

**VI TOM  
ORGANIZACJE KOMERCYJNE  
I NIEKOMERCYJNE WOBEC  
WZMOŻONEJ KONKURNCJI  
I ROSNĄCYCH WYMAGAŃ  
KONSUMENTÓW**

**ZĄB/ZAKOPANE  
18-19 CZERWCA 2007**

**pod redakcją**

**Adama Nalepki**

**Recenzenci:**

Józefa Famielec, Anna Fornalczyk, Marek Lisiński,  
Halina Piekarz, Kazimierz R. Śliwa

**Korekta:**

Bogusław Kołcz

**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: 83-88421-54-9

**Skład, druk i oprawa:**

Drukarnia Millenium



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

## SPIS TREŚCI

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

### I.

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

1. Organizacje pozarządowe wobec rekompozycji układów stosunków społecznych – Tomasz Kafel .....	13
2. Koncepcja badania zaawansowania systemu wczesnego rozpoznania – Janusz Bąk.....	23
3. Wykorzystanie metody KCE™ w wycenie kapitału intelektualnego na przykładzie Telekomunikacji Polskiej S.A. – Anna Ujwary-Gil .....	34
4. Struktura sektora przedsiębiorstw spedycyjnych w Polsce – Justyna Jankowska .....	42
5. Przekrojowe badania karteli – Zbigniew Tokarski .....	56
6. Układ wielkości organizacyjnych jako obiekt badań – Olaf Flak .....	64
7. Zespół benchmarkingowy – Bernard Ziębicki .....	75

### II.

#### **Organizacje komercyjne i niekomercyjne w gospodarce rynkowej**

8. Wartość przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy – Małgorzata Ciepielowska .....	87
9. Negatywne aspekty wykorzystywania sektorowej pomocy publicznej w restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego – Jerzy Choroszczak .....	99
10. Specyfikacja warunków świadczenia usługi outsourcingowej jako gwarant jej jakości w zarządzaniu nieruchomościami mieszkaniowymi – Katarzyna Kolud .....	110
11. Uregulowania nadzoru bankowego w nowej umowie kapitałowej (Basel II) i ocena ich konsekwencji dla polskiego sektora bankowego – Wojciech Haza .....	119
12. Strategia działania GRUPY PZU na rynku ubezpieczeń na życie w obliczu rosnącej konkurencji – Judyta Przyłuska .....	133

### **III.**

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

13. Ocena polityki wspierania małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) – aspekty metodyczne – Marta Gancarczyk ..... 143
14. Znaczenie funduszy Unii Europejskiej w finansowaniu zadań gminy na przykładzie gmin województwa podkarpackiego – Danuta Cichoń ..... 156
15. Formy udziału banków w finansowaniu projektów inwestycyjnych z udziałem środków Unii Europejskiej – Anna Jurkowska ..... 168
16. Znaczenie banków w finansowaniu ochrony środowiska w Polsce na przykładzie Banku Ochrony Środowiska S.A. – Maria Gabryś ..... 184
17. Strategia rozwiązywania problemów społecznych w gminie Stryszów jako instrument zarządzania lokalną sferą społeczną – Piotr Lityński, Marek Reichel ..... 200
18. Analiza uwarunkowań rozwoju agroturystyki subregionu limanowskiego – Jacenty Musiał ..... 211

### **IV.**

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

19. Role i uprawnienia reprezentantów w negocjacjach w kategoriach teorii agencji – Andrzej Kozina ..... 223
20. Mentoring – strategia rozwoju organizacji uczącej się – Sebastian Karwala ..... 235
21. Metodyka zarządzania aliansem – Bartosz Boćko ..... 242
22. Wykorzystanie działań marketingowych przedsiębiorstw usługowych w budowaniu ich wartości (wyniki badań empirycznych) – Piotr Hadrian ..... 250
23. Strategiczna karta wyników narzędziem wspierania konkurencyjności w branży logistycznej – Krzysztof Grochowski ..... 264
24. Harmonogram produkcji w zintegrowanych systemach informatycznych opartych na standardzie MRP/MRP II – Izabela Bejma-Bąk ..... 273
25. Wykorzystanie zarządzania projektami w rozwiązywaniu ważnych kwestii społecznych – Grzegorz Baran ..... 282
26. Wybrane determinanty sprawności świadczenia usług administracyjnych w urzędach administracji samorządowej – Angelika Wodecka-Hyjek ..... 294
27. Specyfika komunikacji marketingowej w kampanii wyborczej – Dawid Soin ..... 309

## V.

### **Finansowe aspekty zarządzania organizacjami**

28. Dochody z prywatyzacji przedsiębiorstw a dochody z kapitału skarbu państwa w latach 1991 – 2006 – Ludomir Handzel ..... 321
29. Realizacja prawa do dywidendy przez akcjonariuszy spółek wchodzących w skład indeksu giełdowego WIG 20 – Tomasz Kosowski, Tadeusz Szczerbowski ..... 329
30. Wpływ agregatu globalnej płynności na ceny aktywów finansowych wschodzących gospodarek – Paweł Lubecki ..... 342
31. Ocena płynności finansowej przedsiębiorstw z sekcji przetwórstwo przemysłowe w województwie podkarpackim w latach 2003-2005 – Agata Ślusarczyk ..... 356
32. Próba porównania pozyskiwania kapitału poprzez emisje obligacji przedsiębiorstw w relacji do innych źródeł finansowania w Polsce i wybranych krajach (USA, Norwegii i Hiszpanii) – Izabela Iwanienko ..... 368
33. Wykorzystanie analizy rachunku przepływów pieniężnych w decyzjach przedsiębiorstwa handlowego – Krzysztof Kaczmarczyk ..... 378
34. Znaczenie analizy kosztów w przedsiębiorstwie handlu hurtowego – Anna Kaczmarczyk ..... 390

## WPROWADZENIE

Kolejne, VI Seminarium Młodych Pracowników Nauki, Doktorantów i Adiunktów odbyło się pod ogólnym hasłem: „Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań konsumentów”, w dniach 18-19 czerwca 2007 roku w Zębie/ Zakopanego.

Forma, obszary tematyczne oraz zasady tegorocznego Seminarium nie uległy zmianie. Uwaga uczestników skierowana była na wskazywaniu coraz to nowych wyzwań, jakie stawia przed organizacjami komercyjnymi i niekomercyjnymi wzmożona konkurencja oraz wzrastające wymagania konsumentów. Wymogi efektywności zmuszają organizacje do nabywania unikatowych, trudnych do skopiowania umiejętności i kompetencji oraz stosowania nowoczesnych metod zarządzania.

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 zidentyfikować, płynące ze wzmożonej konkurencji i wzrastających oczekiwań konsumentów, uwarunkowania funkcjonowania organizacji komercyjnych i niekomercyjnych oraz ustalić ich wpływ na sytuację organizacji, z drugiej zaś przedstawić strategie i zasady funkcjonowania stosowane przez badane organizacje w tych warunkach. Ważnym nurtem tych referatów były również propozycje adekwatnych zachowań organizacji, pozwalających zdobywać i utrzymywać przewagę konkurencyjną.

Aby te, niewątpliwie ciekawe i w wielu przypadkach nowe wątki zawarte w referatach przygotowanych na VI Seminarium, zaprezentować w uporządkowanej formie, przygotowano niniejsze opracowanie.

Opierając się na dotychczasowym dorobku wcześniejszych seminariów, a przede wszystkim na analizie przygotowanych referatów oraz głosów w dyskusji, wskazać można następujące grupy zagadnień, mających aktualnie istotne znaczenie dla problemu „organizacji komercyjnych i niekomercyjnych wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów”:

- 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.

Przygotowując tekst niniejszego opracowania, wykorzystano referaty przygotowane i prezentowane na tym Seminarium. Większość tych referatów została istotnie zmieniona i uzupełniona, dzięki uwzględnieniu 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 wzrastającej konkurencji oraz wzrastających 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: Halinie Piekarz, Józefie Famielec, Markowi Lisińskiemu, Kazimierzowi R. Śliwie za wnikliwe i krytyczne recenzje przygotowanych referatów oraz aktywne uczestnictwo w Seminarium. Pozwoliło to na wytworzenie specyficznej atmosfery Seminarium oraz wpłynęło na udoskonalenie kształtu i podniesienie jakości prezentowanych tu opracowań.

Dziękuję także moim koleżankom i kolegom Doktorom: Marcie Gancarczyk, Angelice Wodeckiej – Hyjek, Grzegorzowi Baranowi, Piotrowi Hadrianowi, Tomaszowi Kafłowi, Andrzejowi Kozinie, Bernardowi Ziębickiemu za aktywny, twórczy udział w tym Seminarium.

Dziękuję organizatorce Seminarium, Pani mgr Annie Ujwary - Gil. Dzięki jej pracy Seminarium mogło się odbyć w przyjemnych, sprzyjających naukowej atmosferze, warunkach.

Dziękuję wreszcie Panu Doktorowi Krzysztofowi Pawłowskiemu, Rektorowi WSB - NLU Nowy Sącz, bez przychylności którego to Seminarium nie odbyłoby się.

***Adam Nalepka***





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

**Tomasz Kafel\***

## **ORGANIZACJE POZARZĄDOWE WOBEC REKOMPOZYCJI UKŁADÓW STOSUNKÓW SPOŁECZNYCH**

### **NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS IN THE FACE OF SOCIAL RELATIONSHIPS RECOMPOSITION**

#### **Summary**

*The main goal of this presentation is to present the challenges that non-governmental organizations face in regards to globalization.*

*First a classification of multiple Polish non-profit organizations and the fields they have been working within between 1989 and 2006 is presented. In the further the attempt to answer for the following question: Do non-governmental organizations slow the globalization process, or are they responsible for mitigating some of the purported negative results? was done. At the end of the paper the impact that non-profit organizations have on the development of globalization and fragmentation was estimated.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Traktowanie świata jako wspólnego miejsca do zaopatrywania się, produkcji i handlu, to w ujęciu ekonomicznym wyznaczniki procesu globalizacji gospodarki. Dynamika tych zjawisk jest napędzana przez możliwości jakie stwarza Internet. W ujęciu socjologicznym globalizacja przejawia się przede wszystkim w radykalnym zwiększeniu się mobilności społeczeństw i narastaniu zjawiska migracji. Dynamika tych zjawisk jest, z kolei, napędzana utrzymującą się dysproporcją poziomów życia na świecie, czyli po prostu ubóstwem.

Konsekwencją tak rozumianej globalizacji są procesy rozkładu (dekompozycji) dawnych struktur politycznych, gospodarczych i społecznych. Prowadzą one do rekompozycji tych struktur na bazie elementów przejętych z dekompo-

---

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

nowanych całości i nowych wzbogacających całość składników [Mikułowski-Pomorski, J. 2006, s.1] .

Rekompozycja jest jednak uwarunkowana wcześniejszą fragmentaryzacją, „która powoduje, że pewne składniki przestają należeć do dotychczasowej całości, uwalniają się i żyją życiem własnym, lub po pewnym czasie przechodzą do dekomponujących się całości” [tamże s.1-2]. Przykładowe skutki owej fragmentaryzacji, zarówno w ujęciu ekonomicznym, jak i socjologicznym, zaprezentowano w tab.1.

**Tabela 1.** Skutki fragmentaryzacji w ujęciu ekonomicznym i socjologicznym

SKUTKI FRAGMENTARYZACJI (w ujęciu ekonomicznym)	SKUTKI FRAGMENTARYZACJI (w ujęciu socjologicznym)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragmentaryzacja produkcji = wzrost rozproszenia produkcji. poszczególnych komponentów</li> <li>• Wspieranie produkcji lokalnej, w ramach oporu wobec globalizacji.</li> <li>• Oddalenie ludzi od instytucji (e-governance, e-business, e-learning), a także od ludzi.</li> <li>• Nieprzewidywalność konsumentów (ze względu na niespójność marzeń, aspiracji etc.) - zagrożenie utratą lojalności.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak ciągłości (stałe przekształcanie elementów tworzących tożsamość) = chaos.</li> <li>• Człowiek staje się członkiem powiązań komunikacyjnych, a nie uczestnikiem grupy (e-masa, rój elektroniczny, e-tłumy)</li> <li>• Izolacja (indywidualizacja ludzkiego zachowania, rozpad więzi społecznej, rozwody, związki jedнопłciowe, problemy anomii (zagubienia), często samotność)</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

Zarówno proces fragmentaryzacji, jak i rekompozycji może przebiegać w zróżnicowany co do czasu trwania czy poziomu intensywności sposób. Pamiętać należy również, że nie wszystko co ulega fragmentaryzacji podlega ponownej rekompozycji. Pojawić się mogą (i pojawiają) tzw. „grupy wykluczonych”, bądź „innych”, do których zaliczani są np:

- bezrobotni,
- samotni,
- sfrustrowani,
- bezradni,
- zagubieni...etc.

<sup>1</sup> Nie mówimy tu o reorganizacji, gdyż reorganizujemy układ zamknięty [tamże].

## 2. Rola organizacji pozarządowych w procesie rekonstrukcji

Salman Rushdie ostrzegł, że "brak pomocy dla tych, którzy nie mogą nadążyć za zmianami, powoduje, że lgną oni do prostych prawd: do idei narodu czy Boga, a stąd już krok do nacjonalizmu czy fundamentalizmu religijnego". Dlatego proces fragmentaryzacji i rekonstrukcji nie powinien przebiegać samoczynnie. Potrzebne są tu pewne siły sprawcze, które nim pokierują. Wydaje się, że organizacje pozarządowe mogą być użyteczne zarówno we wspieraniu tych, którzy nie radzą sobie w nowych strukturach (tych, którzy tracą w wyniku rekonstrukcji), jak również w procesie wyznaczania kierunków rekonstrukcji. W tym ostatnim przypadku odbywa się to (wyznaczanie kierunków) głównie w wyniku aktywności elit politycznych, gospodarczych czy intelektualnych. Jednakże w przypadku wsparcia owych „wykluczonych”<sup>2</sup> rola instytucji publicznych, polityków, a szczególnie biznesu wydaje się być słabsza. Czy działalność (opieka) państwa może i powinna być w tej sferze bardziej intensywna? Na to pytanie udzielił odpowiedzi Ryszard Kapuściński twierdząc, że: „państwo opiekuńcze nie tylko okazało się zbyt drogie nawet dla najbogatszych narodów, ale oduczyło społeczeństwo samodzielności, spetryfikowało ubóstwo, stworzyło społeczności z pokolenia na pokolenie żyjące z pomocy społecznej”. Poza tym wśród elit politycznych dostrzec można pewną ewolucję od poszukiwania prawdy i deklaracji pomocy (na etapie walki o władzę), przez dbałość o interesy państwa, dbałość o splendor, aż po troskę o własne interesy (szczególnie pod koniec okresu sprawowania władzy). Trudno tu znaleźć realne szanse na wsparcie w procesie rozwiązania problemów tzw. „wykluczonych”. Czy wobec tego, problemy te ma rozwiązać niewidzialna ręka rynku? Tak oczywiście się nie stało i nie stanie, gdyż elity gospodarcze są skoncentrowane na pomnażaniu bogactwa. I jest oczywiste, że jest to ich podstawowe zadanie.

Czy pomocą dla tych, którzy nie mogą nadążyć za zmianami powinny się zająć organizacje pozarządowe? Peter Drucker odpowiada pozytywnie na to pytanie twierdząc, że „rządowi brakuje kompetencji do zaspokajania potrzeb lokalnych i lepiej zrobią to organizacje pozarządowe i samorządowe”. Dlatego właśnie problemy i potrzeby społeczne, będące skutkiem nowego ulokowania człowieka w przestrzeni społecznej stały się obszarami działania organizacji pozarządowych. Organizacje pozarządowe zareagowały na takie społeczne patologie - produkty fragmentaryzacji- jak: rozpad więzi społecznej, samotność, problemy anomii i społecznego wykluczenia.

---

<sup>2</sup> Oczywiście byłoby to bardzo krzywdzące, gdyby jednakowo traktować wszystkich polityków czy reprezentantów instytucji publicznych.

### **3. Rozwiązania legislacyjne w sferze działania organizacji pozarządowych w Polsce**

Sektor pozarządowy w krajach rozwiniętych ma wielowiekowe tradycje (Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Niemcy). Np. w Wielkiej Brytanii już w 1601 r. obowiązywały przepisy będące próbą unormowania działań charytatywnych, podejmowanych dla zaspokajania potrzeb społecznych w różnych dziedzinach życia. We wszystkich państwach Europy Zachodniej obowiązuje ustawodawstwo regulujące sferę działalności organizacji pozarządowych i stosunków tych organizacji z państwem.

W naszym kraju sektor organizacji pozarządowych nie ma bogatej tradycji. W systemie komunistycznym nie było miejsca dla organizowanej nie przez państwo, autentycznej aktywności podejmowanej przez jednostki w interesie ogółu. Konsekwencją tego była np. całkowita atrofia formy prawnej fundacji. Dekretem z dnia 24 kwietnia 1952r. fundacje zostały zniesione, a ich majątek przejęło państwo. Dopiero ustawa z dnia 6 kwietnia 1984 r. przywróciła możliwość ich tworzenia [Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 roku O działalności pożytku publicznego i wolontariacie Dz.U.nr 96, poz.873].

Przełomowym aktem stała się Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie uchwalona 24 kwietnia 2003r. Reguluje ona prowadzenie działalności pożytku publicznego przez organizacje pozarządowe, tryb, zasady i formy zlecenia realizacji zadań publicznych przez administrację publiczną organizacjom pozarządowym, uzyskiwanie przez organizację statusu organizacji pożytku publicznego oraz nadzór nad działalnością organizacji pożytku publicznego, a także status prawny i warunki wykonywania świadczeń przez wolontariuszy oraz korzystania z tych świadczeń. Przepisów o działalności pożytku publicznego nie stosuje się jednak do:

- partii politycznych;
- związków zawodowych i organizacji pracodawców;
- samorządów zawodowych;
- fundacji, których jedynym założycielem jest Skarb Państwa lub jednostka samorządu terytorialnego;
- fundacji utworzonych przez partie polityczne;
- spółek działających na podstawie Ustawy o kulturze fizycznej.

Ustawa reguluje przywileje, z których mogą korzystać organizacje pożytku publicznego od 1 stycznia 2004. Należą do nich przede wszystkim:

1. Zwolnienia z:
  - podatku dochodowego od osób prawnych( dotyczy to dochodów przeznaczonych na cele statutowe z wyłączeniem działalności gospodarczej oraz przeznaczonych na nabycie obligacji Skarbu Państwa, bonów skarbowych),

- podatku od nieruchomości,
  - opłaty skarbowej (zwolnienie dotyczy organizacji pożytku publicznego, które składają podania, występują z wnioskiem o dokonanie czynności urzędowych),
  - opłat sądowych( w tym opłat w krajowym Rejestrze Sądowym) ,
  - podatku od czynności cywilnoprawnych (zwolnione są organizacje pożytku publicznego, lecz tylko wtedy, gdy dokonana czynność cywilnoprawna dotyczy nieodpłatnej działalności pożytku publicznego).
2. Możliwość nabywania i korzystania na preferencyjnych warunkach z nieruchomości należących do Skarbu Państwa i jednostek samorządu terytorialnego.
  3. Prawo do zatrudniania poborowych odbywających służbę zastępczą.
  4. Ułatwiony dostęp do publicznego radia i telewizji.
  5. Możliwość otrzymywania jednoprocentowych odpisów podatkowych przekazywanych przez obywateli <sup>3</sup>.

Należy zauważyć, że wprowadzenie tych ulg ma pełne uzasadnienie ekonomiczne. Gdyby bowiem rząd chciał zyskać dodatkowe środki do budżetu państwa, kosztem organizacji pozarządowych to prawdopodobnie zamiast dodatkowych wpływów, zwiększyłby jego wydatki<sup>4</sup>.

Od 1 stycznia 2004 roku organizacje pożytku publicznego mogą otrzymywać zlecenia na realizację zadań publicznych na podstawie konkursu ofert. Fundamentalne znaczenie ma przepis, który nakłada na organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego obowiązek uchwalania rocznego programu współpracy z organizacjami pozarządowymi. Unormowanie takie jest bardzo korzystne dla organizacji pozarządowych, gdyż zmienia ona swe położenie z petenta na partnera jednostek samorządowych w zakresie realizacji zadań publicznych.

1. W ustawie znalazły swoje miejsce regulacje dotyczące statusu prawnego instytucji wolontariatu i wolontariuszy<sup>5</sup>. Wolontariusze dzięki tym zmianom mogą wykonywać świadczenia na rzecz korzystających, czyli organizacji pozarządowych w zakresie ich działalności pożytku publicznego oraz na rzecz organów administracji publicznej, z wyłączeniem prowadzonej przez nie działalności gospodarczej [Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych- raport z badań 2002, www.klon.org.pl, 2004].

<sup>3</sup> Aktualna lista organizacji, które uzyskały statut organizacji pożytku publicznego jest publikowana na stronie internetowej: [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl) i w serwisie [pozytek.ngo.pl](http://pozytek.ngo.pl), oraz jest dostępna pod numerem infolinii prowadzonej przez Stowarzyszenie Klon/Jawor 0-801-646-719.

<sup>4</sup> Zdaniem K. Wygnańskiego w Wielkiej Brytanii obliczono że, zlikwidowanie zachęt dla filantropii wymagałoby podniesienia podatków o 8 % by sfinansować te same zadania ze środków publicznych [Siedlecka E., "Gazeta Wyborcza" 22 sierpnia 2003].

<sup>5</sup> Wolontariat to forma budowania świadomego, aktywnego i otwartego społeczeństwa obywatelskiego (z łac. voluntarius = dobrowolny, chętny). Definiowany jest także jako bezpłatne, świadome i dobrowolne działanie na rzecz innych, wykraczające poza więzi rodzinno-koleżeńsko-przyjacielskie, czy jako nieodpłatna praktyka, odbywana przez ochotnika w ramach poznawania zawodu [Słownik Wyrazów Obcych, PWN, Warszawa 2001].

#### 4. Działania polskich organizacji pozarządowych w procesie rekompozycji

W Polsce sektor organizacji pozarządowych jest już bardzo różnorodny i podejmuje działania prawie we wszystkich dziedzinach życia: od pomocy społecznej przez kulturę, edukację, rozwój lokalny, ekologię, problemy mniejszości, prawa człowieka, aż po rozwój przedsiębiorczości (tab.2). Wszystkie one wyrażają współodpowiedzialność za losy państwa i jego mieszkańców.

**Tabela 2.** Pola i skala działań organizacji pozarządowych w 2006 roku

Rodzaj działania	Wskazane działania przez organizację	
	% wskazań na jedno najważniejsze pole działań	% wskazań na wszystkie pola prowadzonej działalności
Sport, rekreacja, turystyka, hobby	39,2	46,7
Sztuka i kultura	12,8	23,1
Edukacja i wychowanie	10,3	35,6
Pomoc społeczna, usługi socjalne	9,9	20,5
Ochrona zdrowia	8,0	16,8
Rozwój lokalny w wymiarze społecznym i materialnym	5,9	13,4
Rynek pracy, zatrudnienie, aktywizacja zawodowa	2,3	8,8
Ochrona środowiska	2,2	8,8
Sprawy zawodowe, pracownicze, branżowe	1,9	3,9
Prawo, prawa człowieka, działalność polityczna	1,8	6,9
Badania naukowe	1,3	5,6
Wspieranie organizacji pozarządowych i inicjatyw obywatelskich	1,0	9,5
Religia	0,8	3,0
Działalność międzynarodowa	0,6	7,0
Pozostała działalność	2,0	4,7

Źródło: *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych- raport z badania, 2006*, <http://badania.ngo.pl>, s. 22].

Według rejestru REGON Głównego Urzędu Statystycznego, w 2002 roku zarejestrowanych było blisko 96.000 podmiotów należących do trzeciego sektora (tab.3). Na koniec III kwartału 2006 roku w rejestrze REGON zarejestrowanych było 55 016 stowarzyszeń (z wyłączeniem Ochotniczych Straży Pożarnych)



i 8 212 fundacji. Autorzy cytowanych powyżej raportów zauważają, że choć co roku przybywa średnio ok. 4 tysiące stowarzyszeń i 500 fundacji, to liczba ta jest zmniejszana o kończące działalność organizacje [Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych- raport z badań 2002, www.klon.org.pl, 2004, s. 5].

**Tabela 3.** Liczba zarejestrowanych w rejestrze REGON podmiotów należących do trzeciego sektora( wg stanu z 2002 r)

Forma organizacji	Liczba podmiotów zarejestrowanych w rejestrze REGON
Stowarzyszenia	36.791
Fundacje	5.068
Ochotnicze straże pożarne (posiadające formę prawną stowarzyszeń)	12.468
Organizacje społeczne (komitety rodzicielskie, koła łowieckie oraz komitety społeczne)	6.655
Związki zawodowe	15.704
Jednostki kościołów i związków wyznaniowych	14.832
Organizacje samorządu gospodarczego i zawodowego	4.260

W opracowaniu nie podano liczby grup związków pracodawców i partii politycznych, gdyż dla ogólnej liczby podmiotów non profit nie stanowią one istotnej różnicy.

Źródło: *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych- raport z badań 2002*, www.klon.org.pl, 2004, s. 5].

Należy zwrócić uwagę, że jakkolwiek wszystkie grupy prezentowane w tabeli 3 podejmują działania nie ukierunkowane na zysk, to do organizacji pozarządowych najczęściej (np. w świetle kryteriów stosowanych przez wiele zagranicznych i krajowych źródeł finansowania) nie zalicza się:

- partii politycznych i związków zawodowych, o czym decyduje przede wszystkim ich funkcjonowanie w strukturalnych powiązaniach z sektorem publicznym, niejednokrotnie z mocy prawa,
- spółdzielni, szkół wyższych i placówek badawczych, których ramy prawne działania w połączeniu z silnie utrwaloną w okresie PRL-u praktyką budzą wątpliwości co do ich niezależności od sektora publicznego,
- organizacji i związków sportowych, których specyfika działania oraz wyodrębniony status prawny odróżniają je w sposób wyraźny od innych organizacji społecznych [Biała Księga Prawa dla Organizacji Pozarządowych. Analiza prawno-finansowa uwarunkowań działalności organizacji pozarządowych w Polsce, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2002 s. 9].

Polski sektor non – profit jest niewielkim, lecz istotnym składnikiem polskiego rynku pracy. Jak wykazały badania przeprowadzone przez The Johns Hopkins University polski sektor non – profit zatrudniał w 1997 roku na podstawie umowy o pracę około 98 tysięcy pracowników, co stanowi ekwiwalent około 91 tysięcy pełnoetatowych płatnych stanowisk pracy. Liczba ta odpowiada 1% krajowego zatrudnienia poza rolnictwem, 2,8 % zatrudnienia w sektorze usług i 1,9 % w sektorze publicznym [Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector, MD: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, Baltimore, 1999, s. 325 – 335].

Od czasu przystąpienia Polski do UE dostrzegamy rozwój organizacji pozarządowych, oraz wzrost zatrudnienia w tym sektorze. Jak wynika z przywoływanego wcześniej raportu w 2006 roku w sektorze pozarządowym w Polsce znajduje już zatrudnienie ok. 120 tysięcy osób, co w przeliczeniu na pełne etaty daje 65 tysięcy [Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych- raport z badania, 2006, (materiał z Internetu <http://badania.ngo.pl>), s. 6]. Organizacje pozarządowe są istotnym pracodawcą, jednakże ich siłą i specyfiką jest wolontariat. Organizacje te korzystają ze świadczeń wykonywanych przez ok. 2 mln wolontariuszy. W 2006 roku 14,7% organizacji zadeklarowało, że prowadzi działalność odpłatną nie dla zysku (w 2004 roku ok.4%). Działalność gospodarczą zadeklarowało nieco ponad 8% organizacji (w 2004 roku ok.16%). Organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą uznawane są za tzw. przedsiębiorstwa społeczne, czyli: „prywatne, autonomiczne organizacje, dostarczające produkty lub usługi na rzecz szerszej społeczności, w których zakres korzyści materialnych podlega ograniczeniom”.

**Tabela 4.** Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce

Typy organizacji zaliczane do przedsiębiorstw społecznych w ramach tradycyjnej ekonomii społecznej:	Typy organizacji zaliczane do przedsiębiorstw społecznych w ramach nowej ekonomii społecznej:
Stowarzyszenia i fundacje (58 tys) Organizacje samorządu gospodarczego (5.5tys) Spółdzielnie (12.8 tys) Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych (9).	Spółdzielnie socjalne (45) Zakłady Aktywności Zawodowej (35) Centra i Kluby Integracji Społecznej (35+90)

Źródło: [Wygnański, K. 2006, s.7].

Ich założycielem albo zarządzającym jest grupa obywateli, która przywiązuje dużą wagę do autonomii i jest gotowa przyjąć ekonomiczne ryzyko związane z prowadzoną działalnością społeczno- ekonomiczną” [tamże, s.19]. Typy organizacji zaliczane do przedsiębiorstw społecznych zarówno w ramach tradycyjnej, jak i nowej ekonomii społecznej zaprezentowano w tabeli 4<sup>6</sup>.

## 5. Uwagi końcowe

Zaprezentowane powyżej osiągnięcia polskich organizacji pozarządowych dowodzą ich niepodważalnego wkładu w łagodzenie pewnych negatywnych skutków fragmentaryzacji czy rekonstrukcji. Wydaje się jednak, że nie mają one aktualnie takich możliwości, by stać się jedną z sił sprawczych procesu rekonstrukcji. Taką siłę posiadają z pewnością elity intelektualne, które tworzą: świat wartości, symbole istotne dla społeczeństwa, język zrozumiały dla większości i prowadzą dialog w społeczeństwie. Elity intelektualne są także (lub powinny być) niezależne (nie inkorporowane w układy partyjne), kompetentne (mieć wizję przyszłości), otwarte na jednostki twórcze, pełne poczucia służby. Organizacje pozarządowe, które również stawiają na wartości humanistyczne, są otwarte, kompetentne, niezależne i mają poczucie służby, mogą zatem stać się ich „narzędziem”!

O tym, czy organizacje pozarządowe przyczynią się do podniesienia jakości życia, wzrostu społecznego dobrobytu oraz rozwoju demokracji i społeczeństwa obywatelskiego nie decyduje tylko i wyłącznie popularyzacja idei filantropii, stan ich otoczenia, ekonomicznego czy socjo-kulturowego, prawnego, lecz także, a może przede wszystkim włączenie organizacji pozarządowych do procesu wyznaczania kierunków rekonstrukcji. Potencjał (doświadczenie i kompetencje) jaki posiadają, pozwala traktować je jako równoprawnego partnera w tym procesie. Procesu rekonstrukcji z pewnością nie można powstrzymać i dlatego należy dokonać wszelkich starań, by można nim lepiej sterować.

## Literatura

1. *Biała Księga Prawa dla Organizacji Pozarządowych. Analiza prawno-finansowa uwarunkowań działalności organizacji pozarządowych w Polsce*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2002 (materiał z Internetu: [www.klon.org.pl](http://www.klon.org.pl), 2004).

---

<sup>6</sup> Jan Herbst w raporcie *Kondycja sektora ekonomii społecznej w Polsce 2006* stawia diagnozę, zgodnie z którą: „przedsiębiorczość społeczna to raczej projekt niż praktyka, a przykładów działających przedsiębiorstw społecznych należy szukać raczej za pomocą wyszukiwarki internetowej niż przy pomocy programów statystycznych” [Herbst, J 2006].

2. *Global Civil Society: Dimensions of the Nonprofit Sector*, MD: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, Baltimore, 1999.
3. Drucker P., 1995, *Zarządzanie organizacją pozarządową, Fundusz Współpracy*, Program Phare Dialog Społeczny -NGOs, Warszawa.
4. Herbst J., 2006, *Kondycja ekonomii społecznej w Polsce*, Ekonomia społeczna. Teksty., (materiał z Internetu <http://ekonomiaspoleczna.pl>).
5. Kafel T., 1999, *Zintegrowana metoda analizy strategicznej w instytucjach nie zorientowanych na zysk*, praca doktorska (niepublikowana) Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
6. Mikułowski-Pomorski J., 2006, *Fragmentaryzacja i rekompozycja w procesie przemian*, (materiały konferencyjne niepublikowane) Akademia Ekonomiczna w Krakowie 22-23 luty 2007.
7. *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych- raport z badania*, 2006, (materiał z Internetu <http://badania.ngo.pl>)
8. *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych- raport z badań 2002*, Seria wydawnicza Stowarzyszenia KLON/JAWOR „Warto wiedzieć więcej-badania organizacji pozarządowych” (materiał z Internetu: [www.klon.org.pl](http://www.klon.org.pl), 2004).
9. *Podstawy prawne funkcjonowania organizacji pozarządowych*, praca zbiorowa pod redakcją M. Wyrzykowskiego, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999.
10. Siedlecka E.: *Duszenie filantropii.*, ”Gazeta Wyborcza” 22 sierpnia 2003.
11. Siedlecka E.: *Jak uzależnić niezależnych.*, ”Gazeta Wyborcza” 03 października 2003.
12. *Słownik Wyrazów Obcych*, PWN, Warszawa 2001.
13. *Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 roku O działalności pożytku publicznego i wolontariacie* Dz.U.nr 96, poz.873.
14. Wygnański K., 2006, *Ekonomia społeczna w Polsce – definicje, zastosowania, oczekiwania, wątpliwości*, Ekonomia społeczna. Teksty. (materiał z Internetu <http://ekonomiaspoleczna.pl>).

**Janusz Bąk\***

## **KONCEPCJA BADANIA ZAAWANSOWANIA SYSTEMU WCZESNEGO ROZPOZNANIA**

### **THE CONCEPT OF THE EXAMINATION OF THE ADVANCEMENT OF THE EARLY RECOGNITION SYSTEM**

#### **Summary**

*In order to ensure an effective performance of an organization in a volatile environment, one cannot do without a study of the ongoing changes within the environment. It is especially imperative to anticipate crises through the identification of opportunities and threats and this is possible thanks to detecting and interpreting weak signals, which hint imminent strategic surprises. It is thus necessary to continue perfecting tools which attempt to improve the executives' knowledgeability of the potential threats and opportunities.*

*This paper discusses issues associated with studies of the advancement level of the early warning system employed in an organization.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Efektywne funkcjonowanie współczesnych organizacji w warunkach turbulentnego otoczenia nie może obyć się bez badania zmian w nim zachodzących. Szczególnie istotne jest wyprzedzanie kryzysów, poprzez identyfikację potencjalnych szans i zagrożeń, co jest możliwe dzięki detekcji i interpretacji słabych sygnałów, które informują o mających się pojawić zaskoczeniach strategicznych. Zadania te powinny realizować funkcjonujące w organizacjach systemy wczesnego rozpoznania, które nie są jednak w praktyce gospodarczej szeroko implementowane. Rozwój tego narzędzia zasilającego informacyjnie proces zarządzania strategicznego może wydatnie poprawić stopień poinformowania organizacji, w szczególności kadry zarządzającej wyższego szczebla. Konieczne jest zatem ich doskonalenie, które wiąże się z badaniem stopnia zaawansowania istniejących rozwiązań.

---

\* mgr inż., Wydział Zamiejscowy w Tarnowie, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz (janusz.bak@wsb.tarnow.pl).

Artykuł podejmuje rozważania dotyczące problemu badania stopnia zaawansowania funkcjonującego w organizacji systemu wczesnego rozpoznania.

## **2. Badanie otoczenia w zarządzaniu strategicznym**

Organizacja podejmując działania w określonym otoczeniu, jeżeli chce przetrwać i umacniać swoją pozycję, musi analizować swoje możliwości na tle warunków panujących w otoczeniu. 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 osiągnięte 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 się przypadkowo, co najlepiej opisuje 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.

Perspektywa organiczna wymaga nowego podejścia do kontroli, która musi wyjść poza tradycyjne ujęcie na zasadzie sprzężenia zwrotnego. Konieczne jest odejście od pojmowania kontroli jako ostatniego ogniwa w procesie zarządzania strategicznego, w kierunku kontroli jako procesu towarzyszącego planowaniu [Steinmann, Schreyogg 2001, s. 197]. Pojawia się potrzeba wdrożenia i wykorzystania controllingu strategicznego, który wynika wprost ze słabości tradycyjnej kontroli nastawionej na ocenę zasłności i ukierunkowanej na badanie i ocenę stanów faktycznych. Celem controllingu strategicznego jest „wzajemna koordynacja działalności poszczególnych subsystemów zarządzania strategicznego, tj. strategicznego planowania i kontroli oraz zasilania w informacje strategiczne” [Goliszewski 1991]. Skutecznie funkcjonujący system controllin-

gu strategicznego wspomaga i usprawnia proces zarządzania strategicznego poprzez: (1) zapewnianie dodatkowego czasu na podjęcie określonych działań antycypujących przyszłe zagrożenia i wykorzystanie szans, (2) ograniczenie ryzyka przez rozpoznanie przyszłego otoczenia i możliwości funkcjonowania w nim, a także podjęcie działań antycypujących i prewencyjnych. Controlling strategiczny powinien być ciągłym procesem przebiegającym równolegle z planowaniem strategicznym i z tego względu kontrola strategiczna powinna objąć trzy rodzaje czynności: strategiczną kontrolę założeń, strategiczną kontrolę realizacji, strategiczny nadzór [Schreyogg, Steinmann 1987]. Szczególnym wyzwaniem jest ta ostatnia, której zadaniem jest otwarte badanie otoczenia, aby wyłapywać istotne zmiany, interpretując sygnały, będące ich symptomami.

Rozwój zarządzania strategicznego, od podejścia mechanistycznego do podejścia organicznego, oraz koncepcja controllingu strategicznego spowodowały intensyfikację procesów badania otoczenia, służących pozyskaniu wiedzy o nim i pojawienie się zapotrzebowania na inny rodzaj informacji niż dotychczas. Punkt ciężkości przesunął się z rachunku kosztów i wyników na informację 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 odgrywają „słabe sygnały” i zdolność ich detekcji i interpretacji [Kuc 2006, s. 15]. Organizacja musi budować bazę zawierającą relewantne informacje, co ma na celu nie tyle ocenę obecnej sytuacji, ale również, jeżeli nie przede wszystkim, projekcję rozwoju w przyszłości. 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 zawsze jest oczywisty [Obłój 1998, s. 104-107]. Ciągłe i kompleksowe badanie otoczenia zabezpiecza firmę przed konfrontacją z nieprzewidywanymi zmianami, gdyż identyfikowane sygnały stanowią podstawę planowania przyszłości [Gierszewska, Romanowska 2003, s. 34].

Wśród badaczy [por. Kefalas, Schoderbeck 1973; Thomas 1974; Fahey, King 1977; Stubbart 1982; Lenz, Engledow 1986; Daft, Sormunen 1988; Segev 1977 [za:] Costa 1995] istnieje duża zgodność co do funkcji, jakie pełni badanie otoczenia, a są to: (1) pozyskiwanie informacji o zdarzeniach i trendach w otoczeniu, (2) ustalanie relacji między nimi, (3) nadawanie znaczenia danym, (4) identyfikacja głównych implikacji dla procesu decyzyjnego i doskonalenia strategii. Grupują się one w działania związane z percepcją informacji, ich interpretacją i wreszcie komunikowaniem, tak by mogły stać się podstawą podejmowania decyzji strategicznych. Błędnie jednak uważa się, że badanie otoczenia może doprowadzić do przepowiedzenia przyszłości, tak że organizacja nie będzie narażona na niespodzianki. Niestety tak nie jest, bo żadna metoda i techni-

ka nie może realnie tego zapewnić. W ramach badania otoczenia poszukuje się obiektów, które są prognozowalne i takich, których predykcja jest ograniczona, czy wręcz niemożliwa i w tym sensie pozwala na redukcję częstości i zasięgu zaskoczeń mogących dotknąć organizację. Podnosi się zdolność organizacji do radzenia sobie z gwałtownie zmieniającym się otoczeniem, gdyż: (1) wcześniej kapitalizowane są szanse, (2) dostarczane są wczesne sygnały zagrożeń, (3) organizacja uczulana jest na zmieniające się potrzeby i pragnienia konsumentów, (4) budowana jest baza jakościowych informacji o otoczeniu, (5) organizacja intelektualnie stymuluje strategów w podejmowaniu decyzji, (6) doskonałony jest jej wizerunek w oczach publiczności, pokazując czułość na otoczenie [Jain 1993 [za:] Costa 1995].

Pomimo dużych korzyści, jakie można osiągnąć badając otoczenie, często potencjał ten nie jest wykorzystywany, co wynika głównie ze sposobu, w jaki badanie jest realizowane [Fahey, Narayanan 1986, s. 4 - 5]: wykorzystywaniu głównie do refleksji post hoc i pokładaniu zbytnej wiary w pozyskane dane, bez refleksji nad ich zmiennością i adekwatnością.

### **3. System wczesnego rozpoznania jako sposób badania otoczenia**

Koncepcję wczesnego rozpoznania porównać można do radaru, który czujnie obserwuje otoczenie w celu identyfikacji zbliżających się obiektów. Wskazuje na nie, nawet jeżeli nie ma jeszcze pewności co do ich rodzaju, a później monitoruje, aby jak najtrafniej je rozpoznać. Wszystko to po to, aby odpowiednio wcześnie wskazać obiekty, gdyż wyprzedzenie czasowe daje komfort w postaci możliwości analizy sytuacji, pogłębienia wiedzy i podejmowania działań przygotowawczych.

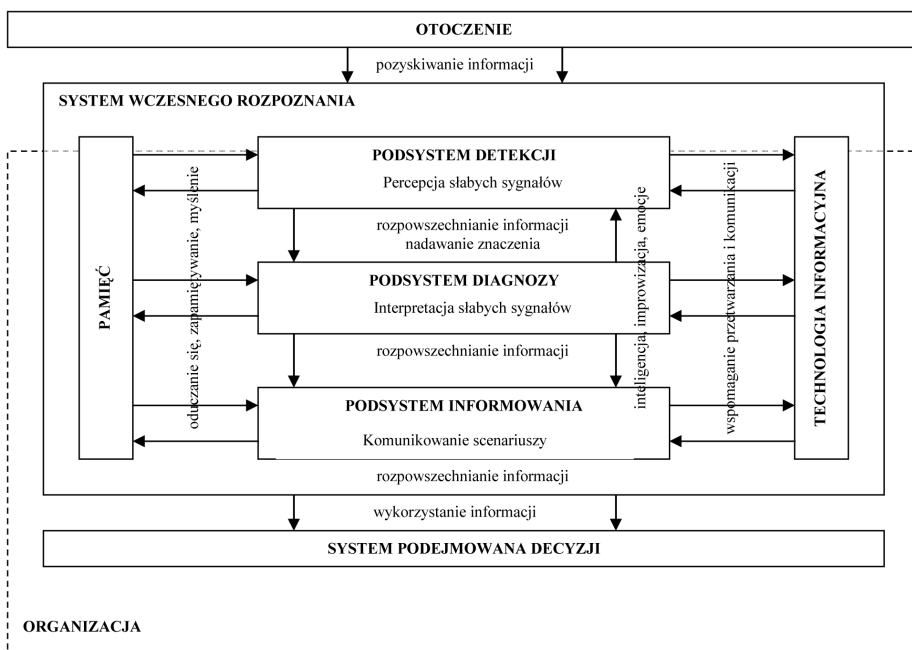
System wczesnego rozpoznania (SWR) zdefiniować możemy jako specjalny rodzaj systemu informacyjnego, który śledzi otoczenie w poszukiwaniu słabych sygnałów, które wykorzystać można do antycypacji zmian oraz redukcji związanych z nimi niepewności. Zamyka on w swoich ramach procesy percepcji i eksploatacji słabych sygnałów i stanowi kompleksowe rozwiązanie w zakresie tworzenia wiedzy o zmianach strategicznych. Specyfika SWR polega na orientacji na pozyskiwanie i przetwarzanie informacji (które dotyczą otoczenia przedsiębiorstwa i wykorzystywane są w procesie zarządzania strategicznego), będących symptomami przyszłych zmian, wyrażanych jako potencjalne szanse/zagrożenia. W tym sensie SWR potraktowany może być jako podsystem systemu badania otoczenia, odpowiedzialny za szeroką obserwację w celu identyfikacji informacji perspektywnych.

System wczesnego rozpoznania zbudowany jest z podsystemów detekcji, diagnozy i informowania (Rysunek 1). Podsystem detekcji śledzi zmiany otoczenia w



poszukiwaniu obiektów sygnalizujących potencjalne szanse/zagrożenia i odpowiada za skanowanie (poszukiwanie słabych sygnałów) oraz monitorowanie (śledzenie ewolucji zidentyfikowanych trendów). Pozyskane informacje przekazywane są do podsystemu diagnozy, w którym dochodzi do przewidywania (interpersonalna interpretacja pozyskanych informacji) i oceniania (szacowanie możliwej ewolucji i potencjalnego wpływu na sytuację organizacji). Zbudowana wiedza w podsystemie informowania zamykana jest w ramy scenariuszy przyszłości, które komunikowane są na wszystkich szczeblach zarządzania, tak by modyfikować istniejące modele myślowe i prowadzić do podjęcia lepszych decyzji.

**Rysunek 1.** Model systemu wczesnego rozpoznania



Źródło: Opracowanie własne

Funkcje, jakie realizuje SWR to:

- monitorowanie zjawisk i procesów w otoczeniu organizacji, analizowanych we wzajemnym powiązaniu, w różnych aspektach przedmiotowych,
- poszukiwanie słabych sygnałów zapewniających informacje o ukrytych zagrożeniach i szansach, które pojawiają się w informacjach pośrednich, jako skutek kojarzenia faktów, myślenia przyczynowo - skutkowego,
- poszukiwanie nowych zjawisk i procesów, które mogą w przyszłości determinować warunki działania,

- zapewnienie informacji o tendencjach i zjawiskach pojawiających się doraźnie,
- uruchamianie procesów informacyjnych dotyczących zmian otoczenia, bez narzuconych ograniczeń, aby zapobiec schematyzmowi i stworzyć możliwość nieskrępowanej penetracji otoczenia,
- organizacja procesów gromadzenia, przetwarzania i analizowania informacji, określana przez dwa zakresy przedmiotowe: podstawowy, dotyczący zakresu przedmiotowego diagnozy i projekcji otoczenia, oraz uzupełniający, wynikający z potrzeby nieukierunkowanego śledzenia otoczenia [Kuc 2006, s. 256-257].

Wczesne rozpoznanie jest immanentną składową działania menedżerów i elementy systemu wczesnego rozpoznania występują w każdej organizacji, ale przyjmują zazwyczaj formę systemu działań nieformalnych. W celu klasyfikacji SWR możemy wykorzystać typologię systemów analizy otoczenia zaproponowaną przez Jain [Jain 1984 [za:] Subramanian, Fernandes, Harper 1993], w której identyfikowane są cztery fazy ewolucji systemów: (1) prymitywne, (2) doraźne, (3) reaktywne, (4) proaktywne. Rozwój tych systemów wiąże się ze wzrostem stopnia zaawansowania, wyrażanego rosnącą świadomością, formalizacją, ciągłością działania, czy też aktywnością. Tworzą one continuum, a każdy z typów obrazuje fazę rozwoju określoną przez stopień przydatności: od najprostszego do najbardziej rozwiniętego. Przechodząc przez poszczególne fazy intensywność wysiłków związanych z wczesnym rozpoznaniem szans i zagrożeń rośnie, horyzont czasowy wydłuża się, a poziom zaufania do pozyskanych informacji zwiększa się.

#### **4. Badanie zaawansowania systemu wczesnego rozpoznania**

Najbardziej pożądane systemy wczesnego rozpoznania to te, które są w pełni uświadomionymi, sformalizowanymi, działającymi według określonych procedur systemami, angażującymi wszystkich członków organizacji, które za zadanie mają obserwację i analizę wszelkich zdarzeń mogących wpłynąć na sytuację strategiczną organizacji. Równocześnie większość prowadzonych w tym zakresie badań<sup>1</sup> pokazuje, że niewiele firm ten stopień zaawansowania osiągnęło, a integracja z procesem zarządzania strategicznego jest ciągle trudna. Menedżerowie nie są w stanie ocenić realizowanego wczesnego rozpoznania, gdyż często nie są świadomi tego co robią w tym zakresie i nie odczuwają potrzeby doskonalenia się. Odpowiedzi na kilka podstawowych pytań, m. in.: czy rzeczywiście realizowane jest wczesne rozpoznanie?, na jakim etapie rozwoju znajduje

<sup>1</sup> Przeprowadzone przez Academy of Competitive Intelligence w Stanach Zjednoczonych badania pokazały, że formalne systemy wczesnego rozpoznania występują marginalnie. W niespełna 3% badanych firm prowadzone są całkowicie sformalizowane i systematyczne działania, w kolejnych 63%, występują tylko niektóre komponenty systemu, a w ponad 1/3 nie występują sformalizowane rozwiązania systemowe [za:] [Gilad 2004, s. 56]

się obecnie SWR?, jakie są silne i słabe strony systemu?, pozwolić mogą na doskonalenie istniejących rozwiązań, a przez to poprawę wartości informacji zasilających procesy zarządzania strategicznego.

Wspomniane kwestie, a więc nieformalny charakter (brak w warstwie formalnej przedsiębiorstwa „dowodów” na realizowanie wczesnego rozpoznania), nieświadomość użytkownika (brak wiedzy o systemie, jego funkcjonowaniu i nazewnictwie), czy wreszcie „próżność” zarządzających (deklarowanie posiadania SWR przy faktycznym jego braku) czynią niemożliwym bezpośredni pomiar SWR. Musi on mieć charakter pośredni, objawowy, polegający na poszukiwaniu desygnatów systemu w odpowiedziach respondentów i dokumentacji przedsiębiorstwa. SWR jako obiekt pomiaru jest opisywany przez określony zbiór cech (np. tryb obserwacji otoczenia, realizowane funkcje, wykorzystywane instrumenty, stopień formalizacji), które określają rodzaj zaimplementowanego rozwiązania. Wymiary te, wraz z ich przejawami, pozwalają na zidentyfikowanie SWR i przyporządkowanie go do określonego typu (prymitywny, doraźny, reaktywny, proaktywny). Konieczne zatem jest poszukiwanie zoperacjonalizowanego sposobu pomiaru zaawansowania systemu wczesnego rozpoznania, który powinien przebiegać według następującego schematu: identyfikacja charakterystyk SWR, określenie cech szczegółowych poszczególnych charakterystyk, opracowanie koncepcji skali pomiarowej cech szczegółowych, ustalenie ogólnej wartości charakterystyk SWR, ocena istniejącego stanu [por. Nalepka 2001, s 37 – 41].

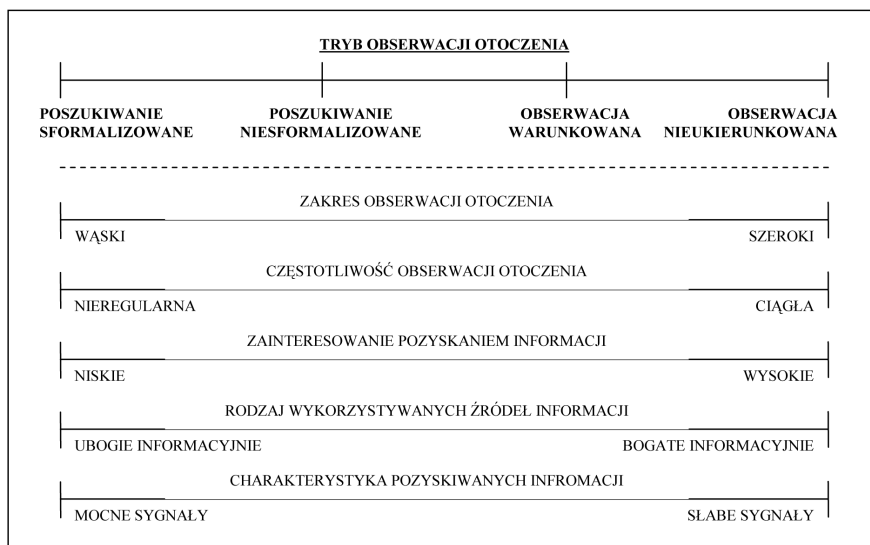
Zgodnie z zaprezentowanym powyżej schematem badania podjęta zostanie próba operacjonalizacji jednego z wymiarów SWR, jakim jest tryb obserwacji otoczenia. W zależności od tego jak skonfigurowane są różne atrybuty, pojawia się mniejsza lub większa szansa detekcji słabych sygnałów.

Pomiar trybu obserwacji otoczenia możliwy jest tylko w sposób pośredni poprzez mierzenie cech prostszych. Charakterystyka SWR powinna być zatem zdekomponowana na składowe, które mogą być mierzone poprzez analizę wypowiedzi menedżerów i pracowników. Zidentyfikowane cechy szczegółowe charakterystyki systemu wczesnego rozpoznania – tryb obserwacji otoczenia - to: zakres obserwacji, częstotliwość obserwacji, zainteresowanie pozyskaniem informacji, rodzaj wykorzystywanych źródeł informacji, charakterystyka pozyskiwanych informacji (Rysunek 2).

W zależności od stopnia aktywności w poszczególnych obszarach możemy za Aguilar wskazać cztery tryby obserwacji otoczenia: obserwacja nieukierunkowana (undirected viewing), obserwacja warunkowana (conditioned viewing), poszukiwanie niesformalizowane (unformal search), poszukiwanie sformalizowane (formal search) [Aguilar 1967 [za:] Choo 1998]. Obserwacja nieukierunkowana daje największą szansę na detekcję słabych sygnałów, gdyż wykracza poza główne obszary analizy i realizowana jest w sposób ciągły. Odpowiada

ona więc obserwacji koniecznej w systemach proaktywnych. Z kolei poszukiwanie sformalizowane daje najmniejszą szansę na wykrycie sygnałów, gdyż ogranicza się do wycinków otoczenia i poszukuje informacji ściśle zdefiniowanych. Odpowiada ona zatem systemowi prymitywnemu.

**Rysunek 2.** Cechy szczegółowe charakterystyki SWR – tryb obserwacji otoczenia



Źródło: Opracowanie własne

Poniżej podjęta została próba budowy skal dla wybranych dwóch składowych trybu obserwacji: częstotliwość obserwacji otoczenia i charakterystyka pozyskiwanych informacji.

**Częstotliwość obserwacji otoczenia** - jak często informacje o otoczeniu pozyskiwane są przez organizację?

Skala (Rysunek 3) jest zgodna z propozycją Hambricka [Hambrick 1979 [za:] Auster 1993] i pozwala ocenić z jaką częstotliwością organizacja zdobywa informacje. Dążenie do proaktywnych SWR wymusza konieczność ciągłej obserwacji otoczenia.

**Charakterystyka pozyskiwanych informacji** - jaki charakter mają pozyskiwane informacje o potencjalnych szansach i zagrożeniach?

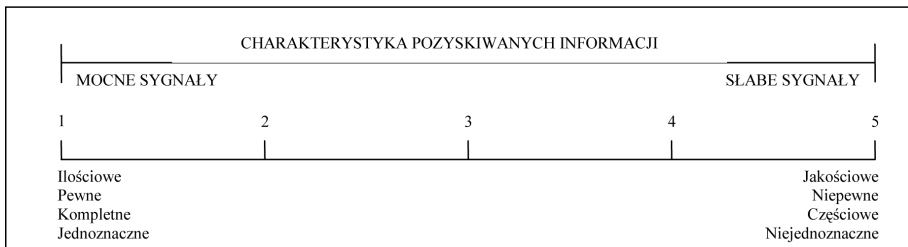
Do pomiaru (Rysunek 4) charakterystyki informacji sygnalizujących szansę i zagrożenia wykorzystano atrybuty słabych sygnałów zaproponowane przez Blanco, Caron-Fason i Lesca [Blanco, Caron-Fason, Lesca 2003]. Informacje niesione przez słabe sygnały mają jakościowy charakter, są fragmentaryczne, niepewne i niejednoznaczne.

**Rysunek 3.** Skala pomiaru częstotliwości obserwacji



Źródło: Opracowanie własne

**Rysunek 4.** Skala pomiaru charakteru pozyskiwanych informacji



Źródło: Opracowanie własne

## 5. Uwagi końcowe

Rozważania zawarte w niniejszym artykule nie stanowią pełnej charakterystyki badania zaawansowania SWR, a jedynie prezentują wybrane problemy i podejmują próbę ich rozwiązania. Sam proces badawczy związany z identyfikacją stopnia zaawansowania SWR jest niezwykle trudny, gdyż wczesne rozpoznanie potencjalnych szans i zagrożeń jest procesem złożonym. W jego ramach przeplatają się elementy formalne i nieformalne, proceduralny rygor i kreatywność improwizacji, chłodna kalkulacja i element ryzyka. System wczesnego rozpoznania, aby spełniał swoją rolę i był efektywny, powinien być przedsięwzięciem planowanym, zarządzanym jako aktywność strategiczna, w pewnym zakresie sformalizowanym, w którym użytkownicy aktywnie partycypują, a zarządzanie informacją i wiedzą stanowi fundament funkcjonowania.

## Literatura

1. Aguilar F. J., *Scanning the Business Environment*, Macmillan Co., New York 1967
2. Auster E., Choo C. W., *Environmental scanning by CEOs In Two Canadian Industries*, Journal of The American Society for Information Science”, May 1993
3. Blanco S., Caron-Fason M. L., Lesca H., *Developing Capabilities to Create Collective Intelligence Within Organization*, “Journal of Competitive Intelligence and Management”, Spring 2003, 1
4. Choo C. W., *Information Management for the Intelligent Organization*, Asis, Medford NJ 1998
5. Costa J., *An Empirically-based Review of The Concept of Environmental Scanning*, “International Journal of Contemporary Hospitality Management” 1995, 7
6. Daft R. L., Sormunen J., Parks D., *Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, And Company Performance: An Empirical Study*, “Strategic Management Journal” 1988, 9
7. Fahey L., King W., *Environmental Scanning in Corporate Planning*, “Business Horizons”, August 1977
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” 1996, 17
10. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003
11. Gilad B., *Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies*, AMACOM, New York 2004
12. Goliszewski J., *Controlling strategiczny*, „Przegląd” 1991, nr 5
13. Grant R. M., *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell Business, Cambridge-Massachusetts 1996
14. Hambrick D. C., *Environmental Scanning and Organizational Strategy*, “Strategic Management Journal” 1982, 3
15. Hambrick D. C., *Environmental Scanning, Organization Strategy, And Executive Roles: A Study In Three Industries*, PHD Dissertation, Pennsylvania State University 1979
16. *An Empirically-based Review of The Concept of Environmental Scanning*, “International Journal of Contemporary Hospitality Management” 1995, 7

17. Jain S. C., *Enviromental scanning in U.S. Corporation*, "Long Range Planning" 1984, 17
18. Jain S. C., *Marketing Planning and Strategy*, South-Western Publishing, Cincinnati OH 1993
19. Jeżak J., *Zarządzanie strategiczne – rosnące znaczenie podejścia organicznego*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 3
20. Kefalas A., Schoderbeck P. P., *Scanning the Business Environment*, "Decision Science" 1973, vol. 4
21. Kuc B. R., *Kontroling narzędziem wczesnego ostrzegania*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006
22. Lenz R. T., Engledow J. L., *Environmental Analysis Units and Strategic Decision-making: a Field Study of Selected 'Leading-edge' Corporations*, "Strategic Management Journal" 1986, 7
23. Nalepka A., *Struktura organizacyjna*, Antykwia, Kraków 2001
24. Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998
25. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1996
26. Schreyogg G., Steinmann H., *Strategic Control: A New Perspective*, „Academy of Management Review" 1987, 12
27. Segev E., *How To Use Environmental Analysis In Strategy Making*, "Management Review" 1977, 66
28. Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001
29. Stubbart C. *Are Environmental Scanning Units Effective?*, "Long Range Planning" 1982, 15
30. Subramanian R., Fernandes N., Harper E., *An Empirical Examination of The Relationship Between Strategy And Scanning*, "The Mid-Atlantic Journal of Business", December 1993
31. Thomas P.S., *Environmental Analysis for Corporate Planning*, "Business Horizons" 1974, 17

**Anna Ujwary-Gil\***

**WYKORZYSTANIE METODY KCE™  
W WYCENIE KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO  
NA PRZYKŁADZIE  
TELEKOMUNIKACJI POLSKIEJ S.A.**

**INTELLECTUAL CAPITAL VALUATION  
BASED ON KCETM METHOD AND ON AN EXAMPLE  
OF TELEKOMUNIKACJA POLSKA S.A.**

**Summary**

*The aim of the article is to give an overview of KCE™ and to assess its applicability in the market by entrepreneurs and managers interested in the assessment of intellectual capital. The method can be perceived as an alternative tool to measuring intellectual capital beside the traditional methods of assessing a company.*

**1. Uwagi wstępne**

Tradycyjne wskaźniki pomiaru kapitału przedsiębiorstwa, jak stopa zwrotu z inwestycji (ROI), stopa zwrotu z aktywów (ROA), stopa zwrotu z kapitału własnego (ROE), czy wskaźniki ceny akcji do wartości księgowej nie uwzględniają ani efektywności tworzenia kapitału intelektualnego, ani tym bardziej przyszłego wzrostu jego wartości. Wspomniane wskaźniki stosowane są powszechnie w rachunkowości finansowej, a ich celem – zgodnie z pierwotnym przeznaczeniem - nie jest pomiar kapitału intelektualnego, lecz zwrot z inwestycji czy określenie stopy zwrotu z kapitału własnego.

Alternatywą dla wymienionych wskaźników miał być wskaźnik „q” J. Tobina [N. Bontis 2001], określający przewidywania decyzji inwestycyjnych, mierzony stosunkiem rynkowej wartości przedsiębiorstwa do kosztu odtworzenia jego aktywów. W przypadku, gdy koszty odtworzenia aktywów

---

\* mgr, Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz.



przedsiębiorstwa są niższe od wartości rynkowej badanego przedsiębiorstwa, możliwy jest wyższy niż normalny zwrot z inwestycji. Ograniczeniem tego wskaźnika jest jego wrażliwość na zmiany zewnętrzne (deregulacje rynku, niespodziewane pogłoski i negatywne informacje), które często zaniżają cenę rynkową przedsiębiorstwa.

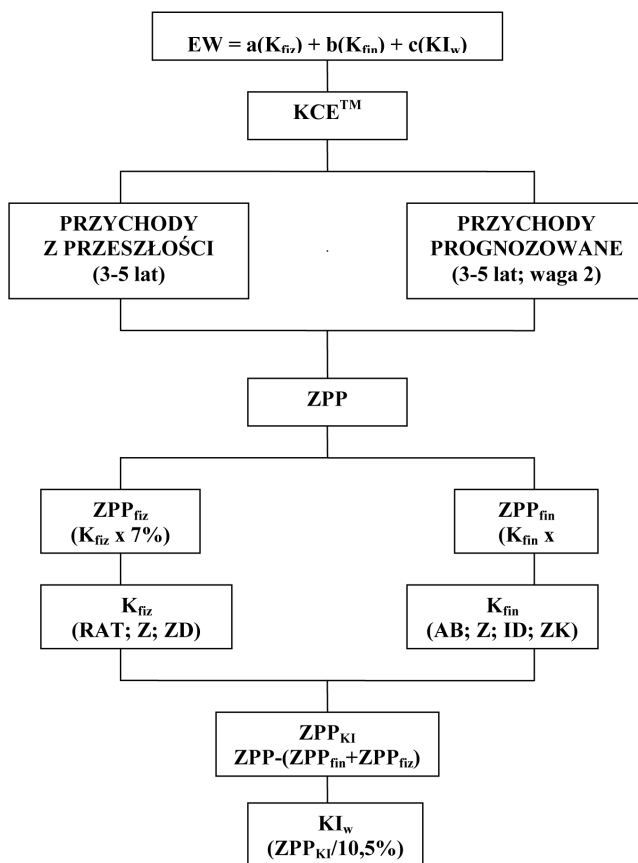
Z kolei w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia G.B. Stewart [G.B. Stewart 1991] opracował ekonomiczną wartość dodaną (EVA), wskaźnik postrzegany jako źródło oceny wartości przedsiębiorstwa i zysku ekonomicznego. Zysk ekonomiczny powstaje, jeśli zwrot zainwestowanego kapitału jest wyższy od jego kosztu. EVA jest więc różnicą między rentownością aktywów netto (tzn. zysku operacyjnego minus podatki), a sumą powstałą z pomnożenia kosztu kapitału własnego i kapitału zaangażowanego. Pomiar wartości dodanej ponad poniesione koszty (w tym koszt kapitału) odnosi się do pomiaru produktywności wszystkich czynników produkcji. Dzięki EVA możliwe jest określenie, który produkt lub usługa dodaje wysoką wartość dodaną, oraz przeniesienie punktu widzenia z kosztów na monitorowanie wartości dodanej. Mimo to EVA nadal pozostaje ściśle powiązana z kapitałem fizycznym (płynnością finansową) i nie zawiera informacji o tym, dlaczego pewne działania tworzą wartość i jak efektywnie przedsiębiorstwo wykorzystuje kapitał intelektualny w tworzeniu wartości.

Celem artykułu jest przedstawienie metody KCE™ (Knowledge Capital Earnings) B. Leva [B. Lev, F. Gu 2004] oraz próba jej oceny z perspektywy możliwości jej stosowania na rynku przez przedsiębiorców, menedżerów zainteresowanych pomiarem lub wyceną kapitału intelektualnego. Metoda ta może być postrzegana jako alternatywne (uzupełniające) narzędzie pomiaru kapitału intelektualnego obok tradycyjnych wskaźników oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa.

## **2. Metoda KCE™**

Metoda KCE™ (polskie tłumaczenie: przychód z kapitału wiedzy lub przychód z kapitału intelektualnego) oparta jest na założeniu, że materialny i niematerialny kapitał przedsiębiorstwa wytwarza przychody, dzięki którym przedsiębiorstwo osiąga ekonomiczny wynik (EW). Na rysunku 1 przedstawiono sposób pomiaru kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa za pomocą metody KCE™:

**Rysunek 1.** Drzewo wartości metody KCE<sup>TM</sup>



Legenda:

EW – ekonomiczny wynik przedsiębiorstw

a, b, c – współczynniki określające produktywność poszczególnych rodzajów kapitału

K<sub>fiz</sub> – kapitał fizyczny

K<sub>fin</sub> – kapitał finansowy

KI<sub>w</sub> – wartość kapitału intelektualnego

KCE<sup>TM</sup> – nazwa metody: przychód z kapitału wiedzy

ZPP – znormalizowany przychód przedsiębiorstwa

ZPP<sub>fin</sub> – część ZPP wytworzona przez finansowy kapitał

ZPP<sub>fiz</sub> – część ZPP wytworzona przez fizyczny kapitał

ZPP<sub>KI</sub> – część ZPP wytworzona przez kapitał intelektualny

SKI – stopa dyskontowa kapitału intelektualnego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie B. Lev, F. Gu, *The Valuation of Intangibles for Impairment Tests*, dostęp z bazy tekstowej SSRN: <http://ssrn.com/abstract=591656> (stan na grudzień 2005)

Procedurę obliczeniową rozpoczynamy od określenia przychodów przedsiębiorstwa z trzech poprzednich (w tym rok bieżący jako bazowy) i trzech przyszłych lat (powiększone dwa razy). To daje nam podstawę do obliczenia tzw. znormalizowanego przychodu przedsiębiorstwa (ZPP). Od ZPP odejmujemy część ZPPfin, wytworzoną przez finansowy i fizyczny kapitał (ZPPfiz). Stosunkowo najtrudniej jest obliczyć wartość kapitału fizycznego i finansowego. B. Lev kapitał fizyczny postrzega jako sumę rzeczowych aktywów trwałych (RAT) i zapasów (Z), od których odejmuje zobowiązania długoterminowe (ZD). Aby obliczyć kapitał finansowy, należy od aktywów bieżących (AB) odjąć zapasy (Z), następnie dodać inwestycje długoterminowe (ID) oraz odjąć zobowiązania krótkoterminowe (ZK).

Jeśli od ZPP odjęliśmy ZPPfin i ZPPfiz, to otrzymaliśmy część ZPP przedsiębiorstwa, wytworzoną przez kapitał intelektualny (ZPPKI). Aby dowiedzieć się, ile wynosi wartość kapitału intelektualnego, należy otrzymaną wartość ZPPKI podzielić przez stopę dyskontową kapitału intelektualnego.

### **3. Wykorzystanie metody KCE™ na przykładzie Telekomunikacji Polskiej S.A.**

W ostatnim czasie na polskim rynku wydawniczym pojawiła się interesująca publikacja, przedstawiająca szerzej tematykę kapitału intelektualnego [S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska 2006]. Autorzy prezentują najnowsze propozycje metod z zakresu pomiaru i wyceny kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa oraz formułują jasne wskazówki, jak zarządzający mogą wykorzystać tę wiedzę w swoich przedsiębiorstwach. W syntetyczny sposób zostały tu przedstawione najbardziej znane wskaźniki pomiaru kapitału intelektualnego oraz typowe mierniki, metody i systemy tego pomiaru. Istotnym walorem prezentowanej pracy jest ocena metod pomiaru kapitału intelektualnego oraz stopnia ich dostosowania do polskich warunków. W książce przedstawiono również szczegółowo światowe standardy wyceny kapitału intelektualnego (w tym prezentowaną metodę KCE™) dla wybranych firm krajowych, wśród których znajduje się między innymi Telekomunikacja Polska S.A. (TP S.A). Warto w tym miejscu odnieść się do sposobu wyceny kapitału intelektualnego za pomocą metody KCE™, jej interpretacji w ujęciu współautorki cytowanej publikacji, oraz propozycji autorki niniejszego artykułu (tabela 1).

**Tabela 1.** Wycena kapitału intelektualnego Telekomunikacji Polskiej S.A. w wariantach I i II (w tys. PLN)

Wartości	Warianty	Wariant I <sup>1</sup>		Wariant II <sup>2</sup>
		Lata	Kwota	Kwota
Kapitał fizyczny $K_{fiz}$		2001	10 242 766,00	23 442 672,00
		2002	9 969 597,00	22 791 210,00
		2003	11 201 440,00	22 018 113,00
		2004	11 282 359,00	20 251 185,00
Kapitał finansowy $K_{fin}$		2001	3 770 710,00	4 520 592,00
		2002	4 758 207,00	5 854 513,00
		2003	4 733 319,00	7 046 010,00
		2004	5 795 862,00	5 412 513,00
Część ZPP wytworzona przez fizyczny kapitał $ZPP_{fiz} (ROA_{fiz} \times K_{fiz})$		2001	716 993,62	1 640 987,04
		2002	697 871,79	1 595 384,70
		2003	784 100,80	1 541 267,91
		2004	789 765,13	1 417 582,95
Część ZPP wytworzona przez finansowy kapitał $ZPP_{fin} (ROA_{fin} \times K_{fin})$		2001	169 681,95	203 426,64
		2002	214 119,32	263 453,09
		2003	212 999,36	317 070,45
		2004	260 813,79	243 563,09
Znormalizowany przychód przedsiębiorstwa ZPP		2001	14 077 724,00	1 653 322
		2002	14 027 594,11	1 421 850
		2003	13 862 075,44	1 368 913
		2004	13 764 827,00	2 090 750
Przychód wytworzony przez kapitał intelektualny $ZPP_{KI}$		2001	13 191 048,43	-191 091,68
		2002	13 115 603,01	-436 987,79
		2003	12 864 975,29	-489 425,36
		2004	12 714 248,08	429 603,97
Wartość kapitału intelektualnego $KI_w$		2001	125 629 032,67	-1 819 920,76
		2002	124 910 504,82	-4 161 788,43
		2003	122 523 574,19	-4 661 193,90
		2004	121 088 076,95	4 091 466,33

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów rocznych TP S.A. [www.parkiet.com](http://www.parkiet.com) (stan na maj 2005).

1 Interpretacji metody i jej procedury obliczeniowej dokonano na podstawie B. Lev, F. Gu, *The Valuation of Intangibles for Impairment Tests*, 2004. Dostęp z bazy tekstowej SSRN: <http://ssrn.com/abstract=591656> (stan na grudzień 2005).

2 Obliczenia M. Kicińskiej. Zob. S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, OE, Warszawa 2006, s. 209 i 269.

Wariant I opracowano na podstawie cytowanego artykułu B. Leva. Autor metody KCE<sup>TM</sup> przyjął za wartość kapitału fizycznego rzeczowe aktywa trwałe i wartość zapasów, od których odjęto zobowiązania długoterminowe. Wartość kapitału finansowego stanowią aktywa obrotowe (bieżące), od których odjęto zapasy uwzględnione w kapitale fizycznym, następnie dodano inwestycje długoterminowe i odjęto zobowiązania krótkoterminowe. Wyliczenia zastosowane w wariantcie I oparte są na znormalizowanym przychodzie przedsiębiorstwa (ZPP). B. Lev proponuje tutaj uwzględniać przychód osiągnięty w trzech przeszłych latach (wliczając w to obecny) oraz trzech następujących po nich, zgodnie z przyjętą w przedsiębiorstwie prognozą. Chcąc związać istniejący w przedsiębiorstwie kapitał intelektualny z przyszłością (inwestycje w kapitał intelektualny charakteryzują się dłuższym zwrotem), znormalizowany przychód oblicza się jako średnią ważoną, gdzie współczynnik dla lat przyszłych jest dwukrotnie wyższy od współczynnika lat przeszłych.

Wariant II jest propozycją M. Kicińskiej, która za kapitał fizyczny przyjęła rzeczowe aktywa trwałe, natomiast kapitał finansowy stanowią długoterminowe aktywa finansowe. Autorka za znormalizowany przychód przedsiębiorstwa (ZPP) przyjęła zysk brutto.

Kapitał fizyczny i finansowy Telekomunikacji Polskiej S.A. zdecydowanie różnią się między sobą. W wariantcie I kapitał fizyczny wyniósł w 2001 roku ponad 10,2 mld PLN, a w roku 2004 jego wartość wzrosła do ponad 11,2 mld PLN. Według obliczeń wariantu II kapitał fizyczny w roku 2001 wyniósł ponad 23,4 mld PLN, a w roku 2004 jego wartość obniżyła się o około 3 mld PLN, osiągając wysokość ponad 20,2 mld PLN. W przypadku kapitału finansowego różnice nie są już tak znaczące. W wariantcie I kapitał finansowy TP S.A. wyniósł w roku 2001 ponad 3,7 mld PLN, a w roku 2004 jego wartość wzrosła o ponad 2 mld PLN, osiągając poziom 5,7 mld PLN. Według II wariantu obliczeń kapitał finansowy TP S.A w tym samym okresie analizy wyniósł odpowiednio: 4,5 mld PLN i 5,4 mld PLN.

Zasadniczą różnicę między wariantem I i II stanowi przyjęcie za podstawę obliczeń przychodów ze sprzedaży i ich normalizację (uśrednienie), bądź zysku (straty) brutto. W przypadku zysku brutto koszty wytworzenia sprzedanych produktów oraz wartość sprzedanych towarów i materiałów nie są uwzględnione w dalszych obliczeniach. Stąd znormalizowane przychody TP S.A. w roku 2001 wyniosły ponad 14 mld PLN, a zysk brutto 1,6 mld PLN. W roku 2004 TP S.A. w stosunku do roku 2001 odnotowała spadek ZPP do poziomu 13,7 mld i wzrost zysku brutto do poziomu 2 mld PLN w tym okresie.

W wariantcie I obliczeń, jeśli w roku 2004 ZPP Telekomunikacji Polskiej S.A. wyniósł 13 764 827,00 PLN i jej kapitał finansowy był równy 5 795 862,00 PLN, to zgodnie z założoną stopą zwrotu wynoszącą 4,5% należy oczekiwać, iż 260 813,79 PLN ( $5\,795\,862,00 \times 4,5\%$ ) było wytwarzane przy udziale kapita-

łu finansowego. Z kolei udział kapitału fizycznego w ZPP wyniósł 789 765,13 PLN (11 282 359,00 x 7%) przy stopie zwrotu na poziomie 7%. Sumując część ZPP wytworzoną przez finansowy i fizyczny kapitał otrzymano wartość wynoszącą 1 050 578,92 PLN (260 813,79 + 789 765,13). Po jej odjęciu od ZPP otrzymujemy wartość, która nie ma oparcia w mierzalnych zasobach przedsiębiorstwa i która jest wynikiem zastosowania wiedzy w jego działaniu. Wartość ta w wysokości 12 714 248,08 PLN (13 764 827,00 – 1 050 578,92) definiuje kapitał intelektualny istniejący w TP S.A., określane mianem przychodów opartych (wynikających) z zastosowania wiedzy w działaniu przedsiębiorstwa (B. Lev, F. Gu 2001).

W wariantcie II, w którym do obliczeń przyjęto zysk brutto, część ZPP wytworzona przy udziale kapitału intelektualnego (przychód z kapitału intelektualnego) była dla TP S.A. ujemna w latach 2001-2003. Oznacza to, że analizowana spółka nie wytworzyła przychodów z kapitału intelektualnego, jego wartość uległa zmniejszeniu. Aby wartość ZPPKI mogła być dodatnia, co oznaczałoby wytworzenie części przychodów przy udziale kapitału intelektualnego, zarówno udział kapitału fizycznego, jak i finansowego nie powinny przekroczyć wartości przychodu znormalizowanego lub zysku brutto. W II wariantcie obliczeń założenie to spółka spełnia tylko w roku 2004.

Znając stopę zwrotu kapitału intelektualnego, przyjmując wariant I obliczono następnie ekonomiczną wartość KI Telekomunikacji Polskiej S.A., która w roku 2001 wyniosła ponad 125 mld PLN, a w 2004 roku ponad 121 mld PLN (spadek o około 4%). W wariantcie II wartość KI TP S.A. w latach 2001-2003 była ujemna. Ponieważ część ZPP wytworzona przez kapitał intelektualny była ujemna w roku 2001, przyszła wartość KI sprowadzona do wartości bieżącej za pomocą stopy dyskontowej wynoszącej 10,5%<sup>1</sup> również osiągnęła wartość ujemną w tym okresie, tj. (-) 1,8 mld PLN. W roku 2004 wartość KI wyniosła nieco ponad 4 mld PLN.

Zasadnicza różnica wynika z interpretacji tego, co stanowi bądź może stanowić ZPP. Jeśli za podstawę obliczeń przyjmiemy przychody ze sprzedaży, wtedy zarówno część ZPP wytworzona przez kapitał intelektualny, jak również jego wartość, będą dodatnie. W przypadku wariantu II obliczeń za ZPP przyjęto zysk brutto w danym roku. Zarówno kapitał fizyczny, jak i finansowy przewyższają wartość zysku brutto, stąd zarówno tzw. przychód z kapitału intelektualnego (ZPPKI), jak również jego wartość (KIW), są ujemne w latach 2001-2003. Wydaje się, że nie przyjęte stopy zwrotu mają tu znaczenie, a to, co przyjmiemy za podstawę obliczenia kapitału fizycznego, finansowego oraz znormalizowanego przychodu przedsiębiorstwa.

---

<sup>1</sup> B. Lev przyjmuje, że stopa dyskontowa dla kapitału intelektualnego wynosi 10,5%. Jej wysokość jest wynikiem średniej stopy zwrotu z akcji w latach 1980-1990 w dwóch analizowanych przemysłach: oprogramowania i biotechnologii.

Istotną słabością metody jest pewna dowolność przy interpretacji kluczowych dla tej metody terminów, tj. kapitał fizyczny, kapitał finansowy, znormalizowany przychód, które w polskiej rachunkowości nie występują (trudno jest określić, które pozycje w bilansie odpowiadają tym kapitałom). Stąd zapewne pojawiająca się w literaturze pewna dowolność doboru elementów potrzebnych do obliczeń, które z pewnością wymagają ujednoczenia. Stawia to pod znakiem zapytania przydatność metody, szczególnie jednak poddaje w wątpliwość wiarygodność uzyskanych dzięki niej obliczeń.

#### 4. Uwagi końcowe

Metoda KCE<sup>TM</sup> umożliwia:

- ocenę bieżącego działania przedsiębiorstwa oraz przyszłych perspektyw,
- ocenę relacji między zasobami materialnymi i niematerialnymi w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa,
- wykorzystanie pełniejszej informacji finansowej w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych,
- szukanie korelacji między wartością kapitału intelektualnego i giełdową wartością przedsiębiorstwa.

#### Literatura

1. Bontis N., *Assessing Knowledge Assets: a Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital*, Framework Paper 00-01, [http://business.queensu.ca/kbe/frameworkpapers/framework/fp\\_00-01.pdf](http://business.queensu.ca/kbe/frameworkpapers/framework/fp_00-01.pdf) (stan na sierpień 2005).
2. Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, OE, Warszawa 2006.
3. Lev B., Gu F., *Intangible Assets, Measurement, Drivers, Usefulness, April 2001*, <http://pages.stern.nyu.edu/~blev/> (stan na maj 2005).
4. Lev B., Gu F., *The Valuation of Intangibles for Impairment Tests*, 2004. Dostęp z bazy tekstowej SSRN: <http://ssrn.com/abstract=591656> (stan na grudzień 2005).
5. Stewart G.B., *The Quest of Value. The EVA<sup>TM</sup> Management Guide*, HarperBusiness, 1991.

**Justyna Jankowska\***

## **STRUKTURA SEKTORA PRZEDSIĘBIORSTW SPEDYCYJNYCH W POLSCE**

### **THE STRUCTURE OF THE SHIPPING COMPANIES IN POLAND**

#### **Summary**

*The purpose of this essay is a thorough examination of the term of freight forwarding. Furthermore, the main objective of this paper is to prove the argument that supply of freight forwarding services in Poland is not expanding.*

*Consequently, definitions of the terms such as: transportation, logistics and forwarding are hereby presented. In addition, types of forwarding services as well as their positions according to supply in economic classification system – Polish and European are indicated.*

*Moreover, this paper is showing characteristics of the freight forwarding market. Among others, Polish International Freight Forwarders Association is shown as an organization associating freight forwarding enterprises. Especially, its legal and organizational structure is analysed.*

*Finally, in order to prove truthfulness of the above mentioned argument, analysis of the structure of the freight forwarding enterprises is carried out based on the dates of their establishment. As a result of these researches, it can be proved that number of newly established freight forwarding enterprises has been presently decreased. The main reason of such a situation lies in the legal obstacles that occur while establishing new freight forwarding units.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Spedycja jest to termin określający działalność gospodarczą polegającą na wykonywaniu usług, których efektem finalnym jest przemieszczanie towarów. Nie należy jednak traktować pojęcia spedycja równoznacznie z pojęciami transport i logistyka. Celem niniejszego opracowania jest dokładne wyjaś-

---

\* mgr, doktorantka Akademii Ekonomicznej w Krakowie.



nienie terminów spedycji, transportu i logistyki oraz zbadanie prawdziwości tezy, że sektor przedsiębiorstw spedycyjnych w Polsce rozwija się wolniej, niż wynika z potrzeb rynku usług transportowych.

W części pierwszej przybliżono definicje pojęć: transport, logistyka i dokładniej wymieniono zakres czynności, które mieszczą się pod bardzo szerokim określeniem spedycja. Wskazano rodzaje spedycji oraz miejsca, w których podaż usług spedycyjnych znajduje się w poszczególnych klasyfikacjach działalności i usług gospodarczych w Polsce i w Europie.

W części drugiej przeprowadzono charakterystykę rynku usług spedycyjnych. Przedstawiono Izbę Spedycji i Logistyki, jako organizację zrzeszającą przedsiębiorstwa spedycyjne oraz zbadano strukturę sektora usług spedycyjnych, biorąc za kryterium wielkość przedsiębiorstwa oraz jego formę organizacyjno-prawną w roku 2006.

Dla potwierdzenia prawdziwości tezy o zwolnieniu tempa rozwoju przedsiębiorstw spedycyjnych w ostatniej części opracowania przeprowadzono analizę struktury przedsiębiorstw spedycyjnych pod względem roku ich powstania oraz wskazano, że po 1996 roku powstaje coraz mniej przedsiębiorstw o tej specjalności. Stwierdzono, że winę za taką sytuację ponosi częściowa monopolizacja rynku oraz bariery prawne, które od 01.07.2006 roku występują przy zakładaniu nowych jednostek spedycyjnych. Wskazano również na szanse, które są do wykorzystania w przyszłości.

## **2. Istota i rodzaje działalności spedycyjnej oraz jej miejsce w klasyfikacjach działalności gospodarczej w Polsce i w Europie**

Transport jest działalnością mającą na celu pokonywanie przestrzeni. W ujęciu ekonomicznym działalność ta polega na odpłatnym świadczeniu usług, których efektem jest przemieszczanie osób i ładunków [Transport 2002, s.11].

Transport to ten dział gospodarki, którego przedmiotem jest przemieszczanie osób lub rzeczy przy użyciu właściwych środków transportowych [Transport i spedycja 1998, s.114].

Z kategorią transportu związana jest logistyka. Logistyka w dystrybucji towarów to zintegrowany proces planowania, organizowania i kontroli przepływu produktów oraz związanych z nimi informacji. Strumień produktów z miejsc ich pozyskania do miejsc konsumpcji rozłożony zostaje pomiędzy producenta, dystrybutora oraz konsumenta. Aby osiągnąć efekt jedności miejsca, czasu oraz minimalizacji kosztu należy odpowiednio skoordynować czynności związane z planowaniem, realizacją oraz kontrolą czasowo-prze-

strzennej transformacji dóbr [Spedytor jako operator 1995, s.43]. Narzędziem i uwarunkowaniem procesów logistycznych jest m.in. spedycja.

Spedycja to działalność obejmująca wszystkie czynności potrzebne do bezpiecznego, terminowego i ekonomicznego przesłania ładunku, z wyjątkiem samego przewozu, odpowiednio dobranym środkiem transportu. Spedycja nie jest przewozem, a spedytor w istocie swej funkcji usługowej nie transportuje ładunków, lecz zajmuje się ich przesłaniem, zorganizowaniem ich transportu.

Do najważniejszych działań spedycyjnych należą [Transport międzynarodowy 1996, s. 303-304]:

- poradnictwo spedycyjne, czyli udzielenie eksporterowi lub importerowi fachowych porad w sprawach transportu,
- przygotowanie ładunku do przewozu( pakowanie, sortowanie, liczenie, mierzenie, znakowanie, cechowanie),
- konsolidowanie ładunków, czyli zbieranie drobnych partii ładunkowych w jednostki większe i proces odwrotny- dekonsolidacja,
- dostarczanie ładunku do miejsca załadunku na główny środek transportu,
- sporządzanie oraz kompletowanie dokumentów transportowych i innych,
- zawieranie umów o przewóz z przewoźnikami oraz innymi przedsiębiorstwami, wykonującymi określone usługi techniczno- wykonawcze na rzecz ładunku,
- składowanie towaru,
- załadunek i wyładunek towarów w różnych relacjach przeładunkowych,
- ubezpieczenie towarów,
- opieka nad ładunkiem w czasie przewozu( konwojowanie),
- przyjmowanie lub przekazywanie ładunków przewoźnikowi( tzw. czynności zdawczo-odbiorcze),
- awizowanie, czyli informowanie zleceniodawcy o bieżącym stanie i miejscu pobytu ładunku na trasie,
- stwierdzenie ilości i jakości przesyłanego ładunku oraz zabezpieczenie interesu zleceniodawcy w przypadku uszkodzeń lub ubytku ładunku,
- zgłaszanie ładunku do kontroli celnej i załatwianie spraw związanych z innymi urzędowymi czynnościami oraz przygotowywanie towarzyszących temu dokumentów,
- w przypadku decyzji klienta o dodatkowym( poza OC spedytora) ubezpieczeniu towarów załatwianie formalności w agencjach ubezpieczeniowych.

Spedytor, zastępując sprzedającego lub kupującego towar w organizowaniu procesu transportowego, występuje w roli pośrednika transportowego.

Często mówi się, że spedytor to pomocnik, powiernik, adwokat zleceniodawcy, rzecznik interesów jego ładunku.

Działalność spedycyjną można podzielić na :

- spedycję czystą,
- spedycję mieszaną.

Spedycja czysta występuje, gdy spedytor wykonuje czynności określone mianem spedycji właściwej, czyli zajmuje się przyjmowaniem zleceń spedycyjnych i udzielaniem porad związanych z procesami spedycyjnymi, wybiera środek transportu, zawiera umowy o przewóz, ubezpiecza przesyłkę, sporządza dokumentację transportową, odbiera przesyłkę od nadawcy, przygotowuje przesyłkę do przewozu, nadaje przesyłkę na środek transportu wraz z dokumentacją transportową, odbiera przesyłkę ze środka transportowego wraz z właściwą dokumentacją, wykonuje odprawę celną i przekazuje przesyłkę odbiorcy.

Spedycja mieszana występuje, gdy spedycja jest w stanie własnym potencjałem wykonać czynności przemieszczania oraz czynności dodatkowej [Transport 2002, s. 260-261].

Przedsiębiorstwa spedycyjne można również podzielić ze względu na rodzaj środków transportowych użytych przy realizacji usługi spedycyjnej na:

1. spedycje drogowe,
2. spedycje kolejowe,
3. spedycje lotnicze,
4. spedycje morskie.

Spedycja może się specjalizować w jednym z rodzajów, bądź też może pośredniczyć w każdym z rodzajów usług transportowych łącznie.

Przedsiębiorstwa spedycyjne w Polsce tworzą sektor przedsiębiorstw spedycyjnych. Pojęcie sektora zdefiniowane zostało przez M. Portera jako grupa jednostek wytwarzających wyroby będące substytutami oraz jako suma aktywności tych jednostek. [Porter M. 1996, s. 75]

Przedsiębiorca rozpoczynając działalność gospodarczą powinien określić rodzaj wykonywanej przez siebie działalności oraz rodzaj wykonywanej usługi.

Rodzaj działalności gospodarczej w Polsce oraz jej numer statystyczny określa się na podstawie PKD, natomiast numer statystyczny wykonywanej usługi określa się na podstawie PKWiU. PKD i PKWiU są to klasyfikacje obowiązujące tylko w Polsce. W obrocie międzynarodowym i wewnątrz-nijnym posługiwać trzeba się klasyfikacjami międzynarodowymi wydanymi przez ONZ i unijnymi. System klasyfikacji gospodarczych oraz miejsce spedycji w poszczególnych klasyfikacjach na świecie w Europie oraz w Polsce przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** System powiązań statystycznych klasyfikacji gospodarczych

Zasięg klasyfikacji (System kodowy)	Klasyfikacje działalności	Klasyfikacje produktów (wyroby + usługi)
Międzynarodowy (ONZ) (Własny system kodowy poszczególnych klasyfikacji)	<b>ISIC</b> Międzynarodowa standardowa klasyfikacja rodzajów działalności	<b>CPC</b> Centralna klasyfikacja produktów
Unii Europejskiej (UE) (Jednolity system kodowy)	<b>NACE</b> Nomenklatura działalności we Wspólnocie Europejskiej <b>Spedycja w NACE</b> <b>sekcja H</b> Transport i Gospodarka Magazynowa: <b>część 63</b> Działalność pozostałych agencji transportowych <b>grupa 63.4</b> Działalność pozostałych agencji transportowych <b>klasa 63.40</b> Działalność pozostałych agencji transportowych (Activities of other transport agencies)	<b>CPA</b> Klasyfikacja produktów według działalności <b>Spedycja w CPA:</b> <b>sekcja I</b> Usługi transportowe, magazynowanie oraz łączność <b>dział 63</b> Usługi pomocnicze i wspomagające transport; Usługi agencji turystycznych <b>grupa 63.4</b> Usługi agencji transportowych, pozostałe <b>kategoria 63.40.1</b> Usługi agencji transportowych <b>podkategoria 63.40.12</b> Usługi spedycji, pozostałe
Krajowy – Polska (Jednolity system kodowy spójny z europejskim)	<b>PKD</b> Polska klasyfikacja działalności <b>Spedycja w PKD:</b> <b>sekcja I</b> Transport, gospodarka magazynowa i łączność <b>dział 63</b> Działalność wspomagająca transport; Działalność związana z turystyką <b>grupa 63.4</b> Działalność agencji transportowych <b>klasa 63.40</b> Działalność agencji transportowych <b>podklasy:</b> <b>63.40.A</b> Działalność morskich agencji transportowych <b>63.40.B</b> Działalność śródlądowych agencji transportowych <b>63.40.C</b> Działalność pozostałych agencji transportowych.	<b>PKWiU</b> Polska klasyfikacja wyrobów i usług <b>Spedycja w PKWiU:</b> <b>dział 63</b> Usługi wspomagające na rzecz transportu, usługi turystyczne <b>grupie 63.4</b> Usługi agencji transportowych pozostałe <b>klasa 63.40</b> Usługi agencji transportowych pozostałe <b>kategoria 63.40.1</b> Usługi towarowych agencji przewozowych <b>podkategoria 63.40.12</b> Usługi spedycji <b>pozycja 63.40.12-00.00</b> Usługi spedycji

Źródło: Główny Urząd Statystyczny, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)

Zgodnie z PKD działalność spedycyjna umieszczona została w sekcji I „Transport, gospodarka magazynowa i łączność”. Z określenia działalności zaklasyfikowanych do sekcji I nie wynika jednoznacznie, że właśnie do tej sekcji powinno się zaliczać spedycję. Jest to dokładnie ujęte dopiero w wyjaśnieniach Głównego Urzędu Statystycznego do PKD.

Wyjaśnienia do PKD informują, że: „Sekcja I Transport, gospodarka magazynowa i łączność” obejmuje m.in:

- magazynowanie, składowanie i przechowywanie wszelkiego rodzaju towarów, pośrednictwo przewozowe( spedycję), włączając pośrednictwo w dokonywaniu odpraw celnych.

Również wyjaśnienie do podklas PKD zawiera w sobie pojęcie spedycji i tak kategoria 63.40 obejmuje m.in.[Rozporządzenie RM w sprawie PKD, 2004]:

- spedycję frachtu,
- działalność agentów spedycji towarowej.

Dział 63 PKWiU o tytule „Usługi wspomagające na rzecz transportu, usługi turystyczne” zawiera w swojej treści „Usługi maklerów okrętowych, spedycji, pomocy nawigacyjnej oraz kontroli ruchu lotniczego”. Wyszczególnienie i określenie zawartości znajduje się zawsze na początku każdego działu klasyfikacji, by ułatwić korzystającemu z PKWiU zapoznanie się z pozycjami każdego z działów [Rozporządzenie RM w sprawie PKWiU, 1997].

Miejsce spedycji w PKWiU jest zbieżne numeracyjnie z miejscem działalności spedycyjnej w PKD, co jest następstwem faktu, że obydwie te klasyfikacje wzajemnie się uzupełniają.

### **3. Charakterystyka sektora przedsiębiorstw spedycyjnych**

Usługi spedycyjne są realizowane przez podmioty prowadzące działalność gospodarczą w zakresie spedycji. Jedną z najważniejszych instytucji zrzeszających przedsiębiorstwa spedycyjne w Polsce jest Polska Izba Spedycji i Logistyki z siedzibą w Gdyni. Jej celem jest ochrona praw i reprezentowanie interesów członków wobec organów władzy i administracji państwowej oraz wobec międzynarodowych organizacji spedytorów. PISiL jest członkiem narodowym International Federation of Freight Forwarders Associations „FIATA” w Zurichu, członkiem stowarzyszonym European Organisation for Forwarding and Logistics „CLECAT” w Brukseli oraz członkiem Krajowej Izby Gospodarczej. Izba prowadzi dystrybucję dokumentów transportowych FIATA, tak zwanych konosamentów. Do Izby należą najbardziej znaczące jednostki spedycyjne w Polsce. Członkami PISiL jest obecnie 123 przedsiębiorstw [www.pisil.pl].

Badając strukturę przedsiębiorstw spedycyjnych w Polsce przyjęto, że wszystkie znaczące spedycje na rynku muszą zrzeszać się w Izbie, ponieważ

tylko ona, jako przedstawiciel „FIATA” i „CLECAT” może wydawać dokumenty konieczne w działalności spedycyjnej. Oceniono, że zrzeszone przedsiębiorstwa stanowią wiarygodną próbę badawczą.

Na podstawie listy członków PISiL przeprowadzono analizę struktury przedsiębiorstw oferujących usługi spedycyjne. Za bazę przyjęto wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwach. W tabeli 2 przedstawiono podział przedsiębiorstw spedycyjnych ze względu na liczbę pracowników. Podziału próby badawczej dokonano zgodnie z podziałem przedsiębiorstw dokonany w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej [Ustawa z dnia 20 lipca 2004]

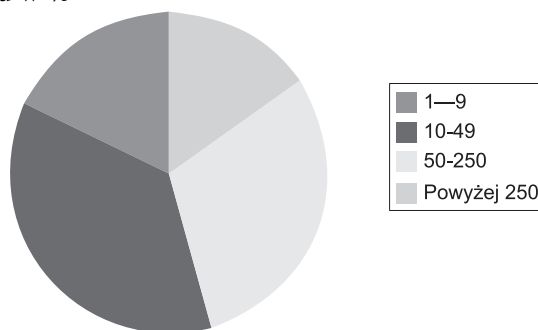
Wyróżniono mikro przedsiębiorstwa o liczbie pracowników do 9, małe przedsiębiorstwa o wielkości od 10 do 50 pracowników, średnie przedsiębiorstwa o liczbie zatrudnionych do 250 oraz duże przedsiębiorstwa wykazujące powyżej 250 pracowników.

**Tabela 2.** Wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwach spedycyjnych w Polsce w 2006 roku

lp	Wielkość zatrudnienia	Liczba spedycji	Wskaźnik struktury w %
1	1-9	13	18
2	10-49	26	36,1
3	50-250	21	30,6
4	Powyżej 250	9	15,3
Razem		72	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Lista członków PISiL [www.pisil.pl](http://www.pisil.pl), strony internetowe spedycji, [www.teleadreson.pl](http://www.teleadreson.pl)

**Rysunek 1.** Struktura zatrudnienia w przedsiębiorstwach spedycyjnych w Polsce w 2006 roku w %



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Lista członków PISiL [www.pisil.pl](http://www.pisil.pl), strony internetowe spedycji, [www.teleadreson.pl](http://www.teleadreson.pl)

Najwięcej przedsiębiorstw spedycyjnych w Polsce w roku 2006 to małe jednostki zatrudniające od 10 do 49 pracowników - 36,1%. Około 15,3% jednostek można nazwać dużymi przedsiębiorstwami, zatrudniającymi powyżej 250 pracowników. Również średnie przedsiębiorstwa stanowią znaczną część analizowanych jednostek. Badając liczbę zatrudnionych można wyciągnąć wnioski, że rozkład przedsiębiorstw spedycyjnych pod względem ich wielkości jest równomierny. Najwięcej jest jednostek małych, ale niewiele mniej stanowią średnie przedsiębiorstwa. Jest to 36,1% małych przedsiębiorstw i 30,6% średnich przedsiębiorstw. Pozostałe dwie grupy czyli mikroprzedsiębiorstwa i duże przedsiębiorstwa również mają porównywalny udział procentowy w badanej próbie: mikro-18%, a duże jednostki 15,3%.

Strukturę przedsiębiorstw spedycyjnych pod względem ich wielkości należy jednak przeanalizować, biorąc pod uwagę udział dużych firm w populacji polskich przedsiębiorstw. Udział średnich i dużych firm wynosi zaledwie 1%. W sektorze przedsiębiorstw spedycyjnych udział przedsiębiorstw średnich i dużych wynosi 45,9%. Wynika z tego, że w branży spedycyjnej jest prawie 46 razy więcej dużych przedsiębiorstw, niż w pozostałych sektorach.

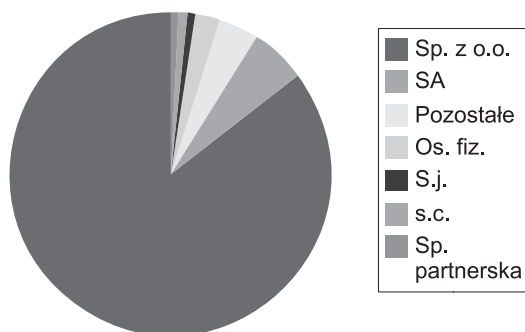
Dodatkowo badając strukturę podaży usług spedycyjnych sprawdzono, jaka forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstw jest najpopularniejsza. Podział przedsiębiorstw ze względu na ich formę prawno-organizacyjną zamieszczono w tabeli 3.

**Tabela 3.** Formy prawne przedsiębiorstw spedycyjnych w Polsce w 2006 roku

lp	Forma prawna	Liczba przedsiębiorstw	Struktura w %
1	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	105	85,4
2	Spółka akcyjna	7	5,7
3	Pozostałe formy prawne	5	4,1
4	Osoba fizyczna	3	2,4
5	Spółka jawna	1	0,8
6	Spółka cywilna	1	0,8
7	Spółka partnerska	1	0,8
<b>Razem</b>		<b>123</b>	<b>100</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: lista członków PISiL, [www.PISiL.pl](http://www.PISiL.pl)

**Rysunek 2.** Struktura form prawnych przedsiębiorstw spedycyjnych w Polsce w 2006 r. w %



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Lista członków PISIL [www.pisil.pl](http://www.pisil.pl).

Najbardziej popularną formą prawną w działalności spedycyjnej jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Formę tę wybierają przedsiębiorstwa bez względu na ich wielkość. Z analizy widać, że ponad 85% jednostek spedycyjnych to właśnie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Drugą w kolejności - co do liczby działających zgodnie z nią przedsiębiorstw- formą jest spółka akcyjna. Jest to forma, którą wybrało zaledwie 5,7% przedsiębiorstw. Pozostałe formy organizacyjno-prawne praktycznie wcale nie występują. Bardzo sporadycznie zdarza się, by działalność spedycyjna była prowadzona przez osobę fizyczną samodzielnie, czy też w spółce cywilnej lub jawnej.

Z przeprowadzonych badań wynika, że rynek spedycyjny w Polsce zdominowany jest przez przedsiębiorstwa zorganizowane w formie spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, o liczbie pracowników od 10 do 250, czyli małych i średnich jednostek.

#### **4. Szanse i bariery rozwoju sektora przedsiębiorstw spedycyjnych w Polsce**

Preferowana przez założycieli forma organizacyjno-prawna, jaką jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (ponad 85% istniejących jednostek) gwarantuje niewielkie ryzyko finansowe udziałowców, gdyż odpowiadają oni za zobowiązania finansowe spółki jedynie do wysokości wniesionego wkładu, który nie musi być większy niż 50.000,00 zł. Jest to szansa, którą powinni wykorzystywać przedsiębiorcy, pragnący rozpocząć działalność gospodarczą w dziedzinie spedycji.

Oceniając jednak konkurencję i wielkość istniejących na rynku jednostek dostrzegą oni, że istnieje niewielkie rozdrobnienie rynku, a prawie połowę



stanowią jednostki średnie i duże. Może to być bariera, którą trudno będzie pokonać przedsiębiorcom.

Do dnia 01.07.2006 założenie przedsiębiorstwa spedycyjnego w Polsce nie napotykało na żadne przeszkody prawne. Przedsiębiorstwo spedycyjne mogło działać w każdej formie prawnej i założenie go obwarowane było tylko wysokością obligatoryjnego kapitału założycielskiego odpowiedniego przy danej formie prawnej.

Od dnia 01.07.2006 nałożono na przedsiębiorstwa spedycyjne dodatkowe wymogi. Do definicji transportu drogowego, zawartej w ustawie o transporcie drogowym, dodano punkt, który do transportu zalicza również działalność gospodarczą w zakresie pośrednictwa przy przewozie rzeczy. Ponadto dodano, że jednostka prowadząca taką właśnie działalność powinna posiadać sytuację finansową zapewniającą podjęcie i prowadzenie działalności gospodarczej w zakresie działalności spedycyjnej, określoną dostępnymi środkami finansowymi lub majątkiem w wysokości 50.000 euro. Od 01.07.2006 roku działalność spedycyjna może być prowadzona tylko przez przedsiębiorstwa, które zatrudniają na stanowisku kierowniczym osobę posiadającą Certyfikat kompetencji zawodowych transportu drogowego, wydawany przez Instytut Transportu Samochodowego oraz na podstawie Certyfikatu kompetencji i odpowiedniej sytuacji finansowej uzyskają wydaną przez Wydziały Komunikacji Licencję na prowadzenie działalności spedycyjnej [ Ustawa o transporcie drogowym, 2001, ustawa o zmianie ustawy o transporcie drogowym, 2005].

Do zaostrzonych wymogów dostosować musiały się wszystkie działające na rynku przedsiębiorstwa spedycyjne oraz muszą ich przestrzegać wszystkie jednostki dopiero zakładane. Zmiany w przepisach doprowadziły do likwidacji najmniejszych przedsiębiorstw spedycyjnych, które nie posiadały odpowiednich środków ani kwalifikacji.

W celu zbadania sektora spedycji w Polsce przeanalizowano chronologię powstawania przedsiębiorstw spedycyjnych działających w dniu 31.12.2006 roku.

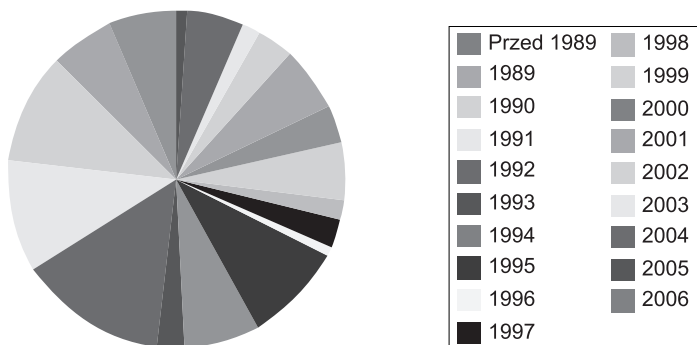
W trakcie analizy sprawdzono, w których latach powstawało najwięcej jednostek. Badanie przeprowadzono na grupie 112 przedsiębiorstw. Poszczególne lata i liczbę jednostek powstających w poszczególnych latach zestawiono w tabeli 4.

**Tabela 4.** Liczba przedsiębiorstw spedycji w Polsce w latach 1989-2006

Lp	Lata	Liczba jednostek rozpoczynających działalność w danym roku	Struktura w %
1	Przed 1989	7	6,3
2	1989	7	6,3
3	1990	12	10,7
4	1991	12	10,7
5	1992	16	14,3
6	1993	3	2,6
7	1994	8	7,1
8	1995	11	9,8
9	1996	1	0,9
10	1997	3	2,7
11	1998	2	1,8
12	1999	6	5,4
13	2000	4	3,6
14	2001	7	6,3
15	2002	4	3,6
16	2003	2	1,8
17	2004	6	5,4
18	2005	1	0,7
19	2006	0	0,0
Razem		112	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Lista członków PISIL [www.pisil.pl](http://www.pisil.pl), strony internetowe spedycji, [www.teleadreson.pl](http://www.teleadreson.pl)

**Rysunek 3.** Struktura rejestrowanych przedsiębiorstw spedycyjnych w Polsce w latach 1989-2006



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Lista członków PISIL [www.pisil.pl](http://www.pisil.pl), strony internetowe spedycji, [www.teleadreson.pl](http://www.teleadreson.pl)

Z przeprowadzonego badania wynika, że przed przekształceniami ustrojowymi, czyli przed rokiem 1989 powstało w Polsce tylko 7 przedsiębiorstw spedycyjnych, które działają do końca 2006 roku. Po roku 1989 i wraz z otwarciem możliwości dla prywatnej przedsiębiorczości widać rozwój branży spedycyjnej. Do roku 1992 następuje z roku na rok wzrost ilości otwieranych działalności spedycyjnych. W roku 1993 nastąpił spadek do 3 nowych przedsiębiorstw w roku, ale w dwóch kolejnych latach znowu nastąpił przyrost liczby nowych jednostek. Od roku 1996 następuje wyraźny spadek przyrostu nowych przedsiębiorstw spedycyjnych. Świadczy to o tym, że albo branża spedycyjna się nie rozwija, albo dostęp do rynku jest coraz trudniejszy. Jest to widoczne zwłaszcza w ostatnich dwóch analizowanych latach 2005 i 2006. W roku 2005 założono jedynie jedno przedsiębiorstwo spedycyjne, natomiast w 2006 roku nie powstało ani jedno.

Zmniejszanie się liczby nowo powstających jednostek może być spowodowane kilkoma czynnikami. Może być to brak popytu na usługi transportowe, monopolizacja branży przez duże jednostki lub też ograniczenia prawne blokujące możliwości zakładania przedsiębiorstw spedycyjnych.

Popyt na usługi spedycyjne występuje na rynku, ponieważ przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe likwidują działy transportowe na rzecz outsourcingu. W dobie internacjonalizacji i poszerzania rynków do rozmiarów światowych jednostki muszą dostarczać swoje produkty na dalsze odległości, często do krajów, których specyfiki nie znają. Z tego powodu zgłaszają zapotrzebowanie na usługi spedycyjne. Zwłaszcza gdy notowany jest wzrost gospodarczy kraju i rozwój przedsiębiorstw.

Monopolizacja przez duże jednostki na omawianym rynku może być przeszkodą, gdyż badając strukturę przedsiębiorstw spedycyjnych pod względem wielkości zatrudnienia ustalono, że na rynku prawie połowa istniejących jednostek to średnie i duże przedsiębiorstwa. Ponadto ograniczenia prawne stanowią czynnik, który można uznać za barierę wejścia nowych przedsiębiorstw spedycyjnych na rynek. Jedynie popyt na usługi spedycyjne należy uznać za szansę, która powinna zostać dostrzeżona przez przedsiębiorców planujących założyć nową lub poszerzyć istniejącą działalność gospodarczą.

Z analizy wynika, że prawie 68% istniejących obecnie przedsiębiorstw spedycyjnych powstało przed 1996 rokiem, kiedy to szanse poszerzenia podaży usług spedycyjnych były wyraźne, rozwijała się gospodarka oraz nie występowały bariery ograniczające rozwój. Gdy bariery rozwojowe, prawdopodobnie zbyt silna konkurencja, zaczęły dominować, liczba rejestrowanych jednostek zaczęła maleć. Dodatkowo, kiedy nałożono restrykcje formalno-finansowe, które znane były już w 2005 r., a zaczęły obowiązywać od roku 2006 mali przedsiębiorcy wycofali swoją działalność z sektora usług spedycyjnych oraz przestano rejestrować nowe podmioty. Ograniczono tym samym całkowicie już i tak niewielki rozwój sektora usług spedycyjnych w Polsce.

## 5. Uwagi końcowe

Działalność obejmująca wszystkie czynności potrzebne do przesłania ładunku napotyka w Polsce na bariery, które ograniczają rozwój sektora jednostek spedycyjnych. Zostało to potwierdzone w przeprowadzonych w powyższej pracy badaniach polegających na określeniu przyrostu ilości jednostek spedycyjnych w poszczególnych latach. Stwierdzono, że w latach po roku 1996 powstaje bardzo niewiele nowych jednostek, a od 2005 praktycznie w ogóle nie powstają nowe przedsiębiorstwa spedycyjne.

Jako powód ograniczenia liczby nowo powstających jednostek wskazano zdominowanie sektora przedsiębiorstw spedycyjnych przez jednostki średnie i duże. Dodatkowo, po roku 2005 ograniczenie rozwoju spedycji wydaje się być skutkiem zmian w przepisach prawnych, które wymagają od zakładanych oraz już istniejących przedsiębiorstw obowiązek posiadania licencji na prowadzenie tego typu działalności, a ta wydawana jest po spełnieniu określonych wymogów w postaci zabezpieczenia finansowego oraz odpowiednich kompetencji zawodowych.

## Literatura

1. Famielec J., *Strategie rozwoju przedsiębiorstw*, AE, Kraków 1997.
2. Famielec J., Superson-Polowiec B., Wydymus Z., *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa na rynku globalnym*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie, Kraków 1999.
3. *Informacja na temat prac nad przygotowaniem nowych klasyfikacji oraz regulacji Unii Europejskiej wprowadzających od 2007 r zmiany w podstawowych klasyfikacjach gospodarczych*
4. Jeleń M., *Perspektywy rozwoju alternatywnych form transportu w Polsce – szanse i zagrożenia*, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku Białej, Ustroń – Jaroszewiec 2004.
5. *Klasyfikacja NACE REV.2, GUS*, Departament Koordynacji i Organizacji Badań, 8 grudnia 2005.
6. *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, pod red. A. Nalepki, Wyższa Szkoła Biznesu w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2006.
7. Porter M.E., *Strategia konkurencji*, Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE Warszawa 1996.
8. *Sektor usług spedycyjnych w Polsce u progu XXI wieku*, pod red. D. Simpson, Uniwersytet Gdański, Sopot 2000.
9. *Spedytor jako operator logistyczny*, pod red. S. Dziadka, AE, Katowice 1995.

10. *Strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, pod red. T. Domańskiego i J.S. Henleya, PWN, Warszawa- Łódź 1996.
11. *Transport i spedycja*, pod red. S. Dziadka, AE, Katowice 1998.
12. *Transport międzynarodowy*, pod red. T. Szczepaniaka, PWE, Warszawa 1996.
13. *Transport szuka nowych możliwości*, Mike Scott, „Financial Times” nr 6, Gazeta Prawna 16 marca 2007.
14. *Transport* red. W. Rydzikowski i K. Wojewódzka -Król, PWN, Warszawa 2002.

#### Akty prawne:

1. *Rozporządzenie Rady (EWG) nr 3696/93 z dnia 29 października 1993r w sprawie statystycznej klasyfikacji produktów według działalności(CPA) w Europejskiej Wspólnocie Gospodarczej* (Dziennik Urzędowy L342)
2. *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 18 marca 1997 w sprawie Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług (PKWiU)* (Dz.U.1997 nr 42 poz.264)
3. *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 20 stycznia 2004 w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD)* (Dz. U. 2004 nr 33 poz. 289)
4. *Ustawa z dnia 2 lipca 2004 o swobodzie działalności gospodarczej z późniejszymi zmianami* (DZ.U. 2004 nr 173 poz. 1807)
5. *Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o zmianie ustawy o transporcie drogowym oraz niektórych innych ustaw* (Dz. U. 2006 nr 235 poz. 1701)
6. *Ustawa z dnia 6 września 2001r o transporcie drogowym z późniejszymi zmianami* (Dz.U.2001 nr 125 poz. 1371)

#### Źródła internetowe:

1. [www.pisil.pl](http://www.pisil.pl)
2. [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)
3. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
4. [www.podatki.pl](http://www.podatki.pl)
5. [www.pit.org.pl](http://www.pit.org.pl)
6. [www.stl.pl](http://www.stl.pl)
7. [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu)

**Zbigniew Tokarski \***

## **PRZEKROJOWE BADANIA KARTELI**

### **CROSS-SECTION STUDIES OF CARTELS**

#### **Summary**

*Cross-section studies of cartels have a long history that both benefits and suffers from the variety of methodological approaches that have been used to examine cartels. This article examines the evidence and results of these varied empirical studies on cartels. It presents a set of facts on cartel stability, duration and profitability based on the findings of the cross-section literature.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Porozumienia pomiędzy przedsiębiorstwami, dotyczące ustalania wysokości ceny na swoje produkty, limitów produkcyjnych bądź podziału rynku, zdarzają się na całym świecie w wielu branżach. Niektórzy badacze twierdzą [Nussbaum 1986, s.131], że w latach 1929-1937 międzynarodowe kartele kontrolowały 40% światowego handlu.

Empiryczne badania karteli mają długą tradycję, ale ciężko je do siebie porównywać z powodu różnego aparatu metodologicznego użytego do badań i różnych zmiennych, poddawanych analizie. Studia nad kartelami są bardzo utrudnione, ponieważ porozumienia te są ze swej definicji tajne. Nawet jeśli uda nam się zdobyć interesujące dane, często okazuje się, że są one pełne nieścisłości.

Celem artykułu jest prześledzenie historii przekrojowych badań nad kartelami, podejmowanych w latach 1975-2001 i przedstawienie najważniejszych ustaleń oraz głównych problemów, z jakimi zetknęli się badacze podczas pracy.

#### **2. Spis badań**

Tabela 1. obrazuje spis najważniejszych przekrojowych badań karteli, dokonywanych w latach 1975 - 1996. Badania te dotyczyły zarówno karteli wyłącznie amerykańskich (Asch i Seneca, Frass i Greer, Hay i Kelley, Posner), jak również karteli międzynarodowych (Griffin, Marquez, Suslow).

---

\* mgr, Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz.

**Tabela 1.** Spis przekrojowych badań karteli.

Nazwisko badacza	Rok	Dobór próby
Asch i Seneca	1975	101 dużych amerykańskich korporacji, 1958-1967
Dick	1996	111 przypadków karteli z 93 przemysłów, 1918-1965
Eckbo	1976	51 karteli z 18 przemysłów, 1819-1964. Próba I obejmuje 23 kartele, próba II obejmuje 29 karteli
Fraas i Greer	1977	606 przypadków ustalania ceny w USA, 1910-1972
Griffin	1989	54 międzynarodowe kartele, działające w 22 przemyślach, 1888-1984
Hay i Kelley	1974	przypadki ustalania ceny w USA, 1963-1972
Marquez	1994	52 międzynarodowe kartele, działające w 22 przemyślach (Marquez użył próby Griffina, wyłączając z niej przypadek kartelu miedziowego (V) i magnezowego (II))
Posner	1970	1551 przypadków antytrustowych w USA, 989 z nich to zmony poziome, 1890-1969
Suslow	1991	71 przypadków karteli z 45 przemysłów, 1920-1939

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [1], [5], [6], [10], [14].

### 3. Rentowność karteli

Rentownością karteli zajmowali się m.in. Eckbo [Eckbo 1976] i Griffin [Griffin 1989]. Miarą rentowności była najczęściej zdolność karteli do podnoszenia cen. Eckbo, który używał danych o międzynarodowych kartelach (por. tab. 1), wydajnymi nazwał 18 z 51; były to porozumienia, którym udało się podnieść ceny w badanym okresie o ok. 200 %. Griffin wyliczył średni index Lerner'a [Li] dla 54 karteli - wyniósł on: 0.31. Najbardziej rentowny kartel (gumowy 1923-1928) osiągnął  $Li = 0.8$ , podczas gdy najmniej rentowny (pszeniczny 1933-1934) miał indeks ujemny:  $Li = -0.12$ . Porównując ceny, musimy pamiętać, aby właściwie dobrać i opisać okresy porównawcze. Przykładowo w czasie wielkiego kryzysu nawet najbardziej rentowny kartel mógł sprzedawać swoje wyroby poniżej kosztów produkcji. Trzeba również pamiętać, że kartele mogą przetrwać i sprawnie działać w długich okresach, nie wpływając znacząco na cenę, oraz że nie wszystkie udane kartele specjalizują się w podnoszeniu cen.

### 4. Czas trwania karteli

Czas trwania porozumienia jest często w literaturze miernikiem sukcesu kartelu. Dzieje się tak głównie dlatego, że jest on znacznie łatwiejszy do zmierzenia niż rentowność porozumienia. Tym niemniej musimy pamiętać, że jego

interpretacja jest bardziej skomplikowana, niż mogłoby się wydawać. Wynika to z faktu, że część karteli ma w zwyczaju rozpadać się i formować na nowo, co jakiś czas. Trzeba zatem odpowiedzieć sobie na pytanie, czy w takim wypadku jest to cały czas ten sam długotrwały kartel, czy kilka krótszych, odrębnych oraz czy te fluktuacje są przejawem sukcesu kartelu czy raczej jego porażki.

Przyczyny rozwiązywania i ponownego formowania się karteli próbuje się wyjaśnić na różne sposoby. Stigler [Stigler 1964] twierdzi, że głównym testem na stabilność kartelu jest możliwość oszukiwania, a ciągłe rozpady kartelu pokazują, że firmy nie radzą sobie z oszustwem i jest to dowód na słabość porozumienia. Z kolei Green oraz Porter [Green, Porter 1984] twierdzą, że członkowie kartelu z reguły powstrzymują się od oszukiwania, aby nie doprowadzić do wojny cenowej. Według nich, okres niskich cen nie jest wynikiem oszustwa, tylko raczej wzajemnej nieumiejętności obserwowania zachowań poszczególnych członków kartelu. W tym przypadku może się okazać, że to, co wygląda na koniec kartelu, jest tylko czasowym zawieszeniem porozumienia, które wymaga renegocjacji pomiędzy członkami kartelu.

**Tabela 2.** Czas trwania kartelu. Studia przekrojowe w USA i międzynarodowe.

Zmienne	Nazwisko badacza					
	Eckbo (1)	Eckbo (2)	Griffin/ Marquez	Suslow	Posner	Dick
średni czas trwania [lata]	3,8	4,6	7,3	3,7	7,5	5,3
odchylenie standardowe czasu trwania	2,4	4,7	6,3	3		
rozpiętość czasu trwania [lata]	1-18	0-18	1-29	1-13		
kartele trwające krócej niż 5 lat [%]	60	57	43	40		39
kartele trwające co najmniej 10 lat [%]	12	18	32	37		24

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [5], [6], [8], [14].

Patrząc na tabelę 2. dostrzec można, że średni czas trwania kartelu waha się od 3,7 do 7,5 roku, a odchylenie standardowe czasu trwania kartelu waha się od 2,4 (Eckbo) do 6,3 (Griffin). Najkrócej istniejący kartel przebadany przez Eckbo trwał mniej niż rok, podczas gdy najdłuższy 18 lat. W przypadku badań przeprowadzonych przez Griffina minimalny czas trwania porozumienia wynosił rok, a maksymalny 29 lat (obydwie zmywy to kartele pszeniczne). Analizując tabelę 2. można zauważyć, iż około połowa przypadków obejmuje



kartele o czasie trwania mniejszym niż pięć lat, ale znaczący ułamek (między 12 a 37%) było obecnych na rynku przez 10 lat lub dłużej.

Co ciekawe niektóre kartele formowały się na nowo, kilkakrotnie w przeciągu krótkich okresów czasowych, podczas gdy inne odnawiały się po upływie nawet 50 lat. W niektórych przypadkach (kartel miedziowy) każdy okres ponownej kartelizacji był dłuższy od poprzedniego. Świadczy to najprawdopodobniej o umiejętności uczenia się poszczególnych członków. Niestety, trudno jest dostrzec jakiegokolwiek reguły, dotyczące ponownego zawiązywania się karteli.

Tabela 2. przedstawia jeszcze jedno zagadnienie, warte omówienia. Mianowicie mierzenie czasu egzystencji kartelu jest nacechowane błędem, wynikającym z faktu, iż badacze nie zgadzają się co do początku i końca trwania kartelu. Przykładem mogą być studia Eckbo i Griffina dotyczące karteli cukrowych. Zgodnie z Eckbo, wszystkie kartele cukrowe trwały mniej niż rok, za wyjątkiem jednego dziesięcioletniego okresu porozumienia, zaś dla Griffina okresy współpracy były dłuższe. Jeżeli to Eckbo miał rację, trzeba sobie odpowiedzieć na pytanie, dlaczego firmy decydowały się na zakładanie kolejnych karteli, skoro tak trudno było utrzymać poprzednie porozumienia. Być może taka sytuacja wynikała z braku stabilności na rynku, co stanowiło zachętę do formowania koalicji, a jednocześnie wpływało na cykliczność porozumień.

Badając czas trwania karteli musimy zatem zdecydować się, czy następujące zaraz po sobie nielegalne porozumienia tych samych firm traktować jako jeden kartel o długim okresie trwania - tak jak radzą Green i Porter - czy może lepiej, uwzględniając słuszność teorii Stiglera uznać, że każde rozwiązanie porozumienia oznacza porażkę kartelu i kolejną znowę między tymi samymi firmami trzeba traktować jako odrębny kartel.

## **5. Związki karteli z typem rynku**

Wielu badaczy próbowało analizować związki pomiędzy kartelami i specyfiką rynku, na którym to porozumienie funkcjonuje. Griffin i Eckbo odkryli, że zysk kartelu wzrasta na rynku skoncentrowanym, a także dowiedli, że podobieństwo firm działających wewnątrz kartelu wpływa na jego sukces. Eckbo twierdził, że wydajne kartele najczęściej składają się z firm o podobnej strukturze kosztów, zaś Griffin dowodził, że kartele składające się z niewielu firm o podobnym rozmiarze, są w stanie sprawniej podwyższać cenę.

Mimo iż badania Griffina i Eckbo są tylko rozległym i przekrojowym studium zyskowności kartelu, inni badacze przedstawiają podobne wnioski. Asch i Seneca [Asch i Seneca 1975] oraz Fraas i Greer [Fraas i Greer 1977] podjęli próbę przeprowadzenia statystycznego podziału pomiędzy rynkami podatny-

mi na kartelizację i takimi, które są na nią odporne. Asch i Seneca odkryli, że niska rentowność firm jest powiązana z podatnością na zawieranie karteli. Zauważyli, że duże, niskoprofitowe firmy częściej zawiązują kartele, niż małe i rentowne firmy. Ich ustalenia przedstawia tabela 3.

**Tabela 3.** Relacje pomiędzy kartelem a typem rynku.

	Nazwiska badaczy	
	Fraas & Greer	Asch & Seneca
Opis badanych przypadków	606 zmów cenowych (DS) i 1569 losowo wybranych przemysłów	51 firm ustalających ceny i 50 losowo wybranych uczciwych firm
zmienne	korelacja pomiędzy kartelami i wybranymi zmiennymi	
liczba firm	-	bez znaczenia
wzrost popytu		-
wielkość firmy		+
podzielony rynek		+
natężenie reklamy		-
bariery wejścia		-
koncentracja rynku		+
patenty	-	
umiędzynarodowiony rynek	-	
sezonowość zamówień	-	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [1], [7], [10].

Asch i Seneca stwierdzili, że rynki, na których istnieją spore bariery wejścia są mniej podatne na kartelizację oraz że mniej rentowne firmy są bardziej skłonne zawierać porozumienia. Słabością tabeli 3. jest dobór próbek; analizowane są tylko kartele wykryte, a później skazane. Możemy się zatem zastanawiać, czy w tym przypadku badane były typowe kartele, czy tylko nieudolne porozumienia, skazane na wykrycie przez odpowiednie organy.

## 6. Czynniki decydujące o trwałości kartelu

Wielu badaczy starało się dowieść, że istnieje związek pomiędzy czasem trwania kartelu, a liczbą firm zaangażowanych w dane porozumienie. Im więcej członków zmowy, tym większe problemy z koordynacją i większe prawdopodobieństwo, że któryś z nich zacznie oszukiwać. Praktyka jednak nie zawsze potwierdza tę tezę. Posner i Dick odkryli, że czas trwania kartelu wzrasta z ilością jego członków. Posługując się 989 przypadkami z Departamentu Sprawiedliwości, Posner zauważył, że 52% karteli z 10 lub mniej członkami trwa-

ło około 6 lat, podczas gdy żywotność karteli z więcej niż 10 członkami była dłuższa – 64% trwało 6 lat lub nawet dłużej.

Empiryczna analiza intuicyjnego przeświadczenia, że koncentracja rynku i większe udziały w rynku wpływają dodatnio na wytrzymałość kartelu, potwierdzona została przez studia przekrojowe [Dick, Marquez, Suslow, Hay, Kelley].

Innym ważnym czynnikiem mającym wpływ na długość kartelu, podkreślonym przez Stiglera, jest obecność na rynku dużych klientów. Stigler twierdził, że duzi klienci mogą stanowić dodatkową zachętę do zdrady, a przez to przyczyniają się do niestabilności kartelu. Dick badał tę zależność i potwierdził, że kartele sprzedające swoje towary do większych klientów, szybciej ulegają rozpadowi.

Z kolei Marquez skoncentrował się na badaniach popytu. Odkrył, że wzrost popytu ma negatywny, choć nieduży, wpływ na czas trwania kartelu. Według tego, to jak bardzo wzrost popytu wpłynie na czas trwania kartelu, zależy przede wszystkim od kraju i czasu, kiedy dany kartel istniał. Innym czynnikiem wpływającym destrukcyjnie na kartel jest ciągła niepewność i zmienność popytu. Niestabilność karteli jest widoczna zwłaszcza w tych przemysłach, które są podatne na zmiany ekonomiczne, natomiast w stabilniejszych przemysłach (np. zapalki, lampy, chinina) spotkać można kartele działające dłużej.

Innym sposobem spojrzenia na czynniki decydujące o czasie trwania kartelu jest przestudiowanie bezpośrednich przyczyn ich rozwiązania. Zestawienie rezultatów tych badań jest przedstawione w tabeli 4.

**Tabela 4.** Przyczyny zakończenia karteli

	Nazwisko badacza			
	Eckbo (1)	Eckbo (2)	Griffin	Suslow
Suma badanych przypadków	23	29	54	71
Przyczyny				
oszustwo i brak zgody [%]	43,5	58,6	33,3	23,9
szok zewnętrzny [%]	30,4		50	42,3
wejście nowych firm lub pojawienie się substytutów [%]	26,1	41,4	33,3	15,5
zmiany technologiczne [%]			9,3	40
prowadzone śledztwo [%]				18

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [6], [9], [10].

Głównym powodem rozpadu wg Eckbo jest konflikt wewnętrzny lub też zdrada (ok. 44% pierwszej próbki). W badaniach Suslow główną przyczyną upadku karteli są zmiany technologiczne i szok zewnętrzny. Wiele karteli analizowanych w tej tabeli zostało zakończonych przez II wojnę światową.

## 7. Uwagi końcowe

Jest bardzo mało pewników na temat zachowania karteli i ich sukcesów. Wiemy na pewno, że kartele występują i wiemy, że często upadają. Są takie sektory, które są bardziej podatne na zmony. Jednakże wszystkie stwierdzenia na temat karteli muszą być ostrożne i należy unikać generalizacji. Nie ma magicznego równania pozwalającego przewidzieć monopolistyczną zdolność kartelu. Prawdopodobnie większe znaczenie ma fakt, że każda taka zdolność kartelu jest wynikiem wpływu indywidualnych i charakterystycznych dla danego kartelu zmiennych, takich jak na przykład: niepowtarzalne warunki rynku, obowiązujące w danym okresie oraz sposób zachowania członków kartelu. Inne czynniki zewnętrzne to np. regulacje rządowe i polityka antykartelowa. Powodzenie kartelu zależy również od czynników wewnętrznych (organizacyjnych), takich jak: podział władzy, sposób głosowania, mechanizmy pozwalające przeciwdziałać i wykrywać oszustwa, a także zdolność kartelu do wytworzenia barier wejścia.

Badania przekrojowe, skrótkowo opisane w tym artykule, można zatem podsumować następująco:

- kartele składające się z firm o dużym udziale w rynku i działające na rynkach skoncentrowanych trwają dłużej niż pozostałe. Ustalanie ceny jest częstsze (lub też częściej wykrywane) na rynkach skoncentrowanych;
- szybki wzrost popytu na rynku skraca żywotność karteli. Mówiąc bardziej ogólnie: niestabilność środowiska ekonomicznego wpływa negatywnie na funkcjonowanie karteli;
- organizacja karteli oraz ich historia jest ważna, ale trudna do zbadania. W USA ustalanie ceny pojawia się częściej na rynkach homogenicznych, co może oznaczać, że kartele na takich rynkach są łatwiejsze do zorganizowania;
- niektóre kartele przejawiają tendencje do rozpadu i powtórnego zawiązania się, a czas ich trwania wzrasta wraz z nabywanym doświadczeniem;
- oprócz drugiej wojny światowej jedną z głównych przyczyn upadku karteli była zdrada i konflikty wewnętrzne.

## 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" tom 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. <http://europa.eu.int> - strona Komisji Europejskiej.

**Olaf Flak\***

## **UKŁAD WIELKOŚCI ORGANIZACYJNYCH JAKO OBIEKT BADAŃ**

### **A SYSTEM OF ORGANIZATIONAL TERMS AS A RESEARCH SUBJECT**

#### **Summary**

*In the paper there is a description of a system of organizational terms which could be built in order to assert an ability to compare and verify different scientific theories and results of research. The idea is based on SI system in technical sciences.*

*Additionally an author presents many different views on basic assumptions in the management science.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Celem referatu jest zaprezentowanie propozycji stworzenia układu wielkości organizacyjnych, który pozwoliłby na pełniejsze realizowanie funkcji nauki o organizacji i zarządzaniu, porównywanie badań naukowych oraz precyzyjniejsze formułowanie teorii lub twierdzeń naukowych.

Na początku rozwoju nauki o organizacji i zarządzaniu, a więc w pierwszych latach XX wieku, badacze skupiali się na zakładzie wytwórczym w aspekcie technicznym, fizjologicznym i ekonomicznym, a także psychologicznej stronie relacji międzyludzkich [Krzyżanowski 1999, s. 133]. Z biegiem lat ilość dyscyplin i specjalności naukowych wzrastała, ale każda z nich zamykała się hermetycznie na pozostałe, nie pozostawiając obszaru porozumienia i wspólnych, kompleksowych dociekań. Wiele teorii naukowych zostało stworzonych bez dbania o zastosowanie reguł semiotycznych oraz praw logiki formalnej. Z jednej strony przedstawiciele większości szkół zarządzania reprezentują pogląd bliski empiryzmowi. Przedstawiciel tego kierunku epistemologicznego, August Comte twierdził, że prawdziwą i zdrową naukę stanowią prawa dotyczą-

---

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

ce faktów. Z drugiej strony, w podejściu badaczy widoczny jest głęboki humanizm, charakteryzujący się tym, że w poznaniu rzeczywistości (organizacyjnej – przyp. autora) chodzi o określenie uwarunkowań, determinant i źródeł zastanych faktów w otaczającym człowieka świecie [Miś 2006, s. 20 i 221].

Obserwując wyniki badań dotyczących zjawisk zachodzących w organizacji można zadać pytanie: czy wnioski wyciągane na podstawie danych empirycznych, weryfikujących hipotezy lub teorie naukowe, należą ciągle do sfery nauki, a w szczególności do dyscypliny nauk o organizacji i zarządzaniu? Autor referatu przedstawia propozycję rozwiązania tego dylematu w postaci układu wielkości organizacyjnych, wraz z podstawami ontologicznymi i epistemologicznymi takiego podejścia.

## **2. Ewolucja nauk o organizacji i zarządzaniu**

Celem nauki jest opis danego wycinka rzeczywistości. Celem tym jest stwierdzenie, czy coś istnieje lub czy pomiędzy bytami zachodzą określone związki przyczynowe. Nauka dąży również do tego, aby dać uzasadnioną odpowiedź na pytanie dlaczego istnieje dany byt lub korelacja. Każda dyscyplina naukowa stara się wyjaśnić opisane fakty, umożliwiając głębsze rozumienie świata [Przybyłowski 2002, s. 165].

W literaturze wyodrębnia się różne funkcje dyscyplin naukowych [Krzyżanowski 1992, s. 247]: opisową, wyjaśniającą, prognostyczną, praktyczną, instrumentalną. Przyzwyczajiliśmy się oddzielać od siebie wyżej wymienione funkcje, a zwłaszcza trzy pierwsze od funkcji praktycznej i instrumentalnej. Powstał sztuczny podział na teorię i praktykę zarządzania. W języku potocznym terminy „teoria”, „teoretyk” lub „teoretyczny” mają na ogół zabarwienie pejoratywne [Sztompka 1973, s. 37]. „Praktyk” lub „praktyczny” oznaczają natomiast coś lepszego lub bardziej przydatnego. A jednak teoria nie jest niczym innym, jak nazywaniem świata dookoła. Każda z dyscyplin naukowych próbuje to robić na swoim wycinku rzeczywistości. Teoria jest zatem tym samym co praktyka, jest jej nazwaniem, przekształceniem w zrozumiały przez ludzi (lub przynajmniej wyodrębnioną grupę ludzi) sposób kodowania informacji. Prawdziwa teoria (w sensie definicji prawdy określonej przez Arystotelesa) nazywa zjawiska w realnym świecie. Często z jakimś prawdopodobieństwem pozwala je przewidywać lub daje wskazówki, jak nimi sterować.

Rozwój nauki o organizacji i zarządzaniu wydaje się zgodny z ogólnymi tendencjami w naukach w ogóle. Można tu wyróżnić dwa kierunki rozwoju [Kasprzyk, Węgrzecki 1983, s. 9]:

- dyferencjację i specjalizację obszarów nauki, prowadzące do bardziej wyspecjalizowanych subdyscyplin i specjalności naukowych, zajmujących się poszczególnymi wycinkami organizacji i zarządzania,

- integrację obszarów nauki, polegającą na całościowym spojrzeniu na różne zjawiska w organizacji; przykładem może być model konkurencyjności przedsiębiorstw i narzędzie do badania konkurencyjności na [www.konkurencyjnosc.ae.katowice.pl](http://www.konkurencyjnosc.ae.katowice.pl) [zob. Flak 2006, s. 97-111].

Jak się jednak wydaje, powyższym procesom towarzyszy zjawisko destrukcyjne z punktu widzenia nauki o organizacji i zarządzaniu jako całości. Tym zjawiskiem jest coraz bardziej zróżnicowane rozumienie pojęć, a więc erozja języka naukowego w tym obszarze wiedzy. Wspólny i spójny język jest podstawowym elementem istnienia dyscypliny naukowej. Jest to „system znaków formalnych, nazywanych wyrażeniami, uporządkowanych poprzez odpowiednie reguły składniowe i znaczeniowe” [Przybyłowski 2002, s. 15]. Choć głównym systemem znaków jest język narodowy, to każda dyscyplina naukowa powinna posiadać niezmienny w czasie (lub bardzo powoli zmieniający się) system znaków (sposobów kodowania informacji), pozwalających łączyć fakty wchodzące w skład danej wiedzy [Luenberger 2006, s. 21-22].

Ewolucja nauk o organizacji i zarządzaniu powoduje, że w miarę spójny system pojęć ulega rozchwianiu. W przeszłości, pomijając podstawy ontologiczne, ich poprawność i sięganie jedynie do wybranych kierunków filozoficznych, takie systemy pojęć były prezentowane m.in. w książkach Jana Zieleniewskiego [zob. Zieleniewski J., Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania, PWN, Warszawa 1978], czy Tadeusza Kotarbińskiego [zob. Kotarbiński T., Traktat o dobrej robocie, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa 1965]. Dziś, z punktu widzenia rozwoju nauki, destrukcyjne są spory dotyczące elementarnych pojęć związanych np. z funkcjami zarządzania [zob. Stoner, Wankel 1994, s. 361], umieszczane nawet w podręcznikach akademickich, mających na celu przekazanie konkretnej wiedzy przyszłym adeptom sztuki zarządzania organizacją.

Aby nauka o organizacji i zarządzaniu nie zatraciła swojej tożsamości, wydaje się konieczny powrót do metodologicznych podstaw nauki i stworzenie układu wielkości organizacyjnych, podobnego do układu jednostek SI [zob. Piotrowski 1976, s. 18-21]. Układ taki zawierałby definicje oraz jednostki większości (docelowo wszystkich) faktów występujących w organizacji, a więc z punktu widzenia logiki formalnej – rzeczy i zdarzeń [McInerney 2006, s. 14-22].

### **3. Uwarunkowania ontologiczne układu wielkości organizacyjnych**

Aby w ramach danej dyscypliny naukowej możliwa była wymiana wiedzy, a więc pojęć w świadomości ludzi odnoszących się do faktów występujących w badanym wycinku rzeczywistości, konieczne jest stworzenie płaszczyzny porównań wyników badań, a tym samym poszczególnych hipotez, teorii i twier-



dzeń [Krzyżanowski 1992, s. 92]. Taką płaszczyzną w każdej nauce są założenia ontologiczne, zajmujące centralne miejsce i punkt odniesienia wszelkich rozważań. Ontologia, jako jedna z dyscyplin filozofii, zajmowała zawsze centralne miejsce w dochodzeniu do prawdy przez filozofów. Arystoteles nazywał ontologię „pierwszą fizyką”, gdyż stanowiła fundament, na którym budowano teorie opisujące funkcjonowanie świata [Kasprzyk, Węgrzecki 1983, s. 41-42].

W naukach o organizacji i zarządzaniu stosuje się jako przedmiot badań naukowych, a więc podstawowy byt w sensie ontologicznym, oba pojęcia zawarte w tytule tej dyscypliny naukowej [Kurnal 1979, s. 11]. Budując założenia ontologiczne nauki należy brać pod uwagę różne pojmowanie bytu (według monizmu, dualizmu, pluralizmu itp.), choć najbardziej przekonujące z punktu widzenia łączenia różnych funkcji nauki wydają się założenia realizmu umiarkowanego i materializmu. L. Krzyżanowski zaproponował w oparciu o takie podejście spójną wizję pojęć organizacji i zarządzania, będących przedmiotem dociekań epistemologicznych. Organizację definiuje się tu jako [Krzyżanowski 1992, s. 197]:

$$\text{ORG} = [\text{G}, \text{KO}_r, \text{Q}_{me}, \text{AP}_z, \text{S}_{org}, \text{Q}_{id}]$$

gdzie:

G – cele do osiągnięcia,

$\text{KO}_r$  – komórki organizacyjne sfery realnej (zdolność organizacji do transformacji zasileń w wyroby)

$\text{Q}_{me}$  – transformacyjne oddziaływania materialno-energetyczne, emitowane przez  $\text{KO}_r$

$\text{AP}_z$  – aparat zarządzający organizacji

$\text{S}_{org}$  - stosunki organizacyjne

$\text{Q}_{id}$  – oddziaływania  $\text{AP}_z$  na  $\text{KO}_r$

Zarządzanie zdefiniowano jako złożony proces polegający na podejmowaniu przez aparat zarządzający wielu różnych, wzajemnie powiązanych czynności, które zmierzają do zapewnienia takiego funkcjonowania organizacji, aby mogła osiągać swoje cele [zob. Krzyżanowski 1992, s. 210]. W znacznie bardziej skomplikowany sposób zdefiniowano poszczególne funkcje zarządzania [zob. Krzyżanowski 1992, s. 211-224]. Mogą one stanowić podstawę ontologiczną rozważań.

Inni autorzy definiują ontologiczne założenia nauki o organizacji i zarządzaniu inaczej. J. Kurnal uważa, że przez organizację należy rozumieć „jakąkolwiek wyodrębnioną dostatecznie z otoczenia całość ludzkiego działania, skierowaną na osiągnięcie jednego lub więcej celów” [Kurnal 1979, s. 12]. Zarządzanie natomiast to „szczególny rodzaj kierowania, wykorzystujący jako podstawę kierowniczego oddziaływania sformalizowaną hierarchiczną nadrzędność

organu kierującego nad obiektem kierowanym” [Kurnal 1979, s. 15]. Znacznie oszczędniej definiuje te dwa najważniejsze pojęcia R. W. Griffin. Organizacja to grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w zorganizowany i uporządkowany sposób, tak aby osiągnąć zestaw celów. Zarządzanie natomiast obejmuje zestaw działań skierowanych na zasoby organizacji, wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny [Griffin 2001, s. 35-38].

Jak widać, nawet w przypadku pojęć fundamentalnych, istnieje duża rozbieżność znaczeniowa w zaprezentowanych definicjach. Taka różnorodność może być traktowana jako pozytywny przejaw pluralizmu naukowego, ale w przypadku pojęć podstawowych powoduje, że fundament nauki o organizacji i zarządzaniu staje się chwiejny i rodzi problemy w definiowaniu pojęć nadbudowanych na podstawie ontologicznej.

Aby zachować spójność nauki konieczne wydaje się ustalenie założeń ontologicznych, czyli przedmiotu zainteresowań dociekań epistemologicznych nauki o organizacji i zarządzaniu. Brak wspólnego mianownika w ramach podstawowych założeń powoduje trudności w porównywaniu wyników badań, weryfikacji formułowanych teorii naukowych i pogłębieniu wiedzy w danej subdyscyplinie nauki. W skrajnym przypadku prowadzi to do ograniczenia możliwości dyskusji naukowej, gdyż w obliczu braku trwałych podstaw ontologicznych nie sposób rozstrzygnąć żadnego sporu na korzyść jakiegokolwiek ze stron [zob. Przybyłowski 2002, s. 173-175].

Dlatego konieczne wydaje się ponowne zdefiniowanie podstaw ontologicznych nauki o organizacji i zarządzaniu, które mogłyby stać się podstawą układu wielkości organizacyjnych, badanych w drodze dociekań empirycznych, racjonalnych czy nawet irracjonalnych. Związki pomiędzy wielkościami organizacyjnymi, umieszczonymi w układzie wielkości, podlegałyby weryfikacji (a więc określanii związków przyczynowych na podstawie korelacji i prawdopodobieństwa ich wystąpienia). Podstawą do takiego układu wielkości byłaby logika formalna, której podstawowe rodzaje faktów – rzeczy i zdarzenia – odpowiadałyby odpowiednio pojęciom organizacji i zarządzania. Wydaje się, że językiem stosowanym zarówno do definiowania pojęć (na poziomie ontologicznym), jak i weryfikacji hipotez, budowania teorii i twierdzeń, i jednocześnie wspierającym języki narodowe, w jakich prowadzi się badania naukowe, powinien być uniwersalny język nauki – matematyka.

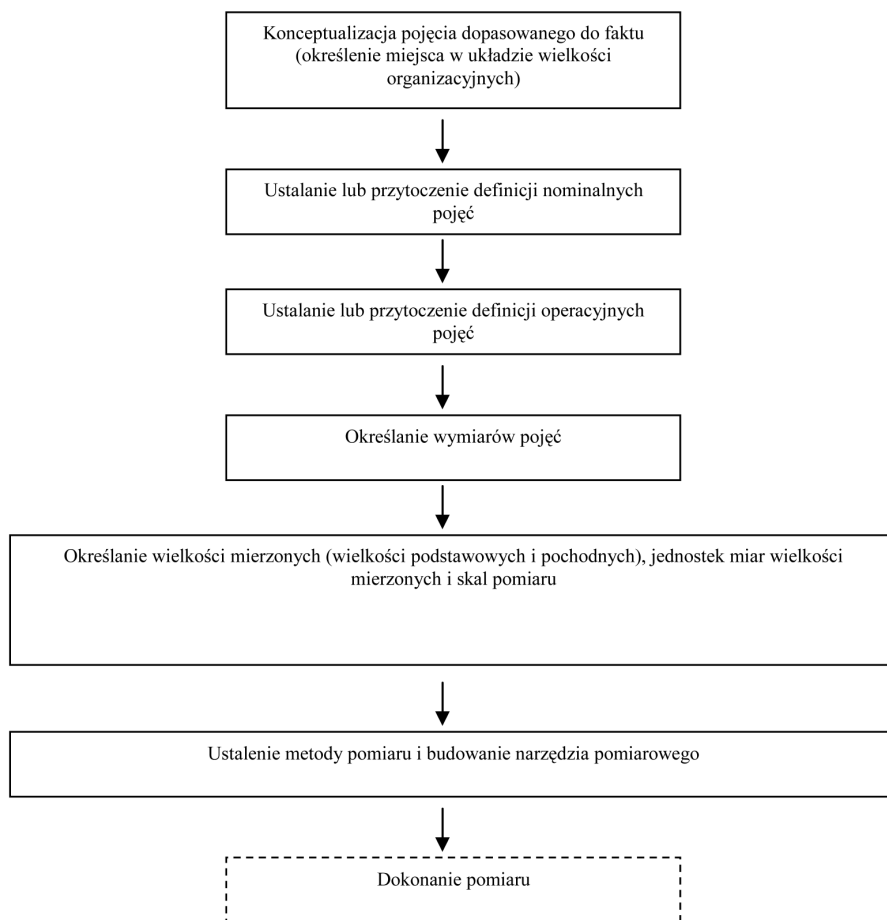
#### **4. Uwarunkowania epistemologiczne układu wielkości organizacyjnych**

W literaturze można znaleźć pogląd, że „nauki o organizacji i zarządzaniu szeroko i łączywie, na ogół umiejętnie, ale też niekiedy nie dość krytycznie, beztrąsko czerpią z warsztatu metodologicznego wielu różnych, wspomagających

je dyscyplin naukowych” [Krzyżanowski 1992, s. 246]. Odnacza się to brakiem wypracowanej metodologii szczegółowej do badań faktów mających miejsce w organizacji. O wiele krytyczniej wypowiada się A. K. Koźmiński, pisząc, że takie braki w podstawach tej dyscypliny naukowej są „pragmatyczną i niemal programową antymetodologiczną orientacją wielu wpływowych kierunków i szkół” [Koźmiński, Oblój 1989, s. 56], a więc podążaniem za modą i chwilowymi trendami poradników sukcesu. Taka orientacja pociąga zwykle za sobą błąd myślenia indukcyjnego, a przecież znajomość poszczególnych przypadków nie daje jednoznacznego obrazu całej zbiorowości [McInerney 2005, s. 60].

Jednocześnie uważa się, że wyjaśnianie pojęć w naukach społecznych i ekonomicznych jest procesem nieskończonym, przebiegającym zgodnie z założeniami epistemologicznymi nauki [Kasprzyk, Węgrzecki 1983, s. 120]. Aby poradzić sobie z tym problemem, natura ludzka dąży do definiowania wszelkich zjawisk (faktów – przyp. autora) [Mintzberg 1997, s. 11]. Dlatego przy badaniu faktów powstaje przy tym „lejek pojęciowy”, dzięki któremu zainteresowania badacza coraz bardziej koncentrują się na obiekcie badawczym. Niezależnie od dziedziny nauki przyjmuje się zwykle pewien zbiór znaczeń [Marshall, Rosmann 1995, s. 18]. W przypadku istnienia lub rozbudowywania wcześniej ustalonego układu wielkości organizacyjnych znaczenia te wynikałyby z wcześniej wprowadzonych definicji nominalnych. Wówczas (i obecnie, kiedy znaczenia te nadaje się w procesie formułowania problemu badawczego) proces badawczy pojęć układu wielkości organizacyjnych powinien przebiegać ściśle według określonej kolejności przedstawionej na rysunku nr 1. Warto zwrócić uwagę, że w naukach o organizacji i zarządzaniu większość pojęć ma charakter abstrakcyjny (zdefiniowane są w sposób nominalny), ale posiada ekwiwalent empiryczny, dający się opisać definicją realną.

**Rysunek 1.** Proces badawczy pojęć w układzie wielkości organizacyjnych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004, s. 148, Piotrowski J., *Podstawy metrologii*, PWN, Warszawa 1976, s. 17-18.

Pierwszym etapem badań empirycznych jest konceptualizacja, czyli inaczej proces, w toku którego badacz przypisuje dane pojęcie do zaistniałego zjawiska (faktu – przyp. autora) i które będzie wykorzystywane w prowadzonych rozważaniach [Babbie 2004, s. 144].

W przypadku wielowymiarowych pojęć abstrakcyjnych 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 rzeczywiste obiektu istotne z punktu widzenia przyjętych celów badawczych. W przypadku istnienia układu wielkości organizacyjnych budowa modelu sprowadzałaby się do wykorzystania zweryfikowanych związków pomiędzy istniejącymi pojęciami lub tworzenia hipotez określających te związki, które mogłyby być weryfikowane zgodne z przyjętymi założeniami epistemologicznymi.

Idealem 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. Wszystkie ważne zmienne teorii lub modelu powinny być wymierne, umożliwiające mierzenie stanu i natężenia każdej zmiennej oraz ich wzajemnych związków [Gruszecki 2002, s. 37-38].

Kolejnym etapem procesu badawczego jest zwykle ustalenie definicji normatywnych. Warto jednak zaznaczyć, że w badaniach pojęć abstrakcyjnych, mających ekwiwalent empiryczny, możliwe jest ustalanie dwóch rodzajów definicji: realnych lub nominalnych. Definicje realne to wypowiedzi charakteryzujące istotne własności przedmiotu stanowiącego obiekt badań. W związku z tym, że w przypadku pojęć abstrakcyjnych istnieje małe prawdopodobieństwo trafności empirycznej takiej definicji (jeśli założy się empiryzm jako podstawę epistemologiczną nauki), zwykle stosuje się definicje nominalne. Jest to związane ujęcie znaczenia definiowanego pojęcia. W sensie logicznym każda definicja nominalna powinna być przy tym definicją wyczerpującą [Holm, Hubner, Mayntz 1985, s. 20-21]. W przypadku proponowanego spójnego układu wielkości organizacyjnych definicje te mogą zostać określone *ex ante* i zastosowane do zaprojektowanego modelu opisującego fakt w rzeczywistości organizacyjnej.

Trzecim krokiem w badaniach empirycznych jest formułowanie definicji operacyjnych eksplorowanych pojęć. Definicja operacyjna precyzuje sposób pomiaru danego pojęcia, czyli określa działania (operacje), jakie muszą być wykonane, aby uzyskać dane konieczne do wyciągnięcia wniosków.

W następnym kroku niezbędne staje się określenie wymiarów pojęcia. Wymiar pojęcia to homogeniczna cecha faktu, będąca jego częścią składową albo w wyniku definicji realnej, albo nominalnej. Każde pojęcie abstrakcyjne można scharakteryzować za pomocą jednego lub więcej wymiarów [Holm, Hubner, Mayntz 1985, s. 13-15]. Czasami wymiar nazywany jest również cechą badawczą, którą definiuje się jako ogół wielkości wzajemnie ze sobą powiązanych sprzężeniami zwrotnymi [Dusza, Gortat, Leśniewski 1998, s. 7-35]. W przypadku układu wielkości organizacyjnych, tak jak w układzie jednostek SI, wymiarami badanego pojęcia byłyby inne, zdefiniowane wcześniej pojęcia przypisane rzeczom i zdarzeniom w nauce o organizacji i zarządzaniu. Można przyjąć założenie, że w miarę rozwoju nauki, układ wielkości organizacyjnych, a tym samym ilość pojęć, będzie wzrastać.

Każdy wymiar badanego pojęcia charakteryzuje wielkość mierzona (lub kilka, o określonym stopniu wpływu na wymiar pojęcia), a więc pojedyncza cecha danego zjawiska, którą można wyróżnić jakościowo i wyznaczyć ilościowo, stanowiąca przedmiot pomiaru. Może jednak zachodzić w układzie wielkości organizacyjnych sytuacja, gdy pojęcie określające fakt, ma tylko jeden wymiar (a więc wymiar jest tożsamy z pojęciem) oraz tylko jedną wielkość mierzoną (co oznacza – w oparciu o relację przechodniości – iż pojęcie jest tożsame z wielkością mierzoną). Warto zwrócić uwagę, że idealnym rozwiązaniem w układzie wielkości organizacyjnych byłoby zachowanie zasady *ceteris paribus*. Oznacza to, iż wszystkie wielkości mierzone charakteryzujące dany wymiar powinny być liniowo niezależne. W praktyce jednak, nawet w naukach technicznych, ten warunek często nie jest zachowany, dlatego wydaje się, że należy go traktować jako „elegancki” matematycznie, ale niekonieczny do wyciągnięcia wniosków na temat korelacji pomiędzy pojęciami.

Każda wielkość mierzona, aby mogła zostać zmierzona, musi posiadać jednostkę miary. Jednostka miary to wersor zdefiniowany i przyjęty umownie dla celów badawczych, z którym porównuje się inne wielkości tego samego rodzaju w celu ich ilościowego wyrażenia. W ten sposób możliwe jest uzyskanie wartości wielkości mierzonej, a więc wyrażenie jej na jeden z trzech sposobów: nominalny, porządkowy lub interwałowy [zob. Babbie 2004, s. 156-159]. Jeśli możliwe jest uzyskanie wartości liczbowej wielkości mierzonej (czyli liczby, przez którą mnożona jest mierzona jednostka miary), wówczas możliwy jest pomiar ilorazowy. W każdym z powyższych przypadków niezbędna jest skala pomiaru, a więc system ocen jakościowych lub ilościowych pozwalających na porządkowanie obiektów pomiaru i przypisanych wartości badanych wielkości w określony sposób [Holm, Hubner, Mayntz 1985, s. 49]. Każda skala pomiaru powinna cechować się następującymi atrybutami: jednowymiarowością, liniowym kontinuum, równością interwałów. Ponadto skale pomiaru powinny zapewniać rzetelność i trafność zebranych danych [Oppenheim 2004, s. 185]. Procedury pomiarowe są bardzo wrażliwe na zabieg transformacji danych i błąd pomiaru. Oznacza to, że skal pomiaru nie można dowolnie zmieniać i agregować [Frankfort-Nachmias, Nachmias 2001, s. 189].

Określenie cech lub zaistnienia rzeczy lub zdarzenia wymaga przejścia przez wszystkie wyróżnione etapy postępowania badawczego. Na tym etapie należy również wybrać metodę pomiaru. Pomiar definiowany jest jako zbiór operacji, mających na celu wyznaczenie wartości wielkości badanej, składającej się na wymiary danego pojęcia [Dusza, Gortat, Leśniewski 1998, 7-35].

Pomiar jest także definiowany jako procedura, w której przyporządkowuje się, zgodnie z określonymi zasadami, wartości liczbowe – cyfry lub symbole – cechom empirycznym [Stevens 1991, s. 8]. W pomiarze zjawisk ważne jest, że przypisanie wartości podczas pomiaru polega na nadaniu wartości (liczb) pew-

nym cechom zjawiska, a nie samemu zjawisku, a czasami dopuszcza się, aby wartość zmierzona zawierała się w granicach  $a \ll b$  [Piotrowski 1976, s. 16].

Sam pomiar zjawisk jest, jak widać z przedstawionych rozważań, dość odległą czynnością w procedurze badawczej. Pozostaje jeszcze trudny wybór metody pomiaru, jednak ze względu na objętość niniejszego opracowania ten temat nie zostanie podjęty.

## 5. Uwagi końcowe

Zaproponowanie stworzenia układu wielkości organizacyjnych ma na celu rozpoczęcie procesu uporządkowania podstaw ontologicznych nauki o organizacji i zarządzaniu. Zdaniem autora, pozwoli to na zapewnienie wyższego poziomu trafności i rzetelności pomiaru, a tym samym badań naukowych, a także bardziej obiektywnej weryfikacji hipotez badawczych. Trafność pomiaru oznacza, że umożliwi on pozyskanie danych dotyczących wszystkich założonych wyróżników danego pojęcia (opisanego za pomocą wymiarów i wielkości mierzonych oraz rejestrowanych za pomocą skal pomiaru). Rzetelność badania polega na tym, by istniała możliwość ponownego dokonania pomiaru wyszczególnionych cech zjawiska (faktu – przyp. autora), a wyniki każdego powtórnego procesu gromadzenia informacji byłyby do siebie jak najbardziej zbliżone [Holm, Hubner, Mayntz 1985, s. 29-30].

Spójny układ wielkości mierzonych stwarzałby szanse, jak pisze L. Krzyżanowski, „aby teorie (formułowane przez różnych badaczy i w różnym czasie – przyp. autora) spełniały w większym niż dotąd stopniu wymagania, jakie się im w nauce stawia, takie jak: dokładność, spójność, ogólność, prostota i owocność” [Krzyżanowski 1992, s. 251]. Wówczas również wiele obecnych teorii w nauce o organizacji i zarządzaniu stałoby się bardziej klarownych, bo jak pisze E. Laszlo [Systemowy obraz świata, zob. Krzyżanowski 1992, s. 252]: „teorie, podobnie jak szyby w oknach, dają obraz (rzeczywistości – przyp. autora) tylko wówczas, gdy są klarowne”.

## Literatura

1. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004.
2. Dusza J., Gortat G., Leśniewski A., *Podstawy metrologii*, Politechnika Warszawska, Warszawa 1998.
3. Flak O., *Model konkurencyjności przedsiębiorstwa*, (w:) Zeszyty Naukowe „Tendencje w zarządzaniu współczesnymi organizacjami”. Nr 14/2006, ŚWSZ, Katowice 2006.
4. Frankfort-Nachmias C., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Warszawa 2001.

5. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001.
6. Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.
7. Holm K., Hubner P., Mayntz R., *Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej*, PWN, Warszawa 1985.
8. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa 1965.
9. Koźmiński A. K., Obłój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
10. McInerney D. Q., *Nauka logicznego myślenia*, KDC, Warszawa 2005.
11. Krzyżanowski L., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
12. Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992.
13. *Teoria organizacji i zarządzania*, red. Kurnal J., PWE, Warszawa 1979.
14. Luenberger D. G., *Information science*, Princeton University Press, Oxfordshire 2006.
15. Marshall C., Rosmann G., *Designing Qualitative Research*, Sage Thousand Oaks, Cal. 1995.
16. Mintzberg H., The Strategy Concept I: Five PS for Strategy, *California Management Journal*, 1997.
17. Miś A., *Filozofia współczesna, główne nurty*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006.
18. Oppenheim A. N., *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Zysk i S-ka, Poznań 2004.
19. Piotrowski J., *Podstawy metrologii*, PWN, Warszawa 1976.
20. Przybyłowski J., *Logika z ogólną metodologią nauk*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002.
21. Stevens S. S., *Mathematics, Measurement and Psychophysics*, (w:) *Handbook of Experimental Psychology*, red.. Stevens S. S., New York, Wiley, 1991, s. 8.
22. Stoner J. A. F., Wankel C., *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994.
23. Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1978.



**Bernard Ziębicki\***

## ZESPÓŁ BENCHMARKINGOWY BENCHMARKING TEAM

### **Summary**

*The article presents the frame, rules of the selection and roles performed by the members of the benchmarking team. In the first part of the article the increasing importance of the benchmarking and problems with its implementation have been pointed out. Next the opinions from the literature regarding creation of the benchmarking teams have been presented. In particular the attributes of the members of the benchmarking teams and changes in the frame of the team depending on the phase of the benchmarking have been described. In the last part a proposal of "all-purpose" frame of benchmarking team has been presented and the roles of its member have been elaborated.*

### **1. Uwagi wstępne**

Benchmarking należy obecnie do grupy najczęściej stosowanych na świecie metod zarządzania. Według badań prowadzonych przez naukowców amerykańskich ponad 80% przedsiębiorstw, zlokalizowanych w krajach wysoko rozwiniętych, na co dzień stosuje benchmarking w doskonaleniu swojej działalności [Rigby 2003, s. 6]. W Polsce omawiana metoda jest również szeroko spopularyzowana, jednak jej wykorzystanie w praktyce kształtuje się na znacznie niższym poziomie niż na Zachodzie. Główną przyczyną tej sytuacji jest najczęściej nieradzenie sobie z zasadniczym problemem benchmarkingu – pozyskaniem wiedzy o wzorcowych rozwiązaniach w obszarze, który zamierza przedsiębiorstwo doskonalić. Przyczyn tej sytuacji jest wiele. Jedną z nich, jak się okazuje, są trudności w doborze odpowiednich osób, tworzących zespół realizujący projekt benchmarkingowy. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie poglądów różnych światowych badaczy na temat zasad tworzenia i składu zespołu benchmarkingowego oraz zaproponowanie „uniwersalnego” rozwiązania w tym zakresie.

---

\* dr, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

## 2. Opinie na temat tworzenia zespołów benchmarkingowych, prezentowane w literaturze

W literaturze z zakresu benchmarkingu można spotkać się z różnymi opiniami na temat zasad tworzenia i zakresu kompetencji zespołu benchmarkingowego. Często główna uwaga skupiana jest jedynie na umiejętnościach i doświadczeniu, jakie powinni posiadać członkowie zespołu, poświęcając przy tym nieco więcej miejsca kierownikowi zespołu<sup>1</sup>.

Jak pokazują praktyczne doświadczenia z zakresu stosowania benchmarkingu najlepszym rozwiązaniem jest tworzenie zespołów spośród własnych pracowników. Część autorów zwraca jednak uwagę na potrzebę angażowania do zespołu specjalistów z zewnątrz [Pulat 1994, s. 38; Karlöf, Östblom 1995, s. 88]. Według wspomnianych autorów niezależnie od poziomu doświadczenia w realizacji benchmarkingu wskazane jest, aby w projektach tych uczestniczyli również doradcy zewnętrzeni. „Takie rozwiązanie prowadzi do owocnej synergii wynikającej z połączenia ludzi, którzy znają organizację na wylot, ale od wewnątrz i apolitycznych osób z zewnątrz, mających niezależny punkt widzenia” [Karlöf, Östblom 1995, s. 88].

Zdaniem B. Karlöfa i S. Östbloma udział ekspertów zewnętrznych jest szczególnie ważny w sytuacji, gdy benchmarking jest stosowany po raz pierwszy. W miarę zwiększania się doświadczenia pracowników udział konsultantów zewnętrznych powinien się zmniejszać. Wewnętrznymi uczestnikami zespołu ds. benchmarkingu powinni być przede wszystkim pracownicy „zatrudnieni w dziedzinach, które są przedmiotem doskonalenia” [Karlöf, Östblom 1995, s. 88].

Powołany zespół może mieć charakter stały lub też skład zespołu może być modyfikowany odpowiednio do realizowanych zadań. Pierwsze rozwiązanie stosowane jest z reguły w małych firmach oraz gdy benchmarking dotyczy wąskiego zagadnienia. Najczęściej jednak na poszczególnych etapach benchmarkingu część osób, tworzących zespół benchmarkingowy, jest wymieniana w zależności od potrzeb.

Szczegółowe omówienie podziału funkcji w ramach zespołu możemy znaleźć m.in. w książce A. Węgrzyna [Węgrzyn 2000, s. 114]. Autor powołując się na publikację B. Andersena [Andersen 1995, s. 223-224] przedstawia następujący podział zespołu benchmarkingowego:

- lider zespołu,
- przedstawiciel kierownictwa organizacji (top managementu),

---

<sup>1</sup> Takie podejście zaprezentowane jest między innymi w następujących pozycjach: [Karlöf, Östblom 1995, s. 100; Tweet, Gavin-Marciano 1997, s. 11-17; Cleland 1996, s. 198-191; Nogalski i zespół 1998, s. 214-215; Boundell 2000 s. 190-192].

- osoba pełniąca kluczowe funkcje w obszarze będącym przedmiotem benchmarkingu tzw. „właściciel procesu”,
- pracownicy związani z obszarem benchmarkingu,
- klienci wewnętrzni (lub jeśli to możliwe, to również zewnętrzni), będący odbiorcami rezultatów działań obszaru benchmarkingu,
- konsultant ds. benchmarkingu (moderator), ukierunkowujący działania zespołu.

Podobny podział funkcji w ramach zespołu benchmarkingowego proponują autorzy jednej z najobszerniejszych monografii poświęconych benchmarkingowi w usługach publicznych [Keehley i in. 1996, s. 111-123]. W ich ujęciu zespół benchmarkingowy jest znacznie rozbudowany. Skład jego charakteryzuje się jednak dużym stopniem zmienności. Udział poszczególnych osób zależy od charakteru realizowanego w danym momencie zadania (tabela 1.)

Jak wynika z zamieszczonej poniżej tabeli w największym stopniu zaangażowani w realizację projektu są pracownicy z obszaru, będącego przedmiotem benchmarkingu oraz analitycy benchmarkingowi (zbierający i analizujący dane).

**Tabela 1.** Podział funkcji w ramach zespołu benchmarkingowego w zależności od zadania

Etap benchmarkingu	Zespół benchmarkingowy							
	Członkowie Zarządu	Menedżerowie najwyższego szczebla	Klienci zewnętrzni i wewnętrzni	Doradcy zewnętrzni	Przedstawiciele kierownictwa	Osoby związane z obszarem benchmarkingu	Personel administracyjny	Członkowie zespołu benchmarkingowego
Ocena gotowości organizacji do benchmarkingu								
Określenie celu i zakresu benchmarkingu								
Poznanie obszaru benchmarkingu								
Określenie partnerów								
Dobór kryteriów oceny								
Zebranie wewnętrznych danych								
Zebranie zewnętrznych danych								
Analiza luk								
Wprowadzenie zmian								
Monitorowanie rezultatów								
Usuwanie przyczyn niepowodzeń								
Rozpoczęcie nowego benchmarkingu								

Źródło: [Keehley..., 1997, s. 115.]

Na zmianę składu zespołu w zależności od etapu benchmarkingu zwraca również uwagę J. Harrington [Harrington 1996, s. 6]. Zasadom tworzenia i funkcjonowania zespołu benchmarkingowego poświęca on wiele miejsca w swoim przewodniku dotyczącym stosowania benchmarkingu. Wyróżnia on trzy różne zespoły benchmarkingowe, które powoływane są kolejno w miarę zaawansowania w realizacji projektu benchmarkingowego. Jako pierwszy pracę rozpoczyna zespół pilotażowy (benchmarking initiation team - BT), zwykle składający się z osób pełniących na co dzień w organizacji różne funkcje, którzy zostali wyznaczeni do zainicjowania benchmarkingu, koordynowania jego implementacji i służenia jako wewnętrzni konsultanci. Zespół ten tworzony jest jeszcze przez rozpoczęciem projektu. Wielkość tego zespołu powinna być możliwie mała i nie powinna przekraczać 8 osób [Harrington 1996, s. 8]. Zespół pilotażowy powoływany jest z myślą o jego funkcjonowaniu w roli własnych ekspertów benchmarkingowych w perspektywie wieloletniej, niezależnie od tego, jaki obszar będzie przedmiotem benchmarkingu.

Zasadniczą część projektu realizuje główny zespół benchmarkingowy (benchmarking item team - BIT), wyznaczony do przeprowadzenia benchmarkingu w wybranych indywidualnych obszarach. Zespół ten najczęściej nazywany jest po prostu zespołem benchmarkingowym (benchmarking team).

Zastosowaniem rezultatów benchmarkingu zajmuje się benchmarkingowy zespół wdrożeniowy (benchmarking implementation team - IT), będący grupą pracowników powołaną w celu wdrożenia usprawnień zaproponowanych przez właściwy zespół benchmarkingowy [Harrington 1996, s. 344-345].

Współczesne tendencje w zakresie wykorzystywania w benchmarkingu sieci internetowej, ogólnodostępnych baz danych itd. wpływają również na zmianę zakresu wymagań kompetencyjnych w stosunku do członków zespołu benchmarkingowego. Zgodnie z wytycznymi sformułowanymi przez International Benchmarking Clearinghouse, stawiającym przede wszystkim na wykorzystanie informatycznych źródeł informacji, zespół benchmarkingowy powinien składać się z następujących osób:

- menedżera zespołu, którego zadaniem jest zainicjowanie, rozwój i koordynacja benchmarkingu w ramach organizacji. Najlepszymi kandydatami do wypełniania tej funkcji są kierownicy odpowiedzialni za jakość;
- specjalisty z zakresu benchmarkingu, czuwającego nad prowadzonymi analizami, odpowiedzialnego za raporty, wyniki analiz, szacowanie kosztów przedsięwzięć. Powinna to być osoba mająca doświadczenie w zakresie analiz benchmarkingowych, najlepiej jeżeli również zawodowo związana jest z zarządzaniem jakością;
- menedżera ds. badań i analiz, zajmującego się na co dzień analizami otoczenia, jak również zarządzaniem wiedzą w ramach organizacji.

Osobą powoływaną do wypełniania tej funkcji powinien być pracownik działów badań rynku, rozwoju organizacji, zarządzania wiedzą, zajmujący się tworzeniem baz danych na temat konkurentów oraz gromadzących „doświadczenia” organizacyjne;

- informatyka-specjaliści z zakresu baz danych, sieci komputerowych, posiadającego doświadczenie w wykorzystaniu sieci internetowej do gromadzenia danych [Cleland 1996, s. 189-192].

Podstawowym profilem kompetencji w przedstawionej koncepcji powinny być umiejętności pozyskiwania informacji z baz danych i wykorzystania Internetu do gromadzenia wiedzy na temat wzorcowych rozwiązań.

Podobnie jak w przypadku podziału funkcji w ramach zespołu, w literaturze fachowej można spotkać różne opinie na temat liczebności zespołu benchmarkingowego. Zdaniem R. Gift'a i D. Mosel'a zespół benchmarkingowy powinien liczyć od 3 do 10 osób [Gift, Mosel 1994, s. 102], a według A. Tweet'a i K. Gavin-Marciano powinno to być od 6 do 9 osób [Tweet, Gavin-Marciano 1998, s. 15]. E. Bogan i M. J. English natomiast optymalną wielkość zespołu benchmarkingowego określają jako wahającą się od 3 do 8 osób [Bogan, Michael 1995, s. 88].

Wszyscy wymienieni autorzy zgodnie jednak podkreślają, że wielkość zespołu powinna zależeć od rozmiaru obszaru doskonalenia oraz indywidualnych potrzeb organizacyjnych.

Poza podziałem funkcji w ramach zespołu benchmarkingowego i odpowiednim doбором osób w ilości wystarczającej do ich wypełniania bardzo ważny jest również zakres ogólnego doświadczenia i posiadanych umiejętności analitycznych poszczególnych członków zespołu. W literaturze specjalistycznej można spotkać wiele zestawień cech, jakimi powinny wyróżniać się osoby wchodzące w skład zespołu benchmarkingowego.

Prawie wszyscy autorzy zgodnie na pierwszym miejscu, wśród cech wyróżniających członków zespołów benchmarkingowych, stawiają zdolności analityczne i twórcze, pozwalające na samodzielne opracowywanie nowych rozwiązań. Bardzo ważną jest również znajomość kanałów informacyjnych własnej organizacji, co pozwala zarówno na efektywne przeprowadzenie benchmarkingu wewnętrznego, jak również dokładne poznanie obszarów doskonalenia. Wielu badaczy podkreśla również zdolność do samodzielnej pracy i duże zaangażowanie. Skład zespołu powinny tworzyć tylko osoby, które są przekonane, że benchmarking doprowadzi do pozytywnych zmian i których nie zrażą pojawiające się trudności realizacyjne. Należy pamiętać, że niejednokrotnie uczestnictwo w pracach zespołu jest dodatkowym obciążeniem poza codziennymi obowiązkami, wynikającymi z pracy na podstawowym stanowisku. Członkowie zespołu powinni mieć również zróżnicowane kwalifikacje i zakres doświadczeń zawodowych. Przyczynia się to samoczynnie do powiększania zasobów

wiedzy. Ważnym jest również, aby w miarę możliwości angażować osoby, które wcześniej uczestniczyły w projektach benchmarkingowych lub przynajmniej związanych ze zmianami organizacyjnymi. Bardzo ważne jest wreszcie odpowiednie przygotowanie metodologiczne z zakresu stosowania benchmarkingu. Z tego względu zaleca się jeszcze przed rozpoczęciem pracy zespołu przeprowadzenie gruntownego szkolenia na temat praktycznych aspektów stosowania benchmarkingu.

### **3. Propozycja „uniwersalnego” zespołu benchmarkingowego**

Na podstawie analizy propozycji różnych autorów i doświadczeń praktycznych związanych z zastosowaniami benchmarkingu można wnioskować, iż aby uzyskać wysoką efektywność pracy zespołu benchmarkingowego, powinien on mieć zróżnicowany charakter i niezależnie od obszaru stosowania i rodzaju organizacji powinien składać się z osób pełniących następujące funkcje:

- kierownik zespołu,
- doradca benchmarkingowy,
- analityk informacji,
- analitycy benchmarkingowi (kilka osób),
- specjaliści z dziedziny, której dotyczą usprawnienia.

Zadaniem kierownika jest zainicjowanie, a następnie koordynowanie pracy całego zespołu, rozdział i zlecenie zadań, rozliczanie z ich wykonania oraz okresowe raportowanie wyników prac kierownictwu organizacji. Zaleca się, aby na to stanowisko powoływana była osoba, która zajmuje stosunkowo wysoką pozycję w hierarchii organizacji i jest w dobrych relacjach z naczelnym kierownictwem. Osoba o ugruntowanej, znaczącej pozycji w hierarchii organizacji ma większe możliwości przekonania kierownictwa do wydatkowania koniecznych środków finansowych, związanych z realizacją procesu benchmarkingu i wdrożenia wynikających z tego zmian.

Na stanowisku doradcy benchmarkingowego występuje zwykle osoba z zewnątrz organizacji. Jest to specjalista z zakresu benchmarkingu (najczęściej pracownik firmy konsultingowej). Jego zadaniem jest pomoc w zakresie metodycznych aspektów stosowania benchmarkingu oraz rozwiązywanie wspólnie z zespołem pojawiających się problemów.

Zadaniem analityków benchmarkingowych jest natomiast pozyskiwanie informacji (danych) charakteryzujących porównywane obszary. Z reguły osobami wypełniającymi tę funkcję są pracownicy działu analizy rynku, rozwoju i badań itd. Wśród analityków benchmarkingowych powinni się także znaleźć specjaliści z zakresu baz danych i wykorzystania sieci internetowej do pozyskiwania informacji. Liczba osób uczestniczących w projekcie jako analityków benchmarkingowych zależy od rozmiaru przedsięwzięcia.

Stanowisko analityka informacji jest najważniejszym w zespole benchmarkingowym. Zajmuje się on na bieżąco oceną przydatności pozyskiwanych informacji. W praktyce często bardzo trudno znaleźć odpowiednią osobę w organizacji do pełnienia tego typu funkcji. Dlatego też niejednokrotnie organizacje angażują w roli analityków dokumentacji osoby z zewnątrz, posiadające w tym względzie pewne doświadczenie [Idhammar 1997, s. 47]. Rozwiązanie to nie jest jednak najlepsze, ponieważ osoba taka powinna przede wszystkim świetnie znać specyfikę obszaru, którego dotyczą porównania.

Analityk informacji odpowiedzialny jest również za przygotowanie i nadzór nad poprawnością sporządzanej dokumentacji w trakcie realizacji projektu.

Ostatnie stanowisko - specjaliści z dziedziny, której dotyczą usprawnienia obsadzone jest osobami z dużym doświadczeniem w obszarach, których dotyczą analizy. Zadaniem tych osób jest pomoc analitykom w zbieraniu informacji oraz ocena poziomu rozwiązań pod względem ich przewagi i możliwości wprowadzenia wynikających z nich zmian.

## Literatura

1. Andersen B., *Benchmarking*, (w:) „*Performance Management*”, pod red. A. Rolstadas, Chapman & Hall, Londyn 1995.
2. Bogan Ch. E., Michael J., *Benchmarking for Best Practices*, McGraw Hill Inc., New York 1995.
3. Cleland D.I., *Strategic Management of teams*, John Wiley & Sons Inc., New York 1996.
4. Gift R. Mosel D., *Benchmarking in Health Care*, American Hospital Publishing, Goudy 1994.
5. Harrington H.J. *The Complete Benchmarking Implementation Guide. Total Benchmarking Management*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1996.
6. Idhammar Ch., *Using experts to analyze Benchmarking data*, „Pulp and Paper”, September 1997.
7. Karlöf B., Östblom S., *Benchmarking - Równaj do najlepszych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1995.
8. Keehley P., Medlin S., MacBride S., Longmire L., *Benchmarking for Best Practices in the Public Sector*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1996.
9. Martyniak Z., *Metody organizowania procesów pracy, PWE*, Warszawa 1996.
10. Nogalski B. i zespół: *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 1998.
11. Pulat M., *Process Improvements through Benchmarking*, „The TQM Magazine” 1994, nr 2.



12. Rigby D., *Management tools survey 2003: usage up as companies strive to make headway in tough times*, "Strategy and Leadership" 2003, nr 5 (31).
13. Tweet A.G., Gavin-Marciano K., *The Guide to Benchmarking in Healthcare. Practical lessons from the field*, Quality Resources, New York 1998.
14. Węgrzyn A., *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo „Antykwa”, Kluczbork-Wrocław 2000.

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

**Małgorzata Ciepielowska\***

## **WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA DLA AKCJONARIUSZY THE STAKEHOLDERS VALUE OF THE COMPANY**

### **Summary**

*The article takes value maximization as a main goal of the company. Adaptation of management methods focusing of building shareholders' value by American enterprises resulted in the growth their competitiveness on the global market. Realization of this purpose is not contradicted with superior objective of these organizations. In this way in the practice of enterprises' have been appeared Value Based Management concept.*

### **1. Uwagi wstępne**

Literatura przedmiotu podkreśla, że głównym celem, jaki stawia przed sobą przedsiębiorstwo jest maksymalizacja jego wartości. W związku z tak postawionym celem wszelkie działania podejmowane w przedsiębiorstwie powinny prowadzić do wzrostu jego wartości.

Charakteryzując procesy wyceny przedsiębiorstw, jak i ich wewnętrzną strukturę wraz z kształtującymi je uwarunkowaniami, należy wskazać na wniośki mające źródło w naturze wartości przedsiębiorstwa, stanowiącego szczególnego rodzaju obiekt wartościowania. Traktowanie maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa jako celu jego funkcjonowania sprawia, że generowana wartość podmiotu staje się wyznacznikiem wszystkich jego działań. Konsekwencją takiego podejścia jest analizowanie wszystkich zasobów i procesów zachodzących między nimi pod kątem efektywności i kreowania wartości. Podstawowym długookresowym celem przedsiębiorstwa staje się zatem maksymalizacja finansowych korzyści właścicieli – czyli maksymalizacja wartości podmiotu. Zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa powinno odbywać się w taki sposób, by wzrost ich wartości był znaczący w porównaniu do zarządzania nimi w inny

---

\* mgr, Wydział Zamiejscowy w Tamowie, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz

sposób. Celem artykułu jest zatem przedstawienie wartości przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy jako syntetycznego miernika efektywności podmiotu.

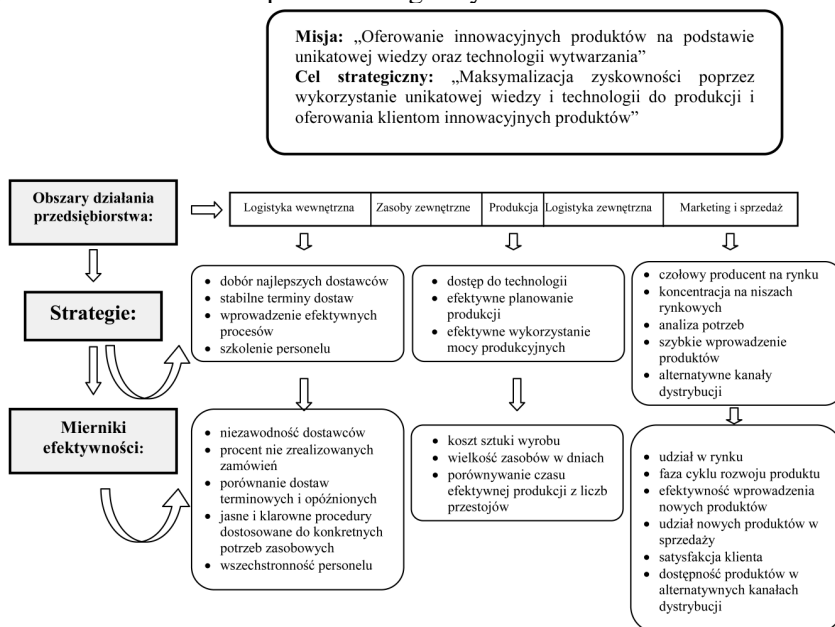
## 2. Tworzenie wartości w przedsiębiorstwie

Kreację wartości przedsiębiorstwa można rozumieć jako generowanie przez nie zysku ekonomicznego. Tworzenie wartości w przedsiębiorstwie to proces, na który wpływa kilka elementów:

- umiejętność połączenie misji organizacji, celów strategicznych oraz strategii i taktyki działania,
- zaangażowanie wszystkich poziomów zarządzania przedsiębiorstwem w skali działań makro- i mikroorganizacji,
- efektywne połączenie cech jakościowych i materialnych (ilościowych), stanowiących o wartości, tj.: strategii działania oraz finansów przedsiębiorstwa [Nogalski, Bors 2000].

Rysunek 1 prezentuje syntezę misji, celów oraz strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa, uwzględnia jednocześnie jakościowe i ilościowe postrzeganie problemu wartości łącznie z miernikami realizacji celów przy założonej strategii działania.

**Rysunek 1.** Wartość w aspekcie strategicznym



Źródło: B. Nogalski, Katarzyna Bors, *Zarządzanie przez wartość*, „Przegląd Organizacji” 4/2000

Efektywne połączenie cech niematerialnych i materialnych stanowiących o wartości przedsiębiorstwa, tj.: strategii działania oraz finansów stanowi narzędzie realizacji misji oraz celów strategicznych. Realizacja strategii wymaga podjęcia określonych działań na płaszczyźnie zarządu oraz na płaszczyźnie operacyjnej.

Zdefiniowanie strategii wzrostu wartości przedsiębiorstwa - z elementami ilościowymi, mierzalnymi w aspekcie finansów, stanowi o dochodowości przedsiębiorstwa oraz jego zyskowności w długim okresie.

Jednym z głównych celów organizacji jest realizacja określonej stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału, poprawa rentowności oraz zapewnienie takiego wyniku finansowego, aby stanowił on podstawę przyszłych inwestycji oraz w konsekwencji był gwarancją dopływu kapitału od inwestorów/akcjonariuszy.

### **3. Maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa**

Maksymalizowanie wartości przedsiębiorstwa to proces zarządzania, który koncentruje swoją uwagę na kluczowych czynnikach tworzenia wartości. Można zatem powiedzieć, że celem przedsiębiorstwa jest nakreślony stan zdarzeń (zmiennych), które pragnie uzyskać podmiot, a więc zmienna (zmienne) ekonomiczna, dotycząca jego działalności, będąca przedmiotem zainteresowania grup interesu (kierownictwa), a tym samym podstawowym kryterium podejmowania decyzji i sposobu postępowania [Janasz 2003].

Korzyści właścicieli przedsiębiorstwa w ujęciu długookresowym wiążą się z pomnażaniem wartości zainwestowanego kapitału. Bezpośrednim zaś odzwierciedleniem jego wartości jest rynkowa wartość przedsiębiorstwa, w które został zaangażowany, która to wartość w sposób bezpośredni kształtuje poziom tzw. „wartości dla akcjonariuszy”. W tym miejscu należy mieć także pełną świadomość, że niezależnie od prowłaścicielskiej orientacji tak rozumianego celu przedsiębiorstwa, w toku jego realizacji tworzona jest dodatkowa wartość, która może być też dystrybuowana pomiędzy innych interesariuszy (menedżerów, pracowników, kredytobiorców, społeczności lokalnej itp.) [Pernsteiner 2001].

W związku z powyższym rozpatrując maksymalizację wartości przedsiębiorstwa z punktu widzenia celu o charakterze długookresowym nie można zapomnieć o celach częściowych, takich jak:

- maksymalizacja zysku,
- maksymalizacja rentowności,
- utrzymanie płynności finansowej,
- utrzymanie zdolności kredytowej,
- minimalizacja kosztów kapitału,
- optymalizacja struktury kapitałowej,
- racjonalizacja ryzyka [red. Borowiecki, Jaki 2005].

Tabela 1 przedstawia powiązanie celu przedsiębiorstwa, jakim jest maksymalizacja jego wartości, z miarami i kluczowymi czynnikami kontroli.

**Tabela 1.** Powiązanie celu przedsiębiorstwa z miarą funkcjonowania i czynnikami kontroli

Cel	Miara funkcjonowania	Kluczowe czynniki kontroli		
		Finansowe	Operacyjne	Inwestycyjne
Maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa	Wartość dla akcjonariuszy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktura kapitałowa,</li> <li>• stopa opodatkowania,</li> <li>• koszt kapitału</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przyrost sprzedaży,</li> <li>• marża operacyjna</li> <li>• przewaga konkurencyjna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nakłady inwestycyjne</li> </ul>

Źródło: *Zarządzanie wartością firmy*, praca zb. pod red. A.Hermana i A. Szablewskiego, POLTEXT, Warszawa 1999.

Wzrost wartości przedsiębiorstwa jest postrzegany jako uniwersalny i wszechstronny miernik efektywności i działań podejmowanych w przedsiębiorstwie, który występując w roli celu nadrzędnego w sposób wszechstronny sprzyja maksymalizacji korzyści właścicieli kapitału [red. Borowiecki, Jaki 2005].

Dążenie do omawianego celu nadrzędnego budzi pewne kontrowersje i wątpliwości, u podstaw których przedstawia się dwa modele funkcjonowania przedsiębiorstwa:

- amerykańsko – brytyjski, oparty na liberalnym podejściu do gospodarki z prymatem interesów inwestorów i akcjonariuszy, czyli konsekwentnym dążeniem do maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy,
- europejski – zmierzający do zapewnienia równowagi między podstawowymi grupami interesów spółce kapitałowej: akcjonariuszami, klientami, pracownikami, dostawcami, kredytobiorcami i społeczeństwem jako całością.

Argumentów potwierdzających zasadność traktowania maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa jako podstawowego celu gospodarowania jest wiele.

Zasadność prymatu interesu akcjonariuszy potwierdza między innymi fakt, iż kreowana przez spółkę wartość dla akcjonariuszy jest najlepszym z mierników oceny jej działalności [Rappaport 1999], umożliwia także porównywanie wielkich, średnich i małych przedsiębiorstw.

## 4. Wartość dla akcjonariuszy

Jak już wspomniano w gospodarce rynkowej rozwój i przetrwanie traktowane są jako ogólne cele, jakie stawia przed sobą podmiot gospodarujący. Natomiast jako cel nadrzędny traktuje się maksymalizację wartości przedsiębiorstwa.

Cel ten stanowi zatem formułę kwantyfikacji innego, ogólniejszego celu przedsiębiorstwa, jakim jest rozwój [Jaki 2005].

Maksymalizacja zysków jest celem samym w sobie, jednakże warto zwrócić uwagę na fakt, iż nie można go realizować bez uwzględnienia korzyści podmiotów związanych z danym przedsiębiorstwem.

Jak już wspomniano maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa traktowana jest jako cel o charakterze długookresowym, silnie ukierunkowanym na właścicieli przedsiębiorstwa, którzy:

- zainwestowali swój kapitał w określone przedsiębiorstwo, rezygnując ponadto z innych możliwości wykorzystania tego kapitału,
- podjęli związane z tą inwestycją ryzyko,
- oczekują zatem wymiernych korzyści finansowych [ Jaki 2005].

Rozwój przedsiębiorstwa ujawnia się przede wszystkim w zmianie jego funkcjonowania, we wzroście rozumienia tego, co się obecnie dzieje z nim i w jego otoczeniu, oraz we wzroście satysfakcji pracowników w firmie i ludzi w jej otoczeniu [Bartnicki 1998].

Wzrost wartości przedsiębiorstwa jest postrzegany jako swego rodzaju miernik efektywności działań podejmowanych przez podmiot.

Z ekonomicznego punktu widzenia nadrzędnym celem przedsiębiorstwa jest podnoszenie wartości zainwestowanego kapitału. Wydaje się zatem, iż maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa jest jego podstawowym celem gospodarowania. Przedsiębiorstwo mając konkretny cel nie ignoruje interesariuszy [por. Black 2000].

W świetle dotychczasowych rozważań należy przyjąć, iż traktowanie maksymalizacji korzyści finansowych akcjonariuszy jako głównego celu działalności przedsiębiorstwa nie pozostaje w sprzeczności z celami pozostałych interesariuszy.

Wzrost wartości dla właścicieli warunkuje wzrost wartości dla pozostałych interesariuszy. Co więcej, jeżeli przedsiębiorstwo nie zadba o zapewnienie odpowiednich korzyści dostarczycielom kapitału, nie może oczekiwać zaspokojenia wszystkich grup interesów. Spółki, które nie uzyskują odpowiedniego poziomu zwrotu kapitału, narażają się na utratę perspektyw rozwoju, ściśle związanych z odpływem kapitału do innych przedsiębiorstw.

W związku z powyższym kreowana przez spółkę wartość dla akcjonariuszy to najlepszy miernik oceny jej działalności.

Kolejnym argumentem przemawiającym za uznaniem prymatu akcjonariuszy za nadrzędny jest fakt, że korzystają oni z wytworzonej wartości jako ostatnia z grup interesu: po pracownikach (wynagradzanych za pracę), dostawcach (opłacanych za dostarczone surowce, materiały czy urządzenia), pożyczkodawcach (uzyskujących spłatę odsetek i udzielonych pożyczek oraz kredytów), władzach lokalnych i centralnych (pobierających należne opłaty i podatki) [red. Szablewski 2005].

Los przedsiębiorstwa w długim okresie zależy od relacji finansowych ze wszystkimi osobami i podmiotami związanymi z przedsiębiorstwem. W celu zaspokojenia roszczeń interesariuszy kierownictwo musi generować gotówkę, utrzymując odpowiedni poziom działania przedsiębiorstwa. Koncentrowanie się na przepływach gotówki w długim okresie stanowi treść modelu polityki zwiększenia wartości dla akcjonariuszy [Dudycz 2001].

Relacje pomiędzy grupami interesu w modelu kreowania wartości przedsiębiorstwa stanowią układ swoistej równowagi pomiędzy zróżnicowanymi i często sprzecznymi celami uczestników procesu:

- Akcjonariusze – wywierają presję na maksymalizację dochodów, poprzez wzrost wartości przedsiębiorstwa.
- Menedżerowie – w zależności od stopnia partycypacji w procesie zarządzania organizacją z różnym zaangażowaniem podchodzą do kwestii generowania wartości.
- Pracownicy – realizują funkcje wykonawcze; w najmniejszym stopniu zainteresowani są generowaniem zysku dla akcjonariuszy.

Jak już wspomniano, przyjęcie za nadrzędny cel działalności przedsiębiorstwa maksymalizacji korzyści finansowych akcjonariuszy nie pozostaje w sprzeczności z interesem pozostałych grup zainteresowanych. Jeżeli bowiem dostawcy kapitału nie będą mieć zapewnionych stosunkowo wysokich korzyści, nie będą mogli zrealizować postulatów innych grup interesariuszy.

Warto zatem podkreślić, iż dobre relacje z akcjonariuszami mogą być zaczątkiem dla pozyskania nowych projektów, co może prowadzić do rozwoju przedsiębiorstwa. Natomiast dobre relacje z dostawcami czy klientami umożliwiają realizację nowych przedsięwzięć w przedsiębiorstwie. Dzięki pracownikom można liczyć na kluczowych dla podmiotu współpracowników. Wszystkie te relacje wpływają na budowanie wartości przedsiębiorstwa dla różnych grup interesów.

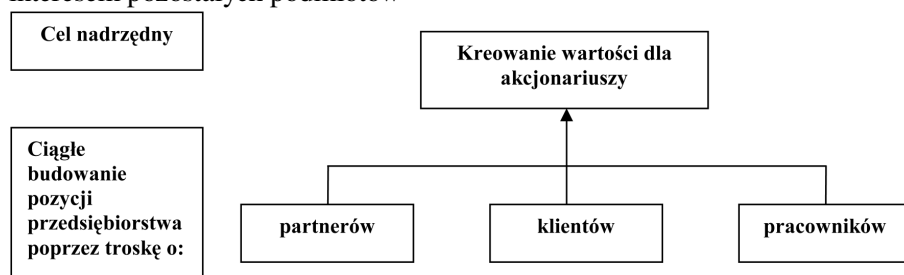
Reasumując, maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa jest celem konkretnym, zorientowanym na przyszłość, pragmatycznym, którego realizacja w sposób najwyższy motywuje kierownictwo do podejmowania lepszych decyzji strategicznych. Jest to jednocześnie najbardziej wymagający cel, jaki może być obrany przez zarządzających [Marcinkowska 2000].



W zarządzaniu ukierunkowanym na tworzenie maksymalnych korzyści dla właścicieli stosuje się narzędzia i procesy skupiające pojedyncze obiekty organizacji do tworzenia wartości dla akcjonariuszy. W koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa decyzje strategiczne łączą się z decyzjami operacyjnymi. VBM (Value Based Management) podporządkowuje wszystkie działania maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa, skupiając proces decyzyjny na czynnikach kształtujących wartość.

Proces ten dostarcza wszystkim pracownikom środki i sposoby maksymalizowania wartości, będącej wkładem do całkowitej wartości przedsiębiorstwa. Wynikiem takich działań jest strukturyzacja przedsiębiorstwa, pozwalająca na wytworzenie maksymalnej wartości. W zamian każdy pracownik zostaje wynagrodzony w stosunku do wkładu do wartości przedsiębiorstwa [Brohawn].

**Rysunek 2.** Zależność pomiędzy wartością dla właścicieli przedsiębiorstwa a interesem pozostałych podmiotów



Źródło: A Cwynar, W. Cwynar, *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Koncepcje, systemy, narzędzia*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2002.

Dotychczasowe rozważania potwierdzają, iż cel działalności przedsiębiorstwa związany jest z rozwojem, który warunkowany jest przez wzrost wartości przedsiębiorstwa. Maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa jako podstawowy cel funkcjonowania podmiotu, chociaż nie jedyny, zyskuje w literaturze przedmiotu coraz więcej zwolenników. Osiągnięcie tego celu mogą umożliwić różne modele; niezbędne jest też wypracowanie odpowiedniego instrumentarium. Przyjęty cel gospodarowania może wywoływać wiele kontrowersji, co wypływa z podejścia do poszczególnych grup interesów lub czynników środowiskowych [Marcinkowska 2000]. Należy zatem w tym miejscu przypomnieć, że w toku realizacji tego podstawowego celu przedsiębiorstwa jest wytwarzana wartość, która może być dystrybuowana pomiędzy innych interesariuszy.

W związku z powyższym niezbędnym stało się poszukiwanie instrumentów, które pozwoliłyby integrować cele grup interesu. Instrumentem łączącym strategię przedsiębiorstwa z jego wynikami finansowymi jest koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa.

## 5. Koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa

Wartość przedsiębiorstwa zdeterminowana jest przewidywanymi w przyszłości przepływami środków pieniężnych i rośnie tylko wówczas, gdy stopa zwrotu z inwestycji przewyższa koszt kapitału [ Dudycz 2005].

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa łączy ze sobą pięć głównych procesów zarządzania: cele, strategie, miary, procesy i decyzje operacyjne.

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa dąży do przekształcenia przedsiębiorstwa w organizację o zwiększonej liczbie mechanizmów, które pozwalają na dostarczenie wyższej wartości dla klienta, generowanie większego bogactwa dla pracowników oraz właścicieli [<http://www.cesj.org>]. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jest zatem integracyjnym procesem zaprojektowanym tak, aby poprzez koncentrację na kluczowych czynnikach wartości usprawnić proces podejmowania decyzji strategicznych i operacyjnych. Polega na takim zarządzaniu rzeczywistością gospodarczą, aby finansowy obraz przedsiębiorstwa stanowiący podstawę jego wyceny przez rynki kapitałowe, był jak najlepszy. W przedsiębiorstwie realizującym tę koncepcję, procesy zarządzania takie jak planowanie i pomiar wyników dostarczają kierownictwu informacji niezbędnych do podejmowania decyzji zwiększających wartość przedsiębiorstwa. Dzięki tej koncepcji poprawia się sprawność organizacyjna przedsiębiorstwa przez wykorzystywanie precyzyjnego i jednoznacznego miernika efektywności, jakim jest wartość [Dudycz 2002]. Elementem kluczowym w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa jest pomiar efektywności przedsiębiorstwa w zakresie kreowanej wartości. W omawianej metodzie w celu oceny efektywności używa się typowych stóp zwrotu, jak i mierników finansowych bazujących na wartości.

## 6. Ekonomiczna wartość dodana (EVA) i kreacja wartości dla akcjonariuszy

W kontekście koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa podstawowe kryterium oceny okresowych wyników powinna stanowić zdolność przedsiębiorstwa do zapewnienia właścicielom ponadprzeciętnych stóp zwrotu [Cwynar, Cwynar 2002]. W przedsiębiorstwach, których celem jest pomnażanie wartości, najbardziej odpowiednią miarą osiąganych wyników jest miara tworzenia wartości dla akcjonariuszy.

Miernikami najlepiej dokonującymi pomiaru i kreowania wartości przedsiębiorstwa są mierniki rynkowe. Pozwalają one dokonać pomiaru z punktu widzenia:

- wewnętrznej efektywności przedsiębiorstwa – EVA (Economic Value Addend), EVC (Excess Value Created) oraz SVA (Shareholder Value Addend) ; mierniki te spełniają rolę stymulatora wartości,

- zewnętrznej efektywności, tzn. zweryfikowanej przez rynek kapitałowy – MVA (Market Value Addend) [zob. Jaki 2005].

Powyższe metody różnią się sposobem wyceny nakładów, efektów, kosztów kapitału oraz uwzględnieniem ryzyka.

Maksymalizacja wartości rynkowej przedsiębiorstwa, czyli maksymalizacja korzyści właścicieli z majątku zaangażowanego w przedsiębiorstwie, jest celem koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Ekonomiczna wartość dodana zwiększa nacisk na wykorzystanie omawianych generatorów wartości:

- zwiększenie zwrotu aktywów operacyjnych bez zaangażowanego dodatkowego kapitału, w drodze uproszczenia procesów,
- inwestycje w projekty, które wygenerują zysk, przewyższający koszt dodatkowego kapitału, czego przykładem są inwestycje w nowe produkty i usługi, wiążące się z przewagą konkurencyjną,
- eliminację zbędnych aktywów nieprodukcyjnych, redukcję poziomu zapasów.

Ekonomiczna wartość dodana jest miernikiem często wykorzystywanym do pomiaru wartości przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy, ponieważ wpływa ona stymulująco na wartość przedsiębiorstwa, posiada przejrzystą konstrukcję i wyraża oczywisty związek z kreacją wartości dla akcjonariuszy. Obliczenie EVA wymaga ustalenia wartości poszczególnych parametrów, np.:

- poziomu kapitału zainwestowanego (IC),
- wartości średniego ważonego kosztu kapitału (WACC),
- zysku operacyjnego netto po opodatkowaniu (NOPAT).

$$EVA = NOPAT - WACC \times IC$$

EVA uwzględnia koszty finansowania wszystkimi kapitałami. W celu uzyskania wyniku pozbawionego księgowych zafałszowań każdy element poddawany jest odpowiedniej korekcie, co doprowadza do przedstawienia obiektywnego obrazu przedsiębiorstwa. W związku z dokonaniem odpowiednich korekt procedura wyliczeń jest bardziej skomplikowana [zob. Rutkowski 2000].

Ekonomiczna wartość dodana wskazuje na przyrost majątku akcjonariuszy wyższy od minimalnego poziomu progowego, który jest określany stopą zwrotu dla właścicieli. Tak więc przy pomocy tej metody można określić wartość, jaka powstaje w przedsiębiorstwie po pokryciu kosztu kapitału.

Należy zauważyć, że w poszczególnych sektorach wagi wspomnianych nośników wartości są zależne od uwarunkowań branży w jakiej funkcjonuje przedsiębiorstwo, a w szczególności od natężenia walki konkurencyjnej w sektorze.

Podsumowując natomiast część dotyczącą ekonomicznej wartości dodanej, należałoby podkreślić, iż model EVA stanowi bardzo przydatny sposób podej-

ścia do wyceny przedsiębiorstw. Szczególnie tych, w których wprowadzono zarządzanie przez wartość, a za podstawowy cel przedsiębiorstwa obrano wówczas kreowanie jego wartości.

Ekonomiczna wartość dodana stanowi zatem użyteczne kryterium oceny firmy. Wskaźnik ten odzwierciedla cel działania przedsiębiorstwa, tj. maksymalizację jego wartości.

Koncepcja EVA może być wykorzystana w wielu obszarach decyzyjnych, np:

- mierzy przyrost majątku właściciela,
- stanowi ocenę wariantów inwestycyjnych,
- w połączeniu z innymi kryteriami oceny (opcje na zakup akcji) służy do budowy systemów wynagradzania kierownictwa firm.

Chcąc kreować wartość dla akcjonariuszy zarządy muszą zrozumieć wagę rynkowych oczekiwań co do przyszłych operacyjnych wyników kierowanych przez nie spółek i nauczyć się te oczekiwania odczytywać. Wysokość stopy zwrotu z kapitału spółki oraz jej EVA oczekiwane przez inwestorów to znakomite, bo najściślej powiązane z kreacją wartości dla akcjonariuszy, poziomy odniesienia w ocenie rzeczywistych wyników spółki [Cwynar, Cwynar 2006]. Ekonomiczna wartość dodana to najlepszy ze znanych mierników: oznacza odpowiednie zagospodarowanie kapitału spółki, posiada przewagę nad takimi sposobami oceny wyników spółki, jak: EPS (Earnings per Share) lub ROE (Return on Equity).

Warto podkreślić, iż problemem praktycznym w wyliczaniu EVA jest wycena kosztu kapitału spółki, w tym przede wszystkim wycena kosztu kapitału własnego spółki [Rutkowski, 2000], czyli ustalenie wartości współczynnika „– ryzyka funkcjonowania spółki” oraz dobór instrumentu będącego postawą wyceny stopy zwrotu wolnej od ryzyka.

Pomiar dokonywany za pomocą ekonomicznej wartości dodanej jest utrudniony również w przypadku:

- wysokiej inflacji - niższe są wartości aktywów i kapitałów (zaangażowanych wcześniej),
- przedsiębiorstw mało intensywnie wykorzystujących pewne aktywa, których wartość rynkowa może wzrastać z upływem czasu,
- przedsiębiorstw dokonujących restrukturyzacji czy też przeprowadzających znaczne inwestycje.

## **7. Uwagi końcowe**

Pomiar wartości przedsiębiorstwa jest najbardziej syntetycznym odzwierciedleniem poziomu jego efektywności. Otrzymane wyniki oceny wartości podmiotu dostarczają cennych informacji dla zarządu, wpływających w bardzo

istotny sposób na planowanie rozwoju firmy. Są zatem skutecznym narzędziem pomocnym w realizacji głównego celu przedsiębiorstwa, jakim jest maksymalizacja majątku jego właścicieli [red. Dobija 2005].

Wysokość stopy zwrotu z kapitału spółki oraz jej ekonomiczna wartość dodana, oczekiwane przez inwestorów, powiązane są ściśle z kreacją wartości dla akcjonariuszy oraz oceną rzeczywistych wyników przedsiębiorstwa.

Nie należy jednak zapominać o kwestiach problematycznych czy dyskusyjnych związanych z używaniem tego miernika. W związku z powyższym przy ocenie zmian dynamiki ekonomicznej wartości dodanej należy zbadać i wyjaśnić wzrost lub spadek wartości omawianego miernika.

Interpretacja dominującej dziś wykładni pojęcia „kreacja wartości przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy” prowadzi do następującego wniosku: przysposobienie EVA do pomiaru wartości kreowanej dla akcjonariuszy wymaga ustalenia odpowiedniego układu odniesienia dla oceny wysokości tego miernika. Układem tym są rynkowe oczekiwania co do wysokości EVA spółki w przyszłości.

## Literatura

1. Bartnicki M., Kłys R., Stachowicz J., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*, Ossolineum, Wrocław 1998.
2. Black A., Wright P., Bachman J.E, Davies J., *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy. Kształtowanie wyników działalności spółek*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.
3. Brohawn D.K., *Value Based Management: A Framework for Equity and Efficiency in the Workplace*.
4. Cwynar A., Cwynar W., *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Koncepcje, systemy, narzędzia*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2002.
5. Cwynar A., Cwynar W., *Kreacja wartości przedsiębiorstwa i metody pomiaru*, (w:) *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, red. Dobiegała – Koronny B, Herman A., Difin, Warszawa 2006.
6. Dudycz T., *Wartość dla akcjonariuszy a wartość wszystkich interesariuszy*, (w:) *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, red. E. Urbańczyk, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.
7. Dudycz T., *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, AE, Wrocław 2002.
7. Jaki A., *Pomiar efektywności w procesie zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, (w:) *Zarządzanie restrukturyzacją w procesie globalizacji*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Warszawa – Kraków 2005.

8. Janasz W., *Kształtowanie wartości podmiotu gospodarującego*, „Przegląd Organizacji” nr 6, 2003.
9. *Nadzór korporacyjny w procesie kreowania wartości i rozwoju przedsiębiorstwa*, red. Borowiecki R., ABRYŚ, Kraków 2005.
10. Nogalski B., Bors K., *Zarządzanie przez wartość*, „Przegląd Organizacji” nr 4, 2000.
11. Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
12. Rappaport A., *Wartość dla akcjonariuszy*, WIG-Press, Warszawa 1999.
13. Szablewski A., Tuziemek R., praca zbior.: *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, wyd. Poltext, Warszawa 2005.
14. *Teoria rachunkowości w zarysie*, red. Dobija M., AE, Kraków 2005.
15. *Zarządzanie wartością firmy*, red. Herman A i Szablewski A, Poltext, Warszawa 1999.
16. *Wertmanagement Ein Instrument zur Steigerung des Unternehmenswertes*, Hrsg. Von H. Pensteirner, Linde Verlag, Wien 2001.

**Jerzy Choroszczak\***

**NEGATYWNE ASPEKTY WYKORZYSTYWANIA  
SEKTOROWEJ POMOCY PUBLICZNEJ  
W RESTRUKTURYZACJI GÓRNICHTWA  
WĘGLA KAMIENNEGO**

**DETRIMENTAL EFFECTS OF USING  
SECTORAL STATE AID IN THE RESTRUCTURING  
PROCESSES OF THE COAL MINING SECTOR.**

**Summary**

*State aid is a very important instrument of managing change in sensitive sectors. Enterprises in these sectors very often have a difficult financial situation and only with using state aid can these firms realize restructuring. The coal mining sector has an especially hard situation. Hard coal mining has always been an important branch of the Polish economy, but the changes in this sector take long time and generally have a backward and fragmentary character.*

*The paper describes the rules of using the state aid in the coal mining sector. The main goal of the article is to show how state aid can be the source of detrimental effects in the restructuring processes of the coal mining sector. These effects can be internal and external. The author of the paper tried to give an answer when state aid in mines can bring positive results.*

**1. Uwagi wstępne**

Dla realizacji procesu zarządzania zmianami restrukturyzacyjnymi, długofalowymi i zakrojonymi na szeroką skalę, z jakimi mamy do czynienia w sektorach wrażliwych, takich jak górnictwo węgla kamiennego, niezbędne jest pozyskanie stosunkowo dużych środków finansowych, których niestety podmioty tych sektorów z powodu złej sytuacji finansowej często nie posiadają. Stąd też wręcz koniecznością staje się wsparcie przeprowadzania tych zmian ze strony

\* mgr, Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz.

samego państwa w formie szeroko rozumianej pomocy publicznej. Niestety, obok pozytywnych efektów, jakie niesie ze sobą wykorzystanie pomocy sektorowej, głównie w postaci dostosowania przedsiębiorstw do tendencji panujących na rynku, pomoc ta może być źródłem wielu niekorzystnych zjawisk dla całej gospodarki krajowej.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja tych właśnie negatywnych aspektów towarzyszących udzielaniu i wykorzystywaniu środków budżetowych dla podmiotów funkcjonujących w sektorze górnictwa węgla kamiennego. Analiza tych zjawisk pozwoli udzielić odpowiedzi na ważne pytanie dotyczące ekonomicznej zasadności udzielania pomocy sektorowej z punktu widzenia korzyści, jakie może nieść dla przedsiębiorstwa, ale również i zagrożeń dla całej gospodarki krajowej.

## **2. Charakterystyka sektorowej pomocy publicznej**

Publiczna pomoc sektorowa to selektywnie przyznawane wsparcie pochodzące z krajowych środków publicznych, polegające na przysporzeniu korzyści finansowych podmiotom działającym w tzw. sektorach wrażliwych. Przysporzenie to może mieć charakter bądź wydatkowania ze środków budżetowych lub uszczupień wpływów do budżetu. Wyróżnikiem tej pomocy, w przeciwieństwie do pomocy regionalnej i horyzontalnej jest to, iż jej przyznanie determinowane jest funkcjonowaniem przedsiębiorstwa w sektorach wspieranych przez państwo. Do sektorów tych zalicza się: sektor górnictwa węgla kamiennego, sektor stalowy, stoczniowy, samochodowy, włókien syntetycznych [Paradowski 2004, s. 342]. Sektory te charakteryzują się znacznymi nadwyżkami zdolności produkcyjnych w stosunku do popytu. Innymi specyficznymi cechami wyróżniającymi te sektory na tle innych sektorów gospodarki są [Choroszczak 2006, s.72]:

- duża wrażliwość na wahania koniunkturalne i zmiany rynkowe warunków działania,
- opóźnienia w procesach prywatyzacji,
- silne oddziaływanie interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych w postaci rozbudowanych związków zawodowych na zmiany organizacyjne w podmiotach sektorów wrażliwych,
- występowanie silnej kultury organizacyjnej o niskiej tolerancji niepewności,
- występowanie dużej inercji struktur organizacyjnych,
- silny wpływ państwa na kształt wdrażanych zmian w podmiotach sektorów wrażliwych, przejawiający się zarówno w narzucanych odgórnie programach reform, jak również istotnym wsparciu środkami budżetowymi procesów restrukturyzacyjnych mających miejsce w tych sektorach.



Pomoc publiczna w sektorach wrażliwych ma na celu przede wszystkim wsparcie procesów restrukturyzacyjnych podmiotów gospodarczych, podyktowanych zarówno czynnikami wewnętrznymi, takimi jak przerosty zatrudnienia, czy nadmierne koszty będące rezultatem stosowania przestarzałych i nieefektywnych technologii, bądź też zewnętrznymi, na które nie ma wpływu przedsiębiorca, jak np. nadmierne moce produkcyjne w stosunku do zmniejszającego się trwale popytu, czy znaczące przyśpieszenie rozwoju tych samych sektorów w innych krajach [Modzelewska – Wąchal 2003, s.155]. Każda pomoc w sektorze wrażliwym musi mieć charakter doraźny i wyjątkowy. Specyfika sektorów wrażliwych wymusza ponadto to, iż nie jest celowym wspieranie działań przedsiębiorców, które mogłyby wywołać, lub co gorsza pogłębić, istniejące problemy. Takie problemy mogą być wywołane chociażby przeznaczeniem pomocy publicznej na nowe inwestycje w sektorze wrażliwym, w którym występują nadmierne zdolności produkcyjne.

W przeciwieństwie do pomocy regionalnej i horyzontalnej pomoc sektora z racji tego, iż szczególnie niekorzystnie wpływa na konkurencję na wspólnym rynku poprzez preferowanie całych sektorów, jest najmniej preferowanym rodzajem pomocy. To implikuje konieczność sukcesywnego ograniczania tego typu pomocy i przyznawania jej na ściśle określone cele. Z tej racji, w myśl zasady: „less aid but better aid” daje się zauważyć postępujący trend spadkowy udzielanej pomocy sektorowej, zwłaszcza w „starych” państwach członkowskich Unii Europejskiej [Kroes 2005, s.12].

W przypadku pomocy sektorowej dla górnictwa, może być ona wykorzystana tylko na ściśle określone cele, którymi są [art. 1 Rozporządzenia Rady (WE) nr 1407/2002 z dnia 23 lipca 2002 r. w sprawie pomocy państwa dla przemysłu węglowego]:

- ograniczenie działalności kopalń,
- zapewnienie dostępu do rezerw węgla,
- pokrycie kosztów nadzwyczajnych,
- badania i rozwój technologiczny,
- szkolenia,
- ochrona środowiska naturalnego.

Cele związane z ograniczaniem działalności przedsiębiorstw górniczych, zapewnieniem dostępu do rezerw węgla oraz pokryciem kosztów nadzwyczajnych regulowane są szczegółowo w nowym rozporządzeniu Rady (WE) NR 1407/2002 z dnia 23 lipca 2002 r., natomiast pomoc dotycząca badań i rozwoju technologicznego, szkoleń i ochrony środowiska przyznawana jest na zasadach ogólnych. Pomoc na ograniczenie działalności kopalni w świetle rozporządzenia nr 1407/2002 może być przyznana tylko wtedy, gdy służy pokryciu bieżących strat kopalni, przeznaczonej do likwidacji, która ma być zamknięta do 31 grudnia 2007 r. Pomoc ta ma charakter pomocy operacyjnej, mającej na

celu pokrycie różnicy pomiędzy kosztami produkcji węgla, a ceną jego sprzedaży, ustaloną między stronami transakcji [Pełka, Stasiak 2002, s. 172]. Chodzi tutaj o wsparcie podmiotów, które nie roszą nadziei na samodzielne egzystowanie na rynku i z tej racji musi być zainicjowany proces stopniowego zawężania i wygaszania działalności tych przedsiębiorstw. Wielkość takiej pomocy jest ściśle ograniczona i podlega każdorazowemu przeliczeniu na tonę wydobywanego węgla. Chodzi o to, by cena jednej tony wydobywanego węgla, łącznie z kosztami dostawy, nie mogła być niższa niż cena węgla podobnej jakości sprowadzanego z państw trzecich [Borkowski 2003, s. 157]. Ponadto pomoc udzielana dla sektora węglowego nie może być wykorzystana do wzmocnienia pozycji rynkowej w stosunku do innych konkurentów, którzy takiej pomocy nie otrzymali, poprzez - czy z powodu bardziej konkurencyjnej ceny węgla. Nie może ona prowadzić do zakłócenia konkurencji na szeroko rozumianym rynku energetycznym: produkcji energii elektrycznej, produkcji koksu oraz hutnictwa żelaza i stali.

Pomoc na zapewnienie dostępu do rezerw węgla ma z kolei na celu utrzymanie w gotowości ludzi oraz sprzętu na wypadek kryzysu energetycznego i braku ciągłości w dostawach surowców energetycznych. Chodzi tutaj o zabezpieczenie dostępnych złóż wspólnotowych i zapewnienie dostępu niejako „awaryjnego” do wspólnotowych rezerw węgla, na wypadek problemów dotyczących zewnętrznych dostaw nośników energii. Z punktu widzenia bezpieczeństwa energetycznego silnie uzależnionej od zewnętrznych dostawców energii Unii Europejskiej ma to szczególne znaczenie. Pomoc ta może być przeznaczona bądź na inwestycje początkowe, bądź na bieżącą produkcję. Pomoc inwestycyjna to pomoc, która może być przeznaczona na inwestycje w środki trwałe bezpośrednio związane z infrastrukturą nowej kopalni, ewentualnie w wyposażenie niezbędne do produkcji węgla istniejącej kopalni [Pełka, Stasiak s. 174].

Państwo członkowskie zamierzające wspomóc sektor górniczy tą właśnie pomocą obowiązane jest przedstawić plan dostępu do złóż węgla, który by wskazywał, że kopalnia, która otrzyma pomoc, będzie w stanie konkurować na rynku. Plan taki musi zawierać określenie minimalnej wielkości produkcji węgla, jaka jest konieczna dla zapewnienia dostępu do posiadanych złóż węgla.

Pomoc z kolei operacyjna jest wsparciem w zakresie pokrycia bieżących strat kopalni. Może być ona przyznana tylko tym podmiotom, które mają najlepsze perspektywy rozwoju ekonomicznego, zwłaszcza w odniesieniu do poziomu i struktury kosztów produkcji. Pomoc ta musi być w kolejnych latach zmniejszana i jest ograniczona czasowo – nie może być wypłacana po 31 grudnia 2007 roku. Nie można też tej pomocy łączyć z pomocą inwestycyjną. Zainteresowane państwo członkowskie zamierzające przyznać tego typu pomoc kopalniom musi przesłać Komisji szczegółowy plan dostępu do złóż węgla [Bolesta 2004, s. 10].

Kolejna pomoc dotycząca sektora węgla kamiennego to pomoc na pokrycie tzw. kosztów nadzwyczajnych. Jest to pomoc związana z dodatkowymi kosztami, powstającymi w wyniku racjonalizacji lub restrukturyzacji przemysłu węglowego, które nie są związane z bieżącą produkcją. Do kosztów takich mogą być w świetle prawa unijnego zaliczone: koszty wypłat na świadczenia socjalne wynikające z przejścia na emeryturę pracowników, koszty przekwalifikowania pracowników, bądź koszty szkód górniczych czy dodatkowych prac zabezpieczających pod ziemią, wynikające z zamknięcia jednostek produkcyjnych. Ponadto pomoc ta może również objąć wydatki dotyczące kilku przedsiębiorstw w przypadku, gdy odnoszą się one np. do wzrostu opłat za dostawy wody lub odprowadzanie ścieków, przy założeniu, że wzrost ten wynika z przeprowadzania procesów restrukturyzacyjnych produkcji węgla, stanowiącej podstawę do nakładania opłat.

Pomoc przeznaczona na badania i rozwój obejmuje z kolei pokrycie kosztów badań i realizacji projektów rozwojowych służących zwiększaniu wydajności produkcji węgla, przy jednoczesnym zmniejszaniu kosztów jego wydobycia.

Wreszcie pomoc przeznaczona na ochronę środowiska ukierunkowana jest na ułatwienie dostosowania kopalni do nowych standardów ochrony środowiska. Pomoc ta, jak również wyżej scharakteryzowana pomoc na badania i rozwój, oraz nowo przewidziana pomoc na szkolenia w sektorze węgla kamiennego dopuszczalna jest dla przedsiębiorców z tego sektora na zasadach ogólnych, tj. zgodnie z rozporządzeniem o pomocy na szkolenia [rozporządzenie Komisji nr 68/2001], zasadami ramowymi o pomocy na badania i rozwój oraz wytycznymi o pomocy na ochronę środowiska.

### **3. Negatywne efekty zewnętrzne i wewnętrzne towarzyszące wykorzystywaniu pomocy publicznej w górnictwie**

Pomoc sektorowa udzielana na realizację wyżej opisanych celów może być źródłem wielu pozytywnych przemian przedsiębiorstw sektorów wrażliwych, w tym w szczególności kopalń, które poprzez taką pomoc mogą zmniejszyć lukę strategiczną pomiędzy procesami wewnętrznymi a oczekiwaniami płynącymi z otoczenia. Niestety wykorzystywanie takiej pomocy może również nieść ze sobą wiele niebezpieczeństw, które powinny być brane pod uwagę przy analizie ekonomicznej zasadności sięgania po tego rodzaju narzędzie interwencji państwowego.

Negatywne skutki pomocy publicznej w toczących się procesach restrukturyzacyjnych kopalń można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Analizując negatywne efekty wewnętrzne udzielania pomocy publicznej, związane z procesami wewnętrznymi kopalń można stwierdzić, iż:

1. Pomoc publiczna, zwłaszcza duża i długookresowa, w istotnym stopniu będzie zmniejszać wrażliwość kopalń na zmiany zachodzące w ich otoczeniu. Przedsiębiorstwo jest w mniejszym stopniu zainteresowane samym zmienianiem się i rywalizowaniem z konkurentami rynkowymi, bo otrzymując dodatkowe wsparcie finansowe ze strony państwa nie jest aż tak bardzo zaangażowane w proces maksymalizacji zysków. W efekcie mniej elastycznie reaguje na potrzeby rynkowe, co prowadzi do jeszcze większego powiększenia luki strategicznej pomiędzy procesami i celami wewnętrznymi, a oczekiwaniami rynkowymi. Przedsiębiorstwo wolniej się zmienia, aniżeli sam rynek. Zwiększa się w takiej organizacji stopień biurokracji, przedsiębiorstwo staje się coraz bardziej sformalizowane, wydłuża się proces podejmowania decyzji i rozrasta się struktura organizacyjna nie mająca swojego uzasadnienia w realiach rynkowych. Taka sytuacja występuje szczególnie jaskrawo w górnictwie, gdzie mimo długotrwałej i dużej - sięgającej kwoty 30 mld zł. - pomocy publicznej główny cel restrukturyzacji kopalń, czyli osiągnięcie trwałej rentowności, wciąż nie został w pełni osiągnięty, a kopalnie wciąż zbyt często mają swój wewnętrzny potencjał strategiczny nie w pełni dostosowany do aktualnych wymagań rynkowych.
2. Pomoc publiczna może przyczyniać się do rozwinięcia i ugruntowania w przedsiębiorstwie górniczym przejawów patologii organizacyjnej. Przejawami patologii rozwiniętej poprzez długotrwałe udzielanie pomocy publicznej może być trwała niesprawność organizacji, powodująca w swej istocie marnotrawstwo przekraczające granice społecznej tolerancji [Kieżun 1997, s. 376]. W efekcie następuje maksymalizacja własnych, partykularnych interesów, zysków danego podmiotu gospodarczego nawet za cenę działań prowadzących do degradacji całego systemu ekonomicznego czy społecznego. Może ona obejmować wysoce szkodliwe, destrukcyjne procesy organizacyjne, zmierzające do realizacji nie aprobowanych przez zewnętrzny system społeczny celów [Dyoniziak, Słaboń 1997, s. 15]. Przede wszystkim może sprzyjać celowej niegospodarności, pokrywaniu swoich dochodów głównie z działalności ubocznej, a nie z podstawowej kopalni [Stachowicz 2001, s. 16], służyć opracowaniu inwestycji nietrafionych i źle przygotowanych [Raport NIK nr 178/2002/P/01/146/-LKA, 2002, s. 49]. Rozwijaniu tych patologii może sprzyjać łatwość pozyskania pomocy publicznej na inwestycje czy zakup maszyn oraz słaby nadzór wydatkowania tych środków. Przykładowo, w wyniku kontroli NIK m. in. stwierdzono, iż w procesie restrukturyzacji górnictwa wielokrotnie dokonywano inwestycji bardzo kosztownych i jednocześnie zbędnych, czego przykładem może być chociażby wybudowanie i uruchomienie w jednej z kopalń (współfinansowanej ze środków budżetowych)

kosztem 8 mln zł. płuczki miałowej, która z uwagi na niedostosowanie technologiczne nigdy nie została włączona do eksploatacji i okazała się całkiem zbyt cenna. W innej zbadanej przez NIK kopalni uruchomiono przy wykorzystaniu środków budżetowych za kwotę 37 mln zł. Pilotowy Zakład Odsiarczania Miałów. W kilka lat po jego uruchomieniu całą kopalnię postawiono w stan likwidacji. Przy wykorzystaniu środków pomocy publicznej również dokonywano zakupu maszyn, których eksploatacja była zbyt kosztowna, albo których nie można było eksploatować ze względu na uwarunkowania geologiczne. Są to bardzo jaskrawe przykłady niegospodarności, której źródłem była pomoc publiczna, łatwość jej pozyskania i słabe nadzorowanie jej wykorzystania.

3. Pomoc publiczna będzie ugruntowywała opór wobec zmian restrukturyzacyjnych. Pomoc publiczna może, poprzez roztoczenie parasola ochronnego nad wspomaganym podmiotem, powodować sytuację, w której organizacja i jej pracownicy będą czuli się bezpiecznie. Organizacji łatwiej będzie funkcjonować na rynku. To wszystko będzie jedynie zwiększać opór pracowników wobec wszelkich naruszających status quo zmian. Pracownicy i związki zawodowe, szczególnie rozbudowane w sektorze górnictwa węgla kamiennego, każdą większą zmianę organizacyjną, inicjowaną pomocą publiczną, będą traktowali jako próbę podważenia ich bardzo rozbudowanych przywilejów branżowych. Opór wobec zmian będzie tym większy, im procesy restrukturyzacyjne będą głębsze i bardziej rewolucyjne, aniżeli ewolucyjne. Ponadto opór ten będzie także tym silniejszy, im większa i im dłużej była przyznawana pomoc publiczna danemu przedsiębiorstwu.

Z kolei zewnętrznymi przejawami negatywnymi stosowania pomocy publicznej, odczuwanymi przez otoczenie kopalń są:

1. Budowanie wysokich barier wejścia i wyjścia do sektora i tym samym zmniejszanie groźby pojawienia się nowych konkurentów oraz dóbr substytucyjnych. Wykorzystywanie pomocy publicznej przez funkcjonujące w sektorze podmioty może powodować sztuczne zwiększenie ich siły inwestycyjnej, możliwość dodatkowego zakupu nowoczesnych technologii, czy jeszcze większego obniżenia kosztów jednostkowych poprzez zwiększenie wielkości produkcji i sprzedaży wyrobów, i tym samym uzyskanie efektu ekonomiki skali. To wszystko będzie prowadzić do sytuacji, w której podmiotom nowym trudniej będzie wejść na rynek z racji poniesienia większych początkowych nakładów inwestycyjnych. Muszą one bowiem rozwinąć produkcję do takiego poziomu, w którym będzie ona opłacalna, biorąc pod uwagę działalność istniejących już na rynku podmiotów. W przypadku kapitałochłonnego sektora górniczego wielkość nakładów początkowych, jakie musi ponieść

inwestor na samym początku działalności, będzie szczególnie wysoka i dodatkowo wzmocniana przez fakt dotowania działalności podmiotów górniczych przez państwo, nawet tych nierentownych, co jeszcze bardziej będzie utrudniało wejście na taki rynek.

2. Eliminowanie konkurencji i zmniejszanie natężenia walki konkurencyjnej w sektorze. Selektywne udzielanie pomocy publicznej może powodować, że dotowane podmioty będą ją wykorzystywały do walki konkurencyjnej, wyeliminowania konkurentów i w dłuższej perspektywie do zmniejszenia nasilenia walki konkurencyjnej. Pomoc publiczna może zniekształcać warunki konkurowania w danym sektorze, poprzez stawianie w lepszej uprzywilejowanej pozycji rynkowej beneficjentów pomocy, a w gorszej konkurentów, którzy takiego wsparcia nie otrzymali. Oczywiście taka sytuacja będzie miała miejsce wówczas, gdy pomoc publiczną będą otrzymywały tylko niektóre podmioty na rynku. W sytuacji, kiedy w sektorze pomoc otrzymują prawie wszystkie podmioty, a z taką sytuacją mamy do czynienia w sektorze górniczym, pomoc publiczna może wpłynąć na zmniejszenie natężenia walki konkurencyjnej, ale w nieco inny sposób. Mianowicie, gdy nie ma zjawiska naturalnego, wymuszonego przez rynek upadku przedsiębiorstw na rynku, podmioty rentowne funkcjonują na rynku z podmiotami nierentownymi, wszystkie korzystają z pomocy państwa i nie ma przypadków wejścia na rynek nowych graczy, to w takiej sytuacji nie funkcjonują żadne mechanizmy, które by sprzyjały nasileniu walki konkurencyjnej w sektorze. Tę sytuację dodatkowo będzie wzmocniał fakt, iż prawie wszystkie podmioty górnicze, z wyjątkiem prywatnej kopalni Siltech, są w rękach jednego właściciela - państwa i w stosunku do nich prowadzi się podobną, odgórnie określaną politykę. To wszystko będzie powodowało istotne zniekształcenie warunków konkurowania na rynku.
3. Zwiększanie obciążeń niezrealizowanych zmian organizacyjnych, ponoszonych przez całe otoczenie. Udzielanie dużej pomocy publicznej dla górnictwa w długim okresie czasu, nie przynoszącej istotnych efektów, będzie negatywnie wpływać na kondycję skarbu państwa i inne branże. Może to skutkować nawet osłabieniem tempa wzrostu gospodarczego z racji zmniejszenia dostępnych środków pomocy regionalnej i horyzontalnej dla innych, bardziej wzrostowych sektorów gospodarki.
4. „Sztuczne” zmniejszanie siły przetargowej dostawców i odbiorców. Udzielenie pomocy publicznej przedsiębiorstwu górniczemu może skutkować zwiększeniem jego siły przetargowej wobec dostawców i nabywców. Taki podmiot może dyktować warunki swoim kontrahentom, nawet gdyby dysponował realnie mniejszą siłą finansową od nich.

5. „Psucie” innych sektorów gospodarki krajowej. Preferowanie jednych sektorów kosztem innych, poprzez udzielanie dużej pomocy publicznej, może przyczyniać się do zwiększenia napięć społecznych i „psucia” przedsiębiorstw z innych sektorów. Przykład górnictwa, gdzie podmioty górnicze permanentnie nie realizują swoich zobowiązań i korzystają ze środków budżetowych i dużych przywilejów, a strajki górnicze skutecznie wymuszają na rządzie kolejne ustępstwa w obliczu złej sytuacji finansowej całej branży, może skutkować niezadowoleniem społecznym i strajkami innych grup zawodowych.

#### **4. Uwagi końcowe**

Publiczna pomoc sektorowa niewątpliwie jest bardzo ważnym instrumentem interwencjonizmu państwowego w procesy gospodarcze. Pozwala realizować szereg istotnych celów gospodarczych, ale również może nieść ze sobą bardzo wiele negatywnych reperkusji, zwłaszcza dotyczących zniekształcenia warunków konkurencji i rozwijania różnego rodzaju patologii organizacyjnych, czego przykładem jest właśnie górnictwo węgla kamiennego. Trzeba pamiętać tutaj o tym, że o ile z perspektywy konkretnego przedsiębiorstwa, zwłaszcza w krótkim okresie czasu, każda pomoc otrzymana od państwa w mniejszym bądź większym zakresie pozytywnie wpłynie na jego pozycję na rynku, to jednak nie każde wsparcie ma pozytywne skutki dla samej konkurencji na poziomie całej gospodarki [W. Burzyński, W. Karpińska – Mizelińska, T. Smuga 2003, s. 73]. Podobnie sytuacja wygląda z wpływem pomocy publicznej na proces zarządzania zmianami organizacyjnymi, gdzie ten wpływ może być niejednoznaczny - zarówno pozytywny, jak i negatywny. W tym aspekcie zatem bardzo ważne jest, by pomoc ta była w każdym przypadku jej udzielenia uzasadniona przesłankami ekonomicznymi. Udzielenie każdej pomocy publicznej powinno być rozpatrywane z punktu widzenia jej zasadności, tego czy korzyści związane z zastosowaniem tego narzędzia interwencjonizmu państwowego przewyższą same koszty pomocy publicznej. Chodzi tutaj o to, by pomoc publiczna rzeczywiście okazała się pomocą odczuwaną przez całą gospodarke, a nie była de facto obciążeniem gospodarki.

Pomoc sektorowa jest „trudną pomocą”, gdyż koszty udzielania tego typu pomocy publicznej mogą być i często są w rzeczywistości nieadekwatne do osiągniętych rezultatów z racji tego, że dotyczą dużych sektorów wrażliwych, takich jak górnictwo, o gasnącym popycie, będących źródłem napięć i kryzysów na wielu płaszczyznach, generujących często duże straty, nie zaś branż przyszłościowych, rozwojowych - generujących duże zyski, będących siłą napędową całej gospodarki. Ponadto koszty udzielania tego rodzaju pomocy są również powiększane i często nieadekwatne do całościowych efektów restrukturyzacji poprzez

szereg negatywnych zjawisk, towarzyszących udzielaniu takiej pomocy, które zostały przedstawione wyżej i które powinny być brane pod uwagę przy całościowej ocenie wykorzystywania pomocy publicznej. W tym aspekcie pomoc sektorowa musi być uzasadniona ekonomicznie, szczególnie pod tym względem, aby pozytywne efekty związane z realizacją celów restrukturyzacji górnictwa zdecydowanie przewyższały negatywne rezultaty stosowania takiej pomocy.

Sposobem na zniwelowanie negatywnych efektów związanych z udzielaniem pomocy publicznej w górnictwie może być zwiększenie restrykcyjności nadzoru wydatkowania pomocy publicznej, przy stopniowym zmniejszaniu jej wielkości, do czego obligują dodatkowo Polskę przepisy unijne. Ponadto drogą do zmniejszenia negatywnego wpływu pomocy publicznej na funkcjonowanie kopalń może być zainicjowanie na szerszą skalę procesów prywatyzacyjnych w sektorze górnictwa węgla kamiennego, co przyczyni się do zwiększenia efektywności wykorzystania środków pomocowych, nasilenia rywalizacji konkurencyjnej i ukrócenia zjawisk patologicznych w kopalniach.

## Literatura

1. Bolesta K., *Zasady udzielania pomocy publicznej dla górnictwa węgla kamiennego w UE – implikacje dla Polski*, „Polskie górnictwo a Unia Europejska”, Wyższy Urząd Górniczy, Katowice 2004.
2. Borkowski Z., *Regulacje prawne dotyczące zasad udzielania pomocy publicznej dla górnictwa węgla kamiennego w krajach Unii Europejskiej*, „Wiadomości Górnicze” nr 4 / 2003.
3. Burzyński W., Karpińska – Mizielińska W., Smuga T., *Wpływ pomocy publicznej na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa” nr 3 / 2003.
4. Choroszczak J., *Koncepcja cybernetyczno – ekologiczna zmiany organizacyjnej a rozwój sektorów wrażliwych*, „Organizacja i Kierowanie” nr 1(123) / 2006.
5. Choroszczak J., Mikulec M., *Efektywne wykorzystywanie pomocy publicznej w restrukturyzacji podmiotów sektora górniczego*, (w:) Czopek K. (red.), *Ekonomika, Organizacja, Zarządzanie i Marketing w przemyśle wydobywczym*, AGH, Kraków 2005.
6. Dyoniziak R., Słaboń A., *Patologia życia gospodarczego*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997.
7. Fornalczyk A., *Pomoc publiczna dla przedsiębiorstw*, Komitet Integracji Europejskiej, Łódź 1998.
8. Informacja o wynikach kontroli restrukturyzacji finansowej i organizacyjnej górnictwa węgla kamiennego w latach 1990 – 2001, Raport nr 178/2002/P/01/146/-LKA Najwyższej Izby Kontroli, Katowice 2002.



9. Kroes N., *Reforming Europe's State Aid Regime: An Action Plan for Change*, Conference on European State Aid Reform, Brussels, 14th June 2005.
10. Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacjami*, SGH, Warszawa 1997.
11. Modzelewska-Wąchal E., *Pomoc publiczna i jej nadzorowanie*. Komentarz, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2003.
12. Pełka P., Stasiak M., *Pomoc publiczna dla przedsiębiorców w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2002.
13. Paradowski P., *Prawo pomocy publicznej dla przedsiębiorców*, (w:) *Konkurencja*, pod red. Z. Brodeckiego, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2004.
14. *Rozporządzenia Rady (WE) nr 1407/2002 z dnia 23 lipca 2002 r. w sprawie pomocy państwa dla przemysłu węglowego*.
15. Stachowicz J. K., *Zarządzanie procesami reorientacji strategicznej w przedsiębiorstwach przemysłów tradycyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

**Katarzyna Kolud\***

**SPECYFIKACJA WARUNKÓW ŚWIADCZENIA  
USŁUGI OUTSOURCINGOWEJ JAKO GWARANT  
JEJ JAKOŚCI W ZARZĄDZANIU  
NIERUCHOMOŚCIAMI MIESZKANIOWYMI**

**TERMS SPECIFICATION IN PROVIDING  
OUTSOURCING SERVICE AS THE GUARANTOR  
OF QUALITY IN HOUSING MANAGEMENT**

**Summary**

*Terms specification in providing outsourcing service is a formal negotiated document between two parties which identifies the recipient's and provider's degree of integration, needs, expectations and covers services to be delivered in outsourcing cooperation. The most important part of a specification is to define parameters of quality: proficiency, availability, time reaction, amount of reclamations. Specification cannot cover every problematic situation but well written - could be the most effective way to ensure commitment is kept.*

**1. Uwagi wstępne**

Specyfikacja warunków świadczenia usługi może być traktowana jako pisemny gwarant jej jakości. Dokument ten jest odpowiednikiem dyskrypcji Service Level Agreement (SLA), spisywanej pomiędzy stronami kontraktu outsourcingowego. Najważniejszym celem stawianym przed specyfikacją jest zdefiniowanie oczekiwań i wymagań względem dostawcy zewnętrznego oraz wskazanie parametrów jakościowych i ich cech wymiernych, umożliwiających pomiar jego skuteczności i zdolności do efektywnej realizacji zleconych zadań. Jednocześnie należy zaznaczyć, iż specyfikacja nie powinna stanowić podstawy do wydania jednoznacznej opinii na temat pozytywnego, czy negatywnego wpływu usług kooperanta na operacje, taktykę, czy strategię zarządzania nieruchomościami mieszkaniowymi, ponieważ na tak wnikliwą ocenę składa się

\* mgr, Beskidzkie Towarzystwo Edukacyjne, Bielsko-Biała.

całościowy przebieg inicjatywy outsourcingu, a nie tylko cechy mierzące i opisujące sprawność i umiejętności eksperta zewnętrznego.

## **2. Schemat prac nad specyfikacją warunków świadczenia usługi outsourcingowej**

W tworzenie specyfikacji warunków świadczenia usługi outsourcingowej winien być zaangażowany najwyższy i średni szczebel zarządzających nieruchomościami mieszkaniowymi, mający w swoim zakresie odpowiedzialności podejmowanie decyzji strategicznych, taktycznych i operacyjnych, zawieranie umów z dostawcami zewnętrznymi oraz kontrolę jakości realizowanych przez nich zadań. W trakcie trwania prac nad specyfikacją popełniane są często liczne błędy, zniekształcające jej główny cel. Ujmuje się więc w niej wszelkie możliwe zapisy charakterystyczne dla umowy, czy kontraktu outsourcingowego, a kluczowy aspekt specyfikacji - czyli zdefiniowanie oczekiwanego poziomu jakości usług i sposobów ich kontroli - zamyka w kilku, ogólnie brzmiących zdaniach. Efektem takiego postępowania są częste przypadki wycofywania się jednej ze stron kontraktu z inicjatywy outsourcingu - właśnie z powodu braku precyzyjnych informacji związanych z pomiarem jakości.

Proponuje się, aby schemat podjęcia prac nad opracowaniem specyfikacji warunków świadczenia usługi outsourcingowej przebiegał wg następującej kolejności:

- ustalenie stopnia integracji z dostawcą zewnętrznym (ETAP I),
- ustalenie zakresu (przedmiotu) outsourcingu (ETAP II),
- uzgodnienie oczekiwań i wymagań stron – parametrów jakości i ich cech wymiernych (ETAP III).

### **ETAP I**

Prace nad specyfikacją należałoby rozpocząć od ustalenia pożądanego stopnia integracji z dostawcą zewnętrznym, co pozwoli na uzyskanie wysokiego stopnia precyzji w określeniu poziomu przyszłego zaangażowania się w inicjatywę outsourcingu obydwu stron kontraktu. W literaturze przedmiotu brak opisów porządkujących poziomy integracji, stąd propozycja ich następującej klasyfikacji:

- integracja pierwszego stopnia, kiedy dostawca występuje w roli realizatora zleceń o charakterze krótkookresowym, nie wymagających nadmiernego angażowania jego zaplecza technicznego, czy technologicznego; zadania wiążą się ze stosunkowo niską odpowiedzialnością;
- integracja drugiego stopnia, przejawiająca się w podejmowaniu przez dostawcę realizacji zadań o wyższym stopniu komplikacji oraz po-

dejmowaniu prób budowania wartości dodanej zleconych mu zadań. Z uwagi na ograniczony jeszcze zakres realizowanych czynności – odpowiedzialność również nie jest zbyt wysoka;

- integracja trzeciego stopnia, obejmująca szerszy zakres czynności, dostawca może już samodzielnie planować, prognozować popyt, realizować i zarządzać daną czynnością oddaną mu w outsourcing – co wywołuje znaczny wzrost jego odpowiedzialności względem zleceniodawcy;
- integracja czwartego stopnia, której cechą charakterystyczną jest wysoki poziom złożoności zadań realizowanych przez dostawcę zewnętrznego, pociągający za sobą wysoki poziom odpowiedzialności.

Integrację pierwszego i drugiego stopnia można nazwać rynkową, z uwagi na krótkoterminowe zapotrzebowanie zarządzających nieruchomościami mieszkaniowymi na usługi, mogących liczyć na wiele konkurencyjnych ofert ich realizowania, płynących z rynku. Specyficzność krótkoterminowych kontraktów daje – po ich wygaśnięciu – możliwość poszukiwania nowego dostawcy usług zewnętrznych. Integrację trzeciego i czwartego stopnia można z kolei nazwać partnerską, w ramach której kontrakt zawierany jest na czas dłuższy, ponieważ przewiduje realizację dużego projektu z długoterminowym zapotrzebowaniem na świadczone przez dostawcę usługi, a więc i zamierzeniem budowania więzi strategicznych pomiędzy dwoma stronami kontraktu.

## **ETAP II**

Drugim etapem prac nad tworzeniem specyfikacji jest precyzyjne ustalenie przedmiotu (zakresu) outsourcingu. Zakres funkcjonalny zarządzania nieruchomościami mieszkaniowymi obejmuje realizację funkcji m.in. o charakterze organizacyjnym, planistycznym, rozwojowym, modernizacyjnym, ekonomicznym, czy prawnym. Zadaniem zarządu (zarządzających) jest zakwalifikowanie wskazanych funkcji i ich podfunkcji do 2 podstawowych grup:

- funkcji (podfunkcji) nadających się do outsourcingu (zbywalnych) bez spełnienia przez dostawcę zewnętrznego specjalnych warunków. Świadczenie usług nie wymaga tu posiadania wysoce specjalistycznej wiedzy, a na przykład - zmysłu organizatorskiego, czy planistycznego. Z tego względu można tu zakwalifikować takie zadania, jak m.in.: sporządzanie regulaminów porządku, prowadzenie spraw technicznych, prowadzenie korespondencji z najemcami, czy też układanie planów konserwacji nieruchomości;
- funkcji (podfunkcji) nadających się do outsourcingu (zbywalnych) po spełnieniu przez dostawcę zewnętrznego określonych warunków. Realizacja zadań będzie więc wymagać wiedzy eksperckiej, kompetencji zawodowych, czy też umiejętności poruszania się w sferze działania or-

ganów administracji państwowej. Zadaniem możliwym do przekazania na zewnątrz mogą być w tym przypadku m.in.: regulowanie stanu prawnego nieruchomości, prowadzenie i rozliczanie kosztów eksploatacyjnych, opracowywanie planów remontów.

Pozostałe funkcje (podfunkcje) nie zakwalifikowane do żadnej z grup, nie będą podatne na outsourcing ze względu na swoje prawdopodobne powiązanie z kluczowymi kompetencjami zarządu, wynikające z aktów prawnych, normujących obszar ich obowiązków zawodowych. W przypadku trudności we wskazywaniu zakresu (przedmiotu) outsourcingu można skorzystać z pomocy audytorów – niezależnych, zewnętrznych ekspertów - przeprowadzających w takiej sytuacji audyt techniczny, technologiczny, personalny, czy finansowy – stanowiący narzędzie szczegółowej analizy działalności badanych zasobów mieszkaniowych.

### **ETAP III**

Trzeci etap prac nad specyfikacją to uzgodnienie oczekiwań i wymagań zarządu, czy zarządzających nieruchomościami mieszkaniowymi wobec dostawcy zewnętrznego oraz dostawcy zewnętrznego wobec zarządu (zarządzających) – mające na celu eliminację zjawiska rozbieżności w kwestii rozumienia pojęcia jakości świadczonych usług outsourcingowych. W przypadku zarządzania nieruchomościami mieszkaniowymi będzie to bezpośrednio skorelowane ze zgodnością z wymaganiami stawianymi przez zarząd - reprezentujący właścicieli, najemców, użytkowników, czy też członków lokali.

Wśród proponowanych parametrów, charakteryzujących jakość oczekiwaną w stosunku do poziomu usług oferowanych przez dostawcę zewnętrznego, wyróżnia się: sprawność, dostępność, czas reakcji na awarię, czas usunięcia awarii, koszty przestoju, poziom cen, warunki płatności, okres gwarancyjny i serwis gwarancyjny, ilość reklamacji w okresie gwarancji. Rodzaje i cechy wymierne parametrów jakościowych przedstawia

**Tabela 1** Rodzaje i cechy wymierne parametrów jakościowych usług świadczonych w ramach outsourcingu z punktu widzenia zarządzającego zasobem mieszkaniowym

Rodzaj parametru jakościowego	Cechy wymierne parametru jakościowego
Sprawność	<ul style="list-style-type: none"> <li>niezawodność w realizacji funkcji (utrzymanie ciągłości pracy)</li> <li>eliminowanie nieuzasadnionych przerw w pracy</li> </ul>
Dostępność	<ul style="list-style-type: none"> <li>możliwość korzystania z pomocy ekspertów (w razie zaistnienia potrzeby)</li> <li>dedykowany personel (nazwiska osób odpowiedzialnych za realizację konkretnej funkcji)</li> </ul>
Czas reakcji na awarię	<ul style="list-style-type: none"> <li>wewnątrz budynku (administracja, zarząd) spółdzielni mieszkaniowej (2-8 godzin od formalnego zgłoszenia awarii)</li> <li>na zewnątrz budynku (budynki mieszkalne) spółdzielni mieszkaniowej (8-12 godzin od formalnego zgłoszenia awarii)</li> </ul>
Czas usunięcia awarii	<ul style="list-style-type: none"> <li>wewnątrz budynku (administracja, zarząd) spółdzielni mieszkaniowej (2-8 godzin od formalnego zgłoszenia awarii)</li> <li>na zewnątrz budynku (budynki mieszkalne) spółdzielni mieszkaniowej (8-12 godzin od formalnego zgłoszenia awarii)</li> </ul>
Koszty przestoju	<ul style="list-style-type: none"> <li>przekroczenie gwarantowanego czasu reakcji i usunięcia awarii (wysokość kwoty za każdą pełną godzinę przestoju od momentu rozpoczęcia przestoju)</li> </ul>
Poziom cen	<ul style="list-style-type: none"> <li>ceny konkurencyjne (rynkowo optymalne dla realizacji konkretnej funkcji)</li> </ul>
Warunki płatności	<ul style="list-style-type: none"> <li>forma bezgotówkowa (przelew)</li> <li>wydłużony termin płatności (28 dni)</li> </ul>
Okres gwarancji i serwis gwarancyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>wydłużony okres gwarancji (w zależności od rodzaju realizowanej usługi - co najmniej 3 lata od daty zakończenia realizacji)</li> <li>lokalizacja serwisu gwarancyjnego (do 10 km od spółdzielni mieszkaniowej)</li> <li>sprawną akcją wymiany, naprawy lub poprawy usługi</li> </ul>
Ilość reklamacji w okresie gwarancji	<ul style="list-style-type: none"> <li>ograniczona do minimum</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

W zależności od ustaleń zarządu, czy zarządzających nieruchomościami mieszkaniowymi – można – dla każdego rodzaju parametru jakościowego – przydzielić odpowiednią ilość punktów i tak na przykład oceniając sprawność można zastosować poniższą punktację:

- wysoka (100% niezawodności, brak nieuzasadnionych przerw)  
75 punktów,
- średnia (2 nieuzasadnione przerwy w pracy w ciągu miesiąca)  
50 punktów,
- niska (więcej niż 2 nieuzasadnione przerwy w pracy w ciągu miesiąca)  
25 punktów.

Zbiór punktów wszystkich parametrów jakościowych może stanowić podstawę do podjęcia decyzji o zaprzestaniu lub kontynuacji współpracy z dostawcą zewnętrznym.

Zapisy dotyczące oczekiwań, wymagań i parametrów, określających jakość usług outsourcingowych, zawarte w specyfikacji będą stanowić podstawę ich egzekwowania, wymagają więc należytej uwagi przy ich precyzowaniu.

Tabela 1 nie zawiera pełnej listy wskaźników jakości, należałoby ją więc redefiniować na nowo (jeśli będzie to konieczne) wraz z kolejną, podpisywaną specyfikacją.

Z punktu widzenia dostawcy zewnętrznego - parametry oceny jakości nie występują w tak dużej liczbie, jak w przypadku odbiorcy jego usług, a najbardziej istotne z nich przedstawia Tabela 2.

**Tabela 2.** Rodzaje i cechy wymierne parametrów jakościowych usług świadczonych w ramach outsourcingu z punktu widzenia dostawcy zewnętrznego

Rodzaj parametru jakościowego	Cechy wymierne parametru jakościowego
System obiegu dokumentacji i przepływu informacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rzetelna rejestracja, grupowanie, przetwarzanie, dystrybucja dokumentacji i przepływu informacji</li> </ul>
Ocena świadczonych usług	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jasne kryteria punktacji i oceny usług</li> <li>• systematyczne monitorowanie i kontrola prac</li> </ul>
Optymalne warunki płatności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• regularność płatności</li> <li>• forma bezgotówkowa (przelew)</li> <li>• krótki termin płatności (14 dni)</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

Sprawność działania systemu obiegu dokumentacji i informacji jest związana ze zwiększeniem efektywności wzajemnej komunikacji pomiędzy stronami kontraktu, głównie poprzez zapewnienie transparentności współpracy. W przypadku drugiego parametru jakościowego - oceny usług świadczonych przez dostawcę zewnętrznego – przyjmuje się, że może ona być podstawą do minimalizowania lub eliminowania zagrożenia złej jakości realizacji oraz stosowania właściwych środków zaradczych, na przykład: monitorowania prac, zgłaszania reklamacji, stosowania sankcji zapisanych w umowie (kontrakcie), aż po roz-

wiązanie umowy z kooperantem. Ocena jakości usług w powiązaniu z przydzielaniem punktacji powinna wchodzić w zakres obowiązków kierownika działu, wykorzystującego inicjatywę outsourcingu. Weryfikacja jakości może jednak okazać się trudna, jeżeli w wyniku decyzji o wydzieleniu na zewnątrz wszystkich funkcji i podfunkcji dokonano całkowitej redukcji etatów w dziale, pozbywając się tym samym pracowników mających stosowne uprawnienia i kompetencje, umożliwiające ocenę popełnienia lub niepopołnienia błędów w realizacji usługi. Kontrolę jakości świadczonych usług należy przeprowadzać zanim pojawią się sytuacje problematyczne, które mogą nawet ujawnić brak odpowiednich parametrów mierzących jakość.

Optymalne warunki płatności są rozumiane przez dostawcę zewnętrznego jako miesięczne, regularne wpływy na firmowy rachunek bankowy. Wydłużony termin płatności za otrzymywane usługi jest dla zarządzających nieruchomościami mieszkaniowymi optymalnym wyjściem, natomiast dla dostawcy może być kwestią problematyczną. Należy więc w trakcie negocjacji dążyć do uzyskania terminów płatności idealnych dla obydwu stron.

M. Trocki uważa, że jakość usług outsourcingowych reprezentowana przez dostawców zewnętrznych jest silnie zależna nie tylko od nich samych, ale i od dojrzałości samego rynku [Por. Tabela 3, Trocki 2001, s. 103-106].

**Tabela 3.** Determinanty dojrzałości rynku dostawców usług outsourcingowych

Czynnik budujący dojrzałość rynku outsourcingowego	Cechy czynnika budującego dojrzałość rynku outsourcingowego
Rozmiar rynku	im większy rynek, tym większa podatność na zastosowanie wydzielenia
Stabilność rynku	ograniczone ryzyko zmian warunków cenowych, jakościowych, terminowych
Intensywność konkurencji	możliwość realizacji usług na korzystnych warunkach
Poziom know – how	konieczne jest, by był on wyższy niż w przedsiębiorstwie macierzystym, zlecającym outsourcing
Poziom cen	im niższe ceny i zachowany poziom jakości, tym większa podatność na zastosowanie wydzielenia
Terminowość realizacji	im większa niezawodność realizacji, tym większa podatność na zastosowanie wydzielenia
Elastyczność oferty	im bardziej sztywna oferta, tym mniejsza podatność na zastosowanie wydzielenia

Źródło: M. Trocki, *Outsourcing*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 103-106



Tabela 3 pokazuje korelację pomiędzy czynnikami budującymi fachowość rynku usług outsourcingowych, a poziomem podatności na wydzielenie. Im bardziej profesjonalny jest rynek dostawców zewnętrznych, tym bardziej popularne może stać się podejmowanie inicjatyw outsourcingu.

Przedstawiony schemat podjęcia prac nad stworzeniem specyfikacji warunków świadczenia usługi outsourcingowej powinien pozwolić na jej prawidłową konstrukcję a pierwsze dwa etapy wpłyną bezpośrednio na kształt ostatniego odcinka prac, czyli na ustalenie parametrów jakości oceny poziomu świadczonych usług i podjęcia działań im odpowiadającym. Jakość techniczna realizowanych usług będzie wynikać z wymogów, norm, czy rezultatów zapisanych w specyfikacji.

### 3. Uwagi końcowe

W artykule przedstawiono zagadnienie tworzenia dokumentu specyfikacji warunków świadczenia usługi outsourcingowej jako gwaranta jakości w zarządzaniu nieruchomościami mieszkaniowymi. Głównym zadaniem stawianym przed specyfikacją jest efektywne egzekwowania zapisanych w niej zobowiązań.

Niezależnie od tego, jakiego zasobu mieszkaniowego dotyczy specyfikacja - zakres funkcjonalny zarządzania jest skomplikowany, złożony i bezpośrednio skorelowany z odpowiedzialnością społeczną zarządu (zarządzających) wobec klientów inicjatywy outsourcingu, którymi w tym przypadku są właściciele, najemcy, użytkownicy i członkowie lokali mieszkalnych czy też usługowych. Mając na uwadze powyższe ustalenia zaproponowano kolejność podjęcia prac nad specyfikacją, rozpoczynającą się od ustalenia stopnia integracji z dostawcą zewnętrznym, ustalenia zakresu (przedmiotu) outsourcingu oraz uzgodnienia wzajemnych oczekiwań i wymagań obydwu stron. Określenie właściwego stopnia integracji może dać podstawę do wskazania funkcji (podfunkcji), mogących stać się przedmiotem realizacji na zewnątrz, co z kolei winno ułatwić wskazanie parametrów jakościowych i ich cech wymiernych, oceniających jakość realizacji prac dostawcy zewnętrznego. W tym celu zaproponowano również przydzielanie punktacji w ramach wspomnianych parametrów, głównie dla minimalizacji zagrożenia świadczenia usług o niskiej jakości.

Obszerną analizę sposobów tworzenia efektywnych harmonogramów realizacji projektów i systemów ich monitorowania można znaleźć w literaturze krajowej i zagranicznej, opisującej problematykę zarządzania projektami<sup>2</sup> oraz w praktyce licznych organizacji krajowych i zagranicznych, zajmujących się

---

2 Do prac poruszających to zagadnienie zalicza się m.in.: Bercun S., *The Art of Project Management*, O Reilly Media Inc., North Sebastopol 2005; Lewis J. P., *Fundamentals of Project Management*, AMACOM, New York 2007; Trocki M., Gruzca B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2002

problematyką projektowania, organizowania, nadzoru i rozliczania inicjatyw o charakterze organizacyjnym, ekonomicznym, czy informatycznym – doskonałą dziedzinę zarządzania projektami, portfelami oraz programami projektów<sup>3</sup>.

## Literatura

1. Bercun S., *The Art of Project Management*, O Reilly Media Inc., North Sebastopol 2005.
2. Lewis J. P., *Fundamentals of Project Management*, AMACOM, New York 2007.
3. Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2002.
4. Trocki M., *Outsourcing*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 103 i następne.

---

<sup>3</sup> APM – Association of Project Management (miejsce działania Wielka Brytania), IPMA - International Project Management Association (zarejestrowane w Szwajcarii z sekretariatem i centralą operacyjną w Wielkiej Brytanii), SPMP - Stowarzyszenie Project Management Polska (miejsce działania: Polska)

**Wojciech Haza\***

**UREGULOWANIA NADZORU BANKOWEGO  
W NOWEJ UMOWIE KAPITAŁOWEJ (BASEL II)  
I OCENA ICH KONSEKWENCJI DLA POLSKIEGO  
SEKTORA BANKOWEGO**

**BANKING SUPERVISION REGULATIONS  
IN THE NEW BASEL CAPITAL ACCORD (BASEL II)  
AND THE EVALUATION OF THEIR CONSEQUENCES  
FOR THE POLISH BANKING SECTOR**

**Summary**

*The rapidly developing globalisation of world economies has caused that it has become necessary to establish international authorities to control public entities (including, but not limited to, banks). These are banks that operate in the international market in an especially active manner. To reduce any and all irregularities in the banking sector, the Basel Committee on Banking Supervision was established. As a result of further actions, the New Basel Capital Accord (Basel II), in details defining the methodology of capital adequacy measurement and target standards for the banking supervision, was published.*

*The purpose of this document is to present major regulations of the New Capital Accord and assess their impact on the Polish banking sector. On the basis of a selected group of banks in Poland, we discuss the impact of new guidelines, for example, on a solvency ratio. The author also refers to the analysis of the impact of new regulations on the Polish banking sector performed by the Basel Committee. The article also presents a problem of banking supervision and reasons for international coordination of banking regulations. The research (including solvency ratio) covers the period from 2001 to 2006.*

---

\* mgr, Wydziałowe Studium Doktoranckie, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

## **1. Uwagi wstępne**

Rozwijający się w szybkim tempie proces globalizacji gospodarek na świecie spowodował, iż koniecznym stało się utworzenie ponadkrajowych organów kontroli nad podmiotami publicznymi, do których możemy zaliczyć m.in. banki. To właśnie banki szczególnie aktywnie funkcjonują w skali międzynarodowej. Aby ograniczyć wszelkie zakłócenia w sektorze bankowym powołano do życia Bazylejski Komitet ds. Nadzoru Bankowego, składający się z przedstawicieli banków centralnych i bankowych władz nadzorczych krajów Grupy - G10 (Belgia, Francja, Holandia, Japonia, Kanada, Niemcy, USA, Szwajcaria, Szwecja, Wielka Brytania, Włochy) oraz Luksemburga i Hiszpanii. Komitet Bazylejski prowadzi prace nad ujednoczeniem regulacji nadzorczych oraz określeniem wymaganego poziomu kapitałów banków, które prowadzą działalność międzynarodową. Następstwem opisanych działań było opublikowanie dokumentu pod nazwą Nowa Umowa Kapitałowa (Basel II), który w szczegółowy sposób określa metodologię pomiaru adekwatności kapitałowej i docelowe standardy przewidziane dla nadzoru bankowego [Stefański 2006, s. 6]. Wspomniane ustalenia obowiązują instytucje kredytowe we wszystkich krajach, które stosują zalecenia Komitetu ds. Nadzoru Bankowego (m.in. kraje UE, kraje Grupy G - 10).

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie głównych regulacji przyjętych w Nowej Umowie Kapitałowej (NUK) i ocena ich wpływu na polski sektor bankowy. Na podstawie wybranej grupy banków w Polsce omówiono wpływ nowych wytycznych, m.in. na ich współczynnik wypłacalności. Autor odniósł się także do badań wpływu przyjętych zmian na polski sektor bankowy, prowadzonych przez Komitet Bazylejski. W artykule przedstawiono także problem nadzoru bankowego oraz powody międzynarodowej koordynacji regulacji bankowych. Analiza kształtowania się współczynnika wypłacalności badanych banków obejmuje lata 2001-2006.

## **2. Rola oraz znaczenie nadzoru bankowego w Polsce**

Głównym celem nadzoru bankowego w Polsce jest zapewnienie bezpieczeństwa środków pieniężnych zgromadzonych na rachunkach bankowych oraz zapewnienie zgodności działalności banków z przepisami ustawy Prawo bankowe, ustawy o NBP, statutem oraz decyzją o wydaniu zezwolenia na utworzenie banku. Nadzór nad działalnością banków w Polsce sprawuje niezależna Komisja Nadzoru Bankowego (KNB), a decyzje i zadania przez nią określone wykonuje i koordynuje wydzielony organizacyjnie w strukturze Narodowego Banku Polskiego - Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego (GINB). Najważniejszymi zadaniami KNB są: określanie zasad działania banków, zapewniających bezpieczeństwo środków pieniężnych zgromadzonych w bankach przez klien-

tów; nadzorowanie banków w zakresie przestrzegania ustaw, statutu i innych przepisów oraz obowiązujących norm finansowych; dokonywanie okresowych ocen sytuacji ekonomiczno-finansowej banków i przedstawianie ich Radzie Polityki Pieniężnej oraz ocena wpływu polityki pieniężnej, podatkowej i nadzorczej na ich rozwój; opiniowanie zasad organizacji nadzoru bankowego i ustalenie trybu jego sprawowania [System bankowy..., 2001, s.8].

Do zadań GINB należy: licencjonowanie banków, monitorowanie ich struktury własnościowej oraz kwalifikacji kierownictwa; monitorowanie stabilności finansowej banków poprzez system sprawozdawczości nadzorczej; przygotowywanie regulacji ostrożnościowych, określających dozwolone lub zalecane parametry działania banków, poziom podejmowanego ryzyka oraz adekwatność zarządzania; inicjowanie oraz realizacja, na wniosek KNB, działań nadzorczych wobec banków w sytuacji kryzysowej, w tym monitorowanie programów i postępowania naprawczego, a w razie niedostatecznej poprawy sytuacji finansowej wnioskowanie do KNB o podjęcie dalszych kroków wynikających z przepisów prawa bankowego, tj. likwidacji, upadłości, połączeń; wykonywanie nadzoru skonsolidowanego [www.nbp.pl].

Funkcjonowanie nadzoru bankowego jest jednym z najważniejszych warunków zapewnienia stabilności i bezpieczeństwa systemu finansowego. Świadczą o tym zarówno regulacje Unii Europejskiej, jak i rekomendacje Bazylejskiego Komitetu ds. Nadzoru Bankowego [Podstawowe zasady ... 1997].

Rolą nadzoru bankowego w Polsce jest stopniowe równoważenie tradycyjnej formuły - według której nadzór bankowy dba, aby banki przestrzegały przepisów prawa i regulacji nadzorczych - działaniem zmierzającym do ograniczenia ryzyka, które może grozić depozytom powierzonym bankom. Rola ta jest coraz bardziej postrzegana jako budowanie warunków stabilizujących system bankowy poprzez proaktywne działania profilaktyczne. W Polsce od wielu lat nadzór bankowy podejmuje wysiłki, aby w jak najszerszym zakresie wprowadzić nowoczesne mechanizmy nadzorcze określone przez Komitet Bazylejski. Zdecydowana większość tych zasad została wprowadzona w życie lub jest w trakcie wprowadzania [System bankowy ..., 2001, s.35].

Zgodnie z obowiązującym prawem 1 stycznia 2008r. Komisja Nadzoru Bankowego stanie się częścią Komisji Nadzoru Finansowego (KNF), która kontroluje już branżę ubezpieczeniową, fundusze emerytalne i rynek kapitałowy [Ustawa 2006].

### **3. Nowa Umowa Kapitałowa – podstawowe założenia**

W 1988 roku Komitet Bazylejski ds. Nadzoru Bankowego opracował pierwszą Umowę Kapitałową. Dokument dotyczył zasad ustalania minimalnego poziomu kapitałów własnych banków i zapewnienia lepszych warunków konku-

rencji pomiędzy bankami działającymi na rynku międzynarodowym. Mimo niewielkiej liczby krajów posiadających swych reprezentantów w Komitecie Bazylejskim, Umowa została powszechnie zaakceptowana również w krajach, które nie były reprezentowane w Komitecie. Współczynnik wypłacalności stał się ogólnosiwiatowym standardem pomiaru wypłacalności banków. W roku 2004 (wraz z modyfikacją w latach 2005 i 2006) Komitet Bazylejski opublikował zasady Nowej Umowy Kapitałowej (NUK lub „Bazylea II”), która została oparta na bardziej nowoczesnych metodach i narzędziach zarządzania ryzykiem [International Covergence ..., 2006].

Nowa Umowa Kapitałowa jest zbiorem wytycznych dla środowiska bankowego przygotowanych przez Komitet Bazylejski, które to wytyczne mają wesprzeć banki w zachowaniu odpowiedniego poziomu wypłacalności, a w konsekwencji zapewnić wyższe bezpieczeństwo systemu bankowego. Istotą Nowej Umowy Kapitałowej są tzw. 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.

#### **Minimalne wymogi kapitałowe -filar 1**

Pomiar adekwatności kapitałowej wiąże się z określeniem, ile kapitału, bądź określonych funduszy własnych, powinien posiadać bank, aby jego działalność była bezpieczna. Nie wystarczy określenie minimalnego kwotowego progu kapitałowego, aby bank miał zabezpieczenie kapitałowe odpowiednie do skali prowadzonej działalności. W tym celu wprowadzono miary adekwatności, do których zaliczany jest m.in. współczynnik wypłacalności. NUK postawiła wymagania co do minimalnego poziomu współczynnika wypłacalności banków, tj. 8% aktywów ważonych ryzykiem. Jednocześnie ustalono, iż kapitały mają zapewnić nie tylko pokrycie ryzyka kredytowego i rynkowego, ale również ryzyka operacyjnego, jako dodatkowego ryzyka wprowadzonego przez NUK. Bazylea II dokładnie określa sposób ustalania wag ryzyka dla poszczególnych kategorii aktywów i zobowiązań pozabilansowych banków. Współczynnik wypłacalności jest obliczany według następującego wzoru:

$$R = \frac{FW}{AWR + 12,5 \times WKRR + 12,5 \times WKRO} \times 100\%$$

Legenda: R – współczynnik wypłacalności, FW – fundusze własne, AWR – suma aktywów i zobowiązań pozabilansowych ważonych ryzykiem, obliczona dla ryzyka kredytowego, WKRR – wymogi kapitałowe z tytułu ryzyka rynkowego, WKRO - wymogi kapitałowe z tytułu ryzyka operacyjnego,

Źródło: M. Stefański, *Nowe regulacje dotyczące wymagań kapitałowych wobec banków*, „Materiały i Studia” NBP 2006, Zeszyt nr 212, s. 11.

Na fundusze własne składają się określone kategorie kapitałów, m.in. kapitał zakładowy, zapasowy, pozostały rezerwowy, kapitał z aktualizacji wyceny oraz terminowe zobowiązania podporządkowane. Natomiast aktywa ważone ryzykiem to odpowiednie kategorie aktywów banku przemnożone przez przypisane im wagi ryzyka, odzwierciedlające profile ryzyka rynkowego, kredytowego i operacyjnego.

Ryzyko kredytowe związane jest z dłużnikami banku i dotyczy sytuacji, gdy dłużnik nie jest w stanie realizować swoich zobowiązań wobec banku. Do szacowania tego ryzyka bank może wybrać jedną z metod – metodę standardową (rating zewnętrzny), metodę ratingów wewnętrznych (IRB – ang. Internal Ratings Based), metodologię sekurytyzacji.

W metodzie standardowej wagi ryzyka dla poszczególnych ekspozycji kredytowych nadawane są na podstawie kryterium podmiotowego kredytobiorcy i przedmiotowego rodzaju należności. Podstawową zasadą metody jest nadawanie wag ryzyka na podstawie ratingu zewnętrznego (np. Standard & Poor, Moodys itp.), przy czym brak takiego rankingu oznacza wagę ryzyka 100%.

Nowym rozwiązaniem zaproponowanym w NUK jest wprowadzenie możliwości wykorzystania wewnętrznych narzędzi zarządzania ryzykiem kredytowym w procesie szacowania adekwatności kapitałowej. By bank mógł zastosować metodę ratingów wewnętrznych musi on spełnić minimalne warunki i wymagania sprawozdawcze oraz uzyskać zgodę instytucji nadzorczej danego kraju. Komitet Bazylejski podejmując decyzję o możliwości zastosowania takiego podejścia założył, iż banki mają więcej informacji o klientach, niż zewnętrzny podmiot ratingowy. Zastosowanie metody ratingów wewnętrznych pozwala bankom na zdecydowanie większe różnicowanie ocen ryzyka klientów, niż w przypadku metody standardowej opierającej się na ograniczonej liczbie ratingów ustalonych przez zewnętrzną agencję. Charakterystyki ryzyka obejmują miarę prawdopodobieństwa niewykonania zobowiązania (PD – ang. probability of default), stratę z tytułu niewykonania zobowiązania (LGD – ang. loss given default), ekspozycję niewykonania zobowiązania (EAD – ang. exposure at default) oraz termin rozliczenia (M – ang. maturity). Metoda ratingów wewnętrznych opiera się na miarach nieoczekiwanej straty (UL) i oczekiwanej straty (EL). Warto dodać, iż parametr LDG może zostać obniżony w przypadku, kiedy bank posiada zabezpieczenia kredytowe danej ekspozycji kredytowej.

Banki zostały także zobowiązane do stosowania, wyodrębnionej w dokumencie Bazylejskim i CRD [Dyrektywa UE w sprawie wymogów kapitałowych ang. Capital Requirements Directive], metody sekurytyzacji, aby móc obliczać wymogi kapitałowe z tytułu ekspozycji wynikających z sekurytyzacji tradycyjnej i syntetycznej lub podobnych struktur zawierających cechy wspólne obu rodzajów sekurytyzacji [Stefański 2006, s. 11].

Ryzyko operacyjne to ryzyko straty wynikającej z niedostosowania lub zawodności wewnętrznych procesów, ludzi i systemów technicznych lub ze zdarzeń zewnętrznych [Dyrektywa 2006/48/WE]. Do tego ryzyka odnosi się także ryzyko prawne, natomiast wyłącza się z niego ryzyko reputacji i strategiczne. NUK umożliwia wybranie przez bank jednej z trzech metod określenia wysokości ryzyka operacyjnego:

- metodę podstawowego wskaźnika (BIA – ang. basic indicator approach),
- metodę standardową (TSA – ang. standardised approach),
- alternatywną metodę standardową, która jest wariantem metody standardowej (ASA – ang. alternative standardised approach).

Metoda podstawowego wskaźnika polega na wyznaczeniu wysokości kapitału na pokrycie ryzyka operacyjnego jako procentu (oznaczonego jako  $\alpha$ ) średniej z zysku brutto banku z ostatnich 3 lat. Metoda standardowa jest oparta na podobnej zasadzie, jak metoda podstawowego wskaźnika, z tą jednak różnicą, że działalność banku należy podzielić na 8 pionów operacyjnych z jednoczesnym określeniem współczynnika  $\beta$ . Czynnikiem  $\beta$  jest przybliżeniem relacji faktycznie poniesionych strat z tytułu ryzyka operacyjnego w danym pionie, do ogólnego poziomu wyniku brutto generowanego w tym pionie. Alternatywna metoda standardowa dopuszcza stosowanie przez bank własnego wewnętrznego systemu pomiaru ryzyka operacyjnego. Zastosowanie zaawansowanych metod pomiaru ryzyka wymaga akceptacji ze strony instytucji nadzorczej. NUK nie zawiera szczegółowego opisu metod stosowanych w tym podejściu.

Ryzyko rynkowe to ryzyko związane zarówno z pozycjami bilansowymi, jak i pozabilansowymi banku z tytułu zmian cen rynkowych, np. zmian w cenach akcji, czy stóp procentowych. Bank może wybrać jedną z dwóch metod kalkulacji ryzyka rynkowego (w kolejności stopnia skomplikowania metody i wrażliwości na ryzyko):

- podejście w oparciu o metody standardowe (bank powinien wyznaczyć 5 składników ryzyka, które podlegają pomiarowi, a następnie są sumowane i wynik ten stanowi ryzyko całościowe),
- podejście w oparciu o modele opracowane wewnętrznie przez bank.

### **Proces analizy nadzorczej - filar 2**

Celem 2 filaru NUK jest przekonanie organu nadzorczego, że banki utrzymują kapitały na poziomie umożliwiającym pokrycie ewentualnych strat. Przedstawiono tam najważniejsze zasady analizy nadzorczej, jej przejrzystość i odpowiedzialność, jak również wytyczne dotyczące zarządzania ryzykiem. Banki powinny zapewnić organowi nadzorcemu możliwość ustalenia przebiegu procesu oceny swojej adekwatności kapitałowej oraz strategię utrzymywania odpowiedniego poziomu kapitałów. Filar 2 dotyczy trzech głównych obszarów [Dyrektywa 2006/48/WE]:



- ryzyk, które nie są w pełni objęte filarem 1 (np. ryzyko stopy procentowej),
- ryzyk nieuwzględnionych w filarze 1 (np. ryzyko strategiczne, ryzyko biznesowe)
- zewnętrznych czynników mających wpływ na bank (np. efekt cyklu koniunkturalnego).

Organ nadzorczy ma za zadanie interweniowanie w celu zapobiegania możliwości obniżenia się kapitału poniżej poziomów minimalnych oraz może wymagać od banku podniesienia kapitałów powyżej minimalnego poziomu. Dodatkowo organ nadzoru weryfikuje, czy bank odpowiednio zarządza procesami związanymi z wyznaczeniem minimalnego poziomu kapitałów.

### **Dyscyplina rynkowa - filar 3**

Komitet Bazylejski nie zamierza wprowadzać na rynku bankowym pełnej informacji o jego uczestnikach, ale wymaga, aby wszelkie informacje mające wpływ na decyzje inwestorów, konkurentów czy klientów banków były jawne. Stąd też głównym celem trzeciego filaru jest wprowadzenie wysokich standardów dostępu do informacji finansowych. W związku z tym NUK zwraca uwagę na konieczność stosowania jednolitych międzynarodowych standardów rachunkowości i sprawozdawczości [Stefański 2006, s. 47].

## **4. Wpływ Nowej Umowy Kapitałowej na polski sektor bankowy**

Wprowadzenie wymogów zawartych w NUK będzie się wiązać z dużymi zmianami w bankach, zarówno pod względem kapitałowym, jak również organizacyjnym. Pod względem zmian kapitałowych w bankach NUK wymusi następujące działania:

- zastosowanie nowych wytycznych w zakresie wag ryzyka wpłynie na znaczne zmiany łącznego wymogu kapitałowego,
- banki niespełniające obecnych wymogów kapitałowych będą musiały dokonać niezbędnych dopasowań,
- przedsiębiorstwa o niskich ratingach będą musiały się liczyć ze zwiększonym oprocentowaniem nowych kredytów, bowiem banki „przerzucą” część swoich kosztów na klientów,
- nawet małe banki będą miały na celu spełnienie wymogów metody opartej na wewnętrznych ratingach na skutek „konkurencji ratingów”,
- obniżenie wymogów kapitałowych dla klientów detalicznych oraz małych i średnich firm da pozytywny bodziec do dywersyfikacji działalności kredytowej.

NUK wprowadzi także znaczne zmiany organizacyjne w bankach, m.in.:

- konieczność dostosowania polityki, procedur do wymogów określonych w NUK oraz wytycznych KNB. Dodać należy, iż implementacja NUK w bankach ze względu na jej zakres, jak również mnogość tzw. „opcji narodowych” jest poważnym wyzwaniem (istotna rola wykwalifikowanej kadry pracowników banku),
- konieczność oddzielenia jednostek organizacyjnych banku nadających ratingi od osób odpowiedzialnych za wzrost akcji kredytowej,
- duże znaczenie będą odgrywać komórki audytu wewnętrznego banku (rewizja procesów ratingowych, jakości danych, kontrola sprawności zarządzania portfelem kredytowym),
- banki będą zmuszone ponieść znaczne nakłady na dostosowanie swoich systemów informatycznych. Szczególne wymagania będą dotyczyć konieczności rejestracji i rewaluacji dopuszczonych przez Komitet Bazy-lejski zabezpieczeń,
- dużym wyzwaniem, szczególnie dla mniejszych banków, będzie przygotowanie narzędzi niezbędnych do wykorzystania w ramach metody IRB, w których banki muszą wdrożyć odpowiedniej jakości narzędzia ratingowe i scoringowe, jak również zbudować bazy danych dotyczących parametrów PD, LGD oraz terminów zapadalności [Dziekoński 2003, s. 66-67].

Bodaj najistotniejszą konsekwencją zastosowania NUK jest zmiana wartości aktywów ważonych ryzykiem, wynikająca ze zmiany wag ryzyka, jak również włączenie ryzyka operacyjnego do obliczania współczynnika wypłacalności. KNB zwraca uwagę na fakt, iż NUK traktuje niekorzystnie kraje będące w trakcie transformacji systemowych, takie jak Polska, Czechy, Węgry (odstąpienie od kryterium przynależności do OECD na korzyść kryterium oparte-go na ocenach uznanych agencji ratingowych). Następstwem takiego działania może być utrwalenie podziałów między wysoko rozwiniętymi i nierozwiniętymi systemami bankowymi, zarówno w zakresie kosztów pozyskania kapitału, jak i finansowania [Uwagi do Trzeciego ..., 2003]. Ze względu na możliwość zaistnienia sytuacji, w której niektóre banki będą miały problem z pozyskaniem kapitału (co może zmusić je do ograniczenia działalności bądź też obniżenia rentowności) w najbliższych latach należy oczekiwać nowej fali fuzji i przejęć bankowych. Dzięki takiej sytuacji instytucje kredytowe będą mogły realizować swoje plany ekspansji i rozwoju w warunkach globalizacji.

NUK powinna się przyczynić, w pośredni sposób, do rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, bowiem dla tych właśnie podmiotów zostaną uproszczone procedury kredytowe (ze względu na fakt, że podmioty te będą traktowane jak detaliści, banki będą mogły obniżyć wymogi kapitałowe). Będzie to zjawisko korzystne dla polskiego sektora bankowego, bowiem banki staną się bardziej

aktywne i efektywne w wyniku zwiększenia ilości klientów. Na takim rozwiązaniu szczególnie powinny zyskać duże banki detaliczne w Polsce (PKO BP S.A. oraz Pekao S.A.).

Analizując wpływ zapisów NUK w ramach 1 filaru na polski sektor bankowy, warto odnieść się do badań przeprowadzonych przez Komitet Bazylejski – QIS (Quantitative Impact Studies). Polska uczestniczyła w badaniach QIS3 i QIS5, przy czym badaniem drugim objęto 19 banków komercyjnych oraz 60 banków spółdzielczych działających w Polsce (łącznie 80% polskiego sektora bankowego). Wyniki QIS3 wykazały, iż wprowadzenie NUK w polskim sektorze bankowym może wpłynąć na obniżenie współczynnika wypłacalności o 1,2% (metoda standardowa) oraz 4% (metoda wewnętrznych ratingów) [Raport o stabilności ..., 2003, s. 74-75]. Według szacunków GINB współczynnik wypłacalności spadnie w sektorze, w zależności od przyjętej metody, od 2,2% do 5,4%. Taka sytuacja spowodowałaby pogorszenie dokapitalizowania polskiego sektora bankowego.

**Tabela 1.** Wpływ NUK na wymogi kapitałowe badanych banków wg typu banku (stan na 30.09.2005 r.)

Wyszczególnienie	Liczba banków	WW (%)	Wpływ NUK na WW (%)	Zmiana WW (%)	Zmiana AWR (%)	Suma AWR (%)
Banki komercyjne, w tym:	19	14,70	12,80	-1,90	14,99	100
- zrzeszające	3	15,80	14,24	-1,56	10,96	1,34
- detaliczne	4	12,47	15,29	2,82	-17,03	5,20
- korporacyjne	2	9,33	8,46	-0,87	5,16	6,46
- uniwersalne	10	15,21	12,96	-2,25	17,70	87,00
Banki spółdzielcze	60	13,91	13,13	-0,78	5,90	100

Legenda: WW – współ. wypłacalności, AWR – aktywa ważone ryzykiem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Skutki wprowadzenia NUK i Dyrektywy CRD dla polskiego systemu bankowego na tle europejskim i światowym: Wyniki Piątego Badania Ilościowego (QIS5)*, GINB, wrzesień 2006r.

Wyniki badań QIS5, które zostały opublikowane w czerwcu 2006r. [Results of ..., 2006] wykazały, że wprowadzenie rozwiązań NUK spowoduje wzrost aktywów ważonych ryzykiem (AWR) o 15% dla banków komercyjnych (głównie na skutek ryzyka operacyjnego), oraz o 5,9% dla banków spółdzielczych. Mniejszy wzrost AWR w bankach spółdzielczych wynika głównie z większego znaczenia należności detalicznych w portfelach tych banków. Niewątpliwie drugim czynnikiem wpływającym na prognozowanie wzrostu AWR w bankach spółdzielczych jest fakt, iż ze względu na mniejsze możliwości systemów in-

formatycznych w bankach spółdzielczych oraz wciąż ograniczoną wiedzę na temat szczegółowych zapisów NUK, niektóre banki mogły zaniżyć wymóg kapitałowy wyliczony zgodnie z zasadami opisanymi w NUK (np. nie wykazując w pełni należności przeterminowanych, bądź też klasyfikując należności do złych wag ryzyka). Wpływ NUK na wymogi kapitałowe wg typu banku przedstawia tabela 1. Dla objętych badaniem banków komercyjnych współczynnik wypłacalności obniżył się o 1,9%, natomiast dla banków spółdzielczych spadek wyniósł 0,78%. Należy oczekiwać, że wprowadzenie w polskich bankach postanowień NUK nie spowoduje bezpośrednio konieczności podwyższania ich kapitałów, mimo iż na poziomie sektora bankowego minimalny poziom funduszy własnych wzrośnie o ok. 3,5 mld zł [Skutki wprowadzenia ..., 2006, s. 54].

**Tabela 2.** Liczba banków komercyjnych w Polsce wg współczynnika wypłacalności w latach 2001-2006

Współczynnik wypłacalności	2001	2002	2003	2004	2005	09.2006
8% i powyżej	64	53	55	54	54	53
- z tego 30% i powyżej	15	12	9	8	6	7
od 15% do 30%	24	22	19	21	25	16
od 12% do 15%	13	8	12	13	11	17
od 8% do 12%	12	11	15	12	12	13
poniżej 8%	5	6	3	0	0	0
<b>Ogółem</b>	<b>69</b>	<b>59</b>	<b>58</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>53</b>
<b>Średnia arytmetyczna</b>	<b>15,1</b>	<b>13,8</b>	<b>13,7</b>	<b>15,5</b>	<b>14,5</b>	<b>13,3</b>
<b>Mediana</b>	<b>16,0</b>	<b>16,8</b>	<b>14,8</b>	<b>16,2</b>	<b>15,4</b>	<b>13,9</b>

Źródło: *Sytuacja finansowa banków w okresie styczeń-wrzesień 2006r.* NBP, Warszawa 2007.

Przedstawione w tabeli 2 i 3 informacje o kształtowaniu się wysokości współczynnika wypłacalności w polskim sektorze bankowym w latach 2001-2006 wskazują, iż nawet sprawdzenie się prognoz dotyczących obniżenia się wskaźnika wypłacalności, nie spowoduje znaczących zmian, w wyniku których uzyskanie przez banki w Polsce minimalnego poziomu wskaźnika wynoszącego 8% byłoby niemożliwe (badania Komitetu Bazylejskiego wykazały, iż zastosowanie NUK spowoduje obniżenie współczynnika wypłacalności poniżej 8% tylko w jednym przypadku banku spółdzielczego).

**Tabela 3.** Liczba banków spółdzielczych w Polsce wg współczynnika wypłacalności w latach 2001-2006

Współczynnik wypłacalności	2001	2002	2003	2004	2005	09.2006
8% i powyżej	632	595	598	593	587	584
- z tego 30% i powyżej	41	36	44	35	60	55
od 15% do 30%	299	284	285	281	273	293
od 12% do 15%	122	125	118	130	134	130
od 8% do 12%	170	150	151	147	120	106
Poniżej 8%	10	10	2	3	1	0
<b>Ogółem</b>	<b>642</b>	<b>605</b>	<b>600</b>	<b>596</b>	<b>588</b>	<b>584</b>
<b>Średnia arytmetyczna</b>	<b>13,9</b>	<b>13,4</b>	<b>14,2</b>	<b>14,1</b>	<b>14,7</b>	<b>14,9</b>
<b>Mediana</b>	<b>15,4</b>	<b>15,5</b>	<b>15,8</b>	<b>15,7</b>	<b>16,1</b>	<b>16,5</b>

Źródło: *Sytuacja finansowa banków w okresie styczeń-wrzesień 2006r.* NBP, Warszawa 2007.

Z szacunków GINB wynika, że w ramach metody standardowej, najistotniejszej z punktu widzenia polskiego systemu bankowego, duży wpływ na wymagany poziom funduszy własnych będą miały zmiany w zakresie wag ryzyka należności bankowych, szczególnie dla należności detalicznych. Wpływ uwzględnienia zewnętrznych ocen jakości kredytowej jest także istotny dla należności od banków oraz należności sektora rządowego. Pogłębiona analiza zachęt kapitałowych do wprowadzania metod zaawansowanych szacowania ryzyka (uwzględniająca różnice w składzie portfeli banków) wskazuje, że metody zaawansowane mogą istotnie obniżyć wymogi kapitałowe polskich banków. Wyniki badań wskazują, że banki mogłyby uzyskać największe korzyści z wprowadzenia metod zaawansowanych w ryzyku kredytowym dla portfeli detalicznych. Taki wynik jest zbliżony z rezultatami europejskimi. W przeciwieństwie do Polski w ramach UE odnotowano również spadki wymogów dla należności od przedsiębiorstw oraz banków. Zaobserwowana różnica zmian wymogów kapitałowych wynika z relatywnie wyższej jakości kredytowej tych klas ekspozycji w UE [Skutki wprowadzenia ..., 2006, s. 52].

W zakresie ryzyka operacyjnego polskie banki są obciążone znacznie wyższym wymogiem kapitałowym, niż banki w UE. Jest to następstwem wyższej ryzykowności, a zarazem dochodowości aktywów polskich banków, co zawiąza podstawę obliczania wymogu kapitałowego w metodach BIA (wskaźnika bazowego) i TSA (podejście standardowe w ryzyku operacyjnym), nie wynika natomiast z istotnie wyższego poziomu ryzyka operacyjnego w polskich bankach. Relatywnie bardzo wysokie wymogi z tytułu ryzyka operacyjnego wskazują, że oprócz portfela detalicznego, właśnie obszar ryzyka operacyjnego może przynieść potencjalnie największe korzyści kapitałowe dla polskich banków przy wdrażaniu metod zaawansowanych.

Upodabnianie się modeli ryzyka wynikające z metody ratingów wewnętrznych może spowodować, że wszystkie banki będą szacowały ryzyko w podobny sposób, a w sytuacji, gdy sposób ten okaże się zły, może spowodować on powstanie ryzyka systemowego. Problem ten może dotyczyć Polski, ale także innych krajów działających w globalnej gospodarce (modele ryzyka stosowane będą przez międzynarodowe grupy finansowe).

## 5. Uwagi końcowe

Stabilność systemu bankowego stanowi jeden z podstawowych elementów systemu gospodarczego poszczególnych krajów, wpływając tym samym na stabilność gospodarki w ujęciu globalnym. Stąd też wytyczne przygotowane przez Komitet Bazylejski mają istotne znaczenie dla realizacji przez polski nadzór bankowy określonego wyżej zadania. Implementacja zapisów NUK w polskim, i nie tylko, sektorze bankowym jest stosunkowo trudna, m.in. ze względu na wysoki stopień szczegółowości rozwiązań zawartych w tym dokumencie.

Ocena wpływu NUK na polski sektor bankowy dotychczas opiera się na prognozach wynikających z badań przeprowadzonych przez GINB oraz Komitet Bazylejski. Niewątpliwie dodatkowy wymóg kapitałowy z tytułu ryzyka operacyjnego wpłynie niekorzystnie na współczynnik wypłacalności polskich banków (konieczność utrzymywania wyższych kapitałów). Jednakże należy zauważyć, iż większość banków działających w Polsce posiada nadwyżki kapitałowe, co spowoduje, że ich współczynniki wypłacalności nie będą niższe niż ustalony przez Komitet Bazylejski poziom 8%. Zastąpienie kryterium członkostwa w OECD ocenami agencji ratingowych stanowi pewne zagrożenie dla polskiego sektora bankowego, na co zwraca uwagę KNB (ewentualne obniżenie ratingów będzie skutkowało koniecznością zwiększenia kapitałów przez banki, a jeżeli tego nie uczynią, będą one musiały ograniczyć akcję kredytową). NUK wpłynie także na dalsze procesy fuzji i przejęć w polskim sektorze bankowym.

Wdrożenie zaawansowanych metod zarządzania ryzykiem operacyjnym i kredytowym jest szansą dla polskiego sektora bankowego na zmniejszenie dystansu do banków z krajów najbardziej rozwiniętych. Istotnym jest także fakt, że świadome zarządzanie ryzykiem kredytowym pozwoli na poprawę jakości portfela kredytowego, a wprowadzenie systemów zapobiegania zdarzeniom związanym z ryzykiem operacyjnym wpłynie na bardziej efektywne i bezpieczne funkcjonowanie instytucji kredytowych. Na skutek wprowadzenia wysokich standardów sprawozdawczości oraz dostępu do informacji finansowej bezpieczeństwo funkcjonowania banków zostanie istotnie wzmocnione.

Problematyka NUK przedstawiona w artykule wymaga dalszych badań, szczególnie pod względem możliwości zastosowania przez banki metod szacowania ryzyka w celu uzyskania dodatkowych korzyści kapitałowych.

## Literatura

1. Chorafas D.N., *Economic capital allocation with Basel II (cost, benefit and implementation procedures)*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2004.
2. Dierick F., Pires F., Scheicher M., Spitzer K.G., *The New Basel Capital framework and its implementation in the European Union*, ECB, "Occasional Paper Series" 2005, No 42.
3. *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.
4. *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.
5. Dziekoński P., *Nowa Bazylejska Umowa kapitałowa – konsekwencje dla rynku kredytowego*, „Materiały i Studia” 2003, Zeszyt nr 164.
6. *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*, Bank for International Settlements, Basel 2006.
7. *Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 13 maja 2002r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy Prawo bankowe*, Dz.U. 2002, nr 72, poz.665 z późn. zm.
8. *Podstawowe zasady efektywnego nadzoru bankowego*, Bazylejski Komitet ds. Nadzoru Bankowego 1997.
9. *Polski system bankowy. Stan i perspektywy*, NBP, Warszawa 2005.
10. *Results of the fifth quantitative impact study*, BIS, Basel 2006.
11. *Skutki wprowadzenia Nowej Umowy Kapitałowej i Dyrektywy CRD dla polskiego systemu bankowego na tle europejskim i światowym: Wyniki Piątego Badania Ilościowego (QIS5)*, GINB, Warszawa 2006.
12. *Sytuacja finansowa banków w okresie styczeń-wrzesień 2006r.*, NBP, Warszawa 2007.
13. Stefański Marek, *Nowe regulacje dotyczące wymagań kapitałowych wobec banków*, „Materiały i Studia” NBP 2006, zeszyt nr 212.
14. *System bankowy w Polsce w latach dziewięćdziesiątych*, NBP, Warszawa 2001.
15. *Ustawa z dnia 21.07.2006r. o nadzorze nad rynkiem finansowym*, Dz. U. 2006, nr 157, poz. 1119.
16. *Ujednoczenie pomiaru kapitału i standardów kapitałowych w skali międzynarodowej. Znowelizowana metodologia*, Bazylejski Komitet ds. Nadzoru Bankowego, Bazylea 2004.

17. *Uwagi do Trzeciego Dokumentu Konsultacyjnego – Nowa Umowa Kapitałowa* wydane przez Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego, GINB, Warszawa 2003.
18. strony internetowe: [www.nbp.pl](http://www.nbp.pl), [www.bis.org](http://www.bis.org), [www.baselalert.com](http://www.baselalert.com).



**Judyta Przyłuska\***

## **STRATEGIA DZIAŁANIA GRUPY PZU NA RYNKU UBEZPIECZEŃ NA ŻYCIE W OBLICZU ROSNĄCEJ KONKURENCJI**

### **PZU GROUP STRATEGY IN THE FACE OF GROWING COMPETITION ON THE LIFE INSURANCE MARKET**

#### **Summary**

*The insurance services market in Poland still develops slowly. New insurance and reinsurance companies come into being. There is a growing demand for well trained insurance agents and for universal knowledge about service activities in the area of insurance. Care about the quality of services and meeting the customers' expectations becomes the top priority matter for Polish insurers in the face of the threatening competition.*

*That is why the aim of the present article is the approximation of activities leading to keeping the leading position on this market undertaken by the PZU Group .*

#### **1. Uwagi wstępne**

Proces transformacji systemowej zapoczątkowany w 1989 r. oraz przystąpienie Polski do struktur unijnych w 2004 r. wywołały konieczność przekształceń w wielu dziedzinach życia gospodarczego, również w sektorze ubezpieczeń. Procesy dostosowawcze nastąpiły i nadal następują m.in. na skutek otwarcia i zapotrzebowania polskiego rynku na szeroko rozumiane usługi ubezpieczeniowe, których do 1990 r. brakowało. Rynek usług ubezpieczeniowych rozwija się, choć wciąż jeszcze powoli. Powstają nowe towarzystwa ubezpieczeniowe i reasekuracyjne. Rośnie zapotrzebowanie na dobrze wyszkolonych ubezpieczeniowców oraz na wszechstronną wiedzę o działalności usługowej w zakresie ubezpieczeń. Dbalność o jakość usług i spełnianie oczekiwań klientów staje się

---

\* mgr, Katedra Zarządzania Finansami, Instytut Zarządzania i Marketingu, Wydział Nauk Społecznych, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Lublin.

sprawą priorytetową w obliczu rosnącej konkurencji [A.Banasieński, Ubezpieczenia gospodarcze, s.5]. Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie strategii działań, podejmowanych przez Grupę PZU, aby utrzymać wiodącą pozycję na rynku ubezpieczeń.

## **2. Czynniki decydujące o pozycji rynkowej ubezpieczyciela**

Podstawowe czynniki, decydujące o zdobywaniu i utrzymywaniu silnej pozycji na rynku ubezpieczeń na życie to:

- wysoka liczba klientów,
- nowoczesna sieć dystrybucji,
- dobre wyniki finansowe (wyrażone w składce przypisanej brutto),
- wysokie zwroty z inwestycji,
- profesjonalna obsługa klienta.

Jednym z celów stawianych sobie przez towarzystwa ubezpieczeniowe jest zdobycie jak największej liczby klientów. Aby ten cel osiągnąć, należy najpierw rozpoznać potencjał wszystkich kanałów dystrybucji i ich maksymalny rozwój oraz zwrócić uwagę na podniesienie efektywności sprzedaży poprzez rozwój agencji własnej. Zrównoważony rozwój wszystkich kanałów dystrybucji ma pozwolić towarzystwu na utrzymanie wysokiego tempa uzyskiwania składki. Należy również zintensyfikować współpracę z instytucjami finansowymi tak, aby oprócz ubezpieczeń grupowych kredytobiorców, partnerzy ubezpieczyciela w większym stopniu oferowali indywidualne produkty ubezpieczeniowe razem z niektórymi produktami bankowymi, wzmacniając długoterminowy charakter tych usług [<http://www.rzu.gov.pl> z dn. 20.04.2007].

Dalsza poprawa wyników sprzedaży ubezpieczeń na życie na polskim rynku jest uzależniona od wzrostu poziomu świadomości ubezpieczeniowej potencjalnych klientów oraz jakości obsługi klientów [Amplifico Life, raport roczny 2001, s.21]. W obliczu wzmożonej konkurencji, a zwłaszcza aktywnych, zagranicznych towarzystw ubezpieczeniowych, udział w rynku krajowego ubezpieczyciela PZU Życie S.A. z każdym rokiem maleje. Dlatego, wszelkie działania Grupy PZU muszą być skierowane na właściwe cele i zadania pozwalające utrzymać dotychczasową silną pozycję rynkową.

## **3. Obszary wprowadzenia niezbędnych zmian w funkcjonowaniu Grupy PZU**

Strategia Grupy PZU formułuje cele na nadchodzące lata (do 2010 r.) oraz przedstawia inicjatywy, które zostaną podjęte w celu realizacji przyjętej strategii. W tym celu analizie poddano bieżącą sytuację na rynku i oczekiwane zmiany w obszarach:

- otoczeniu makroekonomicznym;
- potencjału rynków pod kątem segmentów klientów, produktów i kanałów dystrybucji;
- pozycji konkurencyjnej Grupy PZU.

Z analiz tych wynika, że w najbliższych latach jeszcze bardziej nasili się konkurencja na rynku ubezpieczeniowym. Segmenty produktowe oraz grupy klientów, w których PZU jest najsilniejsze, będą rosły wolniej niż cały rynek. Grupa PZU musi więc bronić swojej pozycji rynkowej poprzez pogłębienie relacji z klientami w segmentach, w których obecnie jest liderem. Swoją uwagę skoncentruje na:

- klientach masowych, posiadających dzisiaj grupowe ubezpieczenie na życie;
- klientach średnio zamożnych, gdzie PZU będzie chciało zwiększyć swój udział w indywidualnych ubezpieczeniach na życie;
- klientach małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP), gdzie PZU planuje m.in. rozszerzenie oferty o produkty ochronne na życie, inwestycyjne i emerytalne;
- klientach korporacyjnych, gdzie PZU jest obecnie liderem w ubezpieczeniach grupowych na życie.

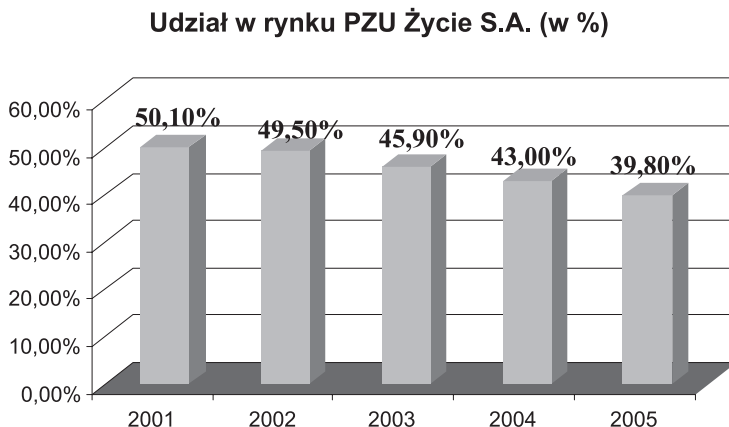
Grupa PZU dąży do utrzymania statusu najbardziej wartościowej instytucji finansowej w Polsce, poprzez:

- zachowanie wiodącej pozycji na polskim rynku ubezpieczeniowym pod względem udziału rynkowego i rentowności;
- utworzenie oszczędnej i sprawnej organizacji wspólnej dla całej Grupy PZU, aby sprawniej obsługiwać klientów i obniżyć koszty swojej działalności;
- silną bazę kapitałową i - w obliczu ograniczonego wzrostu na polskim rynku ubezpieczeniowym - rozwijanie działalności na rynkach zagranicznych, w celu stworzenia przyszłych źródeł przyrostu przychodów i wzrostu wartości.

Grupa PZU stara się być dla klientów instytucją pierwszego wyboru, dostosowując do ich potrzeb produkt, oferując go za konkurencyjną cenę, a także zapewniając sprawną i rzetelną obsługę. Znacznie słabszą pozycję posiada w szybko rosnących nowych segmentach rynku, które rozwinęły się po roku 1990. Dotyczy to w szczególności indywidualnych ubezpieczeń na życie oraz funduszy inwestycyjnych.

Niekorzystnym trendem dla Grupy PZU jest stopniowa utrata rynku. Z każdym rokiem udział rynkowy zmniejsza się o kilka punktów proc. po stronie ubezpieczeń na życie [materiały wewnętrzne PZU Życie S.A., luty 2006]. Spowodowane jest to przede wszystkim coraz silniej oddziałującą konkurencją.

Rysunek 1



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Wyników Grupy PZU.

Ogólnej charakterystyki Grupy PZU można dokonać za pomocą analizy SWOT, czyli mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń [Strategia Grupy PZU na lata 2006-2010, styczeń 2006].

**Tabela 1.** Analiza SWOT Grupy PZU

<b>Mocne strony</b>	<b>Słabe strony</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- silna marka;</li> <li>- pozycja kapitałowa;</li> <li>- udziały rynkowe;</li> <li>- potencjał sprzedaży krzyżowej;</li> <li>- rozległa sieć placówek;</li> <li>- stabilna i rentowna pozycja we wszystkich rodzajach ubezpieczeń.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dominuje myślenie nastawione na podział produktowy, a nie na segmenty klientów;</li> <li>- konflikty akcjonariuszy i zewnętrzne ograniczenia ładu korporacyjnego w sposób istotny utrudniają efektywne funkcjonowanie Grupy;</li> <li>- słaba koordynacja działań pomiędzy spółkami zależnymi utrudnia wykorzystanie synergii kosztowych i sprzedażowych w Grupie;</li> <li>- brak trwałego związku z bankiem skutkuje niestabilnością szybko rozwijającej się oferty bancassurance Grupy oraz ogranicza zdolność PZU do dystrybucji produktów inwestycyjnych jako samodzielnej liczby biznesowej;</li> <li>- procesy operacyjne są rozproszone oraz słabo zautomatyzowane, co wpływa negatywnie na wskaźnik kosztów administracyjnych (wyższy niż u konkurencji na rynku krajowym oraz odbiegający od standardów światowych)</li> </ul>

<b>Szanse</b>	<b>Zagrożenia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- wysoki potencjał wzrostu rynku ubezpieczeń w segmencie klienta indywidualnego, średnio zamożnego i Małych i Średnich Przedsiębiorstw (MSP);</li> <li>- zmiany prawne promujące rozwój rynku długoterminowych oszczędności;</li> <li>- przyjazny rynek sąsiednich państw i ich potencjał wzrostu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- starzenie się społeczeństwa;</li> <li>- stałe utrzymywanie się niskiej świadomości ubezpieczeniowej wśród klientów;</li> <li>- wzrost udziału wysoko prowizyjnych kanałów sprzedaży;</li> <li>- zaostrzenie konfliktu akcjonariuszy;</li> <li>- wzrost udziałów rynkowych średniej wielkości towarzystw;</li> <li>- ingerencje polityczne w proces zarządczy.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych Grupy PZU.

W długofalowym okresie przewiduje się wzrost potencjału ubezpieczeń na życie. Prawdopodobnie główne przyspieszenie rynku życiowego nastąpi po 2010 roku, a do tego momentu rynki ubezpieczeń życiowych i majątkowych będą rozwijały się podobnie. Przewidywany wzrost będzie wynikiem ciągłego poszerzania oferty produktowej, dopasowanej do potrzeb każdego klienta, znajdującego się w danym segmencie rynku.

#### **4. Przyjęta przez Grupę PZU strategia działania**

PZU Życie S.A. będzie rozwijało działalność w kierunku indywidualnych ubezpieczeń, poszerzając swoją ofertę m.in. o proste produkty z niską składką, skierowane przede wszystkim do mniej zamożnych klientów.

W obszarze technologii głównym celem będzie efektywne wspieranie celów biznesowych i poprawa pozycji konkurencyjnej. Będzie się to odbywało poprzez sprawne zarządzanie danymi i informacją, obniżenie kosztów jednostkowych przetwarzania transakcji biznesowych, wspieranie innowacji, szczególnie w obszarach obsługi klienta i elastycznego zarządzania produktem oraz poprzez racjonalizację i kontrolę kosztów.

Procesy obsługi zostaną zautomatyzowane i scentralizowane. Staną się pomocne w osiągnięciu właściwej ilości, jakości i aktualności dostępnej informacji na poziomach: relacji z klientem, operacyjnym i wsparcia sprzedaży oraz zarządzania bieżącego i strategicznego. Relacje kosztów administracyjnych ukształtują się na poziomie nie wyższym niż 6% składki przypisanej brutto w PZU Życie S.A. [materiały wewnętrzne PZU Życie S.A., luty 2006].

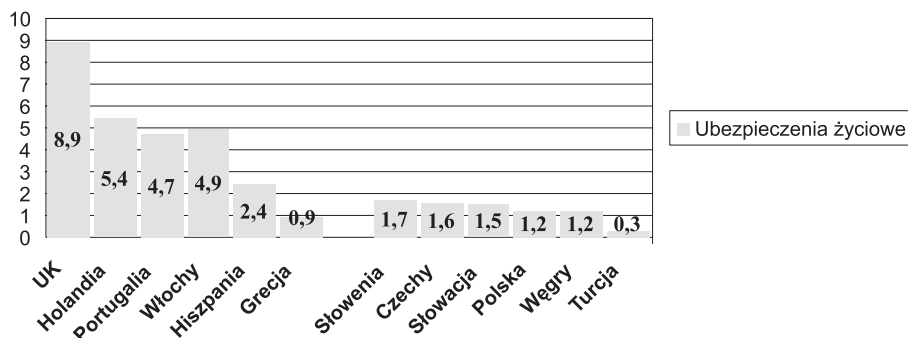
Ważne wydaje się również zbadanie poziomu rozwoju polskiego rynku ubezpieczeń na tle dużo lepiej rozwiniętych rynków w krajach Europy Zachodniej.

Grupa PZU rozwija także działalność na rynkach zagranicznych. Jest ona obecna na rynku litewskim od stycznia 2002 roku. Obecnie posiada na Litwie trzy spółki, świadczące usługi z zakresu ubezpieczeń życiowych i majątkowych. Połączone spółki zapewniają PZU 17% udziału w litewskim rynku ubez-

pieczeń majątkowych i około 4% w rynku ubezpieczeń na życie. 3 listopada 2004 roku oficjalnie wprowadzono na rynek litewski nową markę-PZU Lietuva. Tego dnia rozpoczęła się również pierwsza zagraniczna kampania wizerunkowa PZU [<http://www.pzu.pl>, dn.20.04.2006 ].

## Rysunek 2

**Składka przypisana brutto jako % PKB (2004)**



Źródło: Strategia Grupy PZU na lata 2006-2010, styczeń 2006.

Przy posiadaniu silnej bazy kapitałowej i w obliczu stopniowego ograniczenia tempa wzrostu na polskim rynku, dalsze rozwijanie działalności na rynkach zagranicznych jest szczególnie uzasadnione. PZU koncentruje swoje działania na rozwoju istniejących inwestycji zagranicznych na Litwie i Ukrainie. [Materiały wewnętrzne PZU Życie S.A., luty 2006].

Poza tym ubezpieczyciel podejmuje działania, mające na celu doskonalenie metod zarządzania operacjami zagranicznymi. Dzięki wypracowaniu ostatecznego modelu zarządzania tymi operacjami zakłada rozszerzenie działalności na inne rynki Europy Środkowej i Wschodniej. Przede wszystkim jest zainteresowany krajami, w których potencjał wzrostu rynku ubezpieczeniowego jest wysoki, a jednocześnie są duże szanse na osiągnięcie tam przewagi konkurencyjnej. PZU na rynkach zagranicznych zamierza rozwijać linie biznesowe, w których może osiągnąć znaczną przewagę konkurencyjną i potencjalnie duże udziały rynkowe. Przewiduje, że będą to grupowe i indywidualne ubezpieczenia na życie, a w następnej kolejności (w zależności od sytuacji regulacyjnej i politycznej danego kraju) rozwijać będzie również ubezpieczenia emerytalne i fundusze inwestycyjne.

Na rynkach zagranicznych PZU działa pod własną nazwą. Kadra kierownicza w jak największym stopniu jest lokalna, tzn. narodowości danego kraju, z doświadczeniem menedżerskim w firmach ubezpieczeniowych w krajach rozwiniętych gospodarczo.

Celem, jaki założyły spółki PZU na rynku zagranicznym, jest zdobycie i utrzymanie pozycji w czołówce 3 największych firm oraz docelowy udział w rynku w granicach 12-25%. PZU oczekuje także osiągnięcia dynamiki składki znacznie wyższej niż w Polsce oraz docelowo wyższego niż w Polsce zwrotu z kapitału. Przewiduje, że udział operacji zagranicznych w składce wyniesie w 2010 roku około 8% [Materiały wewnętrzne PZU Życie S.A. z lutego 2006].

## 5. Uwagi końcowe

Z przeprowadzonych badań i analiz wynika, że ponownie zaczyna się dobry okres dla ubezpieczeń i prognozuje się zwiększenie zainteresowania Polaków ubezpieczeniami. Rynek ubezpieczeń jest rynkiem nowoczesnych produktów, będzie stale się rozwijał, pomimo wielu istniejących zagrożeń takich, jak na przykład: niestabilna sytuacja gospodarcza, spadek inflacji, wzrost niebezpieczeństwa wystąpienia katastrof lub zamachów terrorystycznych, emigracje Polaków do innych krajów w celach zarobkowych.

Jednakże, postępujące procesy globalizacji oraz tworzące się współzależności biznesowe pozwalają przewidywać jeszcze większe zaostrzenie rozwijającej się konkurencji. Ubezpieczyciele muszą dotrzymać kroku nie tylko konkurentom, ale także swoim klientom, oczekującym kompleksowej, profesjonalnej obsługi oraz przejścia pełnej odpowiedzialności za podejmowane, nie do końca przewidywalne decyzje. Niezbędna w takiej sytuacji staje się szeroka i profesjonalna wiedza z zakresu ubezpieczeń, zarządzania i umiejętności prawidłowej oceny sygnałów płynących z rynku.

## Literatura

1. Athearn J. L., *Risk and Insurance*, Nowy Jork 1962.
2. Banasiński A., *Ubezpieczenia gospodarcze*, Poltext, Warszawa 1993, s.5.
3. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005, s. 176.
4. Łańcucki J., *Podstawy finansów ubezpieczeń gospodarczych*, PWN, Warszawa 1996, s. 84.
5. Maister D. H., *Zarządzanie firmą usług profesjonalnych*, Gliwice 2006.
6. Monkiewicz J., *Jednolity rynek ubezpieczeń w UE, procesy rozwoju i integracji*, Branta, Bydgoszcz 2005.
7. Ortyński K., *Zastosowanie metod ilościowych w ubezpieczeniach. Ubezpieczenia w gospodarce rynkowej, cz. II*, Branta, Bydgoszcz 1994.
8. Stroński E., *Ubezpieczenia na życie, teoria i praktyka*, Poltext, Warszawa 2004, s. 379.

9. Ziglar Z., *Poradnik lidera. Jak działać, gdy znajdziemy się na szczycie*,  
Medium, Warszawa 1995.

Źródła internetowe:

<http://www.rzu.gov.pl>

<http://www.pzu.pl>

<http://www.amplicolife.pl>



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

**Marta Gancarczyk\***

## **OCENA POLITYKI WSPIERANIA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW (MSP) – ASPEKTY METODYCZNE**

### **EVALUATION OF POLICY FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES (SMES) - METHODOLOGICAL ISSUES**

#### **Summary**

*The aim of the article is to analyze contemporary concepts and practice of evaluating policy for SMEs and to propose a methodology of empirical research in this area. In the first part, the concept, objectives, areas and instruments of SME policy are presented. The following parts discuss concept and practice of evaluation in public institutions and in academic research to conclude with a research procedure that integrates these two strands.*

#### **1. Uwagi wstępne**

W ciągu ostatnich 10 lat instytucje publiczne w Unii Europejskiej coraz większą uwagę kierują na ocenę<sup>1</sup>, która jest procesem porównywania założeń i celów polityki gospodarczej z jej rezultatami. Znaczna część celów tej polityki ma być realizowana poprzez rozwój sektora MSP, stąd wiele instrumentów wsparcia przeznaczonych jest dla wzmocnienia tej grupy przedsiębiorstw. Można uznać, że instytucje publiczne w UE ukształtowały podstawy koncepcyjne dla planowania i realizacji procesu ewaluacji. Podstawy te znajdują się z jednej strony w odpowiednich dokumentach, z drugiej zaś, są one wynikiem praktyki oceny programów pomocowych, często z wykorzystaniem zewnętrznych konsultantów. Jednocześnie jednak, w środowiskach naukowych, badacze prob-

\* dr, adiunkt w Katedrze Zarządzania, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University w Nowym Sączu. Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2006-7, jako projekt badawczy (Nr 1 H02D 021 30).

<sup>1</sup> Określenie ocena polityki wspierania MSP występuje w opracowaniu zamiennie ze słowem ewaluacja, które stosowane jest w polskich instytucjach publicznych jako tłumaczenie ang. evaluation.

lematyki MSP wskazują na potrzebę doskonalenia praktyki w tej dziedzinie i uczynienia jej przedmiotem badań naukowych, w celu podniesienia rzetelności i obiektywizmu wyników. Badania naukowe mające na celu ocenę wpływu instrumentów wspierania MSP, jakkolwiek stosunkowo nieliczne, dostarczają nie tylko uogólnień na temat konsekwencji interwencji państwa, lecz także budują i rozwijają metodykę postępowania badawczego. Celem artykułu jest analiza koncepcji i praktyki oceny polityki wspierania MSP i przedstawienie propozycji metodyki badań empirycznych w tej dziedzinie. Metodyka ta opiera się na dwóch wspomnianych podstawach, tj. zasadach i praktyce ewaluacji w instytucjach publicznych oraz analizie badań naukowych na temat wpływu interwencji publicznej. W pierwszej części przedstawiono istotę, cele i podstawowe obszary polityki wobec MSP. W kolejnych częściach zanalizowano zasady i praktykę oceny w instytucjach publicznych i w badaniach naukowych, by w efekcie przedstawić propozycję procedury empirycznych badań efektów polityki wspierania MSP.

## **2. Istota, cele, obszary i instrumenty polityki wspierania MSP**

Politykę wspierania MSP rozumiemy jako planową i zorganizowaną działalność podmiotów wyposażonych w instrumenty oddziaływania, której przedmiot stanowi wspieranie procesów tworzenia, rozwoju i podnoszenia konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw [Piasecki 2001].

Polityka wobec MSP jest stosunkowo młodą dziedziną interwencji władz publicznych oraz młodą dziedziną badań nad przedsiębiorczością i małymi i średnimi firmami<sup>2</sup>. Jednocześnie jednak, miejsce MSP w strategiach i programach Unii Europejskiej [Strategia Lizbońska 2000, Europejska Karta Małego Przedsiębiorstwa 2000, Zintegrowany Program dla MSP i Rzemiosła 1994, Wieloletni Program dla Przedsiębiorstw i Przedsiębiorczości 2000, Plan Działań dla Przedsiębiorczości 2004a] oraz strategiach poszczególnych państw [Rybińska, Tokaj-Krzewska 2003, s. 71-107] powoduje, że wzrasta jej udział w wydatkach związanych z pomocą publiczną w postaci programów UE [Komisja Europejska /KE/ 2003] oraz indywidualnych programów krajowych [Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumenta, 2006]<sup>3</sup>. Wskazuje się zazwyczaj następujące podstawowe cele polityki wspierania MSP [De 2000, s. 89-90]:

- wzrost zatrudnienia,

2 Jej początki w Europie mają źródło w dążeniu do jednoczesnego rozwiązania różnych problemów ekonomicznych w dużych krajach, jak Niemcy czy Francja, w drugiej połowie lat 70. XX w. W latach 80. XX w. powstała w Komisji Europejskiej XXIII Dyrekcja Generalna, zajmująca się sektorami zdominowanymi przez małe i średnie przedsiębiorstwa [De 2000].

3 Wartość pomocy publicznej na rozwój MSP wzrósł z 67,5 mln zł. w 2004 do 304,5 mln zł. w 2005, a tym samym jej udział w wartości pomocy horyzontalnej ogółem wzrósł z 1,5% w 2004 do 16,7% mln. zł. w 2005. Raport o pomocy publicznej udzielonej w Polsce przedsiębiorcom w 2005 roku, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Warszawa grudzień 2006, s. 10. [www.uokik.gov.pl](http://www.uokik.gov.pl). Data odczytu 9 maja 2007.

- wzrost gospodarczy,
- poprawa konkurencyjności gospodarki,
- rozwój regionalny i rozwój strukturalny.

Celom tym odpowiadają określone obszary wsparcia dla tej grupy przedsiębiorstw, a mianowicie wspieranie badań i rozwoju /B+R/, tworzenia nowych miejsc pracy, inwestycji, edukacji, finansowania i dostępu do kapitału, zakładania firm, internacjonalizacji/eksportu, kooperacji przemysłowej, szkoleń, infrastruktury, nowych technologii, informacji i ograniczenia biurokracji (tabela 1).

**Tabela 1.** Cele polityki wspierania MSP i odpowiadające im obszary wsparcia

Cel: poprawa konkurencyjności	Cel: wzrost gospodarczy	Cel: generowanie zatrudnienia	Cel: rozwój regionalny/strukturalny
B+R	B+R	Nowe miejsca pracy	Nowe miejsca pracy
Inwestycje	Inwestycje	Edukacja	Inwestycje
Finansowanie, dostęp do kapitału	Finansowanie, dostęp do kapitału		Finansowanie, dostęp do kapitału
	Zakładanie firm	Zakładanie firm	Zakładanie firm
Internacjonalizacja/			
Eksport	Internacjonalizacja/		
Eksport			
	Kooperacja przemysłowa	Kooperacja przemysłowa	Kooperacja przemysłowa
Szkolenia		Szkolenia	
Infrastruktura			Infrastruktura
Nowe technologie			
Informacja	Informacja		Informacja
Ograniczenie biurokracji	Ograniczenie biurokracji	Ograniczenie biurokracji	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie D. De, *SME Policy in Europe*, (w:) praca zbiorowa pod red. D. L. Sexton, H. Landström, *Handbook of Entrepreneurship*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, UK, Malden USA 2000, s. 95.

Można wyróżnić następujące rodzaje instrumentów polityki wsparcia MSP, jako narzędzi realizacji celów polityki w poszczególnych obszarach [De 2000, Piasecki 2001]:

- instrumenty prawne (np. definicja MSP, zasady prowadzenia działalności gospodarczej, uregulowania dotyczące samorządu gospodarczego i organizacji przedsiębiorców, ustawy dotyczące rejestracji przedsiębiorstw);
- instrumenty finansowe (np. ustawa o ordynacji podatkowej, preferencyjne kredyty, zwolnienia podatkowe, subsydia i dotacje);
- instrumenty organizacyjne (np. wspieranie powstawania i rozwoju lokalnych funduszy poręczeń kredytowych, tworzenie form organizacyjnych dla wykorzystania zagranicznej pomocy dla MSP, wspieranie regionalnych powiązań sieciowych);
- instrumenty informacyjno-szkoleniowe (wspieranie rozwoju regionalnych instytucji promocji MSP oraz dostępu do technologii i wzornictwa przemysłowego, promowanie działań zwiększających konkurencyjność produktów, wspieranie zinstytucjonalizowanej pomocy w kształceniu).

Generalnie, omawiane instrumenty ukierunkowane są na: 1/ wsparcie pośrednie, poprzez tworzenie przyjaznego środowiska instytucjonalnego, oraz 2/ wsparcie bezpośrednie ze środków publicznych w formie pomocy finansowej, doradczej lub rzeczowej.

Dobór instrumentów wsparcia ewoluuje w kierunku redukcji bezpośredniej pomocy finansowej, na rzecz transferu informacji i wiedzy, w formie tzw. usług biznesowych [KE 2001]. W zastosowaniu instrumentów finansowych zauważa się tendencję odchodzenia od selektywnego finansowania wybranych grup przedsiębiorstw, na rzecz ułatwiania dostępu do źródeł finansowania na zasadzie powszechnej. Polityka koncentruje się w tej dziedzinie na ulepszaniu otoczenia finansowego MSP, a nie na bezpośrednich transferach do grup realizujących określone warunki.

### **3. Cechy polityki wspierania MSP a ocena**

Poniżej przedstawiono cechy polityki wobec MSP w UE, które wpływają na sposób i możliwości prowadzenia jej ewaluacji. Do najczęściej wskazywanych elementów charakterystyki polityki wspierania MSP należą: niedostatek spójnych podstaw koncepcyjnych oraz precyzji celów, rozproszona struktura podmiotowa dla zarządzania wsparciem i rozproszona struktura finansowania oraz wielość i podobieństwo programów pomocowych.

- Niedostatek spójnych podstaw koncepcyjnych; rozproszona struktura podmiotowa dla zarządzania wsparciem i rozproszona struktura finansowania

W większości krajów polityka wobec MSP występuje raczej jako składnik innych, formalnie wyodrębnianych polityk. Tylko w części krajów Unii Europejskiej posiada ona podstawy koncepcyjne<sup>4</sup> i jest oficjalną częścią ogólnej polityki gospodarczej (dotyczy to np. Niemiec, Holandii, Portugalii, Belgii, Irlandii i Francji). W innych krajach istnieje formalna koncepcja polityki wobec MSP, ale nie uwzględnia się jej jako odrębnej dyscypliny w ramach ogólnej polityki gospodarczej (np. Szwecja, Finlandia, Norwegia, Luksemburg). W jeszcze innych przypadkach brak zarówno podstaw koncepcyjnych, jak i uwzględnienia jako odrębnej dyscypliny w ramach ogólnej polityki gospodarczej (Grecja, Włochy, Hiszpania, Austria, Wielka Brytania, Szwajcaria, Dania) [De 2000].

Na te tych przykładów Polska może być uznana za kraj, w którym polityka wobec MSP doczekała się sformalizowania w postaci dokumentów o charakterze strategii rządowych, i w którym istnieje ośrodek koordynujący bezpośrednią pomoc dla MSP, tj. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) [Smalbone 2002]. Polityka wspierania MSP nie jest jednak traktowana w Polsce jako odrębna dziedzina interwencji władz publicznych [PARP 2003, s. 73-110, Wiśniarski 2001], ale stanowi składnik takich polityk, jak: polityka wobec obszarów wiejskich, polityka rynku pracy, polityka regionalna, polityka przemysłowa i sektorowa, polityka finansowa, polityka ochrony konkurencji. Cele polityki wobec MSP odpowiadają bowiem na problemy ekonomiczne, które są także przedmiotem innych dziedzin polityki gospodarczej, jak wymienione powyżej. W tej sytuacji mamy do czynienia z nakładaniem się zadań i kompetencji różnych podmiotów na szczeblu centralnym. Ponadto we wsparcie zaangażowana jest też grupa podmiotów regionalnych i lokalnych. Wielość podmiotów zaangażowanych we wsparcie, a w ślad za tym źródeł wsparcia, powoduje także problem spójnego wyznaczenia celów szczegółowych dla tej polityki. Jest to także źródło trudności z oszacowaniem łącznej wielkości pomocy dla MSP, gdyż pochodzi ona nie tylko ze źródeł wskazujących bezpośrednio na MSP jako beneficjentów, lecz także z programów oferujących pomoc publiczną na zatrudnienie, szkolenia, rozwój regionalny, rozwój obszarów wiejskich, itd. Problemem staje się zatem nie tylko spójność celów i oszacowanie wielkości udzielonej pomocy, ale w konsekwencji także jej ewaluacja.

- Niedostateczna precyzja celów utrudniająca pomiar rezultatów

Praktyka i teoria zarządzania wskazują, iż spójne sformułowanie celów i oczekiwanych rezultatów jest warunkiem efektywnej kontroli i oceny. Zdania się jednak, że wyznaczane w polityce cele pozostają w sprzeczności [Storey 1996, 2000; A. Gibb 2000]. Rzadko cele formułowane są w sposób ilościowy, tak by można było zastosować zobiektywizowany pomiar wyników. Szczegółowe formułowanie celów na poziomie polityki szczebla unijnego czy państwowego

---

<sup>4</sup> Podstawy koncepcyjne polityki wspierania MSP obejmują określenie najbardziej pożądanych form, kierunków promocji, odpowiedzialnych podmiotów oraz instrumentów tej polityki [Piasecki 2001, s. 80].

go byłyby poważnie utrudnione, jednak na poziomie programów realizowanych w poszczególnych państwach Unii, a zwłaszcza na poziomie projektów regionalnych i lokalnych pożądane byłoby kwantyfikowanie oczekiwanych skutków.

- Wielość i podobieństwo programów pomocowych

Wielość celów polityki wobec MSP oraz miejsce MSP w strategii UE spowodowały w ostatnich latach znaczny wzrost programów pomocowych dla MSP oraz w pewnym sensie chaotyczny rozwój usług doradczych, szkoleniowych i związanych z transferem wiedzy [Lambrecht, Pirnay 2005, KE 2001]. Liczba programów i nie dość wyraźne różnice między nimi, z punktu widzenia przedsiębiorcy i konsultanta, powodują trudności w selekcji programu wsparcia dla potrzeb firmy. Programy związane z różnymi obszarami polityki wsparcia stosują zbliżone instrumenty (tabela 1), dlatego trudno oszacować całościowo efektywność określonego instrumentu finansowego, czy pomocy technicznej.

Scharakteryzowane powyżej cechy polityki wobec MSP powodują, że niezmierznie trudno byłoby ocenić w sposób rzetelny całość polityki wobec tego sektora. W tej sytuacji analizy koncentrują się najczęściej na kilkuletnich programach ramowych UE oraz szczegółowych programach, wchodzących w ich skład. Pomiar stopnia realizacji celów programu opiera się z kolei na badaniu stopnia absorpcji dostępnych środków oraz ich wpływu na kondycję beneficjentów.

#### **4. Koncepcja oceny wsparcia publicznego w instytucjach Unii Europejskiej**

Komisja Europejska i instytucje publiczne w UE działają w oparciu o system ewaluacji poszczególnych programów pomocowych. Ze względu na różnorodność instrumentów wsparcia (od pomocy finansowej po usługi biznesowe oraz doskonalenie środowiska instytucjonalnego), niezbędne jest dostosowanie metodyki poszczególnych badań do specyfiki ocenianego instrumentu. Instytucje publiczne podają w swoich dokumentach wiele definicji ewaluacji. Stosowany przez nie zakres pojęcia najpełniej jednak wyraża określenie, iż istotą oceny jest określenie wartości interwencji publicznej w odniesieniu do kryteriów takich, jak: efektywność, skuteczność, trafność i trwałość wyników, biorąc pod uwagę potrzeby, które interwencja miała zaspokoić oraz efekty, jakie wywołała [Ministerstwo Rozwoju Regionalnego 2006]. Kryteria ewaluacji rozumiane są w następujący sposób [PARP 2005, KE 2000, KE 2002]:

- trafność - adekwatność założeń i celów programu do zidentyfikowanego problemu,
- efektywność - relacja między wynikami i nakładami,
- skuteczność – relacja między celami i rezultatami,
- trwałość – ciągłość, długoterminowość efektów.

W analizie poszczególnych kryteriów podkreślane jest dążenie do rzetelności i obiektywizmu. Wśród działań zmierzających do sprawdzenia stopnia realizacji programów wsparcia publicznego ewaluację odróżnia się od audytu i monitoringu (tabela 2). W trakcie audytu sprawdza się prawidłowość wykorzystania środków, opłacalność programu i sposób zarządzania nim. Monitoring koncentruje się na obserwowaniu i dokumentowaniu nakładów i wyników. Celem oceny jest nie tylko stwierdzenie zgodności finansowania i realizacji zadań z założeniami, ale również sformułowanie wniosków służących sformułowaniu rekomendacji dotyczących sposobu prowadzenia programu w przyszłości, doskonaleniu jego założeń i sposobu realizacji. Ma ona zatem szersze znaczenie niż audyt i monitoring, przy czym korzysta z zasobów informacji zgromadzonych podczas realizacji tych procesów.

**Tabela 2.** Ewaluacja a audyt i monitoring w instytucjach publicznych

Pojęcie	Znaczenie
Ewaluacja	Określenie wartości interwencji publicznej, biorące pod uwagę potrzeby, które miała zaspokoić i efekty, jakie wywołała.
Audyt	Sprawdzenie prawidłowości wykorzystania środków na program, opłacalności programu i sposobu zarządzania nim.
Monitoring	Sprawdzenie, czy program realizuje to, co miał realizować w zakresie dóbr i usług, które miały zaistnieć w jego efekcie.

Źródło: na podstawie: Podręcznik zarządzania projektami miękkimi, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.

Ze względu na fazę zarządzania programem wyróżnia się ocenę: *ex ante*, okresową i *ex post*.

Oceny programów wykonywanych dla potrzeb Komisji Europejskiej czy OECD [KE 2005, KE 2004b, OECD 2004] oraz dla potrzeb indywidualnych programów narodowych [PARP 2003, PARP 2004a, PARP 2005, PARP 2006, PSDB 2007] uwzględniają charakterystykę programów, wielkość udzielonej pomocy (liczba beneficjentów, wielkość wydatkowanych środków) oraz opinie podmiotów korzystających z pomocy lub wnioskodawców, jako ostatni etap analizy.

## 5. Metodyka ewaluacji polityki wspierania MSP w badaniach naukowych

Analiza, która bierze pod uwagę ewidencję działań i środków oraz opinie beneficjentów na temat efektów pomocy, nie zapewnia jednak obiektywizmu oceny wpływu programu wsparcia na sytuację firm. Właściwą ewaluacją byłoby rozszerzenie badań stosowanych w instytucjach publicznych o kolejne eta-



py analizy<sup>5</sup>, oparte na porównaniu kondycji firmy przy wsparciu publicznym, z kondycją bez tego wsparcia [Storey 2000, Deschoolmeester et al. 1998, Westhead, Storey 1994, Lerner 1997, Hart, Scott 1994, Wren, Storey, 1998]. Należy zaznaczyć, że liczba badań naukowych wpływu wsparcia przy użyciu analiz porównawczych nie jest liczna. Jednak w sposób systematyczny powracają do nich: wspomniany już D. Storey, a także D. Smallbone, D. North, J. Curran, A. Gibb, D. Audretch czy J. Lambrecht i F. Pirnay.

Porównanie ma przewagę nad zwykłą ewidencją działań programu oraz nad obciążonymi subiektywizmem opiniami wspieranych firm, gdyż zakłada jasno określony punkt odniesienia dla pomiaru zmiany kondycji przedsiębiorstwa (analiza historyczna, odniesienie do przedsiębiorstw, które nie uzyskały wsparcia). Podstawą teoretyczną dla takiego postępowania jest analiza kosztów alternatywnych/korzyści alternatywnych (opportunity cost), którą osiąga się poprzez porównanie korzyści wynikających z interwencji państwa, z korzyściami, które można osiągnąć bez wsparcia publicznego.

Ekonometryczny model regresji służący takim badaniom miałby następującą ogólną postać [Venetoklis 2002]:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{i1} + (\beta_2, \dots, \beta_n) X_{i2} + \varepsilon_j$$

Zmienna zależna Y oznacza efekt wsparcia, który może być wyrażony zmiennymi ciągłymi (zysk, obroty) lub zmiennymi jakościowymi (innowacje, wejście na nowe rynki).  $X_1$  stanowi zmienną niezależną, która równa jest 1, gdy firma korzystała ze wsparcia lub 0, gdy z niego nie korzystała.  $X_2$  oznacza zespół zmiennych kontrolnych, które także mogą mieć wpływ na kondycję firmy i mogą służyć szacowaniu obciążenia wyników; do zmiennych tych można zaliczyć: rozmiar firmy, wiek, sektor działalności, lokalizację, kapitał ludzki (np. wykształcenie przedsiębiorcy i personelu).  $(\beta_2, \dots, \beta_n)$  tworzą zespół współczynników kierunkowych regresji, związanych ze zmiennymi kontrolnymi  $X_2$ , a  $\varepsilon_j$  to czynnik losowy. Estymacja współczynnika kierunkowego  $\beta_1$  szacuje siłę wpływu wsparcia, skorygowaną o wektor zmiennych kontrolnych  $X_2$ .  $\beta_0$  stanowi parametr przecięcia (wyraz wolny). Prezentowany model służy podsumowaniu wyników badań porównawczych. Analizy porównawcze w najprostszym ujęciu dotyczą analizy zmiany kondycji beneficjenta w czasie przed i po uzyskaniu wsparcia. Porównanie może dotyczyć wówczas kondycji beneficjentów w określonym momencie czasu przed otrzymaniem pomocy z ich kondycją po uzyskaniu wsparcia lub kondycji w pewnym okresie (np. kilku lat) przed i po otrzymaniu wsparcia [Smallbone, 1993]. W tym ostatnim przypadku można zbadać wpływ wsparcia w krótkim lub dłuższym horyzoncie czasowym. Ograniczeniem tego rodzaju porównań jest nieuwzględnianie wpływu zmian w otoczeniu firm i w potencjale firmy, które mogły także mieć wpływ na jej kondycję. To ograniczenie badacze starają się zmniejszać stosując

5 Kondycja firm może być mierzona takimi zmiennymi, jak: zyski, obroty, rozmiar, liczba innowacji produktowych, procesowych, czy organizacyjnych, wejście na nowe rynki.

analizy porównawcze między beneficjentami i tzw. typowymi firmami<sup>6</sup> [Lambrecht, Pirnay 2005], które nie skorzystały ze wsparcia, a następnie beneficjentami i nie wykorzystującymi wsparcia firmami o podobnej charakterystyce<sup>7</sup> [Storey, Wren 2002, Westhead, Storey 1994]. W tym przypadku porównanie może także dotyczyć kondycji w określonym momencie czasu przed i po uzyskaniu wsparcia lub kondycji mierzonej w pewnym okresie przed i po skorzystaniu ze wsparcia. Istotną trudność w tego rodzaju analizach stanowi dobór firm do porównań z beneficjentami, zwłaszcza firm o podobnej charakterystyce. Podstawowe rodzaje analiz porównawczych oraz ich korzyści i ograniczenia prezentuje tabela 3.

**Tabela 3.** Rodzaje analiz porównawczych służących ocenie

Rodzaj analizy	Korzyści	Ograniczenia
Porównanie kondycji beneficjentów (KB) w określonym momencie przed i po uzyskaniu wsparcia, tj.: $Y = \Delta KB = KB_{t+1} - KB_{t-1}$	Stwierdzenie zmian pod wpływem wsparcia	Nieuwzględnianie wpływu otoczenia i czynników wewnętrznych, problem doboru momentu badania do zaobserwowania zmian
Porównanie kondycji beneficjentów (KB) w okresie czasu przed i po uzyskaniu wsparcia, tj.: $Y = \Delta KB = (KB_{t+1}, \dots, KB_{t+n}) - (KB_{t-n}, \dots, KB_{t-1})$	Ograniczony problem wyboru momentu pomiaru, możliwość zaobserwowania zmian w krótkim i długim horyzoncie czasowym	Nieuwzględnianie wpływu otoczenia i czynników wewnętrznych
Porównanie kondycji beneficjentów (KB) z kondycją firm typowych (KT) (1) w momencie czasu lub (2) w okresie czasu, tj.: (1) $Y = (KB_{t+1} - KB_{t-1}) - (KT_{t+1} - KT_{t-1})$ (2) $Y = [(KB_{t+1}, \dots, KB_{t+n}) - (KB_{t-n}, \dots, KB_{t-1})] - [(KT_{t+1}, \dots, KT_{t+n}) - (KT_{t-n}, \dots, KT_{t-1})]$	Problem doboru firm typowych	Częściowe uwzględnienie wpływu otoczenia i czynników wewnętrznych
Porównanie kondycji beneficjentów (KB) z kondycją firm o podobnej charakterystyce (KP) (1) w momencie czasu lub (2) w okresie czasu, tj.: (1) $Y = (KB_{t+1} - KB_{t-1}) - (KP_{t+1} - KP_{t-1})$ (2) $Y = [(KB_{t+1}, \dots, KB_{t+n}) - (KB_{t-n}, \dots, KB_{t-1})] - [(KP_{t+1}, \dots, KP_{t+n}) - (KP_{t-n}, \dots, KP_{t-1})]$	Znaczny problem doboru firm do porównań	Pełniejsze uwzględnienie wpływu otoczenia i czynników zewnętrznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: T. Venetoklis, *Public Policy Evaluation: Introduction to Quantitative Methodologies*, Government Institute for Economic Affairs, Helsinki 2002.

6 Grupa firm, które można uznać za reprezentujące przeciętne wskaźniki w gospodarce pod względem dynamiki zatrudnienia, sprzedaży, inwestycji, eksportu, itd., lub porównanie kondycji beneficjentów ze wskaźnikami przeciętnymi dla całej populacji MSP.

7 Podobieństwo ze względu na wiek, rozmiar, stopień zaawansowania technologicznego, otoczenie instytucjonalne [Storey 2000].

Schemat analityczny, który integruje i porządkuje metodykę badań naukowych w dziedzinie ewaluacji obejmuje pięć etapów, uszeregowanych ze względu na stopień zaawansowania. Punktem wyjścia dla prezentowanego poniżej schematu była procedura zaprezentowana przez D. Storey'a [Storey 2000], zmodyfikowana i uszczegółowiona o metody i narzędzia badawcze. Poniżej przedstawiono istotę poszczególnych etapów, analizowane zmienne oraz odpowiadające im metody i narzędzia badawcze (tabela 4).

**Tabela 4.** Metodyka oceny programów wspierania MSP

Etap	Analizowane zmienne	Metody i narzędzia badawcze
Etap 1 Analiza danych wtórnych	Wielkość pomocy, liczba beneficjentów, ich lokalizacja, rozmiar	Analiza raportów, analiza statystyczna baz danych, wywiad
Etap 2 Badanie opinii beneficjentów	Jakość i użyteczność usług, bariery w pozyskiwaniu informacji i wsparcia, relacje z instytucjami zarządzającymi; Wpływ pomocy na ilościowe i jakościowe wskaźniki w przedsiębiorstwie, skłonność i możliwość skorzystania z usług płatnych zamiast publicznych	Kwestionariusz, wywiad, analiza statystyczna danych, opis przypadku
Etap 3 Porównanie kondycji beneficjentów z kondycją firm typowych (w momencie czasu lub w okresie czasu)	Różnice w dynamice zatrudnienia, sprzedaży, liczby upadłości w obu populacjach	Kwestionariusz, wywiad, analiza statystyczna danych
Etap 4 Porównanie kondycji beneficjentów z firmami o podobnej charakterystyce (w momencie czasu lub w okresie czasu)	Różnice w dynamice zatrudnienia, sprzedaży, liczby upadłości w obu populacjach	Kwestionariusz, wywiad, analiza statystyczna danych
Etap 5 Uwzględnienie obciążeń	Czynniki inne niż wsparcie publiczne, mogące mieć wpływ na wynik, np. związane z doбором firm do próby	Analiza ekonometryczna, wywiad pogłębiony

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: Storey D.J., *Six Steps to Heaven: Evaluating the Impact of Public Policies to Support Small Businesses in Developed Economies*, (w:) praca zbiorowa pod red. D. L. Sexton, H. Landström, *Handbook of Entrepreneurship*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, Malden 2000.

Metodyka ta łączy elementy dotychczasowej praktyki ewaluacji w instytucjach publicznych (etapy 1-2), z analizami porównawczymi stosowanymi na gruncie badań naukowych (etapy 3-5). Przedstawiona procedura wykracza poza ewidencję podstawowych informacji o programie wsparcia oraz subiektywne opinie beneficjentów, aby podjąć analizę korzyści alternatywnych, dla obiektywizowanego określenia wpływu interwencji publicznej. Korzyści alternatywne szacujemy poprzez porównanie kondycji beneficjentów z firmami typowymi, a następnie z firmami o podobnej charakterystyce. Ostatnim etapem jest określenie możliwych obciążeń, które wynikają z charakterystyki firm w uzyskanej próbie (rozmiar, wiek, lokalizacja, sektor, kapitał ludzki).

## 6. Uwagi końcowe

Ewaluacja jest przedmiotem intensywnych analiz i badań prowadzonych głównie przez instytucje publiczne. W artykule wskazano na potrzebę równoległego prowadzenia badań naukowych w tej dziedzinie, w celu doskonalenia metodyki i obiektywnego wnioskowania na temat efektywności programów i instrumentów wsparcia. Podstawy prezentowanej powyżej metodyki ewaluacji są już wykorzystywane przez badaczy, którzy rozwijają i adaptują tę procedurę do specyfiki analizowanych programów. Należy oczekiwać, że dorobek metodyczny w dziedzinie ewaluacji wsparcia publicznego może być także wykorzystany dla potrzeb badań efektywności metod zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach rynkowych.

## Literatura

1. *Action Plan: The European Agenda for Entrepreneurship*, COM(2004) 70, Komisja Europejska, Bruksela 2004a.
2. *Badanie ocen i opinii wnioskodawców działania 2.1. SPO-WKP*, PARP, Warszawa 2006.
3. *Best Practice Policies for Small and Medium Sized Enterprises*, OECD, Paryż 1995, 1996, 1997.
4. *Council Decision 2000/819/EC of 20 December 2000 on a Multiannual Programme for Enterprise and Entrepreneurship, and in Particular for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) (2001-2005)*, OJ L, 333, Komisja Europejska, Bruksela 2000.
5. *Creating Top-Class Business Support Services*, Komisja Europejska, Bruksela 2001.
6. De D., *SME Policy in Europe*, (w:) praca zbiorowa pod red. D.L., H. Landström, *Handbook of Entrepreneurship*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, Malden 2000.

7. Deschoolmeester D, Schamp T., Vandenbroucke A.M., *The Influence of Management Training on Entrepreneurial Attitudes and Managerial Techniques of SMEs*, Vlerick School of Management, Ghent 1998.
8. *Europejska Karta Małego Przedsiębiorstwa*, [http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise\\_policy/charter/index.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/charter/index.htm). Data odczytu: 02.07.2005.
9. *Evaluation of SME Policies and Programmes, II Konferencja Ministrów ds. Małych i średnich Przedsiębiorstw* (referat), OECD, Istambuł 2004.
10. *Evaluation Standards and Good Practice*, Komisja Europejska, Bruksela 2002.
11. *Ewaluacja programów pomocowych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2005; <http://www.parp.gov.pl/ewal1b.php>. Data odczytu: 2 maja 2006.
12. *Ewaluacja projektu "świadczenie usług doradczych dla MSP poprzez sieć konsultacyjno-doradczą" z 2002 r.*, PARP, Warszawa 2003.
13. *Ex-Post Evaluation of RIS, RTTs and RISI ERDF Innovative Actions for the Period 1994-1999*, Komisja Europejska 2005.
14. *External Evaluation of the Multiannual Programme for Enterprise and Entrepreneurship, and in particular for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) 2001-2005*, Komisja Europejska, Bruksela 2004b.
15. *Focus on Results: Strengthening Evaluation of Commission Activities*, Komisja Europejska, Bruksela 2000.
16. Jankowska A., Kierzkowski T., Knopik R., *Fundusze pomocowe dla Polski po akcesji – fundusze strukturalne i Fundusz Spójności*, PARP, Warszawa 2004 .
17. Lambrecht J., Pirnay F., *An Evaluation of Public Support Measures for Private External Consultancies to SMEs in the Walloon Region of Belgium*, "Entrepreneurship and Regional Development" 2005, vol. 17, 2, s. 89-108.
18. Lerner J., *The Government as Venture Capitalist: The Long Run Impact of the SBIR Program*, Harvard Business School, Cambridge 1997.
19. North D., Smallbone D., Vickers I., *Public Sector Support for Innovating SMEs*, "Small Business Economics" 2001, vol. 16, 4, s. 303-317.
20. *Ekonomika i zarządzanie małą firmą, praca zbiorowa*, red. B Piasecki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001.
21. *Poziom absorpcji przez małe i średnie przedsiębiorstwa środków w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, lata 2004-6*, WYG INTERNATIONAL, PSDB, Warszawa 2007.
22. *Przewodnik po funduszach strukturalnych dla przedsiębiorców oraz instytucji wspierających firmy*, PARP, Warszawa 2004b.

23. *Raport końcowy z realizacji projektu: Ewaluacja programu Phare Pl 9811 Inicjatywa*, PARP, Warszawa, 2004a.
24. *Raport o pomocy publicznej 2005*, *Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumenta*, www.uokik.gov.pl. Data odczytu: 9 maja 2007..
25. Rowley C. K., Peacock A., *Welfare Economics: A Liberal Re-statement*, *Martin Robertson*, Londyn 1975.
26. Rybińska A. Tokaj-Krzewska A., *Raport o stanie sektora MSP*, PARP, Warszawa 2003.
27. Venetoklis T., *Public Policy Evaluation: Introduction to Quantitative Methodologies*, *Government Institute for Economic Affairs*, Helsinki 2002.
28. Smallbone D., *Policy for Entrepreneurship and SME Development in the 21st Century*, (w:) praca zbiorowa, red. B. Piasecki, *Entrepreneurship and Small Business Development in the 21st Century*.
29. *Przedsiębiorczość i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w XXI wieku*, *Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego*, Łódź 2002, s. 447-458.
30. Storey D. J., *Understanding the Small Business Sector*, *Routledge*, London, New York 1996.
31. Storey D.J., *Six Steps to Heaven: Evaluating the Impact of Public Policies to Support Small Businesses in Developed Economies*, (w:) praca zbiorowa, red. D. L. Sexton, H. Landström, *Handbook of Entrepreneurship*, *Blackwell Publishers Ltd*, Oxford, Malden 2000.
32. *The Activities of the European Union for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)*, *SME Envoy Report*, *SEC(2005) 170*, *Komisja Europejska*, Bruksela 2005.
33. Westhead P., Storey D. J., *An Assessment of Firms Located on and off Science Parks in the UK*, *HMSO*, London 1994.
34. Wren C., Storey D. J., *Evaluating the Effect of Soft Business Support upon Small Firm Performance*, "Oxford Economic Papers" 2002, vol. 54, Iss. 2; s. 334-357.
35. Wren C., Storey D., *Evaluating the Effect of Soft Business Support upon Small Firm Performance*, "Oxford Economic Papers" 2002, vol. 54, nr 2, s. 334-365.
36. Wren C., Storey D.J., *Estimating the Impact of Publicly Subsidised Advisory Services upon Small Firm Performance: The Case of DTI Marketing Initiative*, "SME Working Paper" nr 58, Londyn 1998.

**Danuta Cichoń\***

**ZNACZENIE FUNDUSZY UNII EUROPEJSKIEJ  
W FINANSOWANIU ZADAŃ GMINY  
NA PRZYKŁADZIE GMIN  
WOJEWÓDZTWA PODKARPACKIEGO**

**AN APPLICATION OF THE EUROPEAN  
UNION FUNDS IN COMMUNITIES**

**Summary**

*Communities are the beneficiaries of the union funds within the framework of particular aims, priorities and programmes. The character of development policy pursued by self-governments still makes use of appearing possibilities in insignificant degree. It is necessary to innovate the local financial management policy and indicate the targets and tools ensuring their realisation. The ability of gaining financial means from all possible resources, especially in the field of technical and social infrastructure, environmental protection and fighting unemployment decides about development of the community.*

**1. Uwagi wstępne**

Trójstopniowy podział terytorialny państwa wiąże się z decentralizacją zadań i kompetencji dotyczących zagadnienia wspierania inicjatyw gospodarczych. Konsekwencją funkcjonującego rozwiązania jest przeniesienie środka ciężkości w zakresie kształtowania warunków dla rozwoju przedsiębiorczości na najniższy szczebel działalności samorządu terytorialnego, jakim są gminy. Charakter prowadzonej przez samorządy polityki rozwojowej wciąż jeszcze wykorzystuje istniejące możliwości w nieznacznym stopniu. Potrzebne jest wprowadzenie zmian w zakresie polityki zarządzania finansami lokalnymi oraz wskazanie celów i narzędzi zapewniających ich realizację. Umiejętność pozyskiwania środków z wszelkich możliwych źródeł, zwłaszcza w zakresie infrastruktury technicznej i społecznej, ochrony środowiska naturalnego oraz zwalczania bezrobocia, decyduje o rozwoju gminy.

\* mgr, Studium Doktoranckie Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Celem polityki Unii Europejskiej jest dążenie do wzmacniania spójności społeczno-gospodarczej Wspólnoty. Realizacji tego celu służą środki gromadzone w budżecie UE oraz środki krajów członkowskich. Fundusze strukturalne są podstawowym instrumentem polityki regionalnej UE. Samorząd terytorialny w Polsce jest jednym z głównych podmiotów kreujących i realizujących politykę rozwoju oraz jednym z najważniejszych beneficjentów środków unijnych w ramach poszczególnych celów, priorytetów i programów. Praca zawiera charakterystykę zadań gmin i źródeł ich finansowania ze szczególnym uwzględnieniem środków unijnych. Celem pracy jest określenie roli sprawnej absorpcji środków z UE w finansowaniu inwestycji gminnych. Badaniami objęto gminę Czarna i Żyraków w województwie podkarpackim.

## **2. Zadania gminy i źródła ich finansowania**

Podstawową jednostką samorządu terytorialnego jest gmina [Konstytucja RP 1997], która tworzy wspólnotę posiadającą osobowość prawną. Zadania własne gminy realizowane są przez nią samodzielnie, we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność [Patrzałek, s. 18]. Ustawa o samorządzie gminnym powierza gminie zaspokajanie zbiorowych potrzeb w zakresie ochrony środowiska i przyrody, gospodarki wodnej, gminnych dróg i mostów, zaopatrzenia w wodę, kanalizacji, oczyszczalni ścieków komunalnych, organizacji wysypisk, edukacji, kultury itp.. W ogólnym ujęciu zadania te są realizowane ze środków własnych i subwencji należnych z tytułu prawa. Samorząd terytorialny funkcjonuje w ramach i z upoważnienia państwa. To państwo określa zakres działania poszczególnych szczebli samorządowych, normuje ich ustrój prawny i wyposaża je w środki finansowe [Kosek-Wojnar, 2002, s. 13]. Zadania własne gminy można podzielić na obligatoryjne i fakultatywne - realizowane, gdy jednostka dysponuje wystarczającymi środkami. Natomiast zadania zlecone ustawowo – na obligatoryjne lub powierzone na podstawie porozumienia z przekazującym zadanie organem administracji rządowej lub inną jednostką samorządu terytorialnego.

Ustawa o samorządzie gminnym określa, że gmina może prowadzić działalność gospodarczą wykraczającą poza zadania o charakterze użyteczności publicznej wyłącznie w przypadkach określonych w ustawie o gospodarce komunalnej. Zakres działania gminy jest zróżnicowany i szeroki. Koncentruje się on na wykonywaniu zadań w sferze lokalnych usług publicznych i w sferze zagospodarowania przestrzennego oraz w dziedzinach, na których funkcjonowanie władze gminy mogą oddziaływać poprzez stosowne narzędzia. Gmina może osiągać ważne cele rozwoju lokalnego, dotyczące utrzymania i tworzenia nowych miejsc pracy, dążenia do poprawy funkcjonowania lokalnej infrastruktury technicznej i społecznej, zwalczania monopolistów i rozwijania konkurencji [Patrzałek 2004, s. 21].



Gmina ma zapewnione stałe dochody pochodzące zarówno ze źródeł własnych, jak i dochodów publicznych. Zgodnie z art. 168 Konstytucji RP gmina ma prawo ustalania wysokości podatków i opłat lokalnych w zakresie określonym ustawowo. Może również samodzielnie regulować ich wysokość, kształtując wielkość wpływów poprzez przyjmowanie stawek, jak i stosowanie odpowiednich zwolnień i ulg. Gmina nie ma prawa wprowadzania własnych podatków i opłat nie przewidzianych w ustawie.

Podział dochodów pomiędzy państwo a samorząd terytorialny określa ustawa o dochodach jednostek samorządu terytorialnego. Głównym źródłem dochodów własnych gminy są dochody z podatków i opłat. Na mocy ustawy o dochodach jednostek samorządu terytorialnego udziały w państwowych podatkach dochodowych, tj. podatku dochodowym od osób fizycznych – PIT oraz podatku dochodowym od osób prawnych – CIT, zostały uznane za dochody własne JST [Ustawa, 2003]. Gmina ma prawo czerpać z części dochodów z podatku, który co do zasady stanowi źródło dochodów budżetu państwa. Ponadto mogą nimi być:

- środki pochodzące ze źródeł zagranicznych nie podlegające zwrotowi;
- środki pochodzące z Unii Europejskiej;
- inne środki określone w odrębnych przepisach.

Dochody obligatoryjne to podatki, opłaty i inne wpływy określone ustawowo, dochody z majątku gminy, subwencja ogólna z budżetu państwa. Potencjalne źródło dochodów stanowią również dotacje celowe na realizację zadań zleconych, wpływy z samoopodatkowania mieszkańców, spadki, zapisy i darowizny itp. Obok dochodów podatkowych, samorządy uzyskują dochody z opłat za świadczone lokalnie usługi oraz z dysponowania majątkiem komunalnym. Mogą tą drogą osiągnąć duże zyski, jednak gmina jako podmiot publiczny powinna kierować się przede wszystkim względem społecznym, a nie chęcią osiągnięcia korzyści majątkowych [Kopańska 2003, s. 34].

Zdolność finansowa jednostki samorządu terytorialnego, w odniesieniu do współfinansowania projektów unijnych, uzależniona jest od instrumentów współfinansowania rozwoju regionalnego z zasobów centralnych, w tym z budżetu państwa [Monitor 5/2007, s. 64]. Szczupłość środków własnych, jakimi dysponują gminy, oraz szeroki zakres działania sprawia, że konieczne staje się sięganie do zwrotnych źródeł, tj. kredytów, pożyczek i emisji obligacji. Środki pozyskiwane w ten sposób traktowane są jednak nie jako dochody, ale przychody gmin, które umożliwiają realizację poważniejszych przedsięwzięć gospodarczych, gdyż pozwalają uzyskać stosunkowo szybko znaczną ilość środków finansowych koniecznych do wykonania danego zadania lub zadań inwestycyjnych [Kalisiak, Roluch 2000, s. 184].

### **3. Dostępność funduszy unijnych oraz możliwości ich pozyskiwania przez gminy**

Począwszy od 1989 r. Polska stała się beneficjentem wielu zagranicznych instytucji, które wspierają transformację gospodarki naszego kraju. Znaczna część tej pomocy kierowana jest pośrednio lub bezpośrednio do jednostek samorządu terytorialnego. Programy pomocowe obok wsparcia merytorycznego czy technicznego, oferują dotacje na inwestycje związane z zadaniami świadczonymi przez samorządy. Szczególne znaczenie, ze względu na wolumen pomocy, mają środki pochodzące z programów Unii Europejskiej, a od 1 maja 2004 r. właściwych funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności [Kopańska 2003, s. 47].

Od 2000 r. samorządy lokalne mogły korzystać z funduszy przedakcesyjnych, które miały cel infrastrukturalny i instytucjonalny – oznaczający przygotowanie podmiotów publicznych, w tym administracji samorządowej do korzystania z funduszy strukturalnych [Nawrot 2003, s. 193]. W ramach środków przedakcesyjnych Polska mogła korzystać z pomocy w ramach programów pomocowych: Phare, Ispa i Sapard.

Phare był programem bezzwrotnej pomocy finansowej UE dla państw Europy Środkowej, przeznaczonej na rozwój instytucjonalny i wsparcie inwestycyjne. Wspierał na rzecz przedsiębiorczości; gminy mogły otrzymać środki finansowe na infrastrukturę.

Program Sapard utworzony dla wsparcia modernizacji rolnictwa i rozwoju obszarów wiejskich oraz uzyskania członkostwa w UE, kierowany był głównie do gmin. O dofinansowanie z programu ISPA, służącego ujednoczeniu poziomu rozwoju infrastruktury technicznej w państwach ubiegających się o członkostwo w UE w zakresie transportu i ochrony środowiska, ubiegać się mogły tylko podmioty publiczne. Po akcesji zobowiązania płatnicze funduszu przejął Fundusz Spójności.

Obok efektów infrastrukturalnych korzystanie przez samorządy lokalne z funduszy przedakcesyjnych dało możliwość uzyskania doświadczenia i przygotowywania się do pozyskiwania funduszy strukturalnych.

1 maja 2004 r. programy przedakcesyjne zostały zastąpione przez instrumenty wspólnotowej polityki regionalnej – fundusze strukturalne:

- 1) Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (zmniejszenie dysproporcji w poziomie rozwoju pomiędzy różnymi obszarami Unii);
- 2) Europejski Fundusz Społeczny (poprawa możliwości uzyskania zatrudnienia w UE);
- 3) Europejski Fundusz Orientacji i Gwarancji Rolnej (wsparcie dla narodowych programów pomocy dla rolnictwa, wsparcie rozwoju obszarów wiejskich);

#### 4) Instrument Finansowy Rozwoju Rybołówstwa (wsparcie restrukturyzacji rybołówstwa).

Odłąbnie występuje Fundusz Spójności (istniejący od 1993 r.), choć zasadniczo także i on służy finansowaniu przemian strukturalnych, ma jednak swe dodatkowe specyficzne cele oraz nieco odmienne zasady funkcjonowania.

Zadaniem funduszy strukturalnych jest wspieranie restrukturyzacji i modernizacji gospodarek krajów UE, zwiększenie spójności ekonomicznej i społecznej Unii. Samorząd wyznacza regiony, w których będą realizowane projekty, określa ilości środków przekazanych na region i typ działań służących spójności gospodarczo-społecznej. Podejmuje także działania na rzecz rozwoju przedsiębiorczości, wspierania przepływu innowacji i dobrych praktyk do regionu oraz inwestycji w dorobek kulturowy i turystykę. Zgodnie z obowiązującymi zasadami, ogół wydatków z funduszy strukturalnych przeznaczają się na realizację [Oręziak 2004, s. 151]:

1. celów priorytetowych (wspieranie rozwoju regionów opóźnionych, modernizacja systemów oświaty, doskonalenia zawodowego i zatrudnienia);
2. inicjatyw wspólnotowych;
3. przedsięwzięć innowacyjnych oraz pomocy technicznej.

Zarówno wolumen pomocy, jak i różnorodność jej kierunków sprawia, że środki z UE mogą być rzeczywistym impulsem rozwoju gospodarczego samorządów. Dobre skorzystanie z pomocy nie jest jednoznaczne ze skosumowaniem wszystkich potencjalnie dostępnych środków, lecz takim ich ukierunkowaniem, aby dotacje pozwoliły na realizację planów rozwoju zapisanych w strategiach. Trzeba podkreślić, że środki unijne powinny być dostosowane do wcześniej tworzonych planów, a nie na odwrót [Kopańska 2003, s. 55]. Społeczności lokalne i organy władzy samorządowej, przygotowując strategię rozwoju oraz jej polityki wykonawcze, powinny określić źródła finansowania celów i zadań.

Rozdział środków z funduszy strukturalnych pomiędzy państwa członkowskie odbywa się w oparciu o trzy cele:

- promocja rozwoju i dostosowań strukturalnych regionów słabiej rozwiniętych;
- wsparcie przekształceń gospodarczych i społecznych obszarów o zaburzonej strukturze;
- wsparcie dostosowań i modernizacji polityki oraz systemów edukacji, szkoleń i zatrudnienia.

Polska została zakwalifikowana do pomocy w zakresie promocji rozwoju i dostosowań strukturalnych regionów słabiej rozwiniętych. Cel ten współrealizowany jest z funduszy strukturalnych oraz z Funduszu Spójności.

W celu zaprogramowania pomocy wspólnotowej i sprawnego jej rozdysponowania Polska przygotowała Narodowy Plan Rozwoju (NPR) na lata 2004-

2006. Wprowadzono podział na działania: sektorowe programy operacyjne (SPO), a w przypadku wspierania rozwoju regionalnego - Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego (ZPORR). Program ten jest adresowany do samorządów lokalnych i regionalnych. Jego celem jest doprowadzenie do wzrostu konkurencyjności regionów oraz przeciwdziałanie marginalizacji, przy jednoczesnym umożliwieniu długofalowego rozwoju gospodarczego kraju. W okresie programowania 2007-2013 każde z województw będzie realizowało własny program operacyjny zarządzany przez samorzady województw [Monitor 05/2007, s. 53].

W październiku 2006 r. Rada Unii Europejskiej przyjęła dokument o nazwie Strategiczne Wytyczne Wspólnoty dla Spójności na lata 2007-2013, określający kierunki realizacji polityki spójności, definiujący cele i zakresy interwencji poszczególnych funduszy. W odpowiedzi na SWW kraje członkowskie przygotowały własne dokumenty zakładające strukturę korzystania ze środków UE w latach 2007-2013 w postaci Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia oraz wypływających z nich programów operacyjnych.

W Polsce NSRO funkcjonują pod nazwą Narodowa Strategia Spójności; ich zadaniem jest określenie priorytetów i obszarów oraz systemu wdrażania funduszy unijnych. Polska w tym okresie będzie największym beneficjentem europejskiej polityki spójności. W jej ramach może otrzymać ponad 67 mld euro podzielonych na interwencje Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności.

Celem strategicznym NSRO jest stworzenie warunków dla wzrostu konkurencyjności gospodarki polskiej opartej na wiedzy i przedsiębiorczości, zapewniającej wzrost zatrudnienia oraz wzrost poziomu spójności społecznej, gospodarczej i przestrzennej. Cele założone w NSRO będą realizowane za pomocą czterech programów operacyjnych o charakterze ogólnokrajowym: Infrastruktura i Środowisko, Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki, Pomoc Techniczna; jednego dla wschodnich terenów Polski : Rozwój Polski Wschodniej oraz szesnastu regionalnych programów operacyjnych, a także programów o charakterze międzynarodowym.

PO Rozwój Polski Wschodniej to pomoc rozwojowa przyznana przez Komisję Europejską dla pięciu regionów wschodniej Polski, wykazujących jednocześnie najniższe PKB na mieszkańca spośród wszystkich regionów Unii. Program będzie finansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz dodatkowych środków rządowych. Program będzie dofinansowywał projekty inwestycyjne dotyczące wsparcia i rozwoju infrastruktury uczelni wyższych, w szczególności technicznych, oraz infrastruktury społeczeństwa informacyjnego, wspierania innowacyjności i nowoczesnych technologii w przedsiębiorstwach, a także promocji regionu. Ponadto w ramach programu będzie można realizować projekty poprawiające jakość miejskich systemów transportu

zbiorowego oraz inwestycje w: centra turystyki, targowe i kongresowe, infrastrukturę drogową i turystyczną.

Wszystkie programy operacyjne są podzielone na priorytety, a te na działania. Dla beneficjentów najważniejsze są działania programu operacyjnego. Dzięki nim wybierane są konkretne projekty, poprzez które gminy uzyskują wsparcie z funduszy strukturalnych na działania podejmowane w trzech głównych obszarach interwencji [Czerny, s.11]:

1. Środki na rozwój regionalny,
2. Środki na rozwój zasobów ludzkich,
3. Środki na rolnictwo i obszary wiejskie.

Beneficjentami pomocy w ramach Funduszu Spójności są samorządy terytorialne (gminy, związki gmin) oraz przedsiębiorstwa komunalne. Najbliższe lata wymagać będą wzmożonego wysiłku zarówno instytucji zaangażowanych we wdrażanie, jak i beneficjentów, ponieważ od 2007 r. równolegle realizowane są dwa duże programy pomocowe – Fundusz Spójności oraz Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko.

Zarówno beneficjenci, jak i instytucje zaangażowane we wdrażanie Funduszu Spójności w Polsce mają już bogate doświadczenie, które powinno się przełożyć na sprawniejsze wdrażanie projektów, odpowiednie tempo wydatkowania, a także rozwiązanie podstawowych problemów w realizacji inwestycji. Barię absorbpcji środków Funduszu Spójności jest niedoszacowanie wartości projektów na etapie planowania, skutkujące niedoborem środków na dalszą realizację. Zakres pomocy unijnej jest bardzo szeroki, a jednostki samorządu terytorialnego są jej największym odbiorcą. Wynika to przede wszystkim z roli, jaką pełnią w rozwoju gospodarczym regionów na poziomie lokalnym. W związku z tym do nich należy przygotowanie najważniejszych projektów związanych z infrastrukturą.

#### **4. Analiza udziału środków funduszy Unii Europejskiej w dochodach gmin w latach 2003 - 2007**

Wielkość środków budżetowych, jakimi dysponuje samorząd gminny jest podstawowym czynnikiem określającym możliwości rozbudowy infrastruktury technicznej i zaspokajania potrzeb społecznych mieszkańców gminy. Tabela 1 przedstawia zadania inwestycyjne realizowane w gminach z udziałem środków unijnych w latach 2003 – 2007.

**Tabela 1.** Udział środków unijnych w dochodach budżetowych badanych gmin w latach 2003 - 2007

Beneficjent	Nazwa zadania	Program	Rok realizacji	Środki unijne (w zł)	Dochody gminy ogółem (w zł)	Udział środków unijnych w dochodach gminy ogółem (w %)
Gmina Czarna	Budowa oczyszczalni ścieków w Głowaczowej z siecią kanalizacji	SAPARD	2003	1 032 174	18 822 734	5,48
	Budowa oczyszczalni ścieków z siecią kanalizacji i przykanalików w Borowej		2004	1 014 018		
	Budowa sieci kanalizacji i przykanalików w Chotowej			599 508		
	Budowa drogi gminnej Stara Jastrzębka - Górny Koniec		2005	342 269	24 500 797	2,38
	Budowa drogi gminnej w Przyborowie			125 670		
	Budowa drogi gminnej w Żdżarach			114 547		
	Centrum Kulturalno -Informatyczne w Chotowej	SPO	2006	285 883	25 464 201	1,12
	Poszerzenie oferty turystyczno-kulturalnej w Czarnej poprzez rozwój infrastruktury lokalnej (budowa basenu)	ZPORR	2007	4 596 754 (plan)	28 564 699 (plan)	16,92
	Rozbudowa ujęcia wody w Żdżarach			123 149		
	Budowa kanalizacji sanitarnej w gminie Czarna;	FS		113 646 (plan)		
Gmina Żyraków	Budowa kanalizacji w miejscowości Wola Wielka	SAPARD	2003	902 706	17 205 245	6,38
	Budowa drogi w miejscowości Zawierzbie			195 825		
	Budowa drogi Bobrowa - Wola Żyrakowska		2004	315 167	18 960 031	4,47
	Budowa drogi Nagoszyn - Cieszęciny			532 926		

Beneficjent	Nazwa zadania	Program	Rok realizacji	Środki unijne (w zł)	Dochody gminy ogółem (w zł)	Udział środków unijnych w dochodach gminy ogółem (w %)
Gmina Żyraków	Budowa kanalizacji w Woli Żyrakowskiej, Żyrakowie i oczyszczalni ścieków w Woli Żyrakowskiej	PHARE	2005	1 477 023	22 441 473	6,58
			2006	2 419 328	25 669 258	10,25
	Kształtowanie centrum wsi Zasów	SPO		211 745		
	Budowa kanalizacji sanitarnej w gminie Żyraków	FS	2007	2 719 380	28 564 699	9,52

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych za lata 2003 – 2007 badanych gmin

Realizowane przez gminy projekty stanowią inwestycje w infrastrukturę podstawową w celu zwiększenia konkurencyjności regionu. W badanych gminach poziom dochodów ogółem wykazuje tendencję wzrostową. W gminie Czarna w 2005 r. dochody ogółem zwiększyły się aż o 30% w porównaniu do 2004 r. W gminie Żyraków w tym samym okresie dochody wzrosły o 18%. Gminy są aktywne w pozyskiwaniu funduszy unijnych na realizację inwestycji. W latach 2003 – 2005 budżet zasilaly dochody ze środków przedakcesyjnych, a od 2006 r. środki z funduszy strukturalnych. W 2003 r. udział funduszy unijnych wyniósł w gminie Czarna 5,48 %, a w 2007 r. 16,92 % ogółu dochodów gminy. W gminie Żyraków w 2003 r. udział środków unijnych wynosił - 6,38%, w 2006 r. – 10,25%, a w 2007 r. przewidziany jest na poziomie 9,52%. Badane gminy są bardzo dobrze zarządzane i prowadzą aktywną politykę rozwojową. W grudniu 2005 r. Rada Ministrów przyjęła Program naprawczy zwiększający absorpcję funduszy strukturalnych [Monitor 01/2007, s. 30]. W rezultacie wprowadzono uproszczenia w systemie wdrażania usprawniających proces rozliczeń środków UE oraz ograniczających obowiązki i obciążenia beneficjentów. Znaczna część dochodów gmin przeznaczona jest na wydatki podstawowe, a tylko nieznaczny odsetek przeznacza się na cele rozwojowe. Dlatego dla finansowania potrzeb rozwojowych konieczne jest pozyskiwanie dodatkowych środków. Gminy mogą je pozyskiwać w ramach krajowych fundacji i funduszy oraz zagranicznych środków pomocowych. Szczególne znaczenie, ze względu na wolumen pomocy, mają środki strukturalne.

Przedstawione poniżej zestawienie wydatków, tabela 3, obrazuje udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach w gminie Czarna i Żyraków.

**Tabela 2.** Wydatki gmin w latach 2003 - 2007

Beneficjent	Rok realizacji	Wydatki gminy ogółem (w zł)	Wydatki inwestycyjne gminy (w zł)	Udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach gminy ogółem ( w %)
Gmina Czarna	2003	18 804 982	5 475 120	29,12
	2004	22 475 006	6 396 061	28,46
	2005	23 058 110	4 485 889	19,45
	2006	26 112 722	3 470 770	13,29
	2007	29 610 360	8 878 702	29,99
Gmina Żyraków	2003	17 843 482	4 028 124	22,57
	2004	19 689 921	3 289 445	16,71
	2005	25 252 235	7 518 116	29,77
	2006	26 427 018	6 248 240	23,64
	2007	31 302 704	9 700 016	30,99

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych za lata 2003 – 2007 badanych gmin

W gminie Czarna w 2006 r. udział wydatków inwestycyjnych stanowi 13% wydatków gminy ogółem, a w 2007 r. wzrósł aż do 30%. W gminie Żyraków udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach gminy ogółem w 2006 r. wyniósł 24%, a w 2007 r. 31%. Udział środków pochodzących z funduszy europejskich stanowi znaczące źródło dochodów budżetów badanych gmin.

Gminy w Polsce nie miały szans w pełni efektywnie wykorzystać dostępnych z UE środków.

Zgodnie z raportem NIK, dotyczącym stopnia wykorzystania funduszy strukturalnych w Polsce na lata 2004-2006, niski stopień wykorzystania wynikał z następujących czynników:

- opóźnień w przygotowaniu aktów prawnych, wytycznych i procedur realizacji programów oraz konieczności ich ciągłej nowelizacji;
- zbyt skomplikowanych procedur, co utrudniało terminowe sporządzanie wniosków o płatność i refundację;
- nieprawidłowej organizacji pracy, dużej rotacji kadr.

## 5. Uwagi końcowe

Ważną rolę w procesie absorpcji środków pomocowych odgrywa sprawność instytucjonalna gmin, bowiem pozyskanie i efektywne wykorzystanie funduszy europejskich wymaga umiejętności sprawnego programowania, finansowania i monitorowania.



Według informacji podawanych przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego poziom kontraktacji w ramach wszystkich programów operacyjnych osiągnął na koniec grudnia 2006 r. średnio 91%. Możemy mówić o wyjątkowo skutecznie przebiegającym procesie wykorzystania środków unijnych.

Podstawową barierą absorpcji przez samorządy lokalne środków z UE jest zapewnienie odpowiednich środków publicznych na przygotowanie i sfinansowanie projektów inwestycyjnych w ramach tzw. wkładu własnego. Środki unijne wypłacane są na zasadzie refundacji wcześniej poniesionych wydatków. Poziom absorpcji środków europejskich zależy także od instytucjonalnego zaplecza prowadzonej polityki regionalnej. Doświadczenia z korzystania przez gminy z funduszy przedakcesyjnych wskazują, że wiele z nich nie podejmuje nawet starań o te fundusze. Przyczyna tkwi nie tylko w braku środków na współfinansowanie projektów. Pojawia się szereg warunków, którym nie mogą, a czasem nie chcą sprostać. Są to m. in. procedury perfekcyjnego przygotowania wniosków, poddanie się monitoringowi ze strony UE oraz zgodność wykonania fizycznego z finansowym.

Badane gminy rozpoczęły pozyskiwanie środków unijnych z funduszy przedakcesyjnych, a nabyte doświadczenia pomogły w skutecznym staraniu o środki dostępne z funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności. Wysoki poziom absorpcji funduszy unijnych przez badane gminy pozwala na prowadzenie aktywnej polityki rozwojowej, a przedsiębiorczość oraz sprawne zarządzanie sprzyja pokonywaniu barier i pozyskiwaniu funduszy unijnych.

## Literatura

1. Chmara M., *Leksykon samorządu terytorialnego*, Oficyna Wydawnicza Graf-Punkt, Warszawa 1999.
2. Czerny I., Kaliszu A., „Gazeta Samorządu i Administracji”, *Sięgnij po euro. Programy Unii Europejskiej dla Polski*, Warszawa 2004.
3. Kalisiak M., Roluch W., *Działalność gospodarcza gmin i powiatu, Zachodnie Centrum Organizacyjne*, Zielona Góra, 2000.
4. Kopańska A., *Zewnętrzne źródła finansowania inwestycji jednostek samorządu terytorialnego*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2003.
5. Kornberger-Sokołowska E., *Problemy pozyskiwania środków unijnych przez polskie jednostki samorządowe*, „Monitor Unii Europejskiej” nr 5/2007.
6. Kosek-Wojnar M., Surówka K., *Finanse samorządu terytorialnego*, Akademia Ekonomiczna Kraków, 2002.
7. *Na co będziemy mogli przeznaczyć unijne środki*, „Monitor Unii Europejskiej” nr 3/07.

8. Nawrot B., *Polski samorząd terytorialny w procesie integracji z Unią Europejską*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu im. A. Mickiewicza, Poznań, 2003.
9. Oręziak L., *Finanse Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
10. Patrzalek L., *Finanse Samorządu Terytorialnego*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego, Wrocław 2004.
11. *Podsumowanie wypadła dobrze*, „Monitor Unii Europejskiej” nr 1/2007.
12. *Regionalne Programy Operacyjne na lata 2007 – 2013*, „Monitor Unii Europejskiej” nr 5/2007.
13. *Traktat ustanawiający Wspólnotę Europejską*, art. 158-162.
14. Weiss E., *Zarządzanie projektami współfinansowanymi przez Unię Europejską*, Wydawnictwo „I-Bis”, Wrocław 2003.
15. *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej*, 1997, art. 164 ust. 1.
16. *Ustawa z dnia 13 lipca 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego*, Dz. U. 2003 Nr 203, poz. 1966.
17. *Ustawa z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego*, Dz. U. 2003 Nr 203, poz. 1996.
18. *Ustawa z dnia 15 października 1985 r. Europejska Karta Samorządu Terytorialnego*, Dz. U. 1994 Nr 124, poz. 607.
19. *Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 r. o gospodarce komunalnej*, Dz. U. 1997, nr 9, poz.43.
20. *Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym*, Dz. U. 2001 r. Nr 142, poz. 1591 z późn. zm.
21. [www.ue/fundusze/strukturalne.pl](http://www.ue/fundusze/strukturalne.pl)
22. [www.fundacja-pe.org.pl](http://www.fundacja-pe.org.pl)
23. [www.fundusze-strukturalne.pl](http://www.fundusze-strukturalne.pl)
24. [www.samorzad.pap.com.pl](http://www.samorzad.pap.com.pl)
25. [www.bip.nik.gov.pl/pl/bip/wyniki\\_kontroli\\_wstep/inform2006/2006054](http://www.bip.nik.gov.pl/pl/bip/wyniki_kontroli_wstep/inform2006/2006054)

**Anna Jurkowska\***

## **FORMY UDZIAŁU BANKÓW W FINANSOWANIU PROJEKTÓW INWESTYCYJNYCH Z UDZIAŁEM ŚRODKÓW UNII EUROPEJSKIEJ**

### **FORMS OF BANKING SECTOR PARTICIPATION IN FINANCE OF INVESTMENT PROJECTS WITH THE HELP OF EU FUNDS**

#### **Summary**

*Poland has got an opportunity to partake in substantial EU funding allocated in its majority to financing investment projects. Banks can play a major role in the process of absorbing EU funding, through the supply of capital complementing investor's own contribution, providing bridge credit, offering consulting service as well as a comprehensive service for the beneficiaries of EU funding.*

*The purpose of this paper is to present the fundamental forms of banks' participation in the finance of investment projects implemented with the participation of EU funds. The present analysis covers products offered by selected banks, products that are targeted at small and medium-sized enterprises, distinguishing between basic product groups, including investment credits, bridge credits, additional services (contract account, consulting, guarantees, instruments safeguarding against market risk). Attention was brought to the role played by the guarantees offered by the EU Guarantee Fund. It discusses various forms of banks' participation in the financing of investment projects with EU funds and turns your attention to the role of guarantees offered by the EU Guarantee Fund. Bank experience resulting from the co-funding of projects implemented by employing the EU funds as well as data available for 2004-2006 allowed us to estimate the costs and advantages for beneficiaries, resulting from the role of banks as trusted public institutions, which have at their disposal appropriately trained and educated staff of economists, elaborate network of branches, the operation of financial leverage effect. Substan-*

\* mgr, Wydziałowe Studium Doktoranckie Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

*tial EU funds offered to Poland under the New EU Perspective for 2007-2013 confirm that the role of specific products offered by banks in the financing and implementing of projects with the support of EU funds will continue to grow, which is not escaping the notice of decision-makers shaping the framework of Polish regional policy.*

## **1. Uwagi wstępne**

Polska ma możliwość korzystania ze znacznych środków UE przeznaczonych w większości na sfinansowanie projektów inwestycyjnych. Ogromną rolę w procesie absorpcji środków UE mogą pełnić banki poprzez zapewnienie kapitałów dopełniających wkład własny inwestora, kredytowanie pomostowe, doradztwo, a także świadczenie kompleksowej obsługi dla beneficjentów środków pochodzących z funduszy UE.

Celem referatu jest prezentacja podstawowych form udziału banków w finansowaniu projektów inwestycyjnych, realizowanych przy współudziale środków UE. Analizie poddano oferty produktowe wybranych banków, przeznaczonych dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw, wyodrębniając podstawowe grupy produktów, w tym kredyty inwestycyjne, kredyty pomostowe, usługi dodatkowe (rachunek kontraktu, doradztwo, gwarancje, instrumenty zabezpieczające przed ryzykiem rynkowym). Zwrócono uwagę na rolę, jaką pełnią poręczenia oferowane z Funduszu Poręczeń Unijnych. Doświadczenia banków związane z współfinansowaniem projektów realizowanych ze środków UE, a także dostępne dane z lat 2004-2006, pozwoliły określić koszty i korzyści dla beneficjentów wynikające z faktu, pełnienia przez banki funkcji instytucji zaufania publicznego, posiadania odpowiednio przygotowanych i wykształconych kadr ekonomistów, rozbudowanej sieci oddziałów, a także dzięki działaniu efektu dźwigni finansowej. Znaczne środki UE oferowane dla Polski w ramach nowej perspektywy na lata 2007-2013 potwierdzają, iż rola poszczególnych produktów oferowanych przez banki w finansowaniu i realizacji projektów przy wsparciu ze środków UE będzie rosła, co dostrzegają decydenci określający ramy polskiej polityki regionalnej.

## **2. Zasady finansowania projektów inwestycyjnych z udziałem środków UE i konieczność zaangażowania środków finansowych pochodzących od różnych kapitałodawców**

Omawiając zasady finansowania projektów inwestycyjnych istotne jest określenie, czym jest inwestycja oraz projekt inwestycyjny, zwłaszcza, iż ta druga kategoria jest przedmiotem zainteresowania interdyscyplinarnej dziedziny wiedzy określanej mianem zarządzania projektami. Sprecyzowanie pojęcia in-

westycji jest utrudnione na skutek ogromnej różnorodności działalności, określonej obecnie jako inwestycyjna, zarówno co do jej charakteru, dziedziny oraz skali. W szerokim ujęciu możemy mówić o inwestycjach rzeczowych (materialnych), których realizacja polega przede wszystkim na tworzeniu materialnych obiektów majątku trwałego, finansowych polegających na zakupie papierów wartościowych oraz niematerialnych, obejmujących indywidualną naukę (tzw. prawa i inwestycje w człowieka) i prowadzenie prac naukowo-badawczych, których wynikiem jest potencjał innowacyjny [Problemy inwestowania 1998, s.25-6].

Inwestycja jest to zaangażowanie określonej kwoty pieniędzy na pewien okres, aby w przyszłości otrzymać jej zwrot kompensujący inwestorowi czas, w którym pieniądze były zaangażowane, przewidywany współczynnik inflacji oraz ryzyko inwestycji [Reilly, Brown 2002, s.29]. Inną definicję inwestycji podał Hirschleifer w 1965r., który stwierdził, że jest ona bieżącym wyrzeczeniem dla przyszłych, niepewnych korzyści (czyli efektów pozytywnych). Definicja ta uwypukla podstawowe cechy inwestycji, a mianowicie: element psychologiczny związany z inwestowaniem, czyli rezygnację z bieżącej konsumpcji, czas, a także ryzyko, gdyż przystępując do inwestycji nie można być pewnym czy przyszłe korzyści wystąpią, czy też nie [Jajuga 1999, s.7].

Projekt inwestycyjny mylony jest z pojęciem przedsięwzięcia inwestycyjnego, na co zwraca uwagę młoda dziedzina wiedzy, jaką jest zarządzanie projektami inwestycyjnymi. Przedsięwzięcie oznacza zespół wzajemnie ze sobą powiązanych czynności, które mogą być akceptowane lub odrzucone jako całość. Projekt jest pojęciem węższym i dotyczy przedsięwzięć, które spełniają takie założenia jak: jednokrotność, celowość (wynik określonej strategii), brak powiązań z normalną, rutynową działalnością firmy, ograniczoność czasowa oraz odrębność strukturalna dotycząca wydzielenia realizacji przedsięwzięcia jako osobnej struktury w firmie. Uwzględniając te założenia można sformułować definicję projektu inwestycyjnego, którym jest tymczasowe, tj. posiadające ściśle określony czas trwania, przedsięwzięcie podjęte w celu realizacji unikalnego zamierzenia. Projekty inwestycyjne dotyczą tak złożonych inicjatyw, iż konieczne jest odpowiednie zharmonizowanie poszczególnych etapów. Niezbędne jest określenie celu projektu inwestycyjnego, czasu jego realizacji, wielkości planowanego budżetu, a także dokonanie oceny wpływu realizacji projektu na organizację, przygotowanie procedur związanych z realizacją i kontrolą, a także zamknięciem całego projektu, ze szczególnym uwzględnieniem efektów i kosztów. Fundamentalnym problemem realizacji projektu jest zapewnienie odpowiedniej wielkości kapitałów na jego sfinansowanie [Wilczek 2004, s.11].

Omawiając tytułowy problem warto zwrócić uwagę na zagadnienia dotyczące finansowania projektów inwestycyjnych, realizowanych przy wykorzystaniu instrumentów finansowych polityki regionalnej Unii Europejskiej. Naj-

ważniejszymi instrumentami tej polityki były fundusze strukturalne oraz w mniejszym zakresie Fundusz Spójności (Kohezji)<sup>2</sup> [Mączka 2005, s.27]. Polityka regionalna UE w latach 2000-2006 miała wyznaczone trzy cele. Cel 1 to „promowanie rozwoju i dostosowań strukturalnych w regionach słabiej rozwiniętych”, charakteryzujących się niskimi poziomami rozwoju infrastruktury, inwestycji, sektora usług oraz wysokim poziomem bezrobocia. Cel 2 to wspieranie gospodarczej i społecznej konwersji obszarów stojących w obliczu problemów strukturalnych. Środki przeznaczone na realizację tego celu służyły finansowaniu stref, w których dokonywano zmian społeczno-gospodarczych w sektorze przemysłowym i usługowym, a także obserwowano marginalizację obszarów wiejskich, miejskich i opartych na rybołówstwie. Cel 3 dotyczył „wspierania, adaptacji i modernizacji polityk i systemów kształcenia, szkolenia i zatrudnienia” [Wąsowicz 2006, s.19; Mączka 2005, s.27].

Środki Funduszu Spójności (FS), który błędnie traktowany był jako jeden z funduszy strukturalnych, służyły sfinansowaniu dużych infrastrukturalnych projektów inwestycyjnych z zakresu transportu i ochrony środowiska, o wartości minimalnej wynoszącej 10 mln euro, mających strategiczny charakter dla całego kraju, a nie wyłącznie samych regionów. Podstawowym celem tego funduszu było niwelowanie różnic w poziomie rozwoju gospodarczego między krajami Unii Europejskiej. Ze środków FS korzystały kraje zakwalifikowane wg kryterium poziomu rozwoju gospodarczego mierzonego relatywnym poziomem PKB na mieszkańca (per capita), korygowanego parytetem siły nabywczej odnoszonym do średniej unijnej, którego wartość progową określono na poziomie 90% średniej unijnej. Dodatkowo przy alokacji środków uwzględniano powierzchnię kraju oraz czynniki społeczno-ekonomiczne, np. deficyty w obszarze rozwoju infrastruktury danego kraju. W okresie programowania 2000-2006 budżet Funduszu Spójności (UE-15) został ustalony na poziomie 18 mld euro, a dla UE-10 w wysokości 8,5 mld euro.

Okres programowania określany zamiennie pojęciem „perspektywy finansowej” stanowi okres budżetowania, który w przypadku UE nie ma charakteru cyklu rocznego. Środki przeznaczone na realizację polityki regionalnej UE wydatkowane są na podstawie budżetu, który stanowi cykl kilkuletniego planowania (około 5-7 lat z tendencją do wydłużania się). Należy zauważyć, iż w budżecie tym wielkość wydatków i ich przeznaczenie są sztywno określone i nie dopuszcza się możliwości przesuwania środków pomiędzy krajami członkowskimi lub rodzajami pomocy regionalnej. Polska opracowała szereg doku-

---

2 W okresie przedakcesyjnym Polska mogła korzystać z dotacji z trzech funduszy: PHARE, SAPARD i ISPA. PHARE początkowo miał wspierać m.in. zmiany systemowe związane z odchodzeniem od systemu komunistycznego i gospodarki planowej. Dopiero w późniejszym okresie program PHARE stał się parafunduszem strukturalnym, który tematycznie odpowiada zakresowi interwencji EFRR. W ramach programu SAPARD mogły być finansowane projekty dotyczące obszarów wiejskich i rolnictwa, zaś w ramach ISPA duże projekty infrastrukturalne związane z transportem i ochroną środowiska.

mentów programowych określających precyzyjnie sposób dystrybucji środków UE i zasady przyznawania dofinansowania w latach 2004-2006. Do tych dokumentów należały głównie: Narodowy plan rozwoju na lata 2004-2006 (NPR), Podstawy wsparcia wspólnoty (PWW), Sektorowe programy operacyjne /Zintegrowany program operacyjny rozwoju regionalnego SPO/ZPORR, Strategia wykorzystania funduszu spójności. Dodatkowo dla każdego programu operacyjnego powstał odrębny dokument, tzw. uzupełnienie programu (UP). Dokumenty te w praktyce miały dla beneficjentów pomocy największe znaczenie, mimo iż nie podlegały obowiązkowi bezpośredniej konsultacji z urzędnikami KE. Określono w nich kryteria, jakie muszą spełniać beneficjenci pomocy unijnej, szczegółowe warunki udzielenia pomocy, tryb składania wniosków o dofinansowanie oraz procedurę ich rozpatrywania, w tym w szczególności informacje dotyczące przyjętych kryteriów oceny projektów [Wąsowski 2004, s.99]. W ramach perspektywy na lata 2007-2013 opracowany został dokument pod nazwą Narodowa Strategia Spójności (NSS), który określa priorytety i obszary wykorzystania oraz system wdrażania funduszy Unii Europejskiej<sup>3</sup>.

Środki UE dostępne w ramach polityki regionalnej, zgodnie z zasadą współfinansowania<sup>4</sup>, przeznaczone były na refundację części nakładów na projekty realizowane przez beneficjentów pomocy strukturalnej UE. Stopa współfinansowania zależała od wielu czynników obiektywnych i subiektywnych, lecz w praktyce zróżnicowanie to dotyczyło typu beneficjenta (np. przedsiębiorca, jednostka samorządu terytorialnego), charakteru realizowanego projektu (np. projekt infrastrukturalny, szkoleniowy), jego lokalizacji przestrzennej (region geograficzny, w którym jest przeprowadzany) oraz instrumentu finansowego wspierającego przedsięwzięcie ze strony UE (określony fundusz strukturalny). Wkład funduszy strukturalnych do projektów stanowił maksimum 75% całkowitego, kwalifikującego się kosztu oraz 50% kwalifikujących się wydatków publicznych, w przypadku działań realizowanych w obszarach zacofanych w rozwoju społeczno-ekonomicznym oraz odpowiednio 50% i 25% w odniesieniu do regionów stojących przed wyzwaniem (potrzebami) głębokiej restrukturyzacji i wszelkich działań wspierających zasoby ludzkie<sup>5</sup>.

Konieczność zaangażowania własnych środków bądź wykorzystania obcych źródeł finansowania, w tym kredytów bankowych, wiązała się nie tylko z tym, iż środki UE pokrywały tylko część kosztów projektu, ale także z tym,

3 Wielkość środków UE oraz podział pomiędzy poszczególne programy operacyjne prezentuje tabela 2.

4 Podstawą prawną zasady jest Rozporządzenie Rady z 21 czerwca 1999r. wprowadzające ogólne przepisy dotyczące funduszy strukturalnych (1260/1999/WE) oraz Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1145/2003 z dnia 27 czerwca 2003r. zmieniające Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1685/2000 z dnia 28 lipca 2000r.

5 Wielkość wkładu UE mogła wzrosnąć maksymalnie do 80% całkowitego kosztu w przypadku regionów objętych FS, co ma miejsce w wyjątkowych i uzasadnionych sytuacjach. Regiony najbardziej oddalone i wyspy greckie mogły liczyć na pokrycie maksymalnie 85% kosztów kwalifikowanych. Wynikało to z tego, iż stopień współfinansowania inwestycji realizowanych z FS kształtował się w przedziale 80% – 85%, a w niektórych przypadkach mógł stanowić 100% całości poniesionych kosztów.

iż nie wszystkie poniesione wydatki traktowano jako koszty realizowanej inwestycji. Zgodnie z wytycznymi KE zwrotowi podlegały wyłącznie koszty kwalifikowane, do których zaliczano 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 obejmowało kosztów niekwalifikowanych, którymi są 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 unijnych zobowiązany był zabezpieczyć środki finansowe na pokrycie niezbędnych kosztów kwalifikowanych oraz niekwalifikowanych i zgodnie z przepisami UE utrzymywać płynność finansową uwzględniającą pełne koszty całego projektu. Dodatkowo w składanym wniosku musiał udokumentować, iż posiada pełną zdolność do przeprowadzenia projektu, począwszy od jego fazy przedinwestycyjnej, poprzez prowadzoną inwestycję i jej odbiór, aż do momentu spłaty wszystkich zobowiązań z nią związanych [Serba 2007, s.1]. Istotną rolę odgrywało staranne przygotowanie struktury finansowania projektu, obejmującego następujące etapy: klasyfikację kosztów projektu przez pryzmat ich kwalifikowalności, określenie źródeł prefinsowania projektu, wyznaczenie źródeł współfinansowania projektu, oszacowanie możliwości wniesienia na rzecz projektu „wkładu rzeczowego” oraz dobór innych instrumentów finansowych i produktów bankowych ułatwiających i usprawniających przebieg realizacji projektu. Zaangażowanie banków w realizację poszczególnych projektów inwestycyjnych z udziałem środków UE przejawiało się w tym, iż stanowiły one instytucje dostarczające niezbędnych kapitałów uzupełniających, które pozwalały zapewnić płynność finansową w całym okresie realizacji inwestycji.

Udział kredytów jako istotnego elementu całej konstrukcji źródeł finansowania<sup>6</sup> projektu inwestycyjnego pochodzących od różnych kapitałodawców przedstawia tabela 1. Kredyty bankowe stanowiły uzupełnienie wkładu własnego realizowanego projektu, bądź służyły sfinansowaniu kosztów niekwalifikowanych. Wkładem własnym mogło być udostępnienie gruntu, nieruchomości, wyposażenia i materiałów, praca osób z instytucji realizującej projekt i nieodpłatna praca wolontariuszy, a także badania i działania specjalistyczne, opłacie czynszu [Michalik 2004,s.5-8].

---

<sup>6</sup> Źródła finansowania projektów realizowanych przy wsparciu ze środków UE mogły pochodzić także z Europejskiego Banku Inwestycyjnego (EBI), którego wolumen kredytowy dla regionów objętych pomocą w ramach polityki regionalnej w 2004r. wyniósł 43,2 mld euro oraz Europejskiego Funduszu Inwestycyjnego (EFI), specjalizującego się w inwestycjach kapitałowych typu venture capital oraz w udzielaniu gwarancji głównie instytucjom kredytującym sektor małych i średnich przedsiębiorstw, w tym rozpoczynających działalność w branżach wysokotechnologicznych.



**Tabela 1.** Przykładowa struktura źródeł finansowania projektów realizowanych ze środków UE w Polsce w latach 2004-2006

Całkowity koszt projektu	Koszty niekwalifikowane	Środki własne beneficjenta	
	Koszty kwalifikowane 100%	Kredyt	
		Wkład własny np. 65%	Środki własne beneficjenta
			Wkład rzeczowy
			Dotacje np. FOŚiGW
Dofinansowanie z funduszy unijnych np. ISPA np. 35%		Kredyt	

Źródło: [Michalik 2006]

### 3. Możliwe formy uczestnictwa banków w finansowaniu projektów inwestycyjnych z udziałem środków UE

Banki współfinansują projekty inwestycyjne z udziałem środków UE realizowane m.in. przez przedsiębiorstwa, jednostki samorządu terytorialnego. W niniejszym opracowaniu uwaga skupia się na sektorze małych i średnich przedsiębiorstw <sup>7</sup>.

Do form uczestniczenia banków w finansowaniu projektów inwestycyjnych z udziałem środków UE zaliczyć można oferowanie kredytów inwestycyjnych w celu uzupełnienia wymaganego wkładu własnego inwestorów, kredytowanie pomostowe, oferowanie poręczeń stanowiących zabezpieczenie kredytów bankowych.

W związku z tym, iż realizowane inwestycje wymagają dużego zaangażowania kapitałowego, większość podmiotów wnioskując o dotację nie posiada dostatecznych środków własnych. Dodatkowo korzystanie z kredytów bankowych jest uwarunkowaniem proceduralnym w ubieganiu się o dofinansowanie, a także stanowi swoiste potwierdzenie dobrej kondycji finansowej wnioskodawcy. Banki oferując kredyty inwestycyjne, przyczyniają się do zlikwidowania barier w dostępie do dotacji z UE w postaci braku kapitału i wpływają na wzrost wykorzystania środków UE. Kredyty inwestycyjne udzielane przez banki na sfinansowanie wkładu własnego mogą stanowić nawet do 90 proc. kosztów przedsięwzięcia. Są to kredyty długoterminowe, w przypadku których często stosowana jest karencja w spłacie rat kapitałowych.

<sup>7</sup> W wytycznych KE (Rozporządzenie Nr 70/2001 zmienione przez rozporządzenie Komisji (WE) Nr 364/2004 z dnia 25 lutego 2004) średnie przedsiębiorstwo może zatrudniać maksymalnie 249 osób, osiąga roczny obrót do 50 mln euro lub całkowity bilans roczny do 43 mln euro; małe przedsiębiorstwo zatrudnia maksymalnie 49 osób i osiąga przychody do 10 mln euro bądź posiada sumę bilansową do 10 mln euro. Dodatkowo wprowadza się kategorię mikroprzedsiębiorstwa, które oznacza podmiot zatrudniający mniej niż 10 pracowników oraz osiągające roczny obrót do 2 mln euro lub całkowity bilans roczny do kwoty 2 mln euro.

Dotacja ze środków UE stanowi formę refinansowania części udokumentowanych wydatków poniesionych w wyniku realizacji danego projektu inwestycyjnego. Refinansowanie ma miejsce dopiero po zakończeniu danego etapu projektu lub po zamknięciu całej inwestycji. Beneficjent dotacji w ciągu trwania inwestycji ponosi koszty, których zwrot jest odroczony w terminie, mając jednocześnie obowiązek zachowania płynności finansowej projektu i własnej działalności. Wywiązanie się z tego obowiązku ułatwia wykorzystanie oferowanych przez sektor bankowy kredytów pomostowych, które przyznawane są do wysokości wsparcia, o które ubiega się wnioskodawca. Popularność tego rodzaju kredytów obserwowana była wśród podmiotów z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, korzystających ze środków UE w ramach perspektywy w latach 2004–2006. Decyzja o przyznaniu kredytobiorcy kredytu pomostowego i wystawienie promesy kredytowej przez wiarygodną instytucję, jaką jest bank, stanowiła dla organów rozpatrujących wnioski miarodajną ocenę w zakresie realności przyjętych w projekcie założeń finansowych. Związane było to z tym, iż bank przed wydaniem promesy kredytowej dotyczącej kredytu pomostowego przeprowadzał analizę wiarygodności finansowej wnioskodawcy, jak też ocenę projektu mającego być przedmiotem współfinansowania. Udostępnienie kredytu pomostowego uzależnione było od podpisania przez wnioskodawcę umowy o dotację. Zabezpieczenie kredytu stanowiła obligatoryjnie cesja praw z umowy o dotację uzupełniona dodatkowym zabezpieczeniem ustanowionym na majątku kredytobiorcy. Należy jednak zauważyć, iż podpisanie umowy o dotację nie stanowi gwarancji jej otrzymania, gdyż niedopełnienie przez wnioskodawcę warunków projektu powoduje utratę prawa do dotacji. Kredyty pomostowe charakteryzują się dużą elastycznością, dotyczącą głównie terminu spłaty kredytu, który uzależniony jest od terminu wypłaty dotacji. Polega to na wydłużaniu terminu spłaty kredytu lub umożliwieniu kredytobiorcy wyboru pomiędzy spłatą jednorazową lub w ratach.

Prezentując formy współfinansowania projektów realizowanych przy wsparciu środków UE należy zwrócić uwagę na znaczenie Funduszu Poręczeń Unijnych obsługiwanego przez Bank Gospodarstwa Krajowego [Ustawa 2004]. Poręczenia i gwarancje z tego funduszu są alternatywą dla podmiotów, które nie posiadając majątku własnego chcą uzyskać niezbędne, pewne i wiarygodne zabezpieczenie kredytu bankowego stanowiącego do 80% wartości kredytu finansującego wkład własny oraz nakłady podlegające refinansowaniu z UE. Jest to szczególnie korzystne dla podmiotów, które nie mają długiej historii kredytowej, posiadają niewielką wartość aktywów [Serba 2006, s.2]. Ustanowienie tego rodzaju zabezpieczenia wiąże się z kosztem w postaci prowizji płaconej BGK w kwocie do 1,5% wartości poręczenia.

Wspomnieć należy, iż zaangażowanie banków komercyjnych w finansowanie przedsięwzięć inwestycyjnych w ramach programów wspólnotowych może

mieć również bezpośredni charakter. Przykładem może być wdrażany od 2003r. w Polsce Program kredytowania małych i średnich przedsiębiorstw (ang. SME Finance Facility), w którym uczestniczy Komisja Europejska oraz Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju. Na realizację tego programu EBOR przeznaczył około 700 mln euro, a poszczególne banki w Polsce otrzymały po kilka, kilkadziesiąt milionów euro. Ma on na celu zintensyfikować aktywność kredytową banków w sektorze MSP. W skład tego programu wchodzi dwa komponenty, tj. linia kredytowa udostępniona przez EBOR, w ramach której banki komercyjne udzielają klientom z sektora MSP kredyty przeznaczone na szeroki wachlarz celów inwestycyjnych, charakteryzujące się wydłużonym okresem spłaty, obniżoną wielkością wymaganego wkładu własnego, uproszczonymi procedurami. Drugi komponent, tzw. pakiet pomocy technicznej, mający charakter bezzwrotnej pomocy przeznaczonej dla samego sektora bankowego, przyczynia się do usprawnienia procedur oceny ryzyka kredytowego, zwiększenia działań szkoleniowych i marketingowych. W programie obejmującym Polskę uczestniczą takie banki jak: BZ WBK, ING Bank Śląski, Fortis Bank, Bank Pekao, PKO BP S.A. oraz Raiffeisen Bank [Wąsowicz K.2006, s. 32].

#### **4. Analiza ofert wybranych banków współfinansowania projektów inwestycyjnych z udziałem środków UE**

Analizie poddano oferty produktów wybranych banków przeznaczone dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2004-2006 i na tej podstawie sformułowano pewne ogólne wnioski. Banki dostrzegły potencjał rynku jeszcze przed przystąpieniem Polski do UE, bowiem już w okresie wykorzystywania funduszy przedakcesyjnych zaczęto tworzyć oferty dla beneficjentów pomocy, co szczególnie dotyczyło banków kontrolowanych przez inwestorów zagranicznych, którzy posiadali już niezbędne doświadczenie (np. Fortis Bank Polska S.A.).

Należy zauważyć, iż banki prowadziły intensywne szkolenia dla własnych pracowników w zakresie polityki regionalnej UE i systemu jej wdrażania w Polsce. W poszczególnych bankach liczba pracowników przygotowanych do obsługi projektów unijnych (wiedza w zakresie analizy kredytowej oraz podstawowego doradztwa w zakresie dostępnych programów pomocowych) wynosiła w przedziale od kilkudziesięciu do nawet kilkuset. Dodatkowo banki dokonując weryfikacji firm doradczych i oceny ich profesjonalizmu pełniły rolę pośredników pomiędzy nimi, a potencjalnymi beneficjentami.

Badane banki posiadały odpowiednio przygotowaną ofertę w zakresie finansowania projektów unijnych, które zostały opracowane przez wydzielone komórki organizacyjne (zespoły, biura, a niekiedy i departamenty). Wszystkie banki oferowały podobne produkty bankowe, którymi były: kredyty, w tym

kredyty inwestycyjne finansujące wkład własny inwestora oraz kredyty pomocowe przeznaczone na refinansowanie inwestycji do czasu wypłaty dotacji (tzw. finansowanie luki czasowej), rachunki bankowe, w głównej mierze rachunki projektu, gwarancje, akredytywy oraz produkty zabezpieczające beneficjentów przed dwoma rodzajami ryzyka rynkowego – ryzykiem walutowym i procentowym.

W związku z panującą na rynku konkurencją i unifikacją oferty kredytowej największych banków w Polsce różnice dotyczyły w największym stopniu wielkości wymaganego udziału własnego, wielkości prowizji i marży (zasady preferencyjne stanowiące tajemnicę bankową), polityki w zakresie stosowanych zabezpieczeń, w tym maksymalnego pokrycia kwoty kredytu przez poręczenie czy gwarancje z Funduszu Poręczeń Unijnych.

Beneficjenci środków UE oprócz korzystania z kredytów, zainteresowani byli także otwarciem rachunku projektu, który gwarantuje kontrolę nad przepływem środków z dotacji. Z rachunku tego dokonywane są wszelkie płatności związane z finansowaniem projektu na podstawie faktur przedłożonych przez beneficjenta po zweryfikowaniu ich zgodności z harmonogramem rzeczowo-finansowym. Struktura takiego rachunku uwzględnia rachunek pożyczki, rachunek środków własnych oraz rachunek kosztów (obligatoryjny w przypadku SPO WKP).

Istotną rolę w ofercie przeznaczonej dla beneficjentów środków UE pełniły gwarancje a także akredytywy. Gwarancja bankowa stanowi jednostronne zobowiązanie banku (gwaranta) podejmowane na zlecenie klienta. Bank oświadcza, że zgodnie z jej treścią zaspokoi przyjmującego gwarancję beneficjenta, jeżeli zleceniodawca nie wywiąże się wobec niego z umownych zobowiązań. Gwarancja stanowi zatem dodatkowe zapewnienie jej beneficjentowi wykonanie umowy przez kontrahenta [Jaworski 1999, s.134]. W przypadku projektów realizowanych przy wsparciu ze środków UE banki udzielały gwarancji: zabezpieczających należności za zakupione towary i usługi, spłaty kredytu, należytego wykonania kontraktu (umowy), przetargowych (wadialnych), zapłaty akredytywy, zapłaty rat leasingowych, zwrotu przedpłaty (zaliczki). Akredytywa stanowi samoistne zobowiązanie banku nabywcy (importera) do zapłacenia sprzedającemu (eksporterowi) kwoty pod warunkiem spełnienia przez niego ustalonych warunków (przy akredytywie dokumentowej złożenie dokumentów reprezentujących towar).

W celu ograniczenia kosztów niekwalifikowanych wynikających z istnienia ryzyka rynkowego banki oferowały możliwość wykorzystania transakcji terminowych, a także strukturyzowanych produktów rynków finansowych zabezpieczających ryzyko walutowe oraz ryzyko stopy procentowej. Oferta banków w zakresie zarządzania tymi ryzykami obejmowała: opcje walutowe, strategie opcji walutowych, opcje na stopę procentową, transakcje terminowe forward,

NDF, a także IRS, CIRS, FRA. W zależności od rodzaju transakcji, okresu trwania, waluty kredytu, przewidywanych zmian w zakresie kształtowania się przyszłych stóp procentowych odpowiednio dobrane produkty pozwalały minimalizować ryzyko, a zatem rozmiar potencjalnych kosztów finansowych związanych z niekorzystnym kształtowaniem się oprocentowania kredytów lub wahań kursów walutowych.

Analiza ofert usług bankowych podstawowych banków w Polsce pokazała, iż traktowały one beneficjentów środków UE jako pewną grupę docelową klientów, dla których stworzono indywidualne rozwiązania. Oferta banków, mimo iż bazowała na produktach kredytowych, w tym specyficznym rodzaju kredytu, jakim jest kredyt pomostowy, to zawierała także inne produkty, by zapewnić kompleksową obsługę przedsiębiorstw korzystających z dotacji. Wszystkie banki wykazywały zaangażowanie w szerzenie wiedzy na temat instrumentów polityki regionalnej UE, co przejawiało się w publikowaniu przez te banki materiałów informacyjnych, świadczeniu usług konsultacyjnych, organizowaniu konferencji i spotkań ze specjalistami /np. organizowanie przez BRE BANK specjalistycznych konferencji dla przedsiębiorców, potencjalnych klientów/.

## **5. Koszty i korzyści związane z uczestnictwem banków w finansowaniu i realizacji projektów inwestycyjnych z udziałem środków UE**

Zaangażowanie banku bądź jako instytucji współfinansującej lub obsługującej realizację projektu inwestycyjnego z udziałem środków UE wiąże się z określonymi kosztami, jak i korzyściami. Usługi świadczone przez bank kosztują, co w szczególności dotyczy usług kredytowych, gdzie bank pobiera prowizje i odsetki proporcjonalnie do zainwestowanego kapitału i ponoszonego ryzyka [Wąsowski 2004, s.105]. Do korzyści, jakie wiążą się z udziałem banków w realizacji projektów przy współudziale środków z UE zaliczyć można dostępność szerokiej gamy produktów bankowych, profesjonalizm i fachowość w obsłudze beneficjentów, dużą liczbę placówek, zaufanie publiczne do instytucji sektora bankowego, popularyzację poszczególnych rodzajów programów poprzez akcje informacyjno-marketingowe. Dodatkowo zaangażowanie banku potwierdza wiarygodność i kondycję finansową wnioskodawcy.

Bank pożycza kapitał stanowiący dopełnienie wkładu własnego lub źródło prefinansowania wydatków ponoszonych w związku z danym projektem. Wiąże się to zatem z powstaniem kosztu kapitału obcego, który można wyznaczyć na podstawie danych rynkowych dotyczących kształtowania się stóp procentowych i stóp opodatkowania zysku. Kapitał obcy jest alternatywą dla wykorzystywania kapitału własnego, który także kosztuje. Wykorzystując oba źródła finansowania można dokonać oszacowania średnioważonego kosztu kapi-

tału [Czekaj, Dresler 2002, s.80-81]. Korzystanie z obcego źródła finansowego może jednak przyczynić się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo korzystnego efektu dźwigni finansowej, pożądanego z punktu widzenia interwencji funduszy UE. W wielu wypadkach obce źródło finansowania jest efektywniejsze ekonomicznie, niż wykorzystanie kapitału własnego. W przypadku kredytowania podmiotów sektora małych i średnich przedsiębiorstw banki stosują wyższą marżę niż w przypadku dużych podmiotów czy JST, a także zaostrzają kryteria oceny zdolności kredytowej potencjalnego kredytobiorcy. Dodatkowo banki wymagają ustanowienia zabezpieczeń, co wpływa na generowanie dodatkowych kosztów. Podmioty nowo powstałe, często o bardzo dużym potencjale innowacyjnym, mają ograniczony dostęp do kredytów. Analiza ofert kredytów inwestycyjnych dla firm w kilku wybranych bankach pokazuje, iż wymagany okres istnienia firmy wynosi w granicach 6 m-cy (np. Kredyt Bank) do 1,5 roku (BPH). Okres ten może być także indywidualnie ustalany (BGŻ, ING Bank Śląski, PKO BP). Okres kredytowania wynosi w większości banków maksymalnie 10 lat (w Raiffeisen Bank i Pekao S.A. - 5 lat, PKO BP - 25 lat).

Biorąc pod uwagę doświadczenia z lat 2004-2006 można określić szereg korzyści wynikających z zaangażowania banków w finansowanie projektów realizowanych przy wsparciu ze środków UE. Należy zauważyć, iż stworzone zostały ramy formalne, mające służyć wzrostowi roli banków w realizacji omawianych w referacie projektów, takie jak porozumienie Rząd- NBP- ZBP, Ustawa o FPU, umowy pomiędzy PARP oraz BGK, a bankami. Banki dokonały zmian w strukturze organizacyjnej, polegających na powołaniu specjalnych komórek do spraw projektów unijnych, zatrudniających wyszkolone kadry, by pełnić rolę doradcy dysponującego odpowiednią wiedzą fachową. Szczególną uwagę poświęcano specjalistycznym szkoleniom pracowników banków w zakresie znajomości aktualnych programów, czy umiejętności dokonania wstępnej oceny szans projektu na dofinansowanie. Pozwoliło to odpowiednio przygotować doradców bankowych do obsługi obrotu finansowego oraz potrzeb beneficjentów, realizujących projekty inwestycyjne ze środków UE (doświadczenie, efektywność). Dodatkowo banki prowadziły ogólnokrajowe (dostępne nawet w małych miejscowościach) akcje informacyjno-promocyjne, finansowały publikacje fachowe, m.in. dodatki prasowe, poradniki, podręczniki akademickie, udostępniały informacyjne narzędzia internetowe, infolinie, etc., co sprzyjało wzrostowi świadomości społecznej w zakresie instrumentów finansowych polityki regionalnej UE.

Korzyści dla beneficjentów dotacji z UE wynikają zatem z kompleksowości oferty bankowej obejmującej doradztwo, finansowanie, rozliczanie, zabezpieczanie, monitorowanie, która ulega ciągłym modyfikacjom, by dostosować się do zmieniających warunków rynkowych. Udział banków zwiększa bezpieczeństwo i sprawność systemu absorpcji zwłaszcza, że uznawany jest on za nie-

drożny, przeregulowany, stwarzający okazję do nadużyć /np. korupcji/, w wielu częściach oderwany od doświadczeń i rzeczywistości gospodarczo-finansowej kraju i UE, w tym potrzeb i możliwości beneficjentów [www.zbp.pl]. Korzyści z aktywnej roli banków w realizacji polityki regionalnej dotyczą całej gospodarki, sektora publicznego i wreszcie samych beneficjentów. Udzielenie bowiem przez bank promesy kredytowej czy zawarcie umowy o kredyt stanowi dla instytucji rozpatrującej wniosek beneficjenta potwierdzenie zdolności finansowej podmiotu do realizacji projektu. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na duży potencjał banków w zakresie dotarcia do potencjalnych wnioskodawców, gdyż sektor bankowy obejmuje ponad 630 banków /34 komercyjne i 593 spółdzielcze i zrzeszające BS/ posiadających ok. 5000 placówek w całej Polsce.

## **6. Uwagi końcowe**

Banki stworzyły ofertę produktową w celu sprostania oczekiwaniom beneficjentów środków UE, przy czym w głównej mierze skupiły uwagę na zapewnieniu źródeł finansowania projektów inwestycyjnych. W perspektywie finansowej 2004-2006 finansowanie pomostowe zapewniały zmodyfikowane kredyty o charakterze obrotowym, zaś sfinansowanie wkładu własnego zmodyfikowane kredyty inwestycyjne. Uwzględniając wysokość alokacji pomocy regionalnej dla Polski w latach 2007-2013 oraz specyfikę dofinansowania ze środków UE, ostrożne szacunki pozwalają określić wielkość rynku związanego z prefinansowaniem i współfinansowaniem projektów w Polsce na kilka miliardów euro. W ramach perspektywy finansowej na lata 2007-2013 Polska otrzyma na refinansowanie projektów inwestycyjnych kwotę 67 284,3 mln euro (w poprzedniej perspektywie była to kwota 13 mld euro). Przewiduje się, iż banki, które współpracują z innymi instytucjami finansowymi, firmami leasingowymi, funduszami poręczeń będą dokonywać obsługi finansowej kwoty ok. 91 mld euro powiększonej o zapotrzebowanie na środki prywatne w wysokości ok. 40 mld euro [Jeziolowicz 2006]. Komisja Europejska zatwierdziła dokument: Narodową Strategię Spójności (NSS), który określa zasady podziału tych środków pomiędzy poszczególne programy operacyjne, prezentowane w tabeli 2.

**Tabela 2.** Wielkość środków przeznaczonych na realizację programów operacyjnych w Polsce w latach 2007-2013 (w mln euro)

Wyszczególnienie	Wielkość środków z UE	Udział programu w całkowitej alokacji środków z UE
PO Infrastruktura i Środowisko	27 848,3	41,4%
PO Innowacyjna Gospodarka	8 254,9	12,3%
PO Kapitał Ludzki	9 707,2	14,4%
PO Rozwój Polski Wschodniej	2 273,8	3,4%
PO Europejskiej Współpracy Terytorialnej	731,1	1,1%
PO Pomoc Techniczna	516,7	0,7%
16 Regionalnych PO	15 985,5	23,8%
Krajowa Rezerwa Wykonania	1 966,8	2,9%
Razem	67 284,3	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie dokumentów Ministerstwa Rozwoju Regionalnego [www.mrr.gov.pl]

Banki mogą być zainteresowane współfinansowaniem i kredytowaniem pomostowym projektów realizowanych w ramach RPO, PO IG i PO IiŚ, na które łącznie zostanie przeznaczona kwota 62.088,7 mln euro, czyli ok. 92% wszystkich środków. Beneficjenci środków UE w celu zapewnienia sprawnej obsługi finansowej realizacji projektów będą zmuszeni wykorzystywać różne produkty bankowe. Potencjalni wnioskodawcy bez niezbędnego kapitału nie będą w stanie wykorzystać dostępnych w ramach nowej perspektywy finansowej środków UE, a przez to ograniczona zostanie możliwość ich rozwoju [www.mrr.gov.pl].

Zapewnienie odpowiedniego poziomu wykorzystania środków UE wymaga dalszej modyfikacji oferty produktowej, w tym dostosowania do specyfiki płatności, tj. zasady refinansowania, złagodzenia zasad wyznaczania zdolności kredytowej beneficjentów pomocy (indywidualne wobec każdego klienta i projektu), zmiany metodyki oceny rentowności inwestycji (uzyskanie bezzwrotnej pomocy zwiększa stopę zwrotu z inwestycji), zwiększenia zakresu współpracy z funduszami poręczeń. Analiza ryzyka kredytowego w odniesieniu do projektów inwestycyjnych współfinansowanych ze środków UE jest scentralizowana, co wyklucza indywidualne podejście. Dodatkowo w ocenie efektywności inwestycji nie uwzględnia się dotacji, co wpływa na ograniczenie wielkości kredytu i skali inwestycji. Podmioty z sektora małych i średnich przedsiębiorstw z uwagi na niedostateczne kapitały własne, brak zabezpieczeń czy krótki okres prowadzenia działalności mają ograniczony dostęp do kredytów bankowych [Wiecka 2006].



## Literatura

1. Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw, Podstawy teorii*, PWN, Warszawa 2002.
2. [http://europa.eu.int/grants/grants/sme\\_finance\\_facility/s3](http://europa.eu.int/grants/grants/sme_finance_facility/s3). Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje. Instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, PWN Warszawa 1999.
4. Jaworski W.L., Krzyżkiewicz Z., Kosiński B., *Banki, rynek, operacje, polityka*, Wydawnictwo POLTEX, Warszawa 1999.
5. Jeziolowicz N., Żelazna A., Kucharczyk D., *Banki w procesie absorpcji środków UE. Doświadczenia i wnioski na przyszłość*. VI Forum Informacyjno Edukacyjne PARP, Warszawa 2006,
6. *Księga jubileuszowa dla uczczenia 70 urodzin prof. L.Kałkowskiego. Problemy inwestowania i rynku nieruchomości.*, AE w Krakowie ,Kraków 1998.
7. Mączka L., Kudełko J., *Polityka regionalna Polski w aspekcie integracji z Unią Europejską*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2005.
8. Michalik K., *Finansowanie projektów z udziałem dotacji z unijnych funduszy strukturalnych*, Zespół Funduszy Unijnych Departament Bankowości Zagranicznej i Integracji Europejskiej PKO BP, Warszawa 27.04.2004r.
9. Michalik K., *Finansowanie projektów dotowanych z funduszy strukturalnych UE*, XII Ogólnopolskie Forum Gospodarcze Małych i Średnich Przedsiębiorstw, 6 grudnia 2006.
10. *Model instytucjonalny polityki rozwoju regionalnego w Polsce*, praca zbiorowa pod red. A.Paszowskiego, J.Szlachty, J.Szomburga, IBnGR, Gdańsk-Warszawa 2000.
11. Reilly F.K., Brown K.C., *Analiza inwestycji i zarządzanie portfelem*, PWE Warszawa 2002.
12. Serba S., *Montaż finansowy projektów unijnych. Jak sfinansować unijną pomoc*, „Fundusze Europejskie”2006.
13. *Ustawa z dnia 16 kwietnia 2004 r. o Funduszu Poręczeń Unijnych*, Dz.U. 2004, nr 121, poz. 1262.
14. Wąsowski K., *Polityka regionalna UE i rola sektora finansowego w realizacji tej polityki w Polsce w latach 2004-2006*, Materiały i studia NBP, Zeszyt nr 209, Warszawa, wrzesień 2006r.
15. Wąsowski K., *Polityka regionalna UE realizowana w Polsce w latach 2004-2006 i potencjalna rola sektora bankowego w realizacji tej polityki*, „Bank i Kredyt” listopad-grudzień 2004, nr 6.
16. Wiecka H., *Przereklamowana oferta*, IBnGR 2006, [w: [www.ibngr.edu.pl](http://www.ibngr.edu.pl)]

17. Wilczek M.T., *Podstawy zarządzania projektem inwestycyjnym*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2004.
18. [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl)
19. [www.mrr.gov.pl](http://www.mrr.gov.pl)

**Maria Gabryś\***

**ZNACZENIE BANKÓW W FINANSOWANIU  
OCHRONY ŚRODOWISKA W POLSCE  
NA PRZYKŁADZIE BANKU  
OCHRONY ŚRODOWISKA S.A.**

**MEANING OF BANKS IN THE ENVIRONMENTAL  
PROTECTION FINANCE IN POLAND,  
GIVEN THE EXAMPLE OF BANK  
OCHRONY ŚRODOWISKA S.A.**

**Summary**

*The provision of funds to finance environmental projects in Poland by banks is a relatively new, although fast developing, activity in the financial markets. This system is based on (national, provincial, county and municipal) institutional environment protection and water management funds completed with international aid resources. Banks cooperate with such funds by treating environmental actions as a market where they may expand their lending business. The participation of commercial banks in the finance of environmental projects is a global trend constituting a challenge for banks in Poland, as well, which mostly determines their strategic economic decisions. Performing a function as a middleman banks guarantee themselves notable benefits with relatively small level of risk so they readily create offers which attract investors.*

*The purpose of this article is to describe the role of commercial banks in financing investments concerning environmental protection in Poland. We argue that the banking sector in Poland still plays a small role in the finance of environmental protection and there is necessity to stimulate banks into action in this economic issue in 2007-2013.*

*The article is composed of three chapters. The first chapter describes banking services offered to investors in the environmental protection sector, including the type, function and financial consequences thereof for banks. The*

\* mgr, Studium Doktoranckie Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

*second chapter analyses and assesses bank sources of environmental project finance in Poland in 1997-2005. The third chapter presents the detailed analysis and evaluation of the offer of BOŚ SA relating to the protection of natural environment in Poland in the analysed period. The paper is based on literature on environmental protection in Poland, press articles, current legal acts.*

## **1. Uwagi wstępne**

Udostępnianie przez banki środków na finansowanie przedsięwzięć z zakresu ochrony środowiska w Polsce to stosunkowo nowy, lecz szybko rozwijający się obszar działalności na rynkach finansowych. Podstawę tego systemu stanowią instytucjonalne fundusze ochrony środowiska i gospodarki wodnej (narodowy, wojewódzkie, powiatowe i gminne) uzupełnione o środki pochodzące z pomocy zagranicznej. Z funduszami współdziałają banki, traktując zadania z zakresu ochrony środowiska jako dobrze rokujący rynek do ich ekspansji kredytowej. Udział banków komercyjnych w finansowaniu inwestycji proekologicznych jest tendencją globalną, stanowiącą wyzwanie także dla banków w Polsce, przez co w dużym stopniu determinuje ich strategiczne decyzje ekonomiczne. Pełniąc rolę pośrednika banki zapewniają sobie wymierne korzyści przy relatywnie niewielkim poziomie ryzyka, dlatego chętnie tworzą oferty przyciągające inwestorów.

Celem tego artykułu jest ukazanie roli banków komercyjnych w finansowaniu inwestycji z zakresu ochrony środowiska przyrodniczego w Polsce. Teżą pracy jest stale niewielkie znaczenie sektora bankowego i konieczność aktywizacji banków w tym zakresie, w perspektywie lat 2007-2013.

Niniejszy artykuł składa się z trzech części. Część pierwsza zawiera identyfikację usług bankowych skierowanych dla inwestorów w ochronie środowiska z uwzględnieniem ich rodzaju, funkcji i konsekwencji finansowych dla banków. W części drugiej dokonano analizy i oceny bankowych źródeł finansowania ochrony środowiska w Polsce w latach 1997-2005. Część trzecia podejmuje szczegółową analizę i ocenę oferty BOŚ S.A. przeznaczonej na ochronę środowiska naturalnego w Polsce w badanym okresie. Źródłami wykorzystanymi w pracy są: literatura o tematyce ochrony środowiska w Polsce, artykuły prasowe, obowiązujące akty prawne.

## **2. Identyfikacja proekologicznych produktów bankowych**

Ochrona środowiska w polskim prawie oznacza podjęcie lub zaniechanie działań, umożliwiających zachowanie lub przywracanie równowagi przyrodniczej. Ochrona ta polega na racjonalnym kształtowaniu środowiska i gospodarowaniu zasobami środowiska zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju, prze-

ciwdziałaniu zanieczyszczeniom, przywracaniu elementów przyrodniczych do właściwego stanu [Ustawa 2007].

Mając na uwadze konieczność realizacji zobowiązań podjętych przez Polskę w zakresie ochrony środowiska wyszczególniono źródła finansowania inwestycji z zakresu ochrony środowiska [Informator 2006]: Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, wojewódzkie, powiatowe i gminne fundusze ochrony środowiska i gospodarki wodnej, budżet centralny, budżety JST oraz środki agencji państwowych, fundacje i inne źródła prywatne, fundusze unijne, pomoc zagraniczna, środki własne przedsiębiorstw. Z funduszami współdziałają banki [Kryk 2001, s.250], które traktują zadania z zakresu ochrony środowiska jako dobrze rokujący rynek ich ekspansji kredytowej. Banki udzielają kredytów: ze środków powierzonych, ze środków z dopłatą do oprocentowania przez instytucje zewnętrzne, ze środków własnych (zwykle na zasadach komercyjnych).

Forma finansowania przedsięwzięć ochrony środowiska w Polsce uzależniona jest od źródła pochodzenia środków pieniężnych, co zaprezentowane zostało w tabeli 1.

**Tabela 1.** Źródła finansowania przedsięwzięć ochrony środowiska w Polsce

Źródło pochodzenia środków pieniężnych	Forma finansowania przedsięwzięcia
Przedsiębiorstwa	- zysk zatrzymany - wpływy z emisji akcji, obligacji - dochody z tytułu sprzedaży udziałów w obcych spółkach
Fundusze ochrony środowiska i gospodarki wodnej	- dotacje - niskooprocentowane pożyczki, - umorzenia części kwoty pożyczki - dopłaty do kredytów preferencyjnych - zakup akcji lub udziałów w spółkach podejmujących przedsięwzięcia proekologiczne
Jednostki samorządowe	- wpływy z podatków - wpływy z emisji obligacji
Budżet państwa	- dotacje i subwencje - ulgi i zwolnienia podatkowe
Banki	- kredyty komercyjne ze środków własnych banku - kredyty komercyjne ze środków powierzonych - kredyty preferencyjne ze środków własnych banku z dopłatą do oprocentowania od innych instytucji finansowych np. funduszy ekologicznych
Fundusze inwestycyjne	- udziały kapitałowe w przedsięwzięciach proekologicznych
Zagraniczne instytucje finansowe	- ekokonwersja - granty i darowizny - pożyczki i kredyty preferencyjne - kredyty komercyjne - udziały kapitałowe w przedsięwzięciach proekologicznych

Źródło: M. Kożuch, *Rynkowe źródła finansowania ochrony środowiska w Polsce*, „Zeszyty Naukowe AE Kraków” 2004, nr 668.

Spośród wielu form finansowania inwestycji proekologicznych, oprócz kapitałów własnych, najbardziej rozpowszechnione są pożyczki preferencyjne oraz kredyty bankowe, które podlegając spłacie wymuszają racjonalne wykorzystanie środków.

Finansowanie ochrony środowiska można najogólniej przedstawić jako zastosowanie czterech podstawowych grup metod (lub ich kombinacji) [red. Fiedor 2002, s.329]: środki własne inwestorów, zobowiązania finansowe (kredyty, pożyczki, obligacje, leasing), udziały kapitałowe (akcje i udziały w spółkach), dotacje. Mogą one występować łącznie.

Podmioty gospodarcze, angażując się w inwestycje proekologiczne i poszukując środków na ich realizację, w coraz większym stopniu korzystają z kredytów bankowych, które obok preferencyjnych pożyczek z funduszy ekologicznych są jednym z głównych źródeł zasilania.

Podstawową ustawą regulującą działalność bankową w Polsce jest prawo bankowe [Ustawa 2002], którego znajomość ma fundamentalne znaczenie w procesach kredytowania wszelkiej działalności, w tym także ochrony środowiska. Prawo bowiem określa możliwe usługi bankowe dostępne dla inwestorów, zasady ich pozyskiwania, a także preferencje związane z określoną formą finansowania. Prawo określa również relacje danej dziedziny finansowania z innymi regulacjami, w tym także obecnie z dyrektywami i normami UE.

Ekologiczny aspekt działalności banków komercyjnych sprecyzowany został w deklaracji „Bankowość i środowisko” (Banking and Environment) opracowanej pod auspicjami ONZ, United Nations Environmental Programme (UNEP)<sup>2</sup>, United Nations Development Programme (UNDP)<sup>3</sup> i Komisji Wspólnot Europejskich. W 1994 r. deklarację podpisało 14 polskich banków [Borys 2006, s.67].

W polskim systemie bankowo-finansowym banki komercyjne angażują się w kredytowanie inwestycji związanych głównie z modernizacją i rozbudową polskiego przemysłu. Działalność kredytowa banków komercyjnych w zakresie ochrony środowiska zorientowana jest na kredytowanie inwestycji związanych bezpośrednio z ochroną środowiska w sferze: ochrony wód, atmosfery, gospodarczego wykorzystania odpadów. W swych ofertach banki coraz częściej wprowadzają linie kredytowe na dofinansowanie inwestycji związanych z oszczędnym zużywaniem energii.

Finansowanie przez banki komercyjne w Polsce projektów związanych z ochroną środowiska może odbywać się ze środków własnych banku, ze środków powierzonych lub też z funduszy własnych banku z dopłatą do oprocentowania ze środków zewnętrznych. Zestawienie źródeł finansowania i produktów

---

2 Agenda ONZ powołana rezolucją Zgromadzenia Ogólnego ONZ nr 2997 z 16 grudnia 1972 r. w celu koordynowania działań ONZ w zakresie ochrony środowiska i stałego monitorowania stanu środowiska na świecie.

3 Agenda ONZ powstała w 1966 r., która tworzy globalną sieć na rzecz rozwoju.

na finansowanie ochrony środowiska oferowanych przez banki w 2005 roku przedstawiono w tabeli 2.

Kredyt z funduszy własnych banku na działalność ochronną jest zazwyczaj kredytem komercyjnym [Górka, Poskrobko, Radecki 2001, s.180], gdzie projekty proekologiczne rozpatrywane są na równi z innymi możliwościami inwestycyjnymi banku. Kredyt ze środków finansowych udostępnionych przez instytucje zewnętrzne (np. AR i MR, EFRWP – Counterpart Fund) przyznawany jest najczęściej na wcześniej uzgodnionych warunkach. Prowizja banku jest ceną za administrowanie przekazanymi środkami.

Kredyt z funduszy własnych banku z dopłatą do oprocentowania ze źródeł zewnętrznych jest otwierany z użyciem środków finansowych, będących w posiadaniu banku. Jest on przeznaczany na cele ustalone z instytucją zewnętrzną wspierającą tę ofertę. Dzięki dopłatom do oprocentowania kredyt staje się bardziej atrakcyjny dla potencjalnych inwestorów, zainteresowanych finansowaniem projektów związanych z ochroną środowiska [Famielec 2005, s.68].

**Tabela 2.** Rodzaje produktów na finansowanie ochrony środowiska oferowanych przez banki w Polsce w 2005r.

Źródło finansowania	Rodzaj produktu bankowego
Bank Gospodarstwa Krajowego	<ul style="list-style-type: none"> <li>- premia termomodernizacyjna ze środków zewnętrznych (Krajowy Fundusz Termomodernizacyjny),</li> <li>- poręczenia kredytowe (pożyczkowe),</li> <li>- kredyt z funduszy własnych banku,</li> </ul>
Bank Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kredyt na realizację długofalowych projektów ekologicznych,</li> </ul>
Bank Ochrony Środowiska S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kredyt na zakup lub montaż urządzeń i wyrobów służących ochronie środowiska,</li> <li>- kredyt na przedsięwzięcia inwestycyjne na terenach wiejskich w zakresie agroturystyki (ze środków FERWP-Counterpart Fund),</li> <li>- kredyt na przedsięwzięcia z zakresu termomodernizacji,</li> <li>- kredyt dla firm realizujących inwestycje w formule „Trzeciej strony”,</li> <li>- kredyty zbiorowe na zaopatrzenie w wodę wsi i miast do 10 tys. mieszkańców (ze środków</li> </ul>
FERWP - Counterpart Fund),	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kredyt na instalacje gazowe w wiejskich obiektach użyteczności publicznej (ze środków Fundacji „Polska Wieś 2000” im. Macieja Rataja),</li> <li>- kredyty udzielane we współpracy z wojewódzkimi funduszami ochrony środowiska i gospodarki wodnej,</li> <li>- kredyt z funduszy własnych banku,</li> </ul>

Źródło finansowania	Rodzaj produktu bankowego
Bank BPH S.A.	- kredyt inwestycyjny z premią termomodernizacyjną, - kredyt z funduszy własnych banku,
Bank Współpracy	- kredyt termomodernizacyjny
Europejski Bank Inwestycyjny (EIB)	- kredyt z funduszy własnych banku,
Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju	- kredyt z funduszy własnych banku,
Gospodarczy Bank Wielkopolski S.A.	- kredyt inwestycyjny z premią termomodernizacyjną, - kredyt z funduszy własnych banku,
HypoVereinsbank Bank Hipoteczny S.A.	- kredyt z funduszy własnych banku,
ING Bank Śląski S.A.	- kredyt inwestycyjny na realizację przedsięwzięć termomodernizacyjnych, - kredyt dla rolnictwa z kapitałów powierzonych (AR i MR), - kredyt z funduszy własnych banku,
Kredyt Bank S.A.	- kredyt na realizację przedsięwzięcia termomodernizacyjnego, - kredyt z funduszy własnych banku.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Źródła i zasady finansowania ochrony środowiska w Polsce*, Informator, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 2005, s.143-186.

Banki udzielają kredytów na sfinansowanie inwestycji o charakterze proekologicznym lub zapobiegających 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.

Źródłem finansowania inwestycji mogą być także kredyty z linii kredytowych obsługujących uzgodnione programy Banku Światowego lub Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju.

Banki komercyjne pełnią istotną rolę w udostępnianiu kredytów konsorcjalnych, wchodząc w tym celu w porozumienia finansowe z innymi partnerami kapitałowymi. Konsorcja takie zapewniają finansowanie dużych, kapitałochłonnych inwestycji, zwłaszcza w sektorze energetycznym i ciepłowniczym, które przekraczają możliwości finansowe pojedynczego banku.



### **3. Analiza i ocena bankowych źródeł finansowania ochrony środowiska w Polsce w latach 1997-2005**

Kredyty i pożyczki bankowe stanowią zwrotne źródło finansowania przedsięwzięć proekologicznych. Inwestorzy mogą uzyskać środki z banków na finansowanie inwestycji w ochronie środowiska w ramach: ogólnych linii kredytów inwestycyjnych na warunkach komercyjnych, specjalnych linii kredytowych na sfinansowanie inwestycji proekologicznych na zasadach komercyjnych, kredytów i pożyczek preferencyjnych. Mogą oni również finansować te inwestycje środkami pochodzącymi z kredytów, do których nie udziela się dopłat, ale których warunki spłaty są korzystniejsze od pozostałych kredytów inwestycyjnych, gdyż środki udostępniane przez bank kredytujący pochodzą z linii kredytowych innego banku o niższym oprocentowaniu.

Preferencyjny charakter kredytów, wyrażający się przede wszystkim niższym niż komercyjna stopa oprocentowaniem, jest wynikiem współpracy z partnerami, dysponującymi środkami na finansowanie ochrony środowiska.

Wśród kredytów i pożyczek preferencyjnych służących finansowaniu inwestycji proekologicznych najbardziej dostępną formą wsparcia dla inwestorów jest kredyt termomodernizacyjny [Michalak, 2006]. Takie kredyty są udzielane przez banki komercyjne przy współpracy z Bankiem Gospodarstwa Krajowego, w którym istnieje specjalny Fundusz Termomodernizacyjny. Dzięki fundusze można uzyskać pomoc w formie premii termomodernizacyjnej, która stanowi źródło spłaty 25% zaciągniętego kredytu. Trzeba jednak przy tym spełnić wiele wymagań (wysokość kredytu do 80% kosztów inwestycji, okres spłaty do 10 lat, ustawowo określona miesięczna rata spłaty itd.). Warunkiem otrzymania premii termomodernizacyjnej jest przedstawienie audytu energetycznego, który ma wykazać czy oszczędności na ogrzewaniu pokryją koszty pożyczki.

Udział kredytów i pożyczek bankowych w finansowaniu wydatków inwestycyjnych na ochronę środowiska w latach 1997-2005 wynosił od 7,6% do 16,5%. Łączna wartość kredytów i pożyczek bankowych w badanym okresie zmniejszyła się z ok. 1200 mln zł w 1997 r. do ok. 455 mln zł w 2005 r. Udział bankowych źródeł w finansowaniu wydatków inwestycyjnych na gospodarkę wodną w tym samym okresie wahał się w granicach 1,9-5,7 %, co wynosiło ok. 34 mln zł w roku 1999 i 112 mln zł. w roku 2004. Tendencje te prezentuje tabela 3.

**Tabela 3.** Udział kredytów i pożyczek bankowych w finansowaniu wydatków inwestycyjnych na ochronę środowiska i gospodarkę wodną w Polsce

Wyszczególnienie	Wydatki inwestycyjne na ochronę środowiska ogółem (w mln zł)	Udział kredytów i pożyczek (w tym bankowych) w wydatkach inwestycyjnych na ochronę środowiska (w %)	Wydatki inwestycyjne na gospodarkę wodną ogółem (w mln zł)	Udział kredytów i pożyczek (w tym bankowych) w wydatkach inwestycyjnych na gospodarkę wodną (w %)
1997	7 354,2	16,5	1 783,5	3,5
1998	9 018,7	12,5	1 748,2	2,7
1999	8 584,9	12,9	1 766,7	1,9
2000	6 570,3	11,7	1 652,7	4,1
2001	6 168,9	12,1	1 315,1	4,1
2002	5 027,1	12,3	1 440,1	4,2
2003	5 141,4	13,9	1 698,6	3,6
2004	5 337,4	8,3	1 970,5	5,7
2005	5 986,5	7,6	1 715,8	4,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Ochrona Środowiska*, GUS, Warszawa 2003, s.386 i 2006, s.404.

W tabeli 4 przedstawiono kierunki wykorzystania kredytów i pożyczek bankowych w latach 2002 i 2005. Środki na inwestycje proekologiczne były przeznaczane przede wszystkim na ochronę powietrza i ochronę wód.

**Tabela 4.** Kierunki wykorzystania kredytów i pożyczek bankowych na sfinansowanie przedsięwzięć w ochronie środowiska w Polsce w latach 2002 i 2005

Kierunki inwestowania	2002		2005	
	w tys. zł	w %	w tys. zł	w %
Ogółem	1 130 433,6	100,00	455 166,9	100,00
Ochrona wód	253 117,3	22,39	254 421,5	55,90
Ochrona powietrza	692 146,5	61,23	114 553,1	25,17
Ochrona powierzchni ziemi	166 007,5	14,68	213,6	0,04
Ochrona bioróżnorodności i krajobrazu	-	-	-	-
Ochrona środowiska przed hałasem i wibracjami	7 111,4	0,63	4 650,2	1,02
Ochrona przed promieniowaniem	-	-	-	-
Oszczędzanie energii	12 050,9	1,07	38 992,7	8,67

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Ochrona Środowiska*, GUS, Warszawa 2003, s.392-396 i 2006, s.457-458.

W nadchodzącej perspektywie finansowej Unii Europejskiej na lata 2007-2013 przewiduje się kilkukrotne zwiększenie środków pomocowych przeznaczonych dla Polski na przedsięwzięcia związane z ochroną środowiska. Oznacza to zwiększenie obowiązków i odpowiedzialności za sprawną obsługę beneficjentów i wykorzystanie wszystkich dostępnych środków unijnych. Będzie to także wyzwanie dla banków komercyjnych, których środki mogą okazać się niezbędne dla zapewnienia udziału własnego w inwestycjach finansowanych z funduszy unijnych. Dlatego też banki sukcesywnie rozszerzają oferty produktów o nowe instrumenty. W najbliższym czasie działania te powinny być jeszcze bardziej intensywne, by zahamować spadek udziału kredytów bankowych w strukturze nakładów inwestycyjnych, który miał miejsce w latach 1998-2005, co obrazuje tabela 3.

Szczególną rolę w skuteczności sprzedaży kredytów na finansowanie przedsięwzięć proekologicznych odgrywają kadry banku zajmujące się ekologiczną oceną projektów inwestycyjnych. Banki posiadające odpowiednich specjalistów mogą zaoferować kompleksową obsługę, poradę oraz pełną informację w zakresie możliwości uzyskania środków na działania związane z ochroną środowiska, co jest szczególnie ważne w obliczu wysokiej konkurencji na rynku usług bankowych. Na wyróżnienie zasługuje pod tym względem Bank Ochrony Środowiska S.A., który w ramach swojej struktury organizacyjnej wydzielił pion ekologiczny.

#### **4. Analiza i ocena oferty usług bankowych Banku Ochrony Środowiska S.A. dla ochrony środowiska w latach 1997-2005**

Szczególną rolę na rynku kredytów na inwestycje proekologiczne odgrywa Bank Ochrony Środowiska S.A., który oferuje najwięcej środków finansowych w formie preferencyjnych kredytów i dysponuje zróżnicowaną ofertą dla prywatnych i instytucjonalizowanych inwestorów, planując inwestycje w różnych regionach Polski i w obrębie różnych obszarów środowiska. BOŚ S.A. posiada wyspecjalizowaną kadrę do oceny projektów ekologicznych i korzysta ze specjalnych zasad współpracy z funduszem narodowym.

Kredyty na działania proekologiczne, udzielane przez BOŚ S.A., można podzielić na trzy grupy:

1. kredyty komercyjne – udzielane na warunkach rynkowych, a zatem zbliżone do kredytów oferowanych przez inne banki, choć często zawierające elementy wykraczające poza standardową ofertę,
2. kredyty preferencyjne, których największą zaletą jest niższe od rynkowego oprocentowanie, uzyskiwane dzięki współpracy Banku z innymi instytucjami finansowymi,

3. kredyty konsorcjalne [Wujec, 2006] – angażujące środki banku oraz innych instytucji finansowych, w celu złagodzenia warunków kredytowych dla klienta lub zmniejszenia ryzyka kredytowego banku.

W ramach współpracy banku z Fundacją Rozwoju Wsi Polskiej „Counterpart Fund” oferuje klientom korzystne kredyty na budowę, modernizację i remont dróg publicznych na terenach zamiejskich, na zaopatrzenie w wodę wsi i miast liczących do 10 tys. mieszkańców oraz na przedsięwzięcia z zakresu szeroko pojętej agroturystyki.

Oferta banku zawiera także szereg innych kredytów w oparciu o środki własne, charakteryzujących się atrakcyjniejszymi od standardowych warunkami, jak: kredyty na przedsięwzięcia termomodernizacyjne, kredyty na zakup i montaż urządzeń i wyrobów służących ochronie środowiska, kredyty na realizację przedsięwzięć proekologicznych w formule trzeciej strony, udzielane realizatorom zadań bez angażowania środków własnych inwestora.

Odrębną grupę stanowią kredyty udzielane we współpracy z bankami zagranicznymi. Obecnie BOŚ S.A. współpracuje z czterema bankami: Kreditanstalt für Wiederaufbau, Nordic Investment Bank, Europejskim Bankiem Inwestycyjnym, Bankiem Rozwoju Rady Europy, udzielając samorządom i przedsiębiorcom długoterminowych, o wysokiej kwocie kredytów denominowanych (w EURO) i złotych.

Wejście Polski do struktur UE i wynikająca z tego dostępność unijnych środków pomocowych dla polskich przedsiębiorców stała się impulsem do utworzenia w banku tzw. oferty europejskiej, w ramach której oferuje on: kredyty pomostowe, udzielane na okres realizacji inwestycji, do momentu refundacji wydatków z dotacji unijnej oraz

kredyty uzupełniające, służące zbilansowaniu środków na realizację przedsięwzięcia. Oferta obejmuje również pomoc w zakresie: identyfikacji możliwości uzyskania dotacji, doradztwa oraz przygotowania wniosku o dotację (we współpracy z firmami partnerskimi), opracowania sposobu finansowania, najlepiej spełniającego oczekiwania inwestora pod względem długości okresu kredytowania, harmonogramu wypłat i spłat, okresu karencji, oprocentowania i zabezpieczenia kredytu.

Istotne miejsce w ofercie Banku zajmują zadania z zakresu racjonalnego wykorzystania energii, a udzielane w tym zakresie kredyty dotyczą m.in. modernizacji systemów ciepłowniczych i sieci centralnego ogrzewania, energooszczędnej modernizacji oświetlenia, zakupu i montażu energooszczędnego wyposażenia, wykorzystania odnawialnych źródeł energii, termomodernizacji budynków, energoefektywnościowych przedsięwzięć realizowanych w formule trzeciej strony.

W przypadkach wykraczających poza ramy określone ustawą Bank Ochrony Środowiska S.A. proponuje kredyty o preferencyjnym oprocentowaniu,

udzielane w ramach linii ze środków NFOŚ i GW, przeznaczone na termomodernizację budynków.

W ramach współpracy z Wojewódzkimi Funduszami Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej BOŚ S.A. oferuje mieszkańcom województw: kujawsko-pomorskiego, śląskiego, małopolskiego i mazowieckiego również inne formy preferencyjnego kredytowania zadań o charakterze termomodernizacji.

Podstawowym, dostępnym w banku preferencyjnym kredytem na przedsięwzięcia służące ograniczeniu zużycia energii w procesach produkcyjnych jest kredyt udzielany w ramach dwóch linii ze środków NFOŚ i GW: na zadania z zakresu czystszej produkcji i na ograniczenie zużycia energii elektrycznej.

BOŚ S.A. proponuje także kredyty udzielane w ramach porozumień z dystrybutorami urządzeń i wyrobów służących ochronie środowiska. Kredyty te mają zastosowanie dla różnorodnych zadań proekologicznych, również inwestycji zmierzających do poprawy efektywności energetycznej. Ich zaletą jest możliwość uzyskania kredytu w wysokości pokrywającej pełny koszt zakupu i montażu urządzeń.

W ofercie Banku Ochrony Środowiska S.A. znajduje się szereg innych kredytów na zadania proekologiczne, których zakres wykracza daleko poza zagadnienia związane z racjonalną gospodarką energią. Są to inwestycje z dziedziny ochrony wód i gospodarki wodnej (budowa małych i przydomowych oczyszczalni ścieków, kanalizacji sanitarnej, stacji uzdatniania wody), inwestycje z zakresu zagospodarowania odpadów, ograniczenie hałasu, budowa ścieżek rowerowych, ograniczenie emisji spalin z silników pojazdów komunikacji zbiorowej, hermetyzacja przeładunku i dystrybucji paliw, a także wiele zadań rozpatrywanych w trybie indywidualnym.

BOŚ S.A. jest ważnym ogniwem zarówno krajowego systemu finansowania ochrony środowiska, jak i sektora bankowego w Polsce. Realizując politykę w tej sferze umożliwia wykorzystanie instrumentów bankowych do racjonalnego finansowania przedsięwzięć proekologicznych, z jednoczesnym korzystnym zagospodarowaniem czasowo wolnych środków. Kredyty banku stanowią coraz większy odsetek w strukturze finansowania przedsięwzięć służących ochronie środowiska w Polsce. Jednocześnie oddane do eksploatacji inwestycje zrealizowane z udziałem preferencyjnych kredytów przynoszą widoczne efekty ekologiczne.

W strukturze portfela kredytów proekologicznych banku w latach 1997-2005 dominują kredyty udzielane ze środków i z dopłatami NFOŚ i GW do oprocentowania. Strukturę kredytów proekologicznych udzielonych przez BOŚ S.A. w latach 1997-2005 prezentuje tabela 5.

**Tabela 5.** Struktura kredytów proekologicznych udzielonych przez BOŚ S.A. w latach 1997-2005

ROK UDZIAŁENIA	WE WSPÓŁPRACY Z NFOŚiGW		WE WSPÓŁPRACY Z WFOŚiGW		WSPÓŁFINANSOWANIE NFOŚiGW/BOŚ S.A.)		ZE ŚRODKÓW FUNDACJI POLSKA WIEŚ 2000		ZE ŚRODKÓW EFRWP		KREDYTY KOMERCYJNE		RAZEM	
	TYS. ŻŁ	LICZBA	TYS. ŻŁ	LICZBA	TYS. ŻŁ	LICZBA	TYS. ŻŁ	LICZBA	TYS. ŻŁ	LICZBA	TYS. ŻŁ	LICZBA	TYS. ŻŁ	LICZBA
1997	393561	3346	24419	151	294211	4,00	-	-	4027	25	-	-	716218	3526
%	55	95	3	4	41	0,11	-	-	1	1	-	-	100	100
1998	179227	690	52725	1005	4530	2,00	254	9	3464	20	8416	114	248616	1840
%	72	38	21	55	2	0,11	0	0	1	1	3	6	100	100
1999	151626	500	48945	1384	7471	4,00	351	14	210	2	355928	3505	564531	5409
%	27	9	9	26	1	0,07	0	0	0	0	63	65	100	100
2000	99046	297	30062	775	3291	2,00	180	6	2238	15	203751	4571	338568	5666
%	29	5	9	14	1	0,04	0	0	1	0	60	81	100	100
2001	145989	180	15706	601	2480	1,00	-	-	9193	130	209653	3097	383021	4009
%	38	4	4	15	1	0,02	-	-	2	3	55	77	100	100
2002	127566	261	24043	592	22785	3,00	-	-	9382	96	57144	1796	240920	2748
%	53	9	10	22	9	0,11	-	-	4	3	24	65	100	100
2003	64394	111	45776	1020	65000	2,00	-	-	14164	96	97762	1317	287096	2546
%	22	4	16	40	23	0,08	-	-	5	4	34	52	100	100
2004	229795	981	46383	1003	423993	3,00	-	-	12984	73	201351	1226	914506	3286
%	25	30	5	31	46	0,09	-	-	1	2	22	37	100	100
2005	258303	1507	58458	826	284675	4,00	-	-	5911	29	165427	948	772774	3314
%	33	45	8	25	37	0,12	-	-	1	1	21	29	100	100
Razem	1649507	7873	346517	7357	1108436	25,00	785	29	61573	486	1299432	16574	4466250	32344
%	37	24	8	23	25	0,08	0	0	1	2	29	51	100	100

Źródło: Opracowanie Departamentu Projektów Ekologicznych i Obsługi Samorządów BOŚ S.A., *Raport Ekologiczny 2006*, BOŚ S.A., Warszawa 2006, s.20.

W latach 1998-2003 znacznie zmniejszyła się liczba kredytów udzielonych przez BOŚ S.A. we współpracy z NFOŚ i GW. W roku 2004 i 2005 zahamowano tendencję spadkową, przy czym w 2005r. wzrost kredytów jest bardziej zauważalny pod względem liczby udzielonych kredytów niż ich wartości. Wartość kredytów współfinansowanych z NFOŚ i GW w latach 1998-2005 systematycznie rosła, za wyjątkiem roku 2005, gdy wartość wspomnianych kredytów była porównywalna do 1997. Zauważalny jest także spadek ilości udzielanych kredytów komercyjnych przy jednoczesnym wzroście jednostkowej wysokości kredytu.

W 2005r. BOŚ S.A. udzielił 3314 kredytów na przedsięwzięcia proekologiczne w łącznej kwocie 772,8 mln zł, z czego 2366 kredytów preferencyjnych w kwocie 607,4 mln zł. Był to 10% udział w wydatkach inwestycyjnych na ochronę środowiska i gospodarkę wodną. W strukturze kredytów preferencyjnych BOŚ S.A. dominują kredyty współfinansowane przez NFOŚ i GW, ich udział kształtuje się w granicach 37%. Najniższy udział kredytów proekologicznych przypadł na kredyty udzielane z innymi donatorami, np. Europejskim Funduszem Rozwoju Wsi Polskiej.

Kredyty udzielone przez BOŚ S.A. w badanym okresie pozwoliły na zrealizowanie wielu przedsięwzięć proekologicznych, których strukturę zaprezentowano w tabeli 6.

**Tabela 6.** Struktura inwestycji proekologicznych zrealizowanych w oparciu o kredyty udzielone przez BOŚ S.A. w latach 1997-2005

Wyszczególnienie	Wartość udzielonych kredytów		Liczba udzielonych kredytów	
	mln zł	%	szt.	%
Ochrona atmosfery	17 101	74,90	14 997	84,51
Ochrona wód i gospodarka wodna	4 650	20,36	2 115	11,92
Ochrona powierzchni ziemi	909	3,98	612	3,45
Monitoring i ochrona przyrody i edukacja ekologiczna	173	0,76	22	0,12
Razem	22 833	100	17 746	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Raportu Ekologicznego 2006*, BOŚ S.A., Warszawa 2006, s.20.

Udział udzielonych w latach 1997-2005 przez BOŚ S.A. kredytów w nakładach inwestycyjnych na ochronę środowiska wynosił 75%.

Wśród projektów dofinansowanych przez BOŚ S.A. w latach 1997-2005 najczęściej było inwestycji w dziedzinie ochrony atmosfery. Kredyty udzielone na ten cel stanowiły 74,9% kwoty kredytów proekologicznych ogółem. Inwestycje z zakresu ochrony wód i gospodarki wodnej finansowane były głównie dzięki

nisko oprocentowanym kredytom ze środków i z dopłatami do oprocentowania wnoszonymi przez NFOŚ i GW oraz WFOŚ i GW. Udział tych kredytów w całości kwoty kredytów proekologicznych wyniósł 20,4%. Kredyty udzielone na pozostałe cele związane z ochroną środowiska stanowią 4,7% ogółu kredytów.

## 5. Uwagi końcowe

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. Na tej drodze inwestorzy powinni zwrócić uwagę na ofertę Banku Ochrony Środowiska – banku komercyjnego, który w odniesieniu do przedsięwzięć proekologicznych działa jednak specyficznie, starając się z jednej strony jak najlepiej dopasować swe produkty do potrzeb inwestorów, z drugiej zaś – poprzez ich atrakcyjność – stymulować rynek, realizując równocześnie założenia swojej misji, związanej z finansową obsługą przedsięwzięć służących ochronie środowiska. Odnotowany w latach 1999-2005 spadek udziału kredytów bankowych w strukturze nakładów inwestycyjnych już się nie pogłębia. Nadal jednak przeznaczana się znacznie mniej środków na ekologiczne przedsięwzięcia niż w 1999 roku. Aby doprowadzić stan środowiska w Polsce do oczekiwań Unii Europejskiej, powinniśmy wydawać rocznie na ochronę środowiska ok. 15 mld zł przez najbliższe 15 lat.

Należy oczekiwać, że lata 2007-2013 z pewnością przyniosą w Polsce wzrost liczby i skali inwestycji w ochronę środowiska. Rozwój inwestycji proekologicznych będą stymulowały dwa czynniki: pierwszy to obowiązki wynikające z wstąpienia Polski do UE, a drugi to unijne dotacje. Do współfinansowania projektów włączone zostaną krajowe środki publiczne, kredyty bankowe i środki własne inwestorów. Współfinansowaniem inwestycji realizowanych przez samorządy i przedsiębiorców zainteresowanych jest wiele banków działających na polskim rynku. Rola banków w przypadku finansowania inwestycji korzystających ze środków unijnych będzie polegała przede wszystkim na zapewnieniu źródeł zbilansowania kosztów inwestycji, ale także na udzielaniu kredytów pomostowych, ułatwiających utrzymanie płynności w realizacji inwestycji, także w przypadku, gdy wypłata środków UE nastąpi dopiero po całkowitym wykonaniu i rozliczeniu zadania inwestycyjnego (kredyty pomostowe równe są co do wysokości kwocie przyznanej dotacji). Banki oferują również inne instrumenty finansowe ułatwiające obsługę inwestycji (wydzielone rachunki bankowe, akredytywy, usługi zabezpieczające ryzyko kursowe i inne) stanowiąc tym samym niezbędne uzupełnienie dostępnych na rynku funduszy Unii Europejskiej oraz środków funduszy ochrony środowiska i gospodarki wodnej.



Sektor bankowy ma szansę znacznego zwiększenia swojej roli w obszarze finansowania przedsięwzięć proekologicznych. Aby jednak jego oferta była przyjęta przez przedsiębiorstwa, powinien aktywniej poszukiwać projektów i pomagać inwestorom w tzw. montażu finansowym, polegającym na identyfikacji dodatkowych źródeł wsparcia i profesjonalnym udziale w przygotowywaniu odpowiednich wniosków.

## Literatura

1. *Edukacja dla zrównoważonego rozwoju*, red. Borys T., Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 2006.
2. Górka K., Poskrobko B., Radecki W., *Ochrona środowiska*, PWE, Warszawa 2001.
3. Jarocka E., *Finanse – przedsiębiorstw, systemu bankowego, budżetowego, ubezpieczeń*, Difin, Warszawa 2004.
4. Kożuch M., *Rynkowe źródła finansowania ochrony środowiska w Polsce*, „Zeszyty Naukowe AE”, Kraków 2004, nr 668.
5. Kryk B., *Współodpowiedzialność sektora bankowego za ochronę środowiska*, (w:) *Ekologiczny wymiar integracji z Unią Europejską*, Biblioteka „Ekonomia i Środowisko” 2001, nr 31.
6. Michalak P., *Analiza finansowania inwestycji termomodernizacyjnych za pomocą kredytów bankowych*, „Ciepłownictwo Ogrzewnictwo Wentylacja” 2006, nr 7-8.
7. *Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 13 maja 2002r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy Prawo bankowe*, Dz.U. 2002 nr 72 poz. 665.
8. *Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 4 lipca 2006r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy Prawo ochrony środowiska*, Dz.U. 2006 nr 129 poz. 902.
9. *Ochrona środowiska 1997*, GUS, Warszawa 1997.
10. *Ochrona środowiska 2003*, GUS, Warszawa 2003.
11. *Ochrona środowiska 2006*, GUS, Warszawa 2006.
12. Owsiak S., *Podstawy nauki finansów*, PWE, Warszawa 2002.
13. *Podstawy ekonomii środowiska i zasobów naturalnych*, red. Fiedor B., Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
14. *Raport Ekologiczny BOŚ S.A.*, 2006.
15. *Strategia rozwoju kraju 2007-2015*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.
16. *System finansowania ochrony środowiska w Polsce*, red. Famielec J., AE w Krakowie, Kraków 2005.

17. Śleszyński J., *Ekonomiczne problemy środowiska*, Agencja Wydawnicza Aries, Warszawa 2000.
18. Uchwała Sejmu RP z dnia 8 maja 2003r. w sprawie przyjęcia „Polityki ekologicznej państwa na lata 2003-2006 z uwzględnieniem perspektywy na lata 2007-2010”, MP 2003, nr 33, poz. 433.
19. Ustawa z dnia 26 stycznia 2007r. o zmianie ustawy Prawo bankowe, Dz.U. 2007 nr 42 poz. 272.
20. Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007r. o zmianie ustawy Prawo ochrony środowiska oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. 2007, nr 88 poz. 587.
21. Wujec A., *Bank Ochrony Środowiska S.A.*, „Energia Gigawat” 2006 nr 5.
22. *Źródła i zasady finansowania ochrony środowiska w Polsce*. Informator, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok 2005.

**Piotr Lityński\***

**Marek Reichel\*\***

## **STRATEGIA ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW SPOŁECZNYCH W GMINIE STRYSZÓW JAKO INSTRUMENT ZARZĄDZANIA LOKALNĄ SFERĄ SPOŁECZNĄ**

### **SOCIAL PROBLEMS SOLVING STRATEGY IN STRYSZÓW AS AN INSTRUMENT OF MANAGING THE SOCIAL SPHERE**

#### **Summary**

*The article is devoted to the increasingly important, in the recent years, role of programming various aspects of the social-economic life on the local level. Specifically, it looks at the role of social politics which is regulated by strategic documents that guide the resolution process of social problems. The authors give an example of such a strategic document using a specific community. The article speaks of both the stages of creating such a document, as well as the vision of development of within the context of social issues. Crucial, from this point of view, is the complete characteristic of the strategic direction of the interventions taken by the local authorities as well as the validity of their choices. In concern with the efficiency of realization of such a document the system of monitoring as well as implementing are also discussed. The presented ideas stages in composing such a document; directions of the planned intervention; ways of implementing and monitoring should be the base for discussion, which should than contribute to the increase in quality of a management of the sphere of social issues in a community.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Niniejszy artykuł omawia coraz ważniejszą na przestrzeni ostatnich lat rolę programowania różnych aspektów życia społeczno-gospodarczego na poziomie lokalnym. Chodzi dokładnie o politykę społeczną regulowaną poprzez strate-

---

\* mgr, Instytut Ekonomiczny, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu.

\*\* dr, Instytut Ekonomiczny, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

gie rozwiązywania problemów społecznych. Autorzy przedstawiają w tekście przykład takiej strategii w konkretnej gminie. Omówiono etapy projektowania dokumentów tego typu, przedstawiono również wizję rozwoju gminy w kontekście problematyki społecznej. Istotnym, z punktu widzenia omawianej strategii, jest dokonana charakterystyka strategicznych kierunków interwencji władz lokalnych wraz z uzasadnieniem ich wyboru. Dbając o efektywność realizacji przedstawionego dokumentu omówiono również zaplanowany system jej wdrażania i monitoringu. Przedstawione pomysły dotyczące: etapowości prowadzonych prac nad strategią, kierunków planowanej interwencji oraz sposobów wdrażania i monitorowania strategii powinny być podstawą do szerokiej dyskusji, która ma przyczynić się do podnoszenia jakości zarządzania sferą społeczną w gminie.

Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych jest dokumentem wyznaczającym główne kierunki działań mających na celu zapewnienie mieszkańcom gminy odpowiedniej jakości życia.

Jakość życia oznacza to wszystko, co składa się na zdolność prowadzenia normalnego życia, osiągania poczucia bezpieczeństwa i własnej wartości oraz możliwości wykorzystania zdolności intelektualnych i psychofizycznych w dążeniu do realizacji celów osobistych, a także szansę samorealizacji. Jest to produkt wzajemnego oddziaływania warunków społecznych, zdrowotnych, ekonomicznych i środowiskowych, które wpływają na rozwój indywidualny i społeczny.

Spełnianie oczekiwań w tym zakresie wymaga podejmowania wielorakich działań strategicznych, w tym zwłaszcza <sup>2</sup>:

- interwencyjnych – o cechach ratownictwa i likwidacji niedoborów, których źródłem jest niedostatek, ubóstwo, nierówności społeczne, niedostosowanie, patologie społeczne;
- asekuracyjnych – uprzedzających pojawienie się sytuacji zagrażających bezpieczeństwu socjalnemu;
- kompensacyjnych – niwelujących luki i deficyty;
- partycypacyjnych – poszerzających uczestnictwo społeczne w życiu publicznym i zapobiegających wszelkim przejawom dyskryminacji, wykluczeniu społecznemu i marginalizacji.

Program budowy i wzmocnienia społeczeństwa obywatelskiego opiera się na strategii włączania coraz większych segmentów w nurt podejmowania decyzji oraz zwiększania możliwości ich działania w kluczowych dla życia społecznego obszarach.

Potrzeba opracowania przedmiotowej strategii w Gminie Stryszów wynika z rosnących zagrożeń, które rodzi ubóstwo oraz inne negatywne zjawiska społeczne. Trudna sytuacja na rynku pracy, spadek zamożności mieszkańców, po-

<sup>2</sup> Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych w Gminie Stryszów do roku 2013, s. 4.

głębiająca się pauperyzacja społeczeństwa sprzyja zwiększaniu skali zjawiska patologii, alienacji i marginalizacji grup społecznych.

## **2. Aspekty organizacyjne budowy Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych w Gminie Stryszów**

Podstawą prawną opracowania Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych w Gminie Stryszów jest Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej<sup>3</sup> oraz Ustawa z dnia 17 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych<sup>4</sup>. Proces tworzenia tej Strategii opierał się na następujących działaniach:

1. Powołano Zespół do prac nad Strategią. Zespół ten, złożony z przedstawicieli organizacji i instytucji mających wpływ na politykę społeczną Gminy, stworzył część merytoryczną Strategii w oparciu o szerokie konsultacje społeczne<sup>5</sup>. W Zespole brali również udział zewnętrzni doradcy – pracownicy Małopolskiego Centrum Studiów Strategicznych. Pełnili oni funkcję moderatorów procesu tworzenia Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych w Gminie Stryszów zgodnie z metodologią odpowiadającą budowie tego typu dokumentów. Nadali oni również końcową formę niniejszemu dokumentowi.
2. Wytoczono konkretne zadania stojące przed Zespołem budującym Strategię: określenie obszarów życia społeczno-gospodarczego, w ramach których zidentyfikowano istniejące problemy i potrzeby Gminy. Zespół miał za zadanie wyznaczenie kierunków polityki społecznej i wynikających z nich działań prowadzonych w Gminie Stryszów w odniesieniu do sfery problemów społecznych w wyznaczonym okresie planistycznym.
3. Wykonano analizę SWOT, która była ważnym elementem scalającym część diagnostyczną i projekcyjną Strategii.
4. Wyselekcjonowano najważniejsze problemy sfery społecznej Gminy Stryszów i na nich skoncentrowano wytyczone kierunki działań w części projekcyjnej.
5. Uwzględniając postulat o przeprowadzaniu konsultacji społecznych przeprowadzono pogłębione badania ankietowe z udziałem liderów społeczności lokalnej, a także pracowników instytucji publicznych w Gminie. Zebrano również opinie ekspertów. Przed uchwaleniem Strategii

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz. U. z 15 kwietnia 2004 r., Nr 64, poz. 593, ze zm.),

<sup>4</sup> Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych (Dz. U. z 1997 r., Nr 123, poz. 776, ze zm.),

<sup>5</sup> Sesja strategiczna lub równoważne opinie eksperckie na podstawie badań ankietowych, pogłębione indywidualne wywiady z liderami lokalnej społeczności.

poproszono mieszkańców Gminy o wyrażenie swojej opinii na temat tego dokumentu. Opinie te zostały uwzględnione w Strategii.

6. Określono sposób implementacji oraz monitoringu Strategii.

Przy budowie Strategii zwrócono uwagę na następujące kwestie:

1. Dołożono wszelkich starań, by Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych była spójna z innymi programami rozwoju poziomu lokalnego oraz regionalnego (Strategiczne Wytyczne Wspólnoty, Strategia Rozwoju Kraju 2007 – 2015, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013, Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego, Strategia Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Powiatu Wadowickiego, Strategia Rozwoju Gminy Stryków).
2. Zadbano, by okres, na jaki powstała Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych zawierał cały nowy okres działań planistycznych Unii Europejskiej, tj. lata 2007-2013.
3. Przy tworzeniu analizy SWOT wykorzystano równoległe dwa podejścia do jej budowy. Po pierwsze, zdecydowano, że mocne i słabe strony analizowanego obszaru będą dotyczyć wewnętrznych aspektów sfery społecznej Gminy Stryków, zaś szanse i zagrożenia będą wynikać z niesterowalnych przez Gminę czynników zewnętrznych dotyczących analizowanego problemu. W drugim podejściu wskazano mocne i słabe strony obecnej sytuacji społecznej Gminy, natomiast szanse i zagrożenia będą dotyczyć sytuacji w przyszłości.
4. Cele Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych zmierzające do stworzenia warunków do przeciwdziałania problemom społecznym powstały w oparciu o:
  - identyfikację obecnych problemów,
  - przewidywaną i pożądaną wizję przyszłości,
  - analizy programów rozwoju szczebla lokalnego i regionalnego,
  - uwzględnienie priorytetów i kierunków działań zawartych w dokumentach Unii Europejskiej.
5. Za konieczne uznano zaangażowanie organizacji pozarządowych w realizację wszystkich celów Strategii.
6. Istotnym założeniem przy konstruowaniu niniejszej Strategii była selektywność rozważanych problemów oraz koncentracja na najważniejszych - z punktu widzenia problemów społecznych - kierunkach działań. W tym celu przeprowadzono hierarchizację problemów i potrzeb Gminy w zakresie pomocy społecznej, jak również określono ważność poszczególnych celów niniejszej Strategii. Dokument ten jest opracowany na pewnym stopniu ogólności, wynika z tego konieczność opracowania szczegółowych programów operacyjnych do poszczególnych celów.

7. Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych jest systemowym sposobem zajmowania się problemami sfery społecznej, a w szerszym rozumieniu musi być podstawą prowadzonej przez władze lokalne polityki społecznej. Dodać należy również, że wypełnianie postulatów Strategii będzie oznaczać uwzględnianie stosownych zapisów w budżetach jednostki terytorialnej.

### **3. Synteza zidentyfikowanych problemów społecznych w Gminie Stryszów**

Na podstawie przedstawionej w Strategii analizy SWOT, jak również opisów diagnostycznych, można określić następujące problemy i potrzeby Gminy w obszarze polityki społecznej (kolejność punktów wskazuje na ich hierarchię):

1. Zapewnienie osobom będącym na krawędzi wykluczenia społecznego powrotu do godnego życia w lokalnej społeczności. Ten problem ma wymiar bardzo szeroki. Chodzi tu bowiem o ludzi starszych, osoby bezrobotne, ludzi dotkniętych niepełnosprawnością, dzieci i młodzież z rodzin patologicznych, rodziców i opiekunów wymienionych wyżej osób. Zbudowanie kompleksowych programów działań na rzecz tych osób musi mieć priorytetowy charakter w najbliższym czasie.
2. Brak wystarczających środków finansowych na prowadzenie efektywnej polityki społecznej w Gminie. Należy tu wyraźnie zaznaczyć, że delegowanie kolejnych zadań gminom w Polsce nie idzie w parze z przekazywaniem wystarczających środków finansowych. Istnieje zatem konieczność podniesienia aktywności osób odpowiedzialnych za politykę społeczną w Gminie, jak również innych instytucji (publicznych i organizacji pozarządowych). Aktywność ta miałaby się sprowadzać do poszukiwania dodatkowych środków finansowych na zadania z zakresu polityki społecznej. Niewątpliwie ważną z tego punktu widzenia jest szansa pozyskania szerokiej pomocy ze środków Unii Europejskiej.
3. Zbyt małe zainteresowanie lokalnej społeczności własnymi sprawami. Z tego zapisu może wynikać konieczność podjęcia działań, mających na celu zaktywizowanie lokalnej społeczności do podejmowania inicjatyw na rzecz poprawy jakości życia własnego i pozostałych mieszkańców. Wykształcenie wrażliwości, dostrzeganie konieczności sąsiedzkiej pomocy, udział w grupach samopomocy, organizowanie akcji wspierających lokalną politykę społeczną będzie miało niezwykle pozytywny wydźwięk w likwidowaniu problemów społecznych w Gminie.
4. Wymagające poprawy warunki lokalowe i materialne Gminnego Ośrodka Pomocy Społecznej. Należałoby tutaj wskazać poprawę warunków

lokalowych dla urzędników, ale także dla społeczeństwa – konieczność dysponowania lokalami przeznaczonymi na świadczenie usług społecznych, np. zorganizowanie w nich świetlic środowiskowych. W tym miejscu należy poruszyć również kwestie związane z zapewnieniem odpowiednich ilościowych standardów w zakresie liczby zatrudnionych osób w GOPS, jak również zapewnienie im odpowiednich warunków do samorozwoju (szkolenia – poznawanie jakościowo nowych sposobów funkcjonowania tego typu ośrodków w Polsce i na świecie itp.).

#### **4. Wizja Gminy Stryszów w zakresie problematyki społecznej oraz przeglądu celów strategicznych**

Wizja jest nadrzędnym celem strategicznym, któremu podporządkowane są wszystkie kierunki strategiczne w Gminie w zakresie rozwiązywania problemów społecznych. Możliwość wypełnienia wizji jest determinowana podejmowaniem szeregu odpowiednich działań. Wybór optymalnych sposobów rozwiązywania problemów społecznych w Gminie Stryszów musi opierać się na rzetelnej analizie możliwości Gminy i szerokiej konsultacji społecznej.

Wizja to docelowy obraz Gminy, do którego osiągnięcia powinny zmierzać wszelkie realizowane na bieżąco, jak i długofalowe działania władz lokalnych, jednostek odpowiedzialnych za politykę społeczną w Gminie, a przede wszystkim wszystkich mieszkańców Gminy. Wizja ma pełnić przede wszystkim funkcję informacyjną i motywacyjną.

Wizja Gminy Stryszów w sferze rozwiązywania problemów społecznych przedstawia się następująco:

Gmina Stryszów miejscem przyjaznym dla mieszkańców, umożliwiającym profesjonalną pomoc społeczną, nowoczesną edukację, dobrą opiekę medyczną i socjalną, oraz integrację społeczności lokalnej.

Pamiętając, że Strategia ma zapewniać selektywność rozważanych problemów, jak również odnosząc się do wytypowanych w części diagnostycznej najważniejszych problemów i potrzeb Gminy Stryszów, proponuje się, by do roku 2013 polityka Gminy w zakresie pomocy społecznej koncentrowała się na następujących celach strategicznych:

- |                        |   |
|------------------------|---|
| Cel strategiczny I -   | Promocja zatrudnienia oraz aktywizacja lokalnego rynku pracy  |
| Cel strategiczny II -  | Zapewnienie równych szans rozwoju osobom z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym poprzez ułatwienie im dostępu do edukacji, kultury i sportu |
| Cel strategiczny III - | Zminimalizowanie zagrożeń patologiami społecznymi   |



Cel strategiczny IV - Zapewnienie warunków umożliwiających realizację celów Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych

Uzasadniając wybór wskazanych celów strategicznych należałoby wskazać następujące kwestie:

- Cel strategiczny I - Promocja zatrudnienia oraz aktywizacja lokalnego rynku pracy. Skoncentrowanie się na tym celu strategicznym wynika bezpośrednio z faktu, iż wiele problemów związanych z wykluczeniem społecznym oraz kształtowaniem się patologii w rodzinie i społeczeństwie wynika z utraty, bądź niemożności znalezienia pracy. Ma to wpływ na obniżenie statusu majątkowego, obniżenie poczucia własnej wartości. Sytuacja materialna większości rodzin w Polsce, a także i w Gminie Stryszów jest słaba, dlatego ważną rolę w dbałości o jej rozwój winna odegrać administracja samorządowa w zakresie aktywizacji lokalnego rynku pracy, promocji samozatrudnienia, tworzenia przyjaznego klimatu dla rozwoju przedsiębiorstw itp.
- Cel strategiczny II - Zapewnienie równych szans rozwoju osobom z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym poprzez ułatwienie im dostępu do edukacji, kultury i sportu. Sytuacja społeczna w zakresie osób z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym, a z drugiej strony słabo rozwinięta infrastruktura w zakresie kultury, sportu i rekreacji skłoniła autorów niniejszego dokumentu do podniesienia przywoływanych problemów do rangi problemów strategicznych. Uzasadniając wybór tego celu strategicznego można posilkować się również Deklaracją Praw Człowieka ONZ. Znamiennym jest tutaj następujący cytat: „Każda osoba jest uprawniona do korzystania ze wszystkich praw i wolności ogłoszonych w niniejszej deklaracji, bez jakiegokolwiek różnicy, zwłaszcza ze względu na rasę, kolor skóry, płeć, język, religię, poglądy polityczne lub jakiegokolwiek inne, pochodzenie narodowe lub społeczne, majątek, urodzenie, lub jakąkolwiek inną sytuację”. Istnieje jeszcze jedna przesłanka skłaniająca Autorów do wyselekcjonowania tego obszaru strategicznego. Mianowicie chodzi o stworzenie w Gminie takich możliwości rozwoju każdej osobie, by zrównać szanse osób zamieszkałych w gminie z szansami osób zamieszkującymi większe miasta.
- Cel strategiczny III - Zminimalizowanie zagrożeń patologiami społecznymi. Podjęcie niniejszego celu strategicznego wynika głównie z nasilania się zjawisk związanych z patologiami społecznymi. Przyczyn upatrywać należy między innymi w gwałtownych przemianach, jakie zaszły w ostatnich latach. Wzrost bezrobocia spowodował pogorszenie się sytuacji ekonomicznej polskiego społeczeństwa. Zmiany kulturowe występujące niemal na całym świecie doprowadziły do erozji syste-

mu wartości etycznych i norm moralnych. Nastąpiło rozluźnienie więzi grupowych, zwłaszcza w odniesieniu do rodziny. Nasiliły się zjawiska kryminogenne, takie jak alkoholizm czy narkomania. Zjawiska patologii społecznej stanowią szczególnie trudny problem w każdym społeczeństwie. Odzwierciedlają one negatywne zjawiska społeczne i zależą od szeregu uwarunkowań. Niniejszy Cel strategiczny podejmuje rozwiązania w zakresie patologicznych zjawisk społecznych, takich jak przestępczość, przemoc w rodzinie, pijaństwo, narkomania itp. w Gminie Stryszów.

- Cel strategiczny IV - Zapewnienie warunków umożliwiających realizację celów Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych.

Ze względu na ogromny potencjał osobowy i organizacyjny w Gminie (zwracano na to uwagę w analizie SWOT – mocne strony) oraz na słabe zaangażowanie rodzin w rozwiązywanie własnych problemów, brak liderów lokalnych (analiza SWOT – słabe strony) widzi się konieczność takiej organizacji procesu wdrażania Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych w Gminie Stryszów, by zapewnić jej maksymalną skuteczność, uzyskując jednocześnie szereg wartości dodanych, jakimi będą: wzrost aktywności organizacji pozarządowych, zwiększenie liczby wolontariuszy, powstanie nowych organizacji, stworzenie współpracy na linii samorząd lokalny – organizacje pozarządowe – mieszkańcy. Niniejszy cel strategiczny ma pełnić zadanie pomocy technicznej dla całej Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych w Gminie Stryszów.

## **5. Monitoring i wdrażanie Strategii**

Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych w Gminie Stryszów została opracowana do roku 2013. Obejmuje zatem najbliższe 7 lat i zakłada ciągłość realizacji wytyczonych w tym dokumencie kierunków działań z zachowaniem wymogu elastyczności. Chodzi o czasowe rewidowanie zapisów Strategii w związku z pojawianiem się nowych okoliczności, szczególnie tych płynących z otoczenia, które dla Gminy w kontekście wykonywanych zadań są niesterowalne. Poddane analizie problemy społeczne są bardzo podatne na m.in. sytuację ekonomiczną kraju. Przeprowadzane okresowo aktualizacje dostosowawcze muszą koniecznie uwzględniać doświadczenia poprzednich okresów, szczególnie w zakresie stosowanych instrumentów do rozwiązywania problemów społecznych w Gminie. Należy zatem zobowiązać podmioty wdrażające Strategię oraz monitorujące proces jej wdrażania do podejmowania innowacyjnych, wynikających z aktualnych potrzeb, przedsięwzięć usprawniających wykreowany model działań.

Cele strategiczne wyznaczone w Strategii dotyczą najistotniejszych problemów występujących na terenie Gminy Stryszów. Realizacja zdefiniowanych celów implikuje konieczność zaangażowania zasobów szczególnie najniższego poziomu samorządu terytorialnego. Rozwijanie i utrzymanie systemu pomocy społecznej wymaga zintegrowania działań wszelkich podmiotów, w tym również: wolontariuszy, organizacji typu non-profit, grup sąsiedzkich oraz rodzin. Podkreślenia wymaga, iż samopomoc i samoorganizacja lokalnej społeczności jest często bardziej efektywna niż interwencja instytucji publicznych. Osiągnięcie oczekiwanych rezultatów będzie w dużym stopniu uzależnione od powszechnej akceptacji Strategii przez wszystkich zwolenników podejmowanych działań pomocowych. Dlatego tak ważne w procesie budowy Strategii są konsultacje społeczne.

Skuteczna realizacja ustalonych zadań będzie możliwa poprzez opracowanie w oparciu o niniejszy dokument szczegółowych programów operacyjnych. Miałyby one zostać opracowane w ramach określonych podmiotów wdrażających Strategię z wyraźnym ujęciem bardzo szczegółowych działań, horyzontu czasowego ich realizacji, wyznaczenia parametrów natury statystycznej służących ocenie wdrażania poszczególnych programów. Zaznaczyć należy, iż wskaźniki, o których mowa powyżej muszą być wyposażone w następujące elementy: wartość początkowa, wartość końcowa (stan docelowy, oczekiwany), częstotliwość pomiaru.

Proponuje się, by realizatorami Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych w Gminie Stryszów oraz twórcami i koordynatorami poszczególnych programów operacyjnych byli:

1. Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej w Stryszowie,
2. Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie w Stryszowie,
3. Gminna Społeczna Rada ds. osób niepełnosprawnych,
4. Powiatowy Urząd Pracy w Wadowicach,
5. Urząd Gminy, a w szczególności wydziały odpowiedzialne za zdrowie i politykę społeczną, edukację, kulturę i sport,
6. Policja,
7. Organizacje pozarządowe,
8. Wolontariusze,
9. Zespoły eksperckie, w tym środowiska naukowe, akademickie.

Zasadnym wydaje się, by strukturę organizacyjną Urzędu Gminy rozszerzyć o stanowisko ds. wdrażania koordynacji i wdrażania Strategii Rozwoju oraz Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych. W zakresie obowiązków osoby zatrudnionej na tym stanowisku miałyby być monitorowanie przebiegu wdrażania Strategii Rozwiązywania Problemów Społecznych, a także innych programów prorozwojowych w Gminie Stryszów. Obowiązkiem takiej osoby byłoby również składanie Wójtowi i Radzie Gminy kwartalnych pi-

semnych informacji o zaawansowaniu procesów wdrożeniowych przedmiotowej Strategii. Ponadto, osoba taka winna poszukiwać możliwości finansowania poszczególnych projektów oraz organizować platformę współpracy wszelkich podmiotów zainteresowanych osiągnięciem zawartych w Strategii celów. Proponuje się również, by stanowisko takie było podległe bezpośrednio Wójtowi Gminy.

Zaznaczyć należy, że tylko w ten sposób przedłożona Strategia może stać się skutecznym narzędziem zarządzania i spełnić swoją rolę w kształtowaniu skutecznej polityki społecznej zgodnie z przyjętym w niej celami oraz aspiracjami lokalnej społeczności.

Alternatywnie można proponować powierzenie koordynacji wdrażania i monitorowania Strategii firmie zewnętrznej.

Elastyczność konstrukcji omawianego dokumentu przewiduje, że w samej Strategii zostanie przedstawiony proces rozwiązywania problemów społecznych w Gminie na pewnym stopniu ogólności i selektywności rozważanych problemów. Natomiast rozwiązania szczegółowe będą wytyczane i w razie potrzeb okresowo zmieniane w ramach pobocznych programów operacyjnych. To właśnie programy szczegółowe służą kreowaniu porządku społecznego oparte go na wzajemnym porozumieniu grup społecznych, odpowiedzialności za konsekwencje podejmowanych działań i obowiązku wzajemnej pomocy.

Postuluje się, by na etapie aktualizacji/rozbudowy Strategii dokonywać:

1. analizy SWOT dla poszczególnych programów, wykorzystując zapisy zawarte w Strategii,
2. wyboru i przyporządkowania poszczególnym programom pełnej struktury celów,
3. zdefiniowania zadań, które posłużą osiągnięciu wytyczonych celów,
4. opracowania harmonogramu realizacji zadań oraz źródeł finansowania,
5. doboru zasad monitoringu realizacji programu.

Można przyjąć, by weryfikację programu dokonywano corocznie, zwłaszcza w okresie poprzedzającym prace nad budżetem kolejnego roku, czyli przed podejmowaniem decyzji finansowych.

## **6. Uwagi końcowe**

Zidentyfikowane na podstawie diagnozy problemy społeczne wymagają wprowadzenia skutecznych metod aktywnego przeciwdziałania. Stworzenie spójnego systemu współpracy podmiotów realizujących zadania w zakresie pomocy społecznej, edukacji, ochrony zdrowia, bezpieczeństwa publicznego i innych dziedzin życia zagwarantuje kompleksowość i efektywność podejmowanych działań.

Przejawem takiego podejścia będzie troska o najbiedniejszych, zapewnienie równości szans w dostępie do podstawowych usług, a w konsekwencji stworzenie przyjaznej Gminy w sferze społecznej.

Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych w Gminie Stryszów jest scenariuszem działań na rzecz takiego ukształtowania przyszłości, w której dokonana transformacja sytuacji społecznej na rzecz tej Gminy pozwoli na ukształtowanie funkcjonalnego społeczeństwa i zaradności obywateli. Należy tu zaznaczyć, że wszelkie działania i cele zostały wypracowane w oparciu o konsensus społeczny, na podstawie szerokich konsultacji społecznych.

## Literatura

1. Dziurbejko T., *Planowanie rozwoju gminy jako instrument pozyskiwania funduszy pomocowych Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2006.
2. Giordano K., *Planowanie zrównoważonego rozwoju gmin w praktyce*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2005.
3. Jałowiecki B., *Zarządzanie rozwojem aglomeracji miejskich*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 2002.
4. Kosiedowski W. (red.), *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym. Problemy teorii i praktyki*, Dom Organizatora, Toruń 2001.
5. Kudłacz T., *Programowanie rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
6. Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa – Kraków 1998.
7. Markowski T., *Zarządzanie rozwojem miast*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
8. Olesiński Z., *Zarządzanie w regionie. Polska – Europa – Świat*, Difin, Warszawa 2005.
9. *Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych w Gminie Stryszów do roku 2013*.
10. *Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej* (Dz. U. z 15 kwietnia 2004 r., Nr 64, poz. 593, ze zm.).
11. *Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych* (Dz. U. z 1997 r., Nr 123, poz. 776, ze zm.).
12. Wojciechowski E., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2003.

**Jacenty Musiał\***

## **ANALIZA UWARUNKOWAŃ ROZWOJU AGROTURYSTYKI SUBREGIONU LIMANOWSKIEGO**

### **THE ANALYSIS OF THE CONDITIONS OF AGROTOURIST DEVELOPMENT IN THE REGION OF LIMANOWA**

#### **Summary**

*The main focus of the present paper is the issue of agrotourism development in the area of Limanowa. Agrotourism promotes formation of new work places in rural areas and secures additional income for a farmer. The main theme discussed in the article are conditions of agrotourist development and cooperation among hosts aiming expanding agrotourist offer.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Turystyka wiejska i agroturystyka znana była w Polsce od wielu lat. Obecnie zyskuje nowe znaczenie. Kojarzona jest już nie tylko z formą wypoczynku, która umożliwia kontakt turysty z przyrodą, ze wsią, jej mieszkańcami, kulturą, ale stała się przedsięwzięciem gospodarczym. Lata dziewięćdziesiąte przyniosły dynamiczny rozwój agroturystyki - nowego, konkurencyjnego segmentu gospodarki turystycznej, a równocześnie dziedziny aktywności gospodarczej i społecznej sporej rzeszy mieszkańców wsi.

W subregionie limanowskim obserwujemy w ostatnich latach znaczny wzrost zainteresowania agroturystyką, jako specyficzną formą wypoczynku na terenach wiejskich.

Zainteresowanie tą formą wypoczynku nie jest kwestią przypadku. Mieszkańcy dużych aglomeracji w coraz większym stopniu chcą wypoczywać z dala od miejskiego zgiełku, poszukując ciszy, spokoju oraz dogodnych warunków

---

\* Przewodniczący Rady Powiatu Limanowskiego.

do wypoczynku, poznając przy okazji dziedzictwo kulturowe danego regionu oraz walory przyrodnicze.

Wzrastające poczucie niepokoju, wywołane między innymi zdarzeniami z 11 września 2001r. w Nowym Jorku, wojną na Bliskim Wschodzie oraz rosnącym zagrożeniem zamachami terrorystycznymi, jak również pogarszającymi się warunkami ekonomicznymi w wielu krajach spowodowało, że turyści coraz częściej decydują się na rodzime formy zakwaterowania, a nie na turystykę zagraniczną. Ta forma wypoczynku jest tańsza i zapewnia turystom większe poczucie bezpieczeństwa. Poza tym szansą dla agroturystyki jest również to, iż dotychczas modne rejon turystyczne są nadmiernie oblegane.

Z sytuacji polskiego rolnictwa i stopnia zamożności gospodarstw rolnych wynika, że poszukiwanie różnych form zarobkowania stało się dla rolników nakazem chwili i szansą na poprawę poziomu życia. Poszukując przedsięwzięcia, które mogłoby być uruchomione szybko, na małą skalę, bez wielkich nakładów finansowych i wysokich kwalifikacji zawodowych, a do tego wykorzystując walory regionu i gospodarstwa rolnego odkryto w Polsce agroturystykę.

Jak szacuje W. Gawrocki [Gawrocki 2000, s. 40] agroturystyka zdobywa ważną pozycję na rynku turystycznym, angażując 10-20% popytu turystycznego.

Celem niniejszego opracowania jest scharakteryzowanie agroturystyki jako formy turystyki alternatywnej, przedstawienie analizy i diagnozy, dotyczącej uwarunkowań rozwoju agroturystyki w subregionie limanowskim oraz ustalenie podstawowych jej determinantów. Przeanalizowano również możliwości oddziaływania władz lokalnych na rozwój agroturystyki oraz przeprowadzono analizę strukturalnej bazy noclegowej gospodarstw agroturystycznych i jej przestrzennej lokalizacji w powiecie limanowskim.

## **2. Cechy warunkujące rozwój agroturystyki**

Agroturystykę jako jedną z form turystyki wiejskiej określa się inaczej mianem turystyki alternatywnej. Podstawowe cechy turystyki alternatywnej to:

- bezpośredni, przyjazny kontakt turystów z właścicielami gospodarstw agroturystycznych, poznanie kultury regionu, jego historii, tradycji;
- dążenie do zapewnienia obopólnej korzyści turystom i miejscowej ludności;
- świadczenie usług turystycznych przez małe, rodzinne gospodarstwa, celem pozyskania dodatkowego źródła dochodu [Drzewiecki 1992, s. 29-37].

Istnieje kilka określeń agroturystyki. W literaturze zagranicznej możemy spotkać m.in. definicję A. Gannon [Gannon 1990, s. 80], który pisze, że mianem agroturystyki określić można szeroki zakres usług, zajęć i urządzeń bazujących

na charakterystycznych dla wsi cechach i wartościach, które rolnicy i społeczność wiejska prowadzą i sprzedają turystom, w celu zaspokojenia ich potrzeb w zakresie rekreacji i spędzania wolnego czasu. Natomiast M. Drzewiecki definiuje agroturystykę jako formę wypoczynku, odbywającego się na terenach wiejskich o charakterze rolniczym, opartą o bazę noclegową i aktywność rekreacyjną, związaną z gospodarstwem rolnym lub równoważnym i jego otoczeniem przyrodniczym, produkcyjnym i usługowym [Drzewiecki 1995, s. 27].

Agroturystyki zgodnie z wyżej wymienioną definicją nie należy utożsamiać z turystyką wiejską. Stanowi ona jedynie jej odrębną część - segment.

Istnieje bezpośredni związek agroturystyki z funkcjonującym gospodarstwem rolnym i nie ogranicza się on tylko do zakwaterowania, lecz oferuje bogaty pakiet usług.

Agroturystyka to forma turystyki stwarzająca możliwości bliskiego kontaktu z przyrodą, poznania lokalnej kultury i zwyczajów, rzemiosła, korzystanie ze zdrowej żywności, regionalnych dań [Strzębicki 2002, s. 38].

Agroturystyka oferuje różnorodne formy wypoczynku adresowane w dużej mierze do turystów indywidualnych, rodzin, małych grup turystycznych. Z agroturystyką związane są również takie atrakcje jak: wypożyczanie koni, bryczki, sprzętu sportowego, organizowanie kuligów, ognisk, bezpośrednia sprzedaż produktów rolnych, sprzedaż wyrobów rzemieślniczych itp. Zakres oferowanych usług agroturystycznych zależy od przygotowania gospodarstwa, ale zmienia się w zależności od potrzeb turystów [Wiatrak 1996, s. 34-45].

Bardzo istotną rzeczą w agroturystyce jest to, że wykorzystuje wolne zasoby mieszkaniowe oraz siłę roboczą, tworząc unikalną i niepowtarzalną, dobrze sprzedającą się ofertę turystyczną.

Do zasobów warunkujących rozwój agroturystyki na danym terenie zalicza się dobra materialne (budynki, ziemię, sprzęt sportowy i rekreacyjny, elementy środowiska przyrodniczego – krajobraz, lasy, góry, jeziora, klimat) oraz pewne wartości niematerialne (siła, zdrowie, wykształcenie, wiedza, umiejętności) [Sikora 1998, s. 23].

Bardzo ważnym elementem warunkującym jakość wypoczynku na wsi jest infrastruktura techniczna. Na wzrost zainteresowania turystów obszarami wiejskimi wpływa w dużej mierze dobra dostępność komunikacyjna, łączność telefoniczna, obiekty sportowe, wypożyczanie sprzętu sportowego, placówki kultury [Jaźwińska 1999, s. 163-169].

Musimy mieć świadomość, że turyści, którzy przyjadą na wieś będą poszukiwać przede wszystkim tego, czego nie mają w mieście, czyli pięknych krajobrazów, obcowania z przyrodą, czystego powietrza, dziedzictwa kulturowego, gwary, pieśni i zespołów regionalnych, obrzędów ludowych itp.

Bardzo ważnym elementem oferty agroturystycznej jest rodzinna atmosfera pobytu w gospodarstwie. Serdeczność, prostolinijność, gościnność, pracowitość



jest w wielu przypadkach ważniejsza od bardzo wysokiego standardu jednostek mieszkalnych. Nawiązanie ciepłych, bezpośrednich kontaktów z rodziną właściciela gospodarstwa są ogromnie ważne, szczególnie w chwili obecnej, gdy tracą się więzi rodzinne.

### **3. Możliwości oddziaływania władz lokalnych na rozwój agroturystyki**

Do zadań władz i organów administracji terenowej musi należeć koordynowanie całości działań organizacji gospodarczych i instytucji pod kątem zapewnienia harmonijnego rozwoju regionów i zagospodarowania terenów [Kukliński 1998, s. 61].

Aktywizacja społeczno-gospodarcza terenów wiejskich przez agroturystykę nie może być podejmowana wyłącznie przez jej mieszkańców, ale w proces ten muszą aktywnie włączać się władze lokalne.

Model ustroju terenowych władz publicznych od dłuższego czasu ulega tendencjom decentralistycznym, które przyczyniły się do wzmocnienia samorządowych władz kosztem administracji rządowej.

Kształtująca się obecnie w Polsce struktura terenowych władz, wprowadzona w 1999r., jest zgodna ze wspomnianą tendencją decentralizacji. Samorząd terytorialny składa się z dwóch podukładów [Kudłacz 1990, s. 83]:

- lokalnego (gmina, powiat);
- regionalnego (województwo, terenowa administracja rządowa).

Rozwijanie agroturystyki też odbywa się w określonych warunkach regionalnych i lokalnych, od których w dużym stopniu zależą procesy wzrostowe i ich przebieg.

Region gospodarczy definiowany jest różnorodnie w zależności od cech, które są podstawą jego wyodrębnienia. Definicje regionu, chociaż są różne, mają cechy wspólne, wskazujące, że region jest to pewien obszar:

- składający się z podobnych jednostek elementarnych,
- wykonujący powiązania wewnętrzne i zewnętrzne,
- wyspecjalizowany i mający wykształcony zespół potencjału wytwórczego,
- mający większy lub mniejszy stopień domknięcia.

Podobne cechy określają skalę lokalną, przy czym tutaj należy uwzględnić ograniczony zasięg przestrzenny, wynikający z danego miejsca, bądź do niego przypisany [Adamowicz 1990, s. 11].

Regionem w Polsce najczęściej określa się województwo, natomiast w skali lokalnej obejmuje on powiat lub grupę gmin.

Kształtowanie gospodarki regionalnej i lokalnej odbywa się przez planowanie regionalne, politykę regionalną.

Rozwój agroturystyki na danym obszarze w znacznej mierze zależy od aktywnej postawy władz lokalnych. Szczególną rolę odgrywają tu samorządy gminne, a więc podstawowe jednostki podziału administracyjnego kraju.

Gminy w celu stymulowania rozwoju turystyki na swoim obszarze mogą prowadzić różnorodne działania aktywizacyjne, takie jak system zachęt i preferencji dla inwestorów, działania promocyjne czy też inwestycje związane z budową infrastruktury.

Jednostki samorządowe mogą współpracować również z innymi podmiotami w tym zakresie oraz opracować strategię rozwoju turystyki.

Chcąc zbadać zależność rozwoju turystyki na danym obszarze od aktywności władz lokalnych należałoby przeprowadzić odpowiednie badania. Wynik takich badań pozwoli ocenić czy działania władz gminnych, powiatowych są adekwatne do potencjału posiadanych walorów turystycznych.

Doświadczenia wielu regionów turystycznych na świecie wskazują, że właściwy rozwój agroturystyki jest możliwy jedynie wtedy, gdy odbywa się w sposób planowany. Brak dobrze opracowanej strategii rozwoju turystyki może doprowadzić do sytuacji, w której korzyści płynące z rozwoju turystyki mogą się okazać mniejsze od strat, jakie może wywołać jej niekontrolowany rozwój.

Władze lokalne powinny zatem poszukiwać właściwych dla danej grupy kierunków rozwoju.

Zbadano, że na 10 samorządów gminnych i 2 samorządy miejskie, wchodzące w skład powiatu limanowskiego, wszystkie posiadają strategię rozwoju. Opracowania te mają charakter autonomiczny i są zbieżne ze strategią powiatu limanowskiego, która została opracowana w 2000 r. Również na zlecenie Starostwa Powiatowego w Limanowej w 2001r. Instytut Turystyki Oddział w Krakowie opracował Kierunki Rozwoju Produktu Turystycznego Gmin Powiatu Limanowskiego.

Po głębokiej analizie wszystkich strategii wynika, że 90% gmin i miast podejmuje działania ukierunkowane na aktywizację turystyczną.

Innym obszarem aktywności na szczeblu lokalnym jest tworzenie różnego rodzaju zachęt i preferencji dla podmiotów gospodarczych zamierzających inwestować w sektor turystyczny. Dla potencjalnych inwestorów, jak i już działających podmiotów turystycznych w danej gminie, istotne są również działania władz lokalnych ukierunkowane na wydłużanie sezonu turystycznego.

Sprawne zarządzanie turystyką na szczeblu lokalnym zależy m.in. od usytuowania komórki zajmującej się sprawami turystyki w strukturze administracyjnej danej gminy. W badanych jednostkach tylko w czterech samorządach znajdują się wydzielone komórki.

W 2006r. na kilkakrotny wniosek Komisji Kultury, Sportu i Turystyki stworzono nowy Wydział Promocji, Kultury i Turystyki, który zajmuje się koordynacją wszelkich działań związanych z promocją i turystyką na obszarze całego

powiatu. Wynikiem tego są wspólne wydawnictwa, uruchomienie stron internetowych, organizacja imprez o charakterze powiatowym oraz udział samorządów w targach turystycznych. Wydział ten na Międzynarodowych Targach Turystycznych w Warszawie, które odbyły się w kwietniu br., przeprowadził analizę, dotyczącą przyszłych, potencjalnych turystów, którzy zainteresowani są wypoczynkiem w powiecie limanowskim. Okazało się, że aż 80% potencjalnych turystów zainteresowanych jest przyjazdem do gospodarstw agroturystycznych.

Zainteresowanie podmiotów gospodarczych inwestycjami turystycznymi na terenie danej gminy, jak i samych turystów do przyjazdu, wymaga stosowania szerokiego wachlarza form promocji turystycznej. Z przeprowadzonych badań wynika, że 90% wszystkich gmin zamierza podjąć inwestycje turystyczne. Najczęściej planowane inwestycje dotyczą budowy i modernizacji obiektów rekreacyjno - sportowych, budowy różnego rodzaju urządzeń turystycznych, budowy ścieżek rowerowych, a także budowy i modernizacji infrastruktury technicznej.

Kolejnym obszarem aktywności władz lokalnych w dziedzinie turystyki mogą być różnego rodzaju formy współpracy z innymi podmiotami, w celu realizacji wspólnych kompleksowych działań proturystycznych. W celu określenia stosunku samorządu lokalnego do rozwoju turystyki przeprowadzono z przedstawicielami władz samorządowych 15 wywiadów ankietowych. Natomiast w celu oceny działań samorządu na rzecz rozwoju agroturystyki przeprowadzono 30 wywiadów ankietowych z właścicielami gospodarstw agroturystycznych. Badanie przeprowadzono w 2006r. na terenie powiatu limanowskiego.

#### **4. Wyniki badań**

Z agroturystyki płynie szereg korzyści ekonomicznych. Powoduje ona rozwój gospodarstw rolnych, wsi i gmin oraz przynosi dodatkowe dochody także do budżetu gminnego. Agroturystyka jest przyczyną powstania i rozwoju dodatkowego rynku zbytu na produkty żywnościowe i usługi miejscowe (kowalstwo, rzeźbiarstwo, rękodzieło). Ponadto staje się szansą rozwoju infrastruktury społeczno-ekonomicznej, technicznej wsi i gminy, a przez to poprawia wizerunek miejscowości, wpływa na podwyższenie poziomu życia mieszkańców i tworzy miejsca pracy dla bezrobotnych. Na świadczeniu usług agroturystycznych zarabia nie tylko właściciel gospodarstwa, ale również inni mieszkańcy wsi i gminy. W ten sposób powstaje znany w turystyce efekt mnożnikowy, który rozwija lokalną koniunkturę gospodarczą oraz powoduje zwiększanie popytu na produkty i usługi okołoturystyczne.

Na terenach wiejskich jedną z najlepszych form zarobkowania jest agroturystyka. Jest to działalność, która może być uruchomiona szybko, na małą skalę,

bez wielkich nakładów finansowych i wysokich kwalifikacji zawodowych, a do tego pozwala wykorzystać walory turystyczne regionu oraz sprzyjający klimat rodzinnej atmosfery u właścicieli gospodarstw agroturystycznych.

W przeprowadzonej ankiecie 70% gospodarstw zadeklarowało, że do rozpoczęcia działalności skłoniła ich chęć uzyskania dodatkowego dochodu.

Na terenie powiatu limanowskiego funkcjonuje 120 gospodarstw agroturystycznych. Część gospodarstw nie jest zaewidencjonowana w rejestrach gospodarstw agroturystycznych, prowadzonych w poszczególnych samorządach gminnych. W poniższej tabeli przedstawiono liczbę zarejestrowanych gospodarstw w poszczególnych gminach powiatu limanowskiego:

**Tabela 1.** Liczba zaewidencjonowanych gospodarstw agroturystycznych w poszczególnych gminach powiatu limanowskiego.

Nazwa gminy	Ilość zarejestrowanych gospodarstw agroturystycznych
Dobra	8
Jodłownik	6
Kamienica	7
Laskowa	15
Limanowa	18
Łukowica	11
Mszana Dolna	15
Miasto Mszana Dolna	2
Niedźwiedź	25
Słopnice	3
Tymbark	7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Gospodarstwa agroturystyczne w powiecie limanowskim korzystają z naturalnych dobrodziejstw płynących z bliskości lasów, rzek i gór.

Z ankiety wynika, że najczęściej gospodarstwa agroturystyczne świadczą turystom usługi noclegowe. 60% badanych gospodarstw udostępniało pokój gościnny. Natomiast 20% gospodarstw proponuje dodatkowo możliwości rozbięcia namiotu lub ustawienia przyczepy campingowej.

Na wysokim poziomie świadczone są także usługi żywieniowe. 60% gospodarstw posiada kuchnię wspólną dla gości, a w 30 % gospodarstw goście dzielą kuchnię z gospodarzami. Tylko 10% nie ma dostępu do kuchni. 70% gospodarstw proponuje wyżywienie całodzienne przygotowane przez gospodarzy z produktów częściowo pochodzących z gospodarstwa.

Zdecydowanie gorzej wypadają usługi dodatkowe. Tylko 10% gospodarstw agroturystycznych, działających w powiecie limanowskim, proponuje rekreację konną, dysponując własnymi końmi, a 11% stwarza takie możliwości, kierując gości do stadnin w sąsiednich miejscowościach. Wiele gospodarstw organizuje bogate życie kulturalne, organizując ogniska z pieczeniem kiełbasy, barana lub prosiaka. Niektóre gospodarstwa wzbogaciły ofertę pobytu o możliwość skorzystania z kortów tenisowych, łowienia i wędzenia ryb, wycieczki piesze w góry oraz rajdy rowerowe i uprawianie turystyki narciarskiej.

Gospodarstwa agroturystyczne powiatu limanowskiego docierają do swoich klientów głównie przy użyciu kanałów dystrybucji bezpośredniej. Rolnicy starają się sprzedawać swoje usługi, wykorzystując rezerwację telefoniczną oraz drogę internetową, chociaż tylko 40% gospodarstw posiada swoją stronę internetową. Bardzo duże efekty przynosi także przekaz bezpośredni, gdyż zadowoleni goście chętnie polecają gospodarstwa agroturystyczne swoim znajomym.

Zszacunkowo wykorzystywanie bazy agroturystycznej w powiecie limanowskim wynosi 10-15% w skali rocznej. Dlatego też trudności z pozyskiwaniem klientów sprawiły, że gospodarze coraz częściej korzystają z usług dodatkowych ogniw dystrybucji. W powiecie limanowskim są nimi Starostwo Powiatowe z powołanym Wydziałem Promocji, Kultury i Turystyki, Urzędy Miast i Gmin, trzy informacje turystyczne oraz trzy Stowarzyszenia Agroturystyczne:

- Stowarzyszenie Agro-Turystyczne Powiatu Limanowskiego w Limanowej;
- Stowarzyszenie Eko i Agroturystyczne „Gazda” w Niedźwiedziu;
- Stowarzyszenie Turystyczne Agro-Eko-Gorce w Mszanie Dolnej.

Ponadto działają trzy biura turystyczne w Limanowej: Przedsiębiorstwo Turystyczne „Śnieżnica”, Biuro Turystyczne „Limatur”, Biuro Turystyczne „Goltur”.

Ważną funkcję w rozwoju agroturystyki pełni Biuro Terenowe Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Limanowej. Za pośrednictwem tych instytucji oraz Urzędu Statystycznego w Limanowej można ocenić monitoring agroturystyczny w regionie. Rozwój agroturystyki w regionie to proces ciągły, wymagający stałego obserwowania i analizy rynku oraz dostrzegania wszelkich zmian trendów i tendencji.

Przedstawiciele władz wszystkich gmin, na terenie których znajdują się gospodarstwa, deklarują pomoc w rozwoju agroturystyki: głównie poprzez wydawanie publikacji turystycznych, opłatę stoisk targowych na wielu targach, m.in. TOUR SALON w Poznaniu, Międzynarodowych Targach Turystycznych w Warszawie, Salonie Turystycznym w Krakowie, Agropromocji w Nawojowej i innych.

Od 4 lat Starostwo Powiatowe w Limanowej wspólnie z Radą Przedsiębiorczości w Limanowej ogłasza co roku konkurs na najatrakcyjniejszy obiekt tu-

rystyczny w Powiecie Limanowskim w kategorii „Agroturystyka” oraz w kategorii „Turystyka wiejska”. Założeniem tego konkursu jest zachęcenie osób zajmujących się agroturystyką i turystyką wiejską do podtrzymywania tożsamości regionalnej, kultywowania i popularyzowania tradycji i spuścizny historycznej oraz kulturalnej regionu, zachęcenie do ciągłego podnoszenia jakości produktu turystycznego. Ogromnym atutem subregionu limanowskiego jest dziedzictwo kulturowe, które jest znaczącym produktem turystycznym, szczególnie w agroturystyce. Również co roku odbywają się prezentacje Dorobku Kulturalnego poszczególnych gmin, na które zapraszane są istniejące zespoły regionalne( obecnie działa 15), Koła Gospodyń Wiejskich( działa 54) oraz dziesiątki indywidualnych artystów, malarzy, rzeźbiarzy, kowali. Od 15 lat na Górze Paproć organizowane jest Otwarcie Letniego Sezonu Turystycznego na Ziemi Limanowskiej, na które przybywa tysiące turystów i mieszkańców powiatu.

Ważną rolę w rozwoju agroturystyki w powiecie limanowskim pełni „Stowarzyszenie Agro-Turystyczne Powiatu Limanowskiego”, które skupia 50% zarejestrowanej bazy agroturystycznej. Członkowie oraz właściciele gospodarstw agroturystycznych i potencjalni kwaterodawcy uczestniczą w szkoleniach prowadzonych przez specjalistów z zakresu turystyki wiejskiej, finansów, prawa. Stowarzyszenie to jako jedyne w regionie należy do Federacji Turystyki Wiejskiej „Gospodarstwa Gościnne”, a w 1997 r. zostało członkiem Europejskiej Federacji Stowarzyszenie do Spraw Urlopów w Wiejskiej Zagrodzie i Turystyki na Terenie Wiejskim (EUROGITÉS). Członkostwo to daje duże możliwości wyjścia z ofertą agroturystyczną do 18 krajów Europy, ale równocześnie zobowiązuje kwaterodawców do projektowania kompleksowej i coraz ciekawszej oferty wypoczynku na wsi. Efektowne zarządzanie gospodarstwami agroturystycznymi wymaga umiejętności marketingowych oraz ogromnej wiedzy, celem zaprezentowania najlepszej oferty agroturystycznej.

## **5. Uwagi końcowe**

Agroturystyka wpływa bardzo pozytywnie na rozwój regionu, podnosząc prestiż wsi i gminy. Buduje w ludziach zadowolenie z przynależności do społeczności lokalnej oraz sprzyja aktywizacji mieszkańców. Należy bowiem pamiętać, że agroturystyka powinna rozwijać się wspólnym wysiłkiem całej społeczności, zarówno władz gminnych, powiatowych, jak i indywidualnych mieszkańców. Na turystyce zarabiają nie tylko samorządy, ale właściciele obiektów turystycznych i paraturystycznych oraz inne podmioty ze sfery okoturystycznej.

Efektywną działalnością promocyjną może być tylko promocja zbiorowa, przy udziale gmin, stowarzyszeń agroturystycznych. A głównym koordynatorem i stymulatorem tych przedsięwzięć winien być powiat.. Chcąc wykreo-

wać dany region na rynkach agroturystycznych należy zadbać o to, aby produkt agroturystyczny był na bardzo wysokim poziomie. Turyści przyjeżdżają tam, gdzie stwarza im się odpowiednie warunki.

Turystyka wiejska sprzyja zachowaniu i kultywowaniu odrębności kulturowej. Dziedzictwo kulturowe staje się wartością i produktem rynkowym.

## Literatura

1. Drzewiecki M., *Wiejska przestrzeń rekreacyjna*, Instytut Turystyki, Warszawa 1992.
2. Drzewiecki M., *Agroturystyka*, Instytut Wydawniczy „Świadectwo”, Bydgoszcz 1995.
3. Gannon A., *What is agro-tourism-developing the product* ,(w:) *Rural development through agro-tourism*, FAO Regional Office For Europe, 1990.
4. Gawrocki W., *Turystyka*, PWE, Warszawa 2000.
5. Jadźwińska A., *Agroturystyka jako alternatywna forma zagospodarowania obszarów wiejskich*, „Roczniki Naukowe SERiA”, Tom 1, z. 3, Rzeszów 1999.
6. Kudłacz T., *Programowanie rozwoju terytorialnego*, PWN, Warszawa 1990.
7. Kukliński R., *Problemy gospodarki przestrzennej*, KiW, Warszawa 1980.
8. Sikora J., *Organizacyjno-ekonomiczne warunki rozwoju agroturystyki*, (w:) *Agroturystyka inaczej*, red.. B. Raszka, J. Sikora, J. Bogucki, Wydawnictwo Naukowe Poznań 1998.
9. Strzębicki Z., *Uwarunkowanie rozwoju agroturystyki i usług towarzyszących na obszarach wiejskich*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2002.
10. Wiatrak A.P., *Wpływ agroturystyki na zagospodarowanie terenów wiejskich*, Zagadnienia Doradztwa Rolniczego 1996.

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



**Andrzej Kozina\***

## **ROLE I UPRAWNIENIA REPREZENTANTÓW W NEGOCJACJACH W KATEGORIACH TEORII AGENCJI**

### **THE ROLES AND AUTHORITY OF REPRESENTATIVES WITHIN NEGOTIATIONS FROM AGENCY THEORY PERSPECTIVE**

#### **Summary**

*The paper aims at pointing out the possibilities of applying agency theory to the description and analysis of representation problem within corporate negotiations. Therefore the basic ideas of agency theory have been characterized at first. Then, by applying that theory the suggestions for solving two particular issues stemming from the representation problem in negotiations were discussed. Namely, the roles played by an agent in negotiations were described as well as the rules of delegating authority (commitment power) to the representative were presented.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Jednym z istotnych problemów wymagających rozwiązania w procesie planowania negocjacji prowadzonych przez przedsiębiorstwo (lub w przedsiębiorstwie) jest sprecyzowanie zakresu działania jego reprezentantów<sup>2</sup>. Celem referatu jest wskazanie możliwości rozwiązania tego problemu poprzez wykorzystanie wybranych kategorii teorii agencji. W referacie przedstawiono zatem syntetyczne ujęcie tej teorii, a następnie propozycję opisu i analizy dwóch istot-

---

\* dr, Katedra Procesu Zarządzania, Akademia Ekonomiczna w Krakowie..

2 Negocjacje definiowane są jako interakcyjny proces decyzyjny, metoda kierowania konfliktem i osiągnięcia porozumienia, specyficzna zależność wzajemna partnerów, proces komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości - zob. m.in.: [Kamiński 2003, s. 16-23], [Lewicki i inni 2005, s. 17 i n.] i [Rządca 2003, s. 23 i n.]. Propozycję modelowego ujęcia negocjacji jako instrumentu zarządzania (w tym procesu ich planowania) zaproponowano natomiast w opracowaniu [Kozina 2006a].

nych zagadnień szczegółowych, związanych z wzmiankowanym problemem agencji w negocjacjach, tj. określanie ról oraz ustalanie zakresu uprawnień reprezentantów przedsiębiorstwa<sup>3</sup>.

## 2. Syntetyczna charakterystyka teorii agencji

Teoria agencji jest obecnie jedną z najbardziej rozpowszechnionych (modnych) spośród współczesnych teorii przedsiębiorstwa<sup>4</sup>. Jest ona szczególnie użyteczna do wyjaśnienia złożonych stosunków między menedżerami a właścicielami, a szerzej - ekonomicznego sensu stosunku pracy. Jest ona także konsekwentnym rozwinięciem teorii: kosztów transakcyjnych i podejścia kontraktualnego. Koncentruje się na pewnym szczególnym typie relacji między stronami kontraktu, które występują w przedsiębiorstwie (zakładającej asymetrię pozycji stron).

Ogólnym zadaniem tej teorii jest bowiem określenie cech charakterystycznych ról osób występujących w relacji pryncypał (mocodawca) - agent (przedstawiciel reprezentant), stosunków między nimi oraz ich zachowań. W Tabeli 1 przedstawiono wybrane założenia i tezy omawianej teorii, najważniejsze z punktu widzenia jej wykorzystania do analizy negocjacji w przedsiębiorstwie.

Jeśli chodzi o możliwości zastosowania teorii agencji w negocjacjach, to mogą one występować oczywiście w ramach wszelkich relacji pomiędzy interesariuszami firmy. Relacja przedstawicielstwa stanowi zatem bardzo istotny czynnik determinujący każdą sytuację negocjacyjną w przedsiębiorstwie, gdyż mamy do czynienia z problemem reprezentacji (przedstawicielstwa) poprzez pracownika firmy jako negocjatora (występującego w jej imieniu) w relacji z interesariuszami zewnętrznymi, lub jako przedstawiciela wewnętrznej grupy interesu w relacji z innymi interesariuszami wewnętrznymi<sup>5</sup>.

W związku z tym wykorzystanie kategorii teorii agencji w negocjacjach:

- wskazuje na różnorodność występowania tego rodzaju relacji w wielu sytuacjach negocjacyjnych, w firmie mamy do czynienia z występowaniem ich skomplikowanej sieci, co utrudnia ich badanie,
- pozwala na uzyskanie pełnego i wszechstronnego opisu zasadniczych relacji przedstawicielstwa, występujących w procesie negocjacji w przedsiębiorstwie; ułatwia to ich analizowanie, jednakże dla konkretnych przypadków negocjacyjnych

---

3 Z uwagi na ograniczone rozmiary referatu pominięto w rozważaniach szereg innych kwestii szczegółowych związanych z omawianą problematyką, a zwłaszcza charakterystykę negocjacji w przedsiębiorstwie w ujęciu teorii agencji, problem asymetrii informacji, czy ryzyka i kosztów agencji - zob. [Kozina 2006b].

4 Zob. [Ross 1973], gdzie wprowadzono pojęcie „teoria agencji“, [Jensen, Meckling 1976] - autorzy uważani są za twórców tej teorii oraz [Eisenhardt 1989], [Mesjasz 1999], [Gruszecki 2002, s. 218-22], [Wojtyna 2005], [Lichtarski 2001, s. 32-36].

5 Zob. monografię [R.H. Mnookin, L.E. Susskind 1999], w tym: [Cutcher-Gershenfeld, Watkins 1999], [Fisher, Davis 1999] oraz [Watkins 2005, s. 173-177], [Negocjacje... 2003, s. 176-184], [Bazerman, Neale 1997, s. 142 i n.], [Lax, Sebenius 1991], [Rubin, Sander 1988].

**Tabela 1.** Podstawowe stwierdzenia teorii agencji

1. Cel: określenie cech charakterystycznych ról osób występujących w relacji pryncypał (mocodawca) - agent (przedstawiciel, reprezentant), stosunków między nimi oraz ich zachowań.
2. Zastosowanie: bardzo szerokie, obejmujące stosunki pomiędzy tak różnymi partnerami, jak wierzyciele i dłużnicy, ubezpieczyciel i ubezpieczony, wydierżawiający i dzierżawca, kierownik i pracownicy, itp. [Lichtarski 2001, s. 32-33]; że „ bez niej niemożliwe byłoby funkcjonowanie przedsiębiorstwa... Asymetryczne relacje: pryncypał-agent istnieją także na rynku (relacje przymusowej kooperacji)”. [Gruszecki 2002, s. 219-220]
3. Relacja agencji (przedstawicielstwa) powstaje, gdy jeden podmiot - mocodawca (pryncypał) zleca do wykonania pewne działanie i przekazuje uprawnienia decyzyjne niezbędne do jego wykonania drugiemu podmiotowi - agentowi (przedstawicielowi) - powstaje rozdział pomiędzy podejmowaniem decyzji, a ich kontrolowaniem; strony kierują się przy tym własnym interesem, ich cele nie są w pełni zbieżne [Mesjasz 1999].
4. Pojawia się więc konflikt interesów stron, dążących do maksymalizacji własnych korzyści.
5. Problem przedstawicielstwa, związany jest z występowaniem asymetrii informacji pomiędzy przedstawicielem a mocodawcą, polegającym na tym, że jeden z podmiotów posiada jemu tylko znaną informację, a drugi podmiot jej nie zna, aczkolwiek potrzebuje ją do działania. Asymetria informacji może dotyczyć: ukrytego działania przedstawiciela, lub ukrytej informacji (wiedzy) posiadanej przez przedstawiciela.
6. W analizie tej sytuacji wyróżnia się przypadki związane z nastawieniem do ryzyka obu podmiotów. Z reguły zakłada się, że mocodawca jest neutralny wobec ryzyka, natomiast agent może być albo neutralny wobec ryzyka, albo też unikać ryzyka [Mesjasz 1999].
7. Występuje konieczność ponoszenia kosztów przedstawicielstwa związanych z przygotowaniem, monitorowaniem i realizacją kontraktów pomiędzy stronami tej relacji, obejmujące [Jensen, Meckling 1976]:
  - koszty monitorowania - ponoszone przez mocodawcę w związku obserwowaniem zachowań agenta i wprowadzeniem właściwych bodźców, tzn. wpływaniem na jego działania przez np. politykę premiowania, określanie zasad działania, czy kontrolę,
  - koszty zobowiązania - ponoszone przez przedstawiciela, celem zagwarantowania, że nie podejmie działań na szkodę mocodawcy, albo że mocodawca uzyska rekompensatę w przypadku podjęcia przez niego takich działań;
  - stratę rezidualną - zmniejszenie zasobów mocodawcy wynikające z rozbieżności pomiędzy rzeczywistymi decyzjami przedstawiciela, a jego decyzjami potencjalnymi pozwalającymi na maksymalizację majątku mocodawcy.
8. Relacja przedstawicielstwa może więc być traktowana jako pewien kontrakt jawny (formalny), albo kontrakt niejawny (nieformalny), domyślny, którego celem jest zapewnienie takich działań przedstawiciela, aby dążył on do maksymalizacji korzyści mocodawcy [Mesjasz 1999], przy czym stosuje się dwie formy takiego kontraktu [Lichtarski 2001, s. 34]:
  - oparty na wyniku - wynagrodzenie agenta zależy od wyników firmy, przedmiotem takiego kontraktu jest maksymalizacja lub osiągnięcie z góry określonego wyniku;
  - oparty na zachowaniu - strony umawiają się, iż przedmiotem kontraktu jest określone w nim zachowanie się (działanie) agenta, a jego wynagrodzenie jest wielkością z góry ustaloną i niezależną od wyników.

Źródło: Opracowanie własne

wymagane jest bardziej precyzyjne ujęcie szeregu elementów, np. czynników ryzyka, kosztów negocjacji, zapisów w kontraktach itp.,

- pociąga za sobą konieczność rozwiązania szeregu problemów częściowych, takich jak asymetria informacji, role i dylematy reprezentanta, zakres jego uprawnień, problemy współdziałania z mocodawcą,
- wymaga integracji - w opisie i analizie rozważanych negocjacji - kategorii teorii agencji z wymiarami organizacyjnymi, takimi jak zasady delegowania uprawnień, system informacyjny, wytyczne skutecznej motywacji, kompetencje pracowników itp.

Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzenia w dalszych rozważaniach teoria agencji zostanie wykorzystana jako narzędzie:

- identyfikacji ról reprezentantów w negocjacjach,
- rozwiązania problemu przyznawania im uprawnień przez mocodawcę (organizację).

### **3. Role i dylematy reprezentanta w negocjacjach**

Interesujące podejście do tego zagadnienia przedstawił M. Watkins [2005, s. 173-178], stwierdzając na wstępie, iż „... w sytuacji, gdy negocjator reprezentuje interesy innych osób,...reprezentowane interesy wewnętrzne mogą być niczym monolit albo rozdrobnione. Przedstawiciel może działać jako reprezentant w czystej postaci albo poza interesami innych osób będzie też dbał o własne. Bez względu na to, jaki jest scenariusz, reprezentant pełni funkcję pomostu pomiędzy podejmowaniem wewnętrznych decyzji, a negocjacjami zewnętrznymi. Kiedy negocjatorzy biorą udział w kształtowaniu swoich pełnomocnictw, posiadają niezachwianą wizję tego, co chcą osiągnąć i podejmują działania kształtujące percepcję na zewnątrz i wewnątrz oraz maksymalizują możliwości realizacji interesów swoich mocodawców - a także swoich własnych...Negocjatorzy reprezentujący innych posiadają znaczną swobodę działania, jeśli chodzi o sposób sprawowania przywództwa. Jednakże, aby być skutecznym, reprezentanci muszą najpierw zrozumieć, jakie role są dla nich dostępne i ukształtować odgrywane przez siebie role. Jest to w największej mierze kwestia poradzenia sobie z kilkoma typowymi dylematami sprawdzającymi zdolność do przywództwa” [Watkins 2005, s. 173]. Charakterystykę omawianej koncepcji przedstawiono w Tabeli 2.

W procesie negocjacji rozważanych z punktu widzenia przedsiębiorstwa istotne są wszystkie spośród ról wymienionych w Tabeli 2. Mogą być one spełniane przez jego reprezentantów, także zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych. Ponadto zakres, częstotliwość sposobów ich spełniania, itp. będą się oczywiście zmieniać w zależności od specyficznych cech danej sytuacji negocjacyjnej, w której pracownik jest reprezentantem przedsiębiorstwa, lub jednej z grup interesów.

**Tabela 2.** Dylematy i role reprezentanta w negocjacjach

Dylematy reprezentanta	Role reprezentanta	
<p><b>DYLEMAT ZAUFANIA</b> [Interesy mocodawcy - interesy reprezentanta].</p> <p>Im bardziej mocodawca ufa reprezentantowi, tym bardziej reprezentant jest zdolny do tworzenia wartości poprzez negocjacje, z drugiej strony - im bardziej reprezentant współpracuje w tym celu z negocjatorem zewnętrznym (przez generowanie kreatywnych rozwiązań i wymianę kompromisów), tym trudniej mu zyskać zaufanie mocodawcy (podejrzewa go o działanie we własnym interesie).</p>	<b>AGENT</b>	Działa w imieniu mocodawcy i nie posiada żadnego własnego interesu
	<b>PARTNER</b>	Reprezentuje interesy mocodawcy i swoje własne (mogą się one nie pokrywać)
	<b>MOCODAWCA</b>	Jest główną osobą podejmującą decyzję (lub ma prawo uczestnictwa)
<p><b>DYLEMAT TRANSFORMACJI</b> [Interesy mocodawcy: założone (wyjściowe) - zmodyfikowane (optymalne)].</p> <p>Im bardziej reprezentant potrafi przekształcić wyjściowe interesy mocodawcy, tym bardziej prawdopodobne jest znalezienie przez niego innowacyjnych rozwiązań, z drugiej strony - poszukiwanie możliwości udoskonalenia interesów jest dla reprezentanta ryzykowne, gdyż może nie uzyskać ich akceptacji przez mocodawcę i/lub być uznany za niekompetentnego przez negocjatora zewnętrznego.</p>	<b>AGENT</b>	Ma uzyskać umocowanie, zrozumieć interesy i instrukcje mocodawcy, zgodnie z nimi działać, przekazywać mu oferty do ratyfikowania lub zmiany.
	<b>MENTOR</b>	Pomaga mocodawcy zrozumieć jego optymalne interesy.
	<b>WIZJONER</b>	Dokonuje zasadniczych zmian percepcji mocodawcy co do jego optymalnych interesów w relacji z negocjatorem zewnętrznym.
<p><b>DYLEMAT ELASTYCZNOŚCI</b> [Interesy wewnętrzne: zbieżne - podzielone].</p> <p>Reprezentant potrzebuje uzgodnienia interesów wewnętrznych w takim zakresie, jaki pozwoli mu na ich właściwe zrozumienie i przeciwstawienie się taktykom negocjatora zewnętrznego zmierzającym do ich podzielenia, z drugiej strony - im bardziej zbieżne interesy wewnętrzne, tym mniejsza jego elastyczność w relacji z drugą stroną.</p>	<b>AGENT</b>	Działa w prosty sposób na rzecz zbieżnych interesów.
	<b>MEDIATOR</b>	Stara się doprowadzić do konsensusu.
	<b>KONSTRUKTOR KOALICJI</b>	Tworzy koalicję dla realizacji podzielonych interesów wewnętrznych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Cutcher-Gershenfeld, Watkins1999], [Watkins 2005, s. 173-178].

## 4. Zakres uprawnień reprezentanta w negocjacjach

Interesującą propozycję rozwiązania tego problemu przedstawiono w pracy [Fisher, Davis 1999]. Autorzy stwierdzają na wstępie, że każdy mocodawca staje przed wyzwaniem, w jaki sposób instruować agenta, aby zwiększać możliwości osiągnięcia przez niego jak najlepszych rezultatów negocjacji. Pomimo, że problem ten ma wiele aspektów, autorzy koncentrują się na wzbudzającej największą obaw zarówno u mocodawców, jak i agentów kwestii uprawnień agenta do podejmowania zobowiązań w imieniu mocodawcy. Standardowe pytanie, które zadaje sobie większość mocodawców brzmi: „jak wiele uprawnień powinienem przekazać agentowi?”. Autorzy uważają, że tak postawione pytanie prowadzi do bezużytecznych odpowiedzi. Sugerują, iż należy wziąć dodatkowo pod uwagę dwa wymiary: uczenie się i koordynację (przekazywania uprawnień wraz z przebiegiem negocjacji). Za bardziej użyteczne (w porównaniu do tradycyjnego - zob. Tabela 3, w której zestawiono jego dylematy) uważają następujące sformułowanie pytania o zakres uprawnień reprezentanta (podejście to nazwiemy „alternatywnym”): „w jaki sposób powinienem dostosowywać zakres uprawnienia agenta do podejmowania zobowiązań przebiegu negocjacji?”. Stwierdzają następnie, że mocodawca:

- generalnie nie powinien przyznawać agentowi uprawnień do podejmowania zobowiązań w zakresie kwestii merytorycznych na początku negocjacji, a następnie;
- zwiększać stopniowo zakres tych uprawnień w procesie negocjacji, proporcjonalnie do stopnia uczenia się przez agenta (poszerzania zakresu posiadanych informacji oraz stopnia rozpoznania sytuacji ze strategicznego i taktycznego punktu widzenia) i dzielenia się uzyskaną wiedzą z mocodawcą, ponadto:
- prawa do podejmowania zobowiązań dotyczących zawierania porozumienia powinny być przyznawane dopiero w drugiej kolejności oraz:
- na początku negocjacji agent powinien mieć możliwość kształtowania i rozwoju efektywnego procesu negocjacji,
- mocodawca powinien: skoncentrować się na dostarczeniu mu zestawu pisemnych instrukcji merytorycznych na temat interesów i priorytetów (udostępnianych negocjatorowi zewnętrznemu, oprócz poufnych), sformułować jednoznaczne oczekiwania co do jakości i częstotliwości jego raportów oraz sformułować zasady (nie) ujawniania przez niego informacji.

Omawianą koncepcję przedstawiono w Tabeli 4, pomijając finalny etap negocjacji – „ratyfikację” (wymianę wiążących zobowiązań), gdyż jest ona domeną mocodawcy. Wydaje się, iż proponowane podejście jest adekwatne do spe-

cyfiki negocjacji rozważanych z punktu widzenia przedsiębiorstwa, w znacznie większym stopniu niż tradycyjne ujęcie problemu reprezentacji. Komentując koncepcję R. Fishera i W. Davisa [1999], M. Bazerman [1999] uważa, że mocodawcy powinni ponadto rozważyć, jakiego rodzaju informacje przekazywać agentowi (jego zdaniem dotyczące interesów i priorytetów - tak, alternatyw - nie). Można dodać, iż informacje te powinny być ściśle dostosowane do przyznanych mu uprawnień, gdyż w przypadku nadmiaru informacji, może on (celowo lub przypadkowo) przekroczyć swoje uprawnienia (dzięki posiadaniu odpowiednich danych).

**Tabela 3.** Dylematy wynikające z zakresu uprawnień reprezentanta w negocjacjach (przy podjęciu „tradycyjnym”)

PW	Zakres uprawnień reprezentanta:	
	Zbyt szeroki	Za wąski
MOCODAWCY:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• agent może niedostatecznie starać się zrozumieć interesy i preferencje mocodawcy, gdyż postrzega szeroki zakres dopuszczalnych rozwiązań,</li> <li>• może nie dość usilnie dążyć do lepszego rozwiązania, gdy znajdzie mieszczące się w zbiorze dopuszczalnych,</li> <li>• może czuć się za mało ograniczony w dążeniu do realizacji własnych celów, konfliktowych z celami mocodawcy - może sobie na to pozwolić, tak czy owak znajdując rozwiązanie akceptowalne przez mocodawcę,</li> <li>• mocodawca może więc osiągnąć najgorszy z dopuszczalnych wyników (tj. lepszy niż jego BATNA) i zarazem daleki od najbardziej preferowanego, który mógłby uzyskać.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• agent może zakończyć negocjacje bez osiągnięcia porozumienia, wskutek odrzucania rozwiązań, co do przyjęcia których nie ma uprawnień, nawet pomimo że proponowany wariant porozumienia był lepszy od BATNA mocodawcy,</li> <li>• ograniczenie praktycznej zdolności agenta do poszukiwania kreatywnych rozwiązań poza zakresem wstępnych informacji i logiki myślenia wynikającej z instrukcji,</li> <li>• może stracić wiarygodność w oczach negocjatora zewnętrznego, który może wskutek tego odmówić prowadzenia z nim poważnych rozmów.</li> </ul>
REPREZENTANTA:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obawa, iż mocodawca będzie go dokładnie krytykował i winił za jakiegokolwiek uzgodnienia poczynione w negocjacjach,</li> <li>• mocodawca może pójść jeszcze dalej: odrzucić porozumienie, co z kolei może zniszczyć reputację agenta, jego wiarygodność oraz efektywność w przyszłości.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• chce być traktowany poważnie przez drugą stronę,</li> <li>• nie chce być ograniczany w swojej kreatywności, elastyczności i profesjonalnych osądach w dążeniu do osiągnięcia jak najlepszego rezultatu,</li> <li>• jest bardziej prawdopodobne, że winą za osiągnięcie niezadowolającego rozwiązania zostanie obarczony agent (co popsuje jego reputację), a nie mocodawca, który udzielił mu restrykcyjnych instrukcji,</li> </ul>

PW	Zakres uprawnień reprezentanta:	
	Zbyt szeroki	Za wąski
REPREZENTANTA:		<ul style="list-style-type: none"> <li>• obawa, że ograniczone uprawnienia świadczą o braku zaufania i wiary w jego możliwości ze strony mocodawcy,</li> <li>• obawa, że mocodawca zamierza marginalizować jego rolę - będzie więc musiał doświadczyć szeregu renegotjacji - trudnych i o wysokim koszcie transakcyjnym - instrukcji w procesie negocjacji</li> </ul>
DRUGIEJ STRONY	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mocodawca może odrzucić porozumienie, lub nie w pełni wdrożyć uzgodnione rozwiązania, gdy uzna, że agent posunął się za daleko (ryzyko ustępliwości).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• może mieć słuszne obawy, że zmarnuje swój czas i wysiłek na negocjowanie z agentem, który nie jest wystarczająco poinformowany i nie może się autorytatywnie wypowiadać, w związku z czym trzeba będzie ponownie negocjować, bezpośrednio z mocodawcą, lub wysunie on kolejne żądania.</li> </ul>

PW - punkt widzenia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Fisher, Davis 1999].



**Tabela 4.** Zestawienie możliwych instrukcji dla agentów w negocjacjach

Elementy negocjacji	Faza negocjacji			Zamykanie negocjacji
	Identyfikacja interesów (i kwestii)	Generowanie wariantów (opcji) rozwiązań	Kształtowanie wstępnego (szkicu) porozumienia	
Interesy	- ujawnianie interesów mocodawcy (ale nie priorytetów) - zdobywanie informacji na temat interesów partnera	- ujawnianie interesów mocodawcy (ale nie priorytetów) - zdobywanie informacji na temat interesów partnera	Możliwość ujawnienia priorytetów mocodawcy, w przypadku: - dostatecznego poziomu zaufania - konieczności osiągnięcia obopólnych korzyści	Żadne instrukcje nie mają zastosowania (sfera zastrzeżona dla mocodawcy)
Warianty (opcje)	Częściowe poszukiwanie wariantów	- składanie propozycji i - analizowanie propozycji partnera, bez zobowiązań.	- poszukiwanie - odrzucanie - obstawianie (opowiadanie się) za dowolnym wariantem	
Słuszność (racja, uczciwość)	Rozważanie możliwych standardów	- składanie propozycji i - analizowanie standardów partnera, bez zobowiązań.	- poszukiwanie - odrzucanie - obstawianie (opowiadanie się) za dowolnym wariantem	
Alternatywy (BAT-NA)	Odkrywanie alternatyw partnera	- odkrywanie alternatyw partnera - ujawnianie własnych, gdy jest to uzasadnione - doskonalenie własnych alternatyw - ograniczanie alternatyw partnera, gdy jest to uzasadnione		
Zobowiązania (po- stanowienia) merytoryczne	- rekomendowanie danej opcji do rozważenia przez mocodawcę lub: - zobowiązanie co do przedłożenia ustaleń pod krytyczny osąd mocodawców	Tymczasowa akceptacja twórczego tekstu porozumienia, z zastrzeżeniem możliwości późniejszych zmian i uzupełnień	Prowizoryczna zgoda co do niektórych ustaleń, uwarunkowana przyjęciem wszystkich pozostałych warunków oraz akceptacją ostatecznego projektu porozumienia przez mocodawcę	- osobiste zobowiązanie do rekomendacji umowy mocodawcy lub - otrzymanie pełnych formalnych uprawnień (nie respektowanych, jeśli w ostatecznym rozrachunku z mocodawcą koszty transakcyjne przewyższą korzyści)
Zobowiązania co do procesu	Podjęcie zobowiązań odnośnie procesu negocjacji jest dozwolone, pod warunkiem, iż nie są one niespójne z ogólną koncepcją.			

Źródło: [Fisher, Davis 1999].

Dogodnym podsumowaniem rozważań na temat problemu przydzielenia uprawnień reprezentantom w negocjacjach może być zestawienie korzyści przedstawionego podejścia - zob. tabela 5.

**Tabela 5.** Korzyści stosowania „alternatywnego” podejścia do ustalania uprawnień agenta w negocjacjach

DLA MOCODAWCY:	DLA REPREZENTANTA:	DLA DRUGIEJ STRONY:
Ograniczona obawa, że agent osiągnie niekorzystne rozwiązanie. Może kształtować uprawnienia agenta, obserwując i oceniając przebieg negocjacji i jego działania. Przez stopniowe zwiększanie uprawnień agenta, broni się przed ryzykiem, wynikającym z nadmiernej restrykcyjności ograniczania elastyczności i wiarygodności agenta, niezbędnych mu dla efektywnego działania. Najważniejsze: podejście to zachęca agenta do przyjęcia raczej opartego o interesy, a nie pozycyjnego prowadzenia negocjacji, co pozwala na osiągnięcie lepszych ich rezultatów dla mocodawcy.	Zostaje pozbawiony uprawnień, w sytuacji, gdy jest to najbardziej odpowiednie z taktycznego punktu widzenia - we wczesnej fazie negocjacji, tj. podczas wymiany informacji i burzy mózgów przy tworzeniu wariantów. Otrzymuje większy zakres uprawnień przy dochodzeniu do końcowego porozumienia, czyli także wtedy, gdy jest to najbardziej odpowiednie z taktycznego punktu widzenia. Częste konsultacje z mocodawcą i wykorzystywane instrukcje dotyczących interesów redukuje prawdopodobieństwo osiągnięcia porozumienia, które mocodawca mógłby odrzucić.	Ma większe poczucie bezpieczeństwa, że negocjuje z właściwą osobą. Może dobrze spożytkować czas i wysiłek, negocjując z reprezentantem, który będzie zdolny do wiążących wypowiedzi („ostatniego słowa”) w stosownym momencie. Znacznie mniejsze prawdopodobieństwo przedstawienia przez partnera dodatkowych żądań.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Fisher, Davis 1999].

## 5. Uwagi końcowe

Reasumując, wykorzystanie teorii agencji w odniesieniu do negocjacji prowadzonych przez przedsiębiorstwo pozwala na uzyskanie ich opisu adekwatnego do potrzeb, a co za tym idzie stwarza podstawy dalszej analizy wielu szczegółowych problemów, związanych z reprezentacją w negocjacjach.

Z drugiej jednak strony, niezbędne jest rozwinięcie przedstawionej koncepcji, przede wszystkim w zakresie sprecyzowania warunków użyteczności, w tym możliwości i ograniczeń w zakresie zarówno ról pełnionych przez reprezentantów, jak i szczegółowych zasad przydzielania im uprawnień. Konieczna jest także empiryczna weryfikacja omawianej koncepcji, w formie badań porównawczych w przedsiębiorstwach. Powyższe stwierdzenia określają zatem kierunki dalszych badań w rozważanym obszarze.

## Literatura

1. Bazerman M.H., *Rational Authority Allocation to an Agent*, (w:) *International Negotiation. Analysis, Approaches, Issues. A Publication of the Process of International Negotiations (PIN) Project*, V.A. Kremenyuk (red.), Jossey-Bass Publishers, San Francisco-Oxford 2002.
2. Bazerman M.H., Neale M.A., *Negocjując racjonalnie*, Libra, Olsztyn 1997.
3. Cutcher-Gershenfeld J., Watkins M., *Toward a Theory of Representation in Negotiation*, (w:) Mnookin R.H., Susskind L.E., (red., with Foster P.C.), *Negotiating on Behalf of Others. Advice to Lawyers, Business Executives, Sports Agents, Diplomats, Politicians and Everybody Else*, Thousand Oaks, Sage Publications, California 1999.
4. Eisenhardt K.M., *Agency Theory: An Assessment and Review*, "Academy of Management Review" 1989 vol. 14, nr 1.
5. Fisher R., Davis W., *Authority of an Agent. When is less better?*, (w:) Mnookin R.H., Susskind L.E., (red., with Foster P.C.), *Negotiating on Behalf of Others. Advice to Lawyers, Business Executives, Sports Agents, Diplomats, Politicians and Everybody Else*, Thousand Oaks, Sage Publications, California 1999.
6. Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
7. Jensen M.C., Meckling W.H., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Capital Structure*, "Journal of Financial Economics" 1976, vol. 3.
8. Kamiński J., *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa 2003.
9. Kozina A., *Model negocjacji jako instrumentu zarządzania firmą*, (w:) *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, red. K. Zimniewicz, „Zeszyty Naukowe” nr 81, Wydawnictwo Naukowe AE w Poznaniu, Poznań 2006a.
10. Kozina A., *Negocjacje w firmie z perspektywy teorii agencji*, (w:) *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006b.
11. Lax D.A., Sebenius J.K., *Negotiating through an Agent*, "The Journal of Conflict Resolution" 1991 vol. 35, no. 3.
12. Leksykon zarządzania, Difin, Warszawa 2004.
13. Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W., *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.

14. Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
15. Mesjasz C., *Mechanizmy nadzoru nad przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji” 1999, nr 7-8.
16. Mnookin R.H., Susskind L.E., (red., with Foster P.C.), *Negotiating on Behalf of Others. Advice to Lawyers, Business Executives, Sports Agents, Diplomats, Politicians and Everybody Else*, Thousand Oaks, Sage Publications, California 1999.
17. *Negocjacje*. Harvard Business Essentials, MT Biznes Ltd., Konstancin-Jeziorna 2003.
18. Ross S.A., *The Economic Theory of Agency. The Principals Problem*, “American Economic Review” 1973 vol. 63, no. 2.
19. Rubin J., Sander F., *When Should We Use Agents?. Direct Versus Representative Negotiations*, “Negotiation Journal” 1988, no. 7.
20. Rządca R., *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003.
21. Watkins M., *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
22. Wojtyna A. (red.), *Instytucjonalne problemy transformacji gospodarki w świetle teorii agencji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.

**Sebastian Karwala\***

## **MENTORING – STRATEGIA ROZWOJU ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ<sup>1</sup>**

### **MENTORING – THE STRATEGY OF DEVELOPMENT OF A LEARNING ORGANIZATION**

#### **Summary**

*These days the competitive advantage of an organization is to a great extent a matter of intellectual capital and its management. The dynamism of change and globalization are becoming a challenge for many organizations. This article presents the concept of mentoring, which fits the needs and expectations of learning organizations operating in a knowledge-based economy.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Począwszy od lat osiemdziesiątych XX wieku wyraźnie zarysowuje się tendencja przewartościowywania zasobów w gospodarce globalnej. Jesteśmy świadkami spadającego znaczenia zasobów finansowych i naturalnych przy jednoczesnym umacnianiu się kapitału intelektualnego. To wiedza stanowi obecnie o potencjale rozwojowym organizacji oraz jej przewadze konkurencyjnej.

Postępujący wzrost znaczenia wiedzy oraz radykalne zmiany społeczne i gospodarcze, które za sobą ten wzrost pociągnął, wywołane zostały głównie przez globalizację. Jej głównym napędem stał się rozwój nowych technologii, umożliwiających szybką i taną komunikację ze światem. Przyczynił się on także do nowego spojrzenia na kapitał intelektualny, w szczególności zaś na zarządzanie wiedzą. Współcześnie umiejętność kreowania, przekazywania i zdobywania wiedzy stała się kluczowym czynnikiem sukcesu tzw. „organizacji uczącej się”.

Odpowiednie zarządzanie wiedzą w organizacji uczącej się umożliwia szybkie reagowanie na zmiany i adaptację do dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Na zarządzaniu wiedzą wyrosły takie potęgi organizacyjne, jak: Ge-

---

\* Absolwent Wyższej Szkoły Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz. Mentor i doradca ds. zarządzania strategicznego

<sup>1</sup> Artykuł został oparty o publikację: S. Karwala, *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, WSB-NLU, Nowy Sącz 2007, <http://mentoring.com.pl/Mentoring.pdf>, s. 3-70.

neral Electric, UBS, ING Group należące do stu największych korporacji na świecie według miesięcznika „Forbes” [Fortune Global 500 2007], a także oparte na nowych technologiach firmy typu: Microsoft, Google Inc., Ebay Inc. czy też Gadu-Gadu S.A. Wszystkie te firmy oferują swoje produkty bądź usługi oparte prawie wyłącznie na kapitale intelektualnym. Duży wpływ na kreowanie społeczeństwa wiedzy mają przedsiębiorstwa, które, aby móc konkurować, zatrudniają najlepszych specjalistów, łączą się z innymi firmami, tworząc alianse i wymieniając się know-how. Przykładem może być tu Rover Group, który rozpoczął współpracę z Hondą tylko po to, by wesprzeć proces uczenia się wewnątrz swojego przedsiębiorstwa. Zaowocowało to powołaniem przedsiębiorstwa Rover Learning Business [M. Pedler, K. Aspinwall 1999], którego zadaniem było kształcenie i rozwój potencjału wszystkich pracowników. Był to krok, który uratował firmę od bankructwa.

## **2. System mentoringu jako strategia zarządzania kapitałem intelektualnym**

Koncentracja organizacji na kapitale intelektualnym i zarządzaniu wiedzą powinna skutkować budową organizacji uczącej się. Organizacja taka musi być zorientowana ku przyszłości i ciągłemu doskonaleniu się. Cele strategiczne organizacji powinny być stale weryfikowane, podobnie jak jej zasoby czy też jej kultura organizacyjna, która odzwierciedlać powinna jej misję. Trudno bowiem wyobrazić sobie dobrze funkcjonującą i spełniającą swoje zadania organizację, która nie będzie uwzględniała nowych możliwości, a przede wszystkim oczekiwań i potrzeb swoich klientów.

Partnerstwo i dialog w organizacji pomagają zaktywizować cały jej potencjał. W dzisiejszych organizacjach, które często zatrudniają tak wiele osób, że traci się indywidualny kontakt, zapomina się o bardzo istotnym pytaniu: czego możemy się od siebie nauczyć? Pobudzenie bezpośrednich kontaktów, a także wyjście kadry zarządzającej i liderów do pracowników niższych szczebli zwiększa zaangażowanie oraz pomaga podjąć inicjatywę sprzyjającą holistycznemu uczeniu się – zawsze i wszędzie. Implementacja systemu mentoringu do życia organizacji wiąże się z powrotem do duchowej koncepcji mistrza i ucznia.

W podejściu wschodnim duże znaczenie dla kreowania i dzielenia się wiedzą odgrywa relacja senpai – kōhai, która jest swoistą relacją mistrza i ucznia, powiązanych obustronnymi obowiązkami. Senpai, pełniący rolę mistrza, ma za zadanie prowadzić, chronić i kształcić kōhai, który, będąc jego uczniem, powinien okazywać mu szacunek i respektować jego uwagi. Japończycy kultywują tę relację praktycznie we wszystkich dziedzinach swojego społecznego życia, zarówno w organizacjach komercyjnych, jak i niekomercyjnych [Wikipedia].

Mentoring wyrastający z tej duchowej relacji pomaga odbudować dialog i zwiększyć satysfakcję z rozwoju jednostki oraz organizacji. Dzięki mentorin-  
gowi organizacje są w stanie lepiej dostosowywać się do potrzeb i wyzwań sta-  
wianych przez dynamicznie zmieniające się otoczenie. Organizacja ucząca się,  
która wykorzystuje relację mistrz – uczeń (mentor – mentee), musi być zorien-  
towana na ciągłe doskonalenie się oraz być gotowa do zmian, przy jednoczesnej  
antycypacji potrzeb swoich stakeholders.

Czym jest zatem mentoring? Mentoring to partnerska relacja między mi-  
strzem a uczniem, zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia.  
Opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Polega głównie na tym,  
aby uczeń, dzięki odpowiednim zabiegom mistrza, poznawał organizację i sie-  
bie, rozwijając w ten sposób samoświadomość i satysfakcję. Obejmuje on także  
pewne elementy doradztwa, ewaluacji oraz kształtowania tożsamości organiza-  
cyjnej.

Ważne jest przy tym zindywidualizowanie oferty rozwoju (w tym ścieżek  
kariery) dla każdego pracownika. Powinna ona być dostosowana do jego ocze-  
kiwań i potrzeb. Mentoring może ułatwić to zadanie, dzięki czemu zwiększy  
się przywiązanie pracownika do firmy i wykonywanych przez niego projektów  
- wzmacniając jego postawę przedsiębiorczości oraz kreatywności i nadając  
większy sens ustawicznemu samodoskonaleniu się. Inne korzyści i zadania wy-  
nikające z wprowadzenia do organizacji mentoringu, to:

- rozwijanie kompetencji osobistych i społecznych, w tym m.in. samo-  
świadomości oraz przywództwa;
- zwiększanie satysfakcji uczestników organizacji;
- odkrywanie i rozwijanie potencjału;
- rozwijanie wewnętrznej motywacji;
- identyfikacja oraz analiza mocnych i słabych stron pracownika;
- analiza możliwych ścieżek rozwoju wewnątrz organizacji, analiza za-  
grożeń i szans;
- wyznaczanie i okresowa weryfikacja celów (ścieżek kariery) oraz ewa-  
luacja stopnia ich realizacji;
- rozwijanie kompetencji osobistych, zarówno mentee, jak mentora;
- innowacyjne rozwiązywanie problemów;
- ułatwienie integracji nowych pracowników w kulturę organizacyjną.

Mentoring sprzyja ponadto rozwijaniu kultury wzajemnego zaufania i po-  
mocy oraz wzmacnia komunikację wewnątrz organizacji. Dobra atmosfera  
w pracy przekłada się natomiast na satysfakcję klientów organizacji, co jest wy-  
znacznikiem jej konkurencyjności.

Głównym założeniem mentoringu jest pomoc ludziom w stawaniu się taki-  
mi, jakimi chcą się stać[E. Parsloe, M. Wray 2002]. Mentorem może być osoba  
z zewnątrz, choć zazwyczaj rolę mentora powierza się pracownikom organiza-

cji, których doświadczenie oraz mocno rozwinięte kompetencje osobiste i społeczne umożliwiają pełne pasji odkrywanie i rozwijanie potencjału innej, mniej doświadczonej osoby – pracownika dowolnego działu i szczebla.

Relacja pomiędzy mentorem a jego uczniem jest bardzo efektywna przede wszystkim dzięki daleko idącej personalizacji i indywidualizacji ścieżki kariery, którą osoba doświadczona pomaga obrać początkującemu pracownikowi. Mentor, który poznał już zasady pracy w organizacji oraz posiadał szeroką wiedzę i odpowiednie umiejętności może w sposób bardzo efektywny przekazać je osobie, która dopiero zapoznaje się z nowym środowiskiem pracy. Wyzwania, które znajdują się przed mentee na początku jego ścieżki, wiążą się nie tylko z przyswojeniem pewnych procedur działania czy suchej wiedzy. Konieczne jest zaznajomienie się ze specyfiką organizacji oraz rozwinięcie kompetencji osobistych i społecznych, które będą wykorzystywane podczas realizacji powierzonej funkcji.

Większość z tych wymaganych umiejętności nie może zostać przekazana poprzez podręcznik czy film instruktażowy. Znajdują się one w sferze wiedzy ukrytej, którą kształtujemy bezpośrednio poprzez doświadczenie. Osoba, która taką wiedzę posiadała przez kilka lat pracy w organizacji, może wskazać początkującemu pracownikowi obszary rozwoju, a także służyć mu radą w osobistych i zawodowych kwestiach.

Najbardziej ogólny zarys rozwoju relacji mistrz - uczeń w organizacji uwzględnia następujące fazy:

1. Wzajemne poznanie i określenie oczekiwań;
2. Identyfikacja słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń dla rozwoju mentee;
3. Ustalenie celu długoterminowego oraz celów krótkoterminowych;
4. Konsekwentne realizowanie obranej ścieżki, połączone z rozwijaniem kompetencji osobistych oraz społecznych;
5. Ciągły kontakt i rozbudowany feedback;
6. Regularna samoocena wyników i weryfikacja obranej ścieżki.

Aby zdynamizować powyższy proces niezbędne jest odpowiednie przygotowanie mentora, który powinien wytworzyć partnerskie relacje ze swoim uczniem. Niezwykle istotny jest fakt, że proces rozwoju mentee nie może być wymuszany przez autorytarne wpajanie mu wartości i narzucanie wzorów postępowania. Mentor ma inspirować i stymulować proces rozwoju tak, aby pracownik mógł czerpać z niego pełną satysfakcję.

Jedną z wielu firm, które zdecydowały się na wprowadzenie mentoringu, jest Bell Canada. Dla potrzeb organizacji opracowano platformę Bell - Mentor Match [J. Cohny] funkcjonującą on-line. Wprowadzenie przez mentee odpowiednich danych do systemu umożliwia, dzięki wbudowanemu mechanizmowi porównująco-wyszukiwawczemu, dobór odpowiedniego mentora. Następnie



dochodzi do cyklicznych wzbogacających osobistych spotkań między mistrzem a uczniem. W programie tym uczestniczą wszyscy pracownicy firmy (w tym najwyższy szczebel zarządzania), co sprawia, że system mentoringu jest bardzo skuteczny.

Wprowadzając mentoring do organizacji, należy pamiętać o tym, że jest to długofalowy proces: zarówno implementacja, jak i widoczny wpływ na organizację. Nie zmienia to faktu, że do systemu powinni mieć dostęp wszyscy uczestnicy organizacji. Na początku warto wypracować pewne ogólne zasady prowadzenia mentoringu, uwzględniające ogólną wizję współpracy mentora i jego mentee, dostosowaną do celów organizacji. W dalszej kolejności istotne jest, aby poszczególne więzi mistrz – uczeń zostały sformalizowane poprzez spisanie obustronnej umowy, w której wyznaczone zostały takie elementy, jak: częstotliwość spotkań, ich forma i czas trwania oraz oczekiwania i cele zidentyfikowane przez strony.

### **3. Sposoby dynamizacji systemu mentoringu i rozwoju organizacji**

Tajemnicą skuteczności mentora jest posiadanie przez niego cech charakterystycznych dla liderów. Liderzy oddziałują na innych, by wspólnie z nimi realizować cele swoich organizacji. Po pierwsze, przywódca potrafi nakreślić atrakcyjną wizję przyszłości, co zdopinguje ludzi do działania, tchnie w nich energię i wiarę we własne siły niezbędną do realizacji tej wizji. Po drugie, wnosi istotny wkład w formułowanie i komunikowanie celów i oczekiwań oraz przekonywanie ludzi o ich słuszności. Po trzecie, umie sprawić, aby ludzie zaangażowali się całym sercem w osiągnięcie tych celów. Nie wystarcza sama znajomość celów („wiem”), odczytanie ich sensu („rozumiem”) czy wiara w ich osiągnięcie („mogę”), potrzebne jest zawsze zaangażowanie („chcę”) [A. Jashapara 2006]. Warto podkreślić, że lider nigdy nie działa sam: wielki lider chętnie uczy ludzi i rozwija ich do momentu, w którym go przerosną pod względem posiadanej wiedzy i umiejętności [J. Maxwell 2003]. Świadomość konieczności dzielenia się wiedzą w celu osiągnięcia sukcesu sprzyja budowaniu organizacji uczącej się poprzez wykorzystanie efektu multiplikacji.

Organizacja ucząca się powinna umieć uciec od konserwatyizmu i wprowadzić zmiany obejmujące uelastycznienie kultury i struktury organizacyjnej. Spłaszczenie hierarchii, decentralizacja oraz ograniczenie biurokracji, ułatwiający łączenie się ludzi, a także pełna transparentność w podejmowaniu decyzji powinny być tu priorytetami. Wszystkie strony powinny być zaangażowane w wytyczanie celów organizacji, w identyfikację szans i zagrożeń. Poza tym, należy rozprawić się z rutyną, dając możliwość przeanalizowania wszystkich procesów i procedur, których redefinicja przynieść może wiele korzyści.

Ponadto warto wprowadzić zaawansowany system wynagrodzeń pracowników wzmacniający postawę przedsiębiorczości, kreatywności, samodoskonalenia się i rozwijania innych. Powinno zatem istnieć silne zróżnicowanie, zarówno w nagrodach pieniężnych, jak i niepieniężnych, zaspokajających indywidualne potrzeby pracowników wewnątrz organizacji.

Szeroko rozumiane partnerstwo na każdym szczeblu decyzyjnym, otwartość na pomysły innych i wzajemny szacunek budują atmosferę sprzyjającą wspólnemu osiągnięciu celów. Należy pamiętać, że pewne procesy trzeba sprokować, odpowiednio do nich zachęcić, np. poprzez stworzenie forum dla wszystkich stakeholders organizacji, traktującego o tym czego im brak, co można zmienić, dodać, co im się podoba itp. Każdy feedback powinien być wzmocniony i doceniony. Pociągnie to za sobą większą otwartość oraz chęć dzielenia się swoimi pomysłami i spostrzeżeniami.

Nowoczesne technologie wychodzą tym oczekiwaniom naprzeciw, umożliwiając stworzenie intranetowej platformy, która umożliwi wszystkim współpracownikom swobodną komunikację. Ponadto stwarzają możliwość zintegrowania także wielkich międzynarodowych organizacji i usprawnienia wymiany pomysłów, np. poprzez wykorzystanie wideokonferencji. Umożliwienie dialogu i stworzenie partnerskich więzi zwiększa identyfikację pracownika z celami organizacji.

Podsumowując, organizacja ucząca się to miniatury model społeczeństwa uczącego się. Opiera się przede wszystkim na otwartości na otoczenie zewnętrzne i postępujące w nim zmiany oraz na środowisko wewnętrzne z każdą indywidualną jednostką. Elastyczność i przystępność są konieczne, by wykształcić silne więzi pomiędzy osobami zaangażowanymi w różnym stopniu w życie organizacji. Dzięki wspólnemu celowi i satysfakcji z rozwoju, który umożliwia tak funkcjonująca organizacja ucząca się, jednostki aktywnie angażują się w jej działalność, pragną rozwijać nie tylko siebie, ale także innych.

Oczywiście wykształcenie takiej atmosfery jest zajęciem trudnym, długotrwałym, wymagającym przezwyciężenia wielu stereotypów dotyczących funkcjonowania organizacji, ale efekty są warte zachodu. Wydaje się koniecznym przede wszystkim rozmowa – otwarta, szczerą informacją na temat oczekiwań, celów oraz mocnych i słabych stron organizacji jako całości i każdej jednostki z osobna. Rozbudowany i wszechobecny feedback wydaje się tu niezbędnym. Podobnie jak wykorzystanie nowych technologii w celu zwiększenia dostępu do informacji. Tak naprawdę jednak, wszystkie te czynniki wyrastają z jednego i podstawowego założenia – że każda jednostka jest niepowtarzalna, ważna i podejście do niej powinno być indywidualne oraz pełne szacunku i partnerstwa.

## 4. Uwagi końcowe

Wprowadzenie mentoringu w ramach organizacji jest decyzją strategiczną, z którą wiązać się ogromne korzyści, przy jednoczesnym zaangażowaniu niewielkich środków finansowych. Transfer wiedzy między uczestnikami organizacji jest kluczowym elementem rozwoju organizacyjnego. Wspiera on ustawiczny proces uczenia się poprzez rozwijanie kompetencji osobistych i społecznych, odkrywanie potencjału intelektualnego i pomoc we wszechstronnym samodoskonaleniu się uczestnikom organizacji na wszystkich jej płaszczyznach.

System mentoringu, dzięki swojej elastyczności i niewielkim kosztom, może być z powodzeniem wdrożony do każdej organizacji komercyjnej czy niekomercyjnej. Jego wprowadzenie sprzyjać będzie rozwijaniu twórczej i opartej na ścisłej współpracy kultury organizacyjnej, co w długim okresie będzie miało pozytywny wpływ na relację firmy z jej otoczeniem i klientami.

Powrót do dialogu, który jest głównym wyznacznikiem systemu mentoringu, może zdynamizować proces integracji pracownika z organizacją, ale przede wszystkim pozwala na efektywny rozwój potencjału jednostki. Dzięki silnym relacjom pomiędzy liderami a pozostałymi pracownikami, identyfikacja z celami organizacji wzrasta, a wysoki poziom satysfakcji rozwoju osobistego i organizacji podnosi jej konkurencyjność oraz czyni z niej miejsce, gdzie każdy może znaleźć przestrzeń do realizacji swoich marzeń.

## Literatura

1. Coney J., *Mentoring - Low Cost, Big Benefits*, <http://www.conference-board.ca/humanresource/mentoring-inside.htm>, 9.10.2007.
2. *Fortune Global 500*, 2007 [http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2007/full\\_list/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2007/full_list/), 10.10.2007.
3. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006,
4. Karwala S., *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, WSB-NLU, Nowy Sącz 2007, <http://mentoring.com.pl/Mentoring.pdf>, 10.10.2007.
5. Maxwell J., *Equipping 101. What every leader needs to know*, Thomas Nelson Publishers, Tennessee 2003.
6. Parsloe E. i Wray M., *Trener i mentor*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002
7. Pedler M., Aspinwall K., *Przedsiębiorstwo uczące się*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1999.
8. Wikipedia, *senpai – definicja*, <http://en.wikipedia.org/wiki/Senpai>, 10.10.2007.

**Bartosz Boćko\***

## **METODYKA ZARZĄDZANIA ALIANSEM**

### **METHODOLOGY FOR MANAGING STRATEGIC ALLIANCE**

#### **Summary**

*Strategic alliance has become an integral aspect of the corporate strategy. However numerous studies show that 70% of alliances fail. In order to create strategic alliance company should take following steps: programming strategic alliance including view of clear business strategy, a dynamic view on organizational culture, a portfolio approach, an organizational infrastructure; the realization process of strategic alliance, and continue, relaunch, or exit alliance agreement. In article author focused on methodology of building successful strategic alliance.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Nacisk na wzrost efektywności firm, silne tendencje globalizacyjne, wysoka niepewność gospodarcza powodują, że równocześnie można wyraźnie zaobserwować presję w zakresie zawierania aliansów strategicznych. Firmy budują alianse nie tylko z jednym partnerem, ale poszukują równoczesnych aliansów, ustalając odrębne cele w każdym z nich. Wiele z tych porozumień jednak kończy się fiaskiem. Zalienowane przedsiębiorstwa nie wykazują efektu synergii, w wielu przypadkach porównanie ceny akcji firm przed transakcją z ceną po transakcji nie wykazuje wzrostu, a nawet pojawia się spadek cen<sup>2</sup>. Spowodowane to jest tym, iż alianse strategiczne stają się celem samym w sobie, a nie narzędziem - platformą do rozwoju [B. Gomes-Casseres 2004].

Niniejszy artykuł jest próbą opisanie tematu dotyczącego zarządzania aliansem, bowiem od poprawnie skonstruowanej strategii aliansu zależy, czy

---

\* mgr, doktorant w Katedrze Procesu Zarządzania, Międzywydziałowe Studium Doktoranckie, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, info@zarzadzanie.net.pl

2 Jest tu mowa o tak zwanym „announcement effect”, kalkulowanym według Boston Consulting Group na podstawie zmiany ceny akcji uczestników aliansu na trzy dni przed ogłoszeniem aliansu i porównanym z cenami po dwóch dniach od momentu ogłoszenia w stosunku do średniej ceny w danej gałęzi przemysłu.

dane porozumienie się powiedzie, czy ustalone przez zarządzających bądź właścicieli cele zostaną wypełnione, a efekty będzie można policzyć.

## 2. Alians strategiczny

Według badań przeprowadzonych w 2006 roku (i zaprezentowanych w „The IBM Global CEO Study 2006”) wśród 765 dyrektorów generalnych światowych korporacji najbliższe dwa lata będą dla ich organizacji wiązały się z fundamentalnymi zmianami. Uważają oni bowiem, że zewnętrzna kooperacja będzie kluczowym zjawiskiem w światowej gospodarce, bardzo często wykorzystywanym przez firmy z lepszymi wynikami finansowymi [IBM 2006, s.1].

Alianse strategiczne reprezentują specyficzny typ korporacyjnej kontroli. Relacje gospodarcze mogą przybierać różne formy od najprostszyc typów krótkoterminowych transakcji kupna – sprzedaży do pełnej akwizycji przedsiębiorstw. W przypadku tych pierwszych mamy do czynienia z krótkim czasem transakcji, a ryzyko i kontrola transakcji jest nierówno rozłożona pomiędzy partnerów. W przypadku akwizycji bądź przejęcia pojawia się długi czas trwania transakcji, a kontrola i ryzyko jest tylko po jednej stronie. Alians strategiczny mieści się pomiędzy tymi dwoma schematami [BCG 2005, s.8]. Większość autorów uważa, iż porozumienie zawarte na okres większy niż trzy lata, o znaczeniu strategicznym dla podmiotów, które je zawierają, jest aliansem strategicznym. Szczegółowe wybrane definicje są zaprezentowane w tabeli 1.

**Tabela 1.** Prezentacja definicji aliansu strategicznego

Autor	Definicja aliansu strategicznego
Y. Allaire, M.E.Firsirotu(1993)	Przedsiębiorstwa prawnie odrębne tworzą alianse w celu ograniczania ryzyka i kosztów działalności, a firmy je tworzące wspólnie korzystają z komplementarnych kompetencji, technologii lub zasobów. Organizacje ograniczają bezpośrednio ryzyko fiaska działalności bądź projektu pomimo ryzyka, jakie pojawia się po stronie partnerów, którzy muszą przekazać swoją wiedzę, dotychczas stanowiącą tylko ich własność.
B. Garrette, P. Dussauge (1995)	Porozumienie między przedsiębiorstwami zamierzającymi zrealizować projekt lub prowadzić specyficzną działalność, w którym jest utrzymana niezależność każdej z firm partnerskich, mimo umowy wiążącej jednych z drugimi w celu koordynacji kompetencji, sposobów i niezbędnych zasobów działania.
S.Sudarsanam (1995)	Rodzaj umowy bądź porozumienia, zgodnie z którym dwie lub więcej firm współpracuje ze sobą w celu osiągnięcia pewnych celów handlowych.

Autor	Definicja aliansu strategicznego
D.Faulkner, C.Bowman (1995)	Porozumienie, które umożliwia firmom, nieposiadającym pewnych cech konkurencyjności lub zasobów, połączenie swojego potencjału z innymi podmiotami o komplementarnych umiejętnościach i zasobach, dzięki czemu partnerzy mogą zdobyć wspólną przewagę konkurencyjną i elastyczności działania.
M.Romanowska (1997)	Współpraca między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami, mająca wpływ na sytuację innych konkurentów, dostawców lub klientów w obrębie tego samego lub pokrewnych sektorów.
Y.L.Dož, G.Hamel (1999)	Forma dynamicznego (zmieniającego się w czasie w zależności od potrzeb) porozumienia, odgrywająca jedną z najważniejszych obecnie ról na globalnych rynkach, często zawierana również z konkurentami w celu pozyskania odpowiednich zasobów. Porozumienie pomiędzy minimum dwoma partnerami (z naciskiem na wymiar wieloelementowy), mające na celu kreowanie wartości.
B.Kaczmarek (2000)	Porozumienie między dwoma lub wieloma niezależnymi przedsiębiorstwami, które postanawiają wspólnie prowadzić określoną działalność gospodarczą lub wspólnie realizować określony projekt, przedsięwzięcie, itp. koordynując w tym celu między sobą kluczowe kompetencje, niezbędne zasoby i umiejętności.
P.J.Szczepankowski (2000)	Często spotykany sposób, który prowadzi w końcu do fuzji bądź przejęcia. Jest to współdziałanie konkurujących stron, gdzie każdy z uczestników aliansu zachowuje swoją tożsamość organizacyjną i autonomiczną strategię. Jest to sojusz nawiązywany między przedsiębiorstwami, będącymi faktycznymi lub potencjalnymi konkurentami, zmierzający do poprawy zarządzania jakimś przedsięwzięciem lub częścią działalności poprzez koordynowanie kompetencji, środków i niezbędnych zasobów w celu osiągnięcia lepszej pozycji konkurencyjnej bądź dokonania między sobą fuzji.
J. Cygler (2002)	Długoterminowe i celowe umowy między przedsiębiorstwami, zawarte na zasadach partnerstwa i adekwatności czerpanych z sojuszu korzyści, przy zachowaniu odrębności organizacyjnej obu stron.
Z.Pierścionek (2003)	Sposób realizacji strategii, prowadzący do usprawnienia innowacji, obniżki kosztów, zwiększający istotnie konkurencyjność oferty firmy, wpływający pozytywnie na wszystkie czynniki determinujące konkurencyjność.
H.Yasuda (2003)	Każdy rodzaj porozumienia, które zmierza do wymiany zasobów, a którego celem jest osiągnięcie (każdego) strategicznego wyniku.
L.Berliński, I.Penc-Pietrzak (2004)	Sztuka opracowywania i wdrażania koncepcji skutecznego funkcjonowania i rozwoju grupy kooperacyjnie i zarządco powiązanych przedsiębiorstw – bez utraty tożsamości prawno-organizacyjnej – której podstawowym zadaniem jest lepsze i szybsze osiągnięcie celów strategicznych poszczególnych podmiotów.
M.Gorynia (2005)	Porozumienie w celu zrealizowania konkretnego projektu, najczęściej bez tworzenia nowego przedsiębiorstwa, w którym dochodzi do przepływu produktów, technologii, systemów zarządzania i marketingu.

Autor	Definicja aliansu strategicznego
J.Rokita (2005)	Umowa zawierana między co najmniej dwoma konkurentami, umożliwiaiąca osiągnięcie korzyści i zapewniająca zachowanie odrębności umawiających się stron.
M.J.Stankiewicz (2005)	Wymóg współczesnej konkurencji, do którego dochodzi w przypadku partnerów dokonujących wspólnych inwestycji, wysiłków, budujących wspólną orientację. Alians strategiczny zachodzi też wtedy, gdy pojawiają się doraźne koalicje firm, polegające na wspólnym wykorzystywaniu posiadanych zasobów, ale nie wiążą się z procesami ich umacniania i rozwijania, dając spotęgowany efekt tego wykorzystywania. Z uwagi na swoją długofalową perspektywę aliansy są drogą do budowania przyszłej, a nie tylko do eksploatacji obecnej konkurencyjności

Źródło: B. Boćko 2007, A. Cygler (2002)

Wśród powyższych definicji należy podkreślić główne elementy stanowiące o aliansie strategicznym: zgodne porozumienie, wymiana zasobów, podział ryzyka, współpraca w celu rozwoju, poprawa pozycji konkurencyjnej. Za najważniejsze elementy stanowiące o aliansie autor uważa następujące trzy:

1. porozumienie w wymiarze strategicznym,
2. wspólny rozwój,
3. poprawa pozycji konkurencyjnej aliantów z osobna bądź aliansu jako takiego.

### 3. Zarządzanie aliansem strategicznym

Jak pokazują badania (B. Gomes-Casseres, N. Rodriguez, Y.L. Doz, G. Hamel) wiele zawieranych porozumień nie osiąga założonych celów. Efektywność aliansu jest niska i nie pojawia się efekt synergii. Dlatego kluczową kwestią jest strategia aliansu. Należy zaznaczyć to, co stanowi o działalności aliantów, czyli odpowiedzieć na takie pytania, jak: kim są partnerzy aliansu, jakie mają wizje i misje ich firmy, do czego zmiierzają, w czym się specjalizują, co chcą osiągnąć. To pozwoli na uniknięcie wielokrotnie podejmowanych pochoinnie błędnych decyzji, u podstawy których leżą czynniki emocjonalne, takie jak:

- zawieranie aliansu strategicznego jako wynik rozmowy szefów firm,
- zawieranie aliansu strategicznego jako reakcja na postępowanie konkurencji,
- zawieranie aliansu strategicznego jako wynik spełnienia pewnych ambicji.

Tego typu przykładów jest więcej [www.criticaleye.net], dlatego należy wrócić do strategii. Według Stabryły strategia zawiera następujące charakterystyczne cechy:

- przedstawia cele ogólne i cele cząstkowe szczególnego znaczenia, a więc te, które rozstrzygają o tworzeniu, funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstwa jako całości;
- jest wyrażona w formie programów i planów dotyczących działalności globalnej przedsiębiorstwa;
- podlega ocenie przez zastosowanie określonych wskaźników jakości;
- uwzględnia poziom organizacyjno-techniczny i zasoby konkurencji;
- jest zdeterminowana przez otoczenie i przez czynniki konkurencji;
- jest określona w bliskim i perspektywicznym horyzoncie działania gospodarczego [A. Stabryła 2001, s. 14].

Według raportu firmy Boston Consulting Group przedsiębiorstwa muszą ustalić strukturę procesu, aby określić explicite przed podjęciem działania jaką rolę ma odegrać strategiczny alians w ramach realizowanej przez nie strategii, zidentyfikować odpowiednie profile partnerów, ustalić jaki typ relacji jest najważniejszy i jak należy zaplanować zarządzanie danym porozumieniem [BCG 2005, s.6]. Charakterystyka budowania skutecznego aliansu strategicznego, w opinii autora, powinna posiadać trzy etapy:

**1. Etap wstępny, programowanie.** Firmy określają cele i tworzą program działania na określony czas. Mamy do czynienia z następującymi elementami, które muszą być analizowane jako pierwsze przed ewentualnym zawarciem strategicznego porozumienia:

- strategia gospodarcza:
  - określenie celu aliansu strategicznego,
  - ustalenie spójności strategii firm z osobna,
  - ustalenie strategii aliansu strategicznego,
- w tym strategii wyjścia z porozumienia,
  - ustalenie, jakie zasoby są potrzebne do zbudowania aliansu,
  - ustalenie, jakie zasoby mają być pozyskane oraz zasady ich pozyskania,
  - zdeterminowanie struktury aliansu,
- poziom elastyczności organizacyjnej partnerów:
  - negocjacje przed zawarciem aliansu,
  - analiza kultury organizacyjnej,
- zarządzanie portfelem aliansów, innych porozumień zawartych bądź planowanych przez partnerów,
- ustalenie infrastruktury organizacyjnej aliansu.

Cele aliansu zależą od strategii firm, dlatego aby uniknąć nieporozumień ważne jest, aby były jasno określone dla danego aliansu. Ponieważ alians jest tylko częścią realizowanej strategii rozwoju firm, jego efekty powinny być mierzone w stosunku, w jakim wypełnił on założenia tejże strategii.



Uzyskanie celów stawianych przez organizacje zmierzające do zawiązania aliansu strategicznego wiąże się z kosztem. Jest to koszt, którego składowe to m.in.: koszt zawarcia aliansu, koszt ryzyka przekazania wiedzy o swojej organizacji, koszt rezygnacji z pełnej niezależności. Temu należy przeciwstawić to, co możemy uzyskać z zawartego skutecznie aliansu według poniżej prezentowanego algorytmu [A. Stabryła, H. Piekarczyk 2005, s. 49]:

$$\frac{Wf}{KSf} < \frac{Wp}{KSp}, \quad (1)$$

gdzie:

- Wf - - wynik netto firmy (tu: firm zawierających alians strategiczny),
- KSf - koszty uzyskania przychodów przed wdrożeniem projektu (tu: aliansu strategicznego),
- Wp - wynik netto firmy, uwzględniający efekty opracowania i wdrożenia projektu (tu: firm zalienowanych),
- KSp - koszty uzyskania przychodów z uwzględnieniem kosztów opracowania i wdrożenia projektu (tu: firm zalienowanych).

Drugim elementem stanowiącym o strategii zawierania aliansu jest elastyczność organizacyjna, czyli wzajemne dopasowanie się partnerów. Element ten jest wielokrotnie pomijany w ramach porozumień. Jak podkreślają Doz i Hamel elastyczność organizacji determinuje sukces aliansu strategicznego. Procesy i normy dotyczące interakcji zachodzących pomiędzy firmami muszą być odpowiednio wcześniej opracowane i w razie potrzeb modyfikowane. Problemy, z jakimi się spotykają zarządzający, mogą być tak ogromne, iż stanowiąc mogą o powodzeniu wielkich przedsięwzięć. Przykładem może być alians strategiczny pomiędzy amerykańską firmą ALZA i szwajcarską CIBA-Geigy [Y.L. Doz, G. Hamel 1998, s.145]. Obie firmy, pomimo wcześniejszych kontaktów, doznały szoku kulturowego podczas trwania aliansu strategicznego. Kalifornijska organizacja była nastawiona na bezpośredni kontakt z pracownikami na każdym szczeblu organizacyjnym, podczas gdy firma szwajcarska była silnie zhierarchizowana i nie dopuszczała takiego kontaktu.

Portfolio aliansów stanowi trzeci element dotyczący strategii zawierania aliansu. Znajomość strategii organizacji zawierających alians należy poszerzyć o planowane bądź realizowane przez nie inne porozumienia o charakterze aliansu strategicznego, bowiem one wpłyną będą na porozumienie. Należy przeanalizować na jakim poziomie i w jakim zakresie są one realizowane, tak aby uniknąć konfliktów w zakresie konkurujących produktów na tych samych rynkach.

Ostatnim elementem jest ustalenie struktury organizacyjnej i sposobu, w jaki będzie następowała komunikacja wewnątrz aliansu i w kierunku partnerów

alianisu. Przykładem takiego zarządzania jest alians Nissana i Renaulta, w którym bardzo jasno zostały ustalone w 1999 roku struktury firmy:

- komitet strategiczny aliansu,
- zespół złożony z pracowników obu firm,
- komitet sterujący aliansem.

Dzięki tak skonstruowanemu aliansowi firma zainwestowała m.in. 20 mln dolarów w Argentynie, budując zakład w Kurytybie. Obecnie firma posiada sieć dilerów w całej Argentynie i rozwija się dynamicznie [www.nissan.com.ar]. Komitet sterujący aliansem spotyka się dwa razy w roku, aby zweryfikować realizację założeń aliansu.

**2. Etap realizacji procesu zarządzania aliansem strategicznym.** Dotyczy on wszystkich zdarzeń gospodarczych, jakie zachodzą po rozpoczęciu realizacji danego aliansu. Mamy do czynienia z następującymi elementami:

- monitorowanie procesów,
- dostosowywanie się do zmian i zmieniających się warunków,
- uczenie się na podstawie doświadczenia i wprowadzanie nowych rozwiązań do systemu,
- identyfikowanie luk pomiędzy założeniami-celami, a ich realizacją,
- ustalanie czy należy kontynuować porozumienie, czy rozpocząć na nowo alians, lub kończyć współpracę (rozwiązanie wariantowe).

Istotnym elementem jest, aby partnerzy podczas trwania aliansu dostosowywali się do zmieniających się realiów rynkowych i aby ich postawy nie hamowały rozwoju przedsięwzięcia aliantów. Dlatego należy dopuścić nowe rozwiązania i doświadczenie nabywane podczas trwania aliansu. Identyfikowanie luk możliwe jest po wcześniejszym skwantyfikowaniu determinant oceniających efekty porozumienia, które będą wskazywać kolejne etapy postępowania – strategię wyjścia z aliansu bądź jego kontynuowanie.

**3. Etap zakończenia aliansu strategicznego.** Do niego zaliczamy:

- podsumowanie przeprowadzonych działań,
- ocenę wykonanych założeń,
- przeprowadzanie zgodnie z założeniami strategii wyjścia z aliansu.

Etap pierwszy - poprawnie zaplanowany - będzie stanowił ogromną część działań, jakie firmy muszą wnieść do wspólnego przedsięwzięcia. Jednak tak zaprojektowana strategia aliansu będzie miała duże szanse powodzenia, a częste analizowanie postępów pozwoli na bieżąco weryfikować nieprawidłowości i odchylenia. Efektywność aliansu w duże mierze zależeć będzie od zaangażowania partnerów i ludzi biorących udział w projekcie.

## 4. Uwagi końcowe

Alianse strategiczne - dobrze zaplanowane i zarządzane - dają wiele możliwości rozwoju dla firm na rynkach krajowych, ale również stają się platformą dla rozwoju w skali światowej [BCG 2000, s.8]. Przedsiębiorstwa nie są w stanie rozwijać się samodzielnie, wykonując wszystkie czynności bądź pozyskując zasoby indywidualnie. Dobrze zaplanowana i realizowana strategia aliansu pozwoli organizacjom na uzyskiwanie wysokiej konkurencyjności i umożliwi dalszy ich rozwój.

## Literatura

1. *Conozca Nissan ? La alianza Nissan – Renault*, Informacja prasowa opublikowana przez firmę Nissan Argentyna na stronach internetowych: [www.nissan.com.ar](http://www.nissan.com.ar), 05.05.2007.
2. Cygler J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.
3. Doz Y. L., Hamel G., *Alliance Advantage, the art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
4. Boćko B., *Przyczynek do badania efektywności aliansu strategicznego*, Praca złożona do „Zeszytów Naukowych Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 2007
5. *Expanding the innovation horizon*, The global CEO study 2006, IBM Global Business Services, Nowy York 2006.
6. Romanowska M., *Alianse strategiczne*, PWE, Warszawa 1997.
7. Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
8. Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą*, Antykwa, Kraków-Klucz-bork 2001.
9. Leeb A., Riera A., Ivanov S., Morel P., *Trading places new models for old exchanges*, Boston Consulting Group, Boston 2000.
10. Cools K., Roos A., *The role of alliances in corporate strategy*, Boston Consulting Group, Boston 2005.
11. Rodriguez N., *Uzasadnione i wątpliwe przesłanki przeprowadzania fuzji i przejęć*, Dodatek specjalny pt.: Wykorzystuj fuzje i przejęcia, Harvard Business Review, Warszawa 2007.
12. Piekarczyk H., Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, (w:) Praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, Poldruk, Wałbrzych 2005.

Źródła internetowe:

[www.criticaleye.net](http://www.criticaleye.net)

**Piotr Hadrian\***

## **WYKORZYSTANIE DZIAŁAŃ MARKETINGOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW USŁUGOWYCH W BUDOWANIU ICH WARTOŚCI (WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH)**

### **THE USE OF MARKETING ACTIONS IN SERVICE COMPANIES TO CREATE THEIR VALUE (RESULTS OF AN EMPIRICAL RESEARCH)**

#### **Summary**

*Marketing resources, competences and skills, demonstrated in specific decisions and activities addressed to the target market, determine the competitive power of an enterprise; they indicate how to use the knowledge of identified customer groups and their market needs for the best benefit of the company. The aim of this publication is to analyse selected areas of marketing activities in service companies which support the creation of value for customers, and consequently the value of the company.*

*It was hypothetically assumed, in the comparison of research results obtained for the total population of surveyed companies and for those in the service sector, that the nature of service business has an essential effect on the perception of importance of individual marketing actions for the building of enterprise value, and on the use of various solutions (components of marketing actions).*

#### **1. Uwagi wstępne**

Marketing postrzegany jest współcześnie jako czynnik twórczy budujący wartość dla nabywców oraz zdolność przedsiębiorstwa do generowania zysków. W odróżnieniu od wcześniejszych ukierunkowań i filozofii prowadzenia biznesu, marketingowe zorientowanie skupia się na potrzebach konsumentów świadomie wybranego rynku docelowego i budowaniu wzajemnie korzystnych relacji z nimi, m.in. poprzez kształtowanie produktu, kosztów nabycia, miejsca i sposobu sprze-

\* dr, Katedra Marketingu, Zakład Zarządzania Marketingiem, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.

daży oraz komunikacji [Kotler, Armstrong, Saunders, Wong 2002, s.51]. Zasoby, kompetencje i umiejętności marketingowe przejawiające się w konkretnych decyzjach i działaniach wobec rynku docelowego kształtują siłę konkurencyjną przedsiębiorstwa, wskazując jak - z największym pożytkiem dla firmy- wykorzystywać znajomość określonych grup klientów oraz ich pragnień rynkowych. Wartość firmy można traktować jako pochodną wartości dostarczonej klientowi, która przede wszystkim wypracowywana jest przez działania marketingowe przedsiębiorstwa [Doyle 2003, s. 90].

Pamiętając o tym, iż w warunkach orientacji marketingowej podstawowym celem działania przedsiębiorstwa powinno być osiągnięcie jak najwyższego stopnia zadowolenia klientów, albowiem ono stanowi dla firmy źródło długofalowych strumieni gotówkowych, warto zwrócić uwagę na fakt, iż osiąganie najwyższego stopnia zadowolenia klientów nie przekłada się automatycznie na wartość przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa zadowolenie klientów ma znaczenie o tyle, o ile po pewnym czasie wytworzy się ekonomiczny, wyrażony pieniądzem, zwrot z inwestycji, większy niż koszt kapitału przedsięwzięcia. Myślenie strategiczne nastawione na klienta musi być zgodne z myśleniem finansowym, kryjącym się za wartością dla akcjonariuszy. Stąd w warunkach orientacji rynkowej nie można ignorować konieczności dbania o satysfakcję klientów, z drugiej jednak strony należy mieć świadomość, iż niepoohamowane dążenie do satysfakcjonowania klientów pozostaje w sprzeczności z zorientowaniem na tworzenie wartości dla udziałowców.

Celem publikacji jest analiza wybranych obszarów działalności marketingowej przedsiębiorstw usługowych, sprzyjających budowaniu wartości dla klienta, a w konsekwencji wartości przedsiębiorstwa. Podstawę rozważań stanowią wyniki badań dotyczących identyfikacji zakresu i siły wpływu poszczególnych działań i instrumentów marketingu na wzrost rynkowej wartości firmy, realizowanych przez zespół Katedry Marketingu AE w Krakowie<sup>2</sup>.

Z materiału empirycznego zebranego metodą badań ankietowych<sup>3</sup> wyodrębniono informacje pochodzące od 232 podmiotów gospodarczych, które

---

2 Prezentację rozważań teoretycznych oraz wyników badań zawarto w monografii: Marketingowe strategie budowania wartości przedsiębiorstwa, red. naukowy A. Czubała, Wydział Zarządzania AE w Krakowie, Kraków 2006.

3 Ogólnopolskie badania ankietowe przeprowadzone zostały z wykorzystaniem ankiety w postaci elektronicznej, której kwestionariusz umieszczony został w ramach witryny internetowej znajdującej się pod adresem <http://badanie.ae.krakow.pl/ankieta/>. Dostęp do niego można było uzyskać poprzez łącze rozsyłane pocztą elektroniczną wraz z wiadomością zapraszającą do udziału w badaniu. W oparciu o wiele źródeł zawierających adresy e-mail polskich przedsiębiorstw (internetowe bazy danych firm, strony internetowe przedsiębiorstw itp.) stworzono obszerną listę adresową potencjalnych obiektów badania. Pocztą elektroniczną wysłano na adresy zidentyfikowanych przedsiębiorstw prośbę o wypełnienie mini-kwestionariusza, zawierającego pytania dotyczące: roku założenia przedsiębiorstwa, liczby zatrudnionych, przychodów brutto w 2004 roku, formy prawnej, formy prowadzonej księgowości oraz podanie imienia, nazwiska, stanowiska oraz adresu e-mail osoby odpowiedzialnej za marketing w przedsiębiorstwie. Efektem szerokiego mailingu zawierającego prośbę o wypełnienie wspomnianego kwestionariusza było stworzenie finalnej bazy 3180 adresów e-mail potencjalnych obiektów badania. Ze względu na specyfikę realizowanego projektu do właściwego badania zaproszone zostały przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 20 pracowników, generujące roczne obroty na poziomie minimum 500 tys. zł. oraz dodatkowo prowadzące pełną księgowość. Właściwe badania ankietowe przeprowadzono na próbie 1201 wyselekcjonowanych zgodnie z wcześniej przyjętymi założeniami przedsiębiorstw. Po

określiły podstawowy profil swojej działalności jako usługowy, reprezentujących ponad 25 branż. Połowa tych przedsiębiorstw działa na rynku ogólnopolskim, 1/3 na rynkach lokalnych, a pozostałe na rynku międzynarodowym. Jedna czwarta tych podmiotów kieruje swoje działania zarówno do klientów indywidualnych, jak i instytucjonalnych, zaś 2/3 nastawiona jest zdecydowanie na obsługę klientów instytucjonalnych. Opinie udzielone przez przedstawicieli tych podmiotów skonfrontowano z informacjami zebranymi w sumie od 545 przedsiębiorstw reprezentujących wszystkie profile działalności w ponad 30 branżach. Dokonując takiego zestawienia hipotetycznie założono, iż specyfika działalności usługowej w zasadniczy sposób wpływa na różnice w postrzeganiu znaczenia poszczególnych działań marketingowych w kształtowaniu wartości oraz wykorzystywaniu różnych rozwiązań (składników) tych działań.

W prowadzonym postępowaniu badawczym starano się określić zakres wykorzystywania i przypisywanego znaczenia poszczególnym działaniom marketingowym w takich obszarach tematycznych, jak: cele przedsiębiorstwa, segmentacja rynku, strategia produktu, marki, cen, dystrybucji, promocji, relacje z klientami, sposoby analizy (kontroli) działalności marketingowej.

## **2. Ocena znaczenia i podejmowanych działań marketingowych przedsiębiorstw usługowych kształtujących wartość dla klienta i firmy**

Kluczowym problemem, będącym przedmiotem przeprowadzonych badań, było określenie znaczenia poszczególnych czynników marketingowych w budowaniu i kształtowaniu wartości (tabela 1). Generalnie najczęściej badane podmioty wskazywały na znaczenie relacji z klientami i otoczeniem oraz strategii cen (ponad 70% wskazań). Na drugim poziomie jakościowym określającym znaczenie zmiennych (w granicach od 30 do 50%) wskazywano kolejno strategię marki, produktu, badanie rynku, strategię promocji i segmentację rynku. Pozostałe czynniki jako istotne w budowaniu wartości wskazywało ponad dwadzieścia procent badanych firm. Wyraźnie odstając od pozostałych na samym końcu uplasował się audyt marketingowy.

---

zamknięciu projektu badawczego okazało się, iż stroną internetową zawierającą kwestionariusz ankietowy odwiedziło łącznie 947 zaproszonych do badania przedsiębiorstw (78,9%). Po weryfikacji surowych danych zakwalifikowano do dalszej analizy 545 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy ankietowych (57,6% wszystkich odwiedzających). Procedurę badań przedstawiono w rozdziale 8 monografii: Marketingowe strategie ..., op. cit., str. 95-116.

**Tabela 1.** Częstotliwość wskazań czynników marketingowych istotnie wpływających na kształtowanie wartości

Wyszczególnienie	Wszystkie przedsiębiorstwa (%)	Przedsiębiorstwa usługowe		
		Liczebność wskazań	(%)	Hierarchia wskazań
1. Relacje z klientami i otoczeniem	76.1	184	79,3	1
2. Strategia ceny	71.7	16	690	2
3. Strategia marki	44.4	101	43,5	3
4. Strategia produktu	35.6	54	23,3	9
5. Badania rynku	35.4	88	37,9	4
6. Strategia promocji	33.6	78	33,6	6
7. Segmentacja rynku	31.7	80	34,5	5
8. Planowanie marketingowe	26.8	66	28,4	7
9. Strategia dystrybucji	26.4	28	12,1	11
10. Organizacja marketingu	24.4	56	24,1	8
11. System informacji marketingowej	22.8	54	23,3	9
12. Audyt marketingu	8.6	21	9,1	12
13. Inne	5,5	14	6,0	13

Uwaga: Przedsiębiorstwa mogły wskazywać dowolną liczbę czynników (uznanych za istotne).  
Źródło: Badania własne.

Badając opinie przedsiębiorstw usługowych dostrzec można kilka zasadniczych różnic w identyfikacji hierarchii znaczenia analizowanych czynników w budowaniu ich wartości. Początkowy układ trzech czynników jest taki sam, jak w przypadku rozkładu dla przedsiębiorstw wszystkich profili działalności, a dostrzeżone różnice procentowe wskazań nie mają istotnego znaczenia jakościowego. W kolejności pozostałych czynników dostrzec można dwie zasadnicze różnice. Strategia produktu z miejsca 4 spadła na 9, strategia dystrybucji z 9 na 11. Spadki te są spowodowane obniżeniem wskazań tych czynników w przypadku strategii produktu o 1/3, a w przypadku strategii dystrybucji o ponad połowę w stosunku do wskazań wszystkich podmiotów. Szczególnie ta druga sytuacja zmienia istotnie charakter jakościowy postrzegania strategii dystrybucji jako mało istotnego czynnika budującego wartość przedsiębiorstwa.

Analizując opinie dotyczące trzech hierarchicznie uporządkowanych czynników o największym znaczeniu w budowaniu wartości, zauważyć można w zasadzie zbieżność sądów wyrażanych przez przedsiębiorstwa usługowe na tle wszystkich badanych podmiotów (tabela 2). Dostrzec można różnicę we wska-

zaniach znaczenia strategii produktu i dystrybucji, potwierdzających wcześniej opisane obniżenie poziomu postrzegania ich znaczenia w budowaniu wartości przedsiębiorstwa usługowego.

**Tabela 2.** Częstotliwość wskazań trzech najważniejszych (hierarchicznie uporządkowanych) czynników marketingowych kształtujących wartość (dane w procentach)

Wyszczególnienie	I		II		III	
	WP	PU	WP	PU	WP	PU
1) Relacje z klientami	45,1	44,4	11,7	12,1	8,8	6,5
2) Strategia ceny	19,8	16,4	26,2	24,1	16,1	11,6
3) Strategia marki	10,2	9,9	10,3	9,5	9,9	10,3
4) Strategia produktu	6,1	3,4	8,2	3,9	12,7	9,5
5) Badania rynku	3,8	4,7	7,2	9,5	8,2	8,2
6) Strategia promocji	3,1	4,3	6,4	6,0	11,0	10,3
7) Segmentacja rynku	2,3	3,9	8,2	9,5	7,1	6,0
8) Planowanie marketingowe	2,5	3,9	4,3	5,2	4,9	4,3
9) Strategia dystrybucji	2,9	0,4	6,8	2,6	7,5	2,6
10) Organizacja marketingu	1,3	1,3	4,5	4,7	4,5	3,4
11) System informacji marketingowej	2,1	1,3	4,9	5,2	6,0	6,0
12) Audyt marketingu	0,2	0	0,8	0,9	1,3	1,7
13) Inne	0,6	0,9	0,8	0,4	1,9	1,7

Uwaga: Nie wszystkie przedsiębiorstwa wskazywały trzy czynniki co do ważności.

I – czynnik najważniejszy, II – drugi co do ważności, III – trzeci co do ważności

WP – wszystkie przedsiębiorstwa, PU – przedsiębiorstwa usługowe

Źródło: Badania własne.

Drugim problemem badanym było stwierdzenie, które z działań marketingowych budowania wartości (niezależnie od przypisywanego mu znaczenia) jest wykorzystywane w praktyce przez badane podmioty i w jaki sposób.

Analizując działania w obszarze segmentacji rynku stwierdzono, iż około 55% badanych przedsiębiorstw w swoim działaniu nastawionych jest na zaspokajanie potrzeb wszystkich klientów (strategie marketingu masowego), a pozostałe 45% stara się zaspokoić potrzeby tylko wybranego segmentu, względnie kilku wybranych segmentów (strategie marketingu zróżnicowanego). Wskazania przedsiębiorstw usługowych odzwierciedlają ten rozkład (57% i 43%).

W przypadku ok. 20% firm składających deklarację zaspokajania potrzeb wszystkich klientów decyzja taka poprzedzona była analizą rynku. Przedsiębiorstwa uznały, że rynek, na którym prowadzą działalność jest na tyle jednorodny, że można go traktować jako jeden segment. Wobec powyższego



ostatecznie można stwierdzić, iż ponad 55% wszystkich przedsiębiorstw i przedsiębiorstw usługowych wykorzystuje w swoim działaniu koncepcję segmentacji rynku. Skoro działanie takie jest powszechnie wykorzystywane, a firmy deklarują mniej więcej o połowę niższą jego istotność w budowaniu wartości (patrz tabela 1), oznaczać to może, iż nie postrzegają tej koncepcji marketingowej jako szczególnie przydatnej dla osiągnięcia zarówno zadowolenia klientów, jak i podnoszenia wartości przedsiębiorstwa.

W obszarze działań związanych ze strategią produktu ponad połowa wszystkich badanych podmiotów (52,3%) przyznawała, że żaden z ich produktów nie jest pozycjonowany na rynku z wykorzystaniem odpowiednich map percepcji (tabela 3). Przedsiębiorstwa usługowe wypadają gorzej. Prawie 60% stwierdza, iż nie wykorzystuje plasowania produktów, zaś jedynie 1/3 deklaruje pozycjonowanie co najmniej połowy swoich produktów.

**Tabela 3.** Częstotliwość wskazań dotyczących wykorzystywania koncepcji pozycjonowania względem produktów konkurencyjnych

Wyszczególnienie	Wszystkie przedsiębiorstwa		Przedsiębiorstwa usługowe	
	L. wskazań	%	L. wskazań	%
Nie, żadne nasze produkty nie są pozycjonowane	272	52,3	128	58,2
Tak, większość produktów jest pozycjonowana	107	20,6	37	16,8
Tak, około połowy produktów jest pozycjonowana	48	9,2	19	8,6
Tak, mniejszość produktów jest pozycjonowana	48	9,2	16	7,3
Tak, wszystkie produkty są pozycjonowane	45	8,7	20	9,1
Razem	520	100,0	220	100

Źródło: Badania własne.

Wśród podmiotów, które pozycjonują swoje produkty, zarówno w zbiorze wszystkich firm, jak i przedsiębiorstw usługowych, ok. 1/3 wskazuje na poszukiwanie pozycji tzw. produktu idealnego, odpowiadającego największej liczbie konsumentów, a blisko 20% przyznaje, że stara się powtórzyć sukces głównego konkurenta (tabela 4). Ok. 40% firm stosuje strategię zróżnicowania starając się stworzyć wrażenie produktu unikalnego, niepodobnego do innych marek na rynku. Świadczy to dobrze o poszukiwaniu własnej drogi budowania wartości przez przedsiębiorstwa usługowe dzięki postawom twórczym (heurystycznym).

Istotną różnicę zauważyć można w przypadku porównania deklarowanego wykorzystywania markowania produktów (tabela 5). Prawie 30% wszystkich badanych przedsiębiorstw stwierdziło, iż nie posiada w swoim asortymencie produktów markowych. Takie stwierdzenie zadeklarowało aż 40% firm usługowych. Niecałe 45% przedsiębiorstw usługowych posiada co najmniej połowę markowych produktów, podczas gdy w przypadku wszystkich przedsiębiorstw odsetek ten jest kilka procent większy. Uzyskany wynik jest potwierdzeniem poziomu istotności strategii marki w budowaniu wartości przedsiębiorstw usługowych (tabela 1).

**Tabela 4.** Częstotliwość wskazań dotyczących sposobu pozycjonowania produktów

Wyszczególnienie	Wszystkie przedsiębiorstwa		Przedsiębiorstwa usługowe	
	L. wskazań	%	L. wskazań	%
Staramy się stworzyć wrażenie produktu unikalnego, niepodobnego do innych marek na tym rynku	94	39,3	35	39,3
Staramy się zająć pozycje produktu idealnego, odpowiadającego największej liczbie klientów	80	33,5	31	34,8
Staramy się uplasować nasze marki w sposób zbliżony do głównego konkurenta (lidera rynku)	43	18,0	16	18,0
Inaczej	22	9,2	7	7,9
Razem	239	100,0	89	100

Źródło: Badania własne.

**Tabela 5.** Częstotliwość wskazań dotyczących wykorzystywania koncepcji markowania produktów

Wyszczególnienie	Wszystkie przedsiębiorstwa		Przedsiębiorstwa usługowe	
	L. wskazań	%	L. wskazań	%
Żadne produkty w asortymencie nie są markowe	145	28,2	85	40,4
Wszystkie produkty w asortymencie są markowe	122	23,7	41	19,4
Zdecydowana większość produktów w asortymencie jest markowa	117	22,8	38	18,0
Zdecydowana mniejszość produktów w asortymencie jest markowa	52	10,1	20	9,5

Wyszczególnienie	Wszystkie przedsiębiorstwa		Przedsiębiorstwa usługowe	
	L. wskazań	%	L. wskazań	%
Okolo połowy produktów w asortymencie jest markowa	38	7,4	15	7,1
Nieco więcej niż połowa produktów w asortymencie jest markowa	23	4,5	10	4,7
Nieco mniej niż połowa produktów w asortymencie jest markowa	17	3,3	6	2,9
Razem	514	100	211	100

Źródło: Badania własne.

Generalnie przedsiębiorstwa stosujące marki w większości preferują markowanie firmowe – ponad połowa (tabela 6). Znacznie rzadziej pojawiają się marki linii produktów oraz strategię multimarkowe. Przedsiębiorstwa usługowe preferują w jeszcze wyższym stopniu strategię marki firmy. Dwukrotnie rzadziej niż wszystkie firmy sięgają po strategię linii produktów.

**Tabela 6.** Częstotliwość wskazań dotyczących typu preferowanej strategii marki

Wyszczególnienie	Wszystkie przedsiębiorstwa		Przedsiębiorstwa usługowe	
	L. wskazań	%	L. wskazań	%
Marki firmy	187	51,9	82	65,1
Marki linii produktów	75	20,8	14	11,1
Strategia multimarkowa	40	11,1	12	9,5
Marki podwójnej (np. kooperantów, producenta i pośrednika)	34	9,4	10	7,9
Inny	24	6,7	8	6,4
Razem	360	100,0	126	100

Źródło: Badania własne.

Kilka zauważalnych różnic można wskazać analizując deklaracje dotyczące istotności wpływu elementów strategii produktów na budowanie wartości (tabela 7). Dotyczą one przede wszystkim postrzegania reputacji firmy, usług dodatkowych, funkcjonalności produktu, szerokości i głębokości asortymentu, promocji marki produktu.

**Tabela 7.** Częstotliwość wskazań dotyczących istotności wpływu elementów strategii produktu na wartość (dane w procentach)

Wyszczególnienie	Wszystkie przedsiębiorstwa	Przedsiębiorstwa usługowe
Gwarancja jakości	69,0	67,2
Dopasowanie cech i ceny produktu do oczekiwań i możliwości rynku docelowego	65,9	64,2
Reputacja firmy	62,2	71,1
Staranność wykonania produktu (niezawodność)	45,7	47,4
Funkcjonalność produktu	37,2	26,7
Nowoczesność produktu	30,5	28,0
Usługi dodatkowe	30,1	35,3
Szerokość asortymentu (wiele linii produktów)	29,7	19,0
Unikalność (wyjątkowość produktu)	20,0	15,9
Promocja marki (marek) produktu	19,4	11,6
Zróżnicowanie (głębokość) asortymentu	15,6	8,6
Atrakcyjna nazwa marki produktu	13,4	12,1
Zdrowotność i ekologiczność produktu	10,6	7,8
Atrakcyjne opakowanie	6,4	3,4
Inne	4,8	6,0

Uwaga: Przedsiębiorstwa mogły wskazywać dowolną liczbę czynników (uznanych za istotne).  
Źródło: Badania własne.

Wg opinii wszystkich badanych podmiotów głównymi elementami decyzji cenowych wpływających na wzrost rynkowej wartości są: elastyczność cen, ich konkurencyjność, system upustów oraz warunki transakcyjne, takie jak termin zapłaty, forma zapłaty (tabela 8). Przewaga elastycznej polityki cenowej wskazanej przez 414 podmiotów jako determinant kreowania wartości wydaje się nieprzypadkowa. Po pierwsze, dlatego iż jest to naturalna cecha ceny i związanych z nią zachowań rynkowych (proces negocjacji). Po drugie, charakterystyka ta jest podkreślana jako jeden z dwóch wyróżników ceny jako instrumentu marketingowego (obok jej bezpośrednio dochodowego charakteru), które wykorzystywane są w tworzeniu spójnej kompozycji marketing-mix w celu zaspokojenia oczekiwań klientów i osiągnięciu założonych celów przez organizację.

Przedsiębiorstwa usługowe określiły podobnie swoje deklaracje jak wszystkie badane podmioty. Zauważyć można mniejsze znaczenie przypisywane systemom rabatowym (zdecydowanie), terminom oraz formom zapłaty. Zdecydowanie odmienne jest postrzeganie poziomu cen wysokich realizacji usług, które wskazało ok. 1/3 firm, plasując ten czynnik na trzecim miejscu w układzie hierarchicznym.

**Tabela 8.** Częstotliwość wskazań dotyczących istotności wpływu elementów strategii cenowej na wzrost rynkowej wartości (dane w procentach)

Elementy strategii cenowej	Wszystkie przedsiębiorstwa	Przedsiębiorstwa usługowe
Elastyczność cen (ceny negocjowane)	76,0	78,4
Konkurencyjność cen (niższe od głównego konkurenta)	49,2	46,1
Rabaty, upusty, prowizje itp.	41,3	29,7
Terminy zapłaty	37,1	32,8
Formy zapłaty	33,4	26,7
Formy egzekwowania należności	22,4	21,6
Niskie przeciętne ceny realizacji w stosunku do średniej ceny rynkowej	16,7	15,5
Wysokie przeciętne ceny realizacji w stosunku do średniej ceny rynkowej	9,9	32,8
Inny	14,7	15,5

Uwaga: Przedsiębiorstwa mogły wskazywać dowolną liczbę czynników (uznanych za istotne).  
Źródło: Badania własne.

W przypadku badania istotności wpływu elementów strategii dystrybucji różnice we wskazaniach wszystkich przedsiębiorstw i przedsiębiorstw usługowych wydają się być znaczące, nie tyle ze względu na układ hierarchiczny, co ze względu na wysokość tych wskazań (tabela 9).

**Tabela 9.** Częstotliwość wskazań dotyczących istotności wpływu elementów strategii dystrybucji za istotnie wpływające na rynkową wartość (dane w procentach)

Element strategii dystrybucji	Wszystkie przedsiębiorstwa	Przedsiębiorstwa usługowe
Zwiększenie liczby klientów na dotychczas obsługiwanym rynku	55,6	54,3
Zwiększenie zakupów przez dotychczasowych klientów	39,1	29,7
Duży udział dystrybucji bezpośredniej	38,7	39,2
Partnerskie stosunki z dystrybutorami	36,3	21,6
Gęstość sieci dystrybucji	26,1	13,8
Duży udział własnych (korporacyjnych) kanałów dystrybucji	23,3	16,8
Inwestycje w rozwój własnej sieci sprzedaży	18,5	13,8
Stosunkowo niskie koszty dystrybucji	14,9	11,6

Element strategii dystrybucji	Wszystkie przedsiębiorstwa	Przedsiębiorstwa usługowe
Wysoka siła przetargowa w negocjacjach z dystrybutorami	12,5	10,8
Sprzedaż przez Internet	11,0	11,2
Franchising	2,8	1,7
Inne		19,4

Uwaga: Przedsiębiorstwa mogły wskazywać dowolną liczbę czynników (uznanych za istotne).  
Źródło: Badania własne.

W przypadku analizy istotności elementów strategii komunikacji marketingowej nie można dostrzec istotniejszych różnic natury jakościowej (tabela 10). Jest to wynik raczej zaskakujący, bowiem należało się spodziewać większego zróżnicowania wykorzystywanych środków komunikacji, uwzględniającego specyfikę sektora usług.

**Tabela 10.** Częstotliwość wskazań dotyczących istotności wpływu elementów strategii komunikacji marketingowej dla kształtowania wartości (dane w procentach)

	Wszystkie przedsiębiorstwa	Przedsiębiorstwa usługowe
Komunikacja przez Internet	55,2	53,4
Reklama	52,3	48,7
Public relations	46,6	50,0
Promocja osobista	40,2	43,1
Promocja dodatkowa (BTL)	27,7	22,4
Sponsoring	22,4	20,7
Wysoki budżet promocji (reklamy)	8,8	5,2
Współpraca z renomowaną agencją reklamy	4,8	3,9
Inne	21,8	23,3

Uwaga: Przedsiębiorstwa mogły wskazywać dowolną liczbę czynników (uznanych za istotne).  
Źródło: Badania własne.

Analizując problem wykorzystywania w działalności marketingowej obszaru tworzenia relacji ze swoimi klientami stwierdzono, iż zdecydowana większość podmiotów świadoma wagi tego problemu, posiada i wykorzystuje jako element zarządzania rynkiem bazy klientów (93% wszystkich podmiotów). Pozostałe w większości deklarują potrzebę i chęć tworzenia takiego narzędzia w niedalekiej przyszłości. Jedyne 19 przedsiębiorstw nie widzi takiej potrzeby. Ten wynik wydaje się świadczyć o prawdziwości wcześniej złożonych deklaracji.

cji, o wiodącej roli marketingu relacji w kreowaniu wartości przedsiębiorstw. Trudno sobie wyobrazić realizację marketingowej koncepcji bez precyzyjnych informacji obrazujących profil i zachowania klientów i innych partnerów gry rynkowej. Wart podkreślenia jest także fakt, iż przedsiębiorstwa same tworzą i systematycznie uaktualniają informacje, obejmujące wszystkich obsługiwanych klientów.

Ważnym wyznacznikiem stosowania marketingu partnerskiego wydawał się fakt posiadania systemu zarządzania relacjami z klientami CRM. Analizę deklarowanego stanu posiadania takich systemów prezentuje tablica 11.

Posiadanie systemu CRM lub jego aktualne wdrażanie zadeklarowało 74 firmy usługowe, 60 firm myśli o jego wprowadzeniu, ale 69 podmiotów usługowych stwierdziło, iż w najbliższym czasie nie zamierza wprowadzać takiego systemu. Jest to wskaźnik o kilka procent wyższy, niż w przypadku wszystkich przedsiębiorstw.

**Tablica 11.** Częstotliwość wskazań dotyczących posiadania systemu zarządzania relacjami z klientami /odbiorcami, kontrahentami/ CRM (dane w procentach)

Wyszczególnienie	Wszystkie przedsiębiorstwa	Przedsiębiorstwa usługowe
Przedsiębiorstwa nie posiadające systemu CRM, ale zamierzające go wdrożyć	36,5	30,0
Przedsiębiorstwa nie posiadające systemu CRM i nie zamierzające go wdrożyć	28	34,0
Przedsiębiorstw obecnie wdrażające system CRM	10,8	9,6
Przedsiębiorstwa posiadające system CRM od 2 do 5 lat	10,2	8,9
Przedsiębiorstwa posiadające system CRM ponad 5 lat	8,2	9,6
Przedsiębiorstwa posiadające CRM nie dłużej niż 2 lata	6,3	7,9
Razem	100,0	100,0

Uwaga: Wskazania dotyczą tylko przedsiębiorstw posiadających bazę danych.

Źródło: Badania własne.

**Tabela 12.** Częstotliwość wskazań dotyczących rodzajów programów lojalnościowych stosowanych przez przedsiębiorstwa (dane w procentach)

Typy programów lojalnościowych	Wszystkie przedsiębiorstwa	Przedsiębiorstwa usługowe
Dyskontowe/rabatowe	31,0	21,6
Informacyjne i doradcze	15,6	12,5
Programy usługowe	12,5	13,4
Programy punktowe	7,7	6,0
Programy społecznościowe – interakcje, biuletyny, zloty, itp.	6,2	3,9
Programy dostępu – dostęp do informacji, ludzi, wydarzeń, dostępnych ekskluzywnie dla wybranej grupy	6,1	5,6
Programy oparte na rozrywce	5,7	3,9
Niespodziewane korzyści – np. rabat dla co 10 klienta	3,9	3,9

Uwaga: Przedsiębiorstwa mogły wskazywać dowolną liczbę czynników (uznanych za istotne).  
Źródło: Badania własne.

Różnice występują pomiędzy dwoma analizowanymi grupami podmiotów w przypadku stosowania programów kreujących lojalność konsumentów (tabela 12). Generalnie firmy usługowe rzadziej korzystają z takich form programów, jak: dyskontowe, informacyjno – doradcze, społecznościowe, oparte na rozrywce. W pozostałych przypadkach poziom wykorzystywania programów jest porównywalny.

### 3. Uwagi końcowe

Prezentowane wyniki wybiórczo sygnalizują i w pewnej mierze opisują stan zróżnicowanych poglądów i zachowań przedsiębiorstw usługowych w stosunku do ogółu podmiotów gospodarczych, dotyczących kwestii wykorzystywania działań marketingowych do budowania wartości. -Wartości przede wszystkim dla klienta – najistotniejszego podmiotu rynkowego, a w konsekwencji wartości całej firmy, istotnej z perspektywy postrzegania innych grup interesariuszy.

W zasadzie w każdym z rozpatrywanych obszarów działań marketingowych dostrzeżono odchylenia ilościowe bądź jakościowe dotyczące przedsiębiorstw usługowych od stanu ogólnego wyznaczonego deklaracjami wszystkich badanych podmiotów. Nie są to jednak rozbieżności tak duże i istotne, jakich można byłoby się spodziewać. Wskazują na to, iż zdroworozsądkowe, czy nawet teoretyczne postrzeganie specyfiki prowadzonej działalności marketingowej w sektorze usług i ich wpływ na budowanie wartości przedsiębiorstwa, nie



ma silnego odzwierciedlenia w rzeczywistości gospodarczej. Nasuwają się trzy przypuszczenia. Albo w sektorze tym nie wykształciły się na tyle silne uwarunkowania, które różnicowałyby spojrzenie na wartość i wymuszały specyficzne zachowania przedsiębiorstw, albo przedsiębiorcy nie są zdolni (nie postrzegają potrzeby, nie chce im się, ...) różnicować swoich działań, albo składane deklaracje nie oddają pełnego obrazu rzeczywistości.

Przede wszystkim badanie to stanowi argument dla prowadzenia pogłębi- nych badań, mających na celu kilka zasadniczych kwestii: potwierdzenie złożo- nych w badaniach deklaracyjnych opinii, odkrycie przyczyn zróżnicowanych zachowań i poglądów podmiotów o odmiennych profilach działalności oraz określenie ich rezultatów rynkowych, a tym samym zweryfikowanie ich sku- teczności i efektywności w budowaniu wartości dla klienta.

## Literatura

1. Black A., Wright P., Bachman J.E., Davis J., *W poszukiwaniu wartości dla akcjonariuszy. Kształtowanie wyników działalności spółek*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.
2. Doyle P., *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003.
3. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong W., *Marketing. Podręcz- nik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
4. *Marketingowe strategie budowania wartości przedsiębiorstwa*, red. nau- ukowy A. Czubała, Wydział Zarządzania AE w Krakowie, Kraków 2006.
5. Rogoda B., *Polityka cenowa małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

**Krzysztof Grochowski\***

## **STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW NARZĘDZIEM WSPIERANIA KONKURENCYJNOŚCI W BRANŻY LOGISTYCZNEJ**

### **BALANCED SCORECARD AS THE IMPORTANT FACTOR OF COMPETITION IN THE LOGISTICS MARKET**

#### **Summary**

*Each enterprise is looking for the ways and methods thanks to which they will become more competitive on the given market. The organization, which wants to be the best among its rivals, should, above all, manage the company at a high level. Effective management means the realization of the set short-term and long-term goals which influence the effectiveness of the company. Balanced Scorecard as the concept of system management is, among others, the effective communication tool which informs of connecting the planned goals with the whole company's strategy. Generally speaking, Balanced Scorecard combines long-term and short-term goals, financial and non-financial measures, the rates of activities effects and the efficiency in strategy and operation in a balanced way.*

#### **1. Uwagi wstępne**

W chwili obecnej konkurencja przyjmująca tendencję rosnącą i zmieniające się otoczenie makroekonomiczne wpływają jednocześnie na podjęcie działań zmierzających ku właściwemu a zarazem skutecznemu zarządzaniu firmą. Właściciele przedsiębiorstw szukają sposobów, aby zarządzanie jednostką organizacyjną było na wysokim poziomie, co później przełoży się na wyniki końcowe, tzn. zysk z działalności. Coraz większą popularnością cieszy się narzędzie

---

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

zarządzania strategicznego zwane Strategiczną Kartą Wyników (SKW). Każda firma, która pragnie odnosić sukcesy, musi posiadać nie tylko dobrą strategię, ale przede wszystkim zdolność do rzeczywistej jej realizacji. Strategiczna Karta Wyników to koncepcja efektywnego wdrażania strategii i zarządzania nią na każdym poziomie organizacyjnym poprzez łączenie celów, inicjatyw i środków z polityką przedsiębiorstwa. Metoda SKW nie polega na mierzeniu czy firma i jej pracownicy dobrze wykonują swoje zadania, ale daje szansę sprawdzania czy zrealizowane zadania wspomagają realizację strategii organizacji.

W zasadzie każdy system mierzenia wydajności i efektywności motywuje do realizacji zadań. System motywacji stosowany na bazie Strategicznej Karty Wyników zachęca do osiągnięcia założonych celów strategicznych.

## **2. Wybrane elementy wspierające konkurowanie**

Kształtowanie czy też stan konkurencji w danym sektorze uzależnione jest od pięciu sił. Wszystkie te siły razem wyznaczają ostateczny potencjał rentowności. Do tych sił zaliczamy [Porter 2001, s. 23]:

- rywalizację o pozycję wśród obecnych konkurentów,
- groźbę nowych wejść,
- groźbę substytucyjnych wyrobów lub usług,
- siłę przetargową dostawców,
- siłę przetargową dla klientów.

Nie zważając na poziom natężenia tych sił, przedsiębiorstwo będzie szukało takiego rozwiązania, w którym wystąpi jako firma broniąca się przed nowymi wejściami na obsługiwany rynek. W innej sytuacji, równie ważnej, jednostka organizacyjna próbuje w pełni korzystać z wszystkich pięciu obszarów określonych przez Portera, dzięki czemu staje się konkurencyjna wobec innych jednostek.

Chcąc konkurować o najlepsze miejsce wśród przedsiębiorstw danego sektora, należy korzystać z odpowiednich instrumentów, do których zaliczamy:

- różnicowanie produktów,
- jakość produktów lub usługi,
- markę produktu,
- wizerunek firmy,
- szerokość asortymentu,
- dostępność do oferty (odpowiedni przepływ informacji),
- kształtowanie potencjału ludzkiego,
- kształtowanie systemu zarządzania,
- skuteczną realizację potrzeb klientów poprzez właściwie stawiane cele w organizacji.

Powyższa lista zawiera wybrane formy konkurowania, mniej lub bardziej znane.

W dalszej części referatu przedstawione są możliwości zastosowania tych instrumentów.

W ramach potencjału konkurencyjności wydzielić można 11 sfer funkcjonalno – zasobowych, wśród których znajduje się sfera logistyki. Wyróżniamy w niej następujące składniki [Godziszewski 1999, s.79]:

- dostęp do zasobów,
- sposoby powiązania z dostawcami,
- możliwość optymalizacji dostaw (just – in – time),
- jakość kadr zajmujących się logistyką,
- jakość transportu,
- dogodność lokalizacji w stosunku do źródeł zaopatrzenia.

Wyżej wymienione składniki zostaną częściowo zaprezentowane na przykładzie obecnie działających firm branży logistycznej.

### **3. Strategiczna Karta Wyników formą sprawnego zarządzania i skutecznym instrumentem konkurowania**

Strategiczna Karta Wyników to system zarządzania organizacją zarówno w obszarze strategicznym, jak i operacyjnym, który dostarcza metodologii opisu strategii, umożliwiając w ten sposób przełożenie wizji oraz strategii firmy na zbiór konkretnych celów strategicznych, monitorowanych za pomocą precyzyjnie zdefiniowanych mierników. Cele i mierniki są pogrupowane według czterech perspektyw, tzn.: perspektywy procesów wewnętrznych, perspektywy potencjału innowacji i wzrostu, perspektywy klientów, perspektywy finansowej. Osiągnięcie spójności i zbilansowania celów, działań i wyników w czterech obszarach pozwala na wytyczenie i realizację strategii organizacji jako całości.

Filozofia Strategicznej Karty Wyników wg R. S. Kaplana i D. P. Nortona wskazuje na pytania stawiane w każdej z czterech perspektyw o kluczowym znaczeniu. Perspektywa wzrostu i rozwoju zawiera mierniki innowacyjności i doskonalenia z punktu widzenia rynku i firmy, które odpowiadają na pytanie: czy jesteśmy coraz lepsi? Są to miary dotyczące nowych produktów i usług, motywacji i wyszkolenia pracowników, dostępności informacji niezbędnej do podejmowania decyzji. Z kolei w perspektywie procesów mierniki dotyczą wewnętrznych procesów biznesowych mających największy wpływ na satysfakcję klienta i konkurencyjność, odpowiadając na pytanie: jakie czynniki wpływają na efektywność działalności? Miary te pozwalają nadzorować jakość, czas i koszt procesów operacyjnych ze szczególnym uwzględnieniem obsługi klienta. Perspektywa klientów prezentuje mierniki dotyczące firmy widzianej oczami klientów, odpowiadające na pytanie: jak spełniamy oczekiwania klientów?

Miary te koncentrują się wokół satysfakcji, utrzymania i zdobywania klientów w wybranych segmentach rynku. Perspektywa finansowa zawiera mierniki dla użytkowników wewnętrznych i zewnętrznych, z punktu widzenia udziałowców firmy, odpowiadające na pytanie: jak realizujemy oczekiwania udziałowców? W tej perspektywie dobiera się mierniki, biorące pod uwagę długoterminowy wzrost wartości ekonomicznej firmy [Marciniak 2001, s. 104].

Stosowanie Strategicznej Karty Wyników jest szczególnie korzystne i ważne [Friedag, Schmidt 2004, s.59]:

- w przypadku, gdy przedsiębiorstwo działa na szybko zmieniających się rynkach,
- w przypadku dużej dynamiki wzrostu przedsiębiorstwa,
- w przypadku budowania jednolitej, wspólnej kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie,
- w przypadku, gdy w firmie nastąpiła zmiana zarządu, a wraz z nią ewentualna zmiana priorytetów firmy,
- w przypadku, gdy w firmie szykowane jest przejęcie sterów przez następców.

Zarządcza Karta Wyników jak już wiadomo ukierunkowana jest na działania definiowane w zakresie obszaru strategicznego przedsiębiorstwa, który należy rozwijać celem zagwarantowania rynkowego sukcesu jednostki gospodarczej. Sprawozdawcza Karta Wyników jest kierowana szczególnie do odbiorców zewnętrznych: właścicieli, akcjonariuszy, kredytodawców oraz wszystkich tych, którym chce zaprezentować swoje osiągnięcia z działalności. Partnerzy zewnętrzni, którzy chcą współpracować z daną jednostką, chcą znać stopień jej efektywności funkcjonowania. Poziom efektywności można pełniej zaprezentować korzystając nie tylko z wyników finansowych, ale również niefinansowych, co daje stosowanie SKW. W środowisku gospodarczym, które cechuje wysoka dynamika zmian i poziom konkurencyjności, Sprawozdawcza Karta Wyników staje się cennym źródłem dla partnerów biznesowych przedsiębiorstwa [Lewandowska, Likierski 2004, s.48].

Skuteczność realizacji założonych celów, a przede wszystkim celów ukierunkowanych na funkcjonowanie z klientami ma wpływ na to, że firma staje się konkurencyjna. Dlatego warto zwrócić uwagę, aby wszystkie cele spełniały kryteria określone metodą SMART. Oznacza to, że powinny być [www.gazeta-it.pl, 04.02.2005]:

- Specific – jasno określone,
- Measurable – mierzalne w celu określenia, w jakim stopniu je osiągnęliśmy,
- Ambitious – ambitne, aby osiągać więcej niż standardowym działaniem,
- Realistic – możliwe do osiągnięcia (w ocenie realizujących),
- Time bound – mające termin osiągnięcia.

Z chwilą, w której SKW stanie się codziennością we wszystkich działaniach firmy, pracownikom dostarcza się szczegółowych informacji na temat funkcjonowania Strategicznej Karty Wyników. Na każdym stanowisku pracy należy umożliwić dostęp do systemu informatycznego, dzięki któremu każdy, w dowolnym czasie, będzie mógł uzyskać informacje o tym, jak kształtują się interesujące go wartości mierników czy poziom realizacji celów.

H. R. Friedag i W. Schmidt - praktycy o największym w Europie doświadczeniu z zakresu Strategicznej Karty Wyników - uważają, iż każde przedsiębiorstwo może tworzyć więcej niż cztery podstawowe perspektywy. Organizacja powinna SKW traktować jak garnitur szyty na miarę, co oznacza, że nie ma dwóch przedsiębiorstw, które miałyby identycznie sformułowane i działające perspektywy. Dlatego też w organizacji może się pojawić perspektywa konkurencji. Według naszych europejskich praktyków konkurencja to swego rodzaju katalizator do sięgania coraz wyżej. Wiele firm traktuje konkurencję jako partnera na drodze do osiągnięcia wytyczonych celów, z którym dzielą się mniej czy bardziej swoimi doświadczeniami [Friedag, Schmidt 2004, s.178].

**Tabela 1.** Przykład perspektywy konkurencji

Wskaźniki z objaśnieniem:	
Dzielenie się doświadczeniami z konkurencją: - ilość konkurentów, z którymi następuje regularna wymiana informacji, - ilość konkurentów w sumie.	
Przesłanie	Dlaczego nie mielibyśmy dzielić się informacjami z konkurencją, szczególnie wtedy, gdy nasz produkt nie jest w stanie spełnić specyficznych życzeń naszego wspólnego klienta.
Droga strategiczna	Konsekwentna orientacja na klienta.
Cel działania	Poznanie oferty konkurencji.
Działanie	Regularna wymiana informacji z konkurencją, celem poznania własnych silnych i słabych stron, ale również po to, aby dobrze doradzać klientowi.
Wskaźnik	Wymiana doświadczeń z konkurencją.
Sposób pomiaru	Liczone były tylko te rozmowy z konkurentami, które były pisemnie udokumentowane.

Źródło: H. R. Friedag, W. Schmidt, *Moja Strategiczna Karta Wyników*, C.H Beck, Warszawa 2004.

Polscy przedsiębiorcy chcący wdrażać SKW powinni korzystać z rozwiązań proponowanych przez H.R. Friedag i W. Schmidt. Model ten został dostosowany do możliwości małych i średnich przedsiębiorstw europejskich. Z kolei koncepcja R. Kaplana i D. Nortona jest adresowana przede wszystkim do dużych przedsiębiorstw, bo przecież budowano ten system na bazie firm ame-

rykańskich. Równie ważną informacją decydującą o stosowaniu SKW według koncepcji H.R. Friedag i W. Schmidt jest fakt, iż w Polsce sektor MSP stanowi około 90 % ogółu przedsiębiorstw.

Kolejną z perspektyw, równie ważną dla przedsiębiorstwa, jest perspektywa pracownika, ukierunkowana na kształtowanie jego rozwoju np. poprzez podnoszenie kwalifikacji. Dbanie o rozwój zasobów ludzkich to inaczej budowanie kapitału intelektualnego. Kapitał intelektualny jest czymś niematerialnym, nakierowanym na funkcjonowanie z klientem, jest ściśle związany z wiedzą i doświadczeniem pracowników, a także ze stosowanymi w organizacji technologiami. Jak już wiadomo opracowano metody pomiaru kapitału intelektualnego dla potrzeb wewnętrznego zarządzania firmą, jak i zewnętrznego raportowania, np. dla inwestorów. Zasadniczo metody te dzielą się na [Urbanek 2005, s.263]:

- niefinansowe – mierzące składowe kapitału intelektualnego w ramach całościowych modeli za pomocą wskaźników, które dostarczą informacji na temat stanu posiadanych zasobów niematerialnych i ewentualnych zmian w poziomie ich kształtowania,
- finansowe – mające na celu określenie w kategoriach finansowych wartości kapitału intelektualnego lub jego składowych.

Traktując Strategiczną Kartę Wyników jako metodę zarządzania kapitałem intelektualnym nie należy koncentrować się na szczegółowej wycenie wartości poszczególnych składników kapitału intelektualnego, ale na włączeniu ich do strategii firmy w połączeniu z ogólną wizją rozwoju przedsiębiorstwa [Jasińska 2005, s. 280].

Patrząc w ten sposób na istotę kapitału intelektualnego upatrujemy wartości zasobów ludzkich, które mają ogromny wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej. Przy wykorzystaniu Strategicznej Karty Wyników można zaoferować wiele możliwości wykorzystania potencjału intelektualnego do kształtowania organizacji wśród firm konkurujących.

#### **4. Branża TSL (transport, spedycja, logistyka) a konkurencyjność**

Strategiczna Karta Wyników jako system, który m.in. wspiera budowanie przewagi konkurencyjnej, może być wykorzystany w przedsiębiorstwach, organizacjach non – profit, sektorze publicznym. Szpitale w USA, norweskie siły powietrzne, brytyjskie ministerstwo obrony, kanadyjska policja konna używają Zrównoważonej Karty Wyników. Małe i średnie firmy również mogą z niej korzystać, w nieco okrojonej wersji. Na pewno też korzystają z tego narzędzia polskie firmy, w tym przedsiębiorstwa z branży TSL.

Wśród organizacji należących do branży logistycznej są firmy kurierskie. Popyt na usługi firm kurierskich ma rosnać głównie dzięki przewidywanemu

wzrostowi produkcji przemysłowej i dobrym prognozom makroekonomicznym. Żeby wykorzystać tę koniunkturę, firmy zabiegają o nowe technologie na potrzeby jakości obsługi klienta. W dalszej części zaprezentowany zostanie sposób funkcjonowania firm kurierskich zorientowanych na klienta, na bazie którego zbudować można perspektywę klienta w SKW [Stefańska 2007, s. 24].

Największe firmy kurierskie podzieliły rynek między siebie. TNT specjalizuje się w usługach skierowanych do sektora motoryzacyjnego i medyczo – farmaceutycznego, DPD Masterlink koncentruje się na branżach: telekomunikacyjnej, odzieżowej, kosmetycznej, bankowo – finansowej, elektronicznej i wydawniczej. DHL walczy o zwiększenie sprzedaży usług kierowanych do kluczowych klientów. Wszyscy jednak podkreślają, że muszą dostosowywać się do potrzeb klienta. Chcąc od początku zacząć budować perspektywę, na pewno należy zacząć od określenia celów - np. TNT dla swoich klientów postanowiło uruchomić centra koordynacyjne [Stefańska 2007, s. 24].

Budując perspektywę klienta, równie ważnym celem może być stworzenie idealnego wizerunku firmy TSL z punktu widzenia zleceniodawcy. Wizerunek ten może być kształtowany w różnych obszarach, np.:

- usługa i jej ogólna jakość,
- terminal i jego jakość,
- obsługa klienta (rozumiana jako kontakt klienta z kierowcami i pozostałym personelem),
- działalność promocyjna prowadzona przez firmę,
- cena i ogólny poziom,
- wiarygodność przedsiębiorstwa.

Podstawowym źródłem pozycji konkurencyjnej nie jest sprawność funkcjonalna przedsiębiorstwa jako całość, lecz sprawność różnych rodzajów działań, jakie podejmują firmy dostarczając swój produkt na rynek. Taki sposób pozwala na rozpatrywanie sprawności na dwóch płaszczyznach [Radziejowska, Kruczek, Żebrucki 2006, s. 24]:

- sprawności operacyjnej, rozumianej jako doskonalenie czynności, czyli wykonanie ich lepiej niż konkurenci,
- sprawności strategicznej, rozumianej jako kombinacja tych czynności, czyli stworzenie wyjątkowej i kluczowej pozycji wiążącej się z działaniami długookresowymi i rozwiązaniami logistycznymi, prowadzającymi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Sprawność operacyjna jest istotnym czynnikiem oceny realizowanych procesów logistycznych i pojedynczych ogniw łańcucha dostaw, podczas gdy sprawność strategiczna odgrywa podstawową rolę w ocenie całego łańcucha dostaw.

Strategiczna Karta Wyników łączy w sposób zrównoważony: długo- i krótkookresowe cele, mierniki finansowe i niefinansowe, wskaźniki efektów dzia-



łań logistycznych oraz sprawność w zakresie strategicznym i operacyjnym. Dzięki niej można określić główne relacje między perspektywami, które zostały zdefiniowane na potrzeby łańcucha dostaw oraz ich wpływ na poprawę sprawności pojedynczych ogniw i całego łańcucha. Można również wprowadzić w przedsiębiorstwie perspektywę współpracy partnerskiej, która umożliwi ocenę sprawności łańcucha dostaw. Perspektywa ta służy odzwierciedleniu skutków międzyorganizacyjnej kooperacji w łańcuchu dostaw, w którym uczestniczy przedsiębiorstwo, przy uwzględnieniu czynników, które z jednej strony zabezpieczają, a z drugiej oceniają jego sukcesy. Pomiar sprawności strategicznej na poziomie łańcucha dostaw możliwy jest poprzez zastosowanie systemu mierników i wskaźników zdefiniowanych we wszystkich perspektywach SKW [Radziejowska, Kruczek, Żebrucki 2006, s. 25].

## 5. Uwagi końcowe

Każde przedsiębiorstwo szuka sposobów i metod, dzięki którym będzie się stawało bardziej konkurencyjne na danym rynku. Organizacja, która chce być najlepsza wśród swoich rywali, powinna przede wszystkim zarządzać swoją firmą na wysokim poziomie. Skuteczne zarządzanie to realizacja założonych długo- i krótkookresowych celów, które mają wpływ na sprawność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Strategiczna Karta Wyników jako koncepcja systemu zarządzania jest m.in. skutecznym narzędziem komunikacji, informującym o powiązaniu zaplanowanych celów z strategią całego przedsiębiorstwa. Ogólnie mówiąc, SKW łączy w sposób zrównoważony: długo- i krótkookresowe cele, mierniki finansowe i niefinansowe, wskaźniki efektów działań oraz sprawność w zakresie strategicznym i operacyjnym.

## Literatura

1. Friedag H. R., Schmidt W., *Moja Strategiczna Karta Wyników*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
2. Godziszewski B., *Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa jako źródło przewag konkurencyjnych i podstawa stosowanych instrumentów konkurowania*, (w:) *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. Stankiewicz M. J., TNOiK Dom Organizatora, Toruń 1999.
3. Jasińska A., *Metody zarządzania kapitałem intelektualnym jako czynnik budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, (w:) *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, red. Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M. J., TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2005.

4. Lewandowska A., Likierski M., *Metodyka implementacji Strategicznej Karty Wyników*, „Monitor rachunkowości i finansów” 2004, nr 11.
5. Marciniak S., *Controlling – filozofia, projektowanie*, Difin, Warszawa 2001.
6. Porter M. E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
7. Radziejowska G., Kruczek M., Żebracki, *Koncepcja badania sprawności strategicznej w łańcuchu dostaw*, „Logistyka” 2006, nr 6.
8. Stefańska A., *Coraz szybciej i z pełną kontrolą klienta*, „LTS – logistyka, transport, spedycja” 2007, nr 1
9. Urbanek G., *Wycena kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa metodą bieżącego wykorzystania*, (w:) *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, red. Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J., TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2005
10. [www.gazeta-it.pl](http://www.gazeta-it.pl), 04.02.2005

***Izabela Bejma-Bąk\****

**HARMONOGRAM PRODUKCJI  
W ZINTEGROWANYCH SYSTEMACH  
INFORMATYCZNYCH OPARTYCH  
NA STANDARDZIE MRP/MRP II**

**PRODUCTION SCHEDULE  
IN THE INTEGRATED INFORMATION  
TECHNOLOGY SYSTEMS  
BASED ON MRP/MRPII STANDARDS**

**Summary**

*Introducing integrated systems of management has indeed become a fashion of some sort. The more expensive program and the more sophisticated mode, the better situation of a company on the market. The faster introduction the better managing staff - it has been a common belief. However, is it really true? What are the myths and what is the reality?*

*According to the sources, introducing an integrated system of management should bring about numerous measurable changes such as reduction of production time by 30%-40% or a more efficient utilization of resources. The companies which introduce the system seem to forget about the fact that the data concerns the 80-ties, when such elaborate logistic chains simply did not exist.*

*Logistic solutions in the field of production based on systems of integrated management are a considerable opportunity to enhance competitiveness and face increasing consumer demands. Improper plans and prognoses may cause the risk of working assets lock-up. In the same time, failure to accomplish production orders due to materials deficiencies may result in losing clients.*

*So how to make things work? For a manufacturer a production plan and a detailed schedule should be the most important issue to react properly and responsibly to environment changes.*

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

## 1. Uwagi wstępne

Każda organizacja ma pewien zestaw atrybutów, zwanych przewagą konkurencyjną, pozwalający na nawiązanie równorzędnej walki na rynku. Mogą to być wykonywane zadania lub produkty, które stawiają organizację w lepszej pozycji niż konkurencję. Bardzo istotne jest to, żeby organizacja zdawała sobie sprawę z istnienia takiej przewagi i podejmowała działania w celu jej utrzymania lub powiększenia. Wpływa na to wiele czynników, niektóre z nich znajdują się pod kontrolą organizacji, niektóre nie [Muhlemann, Oakland, Lockyer 2001, s. 152].

Programy oraz plany działań zarządzania procesami wytwórczymi mają znaczny wkład w osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Szybka i dokładna realizacja danego procesu oraz dostarczenie wyrobu lub usługi w określonym czasie niewątpliwie pomagają w uzyskaniu przewagi na rynku [Muhlemann, Oakland, Lockyer 2001, s. 153].

Wickham Skinner wprowadził pojęcie „focused factory”, czyli „fabryki na czymś skoncentrowanej”. Zauważył, że przedsiębiorstwa o wąskiej specjalizacji produkcji, przeznaczonej na wąski segment rynku, przeważnie osiągają lepsze wyniki niż przedsiębiorstwa działające na szerokim rynku. To wąskie spojrzenie pozwala na wydajniejszy proces przetwarzania, zorientowany na osiągnięcie celów organizacji, bez popadania w konflikt wynikający z istnienia wielu celów [Muhlemann, Oakland, Lockyer 2001, s. 153].

## 2. Znaczenie produkcji w przedsiębiorstwie

W dobie rozwoju dzisiejszej gospodarki pojęcie „focused factory” traci na znaczeniu. Dążenie do globalizacji jest zdeterminowane przez tendencje na rynku klienta, pojawia się potrzeba spełnienia coraz bardziej wygórowanych wymagań w zakresie poziomu i jakości obsługi. Przedsiębiorstwa dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej łączą swoje działania w sieci logistyczne. Zadaniem sieci logistycznej jest zharmonizowanie współdziałania równych jednostek organizacyjnych celem skutecznej realizacji strategicznych celów danej organizacji [Ciesielski 2002, s.23] oraz integracja funkcjonalna, oznaczająca współzależność oraz sekwencyjność funkcji i operacji, co prowadzi do powiązania i scalenia wielu działań realizowanych w różnych, geograficznie rozproszonych jednostkach organizacyjnych. Daje to organizacjom dodatkowe korzyści, płynące jednocześnie z szerokiego wykorzystania posiadanych oraz kontrolowanych zasobów i zdolności, z różnorodności warunków lokalizacyjnych, elastyczności działania, intensywności uczenia się oraz konkurencyjności poszczególnych jednostek wspomaganych przez cały system. Korzyści te umacniają globalną przewagę konkurencyjną [Ciesielski 2002, s.24].

Nadal istnieją organizacje, gdzie oddziela się odpowiedzialność za zaopatrzenie i dystrybucję od produkcji i łamie podstawową cechę integracyjną logistyki, umożliwiając osiągnięcie synergicznego efektu wynikającego z harmonijnej współpracy. Istniejące podziały można żartobliwie scharakteryzować zdaniem: sprzedaż jest źródłem dochodów, zaopatrzenie źródłem oszczędności, natomiast produkcja generuje koszty. Sytuacja taka bywa przyczyną częstych napięć między pionami, wynikających ze sprzeczności interesów handlowych i produkcyjnych [Majewski 2002, s. 19]. Organizacje te często popełniają błędy, takie jak [Biskupski 2001]:

- niewystarczający poziom obsługi klientów,
- niezadowalająca jakość produktów,
- powolna adaptacja do warunków rynku,
- brak innowacyjnych, konkurencyjnych produktów,
- błędna struktura kosztów,
- nieadekwatne kwalifikacje pracowników,
- nieefektywna alokacja zasobów.

To klienci wymuszają zmianę podejścia tych przedsiębiorstw do problemów konkurencyjności oraz zmianę podejścia do zarządzania. W istocie nie konkurują pojedyncze przedsiębiorstwa, ale całe łańcuchy dostaw. W ramach łańcuchów dostaw czy sieci logistycznych, przedsiębiorstwa mogą między innymi - dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej - wdrożyć zintegrowany system zarządzania. Istnieje bezpośredni związek między zastosowaną technologią informacyjną, a uzyskaniem wzrostu efektu konkurencyjności.

### **3. Planowanie produkcji w zarządzaniu przedsiębiorstwem**

Niniejszy artykuł dotyczy przedsiębiorstw produkcyjnych, które mogą podnieść pozycję na rynku poprzez wdrożenie zintegrowanego systemu zarządzania, a co się z tym wiąże poprzez harmonogramowanie produkcji.

Technologie informacyjne, których zadaniem jest wspomaganie procesów związanych z wymianą informacji pomiędzy podmiotami, a ich otoczeniem, dotyczą przede wszystkim wspomaganie komunikacji zewnętrznej między użytkownikami systemu. Użytkownikami są zarówno pracownicy przedsiębiorstwa, jak również podmioty wchodzące w skład otoczenia biznesowego. Wykorzystanie sieci pozwala na współpracę on-line większej grupy użytkowników oraz na współdzielenie zasobów informacyjnych podmiotu [Bernat 2001, s. 95].

Wraz z postępowaniem technicznym wzrasta seryjność produkcji, co stwarza korzystne warunki dla wprowadzenia w zakładzie produkcyjnym rozwiązań, które proponują zintegrowane systemy zarządzania. Systemy planowania produkcji, oparte na tzw. „naradach produkcyjnych”, gdzie bieżące decyzje dotyczące

przyjmowanych zamówień, terminów wykonania zleceń itp., podejmuje szef produkcji na podstawie własnego doświadczenia, bez analiz danych i prognoz (co wiąże się z dużym ryzykiem błędu podejmowanych decyzji) sprawdzały się kilkanaście lat temu, w realiach produkcji niestabilizowanej. Należy jednak pamiętać, że do dzisiaj tak właśnie planowana jest produkcja w małych zakładach produkcyjnych i rzemieślniczych.

Prawidłowe plany produkcji, godne naszego wieku, to plany całkowitej wielkości produkcji w danym okresie, na podstawie których tworzone są opracowania głównego harmonogramu produkcji lub harmonogramu montażu finalnego na podstawie planu sprzedaży i produkcji oraz analizy obciążeń [Fertsch 2003, s. 201]. Zgodnie z istotą podejścia logistycznego wszelkie działania i decyzje związane z przemieszczaniem produktów i towarzyszących im informacji powinny być traktowane jako zintegrowany system, czemu sprzyja pozostawienie ich w zakresie kompetencji i odpowiedzialności jednostki organizacyjnej logistyki. Niezależnie jednak od wyodrębnienia różnych form organizacyjnych logistyki w wykazie zadań działu produkcji musi pozostać m.in. opracowanie i nadzorowanie wykonania planów produkcji, sterowanie procesem produkcji oraz zadania związane z właściwym wykorzystaniem potencjału produkcyjnego przedsiębiorstwa [Witkowski 1999, s.214].

Wielopoziomowa struktura planowania działalności stanowi naturalne otoczenie metody MRP II zaimplementowanej w systemie informatycznym. MRP II wspomaga planowanie krótkookresowe, z natury rzeczy najbardziej pracochłonne, bazując na wcześniej zdefiniowanych i zaakceptowanych planach dług- i średniookresowych. Można powiedzieć, że MRP II precyzuje wcześniejsze ustalenia i uwzględnia hierarchiczny podział planowania [Majewski 2002, s. 89]. Standardowe rozwiązania wspomaganie informatycznego modelu planowania zasobów produkcyjnych ograniczone są do wspomaganie zakresu planowania krótkookresowego przez moduły typu planowanie zapotrzebowania materiałowego i planowanie zapotrzebowania potencjału oraz przez opracowania harmonogramu głównego. W konkretnych rozwiązaniach moduł ten nosi nazwę planowanie produkcji [Majewski 2002, s. 91].

Rozwój rozwiązania zwanego harmonogram główny (master schedule) lub główny harmonogram produkcji (master production schedule) rozpoczął się w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku. Pierwotnie harmonogram główny traktowano jako podstawowy krótkookresowy plan produkcji, zawierający informacje o asortymencie i ilości produkowanych wyrobów [Fertsch 2003, s. 95]. Zasadniczo mogą wystąpić dwa typy sytuacji [Muhlemann, Oakland, Lockyer 2001, s. 393]:

- wyroby wytwarzane są na zapas. - W tej sytuacji możliwe jest sporządzenie harmonogramu i planu obciążeń na początku okresu planistycznego; jest to tzw. sytuacja „marketingowa”;

- wyroby wytwarzane są wyłącznie na zamówienie klienta. -W tej sytuacji niezbędne jest sporządzenie harmonogramu i planu obciążeń w ciągu okresu planistycznego; jest to tzw. sytuacja „sprzedaży”.

Pierwszy ze sposobów planowania jest tak dobry, jak dobra jest prognoza. Ponieważ prognoza obciążona jest zazwyczaj pewnymi błędami, bardzo trudno jest przewidzieć dokładnie asortyment, ilość, wielkość i terminy zapotrzebowania. Częściej niż obliczeniom planiści ufają tutaj własnemu doświadczeniu i obserwacji sytuacji na rynku w ich sektorze. Przykład, który można tutaj przytoczyć, to tegoroczne zapotrzebowanie na materiały budowlane i wzrost ich cen przeciętnie o 200%. Mimo tak znacznej podwyżki, materiały te w większości przypadków nie są dostępne dla klienta. Błędy prognoz mają zazwyczaj negatywny wpływ na relację z klientami. W sytuacji, gdy zbiega się jednocześnie kilka zamówień ze zbliżonym terminem realizacji, nie można odpowiednio zareagować. Dodatkowym niebezpieczeństwem takiego podejścia są niedobory, lub nadwyżki zapasów materiałów, oraz odmawianie przyjęcia realizacji zamówień z powodu braku materiałów bezpośrednio produkcyjnych, których termin realizacji u dostawcy jest bardzo długi.

Drugi z wymienionych sposobów jest o tyle niebezpieczny, że można stracić część klientów z powodu długich terminów wykonania. Nie każdy klient potrafi zaakceptować fakt, że przed wdrożeniem systemu termin realizacji zamówienia trwa średnio np. 3 tygodnie, a po wdrożeniu wydłuża się dwukrotnie lub więcej. Klienci często również nie potrafią zaplanować swojego poziomu produkcji czy dystrybucji, co odbija się na ilości zamówień do dostawcy/producenta, który ma wdrożony system. Zazwyczaj działy sprzedaży wymuszają kwartalne plany zamówień, które nijak się mają do faktycznie wpływających zamówień, zatwierdzanych i przekazywanych do realizacji.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że zgodnie z wynikami badań przeprowadzonych w firmach USA, orientacyjne wskaźniki korzyści z wdrożeń systemów zintegrowanych, opartych na MRP II/ERP, można określić jako [Adamczewski 2001, s.46]:

- spadek kosztów projektowania wyrobów – 15-30%,
- skrócenie cykli produkcyjnych – 30-60%,
- wzrost wydajności – 40-60%,
- podniesienie jakości produkcji – 20-50%,
- spadek zapasów produkcji w toku – 30-60%,
- spadek kosztów osobowych – 5-20%.

Badania te nie zostały jednak przeprowadzone w polskich firmach, a wyżej wymienione dane pochodzą z lat 80. Dodatkowo jeszcze istnieje rozbieżność między teoretykami w tej dziedzinie a praktykami. Niewielu z pracowników odpowiedzialnych za wdrożenie i funkcjonowanie systemu przyzna przed Zarządem, iż system działa nieprawidłowo, a nakłady finansowe poniesione na

wdrożenie i zakup sprzętu zostały alokowane w niewłaściwy sposób, niewielu także pracowników biorących udział we wdrożeniu przyzna, że cały system powinno się restartować i wdrożyć jeszcze raz, unikając powstałych już niedociągnięć i błędów.

Oliver Wight zasugerował, że zastosowania systemów MRP/MRP II mogą zostać sklasyfikowane i umieszczone na czteropunktowej skali, od A do D. Tabela 1 zawiera krótki opis tych stanów.

**Tabela 1.** Cztery klasy użytkowników systemów MRP/MRP II

Klasa	Charakterystyka
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MRP działa tylko w obszarze przetwarzania danych</li> <li>• Słaba ewidencja zapasów</li> <li>• Złe zarządzanie programowaniem produkcji</li> <li>• Wykaz brakujących części podstawą sterowania produkcją.</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przywykły do składania zamówień, a nie do planowania terminów dostaw</li> <li>• Planowanie terminów według wykazu brakujących części</li> <li>• Program produkcji nadmiernie obciążony.</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>• System obejmuje planowanie zdolności produkcyjnych i sterowanie produkcją</li> <li>• Przywykły do planowania produkcji, a nie do zarządzania całością działalności gospodarczej</li> <li>• Wykaz brakujących części nadal pomocny</li> <li>• Zapasy większe niż to konieczne.</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykorzystanie MRP ze sprzężeniem zwrotnym</li> <li>• Integruje planowanie zdolności produkcyjnych, sterowanie produkcją i planowanie terminów dostaw</li> <li>• Przywykły do planowania sprzedaży, prac rozwojowych i zaopatrzenia</li> <li>• Wykaz brakujących części nie łamie harmonogramu pracy.</li> </ul>

Źródło: Muhlemann A.P, Oakland J.S., Keith G.L., *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 453.

Większość organizacji wdrażających MRP/MRP II znajduje się na drodze pomiędzy stanem klasy D, a stanem klasy A. Trudnością, której należy stawić czoło, jest brak wiedzy, w sensie ilościowym, o położeniu organizacji na tej drodze oraz o tym, jakie kroki należy podjąć, aby poprawić to położenie. W publikacji wydanej przez Departament Handlu i Przemysłu pt.: *Managing into the '90s: Manufacturing Resource Planning* można znaleźć propozycję systemu punktowego [Muhlemann, Oakland, Lockyer 2001, s. 454], ale nie to jest głównym tematem tego referatu.

Należy pamiętać, że od ubiegłego wieku zmieniła się znacznie struktura złożoności zużycia materiałów do produkcji. We współczesnej produkcji, ciągle stawianej przed koniecznością obniżki kosztów, widać tendencję do upraszczania procesów technologicznych. Wyodrębnia się zbiór uniwersalnych produktów, które stanowią element (półprodukt) wyrobu finalnego. Półprodukty te



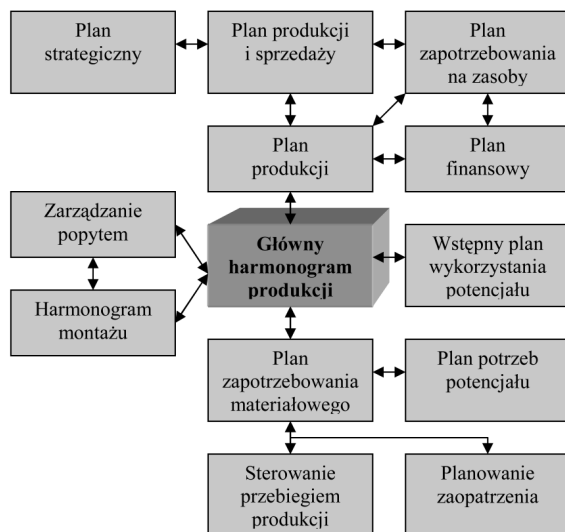
mogą być wykorzystywane do różnych wyrobów. Ponadto klienci często chcą brać udział w kształtowaniu produkcji dostawcy, np. stawiając dodatkowe wymagania jakościowe. Pojawiają się procedury, audyty u dostawców i odbiorców, czy też dostawców naszych dostawców itd.

#### 4. MRP II i JiT – połączenie systemów dla wymiernych korzyści harmonogramowania

Harmonogram główny - w obecnym rozumieniu jego istoty - to zbiór informacji planistycznych, sterujących planowaniem zapotrzebowania materiałowego. Zbiór ten zawiera dane dotyczące ilości i terminów produkcji, tak zwanych zleceń głównego harmonogramu, z uwzględnieniem prognozy zapotrzebowania, zapasów i innych istotnych informacji [Fertsch 2003, s. 97]. Dlatego najlepszym sposobem planowania, charakterystycznym dla współczesnych systemów klasy MRP II, jest planowanie na podstawie potwierdzonych zamówień oraz prognozy zapotrzebowania. Bieżąco napływające zamówienia pokrywane są z produkcji wytworzonej w oparciu o prognozę, główny harmonogram pozwala na zastosowanie tego rozwiązania i umożliwi kojarzenie w planowaniu różnych źródeł zapotrzebowania [Majewski 2002, s. 94].

W strukturze procesów planistycznych główny harmonogram produkcji znajduje się w centralnym miejscu. Obrazuje to rysunek 1:

**Rysunek 1.** Typowa struktura procesów planowania w przedsiębiorstwie produkcyjnym



Źródło: Fertsch M., *Logistyka produkcji*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2003, s.114.

Aby harmonogramowanie produkcji przyniosło wymierne korzyści, przygotowując dane do wdrożenia systemu klasy MRP II, należy uwzględnić szereg zmiennych, takich jak: ilość pozycji materiałowych, powiązania strukturalne, marszruty technologiczne, zapasy czy zasoby produkcyjne itd. Prawdliwe zaprojektowanie całego procesu produkcji i wprowadzenie wszystkich danych zapewnią prawidłowe harmonogramy produkcji.

Dzięki MRP, które oblicza zapotrzebowanie na składniki niezbędne do realizacji planu spływu produkcji i zaleca działania wymagane dla spełnienia tych potrzeb, możliwe jest odczytanie z tablic planowania produkcji danych przez dział sprzedaży w celu przekazania odpowiednich informacji do klienta. Planowanie to uwzględnia czasy potrzebne do wykonania wyrobu w odpowiedniej ilości zapotrzebowanej przez klienta, na konkretnie wyznaczony termin i z określeniem dokładności nawet co do godziny.

Zakładając poprawność wdrożenia systemu i harmonogramowania produkcji firma taka powinna wdrożyć Just-in-Time.

Początkowo w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku uważano, że systemy nie powinny być integrowane. Dopiero na początku lat dziewięćdziesiątych praca A. Villa i T. Watanabe wykazała, że z merytorycznego punktu widzenia integracja obu rozpatrywanych koncepcji jest możliwa. Powstały dwie metody wzorców integracji [Fertsch 2003, s. 45-46]:

- Integracja pionowa – planowanie na wyższych poziomach realizowane jest zgodnie z zasadami obowiązującymi w koncepcji planowania zapotrzebowania materiałowego za pomocą systemu klasy MRP II/ERP. Bieżące sterowanie produkcją realizowane jest za pomocą kart kanban. Pionowa integracja wymaga dostosowania struktury produkcyjnej przedsiębiorstwa;
- Integracja wirtualna - odmienność jej polega jedynie na tym, że system produkcyjny symulowany jest przez posiadający odpowiednie moduły system informatyczny MRP II/ERP. Moduły te, występujące w niektórych tylko systemach, noszą nazwę Just-in-Time lub Kanban. Rzeczywista - fizyczna struktura systemu produkcyjnego odpowiada w takiej sytuacji klasycznej strukturze produkcyjnej, zbudowanej na bazie jednostek produkcyjnych I stopnia złożoności.

## 5. Uwagi końcowe

Podsumowując, należy powiedzieć, że jedną z funkcji systemów zintegrowanych opartych na MRP II/ERP jest zarządzanie przetwarzanymi elementami. Systemy te wyposażone są w efektywne narzędzia umożliwiające pracę, a raczej współpracę poszczególnym jednostkom organizacyjnym i działom dla realizacji głównych celów strategicznych. Jeżeli firma prowadzi działalność

produkcyjną, a o takich tu mowa, wszystkie procesy powinny być dostosowane do procesów produkcji, i winny stanowić punkt wyjścia w zarządzaniu pozostałymi obszarami organizacji. Harmonogramowanie produkcji to nie tylko domena systemów zintegrowanych klasy MRP II, gdyż może się okazać, że firma nie pozwoli sobie na poniesienie kosztów ich implementacji. Wdrażanie na siłę, bo takie są aktualnie trendy, nie przyniesie korzyści organizacji, a może tylko pogłębić brak informacji i spowodować konflikt z klientem bądź jego utratę.

## Literatura

1. Adamczewski P., *Informatyczne wspomaganie łańcucha logistycznego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.
2. Bernat T., *Przedsiębiorstwo i państwo - wybrane problemy konkurencyjności*, Wydawnictwo Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.
3. Biskupski B., *Strategie konkurencji w logistyce*, [www.logistica.pl](http://www.logistica.pl).
4. Ciesielski M., *Sieci logistyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
5. Fertsch M., *Logistyka produkcji*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2003.
6. Fertsch M., *Podstawy zarządzania przepływem materiałów w przykładach*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2003.
7. Majewski J., *Informatyka dla logistyki*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2002.
8. Muhlemann A.P., Oakland J.S., Keith G.L., *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
9. Witkowski J., *O związkach logistyki z finansami, marketingiem i produkcją w przedsiębiorstwie*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1999, nr 10.

**Grzegorz Baran\***

## **WYKORZYSTANIE ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI W ROZWIĄZYWANIU WAŻNYCH KWESTII SPOŁECZNYCH**

### **THE USE OF PROJECT MANAGEMENT TO DEAL WITH IMPORTANT SOCIAL ISSUES**

#### **Summary**

*The goal of the paper is to show the means of using project management to deal with important social issues. Corporate Social Responsibility was analyzed as the example of the important social issue. The engagement of business in social activities is growing in mature democratic states. The significant aspect of corporate social responsibility is that being guided by its principles is useful and profitable both for society and for business. The aim of the paper is to develop basic management strategies of dealing with important social issues. The strategies should be able to adopt by any individual, group or organization, regardless of the enterprise or industry involved.*

#### **1. Uwagi wstępne**

W niniejszym opracowaniu dokonano próby określenia, jak należy współcześnie rozumieć pojęcie kwestii społecznej, szczególnie na gruncie nauk o zarządzaniu. Termin ten został po raz pierwszy użyty przez H. Heine w 1840 roku i był rozwijany głównie w kontekście polityki społecznej, gdzie kwestia społeczna jest określana jako problem społeczny o najwyższym stopniu dotkliwości, generujący sytuacje krytyczne w życiu jednostek i zbiorowości, a zarazem powodujący zakłócenia w funkcjonowaniu społeczeństwa.

Przedstawiona została koncepcja zarządzania projektami oraz najważniejsze cechy projektów, decydujące o ich przydatności w integrowaniu działań zmierzających do upowszechniania społecznej odpowiedzialności biznesu

\* dr, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Zakład Zarządzania w Administracji Publicznej.

(CSR – Corporate Social Responsibility). Koncepcja CSR stanowi w niniejszym artykule egzemplifikację istotnej współcześnie kwestii społecznej, która stała się ważna najpierw w Stanach Zjednoczonych, a następnie także w wielu krajach Unii Europejskiej.

W artykule jest przedstawiana i weryfikowana teza, iż w upowszechnianiu społecznej odpowiedzialności biznesu, będącym ważną kwestią społeczną, można skutecznie wykorzystać zarządzanie projektami. Punkt nacisku położony został zatem na wykorzystanie zarządzania projektami w rozwiązywaniu ważnych kwestii i problemów społecznych, a nie na analizę z zakresu polityki społecznej. W tym kontekście wystarczające jest określenie, iż kwestią - problemem społecznym - jest to, co dana grupa, społeczność czy społeczeństwo jako całość uznaje za problem na tyle dotkliwy, że należy go nieodzwrotnie rozwiązać.

## **2. Istota zarządzania projektami**

Według Project Management Institute projekt stanowi „tymczasowe przedsięwzięcie podejmowane w celu wytworzenia unikalnego wyrobu lub dostarczenia unikalnej usługi” [PMI 1996, s. 4]. Podobnie dla H. Kerzner projektem jest unikatowe przedsięwzięcie zmierzające do realizacji wyznaczonego celu, wymagające wykorzystania określonych zasobów i ujęte w ramy ograniczeń czasowych, kosztowych i jakościowych [Kerzner 2005, s. 17]. Z kolei P. Wachowiak, S. Gregorczyk, B. Grucza i K. Ogonek zdefiniowali projekt jako „jednorazowy wysiłek, skierowany na dostarczenie produktu, który jest pod wieloma względami wyjątkowy. Potrzebne są duże umiejętności i doświadczenie do wykrycia potencjalnych problemów projektów i ryzyka, aby zaplanować działania, czas, ludzi, sprzęt, materiały i niezbędne zasoby finansowe” [Wachowiak, Gregorczyk, Grucza, Ogonek 2004, s. 15]. Wśród konstytutywnych cech projektu nie może zatem zabraknąć ukierunkowania -mających ściśle określony początek i koniec - procesów na konkretne rezultaty. Definicja P. Wachowiaka i in. wprowadza kategorie nakładów (czas, ludzie, sprzęt, materiały, zasoby finansowe) niezbędnych do realizacji działań w ramach określonych procesów.

A. Stabryła zaproponował określenie projektu w szerokim i wąskim znaczeniu. „W szerokim znaczeniu projekt jest: 1) modelem będącym usprawnieniem (modernizacją) określonego obiektu lub systemu, 2) rozwiązaniem bazowym (innowacją), stanowiącym wytwór o nowatorskiej formie i konstrukcji, który umożliwia realizację zamierzonego przedsięwzięcia jako zadania inwestycyjnego, operacyjnego, publicznego (np. w zakresie zdrowia, administracji, edukacji, obronności i bezpieczeństwa) i in.” [Stabryła 2006, s. 31]. W wąskim znaczeniu według A. Stabryły projekt stanowi pracę analityczną, koncepcję budowy i funkcjonowania jakiegoś systemu, dokumentację techniczną, program, czy plan działania, nie obejmując efektów rzeczowych [Stabryła 2006, s. 31].

Rozróżnienie zaproponowane przez A. Stabryłę na szerokie i wąskie ujęcie projektu okazuje się przydatne także w aspekcie rozwiązywania ważnych kwestii i problemów społecznych. W tym aspekcie projekt w szerokim znaczeniu będzie zatem przedsięwzięciem zmierzającym do rozwiązania określonej kwestii społecznej. Wśród zadań realizowanych poprzez projekty A. Stabryła wyraźnie wymienił nawet te o charakterze publicznym: w zakresie zdrowia, administracji, edukacji, obronności czy bezpieczeństwa, w ramach których pojawia się wiele trudnych do rozwiązania problemów i kwestii ważnych dla społeczeństwa. Projekt w wąskim znaczeniu w kontekście rozwiązania kwestii społecznej należy rozumieć jako koncepcje, idee, pomysły, plan, czy program rozwiązania tejże kwestii, który może posłużyć konkretnym grupom, organizacjom lub instytucjom.

Dla H. Maylora projekt musi być przedsięwzięciem do pewnego stopnia chaotycznym [Maylor 2005, s. 76]. Uważa on, że projekt może zostać zainspirowany na wiele sposobów: nagłe ośnienie osoby lub grupy, uświadomienie określonej potrzeby, zauważony w otoczeniu problem etc., a działania powodowane tego typu inspiracjami skutkują określoną specyfiką przebiegu projektu. Projekt stanowi kombinację porządku i chaosu [Maylor 2005, 76]. W trakcie realizacji projektu następuje przejście od działań chaotycznych do uporządkowanych procesów, ukierunkowanych na określone cele. Początkowa chaotyczność działań nie jest zjawiskiem negatywnym. Wynika ona często z wysokiego stopnia inspiracji i emocjonalnego zaangażowania członków zespołu w realizację celów projektu. Wytworzone w początkowej fazie zaangażowanie pozytywnie oddziałuje na motywację zespołu, a zbyt duża formalizacja przebiegu działań i relacji pomiędzy członkami może prowadzić do zniechęcenia zespołu. Skuteczne zarządzanie projektem nie jest jednak możliwe bez uporządkowania działań i procesów. Zarządzanie projektem jest więc często, co zauważył H. Maylor [2005, s. 76], ciągłym poszukiwaniem równowagi pomiędzy chaosem i uporządkowaniem.

Interesującym przykładem rozwiązań w zakresie zarządzania projektami jest firma IBM, która na bazie swojego kilkudziesięcioletniego doświadczenia w zakresie realizacji projektów stworzyła metodykę zarządzania projektami, złożoną z czterech głównych faz: identyfikacja, inicjacja, realizacja i ukończenie projektu [Łopaciński 1999, s. 2–4]. Na konieczność uwzględnienia różnic w zarządzaniu w poszczególnych fazach projektu zwrócił uwagę także Project Management Institute, który stworzył ogólny model cyklu życia projektu [PMI 1996, s. 11–14]:

- 1) studium wykonalności projektu
- 2) planowanie i projektowanie
- 3) realizacja
- 4) zakończenie (i ewentualne wsparcie dla wdrożonych rozwiązań).

W przypadku źle zarządzanych projektów zdarza się, że część procesów niezbędnych dla prawidłowego zakończenia projektu nie jest formalnie zidentyfikowana i zdefiniowana, co nie oznacza jednak, że one i tak nie mają miejsca. Brak właściwie określonych zadań i procesów oraz wspierającej je struktury organizacyjnej może przełożyć się na obniżenie efektywności i niższą jakość rezultatów projektu.

Zarządzanie projektem, według G. Prawelskiej – Skrzypek, jest „formą zorganizowanego działania ludzi skupionych dla realizacji określonego przedsięwzięcia, dla otrzymania określonego rezultatu, który pozwala organizacji osiągnąć jej cele” [Prawelska – Skrzypek 2006, s. 126]. H. Roszkowski i A. P. Wiatrak uważają, iż specyfika przebiegu projektu wymaga dodatkowych umiejętności zarządzania, innych niż te niezbędne do zarządzania organizacją. Zarządzanie projektami jest w większym zakresie sztuką niż umiejętnością stosowania wyuczonych procedur [za: Prawelska – Skrzypek 2006, s. 126]. G. Prawelska – Skrzypek ocenia, iż próba stosowania tychże wyuczonych procedur stanowi „źródło wielu problemów zarządzania projektami w organizacjach publicznych, gdyż funkcjonują one często w sposób zbliżony do klasycznej organizacji biurokratycznej, a więc bardzo trudno jest w nich realizować nieszablone działania. Podczas realizacji projektów występuje natomiast wiele różnorodnych problemów, które nie pojawiają się przy realizacji czynności powtarzalnych” [Prawelska – Skrzypek 2006, s. 126].

### **3. Społeczna odpowiedzialność biznesu jako ważna kwestia społeczna**

Terminu „kwestia społeczna” po raz pierwszy użył w 1840 roku H. Heine [Mazurek 2007, źródło internetowe]. W pojęciu tym zawarł elementy negatywne, którymi były niesprawiedliwości struktur, a także pozytywne - wskazujące kryteria ich oceny, podstawowe zasady społeczne oraz strategie ich rozwiązania. Każda epoka posiada swą specyficzną kwestię społeczną. W XIX wieku kwestia społeczna sprowadzała się głównie do kwestii robotniczej. Wraz z rozwojem przemysłu powstał konflikt pomiędzy „światem kapitału”, a „światem pracy”, czemu towarzyszył brak ochrony prawnej proletariatu. Papież Leon XIII w encyklice *Rerum novarum* (1891) wskazywał na trzy podmioty zobowiązane do zajęcia się rozwiązaniem kwestii społecznej: Kościół, państwo i związki zawodowe [Mazurek 2007, źródło internetowe].

Według J. Łopato (1985) kwestie społeczne:

- dotyczą większych grup i zbiorowości społecznych;
- polegają na kumulacji negatywnych cech położenia materialnego, społecznego lub politycznego;
- odbierane są przez grupę jako niesprawiedliwe;

- zakłócają prawidłowy rozwój grupy;
- wywołują społeczny niepokój i wzburzenie;
- są źródłem napięć społecznych, niekiedy nawet ostrych konfliktów, przez co wpływają destrukcyjnie na rozwój całego społeczeństwa;
- nie mogą być w pełni rozwiązane w ramach grupy, przy pomocy dostępnych jej metod i możliwości;
- mogą być rozwiązane tylko drogą podjęcia działań przez państwo lub inne podmioty polityki społecznej.

Należy zauważyć, iż przedstawione powyżej cechy zostały przytoczone na podstawie opracowania z 1985 roku. W społeczeństwie od tego czasu zaszły ogromne zmiany i wymienione cechy wydają się zbyt wąsko problem. Oczywiście duża część tych cech pozostaje nadal aktualna. Najbardziej dyskusyjne jest założenie, iż kwestie społeczne nie mogą być w pełni rozwiązane w ramach grupy/zbiorowości, oraz poszukiwanie jedyne go sposobu ich rozwiązania w interwencji państwa lub innych podmiotów polityki społecznej. Oczywiście rola państwa w przypadku rozwiązywania wielu kwestii społecznych jest niezwykle ważna. Obecnie obserwuje się jednak rosnące zaangażowanie m.in. organizacji niedochodowych i przypisuje się coraz większe znaczenie w rozwiązywaniu kwestii społecznych partnerstwu oraz współpracy różnych podmiotów.

Według Encyklopedii PWN kwestia społeczna jest konkretnym problemem społecznym o najwyższym stopniu dotkliwości, generującym sytuacje krytyczne w życiu jednostek i zbiorowości, a zarazem powodującym zakłócenia w funkcjonowaniu społeczeństwa. W obecnej rzeczywistości społecznej można przyjąć założenie, iż kwestią (problemem społecznym) jest to, co dana grupa, społeczność czy społeczeństwo jako całość uznaje za problem, który należy rozwiązać. Określenie takie jest wprawdzie dość ogólne, ale jednocześnie na tyle pojemne, iż można w nim zawrzeć wiele ważnych dla społeczeństwa spraw, które wymagają podjęcia określonych działań. Definicja ta jest przy tym zupełnie wystarczająca na potrzeby niniejszego opracowania, w którym punkt nacisku położony został na wykorzystanie zarządzania projektami w rozwiązywaniu ważnych kwestii i problemów społecznych, a nie analizę z zakresu polityki społecznej.

Podobnie rozumieją kwestie społeczne przedsiębiorstwa rozwijające strategie społecznej odpowiedzialności. W takich przedsiębiorstwach wprowadzane jest zarządzanie kwestiami społecznymi, przez które należy rozumieć proces identyfikacji kwestii ważnych w środowisku interesariuszy, ich analizy, ustalania priorytetów w odniesieniu do celów organizacji, planowania odpowiednich działań oraz oceny i monitorowania rezultatów podjętych działań [Carroll, Buchholtz 2003, s. 135]. Przykładowo, firma BP zadeklarowała: „inwestycje BP w Polsce nie dotyczą jedynie obszaru biznesu, ale także kwestii społecznych. Zgodnie z naszą polityką społecznego zaangażowania, która jest wpisana



w strategię naszej firmy, angażujemy się w działania na rzecz społeczności lokalnych” [www.globalcompact.org.pl, 30 maja 2007].

Upowszechnianie społecznej odpowiedzialności stało się w ostatnich kilkunastu latach ważną kwestią społeczną. Na przełomie XIX i XX wieku oraz w czasie pierwszej wojny światowej właściciele i akcjonariusze sami zarządzali własnymi przedsiębiorstwami i wszelkie działania społeczne zależne były od ich uznania. Od tego czasu w Stanach Zjednoczonych i Europie zaszły istotne zmiany w sposobie widzenia społecznej odpowiedzialności ze strony teoretyków, przedsiębiorców, administracji i szerokiej opinii publicznej [Rybak 2004, s. 15].

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu została pierwszy raz sformułowana w 1899 roku w Ewangelii bogactwa (*The Gospel of Wealth*, 1899) amerykańskiego magnata stalowego Andrew Carnagiego [Stoner, Freeman, Gilbert 1998, s. 112; Rybak 2004, s. 15; Post, Frederick, Lawrence, Weber 1996, s. 41–43] jako realizacja dwóch zasad: dobroczynności (ang. *charity*) i powierczości (ang. *stewardship*). Ponieważ obie zasady wywodzą się z Biblii, można przypuszczać, że początki praktycznej realizacji zasad w ten sposób określonej odpowiedzialności społecznej sięgają początków historii społeczeństwa.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest kierunkiem, którego popularność i dominacja nad klasycznym (tradycyjnym) modelem ekonomicznym od pewnego już czasu wzrastała najpierw w Stanach Zjednoczonych, a następnie także w wielu krajach Unii Europejskiej. Klasyczny model ekonomiczny zakładał, że potrzeby i oczekiwania społeczne najlepiej zostaną zaspokojone za pośrednictwem wolnego rynku. Jeżeli biznes jest nagradzany na podstawie jego zdolności do zaspokajania potrzeb rynkowych, to rezultatem powodowanej własnym interesem pogoni za nagrodą będzie zaspokojenie tychże potrzeb [Carroll, Buchholtz 2003, s. 31]. Według klasycznego modelu ekonomicznego nie są więc potrzebne żadne dodatkowe działania zewnętrzne w celu ochrony interesu społecznego, gdyż organizacje biznesowe dbając o własny interes, działają jednocześnie z korzyścią dla społeczeństwa. Niewidzialna ręka rynku, o której mówił Adam Smith, przekształca interes własny przedsiębiorstwa w korzyści społeczne. Niestety, chociaż rynek sprawdza się dobrze w regulowaniu tego, jakich i ile produktów potrzeba, nie jest w stanie samoistnie zapewnić uczciwego i etycznego działania przedsiębiorstw.

Według P. Druckera „społeczna odpowiedzialność menedżerów wymaga takiego postępowania, aby wszystko, co rzeczywiście leży w interesie publicznym, stało się interesem własnym przedsiębiorstwa” [Drucker 1994, s. 418]. R. Bauer, reprezentujący wczesne poglądy na kwestie społecznej odpowiedzialności, uważał, że przejawia się ona w poważnym traktowaniu przez organizacje wpływu, jaki mają ich działania na społeczeństwo [Carroll, Buchholtz 2003, s. 30].

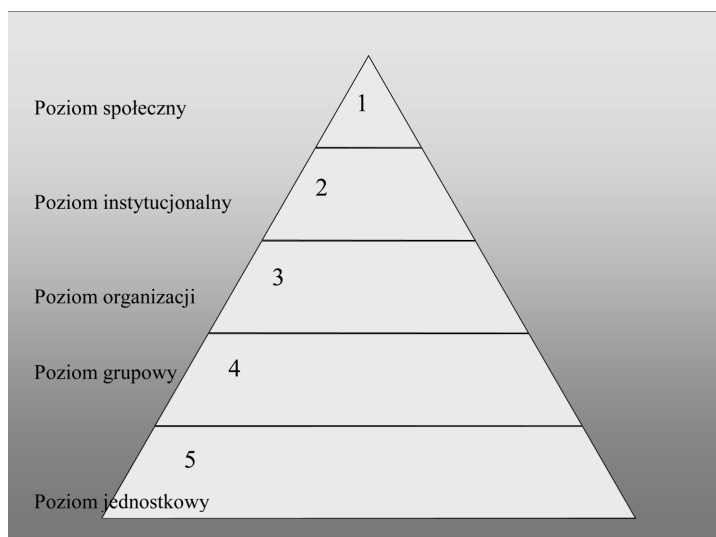
Obecnie społeczną odpowiedzialność biznesu najczęściej rozumie się w sposób określony przez A. B. Carrolla w 1979 roku. Wyróżnił on cztery wzajemnie

uzupełniające się typy odpowiedzialności, związane z czterema typami oczekiwań społecznych wobec przedsiębiorstwa: ekonomicznymi, prawnymi, etycznymi i filantropijnymi [Carroll 1979, s. 497–505; Carroll, Buchholtz 2003, s. 35–42]. Z rozbudowanej definicji społecznej odpowiedzialności (m.in. A. B. Carrolla) wynika, że podejmowane w organizacji decyzje i działania powinny być zyskowe, etyczne, zgodne z prawem i co najmniej nienaruszające, a nawet przyczyniające się do wzrostu dobra społecznego.

#### **4. Rola zarządzania projektami w integrowaniu aktorów społecznych wokół kwestii upowszechniania społecznej odpowiedzialności biznesu**

Z efektów społecznej odpowiedzialności biznesu korzysta wielu różnych interesariuszy, istnieje także wiele punktów, w których interes przedsiębiorstwa styka się z interesem interesariuszy. W tych punktach powinny być zatem prowadzone działania mające na celu upowszechnianie społecznej odpowiedzialności. Zarządzanie upowszechnianiem społecznej odpowiedzialności biznesu, aby było w pełni skuteczne, nie powinno być przypisane do konkretnej organizacji czy instytucji, odpowiedzialnej za całość działań. Upowszechnianie społecznej odpowiedzialności biznesu powinno być rozproszone pomiędzy zainteresowanych nim aktorów społecznych i odbywać się na pięciu poziomach: jednostkowym, grupowym, organizacyjnym, instytucjonalnym i społecznym (rys. 1).

**Rysunek 1.** Poziomy upowszechniania społecznej odpowiedzialności



Źródło: Opracowanie własne

Przenikanie się działań na poszczególnych poziomach upowszechniania CSR dobrze obrazują słowa Monteskiusza:

„Gdybym wiedział o czymś, co byłoby dla mnie korzystne, a co byłoby szkodliwe dla mojej rodziny, to wyrzuciłbym to z mojego umysłu. Gdybym wiedział o czymś, co byłoby korzystne dla mojej rodziny, ale nie dla mojej ojczyzny, starałbym się o tym zapomnieć. Gdybym wiedział o czymś, co byłoby korzystne dla mojej ojczyzny, a szkodliwe dla Europy, lub też korzystne dla Europy, lecz szkodliwe dla rodzaju ludzkiego, uznałbym to za zbrodnię, ponieważ człowiekiem jestem z konieczności, a Francuzem jedynie z przypadku” [cyt. za: Martinez Reyes 2005, s. 131].

Poziom jednostkowy dotyczy pojedynczych pracowników, ich postaw, przekonań, motywacji i działań. Upowszechnianie społecznej odpowiedzialności na tym poziomie powinno się odbywać w zakresie edukacji, wychowania, motywowania, treningów wrażliwości, przekazywania określonych norm moralnych, a także uświadamiania o możliwości i kierunkach oddziaływania pojedynczych ludzi z pomocą grupy – jeżeli potrafią się zjednoczyć z innymi, którzy reprezentują podobne nastawienie. Upowszechnianie na poziomie grupowym powinno obejmować sytuacje, w których pojedyncze osoby o podobnym nastawieniu działają w zespołach, tworząc swego rodzaju grupy interesu. Wzmacnia się wówczas na zasadzie efektu synergii siła oddziaływania poszczególnych jednostek. Uświadomienie wspólnoty interesów zbliża przekonania pojedynczych członków organizacji do społecznej odpowiedzialności, jest gwarantem harmonijnego funkcjonowania i rozwoju. Poziom organizacyjny dotyczy organizacji jako całości. Na tym poziomie należy rozwijać programy współpracy przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi, uświadamiając przy tym możliwe korzyści, wynikające z prowadzenia polityki społecznej odpowiedzialności zintegrowanej ze strategiami biznesowymi.

Poziom instytucjonalny obejmuje nie pojedyncze firmy, ale sektor biznesu jako instytucję. Na tym poziomie celowa wydaje się próba wykreowania pewnego rodzaju etosu człowieka biznesu - środowiska uczciwych, czystych, prawych ludzi biznesu, które będzie siłą napędową rozwoju nie tylko polskiej gospodarki i polskiego kapitalizmu, ale również pozytywnego przekształcenia polskiego państwa w ogóle. Należy dążyć do wykreowania środowiska, będącego pozytywnym przykładem, punktem odniesienia dla reszty społeczeństwa.

Poziom społeczny dotyczy społeczeństwa jako całości – nie tylko sfery biznesu, ale ogólnie kultury społecznej, jako zbioru wartości i norm, obyczajów, zwyczajów, przekonań, postaw, wzorów zachowań, bez względu na to czy obszar ten będzie rozpatrywany lokalnie, regionalnie, na poziomie państwa, czy w wymiarze międzynarodowym. W przypadku poziomu społecznego nie chodzi bowiem o obszar geograficzny, ale typ i zakres zjawisk podlegających analizie.

Poziom ten jest bardzo istotny wobec faktu, iż ani pojedynczy człowiek, ani przedsiębiorstwo, ani cała sfera biznesu jako instytucja nie działają w próżni i zasady moralne – nieustannie odtwarzane m.in. przez religię, obyczaje, język, prawo na poziomie społeczeństwa i państwa – przenikają do wszystkich sfer życia, także do sfery gospodarczej.

Odpowiedzialność przedsiębiorstw jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym do budowania odpowiedzialnego społeczeństwa. Model upowszechniania społecznej odpowiedzialności powinien mieć charakter interakcyjny, w którym zakłada się udział wielu aktorów/interesariuszy, podejmujących różnego rodzaju działania ukierunkowane na partnerów, przy jednoczesnym zachowaniu wzajemności - zarówno odpowiedzialności, jak i korzyści poszczególnych partnerów. Przyjęcie modelu, w którym jeden z podmiotów (np. specjalnie powołana w tym celu organizacja publiczna, czy organizacja pozarządowa) miałby zarządzać procesem upowszechniania społecznej odpowiedzialności byłoby mniej skuteczne od modelu zarządzania rozproszonego.

W przypadku upowszechniania społecznej odpowiedzialności biznesu skuteczniejsze będzie odejście od zarządzania jako zarządzania organizacją w kierunku zarządzania przez projekty. Mamy tu do czynienia z zarządzaniem rozproszonym w poszczególnych projektach, które integrują aktorów społecznych. Tego typu tendencje zostały zaobserwowane już w latach 1980. i 1990. w obszarze marketingu społecznego, gdzie nastąpiło odejście od podejścia instytucjonalnego w kierunku podejścia programowego. Nacisk został położony nie na organizacje odpowiedzialne za realizację kampanii społecznych, ale na fakt, że podstawowym celem marketingu jest wpływ na zachowanie klienta [Andreasen 1997, s. 3, cyt. za: Baran 2006, s. 152]. „Jest to ważne z co najmniej dwóch powodów. Po pierwsze, następuje uwolnienie działania od konkretnej instytucji/organizacji, co pozwala budować programy służące realizacji określonych celów, mogące zostać zaadaptowane przez różne podmioty w różnych okolicznościach (...). Po drugie, działanie takie jest punktem wyjścia do myślenia w kategoriach współpracy różnych organizacji przy realizacji poszczególnych programów (...)” [Baran 2006, s. 152–153].

## 5. Uwagi końcowe

W niniejszym opracowaniu pozytywnie zweryfikowana została przyjęta teza, iż w upowszechnianiu społecznej odpowiedzialności biznesu, będącym ważną kwestią społeczną, można skutecznie wykorzystać zarządzanie projektami. Zarządzanie projektem, będąc „formą zorganizowanego działania ludzi skupionych dla realizacji określonego przedsięwzięcia, dla otrzymania określonego rezultatu, który pozwala organizacji osiągnąć jej cele” [Praweńska –Skrzypek 2006, s. 126], staje się potencjalnym narzędziem w procesie rozwiązywania

ważnych kwestii i problemów społecznych. Oparcie się na wyuczonych procedurach, typowych dla struktur biurokratycznych, w których trudno realizować nieszablonowe działania, będzie nieskuteczne w przypadku prób rozwiązywania wielu problemów społecznych.

Przybliżono zarówno koncepcję zarządzania projektami, jak i najważniejsze cechy projektów, decydujące o ich przydatności w integrowaniu wielu różnych partnerów dla rozwiązywania ważnych kwestii społecznych: szczególnie upowszechniania społecznej odpowiedzialności biznesu.

Ukazana została także koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jako jedna z ważnych współcześnie kwestii społecznych. Przyjęto, iż kwestią społeczną jest to, co dana grupa, społeczność czy społeczeństwo jako całość uznaje za problem, na tyle dotkliwy, że należy go koniecznie rozwiązać.

Analiza specyfiki projektów i procesu zarządzania nimi doprowadziła do przekonania, że realizowane w ten sposób działania mogą być bardziej skuteczne w rozwiązywaniu ważnych kwestii i problemów społecznych, niż działania w oparciu o struktury biurokratyczne. Specyfika zarządzania projektami, podobnie jak poszukiwanie i realizacja działań zmierzających do rozwiązywania ważnych kwestii społecznych, wymaga często odejścia od typowych, wyuczonych procedur i działań na rzecz elastyczności i nieustannego poszukiwania nieszablonowych rozwiązań.

Zarządzanie projektami umożliwia także przyjęcie interakcyjnego modelu upowszechniania społecznej odpowiedzialności, w którym zakłada się udział wielu aktorów/interesariuszy, podejmujących różnego rodzaju działania ukierunkowane na partnerów, przy jednoczesnym zachowaniu wzajemności - zarówno odpowiedzialności, jak i korzyści poszczególnych partnerów. Następuje odejście od zarządzania jako zarządzania organizacją w kierunku zarządzania przez projekty, gdzie mamy do czynienia z zarządzaniem rozproszonym w poszczególnych projektach, integrujących aktorów społecznych. Rozwiązanie to pozwala na uwolnienie działań od konkretnej instytucji/organizacji na rzecz budowania programów służących realizacji określonych celów, które mogą zostać zaadaptowane przez różne podmioty w różnych okolicznościach.

## Literatura

1. Andreasen A. R., *Challenges for Science and Practice of Social Marketing*, (w:) E. Goldberg, M. Fishbein, S. E. Middlestadt (red.), *Social Marketing. Theoretical and Practical Perspectives*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 1997.
2. Andrews K. R., *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL 1971.

3. Baran G., *Istota i rola marketingu społecznego*, (w:) G. Praweńska-Skrzypek (red.), *Zarządzanie w sektorze publicznym i obywatelskim. Wybrane problemy*, Fundacja Współczesne Zarządzanie i Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 140–158.
4. Carroll A. B., *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, *Academy of Management Review*, Vol. 4, N<sup>o</sup>. 4, 1979, s. 497–505.
5. Carroll A. B., Buchholtz A. K., *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, Thompson Learning, South-Western College, USA 2003.
6. Carroll A. B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organisational stakeholders – balancing economic, legal, and social responsibilities*, *Business Horizons*, July – August 1991, s. 39–48.
7. Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, AE w Krakowie, Kraków 1994.
8. Kerzner H., *Advanced Project Management*, edycja polska, Wyd. Helion, Gliwice 2005.
9. Kerzner H., *Project Management*, Van Nostrand Reinhold Company, Florence, Kentucky 1994.
10. Krawiec F., *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Wyd. Difin, Warszawa 2000.
11. Krzyżanowska M., *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wyd. Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000.
12. Lewis J. P., *The Project Manager's Desk Reference. A Comprehensive Guide to Project Planning, Scheduling, Evaluation, Control and Systems*, Probus Publishing Company, Chicago, Illinois 1993.
13. Łopaciński T., *Narzędzia do wspomagania zarządzania projektami w firmie IBM Polska, Materiały na Pierwszą Konferencję Project Management – Doświadczenia i Metody*, Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego, Gdańsk 1999.
14. Łopato J., *Kwestie społeczne a polityka społeczna*, (w:) A. Piekara, J. Supińska (red.), *Polityka w okresie przemian*, PWE, Warszawa 1985.
15. Martinez Reyes V., *Etyka biznesu – wybrane kwestie*, (w:) K. Kietliński, V. Martinez Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
16. Maylor H., *Project Management*, Prentice Hall, Essex 2005.
17. Mazurek F., *Kwestia społeczna*, źródło internetowe: <http://www.kns.gov.pl/sloownik/kwestia.htm>, odczyt: 30 maja 2007.

18. Post J. E., Frederick W. C., Lawrence A. T., Weber J., *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill, USA 1996.
19. Praweńska–Skrzypek G., *Zarządzanie projektami jako nowoczesny instrument zarządzania publicznego*, (w:) G. Praweńska–Skrzypek (red.), *Zarządzanie w sektorze publicznym i obywatelskim. Wybrane problemy*, Fundacja Współczesne Zarządzanie i Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków 2006, s. 121–139.
20. *Project Management Institute (PMI), A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMI*, Newtown Square, Pennsylvania 1996.
21. Roszkowski H., Wiatrak A. P., *Zarządzanie projektem: istota, procedury i ich zastosowanie przy korzystaniu ze środków Unii Europejskiej*, Wyd. SGGW, Warszawa 2005.
22. Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.
23. Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa 2006.
24. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998.
25. Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K., *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004.

Źródła i materiały:

1. [http://www.globalcompact.org.pl/aktualnosci\\_kraj.php](http://www.globalcompact.org.pl/aktualnosci_kraj.php)

**Angelika Wodecka-Hyjek\***

## **WYBRANE DETERMINANTY SPRAWNOŚCI ŚWIADCZENIA USŁUG ADMINISTRACYJNYCH W URZĘDACH ADMINISTRACJI SAMORZĄDOWEJ**

### **SELECTED DETERMINANTS OF THE EFFICIENCY OF PROVIDING ADMINISTRATIVE SERVICES IN LOCAL ADMINISTRATION INSTITUTIONS**

#### **Summary**

*After the reform in January 1st, 1999 Polish public administration has been divided into three levels, with following basic units a community, a county and a voivodeship. These units of local self-government should provide public services for the locals but generally they fulfill their tasks below standard, an effect of which is considerable public dissatisfaction.*

*The study undertakes to distinguish the prerequisites for the efficient realization of public services.*

*The introduction contains a definition of public services and presents the concept of a system approach to self-government administration.*

*It has been assumed that the improvement of the organization of self-government administration concerns two areas: the organizational structure and the administrative procedures relevant for the realization of public services.*

*This approach enabled the author to distinguish the prerequisites for the efficient realization of public services, which were characterized in the consecutive part of the study.*

*The conclusion presents the areas and methods for the improvement of the organization of self-government administration institutions.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Nasilająca się krytyka sposobu działania administracji publicznej sprawiła, że w latach 80. i wczesnych latach 90. XX wieku w krajach rozwiniętych zaist-

\* dr, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.



niała potrzeba reformy sektora publicznego. niesprawność systemów administracji publicznej dotyczyła przede wszystkim:

- skali i zakresu prowadzonej działalności (obejmującej duże spektrum, pochłaniającej zbyt wiele środków),
- metod działania (nieskuteczność, nieefektywność, brak elastyczności) [Wybór tekstów do ekonomiki...1999, s.14-16].

Działalność jednostek samorządu terytorialnego polegająca na świadczeniu usług ogólnie dostępnych, gdzie osobisty kontakt klient-urzędnik determinuje publiczną ocenę całego systemu administracyjnego państwa, w opinii publicznej często postrzegana jest jako niesprawna, kosztowna w utrzymaniu (permanenty deficyt budżetowy jednostek samorządu terytorialnego i rosnące koszty funkcjonowania), a wręcz marnotrawiąca środki publiczne [Gilowska 1999, s.2]. niesprawność w funkcjonowaniu instytucji administracyjnych, niski stopień realizacji zadań oraz wysokie koszty realizacji usług publicznych zmniejszają poziom zadowolenia społecznego. Celem niniejszego opracowania jest próba wyróżnienia czynników warunkujących sprawność realizowania usług administracyjnych w urzędach administracji samorządowej.

## **2. Pojęcie i klasyfikacja usług publicznych**

Ustalenie istoty obiektywnego zjawiska, określanego jako „świadczenie usług przez administrację”, wymaga zdefiniowania pojęcia usług. Pojęcie to, chociaż wykorzystywane szeroko w aktach normatywnych, poddawane jest dogłębnej analizie na gruncie nauk innych niż nauki prawne, przede wszystkim w naukach ekonomicznych. W kontekście dorobku nauk ekonomicznych można wskazać następujące desygnaty pojęcia usług [Chmielnicki 2005, s. 35]:

1. Cechą, która najpewniej pozwala odróżnić świadczenie usług od innych przejawów działalności ekonomicznej, jest charakter rezultatu (efektu) wykonanej usługi.
2. Większą wartość poznawczą wykazuje definiowanie usług poprzez wskazanie, jakimi rodzajami działalności nie są, niż enumeratywne czy egzemplifikacyjne wyliczanie, jakie rodzaje działalności pojęciu usług odpowiadają.
3. Według przeważającego stanowiska przedstawicieli nauk ekonomicznych rezultatem wykonania usługi jest niewątpliwie zaspokojenie pewnej potrzeby, czyli odniesienie przez usługobiorcę korzyści, przy czym korzyść ta ma charakter dobra niematerialnego.

Na podstawie tych ustaleń P. Chmielnicki wskazuje, iż przez usługę rozumie się działalność ludzką, której rezultatem jest zaspokojenie określonej potrzeby, przy czym rezultat ten nie polega na wytworzeniu dobra materialnego [tamże, s. 35].

Stanowisko powyższe podziela również E. Wojciechowski, który „usługi publiczne” (w rozumieniu zakresu zadań organów jednostek samorządu terytorialnego i ich urzędów) zalicza do kategorii działalności użyteczności publicznej, służącej zaspokajaniu potrzeb społecznych. Potrzeby te zaliczane są do klasy potrzeb podstawowych, będących zasadniczym warunkiem egzystencji człowieka, prowadzenia działalności gospodarczej i trwałości struktur gospodarczo-politycznych [Wojciechowski 2003, s.143]. Problem ten zauważony został również w raporcie Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową na temat diagnozy stanu terytorialnej administracji publicznej w Polsce, opublikowanego w 2004 r., w którym przyjęto, iż usługa publiczna jest takim dobrem materialnym i niematerialnym, które z przyczyn głównie ekonomicznych nie może być zagwarantowane w obrocie cywilnoprawnym w sposób ciągły, przy jednoczesnym braku odpowiedniej inicjatywy indywidualnej. W związku z czym usługi publiczne realizowane są w takich obszarach aktywności państwa, które wymagają utrzymania odpowiedniej bazy materiałowej, osobowej, finansowej, przy jednoczesnym zagwarantowaniu nieprzerwalności świadczeń na określonym poziomie. Tak więc realizacja usług publicznych wyrażona jest poprzez zadania narzucone administracji przez ustawodawcę [Rozwój instytucjonalny...2004, s.165].

Wyróżnienie zadań samorządu, pozwalające wskazać swego rodzaju klasyfikację usług publicznych, najczęściej w literaturze przedmiotu odnosi się do zadań gminy, jako podstawowej jednostki samorządu terytorialnego.

Według Z. Niewiadomskiego zadania własne gminy zamykają się w czterech kategoriach związanych z [Prawo administracyjne. Część ustrojowa 2000, s. 156]:

- infrastrukturą techniczną (np. drogi, wodociągi, unieszkodliwienie odpadów, lokalny transport zbiorowy),
- infrastrukturą społeczną (np. edukacja publiczna, ochrona zdrowia, pomoc społeczna, upowszechnianie kultury),
- porządkiem i bezpieczeństwem publicznym (np. ochrona przeciwpożarowa),
- ładem przestrzennym i ekologicznym (np. miejscowe planowanie przestrzenne, zieleń gminna, zadrzewienia).

Podobną klasyfikację zawiera wspomniany powyżej raport Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową na temat diagnozy stanu terytorialnej administracji publicznej w Polsce, w którym usługi publiczne podzielono na trzy kategorie [Diagnoza stanu terytorialnej administracji publicznej w Polsce 2004, s. 78-79]:

- usługi o charakterze społecznym, nazwane obszarem podstawowym, zagwarantowanym na podstawie Konstytucji (zaliczono do nich: opiekę zdrowotną, oświatę i wychowanie, przeciwdziałanie bezrobociu, pomoc socjalną i zapewnienie lokali mieszkalnych),

- materialne aspekty infrastrukturalne (np. usługi transportowe, zaopatrzenie w energię, wodę itp.),
- usługi administracyjne (np. wydawanie paszportów, dowodów osobistych, praw jazdy itp.).

Również w odniesieniu do poziomu gminy klasyfikacji usług publicznych dokonuje S. Wańkowicz. Autor dzieli usługi publiczne na grupy, wyróżniając trzy podstawowe: usługi administracyjne, usługi o charakterze społecznym i usługi o charakterze technicznym. Grupy usług publicznych dzieli na kategorie, które z kolei składają się z pojedynczych usług. Kategoria usług publicznych jest zbiorem pojedynczych usług z tej samej dziedziny lub usług o jednakowych cechach [Rozwój instytucjonalny 2004, s. 165]. Podobny zakres działań, o charakterze ponadgminnym, realizowany jest na poziomie samorządu powiatowego, natomiast samorząd województwa wykonuje zadania o charakterze regionalnym. Propozycję ramowej klasyfikacji usług publicznych realizowanych przez samorząd terytorialny w Polsce zawiera tabela 1. Jednostki samorządu terytorialnego realizują usługi publiczne przy pomocy organizacji (podmiotów) działających w różnych formach prawno-organizacyjnych. Instytucjami realizującymi usługi publiczne mogą być: urzędy, jednostki budżetowe, gospodarstwa pomocnicze, zakłady budżetowe, szkoły publiczne i niepubliczne, instytucje kultury, publiczne i niepubliczne zakłady opieki zdrowotnej, komunalne i prywatne spółki prawa handlowego oraz inne prywatne podmioty.

### **3. Koncepcja systemu urzędu administracji samorządowej**

Zadania administracji publicznej w strukturach samorządowych z zakresu usług o charakterze administracyjnym wykonują organy samorządu terytorialnego: wojewódzkiego, powiatowego i gminnego za pomocą urzędów administracji samorządowej, takich jak: urząd marszałkowski, starostwo powiatowe i urząd gminy. H. Izdebski przez urząd administracji rozumie jednostkę organizacyjną obsługującą organ administracji, stanowiący zespół osób, tj. pracowników urzędu i składników materialnych, umożliwiających wykonywanie przez organ jego zadań i kompetencji [Izdebski 2006, s.183-184].

**Tabela 1.** Ramowa klasyfikacja usług publicznych realizowanych przez samorząd terytorialny w Polsce

Grupy usług	Kategorie	Gmina	Powiat	Województwo
USŁUGI ADMINISTRACYJNE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wydawanie dokumentów na życzenie klienta, nie będących decyzjami administracyjnymi, zezwoleniami, koncesjami,</li> <li>• Wprowadzanie do rejestru (bazy danych) danych uzyskiwanych bezpośrednio od klienta,</li> <li>• Wydawanie zezwoleń oraz decyzji w rozumieniu i trybie kodeksu postępowania administracyjnego,</li> <li>• Wydawanie zezwoleń i koncesji związanych z działalnością gospodarczą reglamentowana przez państwo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prowadzenie dokumentacji obywatelskiej (wydawanie dowodów osobistych, dokonywanie meldunków, rejestracja ślubów, urodzeń, itp.),</li> <li>• Prowadzenie rejestru przedsiębiorców,</li> <li>• Ewidencja gospodarki nieruchomościami i gruntami,</li> <li>• Wydawanie zezwoleń budowlanych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geodezja i nadzór geodezyjny,</li> <li>• Rejestracja pojazdów,</li> <li>• Wydawanie praw jazdy,</li> <li>• Prowadzenie biura rzecznika praw konsumentów.</li> </ul>	<p>Np. wydawanie kopii dokumentacji osobowej i placowej dla celów emerytalno • rentowych byłym pracownikom zlikwidowanych przedsiębiorstw, których organem założycielskim był wojewoda.</p>
USŁUGI SPOŁECZNE	Ochrona zdrowia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profilaktyka zdrowotna,</li> <li>• Lecznictwo otwarte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publiczna opieka zdrowotna i służby sanitarne,</li> <li>• Lecznictwo zamknięte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szpitale wojewódzkie,</li> <li>• Prowadzenie ośrodków leczenia uzależnień.</li> </ul>
	Oświata i wychowanie oraz edukacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przedszkola,</li> <li>• Szkoły podstawowe,</li> <li>• Gimnazja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szkoły średnie,</li> <li>• Kształcenie specjalne dzieci i młodzieży.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niektóre szkoły wyższe.</li> </ul>
	Kultura, sport i rekreacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokalne biblioteki, teatry i domy kultury.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prowadzenie co najmniej jednej biblioteki powiatowej.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prowadzenie bibliotek pedagogicznych.</li> <li>• Wojewódzkie placówki kulturalne.</li> </ul>
USŁUGI SPOŁECZNE	Pomoc i opieka społeczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utworzenie i utrzymywanie ośrodka pomocy społecznej,</li> <li>• Organizowanie i świadczenie usług opiekuńczych w tym specjalistycznych,</li> <li>• Zapomogi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przeciwdziałanie bezrobociu,</li> <li>• Prowadzenie poradnictwa specjalistycznego,</li> <li>• Prowadzenie domów pomocy,</li> <li>• Utworzenie i utrzymywanie centrum pomocy rodzinie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizowanie i prowadzenie regionalnych jednostek pomocy społecznej,</li> <li>• Utworzenie i utrzymanie regionalnego ośrodka polityki społecznej.</li> </ul>

Grupy usług	Kategorie	Gmina	Powiat	Województwo
USŁUGI SPOŁECZNE	Mieszkalnictwo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budowa mieszkań socjalnych,</li> <li>• Zarządzanie mieszkaniami komunalnymi,</li> <li>• Dopłaty do czynszów.</li> </ul>		
	Porządek i bezpieczeństwo publiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Straż miejska,</li> <li>• Ochotnicza straż pożarna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Policja,</li> <li>• Obrona cywilna.</li> </ul>	
	Planowanie strategiczne i przestrzenne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plany rozwoju lokalnego,</li> <li>• Planowanie przestrzenne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plany rozwoju powiatu,</li> <li>• Inspekcja budowlana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategie rozwoju regionu,</li> <li>• Umowy rozwoju regionalnego zawierane z rządem centralnym.</li> </ul>
USŁUGI TECHNICZNE	Transport i drogi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drogi gminne,</li> <li>• Transport miejski i lokalny.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drogi powiatowe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizowanie i dotowanie regionalnych, kolejowych przewozów pasażerskich.</li> </ul>
	Gospodarka wodna i zaopatrzenie w energię	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Woda i kanalizacja,</li> <li>• Ogrzewanie centralne</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sieci energetyczne,</li> <li>• Gospodarka wodna.</li> </ul>
	Infrastruktura komunalna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Składowiska śmieci,</li> <li>• Sprzątanie ulic,</li> <li>• Oświetlenie ulic,</li> <li>• Parki i zieleń miejska.</li> </ul>		

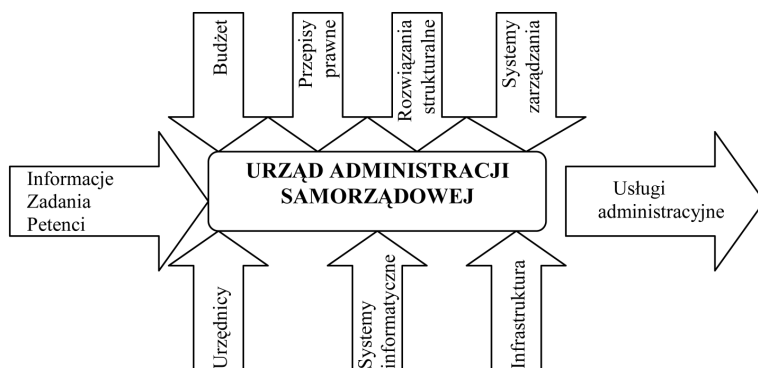
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Chmielnicki 2005, Hryniewicz 2004, *Rozwój instytucjonalny 2004.*]

Dla potrzeb niniejszej pracy można przyjąć za E. Knosalą, iż urząd jest to część aparatu administracyjnego, mająca wyodrębniony rzeczowy zakres działania, który wyraźnie odgranicza go od innych części tego aparatu. W takim kontekście urząd jest wyodrębnioną rzeczowo i organizacyjnie częścią aparatu administracji publicznej. Odrębność, czyli wydzielenie urzędu z całości aparatu administracyjnego przejawia się poprzez [Knosala 2005, s. 168-169]:

- nazwę, która odróżnia urząd od innych części aparatu administracyjnego,
- przyznanie w sposób ustawowy rzeczowego zakresu działania,
- wyodrębnienie w urzędzie funkcji wewnętrznego kierowania (prawo stosowania poleceń służbowych, udzielania wytycznych).

Ujmując urząd administracji samorządowej jako system organizacyjny (rys. 1.) należy przyjąć, iż działa on w określonym otoczeniu, a wewnątrz urzędu zachodzą odpowiednie procesy transformacji, warunkujące sprawne realizowanie zamierzonych celów.

**Rysunek 1.** Ramowe ujęcie urzędu administracji samorządowej



Źródło: Opracowanie własne.

Uwzględniając specyficzne uwarunkowania administracji publicznej oraz powołując opinię D.P. Nortona i R.S. Kaplana [Norton, Kaplan 2001, s.144] przyjmuje się, iż celem urzędów administracji jest skuteczne i efektywne świadczenie usług publicznych. Organizacja spełnia określoną funkcję w społeczeństwie i to w znacznym stopniu wyznacza jej cele. Określony stopień realizacji celów organizacji, a tym samym zaspokojenie konkretnej społecznej potrzeby, jest warunkiem niezbędnym otrzymywania zasileń z otoczenia, co umożliwia jej przetrwanie i rozwój<sup>2</sup>. W tym względzie adekwatne jest stwierdzenie charakterystyczne dla analizy wartości, iż funkcja jest racją uzasadniającą istnienie danego systemu. Opinię tę potwierdzili również D.P. Norton i R.S. Kaplan stwierdzając, iż od jednostek świadczących usługi na rzecz społeczeństwa, a więc również od urzędów administracji, wymaga się szczególnie komunikowania misji oraz celów, gdyż świadczenie konkretnych usług określonym grupom społecznym jest przesłanką istnienia tego typu instytucji [Norton, Kaplan 2001, s.171]. Równie istotna jest specyfika powszechnej dostępności usług publicznych i ich odbiorców, którzy nie są bezpośrednimi dostawcami (płatnikami) środków finansowych rekompensujących koszty, jakie ponosi instytucja, ale jako podatnicy mają prawo żądać odpowiedniego poziomu ich świadczenia.

Elementy wejścia stanowią: zadania, informacje i petenci. Informacje rozumiane są jako określone „żądania” w stosunku do urzędu ze strony lokalnej społeczności (petentów), których urząd ma obowiązek obsługiwać na mocy przepisów prawa. Elementy wyjścia natomiast to szeroko rozumiane usługi o charakterze administracyjnym. Ponadto na osiągnięcie zamierzonego celu mają wpływ mechanizmy wspierające, takie jak: urzędnicy, systemy informatyczne i infrastruktura urzędu i jego jednostek.

<sup>2</sup> Na rangę problemu kształtowania relacji organizacyjnych zwróciła uwagę W. Błaszczuk w opracowaniu *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych* [Błaszczuk 2005].

Urząd podlega również ograniczeniom zarówno o charakterze zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Budżet w przypadku administracji publicznej niewątpliwie stanowi swoiste „ograniczenie” możliwości osiągnięcia zamierzonego celu. Również aktualne rozwiązania strukturalne i system zarządzania decydują o sprawności funkcjonowania. Bardzo istotnym ograniczeniem są obowiązujące przepisy prawne.

#### 4. Czynniki warunkujące sprawność realizowania usług administracyjnych

Ponieważ celem urzędu administracji samorządowej jest dostarczanie usług publicznych, przyjęto, iż doskonalenie organizacji urzędu obejmuje dwa podstawowe obszary (tabela 2):

1. Doskonalenie struktury organizacyjnej rozumianej jako układ powiązań (podział uprawnień decyzyjnych, zadań, przepływów informacyjnych) pomiędzy komórkami urzędu, których współpraca warunkuje odpowiedni poziom świadczenia usług publicznych. Racjonalizacja w tym obszarze dotyczy: „wyszczuplenia” struktury urzędów, skrócenia procesów podejmowania decyzji, usprawniania systemów zarządzania.
2. Racjonalizację procedur administracyjno-biurowych (przebiegów organizacyjnych) obowiązujących w urzędzie, od których zależy poziom świadczenia usług publicznych. Racjonalizacja procedur dotyczyć będzie czasu realizacji, wykorzystania nowoczesnych rozwiązań informatycznych oraz usprawniania procesu obsługi petenta.

W praktyce bardzo trudno jest ocenić poprawność budowy struktury organizacyjnej urzędu, ponieważ wymaga to uwzględnienia wielu czynników wpływających na specyfikę funkcjonowania danej gminy lub powiatu. E. Knosala stwierdza, iż skuteczne sterowanie działalnością urzędu przez jednego kierownika nie jest możliwe, co uzasadnia konieczność rozbudowy pionowych struktur organizacyjnych urzędu [Knosala 2005, s.170].

**Tabela 2.** Obszary i czynniki doskonalenia organizacji urzędów administracji samorządowej

Urząd administracji samorządowej	
Doskonalenie struktury organizacyjnej	Racjonalizacja procedur administracyjno-biurowych
<ul style="list-style-type: none"> <li>• „wyszczuplenie” struktury urzędów,</li> <li>• racjonalizacja zasad podejmowania decyzji,</li> <li>• usprawnienie systemu zarządzania.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• skrócenie czasu realizacji,</li> <li>• wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań informatycznych (elektroniczne formy realizacji usług),</li> <li>• usprawnienie procesu obsługi petenta.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

Doświadczenia komercyjne uzasadniają pogląd, iż racjonalizacja działalności wymaga „spłaszczania” struktury poprzez tworzenie relatywnie dużych, wewnętrznych jednostek organizacyjnych. Jak wynika z badań przeprowadzonych w latach 1997-2000 w Katedrze Gospodarki Samorządu Terytorialnego Uniwersytetu Łódzkiego [Wojciechowski 2003, s.132-136] zdecydowana większość polskich urzędów gminnych ma tradycyjną strukturę organizacyjną typu funkcjonalnego. Wynika to ze sposobu grupowania zadań wykonywanych przez poszczególne komórki organizacyjne. W dużych gminach (miastach) w urzędach działają wydziały, oddziały (lub referaty), biura oraz wieloosobowe, samodzielne stanowiska pracy. Z kolei w małych gminach praca zorganizowana jest przede wszystkim w postaci referatów i sekcji. Zasadność grupowania zadań istotnie wpływa na sprawność funkcjonowania urzędu.

W rezultacie wspomnianych badań do najczęstszych nieprawidłowości w budowie struktur organizacyjnych, jakie zaobserwowano w urzędach zalicza się [Wojciechowski jw., s. 133]:

- „mieszanie” jednorodności spraw przypisanych do realizacji jednej komórce organizacyjnej,
- podporządkowanie jednostek i komórek o podobnej funkcji różnym osobom z urzędu (brak podziału kompetencji),
- łączenie w ramach jednej struktury zadań publicznych nie mających żadnego związku.

Kierownikiem urzędu jest odpowiednio wójt (burmistrz lub prezydent), starosta lub wojewoda, który może powierzyć prowadzenie spraw w swoim imieniu, w zakresie ustalonym przez radę, sekretarzowi. W strukturze organów gminy /powiatu ważne miejsce zajmują osoby pełniące funkcje sekretarza i skarbnika. Stanowiska te powołuje rada gminy/powiatu. Sekretarz prowadzi sprawy bieżące i szczegółowe związane z działalnością urzędu oraz zadania zlecone przez kierownika urzędu. Może on sprawować jednocześnie funkcję kierownika komórki organizacyjnej urzędu. Skarbnik gminy natomiast pełni rolę głównego księgowego urzędu, realizując całokształt spraw finansowych związanych z gminą/powiatem. Skarbnik może być również kierownikiem wydziału finansowego w urzędzie [Wojciechowski 2003, s.52]. Organizację wewnętrzną oraz tryb pracy urzędu administracji określa regulamin organizacyjny. Ogólne zasady organizacji i funkcjonowania urzędu oraz sposób postępowania ze sprawami wniesionymi przez obywateli reguluje Kodeks Postępowania Administracyjnego oraz przepisy szczególne, w tym dotyczące organizacji przyjmowania, rozpatrywania i załatwiania skarg i wniosków obywateli. Oprócz Regulaminu istotną rolę w organizacji działalności operacyjnej i obsługowej spełnia instrukcja kancelaryjna, regulująca obieg pism wewnątrz starostwa oraz sposób gromadzenia i przechowywania dokumentów.



Sprawne funkcjonowanie urzędu zależy również od potencjału kadrowego. Władze terytorialne posiadają w tym względzie dowolność, ponieważ kształt struktury organizacyjnej, liczba etatów i zasady funkcjonowania urzędu są określone w regulaminie organizacyjnym urzędu. Postępowanie takie jest zgodne z artykułem 6 Europejskiej Karty Samorządu Terytorialnego, który stanowi o samodzielnym ustalaniu przez społeczności lokalne struktury administracyjnej, tworzącej jednostki dostosowane do specyficznych potrzeb mieszkańców [Wojciechowski 2003, s.51]. Tymczasem wraz z reformą powiatową począwszy od roku 1999 zatrudnienie w administracji samorządu terytorialnego dynamicznie wzrastało. Zauważalne były również patologie w procesie rekrutacji pracowników urzędów administracji samorządowej. W wielu sytuacjach umiejętności nowo zatrudnionych pracowników nie są adekwatne do zajmowanych przez nich stanowisk [Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych 2003, s. 111]. Sytuację taką W. Kieżun nazywa „partiokracją”, a wyraża się ona w politycznym doborze kadr według struktury koalicji partyjnej, a co najistotniejsze nie dotyczy tylko stanowisk kierowniczych, ale również wykonawczych (nawet sekretarek) [Kieżun 2004, s. 20].

Decyzje podejmowane przez urząd administracji powinny być elastyczne i dostosowane do skali zadań publicznych i zasobów społeczno-gospodarczych gminy, jej specyfiki oraz celów długofalowej polityki rozwoju. Usprawnianie systemu zarządzania w urzędzie związane jest z prawidłowym podziałem uprawnień decyzyjnych pomiędzy kierownikiem urzędu oraz kierownikami poszczególnych komórek. Również rozwiązania w zakresie podziału zadań i odpowiedzialności poszczególnych komórek urzędu decydują o sprawności realizowania usług publicznych. Istotne znaczenie dla organizacji systemu zarządzania ma również komunikacja wewnętrzna urzędu. W Programie Rozwoju Instytucjonalnego przyjęto, iż komunikacja w urzędzie to niezbędne przepląwy informacyjno-decyzyjne, umożliwiające realizację procedur i sprawną koordynację działań.[Rozwój instytucjonalny 2004, s. 28].

Czas realizacji procedur administracyjno-biurowych obowiązujących w urzędzie uzależniony jest od następujących czynników:

- ilości komórek organizacyjnych biorących udział w procedurze,
- ilości dokumentów i formularzy,
- ilości wizyt petenta w trakcie realizacji procedury,
- czasu i ilości dokumentów wydawanych przez organy zewnętrzne, niezbędnych do realizacji procedury.

Wymienione czynniki powiązane są z czynnikami racjonalizacji struktury organizacyjnej. Prawidłowy podział zadań zgodnie z kategorią realizowanych spraw zależy od ilości komórek organizacyjnych uczestniczących w realizacji procedury. W przypadku „mieszania” spraw i kompetencji poszczególnych wydziałów petent zmuszony jest do wizyty w kilku komórkach, co znacznie wydłuża procedurę, jak

również zwiększa koszty ponoszone przez interesanta. Również ilość wizyt petenta w urzędzie w trakcie realizacji procedury oraz ilość wykorzystywanych dokumentów i formularzy bardzo często obciążonych patologiami, związanymi z niską poręcznością i przydatnością, przeciążeniem i dublowaniem informacji wpływa znacząco na sposób postrzegania sprawności funkcjonowania administracji. Jednakże w takich sytuacjach zasadnicze ograniczenie stanowi sfera przepisów legislacyjnych (np. brak powszechnie obowiązującego podpisu elektronicznego) oraz możliwości informatyczne urzędu.

Problematyka informatyzacji urzędów administracji podejmowana jest w Polsce od ponad dziesięciu lat. Przykładem pionierskiego projektu informatyzacji administracji publicznej była koncepcja „Wrota Polski”, zainicjowana w 2002 r., zakładająca bardzo szeroki zakres realizacji społeczeństwa informacyjnego [Bliźniuk 2003, s. 4]. W ramach projektu określono listę usług publicznych uznanych za priorytetowe do przeniesienia na platformę elektroniczną (tabela 3). Usługi te przeanalizowano pod kątem korzyści i łatwości wdrożenia w formie elektronicznej. Rozpatrując korzyści wdrożenia uwzględniono kryteria, takie jak: wolumen, zainteresowanie informatyzacją wśród usługobiorców, pracochłonność, liczba interakcji usługobiorcy z urzędem, komunikacja z innymi urzędami, czas trwania procesu [Wrota 2002, s. 7]. Natomiast w odniesieniu do łatwości wdrożenia w formie elektronicznej uwzględniono kryteria, takie jak: konieczność komunikacji pomiędzy urzędami, wymagany poziom zabezpieczeń, obecne zaawansowanie informatyzacji [tamże, s. 7]. Tymczasem w praktyce usługi te nadal nie są dostępne w formie elektronicznej (w niektórych urzędach istnieje tylko możliwość pobrania formularzy ze stron internetowych), ponieważ w lipcu 2006 r. rząd przedłużył o kolejne dwa lata okres dostosowania urzędów administracji do obowiązku powszechnego używania podpisu elektronicznego.

Obecnie w polskich urzędach administracji samorządowej problematyka odpowiedniego poziomu obsługi petenta nabiera istotnego znaczenia. Coraz częściej władze lokalne podejmują próby zrationalizowania obsługi klienta tworząc różnorodne rozwiązania. Najczęściej stosowanym rozwiązaniem są komórki zajmujące się kompleksową obsługą klientów. Zwykle są to biura obsługi mieszkańców oraz biura lub sale obsługi interesantów. W odpowiednio wydzielonym miejscu, najczęściej na parterze budynku urzędu tworzone są stanowiska, których zadaniem jest kompleksowa obsługa interesanta. Ponieważ rozwiązania te są powszechnie stosowane np. w bankach, ich celem jest „przejmowanie” całkowitej obsługi klienta w taki sposób, aby sprawa, a nie klient krążyła po urzędzie. Prawidłowo zorganizowane biuro obsługi powinno być miejscem „wejścia” i „wyjścia” wszelkich procesów realizowanych w organizacji.

**Tabela 3.** Wybrane usługi o charakterze administracyjnym przeznaczone do informatyzacji w urzędach administracji samorządowej

Usługi świadczone na rzecz obywateli	Usługi dla firm
<ul style="list-style-type: none"> <li>• przeszukiwanie ofert pracy i pomoc w znalezieniu pracy</li> <li>• uzyskanie prawa do zasiłku dla bezrobotnych</li> <li>• uzyskanie dowodu osobistego</li> <li>• uzyskanie prawa jazdy</li> <li>• uzyskanie paszportu</li> <li>• rejestracja pojazdu</li> <li>• uzyskanie pozwolenia na budowę</li> <li>• dostęp do katalogów publicznych i ich przeszukiwanie</li> <li>• zgłoszenie do USC faktów podlegających rejestracji i uzyskiwanie odpisów aktów,</li> <li>• zmiana zameldowania,</li> <li>• uzyskanie zasiłku z pomocy społecznej.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rejestracja działalności gospodarczej</li> <li>• przekazanie danych statystycznych</li> <li>• uzyskanie pozwolenia i wnoszenie opłat za korzystanie ze środowiska naturalnego</li> <li>• udział w zamówieniach publicznych.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [ Wrota Polski 2002]

Tymczasem praktyka polska wykazała, iż w przypadku urzędów administracji samorządowej biura te pełnią rolę centrum informacji, ewentualnie są miejscem wydawania formularzy i uzyskania pomocy w ich wypełnieniu. Ze względu na złożoność przepisów prawnych petent musi osobiście dostarczyć wnioski do odpowiedniej komórki, aby uruchomić procedurę własnoręcznym, potwierdzonym przez urzędnika podpisem. Warto też zauważyć, że nadal poważny problem stanowi dostępność architektoniczna urzędów, zwłaszcza w małych miejscowościach, które nie są dostosowane do obsługi osób niepełnosprawnych. Rozwiązania takie wpływają również na całościowe postrzeganie urzędu przez klientów.

## 5. Ograniczenia realizowania usług publicznych

Doskonalenie poziomu organizacji urzędów administracji samorządowej związane jest również z szeregiem ograniczeń istotnie wpływających na zakres proponowanych zmian. Można podzielić je na dwie grupy:

- wewnętrzne (dotychczasowe rozwiązania strukturalne i system zarządzania oraz dominująca „władza” urzędników),
- zewnętrzne (uwarunkowania prawne, budżet, powszechna dostępność do Internetu).

Ze względu na szczupłość dotychczasowych badań dotyczących sposobów organizowania urzędów administracji samorządowej nie można przytoczyć jednoznacznych konkluzji.

Powołując wspomniane badania E. Wojciechowskiego można dodać, iż urzędy administracji bardzo często nie mają świadomości wykorzystywania zarządzania, które na ogół utożsamiane jest z prowadzeniem spraw interesantów lub ich załatwianiem. Równie istotny jest fakt, iż punkt ciężkości w zakresie kompetencji pracowników skierowany jest bardziej na kierowników niższego szczebla, niż dyrektorów wydziałów. Zauważalny jest też dystans urzędników w zakresie relacji petent – urząd [Wojciechowski 2003, s.120-135].

Wśród czynników o charakterze zewnętrznym, poza budżetem, istotne znaczenie mają obowiązujące przepisy prawa i regulacje kodeksu administracyjnego. Zasadniczym ograniczeniem uproszczenia realizacji procedur administracyjnych, jak również pełnej informatyzacji urzędów, jest brak powszechnie dostępnego podpisu elektronicznego. Istotnym postępowaniem było wycofanie znaczków opłaty skarbowej od stycznia 2007 r.<sup>3</sup> co umożliwiło dokonywanie opłat skarbowych drogą on-line. Ustawa o podpisie elektronicznym z 2001 r.<sup>4</sup> wraz z rozporządzeniami wykonawczymi uznała, że zaawansowany podpis elektroniczny, spełniający określone warunki, jest równoważny podpisowi odręcznemu. Niemniej jednak szereg zapisów tej ustawy doprowadziło do odroczenia terminu powszechnego wdrożenia podpisu elektronicznego z sierpnia 2006 r. na sierpień 2008 r.

Podstawowym ograniczeniem upowszechnienia tego rozwiązania jest obowiązek certyfikacji przez kwalifikowany podmiot, co znacznie podwyższa koszt funkcjonowania podpisu. Ponadto nie ma spójnego systemu aplikacyjnego ułatwiającego używanie podpisu, ponieważ aktualnie w Polsce funkcjonują czterej wystawcy certyfikatu kwalifikowanego, którzy dostarczają aplikacje zapisujące podpis w czterech różnych formatach niekompatybilnych ze sobą [ISOC Polska, 22.05.2006 r., [www.egov.pl](http://www.egov.pl)]. Podpis elektroniczny jest obecnie wykorzystywany wyłącznie na ograniczoną skalę, w zamkniętych grupach użytkowników (ZUS, bankowość, e-przetargi).

Poza ograniczeniami prawnymi barierą w informatyzacji usług publicznych jest brak powszechnego dostępu do Internetu w społeczeństwie. Podstawową kwestią ograniczającą korzystanie z sieci w gospodarstwach domowych jest nadal wysoka cena, natomiast urzędy administracji, zwłaszcza samorządowej, w większości nie posiadają publicznych punktów dostępu do Internetu.

## 6. Uwagi końcowe

Na podstawie powyższych rozwiązań można wskazać podstawowe płaszczyzny i sposoby doskonalenia organizacji urzędów administracji samorządowej (tabela 4):

3 Ustawa z dnia 16 listopada 2006 r. o opłacie skarbowej (Dz. U. z 2006 r., nr 225, poz. 1635).

4 Ustawa z dnia 18 września 2001 r. o podpisie elektronicznym (Dz. U. z 2001 r., nr 130, poz. 1450).

- racjonalizacja sfery legislacyjnej w zakresie funkcjonowania urzędów poprzez uproszczenie przepisów i regulacji prawnych,
- doskonalenie organizacji urzędów poprzez stosowanie nowoczesnych metod organizacji i zarządzania,
- wdrażanie postępu techniczno-technologicznego w sferze usług administracyjnych i procedur poprzez informatyzację urzędów.

**Tabela 4.** Podstawowe płaszczyzny i sposoby doskonalenia organizacji urzędów administracji samorządowej

Sfera legislacyjna	Sfera organizacji i zarządzania	Sfera informatyzacji
<ul style="list-style-type: none"> <li>• uproszczenie postępowań Kodeksu Postępowania Administracyjnego,</li> <li>• wprowadzenie w życie ustawy o podpisie elektronicznym,</li> <li>• uregulowanie bezgotówkowych form płatności,</li> <li>• przeprojektowanie procedur wewnętrznych,</li> <li>• stworzenie nowych regulacji organizacyjnych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza wartości organizacji,</li> <li>• Certyfikacja ISO,</li> <li>• Kompleksowe Zarządzanie Jakością,</li> <li>• Benchmarking,</li> <li>• Reengineering,</li> <li>• Outsourcing,</li> <li>• Zarządzanie wiedzą</li> <li>• Systemy Workflow</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• integracja rejestrów państwowych,</li> <li>• opracowanie wewnętrznych baz danych na poziomie urzędu,</li> <li>• zwiększenie powszechności dostępu do Internetu,</li> <li>• szybkie dostosowanie możliwości technologicznych do zmian legislacyjnych.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

## Literatura

1. Bliźniuk G., *Wybrane działania Ministerstwa Nauki i Informatyzacji w zakresie informatyzacji administracji publicznej w Polsce w roku 2003*, [www.cert.pl/PDF/secure2003/blizniuk.pdf](http://www.cert.pl/PDF/secure2003/blizniuk.pdf), [22.05.2007].
2. Chmielnicki P., *Świadczenie usług przez samorząd terytorialny w Polsce. Zagadnienia ustrojowoprawne*, Municipum, Warszawa 2005.
3. Czekaj J., Teczek J., *Audyt organizatorski wybranych procedur administracyjnych w Urzędzie Miasta Krakowa*, Kraków 1998.
4. *Diagnoza stanu terytorialnej administracji publicznej w Polsce. Opracowanie wykonane w ramach projektu „Budowanie potencjału instytucjonalnego administracji lokalnej i regionalnej”*, na podstawie umowy między MSWiA a Instytutem Badań nad Gospodarką Rynkową, sfinansowanego z pożyczki Banku Światowego, „Samorząd Terytorialny” 2004, nr 1-2.
5. Hryniewicz J.T., *Administracja samorządowa - misje, własność i kontekst organizacyjny*, „Samorząd Terytorialny” 2004, nr 10.

6. Izdebski H., *Samorząd terytorialny: podstawy ustroju i działalności*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa 2006.
7. Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Praktyka*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001.
8. Kieżun W., *O kosztach administracji*, „Master of Business Administration” 2004, nr 1.
9. Knosala E., *Zarys nauki administracji*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2005.
10. Niewiadomski Z., *Ustrój samorządu terytorialnego i administracji rządowej po reformie*, Difin, Warszawa 2000.
11. *Rozwój instytucjonalny. Poradnik dla samorządów terytorialnych*, pod red. S. Mazura, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.
12. *Ustawa z dnia 16 listopada 2006 r. o opłacie skarbowej* (Dz. U. z 2006 r., nr 225, poz. 1635).
13. *Ustawa z dnia 18 września 2001 r. o podpisie elektronicznym* (Dz. U. z 2001 r., nr 130, poz. 1450).
14. Wojciechowski E., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Difin, Warszawa 2003.
15. *Wrota Polski. Wstępna koncepcja projektu, opracowanie Komitetu Badań Naukowych*, 11 grudnia 2002, [www.gov-informatyzacja.pl](http://www.gov-informatyzacja.pl).
16. *Wybór tekstów do ekonomiki sektora publicznego*, praca zbiorowa pod red. M. Benio, MSAP AE w Krakowie, Kraków 1999.
17. *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, pod red. J. Skali-ka, Cornetis Sp.z o.o., Wrocław 2003.

**Dawid Soin\***

## **SPECYFIKA KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ W KAMPANII WYBORCZEJ**

### **THE NATURE OF MARKETING COMMUNICATION IN ELECTORAL CAMPAIGNS**

#### **Summary**

*The electoral campaign is a process in which a given competitive actor (individual and collective) aims at maximising his electoral gains, and so attracting as many votes of the electorate as possible. This is exactly why political actors make a variety of efforts enabling them to attain the goals they set for themselves. Marketing communication is the most visible set of techniques and methods used in electoral campaigns whose aim is to convey to the public (voters) some specific messages on behalf of the campaign organisers. The marketing communication tools used most frequently during such campaigns are advertising, public relations and direct marketing.*

*The objective of this article is to present the instruments of marketing communication as well as its role in electoral campaigns.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Zasadniczym celem podmiotów rywalizacji politycznej w demokratycznych systemach politycznych, których immanentną cechą jest pluralizm i konkurencja, jest walka o władzę i jej utrzymanie. Dążenie aktorów politycznych do maksymalizacji efektywności działania wiąże się ze wprowadzeniem do praktyki politycznej nowych technik i coraz skuteczniejszych sposobów oddziaływania na obywateli, aby nakłonić ich do oferty podmiotów rywalizacji wyborczej [Dobek – Ostrowska 2005, s. 11].

Proces profesjonalizacji i modernizacji polityki polega na przyswojeniu i implementacji coraz bardziej przemyślanych i skutecznych metod, stworzonych, sprawdzonych naukowo i przetestowanych przez specjalistów [Dobek – Ostrowska 2004, s. 229]. Instrumenty, wykreowane dla potrzeb rynku ekonomicznego w okresie międzywojennym XX wieku, zostały zaadaptowane przez

\* Instytut Spraw Publicznych, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego

polityków amerykańskich i ich doradców – pionierów w zakresie marketingu politycznego<sup>2</sup> i prowadzenia profesjonalnych kampanii wyborczych<sup>3</sup>. Komunikacja marketingowa w kampanii wyborczej jest logiczną konsekwencją zainicjowania fachowego, profesjonalnego podejścia do analizowania i kierowania przebiegiem kampanii wyborczych.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja instrumentów komunikacji marketingowej i ich roli w kampanii wyborczej.

## 2. Proces marketingowej kampanii wyborczej

Kampania wyborcza jest procesem, w którym określony podmiot rywalizacji (indywidualny i zbiorowy) dąży do maksymalizacji zdobyczy wyborczych, a więc przyciągnięcia jak największej liczby głosów elektoratu. Z tego właśnie powodu aktorzy polityczni podejmują różnorodne wysiłki, które umożliwiają osiągnięcie zamierzonego celu [Farell 1996, s. 161].

Dla efektywności prowadzonych działań podczas kampanii wyborczej aktorzy polityczni posługują się wieloma technikami marketingowymi, które powinny tworzyć postać procesu. Proces kampanii wyborczej należy rozpatrywać w ujęciu dynamicznym: poszczególne elementy oddziałują na siebie, wyznaczone etapy są od siebie wzajemnie uzależnione (rys 1). Proces wyznacza dwa etapy marketingowej kampanii wyborczej. Pierwszy etap to analiza rynku wyborczego. Na tym etapie zdobywane są informacje o wyborcy oraz kandydacie (partii) i jego konkurencji. Po uwzględnieniu informacji dotyczących cech demograficznych, potrzeb, oczekiwań i preferencji, następuje segmentacja<sup>4</sup> wyborców (podział wyborców na segmenty), zdefiniowanie i wybór rynku docelowego (targeting)<sup>5</sup> oraz pozycjonowanie<sup>6</sup> (określenie i umiejscowienie) oferty wyborczej aktora politycznego [Mazur 2004, s. 48]. Analizę rynku politycz-

2 Marketing polityczny to zespół teorii, metod, technik i praktyk społecznych, mających na celu przekonanie obywateli, by udzielili poparcia człowiekowi, grupie lub projektowi politycznemu [Ulicka 1995, s. 157]. Marketing polityczny to zespół działań prowadzonych na rynku politycznym, mających na celu precyzyjne określenie i promocję konkretnej oferty politycznej w warunkach stałej konkurencji [Zukowski 1999, s. 104]. Marketing polityczny to zespół technik wykorzystywanych w celu tworzenia długofalowych zmian w zachowaniach aktorów politycznych i wyborców w określonej przestrzeni politycznej [Wiszniewski 1998, s. 242].

3 Kampania wyborcza to wyodrębnione w czasie i przestrzeni fragmenty komunikowania politycznego, które przyjmują specyficzną formę kompleksowych, zorganizowanych, profesjonalnych działań, mających na celu zdobycie maksymalnego poparcia politycznego dla podmiotów podejmujących te działania. Kampania wyborcza stanowi węższą formę kampanii politycznej - ograniczonej do okresu przedwyborczego [Dobek – Ostrowska 2006, s. 243].

4 Segmentacja oznacza podział rynku na odrębne grupy nabywców o różnych potrzebach, cechach i zachowaniach, które mogą wymagać odmiennych produktów lub instrumentów marketingowych. Przedsiębiorstwa dokonują segmentacji rynku na różne sposoby, a następnie tworzą profile otrzymanych segmentów [Kotler, Armstrong, Saunders, Wong 2002, s. 421]. Segmentacja na rynku politycznym to podział na wyodrębnione segmenty, które obejmują elektorat o zbliżonych oczekiwaniach i poglądach politycznych.

5 Odnosząc targeting do rynku politycznego, można zdefiniować go jako proces identyfikacji i wyboru docelowych segmentów wyborczych, do których chce dotrzeć kampania

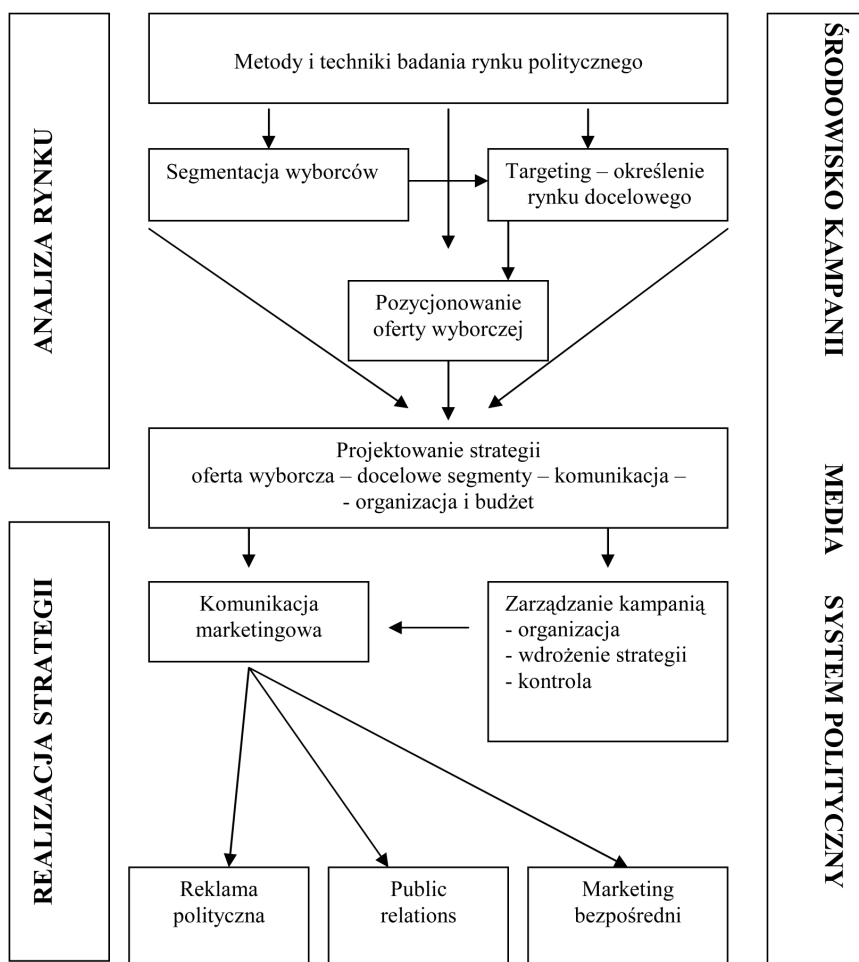
6 W ekonomii pozycjonowanie określa się jako działanie związane z kształtowaniem oferty i image przedsiębiorstwa, prowadzące do zajęcia wyraźnego, znaczącego miejsca w pamięci odbiorców docelowych [Kotler 1994, s. 28]. Pozycjonowanie polega na identyfikacji, opracowaniu i komunikowaniu przewagi konkurencyjnej, dzięki której oferta kandydata/partii postrzegana jest przez wyborców, jako wyróżniająca się, czyli lepsza od ofert konkurentów.



nego zwińcza opracowanie strategii, w której należy określić plan działania i podjąć decyzje, podsumowujące dane i wytyczne dotyczące czterech zasadniczych elementów:

- oferty wyborczej,
- docelowych segmentów wyborców,
- sposobów komunikowania z wyborcami,
- organizacji kampanii i budżetu [Mazur 2004, s. 48].

**Rysunek 1.** Proces kampanii wyborczej zgodny z założeniami marketingu politycznego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Mazur 2004, s. 49]

Formułowanie strategii marketingowej jest procesem, który stanowi próbę odpowiedzi na pytania:

- gdzie teraz jesteśmy?
- gdzie chcemy być?
- jak tam dojdziemy?
- który sposób jest najlepszy?
- jak zwiększyć pewność realizacji? [Pomykalski 2000, s. 77].

Drugi etap dotyczy realizacji strategii. Wymaga on zastosowania komunikacji marketingowej: reklamy, public relations i marketingu bezpośredniego. Do wybranych w poprzednim etapie segmentów wyborców kieruje się odpowiednio przygotowane komunikaty, dzięki odpowiednio dobranym środkom przekazu. Poczesne miejsce we współczesnych kampaniach wyborczych przypisuje się mediom. Za ich pośrednictwem aktorzy polityczni komunikują się z wyborcami. Decyzje wyborcze są niemożliwe bez informacji, a zasadniczym jej źródłem dla większości obywateli są właśnie media.

Otoczenie kampanii wyborczej stanowi zespół elementów wzajemnie ze sobą powiązanych, które wpływają na przebieg procesu wyborczego. Środowisko kampanii wyborczej stanowią elementy takie jak: system wyborczy, regulacje prawne dotyczące mediów i finansów w kampanii, model rządów oraz kontekst polityczny, prawny, społeczny i ekonomiczny. Ramy prowadzenia kampanii wyborczej w istotny sposób determinuje system polityczny, a w jego obrębie system partyjny, ordynacja wyborcza i model systemu politycznego [Mazur 2004, s. 48].

Należy stwierdzić, iż elementy procesu marketingowej kampanii wyborczej muszą uwzględniać zasady sformułowane przez P. Maareka [Pietraś 1998, s. 434 – 435]:

- zasada koherencji – polega na koordynacji wszystkich działań marketingowych stosowanych w kampanii wyborczej oraz uwzględnia nawiązanie do metod stosowanych w poprzednich kampaniach,
- zasada innowacyjności – polega na dostosowaniu strategii marketingowej do aktualnej sytuacji, zakłada reorientację działań, ich modyfikacje oraz odejście od nieefektywnych wzorów,
- zasada różnicowania – polega na podkreślaniu swojej odrębności, oryginalności, akcentowaniu cech odróżniających od innych kandydatów/partii politycznych,
- zasada bezpieczeństwa – polega na analizie podejmowanych działań podczas kampanii wyborczej w zakresie oddziaływania ich skutków negatywnych; zakłada zachowanie ostrożności i elastyczności reakcji w stosunku do nieprzewidywalnych sytuacji.

### **3. Instrumenty komunikacji marketingowej stosowane w kampanii wyborczej**

Komunikacja marketingowa stanowi najbardziej widoczny zespół technik i metod kampanii wyborczej, których celem jest przekazanie wyborcom określonych komunikatów w imieniu organizatorów kampanii [Mazur 2004, s. 107]. Podczas kampanii wyborczej najczęściej wykorzystywanymi instrumentami komunikacji marketingowej są: reklama, public relations oraz marketing bezpośredni.

Reklama polityczna pełni liczne funkcje w kampanii wyborczej, przede wszystkim z punktu widzenia partii politycznej/kandydata, ale również wyborcy. Można wymienić następujące funkcje reklamy politycznej [Kolczyński, Sztumski 2003, s. 133; Wiszniewski 1999, s. 107; Dobek – Ostrowska 2004, s. 238; Mazur 2004, s. 125; Denton, Woodward 1998, s. 109]:

- czynią kandydata / partię polityczną znaną lub bardziej znaną i rozpoznawalną,
- budują wizerunek kandydata/partii politycznej,
- przedstawiają, tłumaczą problemy poruszane w programach wyborczych - w ten sposób zwracają uwagę na pewne, wybrane na podstawie badań rynku politycznego, kwestie,
- stymulują aktywność polityczną,
- umożliwiają atakowanie konkurencji,
- umożliwiają odpieranie ataków rywali,
- motywują do popierania polityka/partii politycznej,
- wpływają na niezdecydowanych wyborców,
- demonstrują talent polityka/partii politycznej.

W tym kontekście należy wspomnieć też o reklamie:

- identyfikującej,
- przekonującej,
- porównawczej,
- utrwalającej.

Celem reklamy identyfikującej jest dotarcie do wyborców z informacjami o kandydacie lub aktualnym programie partii. Kładzie się nacisk na zasadnicze punkty programu, wskazując ich ważność i związek z problemami społecznymi. Fundamentalnego znaczenia nabiera zakomunikowanie poprzez wypowiedzi, działania lub zachowania niewerbalne swojej tożsamości i celów politycznych.

Reklama przekonująca jest głównym instrumentem wykorzystywanym w procesie pozycjonowania kandydata/partii politycznej i kształtowania wizerunku. Kluczowym celem jest prezentacja założeń programowych i różnicowanie w stosunku do innych uczestników gry politycznej. Tego rodzaju przekazy

oprócz upowszechniania maksymalnej ilości informacji powinny zwrócić uwagę wyborców, zwłaszcza tych niezdecydowanych.

Istotą reklamy porównawczej jest kształtowanie pozytywnego wizerunku kandydata/partii przy jednoczesnym kwestionowaniu walorów politycznych konkurencji. Tego rodzaju oddziaływania stosunkowo często przybierają formy reklamy negatywnej<sup>7</sup>.

Reklama utrwalająca zazwyczaj towarzyszy ostatniej fazie kampanii. Celem reklamy jest podkreślanie korzyści związanych z oddaniem głosu na danego kandydata lub partię, przypomnienie osiągnięć oraz mobilizacja potencjalnych wyborców.

Polityczne public relations - to w najogólniejszym sensie proces kształtowania relacji pomiędzy organizacjami i instytucjami politycznymi, a ich otoczeniem. Polityczne public relations towarzyszą każdej fazie procesu politycznego po to, aby rozpoznawać warunki podejmowania decyzji, sposoby rozwiązywania problemów, a przez to zjednywać sobie przychylność i uzyskiwać poparcie ludzi oraz grup społecznych. W wąskim znaczeniu, polityczne PR to dążenie poszczególnych aktorów politycznych do osiągnięcia sukcesu wyborczego [Michalczyk 2005, s. 248].

Polityczne PR opiera się głównie na przekazywaniu informacji. Informacje te są podstawą powodzenia działań, środkiem politycznej legitymizacji aktorów politycznych oraz środkiem wpływania na opinię publiczną. Dzięki niej osiąga się istotny cel politycznego public relations, czyli zwrócenie uwagi opinii publicznej na problemy i możliwości ich rozwiązania oraz na aktorów politycznych i wydarzenia. W tym kontekście na pierwszy plan wysuwa się funkcja informacyjna, jako kluczowa funkcja politycznego PR. Drugą funkcją politycznego PR jest perswazja, która w sensie organizacyjnym wyraża się w takich działaniach, jak: generowanie określonych tematów, interpretacja, wartościowanie i aktualizacja.

Realizacja celów z zakresu PR przez podmioty działające w obszarze polityki wiąże się z koncentracją na następujących typach działania:

- zarządzanie wizerunkiem,
  - zarządzanie mediami,
  - zarządzanie informacją.
1. Zarządzanie wizerunkiem - kreowanie publicznego wizerunku aktorów politycznych, jego utrzymanie bądź zmiana. Kształtowanie publicznego wizerunku aktorów politycznych służyć ma korzystnemu oddziaływaniu na otoczenie, a w efekcie pozytywnemu kształtowaniu się wzajemnych

---

<sup>7</sup> Termin „negatywna reklama polityczna” przypisuje się przekazom zawierającym atak na kandydata: jego życie osobiste, sprawy, w które był lub jest zaangażowany i partię, którą reprezentuje. Celem „negatywnej reklamy politycznej” jest pogorszenie pozycji i wizerunku rywalu na korzyść nadawcy. Innymi słowy, reklama negatywna ma powodować odebranie rywalowi części wyborców.

więzi. Kategoria wizerunku definiowana jest jako obraz osoby lub instytucji, stworzony w określonym celu i odbierany przez opinię publiczną [Giereło 2002, s. 20]. Kwestia wykreowania i propagowania w stosunkach aktorów politycznych z otoczeniem korzystnego dla nich image'u w celu utrwalenia go w świadomości nabiera szczególnego znaczenia. Pamiętać bowiem należy, iż każdy publicznie działający podmiot wytworzy swój wizerunek niezależnie od chęci i świadomości jego posiadania [Paszkievicz 2002, s.159]. Nie projektując swojego wizerunku, ponosi się więc ryzyko tworzenia swojego niekorzystnego obrazu w otoczeniu. Istotne jest więc świadome, celowe i planowe kreowanie wizerunku aktora politycznego. Kształtowany image nie może być jednak sztucznym wymyślonym „produktem”, odbiegającym od rzeczywistości - uwzględniać on musi złożoną tożsamość<sup>8</sup> organizacji [Paszkievicz 2002, s. 159].

2. Zarządzanie mediami stanowi zasadniczy kierunek działania PR. Obejmuje wiele różnorodnych praktyk, które służą aktorom politycznym do kontroli i manipulacji mediami oraz wpływania na nie tak, aby wyprodukowane przez nie przekazy medialne odpowiadały interesom i celom aktorów politycznych. B. McNair jest zdania, że pojawienie się samego terminu, jak i fakt wypracowania całego zestawu technik zarządzania mediami dowodzi, iż w zachodnich demokracjach wśród elit politycznych panuje przekonanie, iż media masowe są bardzo cennymi, ale trudnymi i nieposłusznymi sojusznikami w politycznym procesie [McNair 1998, s.132]. W tym kontekście zarządzanie mediami oznacza działania podejmowane po to, aby utrzymywać pozytywne stosunki między aktorami politycznymi i mediami, ze świadomością potrzeb, jakie mają oni względem siebie, równocześnie wykorzystując instytucjonalne właściwości tych dwóch grup dla wzajemnych, maksymalnych korzyści. Oznacza to wymianę lub rodzaj transakcji. Od aktorów politycznych wymaga to dawania organizacji medialnej tego, czego ona chce, w znaczeniu wiadomości czy rozrywki, ale równocześnie wywierania pewnego wpływu na to, jak wiadomości czy rozrywka jest prezentowana publiczności [McNair 1998, s. 132].
3. Zarządzanie informacją wiąże się przede wszystkim z komunikowaniem podejmowanym przez zbiorowych, jak i indywidualnych aktorów politycznych. Ten typ działań PR definiowany jest jako zespół zadań podejmowanych w celu kontroli lub manipulowania przepływem informacji od aktora politycznego do sfery publicznej, leżącej poza nim [McNair 1998, s. 148]. Inaczej mówiąc, jest to zespół technik stosowanych przez akto-

---

<sup>8</sup> Na tożsamość organizacji składa się: jej historia, kultura organizacyjna (jej obyczaje, normy, wartości), misja i program, styl działania jej reprezentantów oraz aspekty wizualne organizacji [Black 1997, s. 96]. Tożsamość organizacji stanowi więc zespół elementów specyficznych dla niej, wyróżniających ją spośród innych, budujących jej „osobowość”. Korzystne cechy tożsamości można wydobyc i wykorzystać, kreując image aktora politycznego.

rów politycznych, aby rozpowszechniać informacje bądź przemilczać, cenzurować, skonstruować je tak, aby były zgodne z celem nadawcy.

Marketing bezpośredni odgrywa w kampanii wyborczej fundamentalną rolę. Okazało się, iż techniki marketingu bezpośredniego są narzędziami skutecznymi i umożliwiają bezpośredni kontakt z wyborcami na szeroką skalę. Na skutek dostosowania tej formy komunikacji do specyfiki marketingu politycznego metoda niniejsza na rynku politycznym posiada nieco odmienny charakter niż w handlu.

M. Mazur wymienia trzy podstawowe techniki marketingu bezpośredniego stosowane w kampanii wyborczej [Mazur 2004, s. 127]:

1. Poczta bezpośrednia (direct mailing) to listy do ludzi, imiennie adresowane. W polityce spełniają następujące zadania: promocja pewnych kwestii, programów i kandydatów; mobilizacja opinii publicznej; rekrutowanie nowych członków. Odbiorca listu skierowanego bezpośrednio do niego czuje się wyróżniony, co niewątpliwie może podtrzymywać jego lojalność.
2. Telemarketing – polega na dotarciu do indywidualnych wyborców za pośrednictwem telefonów. W metodzie tej wykorzystywane są bazy danych z numerami potencjalnych wyborców, popierających kandydata/partię polityczną. Podstawowym zadaniem realizowanym przez tę technikę jest nakłanianie do głosowania na danego aktora politycznego.
3. Odwiedziny w domach wyborców (canvassing)- technika ta może być skutecznym sposobem pozyskiwania wyborców, wymaga jednak od kandydatów sporej determinacji i zaangażowania czasowego. Podczas takich spotkań kandydat nawiązuje bezpośredni kontakt z wyborcą, następuje szybsza i łatwiejsza identyfikacja celów kandydata z oczekiwaniami wyborcy. Podczas bezpośrednich rozmów kandydatom łatwiej jest motywować wyborców, przekonywać i zaszczepiać w nich wizję przyszłych zmian. W zależności od charakteru wyborów (szczebla wyborów) technikę tę realizują sami kandydaci, przedstawiciele sztabu wyborczego i wolontariusze.

Komunikacja podczas kampanii wyborczej powinna być zintegrowana, co pozwoli na uzyskanie efektu synergii. Oznacza to, iż wszystkie zastosowane techniki komunikacji muszą ze sobą współdziałać, a działania z tego zakresu muszą być skoordynowane.

#### **4. Uwagi końcowe**

Techniki komunikacji marketingowej są obecnie adaptowane i praktycznie wykorzystywane w kampaniach wyborczych - a ich zakres poszerza się nieustannie. Warunkiem sine qua non nowoczesnego i dalekowzrocznego progra-

mu działań partii politycznych jest zbudowanie go na naukowych metodach zarządzania i marketingu, a efektywność kampanii wyborczych zależy w dużej mierze od stopnia zintegrowania działań marketingowych, wykorzystywanych przez aktorów politycznych.

## Literatura

1. Black S., *Public relations*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
2. Denton R. E. Jr., Woodward G. C., *Political Communication in America*, Praeger, Westport 1998.
3. Dobek – Ostrowska B., *Media masowe i aktorzy polityczni w świetle studiów nad komunikowaniem politycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004.
4. Dobek – Ostrowska B., *Komunikowanie polityczne i publiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
5. Farrel. D. M., *Campaign Strategies and Tactics*, (w:) red. L. LeDuc, R. G. Niemi, P. Norris, *Comparing Democracies. Elections and Voting in Global Perspective*, Sage, Thousand Oaks – London – New Delhi 1996.
6. Gierło K., *Wizerunek polityka*, (w:) red. B. Ociepka, *Public relations w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.
7. *Kampania wyborcza: marketingowe aspekty komunikowania politycznego*, praca zbiorowa pod red. B. Dobek – Ostrowskiej, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005.
8. Kolczyński M., Sztumski J., *Marketing polityczny. Kształtowanie indywidualnych i zbiorowych opinii, postaw i zachowań*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Warszawa 1994.
9. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
10. Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
11. Mazur M., *Marketing polityczny. Studium porównawcze prezydenckich kampanii wyborczych w USA i w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
12. McNair B., *Wprowadzenie do komunikowania politycznego*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa, Poznań 1998.
13. Michalczyk S., *Komunikowanie polityczne. Teoretyczne aspekty procesu*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2005.

14. Paszkiewicz K. A., *Public relations w polityce*, (w:) red. A. W. Jabłoński, L. Sobkowiak, *Marketing polityczny w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.
15. Pietraś Z. J., *Decydowanie polityczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 1998.
16. Pomykański A., *Strategie marketingowe*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2000.
17. Ulicka G., *Wpływ marketingu politycznego na zmiany w życiu publicznym państw demokratycznych*, (w:) red. T. Klementowicz, *Trudna sztuka polityki. Szanse, ryzyko, błąd*, „Studia Politologiczne Uniwersytetu Warszawskiego”, Wydawnictwo Elipsa, Warszawa 1996.
18. Wiszniewski R., *Marketing polityczny. Koncepcje teoretyczne i praktyka*, (w:) red. A. Jabłoński, L. Sobkowiak, *Studia z teorii polityki*, tom II, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998.
19. Wiszniewski R., *Reklama polityczna a komunikowanie masowe*, (w:) red. B. Dobek – Ostrowska, *Studia z teorii komunikowania masowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999.
20. Żukowski A., *Systemy wyborcze. Wprowadzenie*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna, Olsztyn 1999.



**V**  
**FINANSOWE ASPEKTY**  
**ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI**

**Ludomir Handzel\***

## **DOCHODY Z PRYWATYZACJI PRZEDSIĘBIORSTW A DOCHODY Z KAPITAŁU SKARBU PAŃSTWA W LATACH 1991 – 2006**

### **INCOME RECEIVED FROM PRIVATISING STATE COMPANIES VERSUS INCOME FROM THE STATE TREASURY CAPITAL**

#### **Summary**

*The aim of this article is to compare income of the State Budget received from the Treasury capital and from privatising state companies between 1991 and 2006.*

*The article compares the income from privatisation and from dividend payments and obligatory payments on income from state-owned companies and one-man Treasury-owned companies, with special attention paid to the issue of the change of capital ownership in the process of privatisation. The issue is presented on a case study of income achieved from privatisation of PZU S.A. (The Common Insurance Plc) and the potential dividend which the State Treasury could have received from that capital group. The article also evaluates the change of attitude towards the problem of managing the state owned companies and other enterprises after 2005.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Państwo jako właściciel może pobierać i pobiera korzyści z posiadanego majątku, m.in. z przedsiębiorstw państwowych oraz udziałów i akcji w spółkach. Jedną z form pobierania tych korzyści – choć jednorazową - jest sprzedaż (prywatyzacja). Drugą z form są dywidendy ze spółek, w których Skarb Państwa ma udziały lub akcje. Trzecia to wpłaty z zysku od – coraz mniejszej

---

\* mgr, Międzywydziałowe Studium Doktoranckie Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

liczby – przedsiębiorstw państwowych. Drugą i trzecią z form można uznać za tożsamą, jako dochody z kapitału Skarbu Państwa.

W maju 2007 r. gospodarka Polski jest w fazie wzrostu. Pojawił się nawet komunikat Ministerstwa Finansów odwołujący emisję bonów skarbowych w związku z rewelacyjną realizacją budżetu [www.mf.gov.pl]. Wyniki realizacji budżetu oraz prognozy makroekonomiczne wskazują na to, że Ministerstwo Finansów może być spokojne o realizację budżetu państwa w 2007 r. Rekordowe wpływy podatkowe powodują, że na plan dalszy w rozważaniach analityków schodzą „niepodatkowe źródła dochodów budżetu państwa”. Ważnym ich elementem są przychody z dywidend i wpłaty z zysku od przedsiębiorstw państwowych i spółek. Zdaniem autora jest to jedna z kluczowych pozycji, albowiem pobór dywidendy czy wpłaty z zysku przedsiębiorstw państwowych są uprawnieniem akcjonariusza/wspólnika, wynikającym z jego kapitałowego zaangażowania w spółkę (lub w przedsiębiorstwo państwowe). Nie powoduje to zatem utraty władztwa nad majątkiem – co ma miejsce w sytuacji prywatyzacji. Państwo może po prywatyzacji liczyć jedynie na wpływy podatkowe od przedsiębiorstwa, którego wcześniej było właścicielem. W świetle wyników osiągniętych z tytułu prywatyzacji [L. Handzel 2005, s.198] oraz zmiany polityki rządu w tym zakresie po 2005 r. pojawia się problem badawczy: czy warto liczyć na korzyści osiągane z dywidendy i wypłat z zysku, czy lepiej prywatyzować licząc na doraźny przychód dla budżetu. Lub – szerzej patrząc na całość zagadnienia – jeśli prywatyzować, to w jaki sposób? Autor pragnie przeanalizować dochody z kapitału Skarbu Państwa w porównaniu z dochodami z prywatyzacji majątku państwowego [Analizą objęta jest jedynie prywatyzacja przedsiębiorstw i spółek Skarbu Państwa].

## **2. Dywidenda i wpłaty z zysku jako źródło dochodów budżetu Polski**

Tabela 1 pokazuje dochody budżetu państwa oraz udział w tych dochodach przychodów z prywatyzacji, a także dochodów z dywidend w latach 1991 – 2006. Omówienie przychodów z prywatyzacji doczekało się już wielu analiz, choć tylko nieliczni wskazują na koszty tego procesu oraz na fakt alokacji zasobów państwa w tym procesie. Główny cel prywatyzacji, za jaki uważa się zwiększenie efektywności gospodarowania, nie został w pełni osiągnięty [por. A. Szewc-Rogalska 2004, s.194-195]. Autorzy wprost werbalizują, iż rządzącym po 1990 r. chodziło o maksymalizowanie dochodów z prywatyzacji [A. Szewc-Rogalska 2004, s.184], a nie o osiągnięcie bardziej efektywnie działających struktur gospodarczych.

**Tabela 1.** Udział przychodów z prywatyzacji i dywidend w dochodach budżetu państwa w latach 1991 – 2006

Rok	Dochody budżetu państwa	Przychody z prywatyzacji	Udział przychodów z prywatyzacji w dochodach budżetu państwa	Dochody budżetu państwa z tytułu kapitału ogółem	Udział dochodów z kapitału w dochodach budżetu państwa
	(w mln zł)	(w mln zł)	(w %)	(w mln zł)	(w %)
1991	21 088,50	170,90	0,81	1 258,10	5,97
1992	31 277,50	484,40	1,55	848,10	2,71
1993	45 900,80	780,40	1,70	691,40	1,51
1994	63 125,20	1 594,90	2,53	599,50	0,95
1995	83 721,70	2 641,60	3,16	805,80	0,96
1996	99 674,50	3 749,80	3,76	1 225,10	1,23
1997	119 772,10	6 537,70	5,46	1 167,06	0,97
1998	126 559,90	7 068,70	5,59	1 000,77	0,79
1999	125 922,20	13 347,50	10,60	596,50	0,47
2000	135 664,00	27 181,80	20,04	929,65	0,69
2001	140 526,90	6 813,80	4,85	888,80	0,63
2002	143 519,80	2 859,70	1,99	637,10	0,44
2003	152 111,00	4 143,50	2,72	958,40	0,63
2004	156 281,00	10 254,00	6,56	1 810,40	1,16
2005	174 703,70	3 847,7 *)	2,20	3 161,50	1,81
2006	195 282,00	621,9 *)	0,32	4 045,23	2,07
Ogółem	1 815 130,80	87 628,70	4,83	20 623,41	1,14

\*) Bez potrąceń na fundusze (Reprywatyzacji, Rezerwy Poręczeniowe i Gwarancyjne SP, Restrukturyzacji, Skarbu Państwa, Nauki i Technologii Polskiej, Pracy)  
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS, MSP i NIK.

Na szczególną uwagę w przedstawionych wynikach zasługuje fakt, iż dochody z prywatyzacji nie są drastycznie większe od dochodów z tytułu dywidend i wpłat z zysku (odpowiednio 4,83% do 1,14% w całości dochodów budżetowych).

Dane przedstawione w Tabeli 1 wskazują, iż polityka obecnie rządzącej koalicji [od 2005 r.] jest odmienna od polityki rządów po 1990 roku. Wpływy z prywatyzacji mają tendencję malejącą, natomiast Ministerstwo Skarbu położyło większy nacisk na uzyskiwanie dochodów z tytułu dywidend i podobnych (MSP jako właściciel częściej podejmuje decyzje o wypłacie dywidendy) .

### **3. Studium przypadku – Powszechny Zakład Ubezpieczeń S.A.**

Szczególnie ciekawym przypadkiem sprywatyzowanej spółki należącej do Skarbu Państwa – w świetle potencjalnej polityki dywidendowej – jest Powszechny Zakład Ubezpieczeń S.A. Wpływy z prywatyzacji narodowego ubezpieczyciela osiągnęły 3 mld złotych [1999 r.].

W procesie tej prywatyzacji (1999 r.) sprzedano Konsorcjum EUREKO BV - BIG BG S.A. 30% akcji, ale de facto oddano kontrolę nad grupą kapitałową PZU. Po prywatyzacji – w latach 2000-2006 – skumulowany zysk netto grupy PZU wyniósł 10 410 mln złotych [dane: PZU i „Rzeczpospolita”]. Jednak w tym roku – wg zapowiedzi Ministra Skarbu – ZWZA nie podejmie decyzji o wypłacie dywidendy, ponieważ MSP obawia się, że wypłacona dywidenda „mogłaby być wykorzystana przeciwko Skarbowi Państwa” [„Rzeczpospolita” 25.05.2007 r., nr 121, B5]. Wypłata dywidendy dla Skarbu Państwa w latach 2000-2006 – przy założeniu przeznaczenia 50% zysku na dywidendę - przyniosłaby budżetowi 5,2 mld złotych dochodów, czyli o 73% więcej niż Skarb Państwa uzyskał w procesie prywatyzacji. Oczywiście – w sytuacji rezygnacji z prywatyzacji – Skarb Państwa miałby nadal 100% akcji PZU S.A.

### **4. Zasady Skarbu Państwa w realizowaniu prawa do dywidendy – rok 2007**

Minister Skarbu Państwa 27 listopada 2006 roku określił zasady gospodarki kapitałami własnymi spółki, w której Skarb Państwa ma udziały lub akcje [„Wytyczne dla JSSP i Spółek z większościovym udziałem SP sporządzających sprawozdanie finansowe za rok 2006”] za rok 2006. Określił, iż Ministerstwo będzie kierowało się następującymi zasadami w realizowaniu poboru dywidendy:

- 1) Stosując indywidualne podejście do sytuacji w konkretnej spółce w procesie decyzyjnym będą brane przede wszystkim pod uwagę:
  - a) konieczność pokrycia nierozliczonej straty z lat ubiegłych, plany inwestycyjne wynikające z długookresowej strategii przyjętej przez Radę Nadzorczą lub innych szczegółowych dokumentów np. planu rozwoju, programu restrukturyzacji, biznes- planu przedsięwzięcia itp.;
  - b) stopień zaawansowania procesów prywatyzacyjnych; regułą powinno być pobieranie zwiększonej dywidendy w spółkach, w których procesy te są zaawansowane;
  - c) poziom zadłużenia spółki.
- 2) Walne Zgromadzenie odstępuje od poboru dywidendy, gdy:
  - a) suma strat z lat poprzednich wykazana w bilansie spółki jest wyższa od kwoty osiągniętego zysku netto za rok obrotowy,

- b) Skarb Państwa przekazuje spółce w danym roku pomoc finansową (dotację), poręcza kredyty lub umarza długi.
- 3) Walne Zgromadzenie może odstąpić od poboru dywidendy w całości lub w części w uzasadnionym przypadku, w szczególności, gdy organy spółki wnioskuje o przeznaczenie całości lub części zysku netto na kapitał zapasowy lub kapitał rezerwowy (z wyraźnym przeznaczeniem na cele rozwojowe – wzrost niefinansowych aktywów trwałych), ze wskazaniem na konkretne projekty i zadania wynikające z przyjętej przez Radę Nadzorczą strategii rozwoju i przypadające zgodnie z tą strategią na konkretny rok obrotowy.
- 4) Po przeanalizowaniu wniosku spółki i zweryfikowaniu jego zasadności podejmuje się decyzje w sprawie pobrania dywidendy. Wysokość dywidendy ustala się z uwzględnieniem takich wskaźników, jak:
- a) Stopa zwrotu z kapitału, liczona od zysku netto, ale także dla osiągniętego zysku operacyjnego przy porównaniu uzyskanej stopy zwrotu dla określonego przedsiębiorstwa do średniej w nadzorowanej branży;
  - b) Wskaźnik rentowności liczony w stosunku do zysku operacyjnego. Odniesienie do zysku operacyjnego pozwoli na bardziej precyzyjne określenie, jaki wynik spółka osiąga z podstawowej działalności gospodarczej i wykluczenie zmian spowodowanych zdarzeniami jednorazowymi;
  - c) Wskaźniki ROA, ROE (stopy zwrotu z aktywów i kapitału własnego), których porównanie do bankowych stóp procentowych od pożyczonych środków finansowych powinno wskazywać na efektywność gospodarowania w spółce;
  - d) Wskaźniki płynności, które jeśli wskazują wartości znacznie przewyższające wartości uznane za optymalne w branży (np. przez audytorów badających sprawozdanie finansowe), powinny spowodować przeanalizowanie powodów gromadzenia nadmiernych ilości środków finansowych w spółce.

Pobór dywidendy jest szczególnie uzasadniony, gdy znaczna część zysków spółek wynika z działania czynników zewnętrznych (np. w przypadku spółek surowcowych – jeśli wzrost zysków wynikał w zdecydowanej części nie z działalności zarządów spółek, lecz ze wzrostu cen surowców na świecie). Czynnikiem przemawiającym za zwiększeniem dywidendy jest także brak strategii rozwoju spółki.

Zasady te określają w jasny i czytelny sposób politykę właściciela, jakim jest państwo wobec spółek, których jest właścicielem i pozostawia niewielki margines na doraźne decyzje, najczęściej polityczne, nastawione na realizowanie doraźnych celów, takich jak finansowanie deficytu budżetowego.

## 5. Plany prywatyzacyjne na rok 2007

Rząd planuje przychody z prywatyzacji w 2007 r. na poziomie 3,0 mld zł, z czego do budżetu państwa trafi 2,3 mld zł, a w gestii Ministra Skarbu Państwa pozostanie kwota 700 mln, która może być przeznaczona na:

- koszty restrukturyzacji branż i podmiotów przed prywatyzacją,
- rezerwę reprivatyzacyjną,
- koszty prywatyzacji i inne zadania MSP,
- Fundusz Nauki i Technologii Polskiej i inne fundusze.

Natomiast z tytułu dywidend uzyskanych ze spółek nadzorowanych przez Ministra Skarbu Państwa dochody mają wynieść 3,5 mld zł w 2007 r.

Minister Skarbu Państwa deklaruje, iż rok 2007 będzie niejako rokiem uporządkowywania struktury własnościowej spółek i przedsiębiorstw [Ministerstwo Skarbu Państwa, Kierunki prywatyzacji majątku Skarbu Państwa w 2007 r., s.3] oraz zasad rządzących realizacją zadań z zakresu dominium państwa. Podstawowe kierunki resort skarbu określił następująco:

- gruntowna restrukturyzacja i modernizacja podmiotów tego wymagających,
- monitorowanie i egzekwowanie zobowiązań inwestorów (jeden z tematów

„od zawsze” zanieganych w MSP),

- uchwalenie przez Sejm ustawy o nadzorze nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa oraz przedsiębiorstwami państwowymi,
- scentralizowanie nadzoru nad mieniem państwowym w rękach Ministra Skarbu Państwa,
- przyjęcie programu sprzedaży tzw. „resztówek”,
- stworzenie regulacji umożliwiających prywatyzację poprzez podwyższanie kapitału zakładowego w spółkach,
- komercjalizacja pozostałych przedsiębiorstw państwowych,
- zmiana polityki informacyjnej nt. prywatyzacji [na podstawie danych MSP].

## 6. Uwagi końcowe. Prywatyzować czy czerpać korzyści z kapitału?

Sądzę, że ze względu na stabilizację dochodów budżetowych w 2007 r. [„Rzeczpospolita” 16.05.2007 r.] występuje historyczna możliwość weryfikacji dotychczasowej polityki państwa w stosunku do przedsiębiorstw państwowych oraz spółek, w których Skarb Państwa ma swoje akcje lub udziały. Prywatyzacje nie muszą być już dostarczycielem szybkiego pieniądza służącego do załatania „dziury budżetowej”. Nie muszą, tym bardziej, że jak wskazują dane doty-

czące udziału dochodów z prywatyzacji w budżecie państwa nigdy nie były one znaczące [L. Handzel 2005, s.198 i dalsze]. Prywatyzacja

w znaczący sposób uszczupliła majątek, którego właścicielem jest państwo, czyli także zmniejszyła możliwości osiągnięcia pożytków w postaci dywidendy i wpłat z zysku. Informacje napływające ze sfer rządowych wskazują, iż obecnie celem będzie osiągnięcie celu makroekonomicznego (w postaci zmiany struktury na bardziej pożądaną) i mikroekonomicznego (w postaci wzrostu efektywności przedsiębiorstw), a w świetle osiągnięcia dochodów budżetowych proces prywatyzacji będzie bardziej nastawiony na uzyskanie wyższej ceny, nawet jeśli potrwa dużo dłużej [„Rzeczpospolita” 21.05.2007 r., nr 117, B2]. Rząd nie chce prywatyzować spółek strategicznych. Celem rządu jest także podniesienie wartości akcji i udziałów poprzez konsolidację w tzw. holdingach narodowych, jednocześnie rząd dąży do wyprzedania „resztówek”, z których chce uzyskać w 2007 r. większość z ok. 3 mld przychodów z prywatyzacji, przewidzianych w ustawie budżetowej [Tamże].

Szkoda, że dziś, kiedy państwo oddało kontrolę nad PKN Orlen S.A., Pekaos S.A., PZU S.A., Telekomunikacją Polską S.A. i wieloma innymi spółkami oraz przedsiębiorstwami państwowymi, coraz bliższe prawdy stają się słowa A. Sadowskiego, który stwierdził, iż „...największym bogactwem Polski jest dziś praca” [„Przegląd Organizacji” 2005, nr 2,s.5]. Pozostawienie w rękach państwa dużych narodowych przedsiębiorstw (holdingów) umożliwiłoby osiągnięcie dochodów budżetowych z dywidend oraz realizację polityki gospodarczej. Konieczne byłoby w wielu przypadkach przeprowadzenie głębokiej restrukturyzacji w płaszczyznach kapitału, zarządzania, zatrudnienia, rozwoju. Efekt jednak dla Polski byłby zgoła odmienny od szybkiej prywatyzacji. Państwo pozostałoby właścicielem majątku i miałoby perspektywę pobierania pożytków z akcji i udziałów przez lata.

## Literatura

1. Borowiecki R., Jaki A., *Restrukturyzacja w okresie transformacji gospodarczej. Instrumenty –Przebieg -Efekty*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa-Kraków 2005.
2. Bałtowski M., *Przedsiębiorstwa sprywatyzowane w gospodarce polskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
3. Świeczewska, *Wpływ prywatyzacji na zmiany efektywności gospodarowania w przemyśle*, „Gospodarka Narodowa” 2004 nr 5-6.
4. *Komunikat w sprawie odwołania przetargu bonów skarbowych w dniu 21 maja 2007 r.* – [www.mf.gov.pl](http://www.mf.gov.pl) (data odczytu 21.05.2007 r.).



5. Handzel L., *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 2005.
6. Szewc - Rogalska, *Efektywność restrukturyzacji własnościowej przedsiębiorstw w Polsce*, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2004.
7. Ministerstwo Skarbu Państwa, *Wytyczne dla JSSP i Spółek z większościovym udziałem SP sporządzających sprawozdanie finansowe za rok 2006*.
8. Chomątowska B., *Prywatne jest lepsze*, „Rzeczpospolita” 21.05.2007 r., nr 117.
9. Głapik E., *Podatki zalaty kasę państwa*, „Rzeczpospolita” 16 maja 2007 r., nr 113.
10. Teresiński D., *Stoi na stacji lokomotywa*, „Przegląd Organizacji” 2005 r., nr 2.
11. Ministerstwo Skarbu Państwa, *Kierunki prywatyzacji majątku Skarbu Państwa w 2007 r.*, Warszawa 2007 r.
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 20.05.2007 r.)
15. MF - [www.mf.gov.pl](http://www.mf.gov.pl) (data odczytu 21.05.2007 r.)

**Tomasz Kosowski\***

**Tadeusz Szczerbowski\*\***

## **REALIZACJA PRAWA DO DYWIDENDY PRZEZ AKCJONARIUSZY SPÓŁEK WCHODZĄCYCH W SKŁAD INDEKSU GIEŁDOWEGO WIG 20**

### **EXCERSISING THE RIGHT TO RECEIVE DIVIDENDS BY SHAREHOLDERS IN WIG-20 INDEX COMPANIES**

#### **Summary**

*Growing profits are an obvious reason for company shareholders to claim one of their basic ownership rights, that is, the right to receive dividends. Over the last few years this regular trend has been especially visible in the case of the largest companies listed on the Warsaw Stock Exchange. As a result of Poland's improving economic situation the companies have been generating increasing profits and their shareholders have been exercising the right to receive dividend payments in ever increasing amounts.*

*The article presents an analysis of how the right to receive dividends was exercised by shareholders in the WIG 20 companies listed on the Warsaw Stock Exchange in the period between 2001 and 2005. The article also discusses the motives behind their decisions to pay out dividends. The study is preceded with a description of the regulations that govern the payment of dividends from joint stock companies under the Polish legal system.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Rosnąca kwota zysków osiągniętych przez spółki stanowi dla ich akcjonariuszy naturalną przesłankę do realizacji jednego z podstawowych, przysługujących im praw majątkowych, tj. prawa do dywidendy. W okresie ostatnich kilku lat prawidłowość ta szczególnie mocno widoczna była w przypadku najwięk-

---

\* mgr, Studium Doktoranckie Akademii Ekonomicznej w Krakowie;

\*\* mgr, Studium Doktoranckie Uniwersytetu Śląskiego.

szych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. W wyniku poprawiającej się koniunktury gospodarczej oraz utrzymujących się na światowych rynkach wysokich ceny surowców spółki te wypracowywały coraz większe zyski, a ich akcjonariusze korzystając z prawa do dywidendy uchwalali wypłaty coraz wyższych kwot.

W niniejszym opracowaniu poddano analizie realizację prawa do dywidendy przez akcjonariuszy spółek notowanych na GPW w Warszawie S.A. i wchodzących w skład indeksu giełdowego WIG 20, za lata 2001-2005. Analizę poprzedza opis zawarty w polskim systemie prawnym regulacji dotyczących kwestii dywidendy w spółce akcyjnej. W zakończeniu opracowania omówiono też przesłanki, którymi kierowali się akcjonariusze spółek podejmując decyzje o realizacji prawa do dywidendy.

## **2. Dywidenda jako prawo majątkowe akcjonariusza**

Spółką publiczną – zgodnie z art.1 §1 pkt. 6 kodeksu spółek handlowych /ksh/ jest spółka w rozumieniu przepisów o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych. Z kolei zgodnie z art. 4 pkt 20 ustawy z dnia 29 lipca 2005 roku o ofercie publicznej i warunkach wprowadzania instrumentów finansowych do zorganizowanego systemu obrotu oraz o spółkach publicznych przez spółkę publiczną rozumie się spółkę, w której co najmniej jedna akcja jest zdematerializowana w rozumieniu przepisów ustawy o obrocie instrumentami finansowymi. Akcjonariuszem zgodnie z art. 343 ksh jest ta osoba, która jest wpisana do księgi akcyjnej lub posiada akcje na okaziciela z uwzględnieniem przepisów o obrocie instrumentami finansowymi. W przypadku spółki publicznej papiery wartościowe dopuszczone do publicznego obrotu nie mają formy dokumentu. Stąd posiadanie akcji nie wiąże się z ich fizycznym dzierżeniem w formie dokumentu, ale zapisem elektronicznym na odpowiednim rachunku papierów wartościowych w banku lub w domu maklerskim. Prawa z papierów wartościowych dopuszczonych do publicznego obrotu powstają z chwilą ich zapisania po raz pierwszy na rachunku papierów wartościowych i przysługują osobie będącej posiadaczem tego rachunku.

Z prawa członkostwa w spółce akcyjnej wypływają dwa rodzaje uprawnień:

1) prawa korporacyjne – do których należy zaliczyć:

- prawo do uczestniczenia w walnym zgromadzeniu,
- prawo głosu na walnym zgromadzeniu,
- prawo do zaskarżania uchwał walnego zgromadzenia,
- prawo do wytoczenia powództwa na rzecz spółki /actio pro socio/,
- prawo do zablokowania nieformalnych procedur zwoływania,

- prawo do informacji,
- 2) prawa majątkowe:
  - prawo do udziału w zysku /prawo do dywidendy/,
  - prawo poboru nowych akcji,
  - prawo do udziału w masie likwidacyjnej,
  - prawo do rozporządzania akcją. [Zob. Pyziół, Szumański, Weiss, 2004, s. 635-677]

Prawo do udziału w zysku, nazywane powszechnie prawem do dywidendy to jedno z podstawowych a zarazem głównych uprawnień akcjonariusza. Aby wyjaśnić poszczególne aspekty tego prawa należy na wstępie dokonać wykładni pojęć ściśle związanych z tym ustawowym uprawnieniem akcjonariusza a wynikających z regulacji zawartych w przepisach ustawy o rachunkowości.

Zysk /dodatni wynik finansowy/ to nadwyżka przychodów nad kosztami osiągnięta przez spółkę w pewnym okresie. Przychody to zdarzenia zwiększające kwotę aktywów lub zmniejszające kwotę pasywów. Koszty to zdarzenia powodujące odwrotny skutek. Jeżeli w pewnym okresie koszty przewyższają przychody powstaje strata /ujemny wynik finansowy/. Dla realizacji prawa do udziału w zysku potrzebne jest osiągnięcie przez spółkę dodatniego wyniku finansowego za dany rok obrotowy.

Prawo do dywidendy stanowi podstawowy tytuł do otrzymywania przez akcjonariusza korzyści majątkowych wynikających z jego uczestnictwa w spółce. Z prawa do udziału w zysku wynika obowiązek podjęcia przez walne zgromadzenie uchwały o podziale zysku lub pokryciu straty. Decyzja o przeznaczeniu zysku jest podejmowana na podstawie sprawozdania finansowego za ostatni rok obrotowy, zatwierdzonego przez zwyczajne walne zgromadzenie, stanowiącego podstawę decyzji o przeznaczeniu zysku.

Dywidenda podobnie jak i inne prawa majątkowe ma charakter abstrakcyjny, ponieważ nie stanowi podstawy roszczenia o uzyskanie świadczenia od spółki. Może się teoretycznie zdarzyć, że nie dojdzie w danym roku do realizacji prawa do dywidendy z następujących przyczyn:

- 1) spółka nie wypracuje zysku za dany rok obrotowy,
- 2) walne zgromadzenie rozporządzi zyskiem w inny sposób (np. przeznaczając go w całości na podwyższenie kapitału zakładowego).[Rośniak - Rutkowska 2006, s. 28]

To abstrakcyjne prawo przysługuje akcjonariuszom *ex lege* i wynika z posiadanych przez nich akcji. Nabiera ono charakteru prawa obligacyjnego, podlegającego zgodnie z art. 509 kodeksu cywilnego cesji, z chwilą podjęcia przez walne zgromadzenie uchwały o podziale zysku spółki między akcjonariuszy, którzy z tą chwilą nabywają roszczenie o wypłatę dywidendy. Uchwała o podziale zysku określa ogólną kwotę dywidendy, natomiast zasady podziału tej kwoty między akcjonariuszy wynikają z przepisów kodeksu spółek handlowych

bądź z przepisów statutu spółki. Materialnymi gwarancjami realizacji prawa akcjonariusza spółki publicznej do dywidendy i konkretyzującymi to prawo są następujące instytucje:

- dzień dywidendy jak wynika z art. 348 § 2 ksh uprawnionymi do dywidendy za dany rok obrotowy są akcjonariusze, którym przysługiwały akcje w dniu powzięcia uchwały o podziale zysku. Statut może upoważnić walne zgromadzenie do określenia dnia, według którego ustala się listę akcjonariuszy uprawnionych do dywidendy za dany rok obrotowy (dzień dywidendy). Uchwałę o przesunięciu dnia dywidendy podejmuje się na zwyczajnym walnym zgromadzeniu.
- termin wypłaty dywidendy uregulowany w art. 348 § 3 ksh, z którego wynika, że zwyczajne walne zgromadzenie spółki publicznej ustala dzień dywidendy oraz termin wypłaty dywidendy. Dzień dywidendy może być wyznaczony na dzień powzięcia uchwały albo w okresie kolejnych trzech miesięcy, licząc od tego dnia.
- rodzaj dywidendy – wynikający ze statutu, z którego winno wynikać czy akcje uprawniają do „zwykłej dywidendy” czyli zysku dzielonego w sposób proporcjonalny do liczby posiadanych akcji, „dywidendy uprzywilejowanej”, przewyższającej zgodnie z art. 353 § 1 ksh, jednak nie więcej niż o połowę dywidendę przeznaczoną do wypłaty akcjonariuszom uprawnionym z akcji nieuprzywilejowanych czy wreszcie „dywidendy uprzywilejowanej, związanej z akcjami niemymi” (art. 353 § 3 ksh), która może być wyższa niż „dywidenda uprzywilejowana” o której mowa w art. 353 § 1 ksh.
- datę, od której nowe akcje mają uczestniczyć w dywidendzie, wynikającą z uchwały o podwyższeniu kapitału zakładowego. [Rośniak - Rutkowska 2006, s. 28]

Jak zaznaczono wyżej prawo do udziału w zysku przysługuje wyłącznie akcjonariuszom, nie może zatem być przedmiotem samodzielnego obrotu, bez równoczesnego zbycia praw udziałowych. Roszczenie o wypłatę dywidendy podlega natomiast obrotowi na zasadach ogólnych, jako prawo majątkowe, niezależne od uprawnień udziałowych.

Wysokość kwot, które mogą być przeznaczone do wypłaty dywidendy określa art. 348 § 1 ksh zgodnie z którym kwota przeznaczona do podziału między akcjonariuszy nie może przekraczać zysku za ostatni rok obrotowy, powiększonego o niepodzielone zyski z lat ubiegłych oraz o kwoty przeniesione z utworzonych z zysku kapitałów zapasowego i rezerwowych, które mogą być przeznaczone na wypłatę dywidendy. Kwotę tę należy pomniejszyć o niepokryte straty, akcje własne oraz o kwoty, które zgodnie z ustawą lub statutem powinny być przeznaczone z zysku za ostatni rok obrotowy na kapitały zapasowy lub rezerwowe.

Przepis ten zawiera funkcję ochrony bytu spółek akcyjnych i zapewnienia im źródeł finansowania warunkujących długotrwały rozwój. Odpowiednio wysoki udział środków własnych odgrywa ważną rolę nie tylko jako podstawa prowadzenia przez spółkę działalności, ale także jako przesłanka uzyskania finansowania ze środków obcych. Dla dużych spółek akcyjnych jako podmiotów o złożonej strukturze charakterystyczne jest zjawisko wykształcenia się interesu spółek, odrębnego od interesu ich akcjonariuszy.

Wpływa na to typowe, zwłaszcza dla spółek publicznych, rozdrobnienie akcjonariatu oraz łatwość uzyskania i zbycia członkostwa. Podczas gdy interes akcjonariuszy często ogranicza się do maksymalizacji zysku z inwestycji w akcje spółki w krótkiej perspektywie – interesem spółki, realizowanym przez jej organy zarządzające i nadzorcze, jest długotrwały rozwój. Między interesem spółek akcyjnych a interesem ich akcjonariuszy występuje nierzadko zasadniczy konflikt. Rozwiązanie art. 348 § 1 ksh ma za zadanie zapewnienie podwyższonego udziału środków własnych w finansowaniu działalności spółek akcyjnych kosztem ograniczenia dążeń akcjonariuszy do maksymalizacji zysku. Spółka, która osiągnęła zysk w ostatnim roku obrotowym może nie być zdolna do wypłaty dywidendy ponieważ wykazuje niepokrytą stratę z lat ubiegłych, przewyższającą zysk za ostatni rok obrotowy. Będzie natomiast mogła wypłacić dywidendę spółka, która w ostatnim roku poniosła stratę, ale posiada kapitały rezerwowe przewyższające tę stratę, kwalifikujące się jako źródło wypłaty dywidendy.[Opalski 2002, s. 115-116].

### **3. Spółki indeksu WIG 20**

Indeks WIG 20 publikowany jest przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. od 1994 roku. Jest obliczany na podstawie wartości portfela akcji 20 największych i najbardziej płynnych spółek z podstawowego rynku akcji. WIG 20 jest indeksem typu cenowego, co oznacza, że przy jego obliczaniu bierze się pod uwagę jedynie ceny zawartych w nim akcji, a nie uwzględnia się dochodów z akcji (z dywidend i praw do akcji). Selekcja spółek do indeksu ma charakter dwustopniowy. Najpierw z rynku podstawowego wybierane są spółki, które spełniają następujące warunki:

- rynkowa wartość akcji w wolnym obrocie wynosi co najmniej 14 mln EURO,
- obroty ich akcjami na co najmniej połowie wszystkich sesji w ostatnim półroczu nie były niższe niż 20 tys EURO.

Wyselekcjonowane w ten sposób spółki szereguje się według dwóch kryteriów: wielkość obrotów (z wagą 0,6) i wartość akcji w wolnym obrocie (waga 0,4). Do indeksu trafiają spółki, które znalazły się na czele takiego zestawienia, przy czym w indeksie nie może uczestniczyć więcej niż pięć spółek z jednego sektora przedsiębiorstw.

Zmiany składu portfela indeksu przeprowadzane są w oparciu o opisane zasady raz na kwartał, w trzeci piątek ostatniego miesiąca każdego kwartału kalendarzowego. Informacje o wartościach indeksu podawane są przed sesją oraz w trakcie sesji co 15 sekund na podstawie kursów ostatnich transakcji. Po zakończeniu sesji ogłaszany jest kurs zamknięcia indeksu. Datą bazową dla indeksu WIG 20 jest 16 kwietnia 1994 roku, a jego wartość bazowa wynosi 1.000 pkt. [Rocznik Giełdowy 2006, s. 56]

Spośród pierwotnego składu WIG 20 do 30 czerwca 2006 roku pozostała tylko jedna spółka - BRE Bank S.A. Łącznie przez WIG 20 „przewinęło się” ponad 60 spółek. Zasadnicze zmiany zachodziły, też w składzie branżowym indeksu. Decydującą rolę w zmianach składu indeksu odgrywała prywatyzacja dużych państwowych przedsiębiorstw takich jak: KGHM Polska Miedź S.A., Bank Polska Kasa Opieki S.A., Polski Koncern Naftowy ORLEN S.A., czy Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski S.A. Ze względu na wielkość i płynność obrotu zastępowały one inne podmioty. Spółki wchodzące w skład indeksu WIG 20 na dzień 30 czerwca 2006 roku przedstawia tabela 1.

**Tabela 1.** Spółki wchodzące w skład WIG 20 na dzień 30 czerwca 2006 roku

Lp.	Nazwa Spółki
1.	Agora S.A.
2.	Bank BPH S.A.
3.	Bioton S.A.
4.	Boryszew S.A.
5.	BRE Bank S.A.
6.	BZ WBK S.A.
7.	Global Trade Center S.A.
8.	Grupa Kęty S.A.
9.	KGHM Polska Miedź S.A.
10.	Grupa Lotos S.A.
11.	MOL Magiar Olaj*
12.	Netia S.A.
13.	Orbis S.A.
14.	Bank Polska Kasa Opieki S.A.
15.	Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo S.A.
16.	Polski Koncern Naftowy ORLEN S.A.
17.	Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski S.A.
18.	Prokom S.A.
19.	Telekomunikacja Polska S.A.
20.	TVN S.A.

\*Zpośród w/w podmiotów z analizy dokonanej w dalszej części artykułu wyłączone są spółkę MOL/Magiar Olaj/.MOL to działająca na Węgrzech przedsiębiorstwo naftowo-gazowe państwowym rodowodzie, które równolegle notowane jest na giełdzie w Budapeszcie oraz GPW w Warszawie S.A. Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GPW w Warszawie S.A dostępnych na stronie [www.gpw.pl](http://www.gpw.pl)

#### **4. Analiza struktury akcjonariuszy spółek wchodzących w skład indeksu WIG 20 na dzień 30 czerwca 2006 roku**

W strukturach akcjonariuszy spółek, które na dzień 30 czerwca 2006 roku wchodziły w skład indeksu WIG 20 dominowali zagraniczni inwestorzy strategiczni, którzy aż w 8 podmiotach (nie licząc zagranicznej spółki MOL Magyar Olaj) posiadali wiodące pakiety akcji umożliwiające im skuteczną realizację nadzoru właścicielskiego. Dominowali oni zwłaszcza w giełdowych bankach występując w czterech (Bank BPH S.A., BRE Bank S.A., BZ WBK S.A., Bank Polska Kasa Opieki S.A.) z pośród pięciu znajdujących się w indeksie. Zagraniczni inwestorzy występowali też w spółkach sektora telekomunikacyjnego (Netia S.A., Telekomunikacja Polska S.A.), budowlanego (Globe Trade Centre S.A.) oraz hotelarskiego (Orbis S.A.).

Największym rynkowym inwestorem pozostawał Skarb Państwa, który posiadał wiodące pakiety akcji w największym giełdowym banku (Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski S.A.), w spółkach sektora chemicznego (Polski Koncern Naftowy ORLEN S.A., Grupa Lotos S.A., Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo S.A.) oraz sektora metalowego (KGHM Polska Miedź S.A.).

Krajowi, prywatni akcjonariusze posiadali wiodące pakiety akcji w pięciu podmiotach. W szczególności obecni byli w spółkach sektora mediów (Agora S.A., TVN S.A.), sektora chemicznego (Boryszew S.A.), informatycznego (Prokom S.A.) oraz najnowszych technologii (Bioton S.A.).

Kolejna grupa akcjonariuszy, a mianowicie otwarte fundusze emerytalne posiadały znaczący pakiet akcji tylko w jednej z największych spółek giełdowych, a mianowicie Grupie Kęty S.A. - należącej do sektora metalowego. Dość należy, że rola otwartych funduszy emerytalnych oraz krajowych funduszy inwestycyjnych jako akcjonariuszy największych giełdowych spółek ciągle rośnie w miarę systematycznego pozyskiwania środków finansowych przez te instytucje.

Szczegółową strukturę akcjonariuszy spółek wchodzących w skład indeksu WIG 20 przedstawia tabela 2.



**Tabela 2.** Struktura własnościowa Spółek wchodzących w skład indeksu WIG 20 na dzień 30 czerwca 2006 roku

Lp.	Spółka	Liczba akcji / liczba głosów [w sztukach]	Udziały w ilości akcji / głosów na Walnym Zgromadzeniu [ w %]					
			Skarb Państwa	Akcjonariusz wiodący- zagra- niczny	Akcjonariusz wiodący -krajowy	Otwarte fundu- sze emerytalne	Krajowe fundusze inwestycyjne	Pozostali
1.	Agora S.A.	56 757 525 / 74 783 788	-	-	17,95 / 37	-	-	82,05 / 63
2.	Bank BPH S.A.	28 716 230	-	71,03	-	-	-	28,97
3.	Bioton S.A.	177 781 997	-	-	45,05	-	-	24,25
4.	Boryszew S.A.	62 686 547/ 62 949 097	-	-	66,59 / 66,31	6,72 / 6,69	-	26,69 / 27,00
5.	BRE Bank S.A.	29 355 328	-	70,58	-	-	-	29,48
6.	BZ WBK S.A.	72 960 284	-	70,49	-	-	-	29,51
7.	Global Trade Center S.A.	21 676 841	-	46,68	-	12,45	-	40,87
8.	Grupa Kęty S.A.	9 225 663	-	-	-	27,16	5,88	66,96
9.	KGHM Polska Miedź S.A.	200 000 000	44,28	-	-	-	-	55,72
10.	Grupa Lotos S.A.	113 700 000	58,84	-	-	-	-	41,16
11.	MOL Magiar Olaj	108 618 776	x	x	x	x	x	x
12.	Netia S.A.	389 167 839	-	25,24	-	-	-	74,76
13.	Orbis S.A.	46 077 008	-	40,57	-	10,97	10,15	38,31
14.	Bank Polska Kasa Opieki S.A.	166 808 257	-	52,82	-	-	-	47,18
15.	Polskie Górnictwo Naftowe i Gazowni- ctwo S.A.	5 900 000 000	84,75	-	-	-	-	15,25
16.	Polski Koncern Naf- towy ORLEN S.A.	427 709 061	27,52	-	-	-	-	72,48
17.	Powszechna Kasa Oszczędność Bank Polski S.A.	1 000 000 000	51,51	-	-	-	-	48,49
18.	Prokom S.A.	13 890 830	-	-	21,49 / 23,69	-	-	78,51 / 76,31
19.	Telekomunikacja Polska S.A.	1 400 000 000	-	47,5	-	-	-	52,5
20.	TVN S.A.	63 969 582	-	-	53,99	-	-	46,01

(-) – zjawisko nie występuje (x) – wypełnienie rubryki ze względu na układ tabeli jest niecelowe  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie *Przewodnik Inwestora* (20), Parkiet Media S.A., 2006, s. 18-30.

## **5. Realizacja praw do dywidendy w spółkach wchodzących w skład indeksu WIG 20 na dzień 30 czerwca 2006 roku za lata 2001 – 2005**

Akcjonariusze spółek wchodzących w skład indeksu WIG 20 korzystali z realizacji prawa do dywidendy za lata 2001 – 2005 w sposób bardzo zróżnicowany.

Sumaryczna kwota dywidend wypłaconych przez spółki z roku na rok systematycznie rosła. Za 2001 rok wyniosła ponad 492 mln zł, za 2004 około 4 783 mln zł, by za rok 2005 sięgnąć kwoty 9 697 mln zł. Systematycznie rosła też liczba spółek wypłacających dywidendę. Za rok 2001 dywidendę wypłaciło sześć z grona poddanych analizie spółek. Za lata 2004 i 2005 dywidendę wypłaciło po trzynaście podmiotów.

Pośród spółek znajdują się cztery podmioty, które dokonywały wypłat z zysku za wszystkie lata analizowanego okresu (Bank BPH S.A., BZ WBK S.A., Grupa Kęty S.A., oraz Polski Koncern Naftowy ORLEN S.A.). Za cztery lata wypłaty dokonały trzy spółki (Orbis S.A., Bank Polska Kasa Opieki S.A. oraz Telekomunikacja Polska S.A.).

Do najbardziej szczodrych na przestrzeni lat spółek zaliczyć należy banki, Telekomunikację Polską S.A. oraz Polski Koncern Naftowy ORLEN S.A. Najwyższą w historii polskiego rynku kapitałowego dywidendę w wysokości 2 mld zł wypłacił z zysku za 2005 rok KGHM Polska Miedź S.A.

Szczegółowe zestawienie wysokości dywidend, przypadających na jedną akcję i ich całkowitych kwot, za lata 2001 – 2005 zawierają odpowiednio tabela 3 oraz tabela 4.

**Tabela 3.** Wysokość dywidendy przypadająca na jedną akcję za lata 2001 – 2005

Spółki z WIG 20	Dywidenda za 2001 rok [zł/akcję]	Dywidenda za 2002 rok [zł/akcję]	Dywidenda za 2003 rok [zł/akcję]	Dywidenda za 2004 rok [zł/akcję]	Dywidenda za 2005 rok [zł/akcję]
Agora S.A.	-	-	-	0,50	0,50
Bank BPH S.A.	3,80	1,40	8,70	22,10	30,00
Bioton S.A.	-	-	-	-	-
Boryszew S.A.	0,35	-	1,00	0,06	-
BRE Bank S.A.	10,00	-	-	-	-
BZ WBK S.A.	0,42	0,74	0,32	2,43	6,00
Global Trade Center S.A.	-	-	-	-	-
Grupa Kęty S.A.	1,00	2,00	3,00	4,00	4,00
KGHM Polska Miedź S.A.	-	-	-	2,00	10,00
Grupa Lotos S.A.	-	-	-	0,20	-
MOL Magiar Olaj	x	x	x	x	x
Netia S.A.	-	-	-	0,10	0,13
Orbis S.A.	-	0,34	0,34	0,34	0,34
Bank Polska Kasa Opieki S.A.	-	4,18	4,50	6,40	7,40
Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo S.A.	-	-	-	-	0,15*
Polski Koncern Naftowy ORLEN S.A.	0,12	0,14	0,65	2,13	4,5**
Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski S.A.	-	-	-	1,00	0,8
Prokom S.A.	-	-	-	-	1,50
Telekomunikacja Polska S.A.	-	0,10	0,12	0,33	1,00
TVN S.A.	-	-	-	-	-

\* - podana wielkość nie dotyczy akcji Skarbu Państwa, który otrzymał 750 000 000,00 zł w formie dywidendy rzeczowej

\*\* - w związku z podpisaniem w dniu 15 grudnia 2006 roku przez PKN ORLEN S.A. umowy zakupu akcji Mozeiku Nafta dywidenda nie zostanie wypłacona.

(-) – zjawisko nie występuje (x) – wypełnienie rubryki ze względu na układ tabeli jest niecelowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Roczniki Giełdowe*, GPW w Warszawie S.A., 2002-2006.

**Tabela 4.** Kwoty dywidend wypłacanych przez Spółki za lata 2001 – 2005

Spółki wcho- dzące w skład WIG 20 na dzień 30.06.2006 r.	Kwota dywi- dendy za 2001 rok [zł]	Kwota dywi- dendy za 2002 rok [zł]	Kwota dywi- dendy za 2003 rok [zł]	Kwota dywi- dendy za 2004 rok [zł]	Kwota dywi- denda za 2005 rok [zł]
Agora S.A.	-	-	-	28 378 762,50	28 378 762,50
Bank BPH S.A.	109 121 674,00	40 202 722,00	249 831 201,00	634 628 683,00	861 486 900,00
Bioton S.A.	-	-	-	-	-
Boryszew S.A.	3 927 350,00	-	11 221 000,00	7 152 720,00	-
BRE Bank S.A.	289 158 230,00	-	-	-	-
BZ WBK S.A.	30 643 319,28	53 990 610,16	23 347 290,88	177 293 490,10	437 761 704,00
Global Trade Cen- ter S.A.	-	-	-	-	-
Grupa Kęty S.A.	9 225 663,00	18 451 326,00	27 676 989,00	36 902 652,00	36 902 652,00
KGHM Polska Miedź S.A.	-	-	-	400 000 000,00	2 000 000 000,00
Grupa Lotos S.A.	-	-	-	22 740 000,00	-
MOL Magiar Olaj	x	x	x	x	x
Netia S.A.	-	-	-	36 695 600,00	52 129 415,52
Orbis S.A.	-	15 666 182,72	15 666 182,72	15 666 182,72	15 666 182,72
Bank Polska Kasa Opieki S.A.	-	695 893 451,70	749 167 591,50	1 065 482 797,00	1 234 381 101,80
Polskie Górnictwo Naftowe i Gazow- nictwo S.A.	-	-	-	-	885 000 000,00*
Polski Koncern Naftowy ORLEN S.A.	50 421 240,00	58 824 780,00	273 460 850,00	896 110 170,00	1 924 690 774,50**
Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski S.A.	-	-	-	1 000 000 000,00	800 000 000,00
Prokom S.A.	-	-	-	-	20 836 245,00
Telekomunikacja Polska S.A.	-	140 000 000,00	168 000 000,00	462 000 000,00	1 400 000 000,00
TVN S.A.	-	-	-	-	-
RAZEM	492 497 476,30	1 023 029 072,58	1 518 371 105,10	4 783 051 057,32	9 697 232 737,24

\* - w tym 750 000 000,00 to wartość dywidendy rzeczowej dla Skarbu Państwa.

\*\* - w związku z podpisaniem w dniu 15 grudnia 2006 roku przez PKN ORLEN S.A. umowy zakupu akcji Mozeiku Nafta dywidenda nie zostanie wypłacona.

(-) – zjawisko nie występuje, (x) – wypełnienie rubryki ze względu na układ tabeli jest niecelowe.

Zródło: opracowanie własne na podstawie: *Przewodnik Inwestora* (20), Parkiet Media S.A., 2006, s.18 - 30 oraz *Roczników Giełdowych, GPW w Warszawie S.A., 2002-2006.*

## 6. Uwagi końcowe

Rosnąca kwota zysków osiągniętych przez spółki giełdowe stanowi naturalną przesłankę oczekiwań ich akcjonariuszy co do wypłaty dywidend. Na wzrost dywidend wypłacanych przez największe spółki notowane na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. wpływ miało jeszcze kilka innych przyczyn.

Jedną z nich była konsekwentna realizacja polityki dywidendowej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Akcjonariusze ci w sposób najbardziej przejrzysty odzyskiwali to co na inwestycje w Polsce wyłożyli kilka lat wcześniej. Strategia ta szczególnie dobrze widoczna była w przypadku inwestorów strategicznych giełdowych banków (Banku BPH S.A., BZ WBK S.A., Bank Polska Kasa Opieki S.A.), Telekomunikacji Polskiej S.A. oraz Orbis S.A. Należy dodać, że w przypadku wypłaty dywidendy do innych spółek z Unii Europejskiej spółka zwolniona była z ryczałtowego podatku w wysokości 19%. Wynikało to z przepisów polskiego ustawodawstwa, które zostało dostosowane do dyrektyw unijnych. Zwolnienie miało miejsce gdy zagraniczny akcjonariusz posiadał nie mniej niż 20% udziałów w polskiej spółce. W latach 2007 i 2008 będzie to 15 %, a od 2009 roku 10%.

Politykę wzrostu dywidend prowadził również Skarb Państwa, który pozostawał największym giełdowym akcjonariuszem. Dywidendy stanowiły, w tym przypadku alternatywę dla niższych wpływów z prywatyzacji i służyły zaspokojeniu budżetowych potrzeb państwa. Najwięcej środków Skarb Państwa pozyskał w 2006 roku z takich spółek jak: KGHM Polska Miedź S.A. i Powszechna Kasa Oszczędności Bank Polski S.A.

Realizacja prawa do dywidendy zyskiwała również coraz większą popularność wśród inwestorów finansowych, takich jak fundusze inwestycyjne i emerytalne. Są one zwolnione z podatku od dywidendy, a wypłata dywidend stanowiła dla nich naturalny sposób realizacji osiągniętych zysków od zainwestowanego przez nie kapitału.

Pośrednią przyczyną wzrostu popularności dywidend pozostawał fakt, że inwestorzy po doświadczeniach okresu tzw. bańki internetowej, z wielką uwagą i krytycyzmem oceniali projekty inwestycyjne nie godząc się na ich realizację w przypadku niskich stóp zwrotu lub zbyt wysokiego ryzyka.

## Literatura

1. *Kodeks spółek handlowych*, Redakcja B. Porzecka, Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa 2005.
2. *Kodeks spółek handlowych*. Tom III. Komentarz do artykułów 301-458, Sołtysiński S., Szajkowski A., Szumański A., Szwajna J., Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa 2002.
3. Opalski A., *Kapitał zakładowy. Zysk. Umorzenie*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2002.
4. Pyziół W., Szumański A., Weiss I., *Prawo spółek*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz - Kraków 2004.
5. *Roczniki Giełdowe*, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie S.A., 2002-2006.
6. Rośniak - Rutkowska M., *Dywidenda z akcji spółki publicznej*, „Przeгляд Prawa Handlowego”, 2006, nr 10 (145).
7. Sierpińska M., *Polityka dywidendy w spółkach kapitałowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1999.
8. Zalewski H., *Finanse w spółkach i innych podmiotach gospodarczych*, Oddk, Gdańsk 1996.

**Paweł Lubecki\***

**WPŁYW AGREGATU GLOBALNEJ PŁYNNOŚCI  
NA CENY AKTYWÓW FINANSOWYCH  
„WSCHODZĄCYCH” GOSPODAREK**

**IMPACT OF GLOBAL LIQUIDITY  
AGGREGATE ON EMERGING ECONOMIES’  
ASSET PROCESS**

**Summary**

*Contrary to traditional mainstream macroeconomic theory implications, today’s globalized world is akin to persistent current account imbalances, which concern both the major economies and emerging markets. Recent years of unaltered global economic growth witnessed growing integration of major and emerging economies, increasingly interconnected by various financial flows channels in addition to traditional foreign trade channels. This type of integration gave birth to creation of a phenomenon of global liquidity. Several reasons seem to fuel global liquidity, among them being US monetary creation, purposeful FX policy of major emerging market economies, attenuation of global inflation expectations as well as a global quest for return. Global liquidity in turn has implications for the real side of the economy, such as interest rates and consumer demand. It has also played a substantial role in explaining returns of various asset classes and seems to be responsible for growing co-movement between various asset classes in all emerging markets. This implies that mainstream macroeconomic theory will need to put greater emphasis in explaining behavior of emerging markets institutions, such as central banks in order to be able to give an accurate explanation of the global macroeconomic picture.*

---

\* dr; Analityk rynków kapitałowych w HSBC Investment Services Sp. z o.o.

## 1. Uwagi wstępne

Tradycyjne podejście w podręcznikach ekonomii do kwestii zachowań relatywnych cen aktywów finansowych polegało na tym, że rynki instrumentów udziałowych oraz rynki instrumentów dłużnych w danym kraju co do zasady poruszały się w odmiennych kierunkach. W ramach cyklu koniunkturalnego gospodarka będąca w fazie wzrostu charakteryzowała się rosnącymi absolutnymi i relatywnymi cenami instrumentów udziałowych, czego odbiciem z drugiej strony był odpływ środków inwestorów z rynków instrumentów dłużnych. Z kolei przegrzanie gospodarki prowadziło do odpływu oszczędności z rynku akcji i napływu na rynek instrumentów dłużnych (z ang. flight to quality). Obecnie w świecie otwartych przepływów kapitałowych klasyczne podejście nie sprawdza się empirycznie, gdyż tak jak na rynku dóbr i w coraz większym stopniu na rynku usług, występuje możliwość substytucji krajowych towarów i usług towarami i usługami z zagranicy, tak na rynku aktywów finansowych występuje coraz szerszy wybór alternatywnych instrumentów do lokowania oszczędności. Zamiast kupowania obligacji rządu polskiego, inwestorzy mają możliwość kupowania obligacji emitowanych przez np. rząd Brazylii z uwagi na, dajmy na to, na oczekiwane przesunięcie krzywej dochodowości. Daleko jednak istotniejsze jest to, że w ostatnich latach obserwujemy, iż pewne kraje charakteryzują się w sposób regularny deficytem oszczędności krajowych, a inne charakteryzują się, również regularnie, nadwyżką krajowych oszczędności. Tak więc nierównowaga rachunku obrotów bieżących przybiera charakter trwały, w odniesieniu do dużej liczby gospodarek. Co prawda M. Feldstein i C. Horioka [Feldstein, Horioka 1980] zauważyli już w latach 80-tych, że wysoka stopa oszczędności nie musi być związana z wysoką stopą inwestycji (tzw. paradoks Feldsteina-Horioki), to jednak ekonomia głównego nurtu nie zdawała się traktować takiego zjawiska jako trwałej charakterystyki gospodarek.

Ostatnich kilka lat wydaje się z natężającą intensywnością dostarczać kolejnych dowodów na to, że, jak zauważa M. Dąbrowski [Dąbrowski 2006, s. 15] w świecie globalnych przepływów finansowych kwestia pochodzenia kapitału straciła swoje znaczenie, gdyż przemieszcza się on w poszukiwaniu atrakcyjnej stopy zwrotu, która jest kluczowym parametrem dla decyzji, gdzie i w jakie instrumenty zostanie on alokowany. Można też zadać pytanie, jakie zjawisko lub grupa zjawisk makroekonomicznych przesądza o tym, że ekonomiści-empirycy mówiąc o nierównowadze charakteryzującej aktualnie rachunki obrotów bieżących państw uznanych za gospodarki otwarte, mówią o niej jako o zjawisku trwałym. Można też nakreślić pewne powtarzające się trendy, których analiza pozwala bliżej poznać kilka ciekawych zjawisk, które charakteryzują globalny rynek kapitałowy na przestrzeni ostatnich paru lat. Jednym z takich zjawisk o zasadniczym znaczeniu jest pojęcie agregatu globalnej płynności. Przed pró-



bą dokonania opisu i definicji tego pojęcia rozważmy pewne charakterystyczne dla ostatnich kilku lat zjawisko, leżące u podłoża jego definicji.

## **2. Charakterystyka przejawów agregatu globalnej płynności**

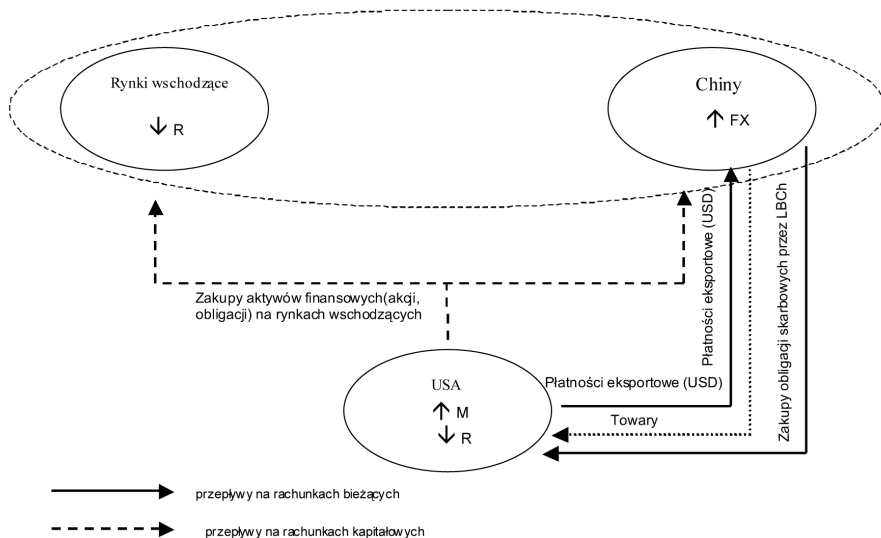
Rozważmy pewien stylizowany przykład, który w skrócie został przedstawiony na rysunku 1. W ostatnich latach przedsiębiorstwa amerykańskie, ale także zachodnioeuropejskie na dość masową skalę transferowały działalność produkcyjną na Daleki Wschód (w formie FDI) po to, aby móc oferować po bardziej konkurencyjnych cenach swoje produkty na rodzimym rynku. Wywóz towarów produkowanych w krajach azjatyckich, na przykład w Chinach do kraju pochodzenia (USA) oznacza kreowanie strumienia eksportu dla Chin, co z kolei wiąże się z przepływem waluty amerykańskiej do Chin. Ten strumień w normalnych warunkach gry popytu i podaży na rynku walutowym oznacza presję na umocnienie rinimbi. Ponieważ chiński mechanizm kursowy jest odmianą kursu sztywnego, Ludowy Bank Chin interweniuje na rynku walutowym, skupując amerykańskie dolary pochodzące z transakcji eksportowych i powiększa w ten sposób zasób oficjalnych rezerw walutowych (przekraczających obecnie 1 bln USD). Przeciwwagą przyrostu chińskich rezerw walutowych jest powiększenie amerykańskiego deficytu obrotów bieżących o korespondującą wielkość. Powyższe zmiany agregatów makroekonomicznych można potraktować jako dość trywialne i może nie stanowiące podstawy do głębszych rozważań, gdyby nie fakt, że stanowią one jedynie pierwszą rundę makroekonomicznego impulsu wynikającego z transakcji zakupu w USA towarów importowanych z Chin, lub szerzej z krajów azjatyckich. Z punktu widzenia agregatu globalnej płynności ważniejsze jest to, co dzieje się w kolejnej rundzie. W drugiej rundzie chiński bank centralny lokuje narastające rezerwy walutowe z powrotem w aktywa dolarowe w postaci amerykańskich obligacji skarbowych, zważywszy na wielkość i płynność amerykańskiego rynku rządowych instrumentów dłużnych. Tak więc napływ waluty amerykańskiej zarejestrowany w rachunku bieżącym jako transakcja eksportowa zostaje skompensowany transakcją na rachunku finansowym w pozycji inwestycji portfelowych. Zakupy amerykańskich obligacji skarbowych przez banki centralne państw dysponujących nadwyżkami na rachunku obrotów bieżących wywierają presję na wzrost cen wspomnianych instrumentów dłużnych, powodując obniżenie rynkowych stóp procentowych w USA.

Z punktu widzenia gospodarki amerykańskiej, zważywszy, że dominująca część zakupów dokonywanych przez krajowych konsumentów finansowana jest kredytem konsumenckim, fakt zakupu towarów przez amerykańskich konsumentów pociąga za sobą kreację krajowego kredytu w amerykańskim systemie bankowym. Rzeczywiście zadłużenie amerykańskich gospodarstw domowych rosło w wyniku impulsu, jakim dla gospodarki amerykańskiej był spadek

centralnych stóp procentowych w latach 2001 – 2003 z 6,5% do 1,0% (który zapoczątkował obecną gospodarczą ekspansję), a także z uwagi na presję wywieraną przez napływające inwestycje portfelowe. Łącząc zjawiska z pierwszej rundy ze zjawiskami drugiej rundy, można stwierdzić, że kreacja monetarna w USA napędza w świecie globalnych przepływów kapitałowych chińską wytwórczość poprzez finansowanie wydatków konsumpcyjnych obywateli amerykańskich. Kreacja monetarna w USA obniża poziom rynkowych stóp procentowych w USA wykorzystując kanały transmisyjne handlu zagranicznego oraz przepływów kapitałowych, co stanowi istotne novum w stosunku do rzeczywistości makroekonomicznej opisywanej w klasycznych podręcznikach ekonomii. Pozostaje jeszcze do rozważenia wpływ opisywanego zjawiska na poziom stóp procentowych, a tym samym poziom kreacji monetarnej w innych gospodarkach wschodzących. Zauważmy, że amerykańscy konsumenci znaczną część swoich oszczędności lokują w różnego rodzaju fundusze (emerytalne, inwestycyjne, etc.), z których rosnąca część w poszukiwaniu atrakcyjnych stóp zwrotu lokuje swoje środki w instrumentach finansowych emitowanych przez rządy i spółki ze „wschodzących” gospodarek. Tym bardziej amerykańscy inwestorzy instytucjonalni są zainteresowani dywersyfikacją swoich portfeli inwestycyjnych, gdyż powyżej opisywane zjawisko wpływa na obniżenie stóp zwrotu z inwestycji w amerykańskie obligacje skarbowe, stanowiące tradycyjnie lwią część portfeli inwestycyjnych.

Wpływ środków z amerykańskich funduszy inwestycyjnych do instrumentów notowanych na rynkach „wschodzących” obniża rentowność lokalnych obligacji rządowych i korporacyjnych. W rezultacie tego można zaryzykować stwierdzenie, że kreacja monetarna w USA powoduje, w wyniku działania powyżej opisanego mechanizmu transmisyjnego, spadek rynkowych stóp procentowych na rynkach „wschodzących”, czyli w dużej części jest ona odpowiedzialna za podtrzymywanie globalnego wzrostu gospodarczego. Kluczowym mechanizmem jest tutaj pojęcie agregatu globalnej płynności.

**Rysunek 1.** Podstawowy łańcuch agregatu globalnej płynności

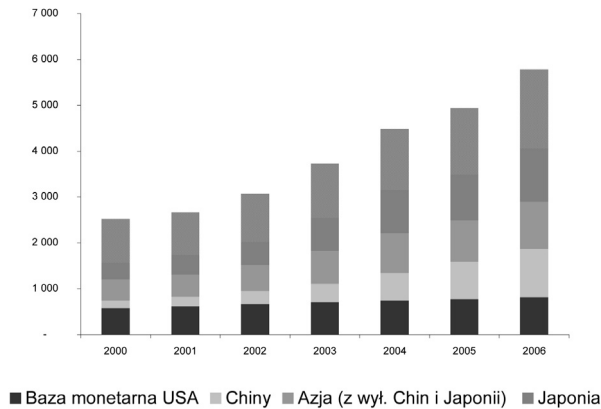


Źródło: Opracowanie własne

### 3. Zmiany agregatu globalnej płynności w latach bieżącej dekady

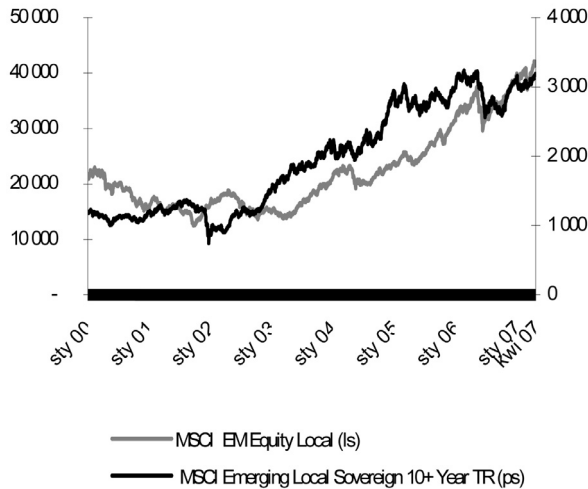
Pojęcie agregatu globalnej płynności może być różnie definiowane, ale najczęściej w praktyce globalnych rynków finansowych agregat globalnej płynności definiuje się jako sumę bazy monetarnej USA (sumy rezerw banków utrzymywanych w FED oraz pieniądza obiegowego) i rezerw dolarowych utrzymywanych w FED przez nie-rezydentów (banki centralne innych krajów). Począwszy od 2000 roku do roku 2006 tak zdefiniowany agregat globalnej płynności wzrósł o 129%. W największym stopniu za wzrost globalnej płynności odpowiadał przyrost oficjalnych rezerw walutowych krajów klasyfikowanych jako „gospodarki wschodzące”, w tym głównie Chin (przyrost o 536%), a także krajów eksportujących surowce, przede wszystkim kraje Zatoki Perskiej (ujęte w części „pozostałe”) i w mniejszym stopniu Rosję. W skrócie, o ile w 2000 roku kraje zaliczane do „wschodzących gospodarek” posiadały 60% globalnych rezerw walutowych, to do 2006 roku wskaźnik ten wzrósł do 72%, natomiast udział bazy monetarnej USA w tym samym okresie spadł z 23% do 14%.

**Wykres 1.** Zmiany agregatu globalnej płynności w latach 2000–2006 (mld USD)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z serwisu Thomson Financials Datastream

**Wykres 2.** Zmiany agregatu globalnej płynności w latach 2000–2006 (mld USD)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z serwisu Bloomberg

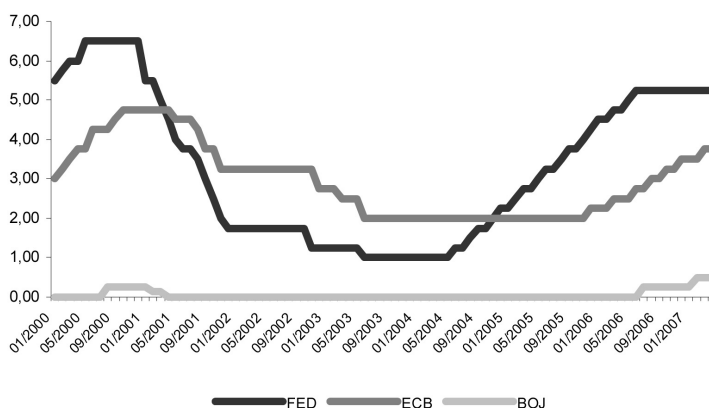
Przyrost agregatu globalnej płynności wynikający z akumulacji rezerw walutowych gospodarek krajów wschodzących wpisuje się dokładnie w mechanizm opisany na rysunku 1. Można zadać pytanie o fundamentalne przyczyny przyrostu agregatu globalnej płynności w tym okresie. Wydaje się, że przyczyna nie była jedna, ale kilka, które złożyły się na pojawienie się i spotęgowanie

natężenia oddziaływania agregatu globalnej płynności na ceny aktywów finansowych: akomodacyjna polityka FED prowadzona począwszy od 2001 roku do 2003 roku, w odpowiedzi na recesję lat 2000-2001, której przejawem było obniżenie stóp procentowych z 6,5% do 1%; akomodacyjna polityka EBC oraz banku centralnego Japonii; utrwalenie w oczekiwaniach inwestorów finansowych wiarygodności władz monetarnych w skutecznym przeciwdziałaniu inflacji, co miało szczególne znaczenie, gdy światowa gospodarka powróciła począwszy od 2003 roku na ścieżkę wzrostu w sytuacji rosnących cen energii, czego dowodem była spadająca marża kredytowa dla obligacji rządowych krajów z grupy „wschodzących” gospodarek w stosunku do oprocentowania obligacji rządowych USA (tzw. spread), przedstawiona na wykresie 3; polityka interwencji walutowych powszechnie stosowana przez banki centralne gospodarek „wschodzących”, w tym przede wszystkim (z uwagi na siłę oddziaływania na globalną gospodarkę) przez banki centralne Chin, a także krajów eksportujących ropę naftową (Rosja i kraje Zatoki Perskiej). Co prawda ekspansja monetarna została zahamowana w USA i w strefie Euro już w połowie 2003 roku, to jednak stanowiła pierwszy i trwały impuls dla inwestorów na globalnych rynkach finansowych, pozwalający na utrwalenie oczekiwań powrotu światowej gospodarki na ścieżkę wzrostu.

Z kolei polityka niedowartościowanego kursu walutowego prowadzona przez banki centralne „gospodarek wschodzących” sprowadzała się do aplikacji schematu opisanego na rysunku 1, czyli do gromadzenia oraz ponownego wprowadzenia zakumulowanych rezerw walutowych do globalnego systemu finansowego, ze wszystkimi powyżej opisanymi skutkami. Tradycyjne modele makroekonomiczne podejmowały zagadnienie rezerw walutowych w aspekcie buforu, jaki winny posiadać rozwijające się, otwarte gospodarki na wypadek wystąpienia szoków (głównie popytowych). I tak ekonomiści definiowali bufor rezerw walutowych w odniesieniu do krótkoterminowego zadłużenia w walutach obcych lub jako wskaźnik kilkumiesięcznego importu [Heller 1966]. W międzyczasie w latach 90-tych praktycznie wszystkie gospodarki „wschodzące” doświadczyły szoków walutowych, w rezultacie których zazwyczaj okazywało się, że poziom rezerw walutowych był niedostateczny. Z tego punktu widzenia, można stwierdzić, że prewencyjną praktyką tych gospodarek w okresie po doświadczeniach szoków walutowych stało się gromadzenie rezerw walutowych na wypadek powtórzenia się szoku. Wydaje się jednak, że takie stwierdzenie nie odpowiada do końca rzeczywistości, zważywszy, że z punktu widzenia ochrony przed ewentualnymi szokami, za wystarczający poziom rezerw walutowych powszechnie uznaje się wielkość od 3 do 6 miesięcznego importu, a tymczasem najwięksi dysponenci rezerw walutowych, jak na przykład Chiny, utrzymują je w wysokości przekraczającej 15- miesięczny import. Inne wytłumaczenie powodów utrzymywania tak dużego stanu oficjalnych re-

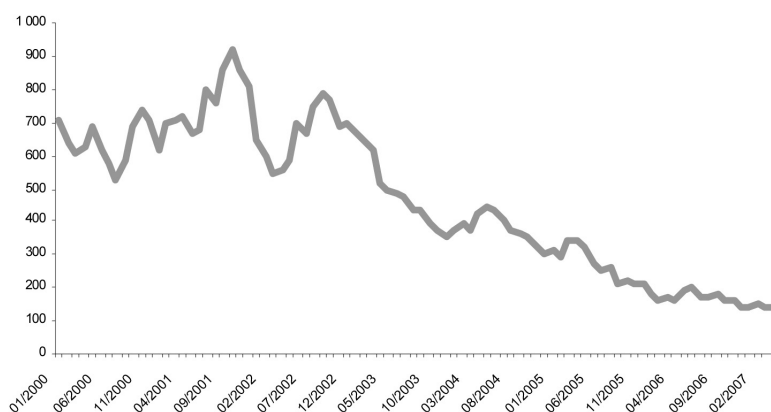
zerw walutowych proponuje B. Eichengreen [Eichengreen 2004], wskazując na celową politykę decydentów gospodarczych, aby poprzez niedopuszczenie do aprecjacji waluty w celu promocji eksportu oraz poprzez reinwestowanie walut w obligacje krajów rozwiniętych wywierać presję na długoterminowe stopy procentowe także u odbiorców eksportu, gdzie z kolei spadek długoterminowych stóp procentowych powoduje wzrost krajowego popytu, z konsekwencjami dla importu.

**Wykres 3.** Oficjalne stopy procentowe FED, BoJ oraz ECB 2000 - 2007



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Thomson Financials Datastream

**Wykres 4.** Marża kredytowa dla gospodarek wschodzących (HSBC Emerging Markets Convertible Currency Composite Debt Index)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Thomson Financials Datastream

#### 4. Oddziaływanie globalnej płynności na ceny aktywów finansowych

Zważywszy, że globalne przepływy finansowe w ostatnich latach w znacznej mierze znajdują się pod oddziaływaniem zjawisk opisanych przez schemat z rysunku 1, to oczywistym efektem przyrostu agregatu globalnej płynności winien być wzrost cen aktywów finansowych (spadek rynkowych stóp procentowych) globalnie, ale zwłaszcza w grupie gospodarek „wschodzących”. Istotnie, zarówno ceny instrumentów udziałowych, jak i instrumentów dłużnych „wschodzących” gospodarek doświadczyły w opisywanym okresie, a zwłaszcza począwszy od 2003 roku, znaczącej aprecjacji. Można ją było zaobserwować zarówno w wymiarze zagregowanym dla wszystkich rynków „wschodzących”, co zostało zilustrowane na wykresie 2, ale także w przypadku grup krajów określanych jako „wschodzące” w podziale na kontynenty. Inną intrygującą kwestią wydaje się pytanie, czy przyrost agregatu globalnej płynności wywiera także wpływ na inne charakterystyki aktywów finansowych „gospodarek wschodzących”, takie jak stopień zgodności kierunku zmian cen notowanych tam instrumentów finansowych. Problem ten poruszył ostatnio tygodnik „The Economist” [The Economist 2007, s. 71], stwierdzając, że kiedy 27 lutego 2007 r. nastąpiła korekta kursów akcji, to miała ona podobny zasięg na całym świecie oraz pociągnęła za sobą korektę cen także innych instrumentów finansowych, w tym obligacji korporacyjnych, kontraktów na ropę naftową, a nawet cen metali szlachetnych, załamując tym samym po raz kolejny klasyczne postrzeganie kwestii dywersyfikacji ryzyka na rynkach finansowych, właściwe dla gospodarek o ograniczonym stopniu integracji przepływów kapitałowych.

Analizując przy pomocy wskaźnika korelacji liniowej podobieństwa między kierunkami zmian cen zagregowanych (kompozytowych) indeksów akcji dla gospodarek „wschodzących” z Azji, Europy Środkowej i Wschodniej oraz Ameryki Łacińskiej, czyli trzech podstawowych stref czasowych oraz zagregowanych indeksów obligacji rządowych wszystkich gospodarek „wschodzących” (Ameryka Łacińska nie posiada obligacji rządowych kategorii inwestycyjnej) - których szczegółowe opisy znajdują się na dole tabeli 1 - dla kolejnych wyróżnionych okresów: lata 2004, 2005, 2006 oraz okres między czerwcem 2006 a majem 2007, można istotnie potwierdzić, że korelacja między cenami instrumentów akcyjnych oraz cenami obligacji rządowych, należących do kategorii „inwestycyjnej” generalnie wzrastała. Podobnie w analizowanym okresie rosła korelacja między cenami indeksów instrumentów udziałowych dla grup gospodarek „wschodzących” z poszczególnych trzech kontynentów. Jeśli w 2004 wskaźnik korelacji dla tych indeksów wynosił przeciętnie 0,55, to w kolejnych latach wyniósł 0,6 i 0,7, a w ostatnim badanym okresie osiągnął nawet 0,75.

**Tabela 1.** Macierz wskaźników korelacji liniowej między cenami akcji i obligacji dla gospodarek „wschodzących” dla czterech okresów.

Range: 1/9/04 - 12/31/04					Range: 1/14/05 - 12/30/05				
Period Weekly					Period Weekly				
	MCEK	MSELU	MSELA	MSELM		MCEK	MSELU	MSELA	MSELM
MCEK	1.000				MCEK	1.000			
MSELU	0.386	1.000			MSELU	0.361	1.000		
MSEL A	0.247	0.576	1.000		MSELA	0.397	0.540	1.000	
MSELM	0.477	0.554	0.559	1.000	MSELM	0.367	0.666	0.514	1.000
Observations =	52				Observations =	51			

Range: 1/13/06 - 12/29/06					Range: 6/2/06 - 5/18/07				
Period Weekly					Period W Weekly				
	MCEK	MSELU	MSELA	MSELM		MCEK	MSELU	MSELA	MSELM
MCEK	1.000				MCEK	1.000			
MSELU	0.629	1.000			MSELU	0.512	1.000		
MSELA	0.464	0.651	1.000		MSELA	0.444	0.697	1.000	
MSELM	0.544	0.832	0.728	1.000	MSELM	0.375	0.772	0.775	1.000
Observations =	51				Observations =	51			

Opis symboli użytych w powyższej macierzy korelacji:

MCEK – log[MSCI Global Investment Grade Sovereign Debt Index (indeks cenowy rynku obligacji dla gospodarek “wschodzących”)]

MSELU – log[MSCI Emerging Markets Europe (indeks cenowy rynku akcji dla gospodarek “wschodzących” Europy Środkowej i Wschodniej)]

MSELA – log[MSCI Emerging Markets Asia (indeks cenowy rynku akcji dla gospodarek “wschodzących” Azji)]

MSELM – log[MSCI Emerging Markets Latin America (indeks cenowy rynku akcji dla gospodarek “wschodzących” Ameryki Łacińskiej)]

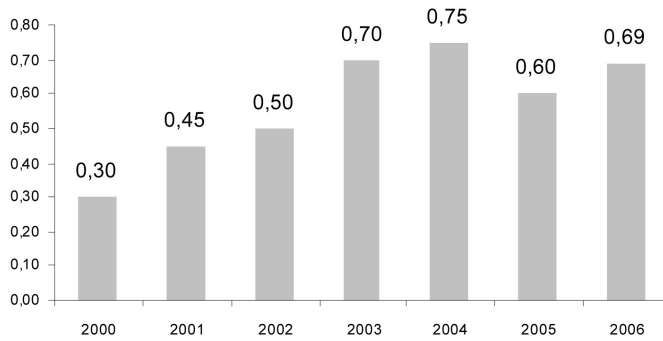
wszystkie rezultaty przy istotnych statystycznie wartościach p.

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem danych z serwisu Bloomberg

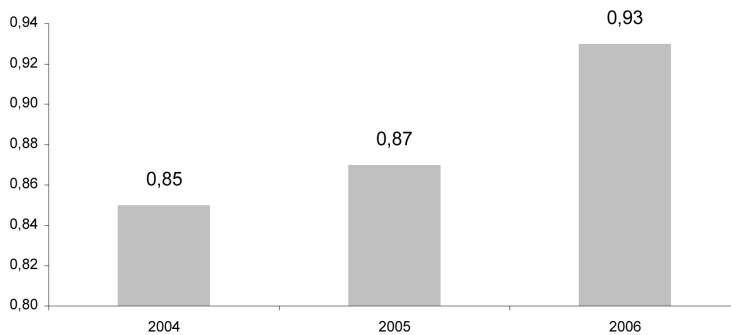
Również w ramach gospodarek uznanych za reprezentatywne dla poszczególnych trzech kontynentów występowało podobne zjawisko nasilenia współzależności między cenami lokalnie notowanych instrumentów z następujących kategorii aktywów: akcje, obligacje i waluty. Poniższe 6 wykresów ilustruje związki korelacyjne między cenami trzech rodzajów aktywów finansowych, czyli akcji, obligacji rządowych oraz walut w parach waluty-akcje oraz waluty - obligacje rządowe dla trzech wybranych gospodarek: Polski, Brazylii i Indonezji, czyli związki między gospodarkami z trzech kontynentów, klasyfikowanymi do grupy „gospodarek wschodzących” i posiadającymi relatywnie płynne krajowe rynki kapitałowe (oraz łatwo dostępne dane). Jak widać w ostatnim okresie miał miejsce wzrost korelacji we wszystkich tych krajach i dotyczył on zarówno cen akcji, jak i cen obligacji w połączeniu z cenami krajowych walut, co zdaje się wskazywać, że źródło tej narastającej współzależności wynika ze wzrostu aktywności inwestorów międzynarodowych, która z kolei swoje natężenie czerpie z narastającej kreacji agregatu globalnej płynności.



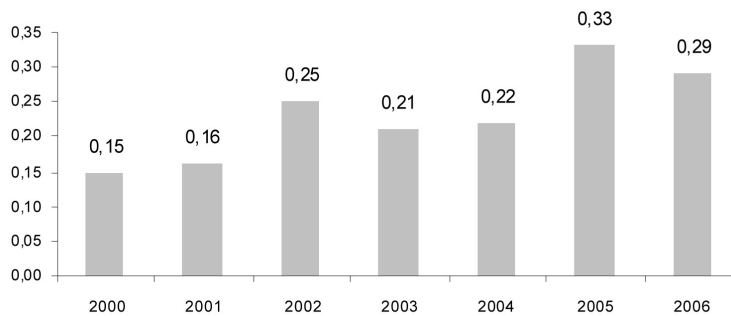
**Wykres 5.** Brazylia - wskaźnik korelacji (dla okresu t - 2) między indeksem cenowym akcji i kursem lokalnej waluty w latach 2000 - 2006



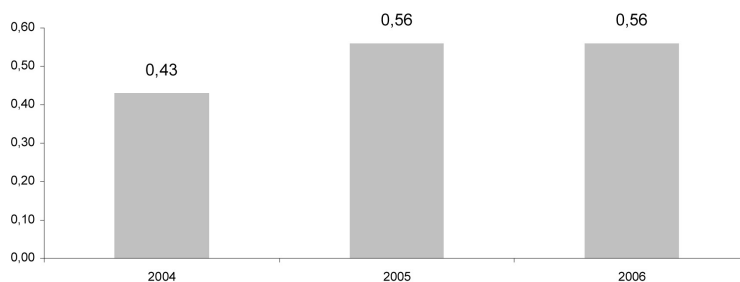
**Wykres 6.** Brazylia - wskaźnik korelacji (dla okresu t - 2) między indeksem cenowym obligacji rządowych i kursem lokalnej waluty w latach 2004 - 2006



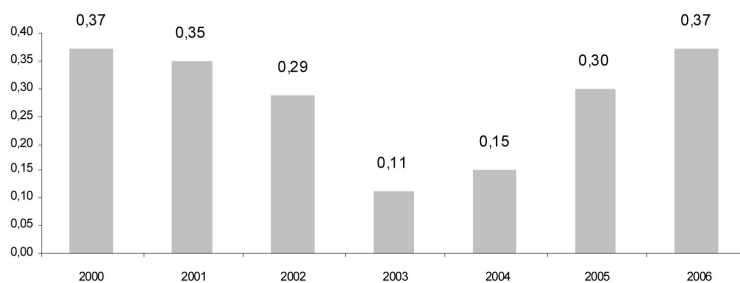
**Wykres 7.** Indie - wskaźnik korelacji (dla okresu t - 2) między indeksem cenowym akcji i kursem lokalnej waluty w latach 2000 - 2006



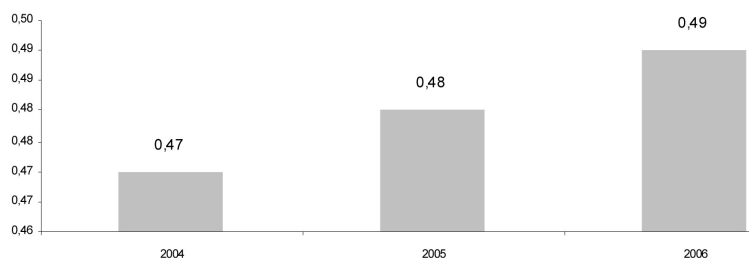
**Wykres 8.** Indie - wskaźnik korelacji (dla okresu t - 2) między indeksem cenowym obligacji rządowych i kursem lokalnej waluty w latach 2004 - 2006



**Wykres 9.** Polska - wskaźnik korelacji (dla okresu t - 2) między indeksem cenowym akcji i kursem lokalnej waluty w latach 2000 - 2006



**Wykres 10.** Polska - wskaźnik korelacji (dla okresu t - 2) między indeksem cenowym obligacji rządowych i kursem lokalnej waluty w latach 2004 - 2006



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z serwisu Thomson Financials Datastream

Zaprezentowane rezultaty analizy korelacji nie przesądzają, w jakim stopniu agregat globalnej płynności był czynnikiem determinującym wzrost zaobserwowanych wskaźników korelacji między cenami analizowanych instrumen-

tów. Problem określenia kanału transmisyjnego między zmianami agregatu globalnej płynności, a cenami aktywów finansowych sprowadza się w dużej mierze do odpowiedzi na pytanie czy polityka monetarna FED, będąca najistotniejszym czynnikiem przyrostu agregatu globalnej płynności, przekłada się na zachowanie zmiennych realnych oraz relatywnych cen instrumentów finansowych. F. Canova [Canova 2005] badając zachowanie ośmiu gospodarek Ameryki Łacińskiej na szoki inicjowane przez zmiany w polityce monetarnej FED i empirycznie potwierdzając, że zmiany w polityce monetarnej FED generują istotne statystycznie i duże zmiany zmiennych realnych poszczególnych gospodarek, podejmuje kwestię kanałów transmisji. Według niego transmisja szoków monetarnych za pomocą kanału stóp procentowych oraz kanału rynków finansowych jest dużo ważniejsza niż poprzez tradycyjny kanał handlu zagranicznego, co w jakiejś mierze wydaje się potwierdzać wstępne obserwacje dotyczące znaczenia globalnych przepływów finansowych dla realnej sfery gospodarek. Ponadto Canova zauważa [Canova 2005, s. 242-243] dodatkowe zróżnicowanie w zakresie wielkości i czasu reakcji w zależności od przyjętego systemu kursu walutowego: kraje z systemem kursów zmiennych charakteryzowały się mniejszą zmiennością zmiennych realnych, a większą zmiennością stóp procentowych oraz cen. Canova nie dostrzegł jednak istotnych statystycznie różnic w sposobie transmisji i propagacji szoków, które mogłyby być uwarunkowane wyborem systemu kursu walutowego. Stwierdzenie to jest dość ważne, gdyż mówiąc o oddziaływaniu agregatu globalnej płynności na ceny aktywów finansowych nie czyniliśmy rozróżnienia między systemem kursu walutowego. Podobne były rezultaty badań dla strefy Euro opublikowane przez EBC [EBC 2004].

## 5. Uwagi końcowe

Przedstawione czynniki determinujące bieżącą globalną rzeczywistość makroekonomiczną, w tym kwestia globalizacji przepływów finansowych, nasilająca się trwałość nierównowagi na rachunkach bieżących otwartych gospodarek, oraz znaczenie fenomenu wpływu agregatu globalnej płynności dla relatywnych zachowań cen instrumentów finansowych na rynkach lokalnych, wydają się determinować potrzebę dalszych badań nad zrozumieniem znaczenia tzw. wschodzących gospodarek dla zapewnienia globalnej równowagi makroekonomicznej. O ile bowiem jeszcze parę lat temu przeważał pogląd, że rolę niemalże wyłącznego stabilizatora światowej gospodarki pełni USA, to teraz można uznać, że „wschodzące” gospodarki połączone siecią globalnych przepływów z gospodarkami wysoko rozwiniętymi pełnią rolę nie mniej znaczącą i nie mniej stabilizującą. W tym sensie fakt, że na przykład zachowania banków centralnych tych gospodarek nie stanowiły znaczącego tematu dla badań eko-

nomistów-empiryków świadczy o istniejącym niedostatku wiedzy makroekonomicznej. Wydaje się, że kierunek ten prawdopodobnie będzie stanowił obszar rosnącego zainteresowania światowej makroekonomii.

## Literatura

1. Dąbrowski M., *Rethinking balance-of-payments constraints in a globalized world*, Fundacja CASE, no 330, Warszawa, sierpień 2006.
2. Feldstein M., Horioka, C., *Domestic Saving and International Capital Flows*, „The Economic Journal” 1980, 90 (czerwiec), s. 314.
3. Heller R. H., *Optimal International Reserves*, „The Economic Journal” 76, 1966, s. 296.
4. Canova F., *The transmission of US shocks to Latin America*, „Journal of Applied Econometrics” 20, 2005, s. 229.
5. *It's behind you*, „The Economist”, 10 Marca 2007, s. 71-72.
6. Sousa J., Zaghini A., *Monetary policy shocks in the Euro area and global liquidity spillovers*, EBC Working Papers 309, EBC, Frankfurt, Luty 2004.

**Agata Ślusarczyk\***

**OCENA PŁYNNOŚCI FINANSOWEJ  
PRZEDSIĘBIORSTW Z SEKCJI PRZETWÓRSTWO  
PRZEMYSŁOWE W WOJEWÓDZTWIE  
PODKARPACKIM W LATACH 2003-2005**

**FINANCIAL LIQUIDITY ASSESSMENT  
OF THE COMPANIES FROM INDUSTRIAL  
PROCESSING SECTOR FROM PODKARPACIE  
PROVINCE DURING THE PERIOD OF 2003-2005**

**Summary**

*One of the main goals of a company is keeping financial liquidity, that is, ability to meet its liabilities. Liquidity problems might be a bankruptcy circumstance and often have negative impact on a company's competitive capacity. The targets of the research in the article are companies from the industrial processing sector. For the financial liquidity assessment, statistical methods based on companies balance data were used. The methods of studying of the level and circulation of floating capital are their significant supplementation. An attempt was made to answer the question whether the trends in financial liquidity in companies from this sector from Podkarpackie Province were convergent with tendencies on the national level during the period of 2003-2005.*

**1. Uwagi wstępne**

Płynność finansowa jest jednym z najistotniejszych elementów w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Zdolność do wywiązywania się z bieżących płatności jest podstawowym warunkiem jego funkcjonowania. Płynność finansowa może być rozpatrywana w skali mikro, tj. danego przedsiębiorstwa oraz makro – sekcje, działy, gospodarka. Ze względu na specyfikę poszczególnych

\* mgr, Studium Doktoranckie, Wydział Finansów Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

zbiorowości (np. podobne prawidłowości w zakresie zapasów) ten aspekt analizy jest bardzo istotny. W artykule przeprowadzono badanie wyników przedsiębiorstw z sekcji przetwórstwo przemysłowe województwa podkarpackiego na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego (GUS). Dla porównania z innymi województwami wykorzystano statystyczne miary tendencji centralnej i zróżnicowania w odniesieniu do statycznych wskaźników płynności i cyklu konwersji gotówki. Wybór obiektu badań został dokonany ze względu na dominujący udział tej sekcji w populacji wszystkich przedsiębiorstw województwa w zakresie aktywów obrotowych i zobowiązań krótkoterminowych. Celem artykułu jest dokonanie oceny płynności finansowej przedsiębiorstw z sekcji przetwórstwo przemysłowe. Podjęto również próbę zobrazowania, w jaki sposób analiza dynamiczna poszerza wyniki uzyskane w ramach analizy statycznej.

## 2. Istota płynności finansowej przedsiębiorstwa

Wśród zróżnicowanych celów, które stawiają sobie podmioty gospodarcze, do najczęściej wymienianych i najważniejszych zalicza się utrzymanie płynności finansowej. Umiejętność podejmowania właściwych decyzji dla kontynuowania działalności i wywiązywania się z podjętych zobowiązań warunkuje przetrwanie podmiotu na rynku. W przypadku podmiotów o wysokiej wartości rynkowej problemy z płynnością finansową mogą spowodować jej spadek, a nawet bankructwo. Utrzymanie płynności finansowej wiąże się z podejmowaniem licznych decyzji, związanych z posiadanymi składnikami majątku i zobowiązaniami jednostki. Z tego punktu widzenia przedmiotem zainteresowania są składniki najbardziej płynne, tj. majątek obrotowy (nazywany też aktywami bieżącymi lub obrotowymi) i zobowiązania krótkoterminowe (nazywane też bieżącymi). Zagadnienia dotyczące kapitału obrotowego<sup>2</sup>, które wpływają na zachowanie płynności finansowej to:

- możliwość szybkiej zamiany składników majątku na gotówkę przeznaczoną do spłaty zobowiązań, np. w wyniku sprzedaży;
- wartość rynkowa (w sprawozdaniu finansowym składniki majątku są wykazywane według cen historycznych, najczęściej według cen nabywania);
- struktura majątku obrotowego według stopnia płynności, tj. udział składników najbardziej płynnych<sup>3</sup>;

2 W literaturze przedmiotu stosuje się pojęcie zarządzanie kapitałem obrotowym brutto, które obejmuje decyzje dotyczące aktywów bieżących i zobowiązań bieżących. W artykule pojęcie kapitału obrotowego zostało użyte w tym znaczeniu. Por. Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1998, s. 101.

3 Np. im wyższy udział środków pieniężnych, tym większe możliwości uregulowania w terminie zobowiązań bieżących. Jednocześnie powstaje koszt utraconych możliwości, który dotyczy m.in. wykorzystania ich w cyklu operacyjnym do kolejnych zakupów bądź skorzystania z kredytu kupieckiego, zamiast płatności gotówkowej.

- struktura zapasów według stopnia zalegania, należności i zobowiązań według terminów przedawnienia;
- udział zobowiązań ciągle wymagalnych (np. z tytułu ciągłych zakupów materiałów, towarów) i okresowo wymagalnych (np. z tytułu podatków);
- dobór źródeł finansowania majątku obrotowego (np. udział kapitałów własnych i obcych, krótko- i długoterminowych).

Problemy z terminowym regulowaniem zobowiązań o charakterze długotrwałym oddziałują na pozycję konkurencyjną danego podmiotu gospodarczego. Negatywna ocena jego sytuacji finansowej przez podmioty zewnętrzne (np. banki, kontrahentów) powoduje, że mogą one żądać natychmiastowej spłaty zobowiązań i wymagać płatności gotówkowych przy nowych transakcjach, co zwiększa problemy płatnicze. Podmiot w takiej sytuacji preferuje płatności gotówkowe z tytułu sprzedaży, co może jednocześnie ograniczać popyt, zwłaszcza gdy konkurenci proponują odroczone terminy płatności. Ograniczona zdolność płatnicza może pozbawiać możliwości inwestowania oraz zawierania korzystnych transakcji, np. zakupu większej partii towarów z atrakcyjnym upustem. Narastające problemy w efekcie prowadzą do bankructwa jednostki.

### 3. Metody oceny płynności finansowej

Mierniki płynności finansowej powinny umożliwić postawienie diagnozy, czy podmiot jest w stanie uregulować zobowiązania bieżące, czy istnieje zagrożenie utraty tej zdolności. Ocena ta może być dokonana na podstawie strumieni wpływów i wydatków środków pieniężnych w danym okresie (metoda dynamiczna) lub w oparciu o poziom aktywów obrotowych i zobowiązań bieżących (metoda statyczna). Wskaźniki płynności występują w większości zestawień mierników, służących ocenie kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Najczęściej wykorzystywane są statyczne metody oceny płynności finansowej bazujące na danych ze sprawozdań finansowych przedsiębiorstw (tabela 1). Na ich zastosowanie wpływa dostępność danych, zwłaszcza do porównań w przestrzeni (między podmiotami, działami, sekcjami). Główną ich wadą jest to, że wykorzystują poziom składników majątku obrotowego i zobowiązań bieżących na określony dzień, a sytuacja w zakresie płynności na przestrzeni danego okresu może być zupełnie inna<sup>4</sup>. Wyniki uzyskane za pomocą tych wskaźników porównuje się z normatywami, z wielkościami z przeszłości oraz z wynikami innych podmiotów z branży. Oce-

4 Zgodnie z definicją płynności, jeśli podmiot nie płaci w terminie zobowiązań, to ma problemy z płynnością finansową (ważna jest skala tych zaległości dla kontynuowania działalności). W bilansie informacje na ten temat nie występują. W praktyce podmioty dobierają często takie metody (np. rachunek przepływów pieniężnych, cykl konwersji gotówki) lub modyfikują statyczne wskaźniki płynności (np. korygując aktywa obrotowe o wybrane kategorie), tak aby w sposób wiarygodny oceniali ich sytuację w zakresie płynności. Propozycję modyfikacji statycznych wskaźników płynności z uwzględnieniem czynnika czasu zaprezentował m.in. A. Kusak, *Weryfikacja wskaźników płynności*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2000, nr 3.

na opisowa uzupełniona o porównania z różnymi bazami daje możliwość pełnej oceny danego zjawiska. Dopiero w oparciu o odchylenia od podstawy porównań można sprecyzować ocenę negatywną lub pozytywną.

**Tabela 1.** Statyczne wskaźniki płynności finansowej

Nazwa wskaźnika	Konstrukcja wskaźnika (iloraz)	Wartość normatywna wskaźnika
wskaźnik bieżącej płynności	$\frac{\text{aktywa bieżące}}{\text{pasywa bieżące}}$	1,2-2,0 1,6-1,9 1,5-2,0
wskaźnik wysokiej płynności	$\frac{\text{aktywa bieżące-zapasy-rozliczenia międzyokresowe}}{\text{pasywa bieżące}}$	1,0-1,2 0,9-1,0
wskaźnik płynności przyśpieszonej (wskaźnik środków pieniężnych)	$\frac{\text{inwestycje krótkoterminowe}}{\text{pasywa bieżące}}$	0,16-0,20

a) aktywa bieżące to składniki z grupy B „aktywa obrotowe” z bilansu;

b) pasywa bieżące to krótkoterminowe składniki z grupy B „zobowiązania i rezerwy na zobowiązania” w bilansie lub tylko zobowiązania krótkoterminowe (grupa B III w bilansie);

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1998, s. 59-61, Cierpiął-Wolan M., Wojnar E., *Kondycja finansowa przedsiębiorstw województwa podkarpackiego*, „Wiadomości Statystyczne” 2002, nr 8, s. 45.

Statyczne wskaźniki płynności pokazują, ile razy aktywa bieżące lub ich wybrane elementy są wyższe od zobowiązań bieżących. Im wyższy notują poziom, tym większe winny być możliwości spłaty zobowiązań, przy założeniu, że składniki majątkowe mogą zostać szybko zmienione na gotówkę. Wysoki poziom wskaźników oznacza, że zmniejsza się udział zobowiązań bieżących w finansowaniu cyklu eksploatacyjnego [Sierpińska 1998, s. 59].

Do uzupełnienia oceny płynności finansowej stosuje się wskaźniki obrotu (zwane wskaźnikami rotacji, cyklu) składnikami majątku obrotowego i zobowiązań bieżących. Porównanie przeciętnego okresu obrotu zapasami, należnościami i zobowiązaniami pozwala ustalić cykl konwersji gotówki (cykl środków pieniężnych) - tabela 2.



**Tabela 2.** Wskaźniki rotacji służące ustaleniu cyklu konwersji gotówki

Nazwa wskaźnika	Konstrukcja wskaźnika (w dniach)
cykl zapasów w dniach	$\frac{\text{zapasy} * \text{liczba dni w okresie}}{\text{sprzedaż}}$
cykl należności w dniach	$\frac{\text{należności krótkoterminowe} * \text{liczba dni w okresie}}{\text{sprzedaż}}$
cykl zobowiązań w dniach	$\frac{\text{zobowiązania krótkoterminowe} * \text{liczba dni w okresie}}{\text{sprzedaż}}$
cykl konwersji gotówki	cykl zapasów + cykl należności - cykl zobowiązań

a) jako sprzedaż we wskaźnikach przyjmuje się z reguły sprzedaż produktów, towarów i materiałów lub przychody ogółem;

b) poszczególne składniki aktywów obrotowych i zobowiązania należy ustalić na poziomie średnim w danym okresie; jeśli brak takiej możliwości, stosuje się stan tych składników na określony dzień.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2004, s. 154-160.

Cykl konwersji gotówki przedstawia okres, który upływa od dnia wydatkowania środków na spłatę zobowiązań do dnia odzyskania ich w cyklu operacyjnym w wyniku wpływu należności. Ujemny wskaźnik oznacza, że przeciętny okres spłaty zobowiązań jest dłuższy niż cykl operacyjny (suma cyklu zapasów i należności). W zarządzaniu kapitałem obrotowym postuluje się, aby cykl konwersji gotówki był bliski zeru. Wysoki poziom dodatni cyklu oznacza znaczne zapotrzebowanie na środki pieniężne dla zapewnienia kontynuowania działalności (np. dla dokonania kolejnych zakupów). Poziom ujemny może wskazywać na silną pozycję konkurencyjną jednostki, która uzyskała długie terminy płatności zobowiązań. Równocześnie występowanie zobowiązań przeterminowanych (jako przejaw problemów z płynnością) wydłuża przeciętną rotację zobowiązań i może powodować ujemny cykl konwersji gotówki, którego nie można wtedy oceniać pozytywnie<sup>5</sup>.

#### **4. Wskaźniki płynności finansowej i ich ocena dla sekcji przetwórstwo przemysłowe województwa podkarpackiego w latach 2003-2005**

Obiektem badań były przedsiębiorstwa z sekcji przetwórstwo przemysłowe z województwa podkarpackiego. W grupie podmiotów gospodarczych pro-

5 Zastosowanie w cyklu konwersji gotówki należności i zobowiązań krótkoterminowych przeterminowanych, może zniekształcać w pewien sposób ocenę płynności. W przypadku należności ujęcie łącznie przeterminowanych oddziałuje na wydłużenie cyklu konwersji gotówki (ocena negatywna), a w przypadku zobowiązań krótkoterminowych – na skrócenie cyklu (ocena pozytywna). Ze względu na brak danych w rocznikach statystycznych nie było możliwe dokonanie oceny tego zjawiska dla badanej próby.

wadzących księgi rachunkowe i zatrudniających powyżej 9 osób podmioty z tej sekcji stanowiły w 2005 r. 33,2%. Udział przedsiębiorstw z badanej sekcji w wynikach wszystkich przedsiębiorstw z województwa w ujęciu poszczególnych kategorii jest następujący:

- przychody z całokształtu działalności – 49,3%;
- aktywa obrotowe – 59,5%;
- należności krótkoterminowe – 59,8%;
- zobowiązania krótkoterminowe – 55,2%.

Analiza struktury aktywów obrotowych dla województwa podkarpackiego wskazuje, że najważniejszym składnikiem aktywów obrotowych są należności krótkoterminowe. Ich udział w okresie 3 lat wynosi od 43,8% do 47,9% i obniża się. Jednocześnie należności z tytułu dostaw i usług stanowią w tym okresie od 85% do 89% należności krótkoterminowych. Zapasy posiadają udział w aktywach obrotowych w granicach 33-35%, a inwestycje krótkoterminowe – 18-21%. Zobowiązania krótkoterminowe z tytułu dostaw charakteryzują się wzrostem udziału w zobowiązaniach krótkoterminowych z 43% do 49%. W okresie 2003-2005 zmniejszył się udział kredytów i pożyczek w zobowiązaniach krótkoterminowych o 1,9 pkt. proc. do poziomu 26,6%. Zaznaczyć trzeba, że wskaźniki udziału należności w aktywach bieżących i zobowiązań z tytułu dostaw w zobowiązaniach krótkoterminowych są wyższe dla całego kraju niż dla Podkarpacia. Jednocześnie przedsiębiorstwa Podkarpacia posiadają wyższy niż dla całej sekcji w kraju udział inwestycji krótkoterminowych w aktywach bieżących oraz kredytów i pożyczek w zobowiązaniach bieżących (tabela 3).

**Tabela 3.** Struktura aktywów bieżących i zobowiązań bieżących dla przedsiębiorstw z sekcji przetwórstwo przemysłowe województwa podkarpackiego w latach 2003-2005 (w %, różnica w pkt. proc.)

Wyszczególnienie	2003	2004	2005	2005 Polska	'05-'04	'05-'03	'04-'03
udział zapasów w aktywach obrotowych	32,65	33,72	34,58	32,04	0,87	1,93	1,06
udział należności krótkoterminowych w aktywach obrotowych	47,90	43,80	44,69	48,28	0,89	-3,21	-4,10
udział inwestycji krótkoterminowych w aktywach obrotowych	18,10	21,13	19,57	17,69	-1,56	1,47	3,03
udział krótkoterminowych rozliczeń międzyokresowych w aktywach obrotowych	1,35	1,35	1,15	1,99	-0,20	-0,19	0,00

Wyszczególnienie	2003	2004	2005	2005 Polska	'05-'04	'05-'03	'04-'03
udział kredytów i pożyczek w zobowiązaniach krótkoterminowych	28,51	27,45	26,64	22,05	-0,80	-1,87	-1,07
udział zobowiązań z tytułu dostaw w zobowiązaniach krótkoterminowych	43,00	43,17	49,07	51,27	5,90	6,07	0,17

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS z lat 2003-2005.

Wszystkie wskaźniki płynności dla województwa podkarpackiego (tabela 4) wykazują w okresie 2003-2005 tendencję rosnącą i przyjmują w większości wartości wyższe od normatywnych. Wzrost ten wynika z szybszego przyrostu aktywów obrotowych, niż zobowiązań bieżących. Zobowiązania bieżące obniżyły się w efekcie m.in. zmniejszenia poziomu kredytów i pożyczek krótkoterminowych. Jednocześnie zobowiązania krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług zanotowały tendencję rosnącą. Oznaczać to może zwiększenie udziału zobowiązań w finansowaniu cyklu obrotowego lub wzrost udziału zobowiązań przeterminowanych. Należności krótkoterminowe rosły wolniej niż przychody ze sprzedaży, co może wskazywać na skrócenie terminów płatności bądź spadek udziału należności przeterminowanych.

**Tabela 4.** Ocena wskaźników płynności finansowej w województwach za pomocą parametrów struktury i zróżnicowania w latach 2003-2005

Wyszczególnienie	wskaźnik bieżącej płynności			wskaźnik wysokiej płynności			wskaźnik płynności gotówkowej		
	2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004	2005
woj. podkarpackie	1,27	1,42	1,57	0,84	0,92	1,01	0,23	0,30	0,31
średnia	1,19	1,33	1,39	0,78	0,86	0,91	0,17	0,23	0,25
odchylenie standardowe	0,17	0,14	0,16	0,11	0,13	0,14	0,03	0,08	0,10
współczynnik zmienności	0,14	0,11	0,12	0,14	0,15	0,16	0,16	0,33	0,41
wartość minimalna	0,95	1,06	1,14	0,65	0,57	0,66	0,13	0,11	0,16
wartość maksymalna	1,67	1,66	1,75	1,09	1,06	1,28	0,23	0,41	0,60
rozstęp (max-min)	0,72	0,60	0,61	0,44	0,49	0,62	0,10	0,30	0,44
mediana	1,22	1,34	1,36	0,77	0,87	0,90	0,17	0,24	0,24
kwartył pierwszy	1,09	1,28	1,28	0,71	0,82	0,81	0,16	0,17	0,19
kwartył trzeci	1,24	1,41	1,48	0,83	0,93	0,99	0,19	0,27	0,25

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS z lat 2003-2005.

Tendencję rosnącą wykazują również wskaźniki płynności dla większości województw. Wskaźniki dla województwa podkarpackiego są wyższe od średniej dla województw wartości środkowej (mediana) i znajdują się w grupie 25% województw o najwyższych wskaźnikach płynności (wyjątek stanowi wskaźnik wysokiej płynności w 2004 r.). Na poprawę płynności wskazują również wyższe wartości wskaźników minimalnych oraz wzrost rozpiętości między maksymalnymi a minimalnymi wskaźnikami (tabela 4). Najmniejsze zróżnicowanie wśród województw dotyczy wskaźników bieżącej płynności. Wartości wskaźników różnią się od średniego poziomu przeciętnie od 11% do 14%. Stopień zróżnicowania wskaźników wysokiej płynności jest wyższy - od 14% do 16%. Najwyższe zróżnicowanie zauważa się przy wskaźnikach wysokiej płynności, tj. od 16% do 41%<sup>6</sup>.

Zmiany w poziomie wskaźników płynności, w strukturze kapitału obrotowego, wynikają ze zmian rotacji poszczególnych elementów majątku obrotowego i zobowiązań bieżących. Cykl konwersji gotówki dla województwa podkarpackiego (tabela 5) wydłużył się z 3 do 21 dni w wyniku zwiększenia rotacji zapasów i skrócenia rotacji należności i zobowiązań krótkoterminowych. Średni cykl konwersji gotówki dla województw wydłużył się o 12 dni. W okresie 2003-2005 nastąpiło skrócenie rotacji należności o 5 dni oraz zobowiązań krótkoterminowych o 18 dni, natomiast w rotacji zapasów zmiana nie przekroczyła 1 dnia. Zmniejszyło się jednocześnie zróżnicowanie cyklu konwersji gotówki wśród województw z 480% do 120%. Zwiększyła się wartość minimalna i obniżyła maksymalna wskaźnika. Grupa 50% badanych województw w 2003 r. i 25 % w 2004 r. uzyskiwała ujemny cykl konwersji gotówki. Natomiast w 2005 r. wartość ujemna występowała w 3 województwach.

**Tabela 5.** Ocena cyklu konwersji gotówki w województwach za pomocą parametrów struktury i zróżnicowania w latach 2003-2005

Wyszczególnienie	cykl konwersji gotówki		
	2003	2004	2005
woj. podkarpackie	3	9	21
średnia	-3	5	9
odchylenie standardowe	15	12	10
współczynnik zmienności	-4	2	1
wartość minimalna	-33	-22	-13
wartość maksymalna	30	25	24
rozstęp (max-min)	63	47	37

<sup>6</sup> Ocena zbiorowości województw pod względem wskaźników płynności wykazuje, że rozkłady charakteryzują się dużym podobieństwem jedynie dla wskaźnika wysokiej płynności (wskaźnik podobieństwa 0,88), a dla pozostałych parametrów podobieństwo jest słabe (wskaźnik podobieństwa poniżej 0,50).

Wyszczególnienie	cykl konwersji gotówki		
	2003	2004	2005
mediana	0	8	11
kwartyl pierwszy	-11	0	5
kwartyl trzeci	4	12	14

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS z lat 2003-2005.

Wydłużenie cyklu konwersji gotówki dla przedsiębiorstw województwa podkarpackiego, jak i dla całej sekcji, oznacza zwiększenie zapotrzebowania na środki pieniężne. Dla zapewnienia kontynuowania działalności wymagane jest utrzymywanie odpowiednich zasobów środków pieniężnych lub przyjęcie właściwej strategii zarządzania kapitałem obrotowym. W 2005 r. zasoby inwestycji krótkoterminowych wystarczały we wszystkich województwach na pokrycie tego zapotrzebowania. Poziom kilkunastu czy kilkadziesiąt dni oczekiwania na uwolnienie gotówki z cyklu operacyjnego zwiększa wymagania wobec zarządzających płynnością. W województwie podkarpackim w 2005 r. cykl operacyjny wynosił 107 dni, a dla całej sekcji w Polsce – 95 dni. Teoretyczne możliwości spłaty zobowiązań bieżących za pomocą majątku obrotowego dla przedsiębiorstw z Podkarpacia należy ocenić pozytywnie. Cykl należności w województwie podkarpackim należy do najdłuższych w kraju, co może wynikać z posługiwania się tym instrumentem dla podwyższenia konkurencyjności swojej oferty lub z występowania należności przeterminowanych. Cykl zobowiązań jest krótszy dla Podkarpacia niż średnia dla kraju, czyli warunki spłaty są bardziej w nim restrykcyjne niż dla części województw. W celu poprawy płynności przedsiębiorstwa Podkarpacia w większym zakresie korzystają z kredytów krótkoterminowych. Dla skrócenia okresu oczekiwania na spływ gotówki postulowane jest skrócenie cyklu zapasów, który ukształtował się na najwyższym poziomie wśród województw. Kierunek zarządzania kapitałem obrotowym jest wyznaczony przez długi okres upłynnienia majątku obrotowego i przez zmniejszającą się rotację zobowiązań bieżących.

Dla zobrazowania specyficznych cech wskaźników płynności dla sekcji przetwórstwo przemysłowe zestawiono identyczne wskaźniki dla sekcji handel i naprawy (tabela 6).

**Tabela 6.** Wskaźniki płynności finansowej przedsiębiorstw z sekcji handel i naprawy województwa podkarpackiego w latach 2003-2005

Wyszczególnienie	2003	2004	2005
wskaźnik bieżącej płynności	1,15	1,19	1,23
wskaźnik wysokiej płynności	0,67	0,67	0,70
wskaźnik wysokiej płynności	0,10	0,10	0,12
cykl konwersji gotówki	2,10	4,60	6,09

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS z lat 2003-2005.

Porównanie wskaźników płynności dla tych sekcji wskazuje, że wyższy poziom jest charakterystyczny dla sekcji przetwórstwo przemysłowe. Podmioty z sekcji handel i naprawy osiągają niższe wskaźniki płynności, ale krótszy cykl konwersji gotówki zostanie w tym wypadku oceniony pozytywnie. W działalności handlowej cykl operacyjny jest z reguły krótszy w efekcie szybkiej rotacji zapasów i należności (dłuższa w handlu hurtowym niż w detalicznym). Dla działalności przetwórczej typowy jest długi cykl operacyjny w następstwie wysokich zapasów surowców, materiałów, produktów gotowych oraz wysokich należności zależnie od rodzaju potrzeb, które produkty te zaspokajają i od polityki kredytowej. Zazwyczaj jest on w części finansowany kapitałem stałym, a w części kredytem od dostawców. W działalności handlowej należności są często pokryte kredytem od dostawców. Zatem wskaźniki płynności są zwykle niższe w działalności handlowej, niż w przetwórczej, chociaż ich ocena wcale nie musi być negatywna.

## 5. Uwagi końcowe

Wyniki przeprowadzonych badań (tabela 6) umożliwiają dokonanie oceny w ujęciu statycznym i dynamicznym. Pomimo, że cykl konwersji gotówki nie zalicza się wprost do dynamicznych metod oceny płynności, to wykorzystanie przez niego elementu czasu weryfikuje i poszerza wyniki metod statycznych. Te metody analiz są ściśle ze sobą związane. Statyczne wskaźniki płynności pokazują o ile aktywa obrotowe (lub wybrane składniki) są wyższe lub niższe od zobowiązań bieżących, a okres obrotu elementami kapitału obrotowego wskazuje, jak efektywnie się nimi zarządza.

**Tabela 7.** Ocena płynności finansowej przedsiębiorstw województwa podkarpackiego z sekcji przetwórstwo przemysłowe w latach 2003-2005 na podstawie wybranych wskaźników

Lp.	Wyszczególnienie	2003	2004	2005	różnica 2005-2004	różnica 2005-2003
<b>wskaźnik bieżącej płynności</b>						
A	województwo podkarpackie	1,27	1,42	1,57	0,16	0,30
B	średnia dla województw	1,19	1,33	1,39	0,06	0,20
C	wartość normatywna wskaźnika	1,20	1,20	1,20	0,00	0,00
D	odchylenie od średniej dla województw (A-B)	0,08	0,08	0,19	0,10	0,11
E	odchylenie od wartości normatywnej (A-C)	0,07	0,22	0,37	0,16	0,30
<b>wskaźnik wysokiej płynności</b>						
A	województwo podkarpackie	0,84	0,92	1,01	0,09	0,17
B	średnia dla województw	0,78	0,86	0,91	0,05	0,13
C	wartość normatywna wskaźnika	0,90	0,90	0,90	0,00	0,00
D	odchylenie od średniej dla województw (A-B)	0,06	0,06	0,10	0,04	0,04
E	odchylenie od wartości normatywnej (A-C)	-0,06	0,02	0,11	0,09	0,17
<b>wskaźnik płynności gotówkowej</b>						
A	województwo podkarpackie	0,23	0,30	0,31	0,01	0,08
B	średnia dla województw	0,17	0,23	0,25	0,02	0,08
C	wartość normatywna wskaźnika	0,16	0,16	0,16	0,00	0,00
D	odchylenie od średniej dla województw (A-B)	0,06	0,07	0,06	-0,01	0,00
E	odchylenie od wartości normatywnej (A-C)	0,07	0,14	0,15	0,01	0,08
<b>cykl konwersji gotówki</b>						
A	województwo podkarpackie	2,69	9,11	21,33	12,21	18,64
B	średnia dla województw	-3,20	5,41	8,61	3,20	11,81
C	odchylenie od średniej dla województw (A-B)	5,89	3,70	12,72	9,02	6,82

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS z lat 2003-2005.

Wśród zaobserwowanych tendencji w okresie 2003-2005 w obszarze płynności finansowej przedsiębiorstw z sekcji przetwórstwo przemysłowe województwa podkarpackiego należy zauważyć:

- wszystkie styczne wskaźniki płynności dla badanego województwa są wyższe od wartości normatywnych i od średniej dla województw;
- wskaźniki bieżącej i wysokiej płynności wzrosły bardziej w województwie podkarpackim niż średnie dla wszystkich województw;
- wzrost różnicy między wskaźnikiem bieżącej płynności a wysokiej płynności z 0,43 do 0,56 świadczy o wzroście poziomu zapasów (w tym okresie odpowiednio różnica między średnimi wskaźnikami dla województw wzrosła z 0,41 do 0,48);
- zwiększenie w 2005 r. różnicy między wskaźnikiem wysokiej a gotówkowej płynności świadczy o wzroście poziomu należności;
- dłuższy cykl konwersji gotówki dla województwa podkarpackiego od średniej dla województw (w 2005 r. o prawie 13 dni);
- znaczne wydłużenie cyklu konwersji gotówki w latach 2003-2005 – o prawie 19 dni dla województwa podkarpackiego, podczas gdy średni cykl wydłużył się o 12 dni.

Uzupełnienie statycznych metod oceny płynności o miernik o charakterze dynamicznym zmienia korzystną ocenę płynności i wskazuje określone zagrożenia oraz kierunki zarządzania kapitałem obrotowym.

## Literatura

1. Cierpiat-Wolan M., Wojnar E., *Kondycja finansowa przedsiębiorstw województwa podkarpackiego*, „Wiadomości Statystyczne” 2002, nr 8.
2. Kusak A., *Weryfikacja wskaźników płynności*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2000, nr 3.
3. *Metody statystyczne w analizie działalności przedsiębiorstwa*, praca zbiorowa pod red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2001.
4. Ryżewska S., *Bankowa analiza przedsiębiorstwa dla potrzeb oceny ryzyka kredytowego*, TWIGGER, Warszawa 1999.
5. Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2004.
6. Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1998.
7. *Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości*, Dz. U. 2002, nr 76, poz. 694 z późn. zm.
8. Wędzki D., *Teoria zintegrowanego zarządzania kredytem handlowym w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2000.
9. [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)



**Izabela Iwanienko\***

**PRÓBA PORÓWNANIA POZYSKIWANIA  
KAPITAŁU POPRZEZ EMISJE OBLIGACJI  
PRZEDSIĘBIORSTW W RELACJI DO INNYCH  
ŹRÓDEŁ FINANSOWANIA W POLSCE I WYBRANYCH  
KRAJACH (USA, NORWEGII I HISZPANII)**

**THE TEST OF THE COMPARISON OF THE  
GAINING OVER OF CAPITAL ACROSS  
THE ISSUES OF THE DEBENTURES  
OF UNDERTAKINGS IN REPORT TO THE OTHER  
SOURCES OF FINANCING IN POLAND AND SELECT  
COUNTRIES (USA, NORWAY AND SPAIN)**

**Summary**

*The aim of present article is performance of the basic ways of satisfying of the applications of undertakings on capital financing as well as the test of the estimation of the gaining over of capital across the issues of the debentures of undertakings in report to the other exterior sources of financing of greatest undertakings on example Polish as well as of select countries (USA, Norway, Spain).*

*The object of research are the exterior sources of financing of undertakings (bonds, actions, bank credits, loans, short-term indebted papers, leasing) and their influence on forming of the structure of capital in undertakings in Poland as well as select lands in the world, instead the object of the research of this undertaking about established position on international markets. The assortment criterion according to which are chosen to comparisons Norway, Spain and USA leans on specific legal regulatings in this countries what influences in considerable degree on liquidity, remunerativeness as well as the investing risk in valuable papers. For the necessities of research remained used the methods of financial analysis (comparative analysis).*

\* mgr, Studium Doktoranckie Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

## **1. Uwagi wstępne**

Zmiany społeczno - ekonomiczne warunków gospodarowania kierują coraz wyraźniej uwagę na racjonalność podejmowania decyzji kadry zarządzającej podmiotów gospodarczych. Rynkowy sposób gospodarowania wymusza tę gospodarność grożąc nienadążaniem za postępem, techniką, innymi firmami, a co za tym idzie bankructwem i eliminacją z rynku. Przedsiębiorcy, którzy dokonują wyboru źródła jak najbardziej korzystnego, kierują się nie tylko kosztem uzyskania środków finansowych, choć właśnie to kryterium zazwyczaj jest najważniejsze, ale również łatwością dostępności, a także szybkością pozyskania kapitału potrzebnego do sfinansowania działalności przedsiębiorstwa tak inwestycyjnej, jak i bieżącej. Celem niniejszego artykułu jest próba oceny pozyskiwania kapitału poprzez emisję obligacji przedsiębiorstw w relacji do innych zewnętrznych źródeł finansowania największych przedsiębiorstw na przykładzie Polski oraz wybranych krajów (USA, Norwegii, Hiszpanii).

Przedmiotem badań są zewnętrzne źródła finansowania przedsiębiorstw (obligacje, akcje, kredyty bankowe, pożyczki, krótkoterminowe papiery dłużne, leasing) i ich wpływ na kształtowanie struktury kapitału w przedsiębiorstwach w Polsce oraz wybranych krajach na świecie, natomiast obiekt badań to przedsiębiorstwa o ugruntowanej pozycji na rynkach międzynarodowych. Kryterium doboru, według którego wybrano do porównań Norwegię, Hiszpanię i USA opiera się na specyficznych uregulowaniach prawnych w tychże krajach, co wpływa w znacznym stopniu na płynność, rentowność oraz ryzyko inwestowania w papiery wartościowe. Dla potrzeb badań zostały wykorzystane metody analizy finansowej (analiza porównawcza), natomiast dane, które stanowiły podstawę łącznego wnioskowania (w przypadku USA okres od 1960 do 2000, Norwegii X 2001 – XI 2002, a Hiszpanii 1999-2000) zostały wybrane ze względu na kryterium największej liczby emitentów i inwestorów występujących w tymże okresie.

## **2. Polityka wyboru źródeł finansowania przedsiębiorstw**

W praktyce wolnego rynku istnieją duże możliwości kształtowania struktury kapitału, dlatego też decyzje podejmowane przez zarządzających nie mogą być oderwane od działań kadry zarządzającej, strategii firmy, charakteru posiadanych aktywów, a także zmian koniunkturalnych. Decyzje takie podejmowane w ramach procesu kształtowania się struktury kapitału jako strategiczne decyzje finansowe wyznaczają także ogólny zakres struktury źródeł finansowania. Zmienne oraz skomplikowane warunki gospodarowania sprawiają, iż zmiany podejmowanych decyzji finansowych są spowodowane również decyzjami politycznymi. Pojęcie polityki odnosi się jednakże głównie do skali ma-

kro, a samo pojęcie polityka określane jest jako sztuka rządzenia i osiągania zamierzonych celów, wskutek czego decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie powinny wynikać z przyjętej i realizowanej strategicznej polityki finansowej przedsiębiorstw i tylko w znikomym stopniu powinny wynikać z wpływów politycznych.

Sposób zaspokajania zapotrzebowań na kapitał finansujący określa ogólną strategię przedsiębiorstwa, która jest zależna od gospodarki, w jakiej funkcjonuje przedsiębiorstwo, gałęzi oraz głównych celów strategicznych firmy. W literaturze przedmiotu wyróżnić można strategię konserwatywną, umiarkowaną lub agresywną [J. Czekaj, Z. Dresler s. 161; M. Sierpińska, D. Wędzki s.106].

Strategia konserwatywna to strategia bazująca na wykorzystaniu długoterminowego kredytu bankowego oraz długoterminowej pożyczki, jako źródła trwałego finansowania przedsiębiorstwa. Prowadzi jednak ona do wzrostu kosztów, ponieważ kredyt długoterminowy jest oprocentowany zawsze wyżej, aniżeli kredyt krótkoterminowy, a przedsiębiorstwo realizujące taką strategię pokrywa także znaczną część bieżącego zapotrzebowania ze źródeł długoterminowych, utrzymując w ten sposób wysoki poziom płynności finansowej, prowadzącej do obniżania stopy zwrotu oraz wzrostu kosztów kapitału.

Strategia umiarkowana polega na dostosowaniu długości okresu, na który pozyskiwane są kapitały do potrzeb przedsiębiorstwa, czyli część majątku sfinansowana zostanie środkami długoterminowymi, a bieżące zapotrzebowanie na środki finansowe będzie pokryte źródłami o krótkoterminowym okresie wymagalności spłaty.

Strategia agresywna jest natomiast przeciwieństwem strategii konserwatywnej. W przypadku tym polityka finansowania przedsiębiorstwa bazuje przede wszystkim na pozyskiwaniu krótkoterminowego kapitału (np. kredytu bankowego, pożyczki bankowej). Tylko nieznaczna część majątku jest sfinansowana środkami długoterminowymi. Środki pozyskane w ten sposób są elastyczne, a co za tym idzie ich wielkości łatwo dostosowują się do rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa. Zaletą tej strategii jest możliwość osiągania wysokich zysków przy niższych kosztach pozyskania kapitałów oraz brak kosztów utraconych możliwości. Natomiast wadą jest większe zagrożenie utratą płynności, spowodowane trudnościami w pozyskiwaniu kolejnych kredytów przy pogarszającej się kondycji przedsiębiorstwa, co powoduje utrudnienia w terminowym regulowaniu zobowiązań.

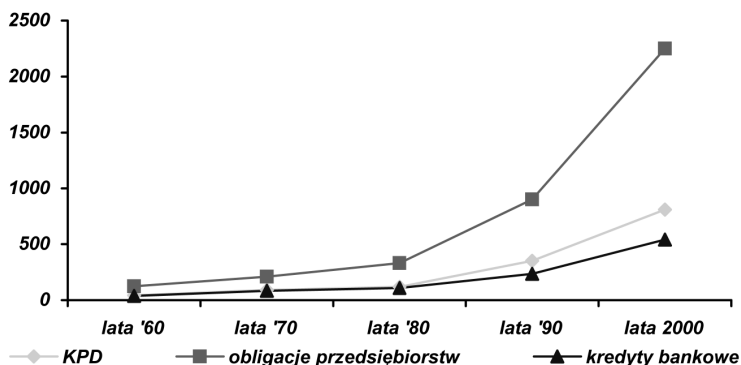
Wybór strategii wynika z celu, którego wymiar finansowy określają kategorie związane z zyskiem lub z wartością przedsiębiorstwa, czyli bogactwem właścicieli. Maksymalizacja zysku nie powinna być jednak głównym celem, do którego dążą władze przedsiębiorstwa, pomimo iż opisuje bieżącą sytuację, która wynika z podjętych wcześniej decyzji, wpływa na rentowność kapitału własnego oraz decyduje o możliwościach rozwoju. Wadą takiego podejścia, na-

stawionego na zysk jest to, iż kadra zarządzająca ma możliwość manipulacji tejże kategorii i wykazany zysk nie zawsze jest odzwierciedleniem zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa [szerzej Rapaport A. s.15-27]. Najlepszym podejściem do wyboru strategii finansowania jest podejście zmierzające do zapewnienia płynności finansowej, gdyż to właśnie płynność jest tym kryterium, które pozwala na wywiązywanie się przedsiębiorstwa ze swoich zobowiązań tak bieżących, jak i przyszłych, przekłada zysk czyli iluzję na fakt, jakimi są środki pieniężne i rzeczywiste możliwości finansowe przedsiębiorstwa.

### 3. Struktura najpopularniejszych form finansowania działalności przedsiębiorstw na przykładzie wybranych państw

Różnice warunków gospodarczych oraz politycznych powodują, iż zarówno wartość, jak i struktura zewnętrznych źródeł finansowania przedsiębiorstw w różnych krajach przedstawia się inaczej. Poniżej zostały przedstawione przykładowe struktury najpopularniejszych form finansowania działalności przedsiębiorstw (z wyłączeniem akcji i leasingu) w USA, Hiszpanii oraz Norwegii. Wykres 1 przedstawia zadłużenie przedsiębiorstw amerykańskich z tytułu kredytu bankowego, obligacji i KPD (w mld \$).

**Wykres 1.** Zadłużenie przedsiębiorstw amerykańskich z tytułu kredytu bankowego, obligacji i KPD (w mld \$)



	lata '60	lata '70	lata '80	lata '90	lata 2000
KPD	42,00	90,00	119,00	351,00	810,00
obligacje przedsiębiorstw	125,00	210,00	330,00	900,00	2250,00
kredyty bankowe	38,00	84,00	109,00	234,00	540,00

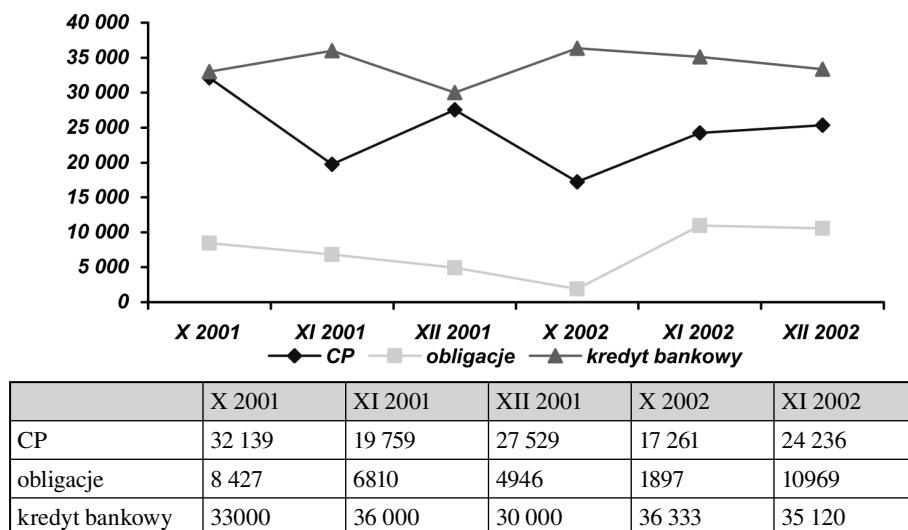
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. Walkiewicz, *Bankowość inwestycyjna*, Studia Finansowo Bankowe SGH, Poltext, Warszawa 2001, s.122 oraz [www.federalreserve.gov](http://www.federalreserve.gov)

Jak widać na wykresie pierwszym największą popularnością w USA cieszą się obligacje, których wartość emisji stale rośnie, natomiast coraz mniej popularne są kredyty bankowe, których dynamika wartości wciąż maleje. W związku z tym, że emisje krótkoterminowych papierów dłużnych (KPD) zwanych na większości rynków commercial papers służą zazwyczaj na sfinansowanie potrzeb krótkoterminowych, alternatywną formą dla średnioterminowego i długoterminowego kredytu bankowego finansującego przedsięwzięcia inwestycyjne są obligacje. Powyższa teza wraz z wykresem sugeruje, że przedsiębiorstwa amerykańskie są nastawione na rozwój i inwestycje w długim okresie, co przekłada się w znacznym stopniu na wysokość pozyskiwania kapitału za pomocą obligacji.

W roku 2000 i 2001 nastąpił zwrot większości dłużników w kierunku krótkoterminowych rynków pieniężnych, zwłaszcza rynku krótkoterminowych papierów dłużnych. Zjawisko to wystąpiło z powodu niechętnego powiększania przez banki wartości udzielanych kredytów. Zresztą same banki w 2000 roku zorganizowały udogodnienia kredytowe na sumę 92,4 biliona \$ międzynarodowym syndykatom, udzielając wsparcia programom KPD. W porównaniu z rokiem 1999, gdzie suma ta wynosiła 59 bilionów \$, suma ta zwiększyła się o 1/3 oraz przeciętną roczną z 1992 - 1998 roku o wartości 42 bilionów \$ [B.H.Cohen s. 8-10].

W Norwegii uzyskanie upoważnienia na przeprowadzanie emisji commercial papers jest obowiązkowe i przyznawane przez Bank Centralny po uprzednim sprawdzeniu zgodności warunków danej emisji z obowiązującymi regulacjami prawnymi, co powoduje, że jest to najpopularniejsza z form finansowania działalności w tymże kraju. W przeciwieństwie do innych państw, w tym także USA, w Norwegii również inwestycje długoterminowe są finansowane zazwyczaj poprzez KPD ze względu na najniższe koszty, a także pewność ulokowanych środków, które gwarantuje Bank Centralny Norwegii. W 2001 i 2002 roku emisja KPD w Norwegii ponad czterokrotnie przewyższała emisję obligacji i była o 1/3 wyższa, aniżeli wartość udzielonych kredytów bankowych. Jedynie w grudniu 2001 roku obie wartości zrównały się. Wartość zadłużenia norweskich przedsiębiorstw stale wzrasta, zarówno z tytułu emisji obligacji, jak i krótkoterminowych papierów dłużnych. Natomiast wielkość kredytu bankowego notuje stale niewielki spadek na rzecz innych form finansowania przedsiębiorstwa. Wykres 2 przedstawia wartość zadłużenia przedsiębiorstw norweskich z tytułu emisji obligacji oraz KPD w porównaniu z kredytem bankowym w latach 2001 – 2002.

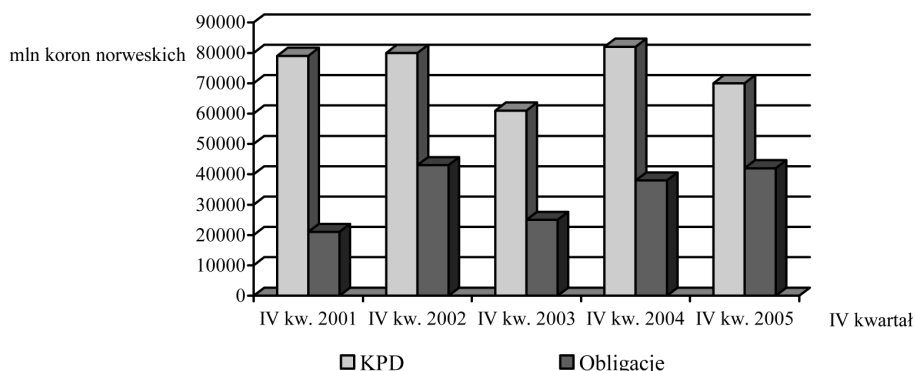
**Wykres 2.** Wartość zadłużenia przedsiębiorstw norweskich z tytułu emisji obligacji oraz KPD w porównaniu z kredytem bankowym w latach 2001 – 2002 w mln koron norweskich.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [www.ssb.no](http://www.ssb.no)

Na dość liberalnym rynku norweskim dominującą formą finansowania przedsiębiorstw były zawsze emisje krótkoterminowych papierów dłużnych. Jednakże zmniejszający się wzrost gospodarczy tak w Norwegii, jak i państwach Europy Zachodniej spowodował, że wartość tych emisji zmniejszyła się w 2005 roku o około 10% w porównaniu z rokiem 2001. Na powyższej sytuacji skorzystały przedsiębiorstwa emitujące obligacje, których wartość emisji wzrosła w 2005 roku o 100% w porównaniu z rokiem 2001. Wielkość emisji krótkoterminowych papierów dłużnych oraz obligacji emitowanych przez przedsiębiorstwa norweskie w latach 2001 – 2006 w mln koron norweskich przedstawia wykres 3.

**Wykres 3.** Wielkość emisji krótkoterminowych papierów dłużnych oraz obligacji emitowanych przez przedsiębiorstwa norweskie w latach 2001 – 2006 w mln koron norweskich



Źródło : Opracowanie własne na podstawie: [www.ssb.no](http://www.ssb.no)

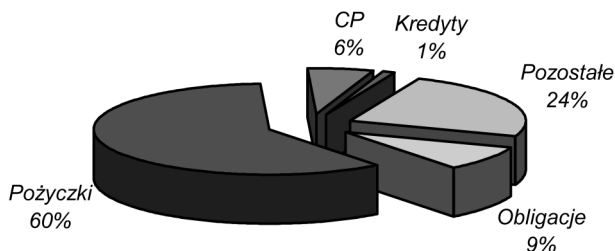
Hiszpania, podobnie jak i Francja, jest krajem o dość wysokich kosztach pozyskania kapitału i dlatego przedsiębiorcy starają się wyeliminować kredyty jako najdroższe ze swoich zewnętrznych źródeł finansowania. Tabela 1 i wykres 4 pokazuje znaczny wzrost rynku pożyczek, który staje się najtańszym kosztem pozyskania środków w Hiszpanii, a także wartość oraz strukturę najpopularniejszych form finansowania działalności przedsiębiorstw w latach 1999 - 2000.

**Tabela 1.** Wartość oraz struktura najpopularniejszych form finansowania działalności przedsiębiorstw w Hiszpanii w 1999 i 2000 roku

Źródło finansowania	1999 (mln Euro)	Struktura 1999 %	2000 (mln Euro)	Struktura 2000 %
Obligacje	100	8,8	100	8,8
Pożyczki	56,3	40,2	682,6	59,8
KPD	105,5	9,2	69,1	6
Kredyt	2,8	0,2	147	1,3
Pozostałe	188,5	41,6	317,2	24,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [www.renfe.es](http://www.renfe.es) - Annual Report 1999, 2000

#### Wykres 4. Struktura źródeł finansowania przedsiębiorstw w Hiszpanii w 2000 roku



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych tabeli 1

#### 4. Struktura popytu największych przedsiębiorstw na usługi finansowe w Polsce

Duże przedsiębiorstwa w Polsce przy finansowaniu przedsięwzięć inwestycyjnych bazują przede wszystkim na środkach własnych. Na drugim miejscu znajdują się kredyty oraz leasing. Uwagę zwraca fakt, że pojawienie się innych źródeł finansowania, konkurencyjnych w stosunku do kredytu bankowego powoduje, iż ważnym elementem pozyskania środków staje się rynek finansowy. Co piąte przedsiębiorstwo deklaruje, że emituje lub zamierza emitować papiery dłużne [M. Penczar, s. 51]. Deklaracje 100 dużych przedsiębiorstw dotyczących źródeł finansowania działalności inwestycyjnej, które brały udział w sondażu przedstawia tabela 2. Wynika z niej, że największym powodzeniem wciąż cieszą się środki własne, z których korzysta aż 76 na 100 przedsiębiorców, a najmniejszym emisje KPD, które są osiągalne tylko dla przedsiębiorstw o znakomitej renomie.

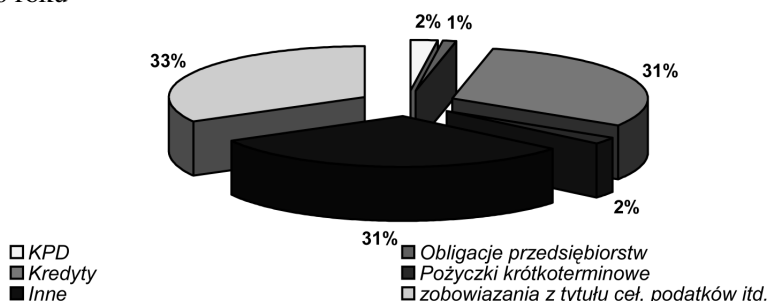
**Tabela 2.** Źródła finansowania działalności inwestycyjnej dużych przedsiębiorstw w Polsce w 2000 roku (%)

Forma współpracy z bankiem	korzystam	zamierzam skorzystać	nie korzystam
Środki własne	76	5,5	18,6
Kredyty	17	15	68
Leasing	19,1	14	66,9
Emisje Akcji	11,7	14,9	73,4
Emisje KPD	9,8	9,3	80,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Penczar, *Popyt krajowych przedsiębiorstw na usługi finansowe w perspektywie 5 lat*, „Bank” 2001 nr 9, s.51



**Wykres 5.** Struktura obcych źródeł finansowania przedsiębiorstw w Polsce w 2000 roku



Źródło: E. Orechwa-Maliszewska, *Emisja dłużnych papierów wartościowych jako źródło finansowania przedsiębiorstw*, Praca zbiorowa pod redakcją K. Znanięckiej, Tom II, Katowice 2002, s.236

W 2000 roku największym źródłem finansowania przedsiębiorstw były kredyty oraz zobowiązania z różnych tytułów. Obligacje stanowiły zaledwie 1 % tej struktury. Powyższy wykres wskazuje na zmniejszenie zainteresowania formą emisji obligacji przedsiębiorstw w 2000 roku na rzecz KPD oraz krótkoterminowych pożyczek.

Najbardziej popularną formą prawną emisji wśród emitentów na polskim rynku są papiery oparte na bazie Ustawy o obligacjach. Ich znaczenie ulega zwiększeniu za sprawą przewidywalnych parametrów ekonomicznych (inflacji). Coraz częściej też emitent zawiera na rzecz inwestorów umowę z zakładem ubezpieczeniowym dotyczącą ubezpieczenia ryzyka niewypłacalności emitenta. Główną zaletą „prywatnej” obligacji jest krótki czas i niskie koszty jej przygotowania. Udogodnieniem jest też fakt, że dla publicznej emisji obligacji krótszej niż rok nie jest wymagana zgoda KPW oraz umowa z bankiem, reprezentującym obligatariuszy wobec emitenta (umowa o reprezentację). Aż 75% respondentów na 130 przedsiębiorstw biorących udział w badaniu w 2005 roku odpowiedziało, iż preferuje właśnie tę formę emisji [szerzej J. Onoszko], a jako przyczynę wyboru wskazało dostępność, bezpieczeństwo inwestycji (papiery zabezpieczone), zapisy ustawowe ograniczające możliwości lokowania środków stanowiących pokrycie rezerw techniczno – ubezpieczeniowych, limity inwestycyjne dotyczące funduszy inwestycyjnych oraz - nie bez znaczenia - czytelność formy prawnej. Znacznie mniejszym zainteresowaniem cieszą się dwie pozostałe formy prawne CP, tj. walory oparte na Kodeksie cywilnym – 10% oraz Prawie wekslowym (15%).

## 5. Uwagi końcowe

Niektóre z przedsiębiorstw próbując obniżyć koszt kapitału obcego sięgają coraz częściej po alternatywne źródła finansowania, jakimi są w ostatnim cza-

sie KPD (krótkoterminowe papiery dłużne) oparte na różnych formach prawnych. Pomimo iż służą one przede wszystkim do krótkoterminowego zasilania przedsiębiorstwa, zostają niekiedy wykorzystywane w średnioterminowych inwestycjach. Przedstawione dane statystyczne wskazują jednak, iż najlepiej opłacalnym źródłem zewnętrznego finansowania przedsiębiorstw stają się obligacje średnioterminowe. Możliwość przewidywania inflacji oraz stabilizacja rynku sprzyja rozwojowi tej właśnie formy finansowania. Reasumując można stwierdzić, iż kształtując strukturę kapitału należy uwzględnić nie tylko oczekiwane korzyści płynące z racjonalnego wykorzystania kapitału obcego, ale również zagrożenia wynikające z nadmiernego zadłużenia - z możliwością utraty zdolności kredytowej oraz utratą zaufania pożyczkodawców i inwestorów rynku pozabankowego, co w perspektywie prowadzi do upadłości przedsiębiorstwa.

## Literatura

1. Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2006.
2. Cohen B.H., *Overview of developments. Signs of a slowdown cast a shadow over markets*, Quarterly Review, March 2001, BIS.
3. Fabozzi F.J., *Rynki obligacji. Analiza i strategie*, Wydawnictwo Finansowe Wig-Press, Warszawa 2000.
4. Karpiński P., *Rywalizacja banków o największe przedsiębiorstwa w latach 1999 - 2001*, „Bank” 2002 nr 10.
5. Onoszko J., *Rynek krótkoterminowych papierów dłużnych przedsiębiorstw (KPD) w Polsce i w krajach wysokorozwiniętych*, „Materiały i Studia”, zeszyt 183, Warszawa 2004.
6. Orechwa-Maliszewska E., *Emisja dłużnych papierów wartościowych jako źródło finansowania przedsiębiorstw*, Tom II, Katowice 2002.
7. Penczar M., *Popyt krajowych przedsiębiorstw na usługi finansowe w perspektywie 5 lat*, „Bank” 2001, nr 9.
8. Penczar M., *Struktura popytu największych przedsiębiorstw na usługi finansowe do 2006 roku*, „Bank” 2002 nr 10.
9. Rapaport A., *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menadżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa 1999.
10. Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
11. Walkiewicz R., *Bankowość inwestycyjna*, Studia Finansowo Bankowe SGH, Poltext, Warszawa 2001.
12. www.ssb.no Statistics Norway 2003, 2006
13. www.renfe.es - Annual Raport 1999, 2000

**Krzysztof Kaczmarczyk\***

**WYKORZYSTANIE ANALIZY RACHUNKU  
PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH  
W DECYZJACH PRZEDSIĘBIORSTWA  
HANDLOWEGO**

**THE USE OF CASH-FLOW  
REPORT ANALYSIS IN DECISIONS  
OF A COMMERCIAL ENTERPRISE**

**Summary**

*The objective of the study is to present cash-flow report, which in connection with the other elements of financial statement may provide many benefits in form of a complex information. Such information enables users of a report to evaluate changes in net assets of a business unit (in particular, taking into consideration level of account receivables and account payables), its financial structure (together with liquidity and solvency) and ability to influence amount and period of occurrence of cash-flows as a reply to changing circumstances and appearing possibilities. Information about cash funds is useful in evaluation of business unit's abilities to obtain cash funds and cash equivalents, as well as they enable users of such information to develop methods for evaluating and comparing current value of future cash-flow existing in examined unit.*

*Coming from the essence and significance of information from cash-flow report, through the method for analysing it, results of examining cash-flow analysis and its utilisation for a chosen enterprise in examined time frame have been presented.*

**1. Uwagi wstępne**

Podejmowanie decyzji przez kadrę zarządzającą w zakresie finansów przedsiębiorstwa wymaga zdolności określenia: wielkości uzyskiwanych wpły-

---

\* mgr, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Cracow Union Sp. z o.o.

wów oraz racjonalnego ich wydatkowania; okresu, w którym wpływy i wydatki nastąpią oraz stopnia pewności wystąpienia przepływów pieniężnych.

Rachunek przepływów pieniężnych, w połączeniu z innymi elementami sprawozdania finansowego, umożliwia ocenę zmian w aktywach przedsiębiorstwa, jego struktury finansowej oraz okresu wystąpienia przepływów pieniężnych, zdolności jednostki do oddziaływania na wysokość należności i zobowiązań przedsiębiorstwa, w celu przystosowania się do możliwości i warunków rynkowych.

Celem opracowania jest zasygnalizowanie możliwości wykorzystania analizy rachunku przepływów pieniężnych w decyzjach przedsiębiorstwa handlowego. Referat przedstawia istotę i znaczenie informacji płynących z rachunku przepływów pieniężnych dla podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie handlowym z zakresu efektywnego zarządzania poziomem należności i zobowiązań. Przedstawiono metody analizy rachunku przepływów pieniężnych: metodę wstępną i metodę wskaźnikową, a także płynące z nich możliwości. Uwaga została zwrócona głównie na analizę wskaźnikową. W pracy zostały zaprezentowane wybrane wskaźniki oraz ich wpływ na podejmowanie decyzji w zakresie dopasowania terminu płatności zobowiązań i należności

## **2. Rachunek przepływów pieniężnych i jego charakterystyka**

Rachunek przepływów pieniężnych raportuje wpływy i wydatki w przedsiębiorstwie w momencie ich wystąpienia. W literaturze istotę przepływów pieniężnych przedstawia się najczęściej w zestawieniu z wynikiem finansowym, ujawnianym w rachunku zysków i strat. Należy tu zaznaczyć, że rachunek przepływów pieniężnych różni się tym od rachunku zysków i strat, że w tym drugim wydatek poniesiony na wytworzenie danego produktu pojawi się dopiero w chwili jego sprzedaży jako koszt. Podobnie ujawniony w rachunku zysków i strat przychód ze sprzedaży odnosi się do wydania produktu odbiorcy wraz z fakturą, co nie oznacza, że odbiorca fakturę już zapłacił. W rachunku przepływów pieniężnych transakcja ta pojawi się dopiero w chwili dokonania płatności przez odbiorcę [Gos 2005, s. 37].

Różnicę pomiędzy wpływami, a wydatkami za pewien okres można podzielić na przepływy sensu stricte oraz sensu largo. Przepływy sensu stricte to zmiany w strukturze środków pieniężnych (wpływy/wydatki), zestawienie w celu ich zasobów oraz pomiaru i sterowania potencjalną płynnością finansową. Natomiast przepływy sensu largo stanowią dodatnie i ujemne strumienie wpływające na składniki majątku. Umożliwiają one określenie strukturalnej płynności finansowej, a w konsekwencji wypłacalności przedsiębiorstwa w przyszłych okresach [Turzyński 2002, s. 32].

Rachunek przepływów pieniężnych dostarcza użytkownikowi informacji niezbędnych w ocenie płynności i wypłacalności oraz uzupełnia niedostatki informacyjne bilansu i rachunku zysków i strat. Na przykład w bilansie ujmowane są transakcje, związane z przepływem środków pieniężnych oraz takie, które są związane z niezrealizowanymi zobowiązaniami i należnościami o nieokreślonym momencie wymagalności. Natomiast procesy ujęte w rachunku zysków i strat informują o zmianach (przyrost/ubytek) majątku własnego, natomiast nie obrazują innych działań realizowanych przez firmę, m. in. działalności inwestycyjnej [Śnieżek 2003, 215].

Rachunek zysków i strat posiada braki wynikające z przyjęcia nadrzędności zasady memoriałowej. Jej treść brzmi następująco: „fundamentalna zasada rachunkowości, według której przychody i koszty uważa się za osiągnięte lub poniesione w momencie ich wystąpienia, a nie w momencie wpływu lub wydatku pieniężnego; przychody i koszty ujmowane są w okresach, w których powstały”, bez względu na wpływy lub wydatki środków pieniężnych [Gierusz 2005, s. 20].

Pokazuje on więc efektywność gospodarowania własnym majątkiem, polegającym na jego przyroście na początek i koniec okresu, za który wynik finansowy jest ustalany. Nie ma natomiast informacji, w jaki sposób przyrost został zrealizowany. Może być on spowodowany wzrostem wartości należności lub zapasów. Tak więc przedsiębiorstwo o bardzo wysokim wskaźniku rentowności może zbankrutować. Rachunek przepływów pieniężnych jest natomiast naturalnym uzupełnieniem informacji memoriałowej zawartej w podstawowych sprawozdaniach finansowych: bilansie oraz rachunku zysku i strat. Umożliwia on wyłapanie przychodów i kosztów w momencie wpływów i wydatków środków pieniężnych [Wąsowski 2004, s. 191 – 193].

### **3. Korzyści wpływające z rachunku przepływów pieniężnych dla użytkowników**

Rachunek przepływów pieniężnych w połączeniu z innymi elementami sprawozdania finansowego dostarcza wiele korzyści w postaci informacji, które umożliwiają użytkownikom sprawozdania dokonanie oceny zmian w aktywach netto jednostki gospodarczej, jej struktury finansowej (łącznie z płynnością oraz wypłacalnością) i zdolności do wywierania wpływu na wysokość i okres wystąpienia przepływów środków pieniężnych w odpowiedzi na zmieniające się okoliczności i pojawiające się możliwości. Informacje na temat środków pieniężnych są użyteczne przy ocenie zdolności jednostki gospodarczej do uzyskiwania środków pieniężnych i ekwiwalentów środków pieniężnych, jak też umożliwiają użytkownikom tych informacji opracowanie metod oceny i porównywania wartości bieżącej przyszłych przepływów środków pieniężnych

występujących w różnych jednostkach gospodarczych. Zapewniają one również lepszą porównywalność sporządzanych przez różne jednostki sprawozdań z działalności poprzez ujednoczone podejście księgowego do ewidencji takich samych transakcji i wydarzeń [Rozporządzenie Komisji (WE), MSR 7].

Informacje na temat przepływów środków pieniężnych (w ujęciu historycznym) często wykorzystuje się jako wskaźnik wysokości, okresu oraz pewności wystąpienia przyszłych przepływów środków pieniężnych. Są one także użyteczne dla celów sprawdzenia dokładności dokonywanych uprzednio ocen, dotyczących przyszłych przepływów środków pieniężnych oraz analizy związków zachodzących między rentownością a przepływami środków pieniężnych netto i skutków zmian cen [Rozporządzenie Komisji (WE), MSR 7].

Umożliwiają one także uzyskanie danych na temat zaistniałych zmian w środkach pieniężnych i w ekwiwalentach środków pieniężnych, w podziale na przepływy z działalności operacyjnej, inwestycyjnej i finansowej.

#### **4. Charakterystyka obszarów przedsiębiorstwa ujętych w rachunku przepływów pieniężnych**

Jednostka gospodarcza prezentuje przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej, inwestycyjnej i finansowej w sposób najbardziej odpowiedni dla rodzaju prowadzonej przez nią działalności. Klasyfikacja oparta na rodzajach działalności dostarcza informacje, które pozwalają użytkownikom na dokonanie oceny wpływu tych działalności na sytuację finansową jednostki gospodarczej oraz na kwotę środków pieniężnych i ekwiwalentów środków pieniężnych. Informacje te mogą zostać także wykorzystane przy ocenie związków zachodzących między poszczególnymi rodzajami działalności. W pojedynczej transakcji mogą występować środki pieniężne odrębnie zaklasyfikowane. Na przykład, jeżeli spłata gotówkowa pożyczki dotyczy zarówno odsetków, jak i kwoty pożyczonego kapitału, element odsetków można zaliczyć do działalności operacyjnej, zaś element kapitału do działalności finansowej.

Przepływy środków pieniężnych z działalności operacyjnej stanowią główny wskaźnik określający stopień, w jakim działalność operacyjna jednostki gospodarczej wytwarza środki pieniężne wystarczające do spłaty pożyczek, utrzymywania zdolności operacyjnej jednostki gospodarczej, wypłaty dywidend oraz dokonywania nowych inwestycji, bez korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania. Informacje na temat szczegółowych składników zaistniałych przepływów środków pieniężnych (w ujęciu historycznym), w połączeniu z innymi informacjami, są użyteczne przy prognozowaniu przyszłych przepływów środków pieniężnych z działalności operacyjnej [Rozporządzenie Komisji (WE), MSR 7].

Ważne jest odrębne ujawnianie informacji dotyczących przepływów środków pieniężnych powstających w wyniku działalności inwestycyjnej, ponieważ takie przepływy środków pieniężnych wskazują na zakres poniesionych nakładów mających służyć wytwarzaniu przychodu oraz przepływów środków pieniężnych w przyszłości [Rozporządzenie Komisji (WE), MSR 7].

Istotne znaczenie ma odrębne ujawnienie informacji dotyczących przepływów środków pieniężnych z działalności finansowej ze względu na użyteczność tych informacji przy prognozowaniu roszczeń do przyszłych przepływów środków pieniężnych wysuwanych przez podmioty dostarczające kapitał do jednostki gospodarczej.

Zgodnie z ustawą o rachunkowości, rachunek przepływów pieniężnych można sporządzać metodą bezpośrednią oraz metodą pośrednią, przy czym określenie „metoda” oznacza sposób prezentacji informacji finansowej o przepływach działalności operacyjnej, a nie technikę obliczeń prowadzących do określonego sposobu prezentacji [Ustawa o rachunkowości, art. 48b].

Dane dotyczące przepływów z działalności inwestycyjnej i finansowej prezentuje się zawsze metodą bezpośrednią. Dlatego dotyczące działalności inwestycyjnej i finansowej zdarzenia i operacje niepieniężne, a więc nie powodujące wpływu lub rozchodu środków pieniężnych lub ich ekwiwalentów są wyłączone z rachunku przepływów pieniężnych. Przykładami takich zdarzeń i operacji są: nabycie składników aktywów poprzez przejęcie bezpośrednio z nimi związanych zobowiązań lub drogą leasingu finansowego, przejęcie jednostki drogą wydania udziałów (akcji) własnych, otrzymanie lub przekazanie wkładu niepieniężnego (aportu) w postaci składników aktywów trwałych, konwersja zobowiązania na kapitał (fundusz) własny i należności na udziały [Uchwała KSR, KSR 1].

Reasumując można stwierdzić, że z punktu widzenia oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa rachunek przepływów pieniężnych wykorzystuje się do uzyskania lepszej niż w przypadku bilansu i rachunku zysków i strat charakterystyki obecnej i przyszłej zyskowności oraz ustalenia bieżącej zdolności płatniczej poprzez ustalenie wewnętrznego stopnia samofinansowania, przy zastosowaniu odpowiednich narzędzi i metod analitycznych.

## **5. Metody i narzędzia analizy rachunku przepływów pieniężnych**

Odnosząc się do wspomnianych narzędzi analitycznych, analizę rachunku przepływów pieniężnych można przeprowadzić jako badanie wstępne oraz analizę wskaźnikową. Wstępna analiza powinna: przedstawić podstawowe źródła pozyskiwania środków pieniężnych i sposobów ich absorpcji, umożliwić ocenę efektywności zarządzania w obszarze przepływów pieniężnych oraz zasugero-

wać główne obszary badawcze rachunku przepływów pieniężnych [Sierpińska 2005, s.121].

Przewaga oceny dokonanej przy wykorzystaniu rachunku przepływów pieniężnych (cash flow) wynika z faktu, iż jest on znacznie mniej podatny na manipulacje w porównaniu do wyniku finansowego. Uważa się również, że cash flow znacznie lepiej spełnia rolę wskaźnika potencjału finansowego niż bilans. Aby jednak ocena wynikała z analizy przepływów pieniężnych była kompletna, musi być rozpatrywana na tle wniosków wynikłych z analizy wskaźnikowej bilansu i rachunku zysków i strat.

Podczas analizy rachunku zysków i strat pierwszą czynnością jest ocena przepływów gotówkowych z poszczególnych rodzajów działalności (operacyjnej, inwestycyjnej i finansowej). Dokonując tej oceny bierze się pod uwagę specyfikę przedsiębiorstwa oraz branżę, w której działa. W trakcie tej wstępnej analizy, badanie wielkości poszczególnych pozycji jest mniej istotne. Ważę przywiązuje się do tego czy saldo przepływów z danej działalności jest ujemne czy dodatnie. Występuje aż czternaści wariantów sald z trzech obszarów działalności, które prezentuje tabela nr 1.

**Tabela 1.** Wyniki analizy rachunku przepływów pieniężnych

Wariant	Przepływy pieniężne netto			Razem
	z działalności operacyjnej	z działalności inwestycyjnej	z działalności finansowej	
1	+	+	+	+
2	+	+	-	+
3	+	+	-	-
4	+	-	+	+
5	+	-	+	-
6	+	-	-	+
7	+	-	-	-
8	-	+	+	+
9	-	+	+	-
10	-	+	-	+
11	-	+	-	-
12	-	-	+	+
13	-	-	+	-
14	-	-	-	-

Źródło: W. Gabrusewicz, M Remlein, *Sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007; s. 176.



W wariancie 1 firma charakteryzuje się wysoką płynnością, natomiast w wariancie 2 koszty zaciągniętych wcześniej zobowiązań są pokrywane z wypracowanych środków na działalności operacyjnej oraz ze sprzedaży zbędnego majątku. Wariant 3 odzwierciedla sytuację z poprzedniego wariantu, z tą różnicą, że tutaj nie wystarcza wpływów z działalności operacyjnej i inwestycyjnej na pokrycie wydatków z działalności finansowej. Może się zdarzyć, że działalność inwestycyjna jest finansowana z działalności podstawowej oraz zaciągniętych na zewnątrz źródeł finansowania w całości i zostaje nadwyżka, która wskazuje na dalszą możliwość inwestowania (co obrazuje wariant 4) lub zakres inwestycji przekracza wygenerowane środki pieniężne (co ujęto w wariancie 5). Bardzo dobrą sytuację można dostrzec w kolejnym przypadku. Jest ona wręcz modelem wzorcowym dla firm, do którego często dążą. A mianowicie sytuacja, w której działalność podstawowa finansuje działalność inwestycyjną oraz umożliwia terminową spłatę zobowiązań. Jej przeciwieństwem jest sytuacja 7, która zwiastuje zbliżające się trudności płatnicze. Kolejne warianty prezentują sytuację, w których firma ma trudności z generowaniem gotówki na poziomie działalności podstawowej i broni się sprzedażą majątku i/lub zaciąganiem nowych zobowiązań, które zaspokajają potrzeby finansowe jednostki bądź nie. Przypadek 12 obrazuje sytuację, typową dla firm w fazie rozwoju, które otrzymały środki pieniężne z zewnątrz, natomiast sytuacja 13 wzmaga konieczność dalszego dofinansowania. Tendencja bardzo niekorzystna to sytuacja 14, w której występuje realne zagrożenie dalszego funkcjonowania podmiotu (bankructwo) [Gabrusiewicz 2007, s. 177 – 178].

Przedstawiona interpretacja rachunku przepływów pieniężnych ukazuje sposób czytania tej części sprawozdania finansowego. Na podstawie salda środków pieniężnych netto, uzyskanych z poszczególnych elementów działalności nie można jednoznacznie ocenić sytuacji finansowej podmiotu. Niemniej jednak ułatwia ona dalszą zaawansowaną ocenę tego rachunku. Ocena szczegółowa przebiega klasycznie, jak w przypadku analizy bilansu oraz rachunku zysków i strat. Na wstępną analizę rachunku przepływów pieniężnych składa się [Gabrusiewicz 2007, s. 177 – 178]:

- analiza pozioma – obrazuje zmiany zachodzące w poszczególnych elementach składowych rachunku przepływów pieniężnych; analiza co najmniej okresu 3-letniego daje możliwość budowania wstępnych prognoz w zakresie tempa rozwoju firmy i źródeł jego finansowania;
- analiza pionowa – prezentuje strukturę wpływów i wydatków w poszczególnych obszarach rachunku przepływów pieniężnych; podobnie, jak w przypadku analizy poziomej o wiarygodności można mówić w okresie co najmniej 3-letnim;
- wstępna analiza wskaźnikowa – umożliwia zilustrowanie wzajemnych zależności, jakie zachodzą w rachunku przepływów pieniężnych.

Innym istotnym aspektem, który pojawia się przy analizie przepływów pieniężnych przedsiębiorstwa handlowego jest zmiana stanu należności oraz zmiana stanu zobowiązań. Umożliwia ona spojrzenie na należności z punktu widzenia ich rzeczywistej płatności, czyli rzeczywistego wpływu na rachunek bieżący podmiotu, natomiast aspekt zobowiązań wywołuje skutki w postaci wypływu gotówki z jednostki. Patrząc przez pryzmat „złotej reguły bankowej” i implikując jej zasady do modelu zarządzania należnościami i zobowiązaniami przedsiębiorstwa handlowego, można w sposób skuteczny i trwały wykorzystać wnioski, płynące z analizy rachunku przepływów pieniężnych do zarządzania tymi pozycjami aktywów i pasywów oraz budować tzw. budżety gotówkowe, które umożliwią projekcję przyszłych przepływów pieniężnych. Ma to nieocenione znaczenie dla określenia finansowania działalności w przedsiębiorstwie handlowym oraz jego polityki w zakresie kredytu kupieckiego, co z kolei prowadzi do określenia także innych źródeł pochodzenia pieniądza w przedsiębiorstwie, czyli innych form kredytowania. Analiza rachunku przepływów pieniężnych stanowi również niebagatelne źródło informacji, które umożliwia dokonanie wyceny wartości przedsiębiorstwa oraz determinuje proces zarządzania jego wartością. Opiera się ono na sformułowaniu wolnych przepływów pieniężnych, czyli nadwyżki środków pieniężnych, wygospodarowanych przez przedsiębiorstwo i przynależnych odpowiednim stronom finansującym działalność firmy.

Wpływ na wartość przedsiębiorstwa handlowego mają również decyzje o charakterze inwestycyjnym, które związane są z zarządzaniem aktywami oraz kierunkami zmian ich struktury, a także decyzje finansowe, które determinują kształt struktury kapitałowej firmy oraz poziom kosztu kapitału finansującego bieżącą oraz rozwojową działalność podmiotu gospodarczego. W konsekwencji analiza wpływu tych dwóch decyzji na wartość przedsiębiorstwa znajduje odzwierciedlenie w jednym z najważniejszych modeli wyceny, jakim jest metoda dochodowa, oparta na dyskontowaniu prognozowanych przepływów pieniężnych, które przedsiębiorstwo planuje osiągnąć w przyszłości na skutek efektywnego zagospodarowania aktywów [Szczepański 2007, s. 65 – 66].

## **6. Analiza rachunku przepływów pieniężnych badanego przedsiębiorstwa i jej wykorzystanie**

W warunkach dużej konkurencyjności na rynku globalnym analiza rachunku przepływów pieniężnych staje się nieocenionym źródłem informacji dla przedsiębiorstwa, a szczególnie dla kadry zarządzającej podmiotem. Ilustruje ona obszary generujące gotówkę oraz te, które wymagają szczególnej absorpcji. Badane przedsiębiorstwo handlowe jest podmiotem funkcjonującym na rynku spożywczym od kilkunastu lat. Tabela 2 przedstawia wyniki na poszczególnych rodzajach działalności, tj. operacyjnej, inwestycyjnej oraz finansowej w ujęciu 3-letnim.

Przepływy pieniężne poszczególnych obszarów w badanych latach charakteryzują się dużą zmiennością. W roku 2004 spółka posiada dużą płynność. Osiąga dodatnie przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej. W działalności inwestycyjnej spółka osiąga wynik ponad 2-krotnie wyższy niż w działalności operacyjnej. To wszystko jest efektem restrukturyzacji majątku trwałego oraz realizowania wcześniej dokonanych inwestycji. W działalności finansowej wynik również jest prawie 2-krotnie wyższy niż w działalności operacyjnej. Badany podmiot osiągnął taki przepływ pieniężny dzięki emisji nowych akcji. Należy również nadmienić, iż w badanym okresie dokonywano transferu środków pieniężnych z tytułu zapłaty odsetek oraz spłaty kredytów i pożyczek. Taka sytuacja w istotny sposób wpłynęła na decyzje przedsiębiorstwa w zakresie finansów. Badany podmiot w kolejnych latach będzie mógł skorzystać z rezerwy nadwyżki pieniężnej roku bieżącego w przypadku, gdy wielkość przepływów netto z działalności operacyjnej okaże się niewystarczająca do dokonania zakupów środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, a także przepływów związanych ze spłatą odsetek.

W roku 2005 przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej nadal są dodatnie, chociaż ich wartość uległa obniżeniu. Stanowiły one 78,5% wygoszczarowanych środków w stosunku do roku poprzedniego. Saldo przepływów netto z działalności inwestycyjnej i finansowej spada. Bazując na danych roku poprzedniego przedsiębiorstwo podjęło decyzję o dalszej restrukturyzacji środków trwałych, której towarzyszy modernizacja wraz z wartościami niematerialnymi i prawnymi. W działalności finansowej następuje spłata zobowiązań leasingowych oraz odsetków. Badany podmiot podjął także decyzję dotyczącą „poluzowania” polityki w zakresie kredytu kupieckiego.

**Tabela 2.** Przepływy pieniężne netto badanego przedsiębiorstwa handlowego w podziale na poszczególne rodzaje działalności

Wyszczególnienie	Rok obrotowy zakończony 31 grudnia (w tys. PLN)		
	2004	2005	2006
Przepływy pieniężne netto z działalności operacyjnej	6 808	5 346	14 112
Przepływy pieniężne netto z działalności inwestycyjnej	15 567	- 5 797	- 35 967
Przepływy pieniężne netto z działalności finansowej	12 334	- 140	- 49
Stan środków pien. i kredytu w rach. bieżącym na początek okresu	- 2 900	31 809	31 218
Stan środków pien. i kredytu w rach. bieżącym na koniec okresu	31 809	31 218	9 314

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdania finansowego przedsiębiorstwa handlowego X.

W ostatnim badanym roku następuje znaczny wzrost przepływów netto na działalności operacyjnej, prawie 3-krotnie w stosunku do roku 2005 i 2,5-krotnie do roku 2004. Działalność inwestycyjna odnotowuje spadek do poziomu – 35,967 tys. PLN, co jest skutkiem przede wszystkim nabycia nowych środków trwałych oraz udzielenia pożyczek podmiotom zależnym. Działalność finansowa charakteryzuje się wzrostem wartości przepływów do – 49 tys. PLN, która to kwota w całości pokryła przepływy wynikające ze spłaty odsetków. Przedsiębiorstwo w roku 2006 podjęło decyzję o zaostrzeniu polityki w zakresie kredytu kupieckiego wobec odbiorców, pozostając na dotychczasowym poziomie tej formy kredytowania względem dostawców. Strategię finansową spółki odzwierciedla czytanie pionowe rachunku przepływów pieniężnych, które prezentuje tabela 3.

**Tabela 3.** Obszary pozyskania i przeznaczenia środków pieniężnych w przedsiębiorstwie handlowym w latach 2005 -2006 (w tys. PLN)

Wyszczególnienie	Rodzaj działalności	Lata	
		2005	2006
Obszary pozyskania środków pieniężnych	działalność operacyjna	5 346	14 112
	działalność inwestycyjna	-	-
	działalność finansowa	-	-
	zwiększenie/zmniejszenie środków pieniężnych	591	21 904
	RAZEM	5 937	36 016
Obszary wydatkowania środków pieniężnych	działalność operacyjna	-	-
	działalność inwestycyjna	5 797	35 967
	działalność finansowa	140	49
	zwiększenie / zmniejszenie stanu środków pieniężnych	-	-
	RAZEM	5 937	36 016

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdania finansowego przedsiębiorstwa handlowego X.

W roku 2005 działalność operacyjna sfinansowała ponad 90% wydatków związanych z działalnością inwestycyjną i finansową, natomiast niecałe 10% to środki pochodzące z poprzedniego okresu. Natomiast rok 2006 przyniósł wydatkowanie środków pieniężnych na poziomie 36.016 tys. PLN, z czego bez mała 40% pokryto środkami pozyskanymi z działalności operacyjnej, natomiast reszta pochodziła ze skumulowanych środków poprzedniego okresu. Polityka kredytu kupieckiego oraz zakres decyzji zarządzających został omówiony przy okazji analizy tabeli 2.

Ostatnim omawianym elementem analizy rachunku przepływów pieniężnych jest porównanie wpływów i wydatków - należności i zobowiązań w przedsiębiorstwie handlowym.

**Tabela 4.** Porównanie wpływów i wydatków należności i zobowiązań w przedsiębiorstwie handlowym

Wyszczególnienie	Rok obrotowy zakończony 31 grudnia (w tys. PLN)		
	2004	2005	2006
Należności handlowe oraz pozostałe należności	627	1 755	9 973
Zobowiązania handlowe oraz pozostałe zobowiązania	- 4 278	- 7 052	- 11 039

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdania finansowego spółki.

W roku 2004 występuje niedopasowanie wydatków z tytułu płatności zobowiązań do otrzymywanych płatności z tytułu wystawienia faktur własnych o 3.651 tys. PLN. Natomiast rok 2005 przynosi jeszcze większe rozbieżności do poziomu 5.297 tys. PLN, ale należy zauważyć, że wzrastają wpływy należności oraz wydatki związane ze spłatą zobowiązań. Analiza poprzednich lat oraz wdrożenie w przedsiębiorstwie monitoringu należności i zobowiązań powoduje, że przy wzroście obydwu wielkości, następuje niedopasowanie już tylko w wysokości 1.066 tys. PLN. Jak już wcześniej wspomniano w roku 2005 nastąpiła zmiana orientacji polityki w zakresie kredytu kupieckiego, polegająca na wydłużeniu terminów płatności oraz zwiększeniu ilości udzielanych kredytów, a rosnące w 2006 roku wpływy pochodzą z należności pozostałych. Natomiast w 2006 roku odnotowany przyrost wielkości wpływów pieniężnych pochodzi przede wszystkim z należności handlowych.

W tym miejscu należy nadmienić, że polityka kredytu kupieckiego względem dostawców nie ulegała zmianom, a wzrost wartości przepływów wynika ze zmian salda zobowiązań pozostałych. Analiza tych elementów sprawozdania finansowego jest niezmiernie ważna, gdyż obrazuje, w jaki sposób firma finansuje zobowiązania. Dodatkowa analiza wiekowania należności i zobowiązań może dodatkowo umożliwić dopasowanie terminowości zobowiązań i należności do realnych wpływów i wydatków tych aktywów i pasywów bilansu.

## 7. Uwagi końcowe

Podsumowując można stwierdzić, że przeprowadzona analiza rachunku przepływów pieniężnych dostarcza wielu faktów, które pomijają pozostałe sprawozdania finansowe. Podjęta próba analizy rachunku przepływów pieniężnych umożliwia wstępną ocenę wyników działalności przedsiębiorstwa, zwraca uwagę na monitorowanie wpływów i wydatków z tytułu zobowiązań i należności, a co za

tym idzie prognozowanie i bieżącą analizę stanu płynności, poziomu inwestycji oraz źródeł pochodzenia środków. Przedstawione dane mogą zostać wykorzystane do podejmowania różnorodnych decyzji inwestycyjnych i finansowych (dotyczących na przykład wdrożenia nowych rozwiązań technologicznych, nowego produktu itp.) w zakresie procesu planowania strategicznego i finansowego, które w artykule zostały tylko nadmienione lub zasygnalizowane.

Z praktycznego punktu widzenia wiele polskich przedsiębiorstw nie wykorzystuje rachunku przepływów pieniężnych do analizy, planowania i budżetowania, co potwierdza telefoniczna ankieta przeprowadzona przez autora, gdzie na 20 zbadanych podmiotów tylko w dwóch zarząd wykorzystuje rachunek przepływów pieniężnych w procesie podejmowania decyzji. Powodem takiego stanu rzeczy jest wciąż mała wiedza na ten temat wśród menedżerów. Z względu na ograniczenia opracowania temat nie został w pełni rozwinięty. Zostały tylko zasygnalizowane problemy, związane z wykorzystaniem analizy rachunku przepływów pieniężnych. Staną się one dla autora kanwą do kolejnych badań i analiz omawianego obszaru.

## Literatura

- 1) Gabrusewicz W., Remlein M., *Sprawozdanie finansowe przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007.
- 2) Gierusz B., *Podręcznik samodzielnej nauki księgowania*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2005.
- 3) Gos W., *Sprawozdawczość i rewizja finansowa*. Część 1, Instytut Audytu i Doradztwa „Capital”, Warszawa 2005.
- 4) *Wprowadzenie do rachunkowości*, red. Śnieżek E., Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2003.
- 5) *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*
- 6) Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2005.
- 7) Szczepański P., *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.
- 8) Turzyński M., *Rachunkowość*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002.
- 9) *Uchwała KSR z dnia 22 lipca 2003 r. w sprawie przyjęcia krajowego standardu rachunkowości nr 1, Rachunek przepływów pieniężnych*, Dz. Urz. Min. Fin. 2003, nr 12, poz. 69.
- 10) *Ustawa z dnia 29 września o rachunkowości*, Dz. U. 2002, nr 76, poz. 694 z późniejszymi zmianami.
- 11) Wąsowski W., *Ekonomika i finanse banku komercyjnego*, Difin, Warszawa 2004.

**Anna Kaczmarczyk\***

## **ZNACZENIE ANALIZY KOSZTÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE HANDLU HURTOWEGO**

### **SIGNIFICANCE OF COST ANALYSIS IN WHOLESALE ENTERPRISE**

#### **Summary**

*The objective of the study is to underline significance of financial analysis for cost management, taking a wholesale company as an example. In the paper an attention will be drawn to the essence of cost analysis and its use for efficient operations of an enterprise. Chosen methods of cost analysis and their significance in making management decisions in an enterprise will be discussed. The study includes results of cost analysis in a chosen wholesale enterprise with the use of such methods as: costs structure, cost variability. Areas of utilising cost analysis will be indicated, such as: determining prices and trade margins, determining enterprise's profitability threshold, and determining level of costs.*

#### **1. Uwagi wstępne**

Istotnym miernikiem dla oceny działalności przedsiębiorstwa jest wynik finansowy, czyli różnica między przychodami ze sprzedaży, przychodami finansowymi i przychodami operacyjnymi, a kosztami uzyskania tych przychodów. W dużej mierze na wielkość wyniku finansowego ma wpływ wielkość kosztów uzyskania przychodów, które świadczą o gospodarności przedsiębiorstwa. Gospodarność przejawia się w odpowiednim zarządzaniu przedsiębiorstwem, w taki sposób, aby ograniczać i minimalizować zbędne koszty. Skuteczne zarządzanie kosztami powinno opierać się na rzetelnej analizie poszczególnych kosztów, według wybranych kryteriów, poprzez określenie struktury kosztów

\* mgr Akademii Ekonomicznej w Krakowie, CONSORFRUT POLSKA SP. Z O. O.

oraz obliczenie wybranych wskaźników. Dla pełnego obrazu ważna jest analiza porównawcza porównywalnych ze sobą okresów z uwzględnieniem zmieniających się warunków na rynku (m.in. inflacji), wyciągnięcie wniosków, a następnie przyjęcie odpowiednich metod ograniczania i eliminowania kosztów.

Celem opracowania jest podkreślenie znaczenia analizy kosztów oraz możliwości jej wykorzystania dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa handlu hurtowego. Omówione zostaną wybrane metody analizy kosztów oraz ich znaczenie w procesie decyzyjnym przedsiębiorstwa. Opracowanie zawiera wyniki analizy kosztów w wybranym przedsiębiorstwie handlu hurtowego przy wykorzystaniu takich metod, jak: struktura kosztów, zmienność kosztów. W artykule zostaną również wskazane obszary wykorzystania analizy kosztów, takie jak: ustalanie cen i marż handlowych, ustalanie prognozy rentowności przedsiębiorstwa, oraz ustalenie poziomu kosztów.

## **2. Istota oraz systematyzacja kosztów w przedsiębiorstwie handlowym**

Podstawowym zadaniem jednostek prowadzących działalność handlową jest obrót towarowy, czyli dystrybucja, przez którą należy rozumieć przemieszczanie się towarów ze sfery produkcji oraz producentów rolnych do ich finalnego odbiorcy za pośrednictwem różnego rodzaju przedsiębiorstw handlowych. Przemieszczanie to odbywa się w formie transakcji kupna i sprzedaży na rynku krajowym oraz na rynkach zagranicznych [Martyniuk 2004, s. 9].

Przedsiębiorstwo prowadzące działalność we właściwych dla niego warunkach wykorzystuje pewne zasoby w celu osiągnięcia określonych korzyści. Zasób to czynnik ekonomiczny, który jest wykorzystywany lub zużywany w przedsiębiorstwie w ramach prowadzonej działalności. Obecność zasobów i możliwość ich wykorzystywania zależą od celu działania przedsiębiorstwa. Zasoby te mogą być zaangażowane przez dłuższy czas, lub nabywane w miarę potrzeb. Koszty powstają jako efekt celowego wykorzystania dostępnych w przedsiębiorstwie zasobów. Celowego, czyli zakładającego, że przyniosą one określone korzyści [Świdarska 2002, s. 1.1- 1.2]. Innymi słowy koszty to wyrażone w pieniądzu niezbędne i celowe gospodarczo lub uzasadnione przepisami prawa zużycie składników majątku, usług obcych, wynagrodzenia za czas pracy, związane z prowadzeniem normalnej działalności gospodarczej w określonym czasie [Martyniuk 2004, s. 328].

Identyfikacja, pomiar oraz wycena, ewidencja i rozliczanie kosztów poniesionych przez jednostkę gospodarczą stanowią zasadnicze elementy jej rachunku kosztów. Istotą rachunku kosztów jest dostarczenie informacji, dotyczących kosztów działalności oraz ich kontrola w zakresie [Micherda 2004, s.23-25]:



- wielkości i rodzajów poniesionych kosztów,
- powiązania kosztów z rodzajami prowadzonej działalności, realizowanymi funkcjami bądź jednostkami organizacyjnymi,
- wielkości kosztów przypadających na poszczególne produkty.

Odpowiedni podział kosztów na poszczególne rodzaje daje możliwość przeanalizowania kosztów w danym przedsiębiorstwie w różnych aspektach. Systematyzację kosztów ze względu na wybrane kryteria zawiera tabela 1.

**Tabela 1.** Systematyzacja kosztów

Kryterium podziału	Podział kosztów
Związek kosztów z przedmiotem odniesienia (w układzie kalkulacyjnym)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koszty bezpośrednie</li> <li>• koszty pośrednie</li> </ul>
Stopień złożoności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koszty proste</li> <li>• koszty złożone</li> </ul>
Czas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koszty ex-post (historyczne)</li> <li>• koszty bieżące</li> <li>• koszty ex-ante (ustalone przed przeniesieniem)</li> </ul>
Okres, którego dotyczą	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koszty okresu bieżącego</li> <li>• koszty okresów przyszłych</li> </ul>
Układ rodzajowy kosztów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• amortyzacja</li> <li>• zużycie materiałów i energii</li> <li>• usługi obce</li> <li>• podatki i opłaty</li> <li>• wynagrodzenia</li> <li>• ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia</li> <li>• pozostałe koszty rodzajowe</li> </ul>
Układ funkcjonalny kosztów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koszty zakupu</li> <li>• koszty produkcji</li> <li>• koszty sprzedaży</li> <li>• koszty ogólnego zarządu</li> </ul>
Obszary działalności kosztów podstawowej, pomocniczej, koszty zarządu i sprzedaży)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koszty zwykłej działalności operacyjnej (koszty działalności)</li> <li>• pozostałe koszty operacyjne</li> <li>• koszty operacji finansowych</li> </ul>
Powiązanie z rozmiarami sprzedaży	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koszty zmienne</li> <li>• koszty stałe</li> <li>• koszty mieszane</li> </ul>
Związek kosztów z osiągniętymi przychodami	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koszty uzyskania przychodów</li> <li>• koszty nie stanowiące kosztów uzyskania przychodów</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Stojak, Józwiak 2004, s. 17-18, *Ustawa z dnia 29 września 1994r. o rachunkowości* Dz. U. 2002, nr 76, poz. 694 ze zm., Winiarska 2003, s. 66.

### 3. Metody analizy kosztów przedsiębiorstwa handlu hurtowego

Właściwe i pełne wykorzystanie analitycznej funkcji rachunkowości poprzez połączenie analizy finansowej i rachunkowości rzutuje w istotny sposób na sprawność funkcjonowania systemu informacyjno – decyzyjnego dla potrzeb zarządzania. 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 [Micherda 2003, s.121-122]

Dla określenia znaczenia analizy kosztów uwaga zostanie zwrócona na wybrane wskaźniki kosztów w tabeli 2.

**Tabela 2.** Charakterystyka wybranych wskaźników kosztów

Nr wzoru	Nazwa wskaźnika	Wzór	Opis
1	Wskaźnik struktury kosztów	$\frac{\text{wybrana kategoria kosztów}}{\text{koszty ogółem}}$	Poziom wskaźnika obrazuje udział wybranej kategorii kosztów w kosztach ogółem. Im wyższy udział, tym większy wpływ na wartość ogółem. Ważna jest obserwacja zmian struktury kosztów w czasie.
2	Marża brutto	$\begin{array}{l} \text{przychody ze sprzedaży} \\ - \text{łączne koszty zmienne} \\ \text{lub} \\ \text{koszty stałe} + \text{zysk} \end{array}$	Pokazuje, że w pierwszej kolejności służy do pokrycia stałych kosztów okresu obrachunkowego, natomiast pozostałą część stanowi zysk przedsiębiorstwa.
3	Stopa marży brutto	$\frac{\text{marża brutto}}{\text{przychody ze sprzedaży}}$	Pokazuje udział marży brutto w łącznej wartości przychodów ze sprzedaży; nazywa się stopą marży na pokrycie.
4	Wartościowy próg rentowności	$\frac{\text{koszty stałe}}{\text{stopa marży brutto}}$	Informuje o wysokości przychodów ze sprzedaży, które muszą być przez przedsiębiorstwo uzyskane, aby zwróciły się poniesione w okresie koszty.

Nr wzoru	Nazwa wskaźnika	Wzór	Opis
5	Wskaźnik poziomu kosztów	$\frac{\text{poziom kosztów}}{\text{przychody ze sprzedaży}}$	Wskaźnik poziomu kosztów w przedsiębiorstwie handlowym określa udział kosztów w stosunku do obrotu. Porównanie wskaźnika poziomu kosztów z kilku okresów daje rzeczywisty obraz gospodarności oraz wykorzystania czynników rzeczowych i siły roboczej w jednostce gospodarczej. Im niższy jest wskaźnik poziomu kosztów, tym korzystniej można oceniać efektywność ekonomiczną gospodarki przedsiębiorstwa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Interpretacja sprawozdań finansowych, węzłowe wskaźniki analizy sprawozdania finansowego*, Doradca- Zespół Doradców Finansowo-Księgowych, Grupa FINANS-SERVIS, www.biznespartner.pl, TF Edukacja, www.tf.pl, Portal edukacji kapitałowej, www.gielda.traugutt.net, Bodie, Merton 2003, s. 126, Walińska 2000, s. 112, Filutowski 2005, s. 05/25-05/26.

Charakterystyczną cechą analizy finansowej w warunkach rynkowych jest bezpośrednie wykorzystanie jej rezultatów w zarządzaniu finansowym. W pracy uwaga zostanie zwrócona na wykorzystanie informacji o kosztach w analizie finansowej oraz zostanie podjęta próba oceny gospodarności przedsiębiorstwa.

Objektem badań jest spółka handlowa, działająca na rynku od 2004 roku. Przedmiotem działalności jest zakup i sprzedaż hurtowa artykułów spożywczych. Za okres badań przyjęto dwa lata obrachunkowe: 2005 i 2006. Badaniu zostanie poddana struktura kosztów oraz zmienność kosztów w poszczególnych miesiącach. Zostaną wyodrębnione koszty stałe oraz koszty zmienne. Kolejnym etapem badań jest ustalenie poziomu poszczególnych kosztów w przychodach ze sprzedaży oraz obliczenie prognozy rentowności i ustalenie marży.

Analizę kosztów przedsiębiorstwa należy zacząć od właściwego podziału kosztów, następnie należy ustalić ich strukturę. Tabela 3 zawiera wartościowy rozkład poszczególnych kosztów z uwzględnieniem miesięcy w latach 2005 i 2006.

**Tabela 3.** Wielkość kosztów (w PLN) oraz ich struktura w latach 2005 i 2006

Miesiąc	Wartość sprzedanych towarów i materiałów		Koszty działalności operacyjnej		Pozostałe koszty operacyjne		Koszty finansowe	
	2 005	2 006	2 005	2 006	2 005	2 006	2 005	2 006
I	8 756 646	10 891 545	336 004	560 421	309	2	0	0
II	6 767 869	9 232 073	426 120	649 981	14 896	169	0	207
III	10 018 059	9 847 864	418 597	862 436	329	30 615	33 566	104 296

Miesiące	Wartość sprzedanych towarów i materiałów		Koszty działalności operacyjnej		Pozostałe koszty operacyjne		Koszty finansowe	
	2 005	2 006	2 005	2 006	2 005	2 006	2 005	2 006
IV	7 129 220	10 369 250	419 183	803 746	6 678	9 129	178 486	84 462
V	7 941 710	13 930 624	633 408	756 656	1 629	0	101 497	4
VI	6 652 291	10 275 613	500 534	653 174	283	93	20	200 113
VII	7 262 589	10 482 749	640 475	1 001 126	120	100	21 960	147 066
VIII	9 806 937	9 586 471	575 567	807 851	1 404	60	79	0
IX	9 208 111	9 221 862	690 457	930 147	31 493	3 264	0	79 983
X	7 724 508	7 716 504	897 077	902 019	5 076	2 998	17 761	0
XI	8 150 082	7 750 390	552 679	1 092 562	3 900	4 980	6	0
XII	11 290 689	14 434 515	1 005 275	1 205 624	203 816	160	1 673	229
SUMA	100 708 711	123 739 460	7 095 377	10 225 743	244 036	51 571	355 046	616 360
Procentowy udział w kosztach ogółem	92,88	91,91	6,54	7,60	0,24	0,04	0,34	0,46

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych księgowych przedsiębiorstwa handlu hurtowego.

Wielkość kosztów w 2006 r. wzrosła o ok. 26 mln, co w dużej mierze związane jest ze wzrostem przychodów ze sprzedaży. Koszty zostały podzielone według typów działalności. Wartość sprzedanych towarów i materiałów to przede wszystkim koszty związane z zakupem i transportem towarów i materiałów- stanowią odpowiednio 93 i 92 % w r.2005 i 2006. Koszty działalności operacyjnej utrzymują się na podobnym poziomie w badanych latach i stanowią odpowiednio 6,5 i 7,5%. Pozostałe koszty operacyjne oraz koszty finansowe stanowią poniżej 1% w badanych latach. Istotnym jest zwrócenie uwagi na 1% zmianę rozkładu struktury kosztów w 2006 roku: wartość sprzedanych towarów i materiałów spadła o 1%, a koszty działalności operacyjnej wzrosły o 1%. Przyczyną takiej sytuacji jest szybki rozwój firmy, tworzenie nowych stanowisk pracy, zakup wyposażenia itp., co przyczynia się do wzrostu kosztów administracyjnych. Powodem takiej zmiany może być również poprawa polityki handlowej, która generuje wyższe marże.

Analiza struktury kosztów daje możliwość poznania charakteru działalności danego przedsiębiorstwa, umożliwiała porównywanie ze sobą poszczególnych okresów, co pozwala na szybkie wykrywanie zmian w strukturze, daje możliwość kontrolowania rozkładu kosztów w przedsiębiorstwie.

Badając przedsiębiorstwo warto zwrócić uwagę na rozkład kosztów w poszczególnych miesiącach. Rozkład kosztów w latach 2005 i 2006 przedsiębior-

stwa handlu hurtowego zawiera tabela 4. Rynek spożywczy, na którym działa przedsiębiorstwo jest bardzo specyficzny i w zależności od pory roku oferowane są inne towary, a także różne formy transportu. Nierównomierne rozłożenie kosztów spowodowane jest również przez ujmowanie niektórych kosztów kwartalnie, takich jak premie dla pracowników oraz usługi marketingowe.

**Tabela 4.** Rozkład kosztów ogółem w przedsiębiorstwie handlu hurtowego w latach 2005 i 2006

Miesiące	Koszty ogółem (w PLN)		Struktura procentowa kosztów ogółem	
	2 005	2 006	2005	2006
I	9 092 959	11 451 968	8,39	8,51
II	7 208 884	9 882 430	6,65	7,34
III	10 470 550	10 845 210	9,66	8,06
IV	7 733 566	11 266 588	7,13	8,37
V	8 678 245	14 687 285	8,00	10,91
VI	7 153 127	11 128 992	6,60	8,27
VII	7 925 144	11 631 042	7,31	8,64
VIII	10 383 987	10 394 382	9,58	7,72
IX	9 930 061	10 235 255	9,16	7,60
X	8 644 422	8 621 521	7,97	6,40
XI	8 706 667	8 847 932	8,03	6,57
XII	12 501 453	15 640 528	11,53	11,62
SUMA	108 429 066	134 633 133	100,00	100,00

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabeli 3.

Badanie zmienności kosztów w pewnych odcinkach czasu pozwala ocenić stopień sezonowości. Oczywiście analizując rozkład kosztów, należy uwzględnić, że pewne koszty nie są przyporządkowane do danego okresu (są ujęte np. kwartalnie, półrocznie itp). Posiadając takie informacje można budować odpowiednią politykę handlową dostosowaną do charakteru danego asortymentu, danego okresu, a dzięki temu ograniczać zbędne koszty.

Podział na koszty stałe i koszty zmienne pozwala określić poziom kosztów stałych, czyli takich, które nie są uzależnione od wielkości sprzedaży. Z kolei koszty zmienne to przede wszystkim wartość sprzedanych towarów i materiałów (w przypadku badanego przedsiębiorstwa) oraz wszelkie koszty związane z obrotem towarowym, czyli usługi agencji celnych, usługi marketingowe, premie pracowni- cze- uzależnione od obrotów itp. Procentowy udział kosztów stałych i zmiennych w przychodach ze sprzedaży badanego przedsiębiorstwa zawiera tabela 5. Koszty stałe stanowią 5 %, a koszty zmienne 95% przychodów ze sprzedaży w obu badanych okresach.

**Tabela 5.** Wielkość kosztów stałych i zmiennych (w PLN) oraz ich procentowy udział w przychodach ze sprzedaży w latach 2005 i 2006

Miesiące	Przychody ze sprzedaży		Koszty stałe		Koszty zmienne	
	2005	2006	2005	2006	2005	2006
I	9 092 650	11 451 966	324 382	603 230	8 768 269	10 848 736
II	7 193 989	9 882 054	363 572	526 989	6 830 417	9 355 065
III	10 436 656	10 710 300	363 028	545 291	10 073 628	10 165 009
IV	7 548 403	11 172 996	504 360	571 008	7 044 043	10 601 988
V	8 575 118	14 687 281	434 429	775 374	8 140 690	13 911 907
VI	7 152 825	10 928 787	367 453	599 335	6 785 372	10 329 451
VII	7 903 065	11 483 876	366 206	578 093	7 536 858	10 905 783
VIII	10 382 504	10 394 322	376 256	515 649	10 006 248	9 878 673
IX	9 898 568	10 152 008	462 360	560 734	9 436 208	9 591 275
X	8 621 585	8 618 523	470 862	414 770	8 150 723	8 203 754
XI	8 702 761	8 842 951	433 201	488 022	8 269 560	8 354 929
XII	12 295 965	15 640 139	894 026	822 429	11 401 939	14 817 711
SUMA	107 804 088	133 965 203	5 360 133	7 000 923	102 443 954	126 964 280
Udział procentowy w przychodach ze sprzedaży	100	100	5	5	95	95

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych księgowych przedsiębiorstwa handlu hurtowego.

Ustalenie wartości kosztów stałych i zmiennych jest istotne do dalszej analizy kosztów, czyli ustalenia marży brutto - na pokrycie, stopy marży oraz wartościowego progu rentowności.

W zarządzaniu przedsiębiorstwa szczególnie ważnym jest określenie, w którym momencie sprzedaż zacznie przynosić zysk. Jak wiadomo, nie każda sprzedaż przynosi automatycznie zysk. Sprzedaż wyrobów do określonej wysokości nie przynosi zysków, służy jedynie pokrywaniu wcześniej poniesionych kosztów. Dopiero po przekroczeniu pewnej wielkości sprzedaży możliwe staje się osiągnięcie zysku. Z tego względu ważne jest uzyskanie informacji o warunkach pokrycia całkowitych kosztów firmy oraz osiągniętych zyskach w rezultacie realizowanych przedsięwzięć. W tym celu przydatne jest posługiwanie się progiem rentowności oraz analizą progu rentowności.

Marże brutto, stopę marży brutto oraz wartościowy próg rentowności przedsiębiorstwa handlu hurtowego w latach 2005 i 2006 zawiera tabela 6.

Marża brutto – na pokrycie, w pierwszej kolejności finansuje koszty stałe, natomiast pozostała część stanowi zysk. Marża brutto w badanych okresach utrzymuje się na zbliżonym poziomie 7,8 mln PLN. Natomiast średnia stopa marży brutto w 2006 roku jest niższa o ponad 1%, co świadczy o wzroście kosztów zmiennych w stosunku do wartości sprzedaży.

**Tabela 6:** Marża brutto, stopa marży brutto oraz wartościowy próg rentowności w latach 2005 i 2006

Miesiące	Marża (brutto) na pokrycie (MNP) w PLN (wzór 2, tab. 2)		Stopa marży (brutto) na pokrycie (SMP) w % (wzór 3, tab. 2)		Wartościowy próg rentowności (WPR) w PLN (wzór 4, tab. 2)		Sprzedaż ponad próg rentowności w PLN (przychody ze sprzedaży - WPR)	
	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2005	2006
I	875 521	740 361	9,08	6,39	2 944 931	3 853 691	6 698 859	7 735 407
II	641 796	781 923	8,59	7,71	3 122 754	4 064 964	4 349 459	6 072 024
III	607 578	501 797	5,69	4,70	2 065 009	2 565 205	8 616 197	8 101 601
IV	546 029	785 674	7,19	6,90	3 628 361	3 939 586	3 961 712	7 448 076
V	680 996	1 142 565	7,72	7,59	3 353 601	5 884 731	5 468 084	9 169 740
VI	339 482	915 427	4,76	8,14	1 750 824	4 879 091	5 374 031	6 365 788
VII	339 563	743 310	4,31	6,38	1 578 764	3 688 718	6 297 657	7 960 375
VIII	691 040	808 004	6,46	7,56	2 430 596	3 898 750	8 266 691	6 787 927
IX	1 022 343	854 562	9,78	8,18	4 519 656	4 587 297	5 938 894	5 858 540
X	354 823	187 076	4,17	2,23	1 964 281	924 741	6 541 265	7 466 088
XI	472 810	180 814	5,41	2,12	2 342 861	1 033 786	6 399 509	7 501 958
XII	1 190 988	159 203	9,46	1,06	8 455 333	874 234	4 137 594	14 102 680
Razem za rok	7 762 969	7 800 718	7,04	5,79	37 756 749	40 524 044	72 450 175	94 240 954

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych księgowych przedsiębiorstwa handlu hurtowego.

Wartościowy próg rentowności informuje o wysokości przychodów ze sprzedaży, które muszą być przez przedsiębiorstwo uzyskane, aby zwróciły się poniesione koszty. Przychody zapewniające osiągnięcie progu rentowności umożliwiają uzyskanie zerowego wyniku finansowego. W badanym przedsiębiorstwie wartościowy próg rentowności w roku 2006 zwiększył się o 2,7 mln PLN. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest wyższa sprzedaż oraz wyższe koszty zmienne w stosunku do przychodów ze sprzedaży w 2006 roku (tabela 5).

## 4. Uwagi końcowe

Analiza kosztów jest nierozrwalną częścią analizy finansowej. Jednak powiązanie kosztów z wielkością sprzedaży (koszt własny sprzedaży/ wartość sprzedanych towarów), strukturą kosztów, ich zmiennością, ustaleniem prognozy rentowności, ustalaniem marż handlowych sprawia, że analiza kosztów daje wszechstronne możliwości w zakresie poprawy gospodarności przedsiębiorstwa.

Ponadto bezpośrednio wykorzystanie analizy kosztów oraz jej rezultatów przez kadrę zarządzającą pozwala sprawnie monitorować zmiany zachodzące w kosztach, co umożliwia wczesne wykrywanie nieprawidłowości oraz daje możliwość tworzenia procedur, mających na celu ograniczanie niepotrzebnych kosztów.

W pracy zostały tylko zasygnalizowane możliwości wynikające z analizy kosztów przedsiębiorstwa. Im bardziej szczegółowa analiza kosztów, tym wyniki są bardziej miarodajne, a co za tym idzie dokładniej można ocenić zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie przez pryzmat kosztów, które są nieodzownym elementem rachunku wyników.

## Literatura

1. Bodie Z., Merton R. C., *Finanse*, PWE, Warszawa 2003.
2. Micherda B., *Rachunek kosztów i wyników jednostek gospodarczych w świetle znowelizowanego prawa o rachunkowości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003.
3. *Analiza i kontrola finansowa w praktyce*, Wiedza i praktyka, red. Filutowski A., Warszawa 2005.
4. *Rachunkowość finansowa przedsiębiorstw handlowych. Obrót krajowy i międzynarodowy* red. Martyniuk T., Difin, Warszawa 2004.
5. *Współczesna analiza finansowa*, red. Micherda B., Zakamycze, Kraków 2004.
6. *Rachunkowość Zarządcza i rachunek kosztów*, red. Świdarska K., Tom I, Difin, Warszawa 2002.
7. *Rachunkowość zarządcza*, red. Walińska E., Urbanek P., Fundacja rozwoju rachunkowości w Polsce, Łódź 2000.
8. *Podstawy rachunkowości*, red. Winiarska K., Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2003.
9. Stojak S., Józwiak H., *Rachunek kosztów docelowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
10. *Ustawa z dnia 29 września 1994r. o rachunkowości* Dz. U. 2002, nr 76, poz. 694 ze zm.