

Projekt realizowany
z Narodowym Bankiem Polskim
w ramach programu edukacji ekonomicznej



NBP

Narodowy Bank Polski

Opinie wyrażone w niniejszej publikacji są opiniami autorów i nie przedstawiają stanowiska organów Narodowego Banku Polskiego.

Zarządzanie i Finanse

Journal of Management and Finance



Rada Naukowa

prof. dr hab. Jerzy Bieliński – przewodniczący – Uniwersytet Gdański;

prof. Wojciech Charemza, University of Leicester;

prof. Halina Frydman, Leonard N. Stern School of Business;

prof. dr hab. Krzysztof Jajuga, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu;

prof. dr hab. Stanisław Kasiewicz, Szkoła Główna Handlowa;

Agnieszka Kwapisz, Ph.D., College of Business, Montana State University;

Wojciech Piotrowicz, Ph.D., Saïd Business School;

Sofia Brito Ramos, Ph.D., ISCTE Business School;

prof. Gopichand C. Tikkiwal, Jai Narain Vyas University

Redaktor Naczelny

prof. UG dr hab. Krzysztof Najman

Z-ca Redaktora Naczelnego

prof. UG dr hab. Kamila Migdał-Najman

Redaktorzy językowi

prof. UG dr hab. Aneta Lewińska (język polski)

David Gagan, M.A. (język angielski)

Redaktor statystyczny

prof. UG dr hab. Anna Zamojska

Redaktorzy tematyczni

dr hab. Ewelina Sokołowska, dr Olga Martyniuk (Finanse),

dr Jacek Maślankowski (Informatyka ekonomiczna),

prof. UG dr hab. Kamila Migdał-Najman (Metody ilościowe),

dr Aleksandra Wiercińska (Rachunkowość),

prof. UG dr hab. Paweł Antonowicz, prof. UG dr hab. Tomasz Kawka,

dr inż. Ewa Malinowska, dr Marek Rutka, dr Krzysztof Szczepaniak,
(Zarządzanie)

Redaktor numeru

dr Joanna Sadkowska, dr Piotr Pisarewicz

Copyright by Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego
81-824 Sopot, ul. Armii Krajowej 101

ISSN 2084-5189

Wersja drukowana czasopisma ma charakter referencyjny.

W latach 2003–2011 czasopismo ukazywało się pod tytułem

„Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”.

Korekta

Jerzy Toczek

Skład i łamanie

Mariusz Szewczyk

Druk

Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, ul. Armii Krajowej 119/121
tel. 523-13-75, 523-14-49, e-mail: poligraf@gnu.univ.gda.pl

Spis treści

FINANSE

Mateusz Folwarski , Zmiany w strategiach sprzedaży usług bankowych	7
Paweł Galiński , Limitowanie długu jednostek samorządu terytorialnego w Polsce	19
Magdalena Jerzemowska , Modernizacja czy amerykańizacja japońskiego nadzoru korporacyjnego – zarys problemu	33
Anna Jonkisz-Zacny , Optymalizacja wartości środków trwałych w procesie amortyzacji	49
Błażej Lepczyński , Rating jako narzędzie oceny wiarygodności kredytowej przedsiębiorstw na polskim rynku obligacji	61
Dominika Mierzwa, Sławomir Jankiewicz , Repolonizacja sektora bankowego – poglądy i dyskusje	77
Maria Nieplowicz , Budżetowanie zadaniowe w zarządzaniu wartością w jednostkach samorządu terytorialnego	89
Małgorzata Niklewicz-Pijaczyńska , Wycena wartości niematerialnych i prawnych przedsiębiorstwa na przykładzie praw własności przemysłowej	99
Sylwia Pieńkowska-Kamieniecka, Marcin Wojewódka, Antoni Kolek, Damian Walczak , Zaufanie na rynku finansowym a oszczędzanie na starość przez gospodarstwa domowe w Polsce	109
Michał Poszwa , Niedostateczna kapitalizacja w podatku dochodowym a zarządzanie wartością	123
Stanisław Szmitka, Robert Dmuchowski , Instrumenty analizy finansowej w tworzeniu wartości współczesnego przedsiębiorstwa usługowego	135
Damian Walczak, Antoni Kolek, Marcin Wojewódka, Sylwia Pieńkowska-Kamieniecka , Oszczędności na starość pracowników sektora publicznego	149
Małgorzata Wejer-Kudelko , Typologia dłużników	159

Marcin Wierziński , Modelowanie finansowe w projektowaniu modelu biznesowego przedsiębiorstwa	171
--	-----

ZARZĄDZANIE

Jan Antończyk , Typologia Bartletta & Ghoshala– niedoceniane narzędzie warsztatu badacza procesu internacjonalizacji spółek wielonarodowych	195
--	-----

Jerzy Bieliński , Wykorzystanie łańcucha wartości do oceny siły oddziaływania dostawców i odbiorców na konkurencyjność europejskiego sektora okrętowego	209
--	-----

Tomasz Budzik , Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej jako przykład grupy strategicznej	225
--	-----

Wiesława Gryniewicz, Robert Kutera, Maja Leszczyńska, Artur Rot , Platforma internetowa jako innowacyjne narzędzie aktywizacji seniorów na rynku pracy	237
---	-----

Tadeusz A. Grzeszczyk, Marek Zawada , Prakseologiczna ocena projektów	249
--	-----

Mariusz Kudelko , Wpływ ryzyka zmiany cen uprawnień zbywalnych do emisji CO ₂ na krajowy sektor energetyczny	263
--	-----

Mariusz Chmielewski, Piotr Nowak , Wykorzystanie finansowych generatorów wartości w spółkach Skarbu Państwa w obliczu zmian zasad wynagradzania zarządów na przykładzie polskich portów morskich	275
---	-----

Hubert Pachciarek, Malwina Szarek , Kreowanie wartości dodanej dla interesariuszy –studium przypadku firmy handlowo-usługowej	293
--	-----

Artur Paździor, Gabriel Maj , Wpływ zmian organizacyjnych na efektywność finansową podmiotów leczniczych na przykładzie szpitala X	309
---	-----

Renata Płaska, Joanna Próchniak , Definiowanie obszarów społecznej odpowiedzialności na przykładzie bałtyckich portów morskich UE	323
--	-----

Agnieszka Ważna , Ekonomiczny wymiar wartości czasu jako przedmiot badań w ekonomice transportu	339
--	-----

Jerzy Wąchoł , Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, a wielkie korporacje na rynku globalnym	351
Dariusz Wieczorek , Integracja procesów zarządzania portfelem projektów ze strategią przedsiębiorstwa	365
Sebastian Zupok , Innowacje jako element budowy wartości dla klienta – studium przypadku RCGW S.A. w Tychach	375

Mateusz Folwarski*

Zmiany w strategiach sprzedaży usług bankowych

Wstęp

Strategie banków przed kryzysem finansowym 2007–2009 opierały się bardzo często na realizacji krótkookresowych celów kosztem dbałości o długookresowy wzrost instytucji. Prowadziło to niejednokrotnie do konieczności wykonania planów sprzedażowych, których realizacja była wynagradzana wysokimi premiami. Dziesięć lat od momentu wystąpienia kryzysu finansowego dalej kluczowymi aspektami działalności bankowej jest sprzedaż usług bankowych. Niemniej jednak dystrybucja usług bankowych odbywa się aktualnie poprzez różne kanały. Dywersyfikacja kanałów, m.in. poprzez bankowość mobilną, bankomaty czy pośredników finansowych, prowadzi do ograniczania kosztów działalności banków. Celem artykułu jest analiza zmian, jakie zachodzą w polskim systemie bankowym w zakresie sprzedaży usług bankowych. W pracy zastosowano dwie metody badawcze: studia literaturowe i analizę danych empirycznych.

1. Sprzedaż usług bankowych a zachowania menedżerów

Decyzje podejmowane przez banki i ich strategie sprzedażowe przed kryzysem finansowym w latach 2007–2009, jak i w czasie jego trwania, znacząco ograniczyły zaufanie klientów do tych instytucji i podważyły rolę banku jako instytucji zaufania publicznego. Zauważalny stał się problem zachowań kadry menedżerskiej, która w zamian za dbałość o długookresowy rozwój instytucji finansowej wypłacała sobie milionowe premie za realizację planów krótkookresowych – bardzo często opartych na planach sprzedażowych. Dlatego też bardzo istotne powinny być zachowania etyczne, które w zależności od przyjętego modelu zarządzania muszą opierać się na: korporacyjnym proceduralizmie, etycznym profesjonalizmie, etycznym sytuacjonizmie, technokratycznym legalizmie i etyce kontraktu [Szczupaczyński, 2010]. Jak trafnie zauważają P. Dec i P. Masiukiewicz, powyższe „nowoczesne modelowe zachowania menedżerów” należałoby uzupełnić o koncepcję fasadowej etyki – etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu ferowanej na pokaz, w celach marketingowych, odległej jednak od codziennej praktyki zarządzania przedsiębiorstwem [Dec, Masiukiewicz, 2016, s. 39]. Nastawienie menedżerów wyższego szczebla

* Dr, Katedra Bankowości, Wydział Finansów i Prawa, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, mateusz.folwarski@uek.krakow.pl

do realizacji planów sprzedażowych niesie za sobą liczne konsekwencje mające wpływ zarówno na pracowników niższego szczebla, jak i strategię całej organizacji. W dzisiejszych czasach banki na całym świecie oczekują od zatrudnionych pracowników bardzo wysokich umiejętności sprzedażowych – tak aby mogli realizować postawione cele/plany sprzedażowe. Na znaczeniu traci wiedza z zakresu finansów/bankowości. Bardzo często elementarne jej części są przekazywane podczas szkoleń – najczęściej jednodniowych. W wyniku tych zmian uzyskano taki efekt, że oferta bankowa uchodzi w społecznej świadomości za symbol krętactwa i podstępny, a określenie nierzetelnego i niedouczzonego sprzedawcy jako „doradcy bankowego” jest przyjmowane w najlepszym przypadku jako przejaw tupetu instytucji finansowej [Dziawgo, 2009, s. 108–109]. Tak realizowane cele stawiane przed bankami/pracownikami prowadzą do licznych zmian w zakresie oczekiwań podmiotów na rynku finansowym. Dlatego też na linii klient–bank powstają różne wymagania co do oferowanej usługi. Klient oczekuje:

- zadowolenia z usługi,
- zadowolenia z ceny,
- zadowolenia z jakości obsługi.

Bank zaś zainteresowany jest:

- zwiększeniem sprzedaży,
- zwiększeniem udziału w rynku,
- lojalnością klientów,
- lojalnością pośrednika,
- kontrolą nad siecią dystrybucji [Pacud i inni, 2016, s. 31].

W wyniku rozwoju kanałów dystrybucji i zmian w strategiach banków coraz większe znaczenie zyskują pośrednicy finansowi. Jest to nowoczesny kanał dystrybucji usług bankowych, który dla banków jest stosunkowo tańszy aniżeli np. sprzedaż usług bankowych poprzez bankowość oddziałową. Pośrednicy finansowi są zazwyczaj zainteresowani wysokimi marżami i prowizjami, jak i niezależnością w prowadzonej przez siebie działalności.

2. Strategie marketingowe banków a bankowość mobilna

W Polsce zgodnie z ustawą Prawo bankowe banki mogą być tworzone jako banki państwowe, banki spółdzielcze lub banki w formie spółek akcyjnych. Co więcej, czynności zastrzeżone tylko dla banków zostały ściśle określone w ww. ustawie [ustawa, 1997, art. 7–26]. Restrykcyjne reguły prawne dotyczące prowadzenia działalności bankowej i świadczenia czynności bankowych w wyniku rozwoju strategii bankowych umożliwiają jednak tym instytucjom świadczenie usług bankowych poprzez rozwój

funkcjonalności urządzeń (np. bankomatów), jak i sieci dystrybucji (np. poprzez pośredników finansowych). Rozwój bankowości prowadzi do tego, że główną funkcją usługi bankowej jest zapewnienie korzystającemu optymalnej satysfakcji i osiągnięcia korzyści z zakupionej oferty [Flejterski, Panasiuk, 2005].

Warto podkreślić, że marketing usług bankowych należy rozumieć jako nieustanny i długookresowy proces ukierunkowany na zaspakajanie potrzeb klienta, nie pomijając tym samym korzyści płynących dla banku. Dlatego też reklama usług bankowych jest specyficzną formą promocji, która powinna uwzględniać zarówno cechy usługi bankowej, jak i wymogi i oczekiwania klientów banku [Krzyścin, 2013, s. 65]. W związku z tym powstają coraz to nowsze, bardzo często niekonwencjonalne metody marketingowe, które w istotny sposób wpływają na zachowania konsumentów, np.:

- *viral marketing*, *buzz marketing* – marketing wirusowy (szeptany),
- *through the line* – marketing holistyczny,
- *ambush marketing* – marketing podstępny,
- *ambient marketing* – marketing bazujący na zaskoczeniu odbiorcy,
- *guerilla marketing* – marketing partyzancki,
- *aromamarketing* – marketing zapachowy,
- marketing sieciowy – oparty na sieci dystrybucji (zewnętrznej) [Rosa, 2016, s. 38–39].

W wyniku pojawiania się nowoczesnych technik sprzedaży usług bankowych można wyróżnić liczne czynniki wpływające na zachowania konsumentów. Czynniki te można podzielić na wewnętrzne (psychologiczne, ekonomiczne, demograficzne, geograficzne) oraz zewnętrzne (specyfika usług bankowych – trudność oceny jakości usługi, struktura podmiotowa na rynku finansowym, sytuacja na rynku usług bankowych, rozwój gospodarczy, otoczenie prawne działalności banków, technologie wykorzystywane w bankowości) [Grzegorzczuk i inni, 2010, s. 8–9]. Czynniki te mają znaczący wpływ na strategię marketingową banków. Z punktu widzenia realizacji długookresowej strategii banku można wyróżnić strategię:

- agregacyjną,
- innowacyjną,
- dyferencjacji produktu,
- segmentacji rynku.

Strategia agregacyjna polega na wprowadzeniu jednolitego kanału dystrybucji usług bankowych i standaryzowanych produktów. Strategia innowacyjna polega na nieustannej analizie i wprowadzaniu coraz to nowych rozwiązań w zakresie sprzedaży usług bankowych. Kluczowym elementem tej strategii jest wypracowanie precyzyjnego i sprawnego systemu

gromadzenia i przetwarzania informacji. Jak słusznie zauważa M. Capiga [2015, s. 41], informacja stała się towarem o znaczeniu strategicznym dla wszystkich procesów biznesowych, w tym dla transakcji finansowych. W czasie pokryzysowym znaczenie informacji w świecie finansowym może odgrywać kluczową rolę w zakresie budowania przewag konkurencyjnych na rynku finansowym. O ile potrzeby informacyjne były kojarzone przede wszystkim z informacją finansową, o tyle obecnie są to już potrzeby informacyjne o charakterze ekonomiczno-handlowym [Kaczmarek, 2008, s. 178]. Strategia dyferencjacji polega na ciągłym ulepszaniu dotychczas oferowanej usługi finansowej, zaś strategia segmentacji rynku wyodrębnia jednolite grupy klientów, na podstawie różnych kryteriów. Jest to strategia coraz częściej stosowana w sektorze finansowym. Znaczące korzyści płynące ze stosowania tej strategii to przede wszystkim możliwość dostosowania usługi bankowej do zainteresowań poszczególnych grup klientów. W związku z tym banki mogą w efektywniejszy sposób gospodarować środkami przeznaczonymi na działania marketingowe, a co za tym idzie – akwizycję sprzedaży usług bankowych. Segmentacji rynku dokonuje się w oparciu o liczne kryteria (m.in. demograficzne, ekonomiczne, społeczne). Aczkolwiek w nowoczesnych strategiach sprzedażowych na znaczeniu zyskuje wnikliwa analiza przyzwyczajzeń konsumenta, która jest ściśle związana z postępem technologicznym. Dlatego też banki w znacznej części kierują swoje działania marketingowe na nowoczesne kanały dostępu konsumentów do informacji. Analizując globalne trendy w wydatkach na reklamę (tab. 1), można zauważyć bardzo ciekawe zmiany, jakie wg prognoz nastąpią w 2018 r. Na rynku reklamy zauważalny powinien być spadek udziału m.in. telewizji (3 p.p.) i reklamy w Internecie „tradycyjnym” (4 p.p.). Znaczny wzrost powinien być widoczny w reklamie poprzez telefon komórkowy – prognozowany wzrost udziału o 13 p.p. W związku z tym reklama poprzez telefon komórkowy będzie drugim kanałem dystrybucji usług i produktów pod względem wydatków. Co więcej – jest to już widoczne na coraz bardziej rozwijającym się rynku bankowości mobilnej, m.in. w Polsce.

Analiza tendencji globalnych wydatków na reklamę w mediach niekoniecznie może odzwierciedlać specyfikę działalności banków w Polsce. Dlatego też w tablicy 2 przedstawiono wydatki banków na reklamę w 2015 i 2016 r. Wydatki banków w Polsce na reklamy w telewizji (podobnie jak globalne wydatki na tego typu reklamy) w 2016 r. znacznie spadły. Zmiana ta w porównaniu do roku 2015 była bardzo widoczna – spadek nakładów aż o blisko 150 mln zł. Zauważyć można również spadek nakładów na reklamę banków m.in. w gazetach i magazynach.

Tablica 1. Globalne wydatki instytucji finansowych na reklamę w mediach [w %]

Media	2015	2018*
Telewizja	36,9	33,8
Internet/desktop	19,5	15,3
Internet/mobile	10,4	23,3
Dzienniki	12,6	9,4
Outdoor	6,8	6,5
Radio	6,7	6,0
Magazyny	6,5	5,0
Kino	0,6	0,7

* prognoza

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Międzynarodowego Funduszu Walutowego.

Tablica 2. Wydatki reklamowe banków w Polsce [w mln zł]

Media	2015	2016	Zmiana %
Telewizja	838,1	690,3	-17,6
Radio	145,5	175,1	20,3
Gazety	46,2	35,4	-23,4
Magazyny	70,3	55,2	-21,5
Outdoor	55,1	39,2	-28,9
Kina	53,2	57,5	8,1
Indoor	1,1	1,2	11,4
Suma wydatków	1 209,5	1 053,8	-12,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [wirtualnemedi.pl, dostęp: 30.06.2017].

Innowacje marketingowe w produktach przynoszą znaczące zmiany w ich projektowaniu. Chodzi tu o przedstawienie klientom nowoczesnej i różnorodnej możliwości użytkowej [Boguski, 2016, s. 32]. Dlatego też za innowację marketingową można uznać dostęp do sprzedaży usług bankowych poprzez bankowość mobilną. W związku z rozwijającą się technologią banki dostosowały swoje systemy do wymagań i oczekiwań klientów. Rewolucja cyfrowa wywiera coraz to większy wpływ na banki. Wiele banków już jest zaawansowanych technologicznie. Nie patrzą one jednak na postęp technologii integralnie, systemowo – tworzą pewne enklawy dla różnych działów usług [Szpringer, 2017, s. 27]. Dlatego też (zauważając globalne trendy – tab. 1) banki oferują nowoczesne aplikacje na telefony komórkowe, w znacznym stopniu stawiając na ten kanał dostępu do usług bankowych. W tablicy 3 przedstawiono dynamikę rozwoju bankowości mobilnej w Polsce. Za użytkownika bankowości mobilnej w Polsce uważa się (tab. 3) osobę, która co najmniej raz w miesiącu logowała się do swojej bankowości przy użyciu telefonu komórkowego. W analizowanym okresie

można zauważyć bardzo dynamiczny rozwój bankowości mobilnej w Polsce – liczba jej użytkowników od I kwartału 2013 r. do I kwartału 2017 r. zwiększyła się o 6,9 mln użytkowników. To pokazuje strategię i kierunki prowadzenia aktualnej i przyszłej sprzedaży usług bankowych w Polsce.

Tablica 3. Liczba użytkowników bankowości mobilnej w Polsce

Bank	03.2013	03.2014	03.2015	03.2016	03.2017
PKO BP S.A.	268 426	441 000	734 510	1 337 458	1 774 224
PEKAO S.A.	240 897	421 548	657 203	1 117 418	1 616 743
mBank S.A.	302 000	733 144	953 130	1 106 477	1 387 408
ING S.A.	116 000	314 243	453 000	531 693	1 188 108
BZ WBK S.A.	152 000	280 500	534 152	870 266	1 017 671
....					
Razem	1 331 159	2 873 508	3 995 378	5 970 031	8 265 344

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Bankier.pl, dostęp: 30.06.2017].

Najbardziej aktywnymi uczestnikami bankowości mobilnej w Polsce są klienci banku ING S.A., którzy w I kwartale 2017 r. wykonali ponad 9,2 mln transakcji z poziomu bankowości mobilnej. Co warto podkreślić, w I kwartale 2017 r. klienci największego banku prowadzącego działalność w Polsce (pod względem sumy aktywów) – PKO BP S.A., założyli poprzez bankowość mobilną blisko 77 tys. lokat. Na koniec I kwartału 2017 r. tylko trzy banki komercyjne prowadzące działalność w Polsce nie oferowały swoim klientom bankowości mobilnej (Bank Poczty, Toyota Bank i Volkswagen Bank direct).

3. Zmierzch tradycyjnych placówek bankowych

Placówki banków w Polsce bardzo często służyły do dystrybucji usług finansowych. Zmieniające się otoczenie (np. prawne – podatek bankowy), jak i inne liczne czynniki prowadzą do ograniczania kosztów działalności w bankach, jak również do poszukiwania nowoczesnych kanałów dostępu do klientów (np. bankowość mobilna) lub informacji o klientach (np. aliance strategiczne z sieciami komórkowymi). W związku z dynamicznym rozwojem bankowości mobilnej (tab. 3) oraz wzrostem wymagań klientów banki ograniczają liczbę swoich pracowników, jak i placówek, rozwijając tym samym możliwość dokonywania licznych transakcji w już istniejących urządzeniach (np. poprzez bankomaty). W tablicy 4 wyszczególniono najważniejsze zmiany, które zachodzą na rynku bankowym w Polsce.

Tablica 4. Zmiany na rynku bankowym w Polsce

Zmienna	2011	2012	2013	2014	2015	2016	05. 2017
Liczba banków komercyjnych	47	45	41	38	38	36	35
Liczba oddziałów bankowych	7092	7534	7336	7352	7231	7048	6869
Liczba przedstawicielstw	27	3002	2950	2838	2615	3213	3028
Liczba zatrudnionych w bankowości (w tys.)	176,7	175,1	174,3	172,6	170,9	168,8	166,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych miesięcznych sektora bankowego – KNF.

W ostatnich latach w polskim sektorze bankowym zauważalne są liczne zmiany. Liczba banków komercyjnych prowadzących działalność w Polsce od 2011 r. znacznie spadła (o 12 instytucji). Ich mniejsza liczba spowodowana jest licznymi fuzjami i przejęciami na rynku bankowym – nie zaś upadkami banków (taka sytuacja miała miejsce w wielu krajach Europy Zachodniej i USA). W Polsce od 2000 r. nie upadł żaden bank komercyjny (zauważalne są upadki banków spółdzielczych – w ostatnich dwóch latach 2 banków, jak i SKOK-ów). Spadek liczby banków komercyjnych w Polsce oczywiście prowadzi do spadku oddziałów bankowych oraz osób, które są zatrudnione w sektorze bankowym.

Warto podkreślić znaczny spadek liczby oddziałów bankowych (od 2011 r. o ponad 200 oddziałów). Wynika to, jak wspomniano wyżej, z przejęć i fuzji na rynku bankowym, ale również ze zmian w strategiach banków. Największe banki prowadzące działalność w Polsce sugerują wprowadzenia zmian w postrzeganiu placówek bankowych. W najbliższym okresie oddział banku ma być miejscem spotkań i rozmowy o finansach z profesjonalnym doradcą finansowym. Klient będzie zachęcany do korzystania z usług bankowych poprzez bankowość elektroniczną (m.in. internetową i mobilną). Dla banku sprzedaż takiego produktu będzie generowała niższe koszty (m.in. przeprowadzenia transakcji), zaś dla klienta będzie to o wiele wygodniejsze (np. oszczędność czasu). Dlatego też zauważalny jest w polskim sektorze bankowym spadek osób zatrudnionych w bankach. W 2011 r. było o blisko 10 tys. osób więcej zatrudnionych w sektorze bankowym aniżeli w maju 2017 r. Co więcej, z zapowiedzi prezesów największych banków działających w Polsce ta tendencja zostanie zachowana. Banki w swoich strategiach coraz częściej zainteresowane są stawianiem tzw. kiosków bankowych w galeriach handlowych. Dzięki temu mają dostęp do dużej grupy potencjalnych klientów. Dodatkowo bardzo często jest to usługa, która jest outsourcingowana przez bank.

Bankom w Polsce coraz bardziej zależy na rozwoju infrastruktury bankowej i funkcjonalności bankomatów. Tradycyjnie w bankomacie można było tylko wypłacić środki pieniężne. Rozwój funkcji bankomatów oraz możliwość skorzystania z nich bardzo często 24 godziny na dobę wpływa na to, że placówki bankowe częstokroć nie prowadzą obsługi gotówkowej. Istotną korzyścią wynikającą z korzystania z bankomatów dla konsumentów jest skrócony czas dostępu do środków pieniężnych oraz niskie koszty transakcyjne, jak również możliwość korzystania z nich poza granicami kraju [Górka, 2011]. W nowoczesnych urządzeniach konsumenci mogą nie tylko wypłacić gotówkę, ale również m.in.:

- sprawdzić stan rachunku,
- zrealizować przelew,
- zrealizować przekaz pieniężny,
- zapłacić za rachunek,
- zakupić bilety komunikacji miejskiej,
- zmienić PIN,
- wypłacić gotówkę w walucie obcej (m.in. EUR, GBP, NOK, SEK),
- wpłacić darowiznę,
- wziąć kredyt gotówkowy.

W tablicy 5 przedstawiono liczbę bankomatów w Polsce. W 2005 r. w Polsce funkcjonowało ponad 8700 bankomatów. Przyzwyczajenia konsumenckie i coraz szerszy usług oferowany przez banki przy wykorzystaniu bankomatów jak i propagowanie w Polsce obrotu bezgotówkowego sprzyja wzrostowi liczby tych urządzeń w Polsce.

Tablica 5. Liczba bankomatów w Polsce

Rok	Liczba bankomatów
2005	8 776
2006	9 938
2007	11 542
2008	13 878
2009	15 714
2010	16 413
2011	17 392
2012	18 188
2013	18 876
2014	20 531
2015	22 301
2016	23 054
03.2017	23 416

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu Informacja o kartach płatniczych – NBP.

Liczne kanały dystrybucji umożliwiają bankom również sprzedaż usług bankowych poprzez pośredników finansowych. Brak rzetelnych danych dotyczących rynku pośrednictwa finansowego w Polsce uniemożliwia rzeczywiste przedstawienie sytuacji na tym rynku. Niemniej jednak, analizując firmy pośrednictwa finansowego zrzeszone w Związku Firm Doradztwa Finansowego, można zauważyć np. wzrastającą wielkość udzielonych/wypłaconych kredytów hipotecznych dla gospodarstw domowych (tab. 6). Udział pośrednictwa finansowego w Polsce w działalności banków nie jest jeszcze bardzo istotny, niemniej jednak wart uwagi, zwłaszcza wobec zmieniającego się otoczenia rynku finansowego.

Tablica 6. Wielkość wypłaconych kredytów hipotecznych w Polsce w mln PLN

Rok	03.2015	03.2016	03.2017
ZFDF	3302,97	3564,29	3956,91
Sektor bankowy	370 357,04	382 603,12	396 077,03
Udział w %	0,89	0,93	0,99

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych miesięcznych sektora bankowego – KNF i raportu o branży pośrednictwa finansowego – ZFDF.

Zakończenie

Sprzedaż usług bankowych, mimo wniosków płynących z kryzysu finansowego 2007–2009, jest nadal kluczowym elementem strategii banków. Aktualnie (w porównaniu do czasu przed kryzysem finansowym) dystrybucja usług finansowych następuje poprzez bardziej nowoczesne kanały dystrybucji. Rozwój funkcji oferowanych przez bankomat, np. możliwość zaciągnięcia w nim kredytu konsumpcyjnego, jak również dynamiczny rozwój bankowości mobilnej, prowadzi do znacznych zmian w ramach strategii banków. W artykule wykazano znaczny spadek liczby placówek bankowych oraz poziomu zatrudnienia w polskim systemie bankowym. Jest to spowodowane przede wszystkim licznymi fuzjami i przejęciami na rynku bankowym w Polsce, niemniej jednak w wyniku zmian w otoczeniu makroekonomicznym działalności banków w Polsce banki są zainteresowane ograniczaniem kosztów przy jednoczesnym utrzymaniu/zwiększeniu poziomu sprzedaży. Na ten trend wskazuje również reorganizacja tradycyjnych oddziałów bankowych jako placówek flagowych, zaś organizacja sieci sprzedaży usług bankowych poprzez tzw. kioski bankowe stawiane w galeriach handlowych (dużych skupiskach ludzi) oraz bankowość mobilną, którą światowe trendy wyróżniają jako przyszłościowe najlepsze rozwiązania na rynku reklamy.

Analizując zmiany w organizacji infrastruktury systemu bankowego, warto rozważyć zmianę sposobu struktury wynagradzania pracowników

banków oraz zniesienie planów sprzedażowych w bankach. Takie działania mogą pozytywnie wpłynąć na wzrost zaufania do tych instytucji, potwierdzając w ten sposób stwierdzenie, że bank jest instytucją zaufania publicznego.

Literatura

- Bankier.pl, dostęp: 30.06.2017.
- Boguski J. (2016), *Marketing innowacji*, Wydawnictwo Typografia, Warszawa.
- Capiga M. (2015), *Bezpieczeństwo transakcji finansowych w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.
- Dec P., Masiukiewicz P. (2016), *Odpowiedzialność menedżerów*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa.
- Dziawgo L. (2009), *Bank, jako „instytucja BRAKU zaufania publicznego”*, w: J. Szambelańczyk (red.), *Globalny kryzys finansowy i jego konsekwencje w opiniach ekonomistów polskich*, Intelgraf, Warszawa.
- Flejterski S., Panasiuk A. (2005), *Współczesna ekonomia usług*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Górka J. (2011), *Sieci bankomatów w Polsce – stan obecny i kierunki rozwoju*, Warszawa.
- Grzegorzczak W., Krawiec W., Sibińska A. (2010), *Współczesne dylematy marketingu bankowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kaczmarek T.T. (2008), *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa.
- Krzyżsin M. (2013), *Reklama produktów i usług bankowych*, CeDeWu, Warszawa.
- Pacud R., Cichorska J., Klimontowicz M., Zieliński T. (2016), *Bank i agent bankowy*, Difin, Warszawa.
- Rosa G. (2016), *Marketing w XXI wieku*, w: G. Rosa, J. Perenc, I. Ostrowska (red.), *Marketing przyszłości*, C.H.Beck, Warszawa.
- Szczupaczyński J. (2010), *Zarządzanie a etyka w opinii menedżerów średniego i wyższego szczebla*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 4.
- Szpringer W. (2017), *Nowe technologie a sektor finansowy*, Poltext, Warszawa.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo Bankowe, t.j. Dz.U. z 2017 r. poz. 1876 z późn. zm.
- Wirtualnemedial.pl, dostęp: 30.06.2017.

Streszczenie

Sprzedaż usług bankowych była i jest jednym z kluczowych elementów wpływających na wynik finansowy banków. Tradycyjnie sprzedaż usług bankowych prowadzona była przez placówki bankowe, które spełniały oczekiwania konsumentów. Zmiana preferencji klientów i kanałów dystrybucji usług bankowych prowadzi do zmian w strategiach sprzedaży usług bankowych na rynku finansowym. Następujące zmiany w polskim systemie bankowym, m.in. liczne fuzje i przejęcia, jak również spadek liczby oddziałów bankowych i liczby osób zatrudnionych w sektorze bankowym, sprzyjają rozwojowi bankowości mobilnej oraz sprzedaży usług przez nowoczesne kanały dystrybucji, np. bankomaty.

Słowa kluczowe

usługi bankowe, marketing, bankowość mobilna

Changes in the strategies of selling banking services (Summary)

The sale of banking services was and is one of the key components of banks' financial performance. Traditionally, the sale of banking services was carried out by banking institutions that met the expectations of consumers. Changing the preferences and channels of distribution of banking services leads to changes in the strategies of selling banking services in the financial market. The following changes in the Polish banking system include numerous mergers and acquisitions, as well as the decline in the number of bank branches and the number of people working in the banking sector, are conducive to the development of mobile banking and the sale of services by modern distribution channels of financial services, such as ATM's.

Keywords

banking services, marketing, mobile banking

Paweł Galiński*

Limitowanie długu jednostek samorządu terytorialnego w Polsce

Wstęp

Reaktywacja w 1990 r. działalności gmin w Polsce i przekazanie im szeregu zadań ujawniło liczny katalog wymaganych do zaspokojenia potrzeb publicznych. Dotyczyły one głównie finansowania rozwoju i modernizacji infrastruktury technicznej (drogi, mosty, sieci wodociągowe i kanalizacyjne itp.) i społecznej (szkoły, przedszkola, żłobki, domy dziecka, ośrodki zdrowia itp.). Chodziło tu również o pokrycie bieżących kosztów funkcjonowania gmin, z uwagi na przekazywanie im kolejnych zadań. Zapoczątkowany w ten sposób proces decentralizacji władzy publicznej odbywał się jednak w warunkach ograniczonych środków finansowych w sektorze finansów publicznych. Stąd gminy wskazywały na konieczność zwiększania zadłużenia w celu sfinansowania realizowanych przez siebie zadań. Zaciąganie długu, jego poziom i struktura podlegały jednak pewnym prawnym ograniczeniom, które po 1990 r. były wielokrotnie modyfikowane. Chodziło tu między innymi o zmniejszenie ryzyka pojawienia się niewypłacalności jednostki czy utraty przez nią płynności finansowej. Z kolei oponenti limitowania tego długu wskazują, że władze lokalne, posiadając umiejętność oceny potrzeb swoich obywateli, powinny posiadać większą swobodę w kształtowaniu lokalnej polityki fiskalnej. Dlatego limitowanie długu ogranicza ich zdolność do świadczenia usług publicznych [Elliot, Ali, 1988, s. 267]. Poza tym funkcjonują poglądy, że dług ma pozytywny wpływ na modernizację lokalnych gospodarek i tworzenie tam miejsc pracy [Dafflon, Beer-Tóth, 2009, s. 305].

Celem artykułu jest przedstawienie podejść do limitowania długu jednostek samorządu terytorialnego (JST) w Polsce na tle potencjalnych rozwiązań w tym zakresie oraz wielkość obserwowanego tam zadłużenia.

1. Podejścia do ograniczania zadłużenia JST

Na świecie funkcjonują różnorodne podejścia do ograniczania długu JST. Najogólniej można je podzielić na cztery kategorie, tj. [Ter-Minassian, Craig, 1997, s. 157–170]:

- 1) uzależnienie od czynników rynkowych,

* Dr, Katedra Finansów i Ryzyka Finansowego, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, pawel.galinski@ug.edu.pl

- 2) współpraca JST w systemie kontroli długu,
- 3) funkcjonowanie limitów zadłużenia,
- 4) kontrola administracyjna.

Pierwsza koncepcja przewiduje funkcjonowanie pewnych podstawowych uwarunkowań, które determinują jej skuteczność, tj.: funkcjonowanie wolnego i otwartego rynku finansowego, pełny dostęp do informacji finansowych na temat kredytobiorców, brak zaangażowania oraz dostrzegalnej szansy ratowania dłużników/JST przez rząd centralny w przypadku trudności w spłacie długu, brak przywilejów dla JST w dostępie do kredytów i pożyczek, jak również występowanie w JST odpowiedniej samodzielności dochodowej, w tym możliwości gromadzenia podatków lokalnych. Ten ostatni warunek oznacza, iż władze samorządowe powinny posiadać instrumenty finansowania dodatkowych wydatków. Tego typu rozwiązania znane są w systemie działalności JST w Kanadzie oraz w Stanach Zjednoczonych Ameryki [Ter-Minassian, 2007, s. 4].

Z kolei podejście oparte na współpracy JST w kontroli zadłużenia zakłada aktywną rolę tych jednostek w formułowaniu pewnych wielkości makroekonomicznych i fiskalnych (np. dochodów, wydatków, przychodów, deficytu itp.). Zakłada ono zarówno negocjacje dwustronne, jak i wielostronne. Ten rodzaj dialogu między szczeblami władzy publicznej wpływa jednocześnie na koordynację polityki makroekonomicznej w kraju i zwiększenie świadomości oddziaływania zaciągania długu na sytuację gospodarczą. Nie oznacza on natomiast automatycznych gwarancji rządu centralnego dla zaciąganych kredytów i pożyczek. Takie postępowanie może jednak wymagać wzrostu roli władz centralnych w ramach polityki budżetowej JST. Przykładem tego podejścia do ograniczania zadłużenia były wprowadzone rozwiązania w Australii czy w Belgii [tamże, s. 5].

Natomiast w podejściu, w którym funkcjonują limity zadłużenia, istnieją przepisy prawne dotyczące jego poziomu, celu zaciągania, a także innych uwarunkowań. Poziom długu ograniczany jest w rezultacie za pośrednictwem konkretnych wskaźników, w których jest on odnoszony do określonych wielkości budżetowych (np. dochodów, wydatków) lub determinowany przez pewne wskaźniki makroekonomiczne (np. produkt krajowy brutto). Jednakże w literaturze funkcjonuje pogląd, iż nie ma bezpośredniego związku między limitami zadłużenia (wskaźnikami) a zdolnościami do zadłużania się JST. Ograniczenia te mogą bowiem wynikać z postawy państwa do zapożyczania się [Levine i inni, 2013, s. 498]. Nie muszą także uwzględniać rzeczywistych możliwości zapożyczania się JST, które determinowane są przez różnorodne czynniki ekonomiczne. Ponadto silna gospodarka lokalna i bogate społeczeństwo mogą maskować błędy w zarządzaniu finansami JST, czego przykładem

jest ogłoszenie niewypłacalności przez hrabstwo Orange w stanie Kalifornia w Stanach Zjednoczonych Ameryki w 1994 r. [Hildreth, Miller, 2002, s. 99–105]. W ramach tego podejścia wprowadza się również zasady fiskalne, w ramach których dług musi mieć cel inwestycyjny. Koncepcja ta wskazuje, że tylko tego typu zadłużenie może być korzystne dla gospodarki lokalnej i jej społeczeństwa. Stąd zabrania się generowania deficytu w części bieżącej budżetu, jest to tzw. złota reguła (wydatki bieżące nie mogą przekraczać dochodów bieżących) [Liu, Waibel, 2010, s. 8]. Odnosi się to również do podziału długu na długoterminowy, tj. na cele inwestycyjne, oraz krótkoterminowy, którego celem jest zachowanie płynności finansowej w jednostce. W konsekwencji kredyty krótkoterminowe powinny być regulowane w roku budżetowym ich zaciągnięcia [Ter-Minassian, Craig, 1997, s. 166]. Tym samym zadłużanie na cele inwestycyjne może być akceptowane, ponieważ jego koszty dzielone są z przyszłymi pokoleniami, które korzystają z nowych zasobów (infrastruktury) [Schwarcz, 2002, s. 1181–1182].

Chociaż ten rodzaj kontroli długu jest przejrzysty, jednakowy dla wszystkich oraz łatwy do monitorowania, to mogą w takim systemie rozwinąć się praktyki jego obchodzenia. Chodzi tu zwłaszcza o kwestie przekwalifikowania określonych kategorii wydatków, np. z bieżących na majątkowe, przenoszenia niektórych działań wraz z zaciąganiem długu do przedsiębiorstw należących do JST lub wykorzystanie określonych instrumentów i metod zadłużania (np. leasing zwrotny, partnerstwo publiczno-prywatne), które nie są objęte limitem zadłużenia, jak również wydłużanie okresu spłaty długu, co może powodować wzrost kosztów jego obsługi. System ten można zatem rozszerzyć o ograniczenia jakościowe dotyczące możliwych do zastosowania instrumentów dłużnych, ich waluty, terminu zapadalności, rynku, na którym są zaciągane (krajowy czy zagraniczny), bądź rodzaju wierzyciela [Wiewióra, 2009, s. 17–26], jak również ukierunkowania zadłużania się (jego celu). Takie limitowanie przesądza więc o charakterze długu, jego strukturze czy kosztach obsługi i wpływa na sytuację finansową jednostki. Można również rozważyć jego skorelowanie z pewnymi wskaźnikami o charakterze ekonomicznym i finansowym, które oddziałują na wielkość zadłużenia jednostki i jego ewentualny przyrost [Galiński, 2015, s. 376–381]. W praktyce system ograniczania długu JST, którego podstawą są wskaźniki zadłużenia, jest wykorzystywany w wielu państwach [Wiewióra, 2009, s. 24–26].

Jeżeli zaś chodzi o kontrolę administracyjną w zakresie ograniczania zadłużania się JST, to może ona przyjąć różne formy. Uwzględniają one m.in. ustalanie rocznych limitów całkowitego długu poszczególnych szczebli samorządu terytorialnego, zakaz korzystania z pewnych form

zadłużania się, kontrolę i autoryzację poszczególnych operacji dotyczących zadłużania się, a nawet centralizację aktywności pożyczkowej w ramach sektora finansów publicznych. Pomimo tych procedur zachowywana jest jednocześnie samodzielność finansowa JST. Z jednej strony takie podejście zapewnia pewną koordynację prowadzonych polityk przez różne jednostki publiczne oraz wprowadza określone gwarancje zadłużania się JST [Singh, Plekhanov, 2005, s. 6–7]. Z drugiej zaś strony, tworzy pewne gwarancje spłaty długu w przypadku pojawienia się problemów z niewypłacalnością JST [Dafflon, 2010, s. 3]. Określone rozwiązania w zakresie takiej kontroli administracyjnej funkcjonują m.in. w Republice Irlandii.

2. Modyfikacje limitowania zadłużenia JST na tle jego wielkości w Polsce od 1990 r.

W przededniu reaktywowania działalności gmin w Polsce funkcjonowały pewne rozwiązania w zakresie możliwości zadłużania się jednostek szczebla lokalnego. W ustawie dotyczącej systemu funkcjonowania rad narodowych i samorządu terytorialnego z 1983 r. wskazano, iż uchwalone przez te jednostki wydatki budżetowe nie mogą przekraczać uzyskiwanych dochodów [ustawa, 1983, art. 49]. Prawo budżetowe z 1984 r. podkreślało z kolei, że terenowe organy administracji państwowej czuwają nad zachowaniem równowagi budżetowej. Poza tym zapobiegają ponoszeniu wydatków, które przekraczałyby kwotę osiągniętych dochodów i środki terenowego funduszu zasobowego [ustawa, 1984, art. 65].

W 1990 r. w ustawie o samorządzie terytorialnym wprowadzono natomiast nowe regulacje, według których suma pożyczek krótkoterminowych nie może przekroczyć 5% planowanych wydatków jednostki w danym roku [ustawa, 1990a, art. 56]. Z kolei w latach 1991–1993 (poza zmianą dla 1993 r.) gminy mogły zaciągać kredyty i pożyczki w celu sfinansowania [ustawa, 1990b, art. 22–23]:

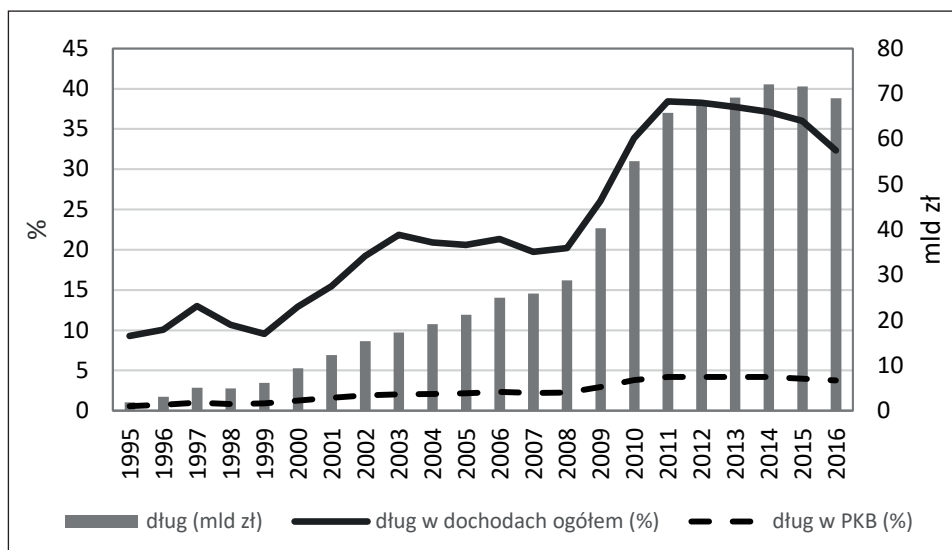
- 1) bieżących wydatków pojawiających się w ciągu roku, zachowując warunek, iż podlegają one spłaceniu wraz z odsetkami w roku, w którym zostały zaciągnięte. Jednocześnie stan zadłużenia z tego tytułu nie mógł przekroczyć w pierwszym półroczu 8% planowanych rocznych wydatków z budżetu gminy, a w drugim półroczu 4%;
- 2) wydatków, które nie znajdują pokrycia w dochodach, przy czym wysokość rat kredytów wraz z odsetkami na ich spłatę nie mogła przekroczyć 5% planowanych wydatków na dany rok.

Dla 1993 r. dokonano zmian drugiego z wymienionych powyżej limitów do wysokości 10%, dodając również do kwoty tego długu wartość wykupywanych papierów wartościowych [ustawa, 1992, art. 1 pkt 6].

Jednakże występująca wtedy sytuacja gospodarcza w Polsce, w tym wysoka inflacja (np. 70% w 1991 r.), która determinowała bardzo wysokie oprocentowanie kredytów bankowych, jak również niedostosowanie specyfiki instrumentów dłużnych do potrzeb JST, ograniczały przyrost zadłużenia tych jednostek [Kopańska, Levitas, 2003, s. 30].

Pomimo tego kolejne lata przyniosły zmiany, które polegały na odnośzeniu długu JST do wielkości ich dochodów. W ustawie z dnia 10 grudnia 1993 r. o finansowaniu gmin umożliwiono tym jednostkom zaciąganie kredytów i pożyczek w celu pokrycia niedoboru ich budżetu (musiały być spłacane w tym samym roku, w którym je zaciągano) oraz finansowanie wydatków niepokrytych planowanymi dochodami. Wskazano w niej, iż łączna kwota zadłużenia do spłaty w danym roku (kredyty, pożyczki, wykup papierów wartościowych, udzielone gwarancje i poręczenia itp.) nie może przekroczyć 15% planowanych dochodów ogółem [ustawa, 1993, art. 22–24]. Uwarunkowania te funkcjonowały w latach 1994–1998. Jednocześnie zadłużenie gmin zwiększyło się do blisko 5 mld zł, co stanowiło 10,6% ich dochodów ogółem oraz 0,8% PKB (rys. 1). Dług ten nie był zatem dostatecznie wykorzystywany w kontekście posiadanych możliwości finansowych JST oraz występujących potrzeb inwestycyjnych. Warto nadmienić, iż do 1999 r. nie prowadzono w Polsce oficjalnych statystyk dotyczących wielkości zadłużenia tych jednostek [Kopańska, Levitas, 2003, s. 30].

Rysunek 1. Dług JST i jego udział w dochodach ogółem JST oraz PKB w latach 1995–2016



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [GUS, 2017; KRRIO, 2000–2017; Kopańska, Levitas, 2003; Kopańska, 1998; Markowska-Bzducha, 2004].

Od 1999 r. ogólne zasady zaciągania zobowiązań finansowych przez JST uregulowane zostały przepisami ustawy z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych. Zgodnie z przepisami tej ustawy [ustawa, 1998, art. 48] JST mogła zaciągać kredyty i pożyczki oraz emitować papiery wartościowe w celu finansowania [Ulatowski, 2004, s. 16–26]:

- występującego w ciągu roku niedoboru jej budżetu – podlegały spłacie/wykupowi w tym samym roku, w którym zostały zaciągnięte/wyemitowane,
- wydatków nieznajdujących pokrycia w jej planowanych dochodach – podlegały spłacie/wykupowi w latach następnych,
- spłaty wcześniej zaciągniętych zobowiązań z tytułu emisji papierów wartościowych oraz zaciągniętych pożyczek i kredytów (przepis ten został dodany w 2003 r.).

Stąd dług publiczny JST stał się sumą zobowiązań z tytułu:

- wyemitowanych papierów wartościowych opiewających na wierzytelności pieniężne,
- zaciągniętych kredytów i pożyczek,
- przyjętych depozytów,
- wymagalnych zobowiązań jednostek budżetowych oraz wynikających z ustaw i orzeczeń sądu, udzielonych poręczeń i gwarancji, a także z innych tytułów.

W ramach tak zdefiniowanego długu JST funkcjonowały jego dwa limity. Po pierwsze, łączna kwota zadłużenia jednostki na koniec roku nie mogła przekroczyć 60% jej dochodów w tym roku budżetowym. Natomiast w trakcie roku budżetowego łączna kwota tego długu na koniec kwartału nie mogła przekroczyć 60% planowanych w danym roku budżetowym jej dochodów. Po drugie, w danym roku budżetowym łączna kwota:

- przypadających do spłaty w danym roku budżetowym rat kredytów i pożyczek,
- potencjalnych spłat kwot wynikających z udzielonych przez JST poręczeń wraz z należnymi w danym roku odsetkami od tych kredytów i pożyczek,
- należnych odsetek i dyskonta,
- przypadających w danym roku budżetowym wykupów papierów wartościowych emitowanych przez JST,

nie mogła przekroczyć 15% planowanych w danym roku budżetowym dochodów JST [ustawa, 1998, art. 113–114].

W tych dwóch wskaźnikach nie uwzględniano jednocześnie zadłużenia zabezpieczonego środkami unijnymi w związku z realizowaniem określonych projektów i programów. Ponadto dyskonto od emitowanych papierów wartościowych nie mogło przekraczać 5% wartości nominalnej,

a kapitalizacja odsetek była niedopuszczalna. Zabroniono także zaciągać zobowiązań finansowych, których maksymalna wartość nominalna, wyrażona w złotych, nie została ustalona w dniu zawierania transakcji [ustawa, 1998, art. 50–51]. Uniemożliwiało to zaciąganie długu w walutach obcych, a w konsekwencji ekspozycję na ryzyko kursowe.

Uzależniono również możliwości zaciągania długu od wielkości państwowego długu publicznego (PDP) i produktu krajowego brutto (PKB). Stąd według przepisów dotyczących procedur ostrożnościowych i sanacyjnych, jeżeli relacja PDP do PKB wyniosłaby [ustawa, 1998, art. 45]:

- od 50% do 55%, to udział deficytu JST w jej dochodach nie mógł być wyższy od relacji deficytu budżetu państwa do dochodów tego budżetu;
- od 55% do 60%, to udział deficytu JST do jej dochodów określony we wcześniejszym punkcie musiał być pomniejszony poprzez pomnożenie przez współczynnik R, wyliczany według wzoru: $R = (0,6 - PDP/PKB)/0,05$;
- 60% bądź więcej, to JST zostały zobowiązane do uchwalania budżetów niezawierających deficytu czy zakazu udzielania nowych poręczeń i gwarancji.

Co więcej, jeżeli państwowy dług publiczny w relacji do PKB miałby wzrosnąć powyżej 55%, drugi ze wspomnianych limitów, tj. 15%, zmniejszyłby się automatycznie do wysokości 12% [ustawa, 1998, art. 113 ust. 2].

Jednocześnie ustawa z 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych nie zmieniła sposobu ustalania górnych pułapów zadłużenia JST uregulowanych w ustawie o finansach publicznych z 1998 r. [ustawa, 2005, art. 169–170].

W okresie obowiązywania tych przepisów, tj. do 2013 r., obserwowano ciągły przyrost długu JST. W latach 1999–2013 zwiększył się on z 6,2 mld zł do 69,2 mld zł, co wpłynęło na wzrost jego udziałów zarówno w dochodach ogółem JST, tj. z 9,5% do 37,7%, jak i w PKB, tj. z 0,9% do 4,2% (rys. 1). Wskazuje się, że znaczący wzrost tych udziałów wynikał z zaciągania zadłużenia związanego z absorpcją środków unijnych przez te jednostki [Medve-Bálint, Bohle, 2016, s. 22], szczególnie w ramach perspektywy finansowej Unii Europejskiej przypadającej na lata 2007–2013. Stąd w latach 2008–2013 liczba JST, których zadłużenie przekroczyło próg 60% dochodów ogółem, wzrosła z 3 do 89 [*Ranking – zadłużenie samorządów 2013*, 2014]. Pomimo tego wzrostu spadł udział zobowiązań wymagalnych, co obniżało ryzyko utraty płynności finansowej przez te jednostki. W latach 2001–2013 udział zobowiązań wymagalnych w zobowiązaniach ogółem spadł z 4,4% do 0,6% [Ministerstwo Finansów, www.mf.gov.pl]. Jednocześnie, w kontekście wzrastającego zjawiska ukrywania długu, w grudniu

2010 r. Minister Finansów wydał rozporządzenie, w którym uszczegółowiono tytuły dłużne wchodzące w skład długu JST. Wskazano w nim m.in., iż do grupy kredytów i pożyczek należy zaliczyć umowy nienazwane o terminie zapłaty dłuższym niż rok, związane z finansowaniem usług, dostaw, robót budowlanych, które wywołują skutki ekonomiczne podobne do umowy pożyczki lub kredytu, jak również określone umowy partnerstwa publiczno-prywatnego, umowy sprzedaży czy leasingu (rozporządzenie, 2010, § 3 pkt 2). Przepisy te były zatem wyrazem jakościowych ograniczeń zadłużania się JST w kontekście omijania limitów zadłużenia.

Dopiero przepisy ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych wprowadziły istotne zmiany tych ograniczeń. Po pierwsze, od 2014 r. limit ten szacowany jest indywidualnie w każdej jednostce (tzw. indywidualny wskaźnik zadłużenia) [ustawa, 2009, art. 243]. Ustalono, iż udział łącznej kwoty długu (kredyty i pożyczki oraz wykup papierów wartościowych) do spłaty w danym roku wraz z odsetkami w dochodach ogółem nie może przewyższyć średniego poziomu udziału nadwyżek operacyjnych (dodatnia różnica pomiędzy dochodami bieżącymi a wydatkami bieżącymi), powiększonych o dochody ze sprzedaży majątku, w dochodach ogółem, z trzech lat poprzedzających. Przybliżyła to zatem limit zadłużenia do zdolności spłaty zadłużenia. Po drugie, od 2011 r. nie można uchwalić budżetu, w którym planowane wydatki bieżące są wyższe niż planowane dochody bieżące powiększone o nadwyżkę budżetową z lat ubiegłych i wolne środki [ustawa, 2009, art. 242]. Stąd generowane zadłużenie powinno wynikać z aktywności inwestycyjnej jednostki. Niemniej jednak dochodzi do sytuacji, w których planuje się jednoroczne wydatki inwestycyjne na wyrost po to, aby zaciągnąć na ten cel dług. Jednak niezrealizowane inwestycje powodują, że zaciągnięte na nie kredyty czy pożyczki traktowane są na koniec roku jako wolne środki. Te z kolei można przeznaczyć w kolejnym roku na sfinansowanie deficytu w części bieżącej budżetu, tj. na wydatki bieżące [Babczuk, 2016].

Poza powyżej scharakteryzowanymi limitami zadłużania się JST funkcjonują także inne ograniczenia o charakterze jakościowych, tj. [KRRIO, 2016, s. 19]:

- zasada zakładająca, iż suma zaciągniętych kredytów i pożyczek oraz zobowiązań wynikających z wyemitowanych papierów wartościowych nie może przekroczyć kwoty określonej w przyjętej uchwale budżetowej;
- obowiązek wydawania przez właściwą Regionalną Izbę Obrachunkową (RIO), na wniosek organu wykonawczego JST, opinii o możliwości spłaty kredytu, pożyczki lub wykupu papierów wartościowych;

- obowiązek opiniowania przez RIO możliwości sfinansowania deficytu budżetowego jednostki, jak również prognozy kształtowania się długu publicznego.

W konsekwencji obowiązywania powyższych limitów zadłużania się JST w latach 2014–2016 zaobserwowano spadek wielkości długu JST z 72,1 mld zł do 69,02 mld zł, w tym również w relacji do dochodów ogółem JST, tj. z 37,1% do 32,3%, jak i PKB, tj. z 4,2% do 3,7% (rys. 1). Pomimo tego spadku w niektórych gminach ujawniono bardzo wysoki poziom wysokości długu w relacji do dochodów ogółem (wcześniej obowiązujący wskaźnik), tj. aż 284% czy 269% [NIK, 2016, s. 12]. Jednocześnie wzrosło zadłużenie JST w pozabankowych instytucjach finansowych (parabankach), tj. z 105 mln zł (16 JST) w 2013 r. do 164 mln zł w 2016 r. (38 JST) [Pieńkowski, 2015; Cyrankiewicz, 2017]. Pewnym zagrożeniem stało się zatem stosowanie operacji niestandardowych w procesie zaciągania długu. Do operacji tych zalicza się: umowy leasingu zwrotnego, umowy sprzedaży zwrotnej nieruchomości, różnego rodzaju umowy, w tym umowy nienazwane powodujące restrukturyzację zadłużenia, np. cesja wierzytelności, subrogacja, forfaiting, factoring, a także płatność ratalna, finansowanie kapitałowe spółek komunalnych (dopłaty do kapitału). Z przeprowadzonych kontroli NIK w wybranych jednostkach łączne koszty całkowite tych operacji przewyższały koszty referencyjnego kredytu bankowego (WIBOR 3M plus marża 2%) średnio o 22,8% [NIK, 2016, s. 26]. W czerwcu 2015 r. wysokość zadłużenia JST z tytułu operacji i instrumentów niestandardowych w parabankach wynosiła około 508 mln zł, z tego pożyczki w parabankach – 44,5%, wykup i cesja wierzytelności – 15,0%, leasing zwrotny – 9,8%, subrogacja – 5,3%, sprzedaż zwrotna – 4,1%, inne – 21,3% [NIK, 2016, s. 18].

Zakończenie

Z przedstawionych powyżej rozważań wynika, iż instytucje i organy publiczne w Polsce posiadają wiele możliwości limitowania długu JST. Z ekonomicznego punktu widzenia powinny one dążyć przede wszystkim do ograniczania ryzyka niewypłacalności jednostki, utraty przez nią płynności finansowej, jak również ekspozycji na wzrost kosztów obsługi długu, tj. wydatków bieżących, które wpływają na zwiększenie się wydatków sztywnych. Limitowanie to powinno jednak odwzorowywać zdolność jednostki do spłaty zadłużenia, aby nie dochodziło do sytuacji niepełnego wykorzystania potencjału gospodarczego w samorządzie terytorialnym.

W Polsce został ukształtowany system ograniczania długu JST, którego podstawą są wyznaczone limity w postaci wskaźników konstruowanych przy wykorzystaniu danych z budżetów tych jednostek. Po 1990 r. system

ten podlegał licznym modyfikacjom, a rozwiązania funkcjonujące od 2014 r. w większym stopniu uwzględniają w ich konstrukcji zdolność jednostki do spłaty zadłużenia. Jednocześnie zmianom tym towarzyszył wzrost długu tych jednostek do 2014 r. Na jego spadek w latach 2015–2016 wpływ miało zatem wprowadzenie indywidualnego wskaźnika zadłużenia oraz limitu dotyczącego inwestycyjnego ukierunkowania nowo zaciąganego długu i innych uwarunkowań o charakterze jakościowym. Ograniczenia te dążą bowiem do zmniejszenia ekspozycji jednostki na określone rodzaje ryzyka i zmniejszenia kosztów obsługi zadłużenia w wyniku wykorzystywania, jak scharakteryzowano w artykule, innych operacji finansowych oraz zadłużania się w parabankach. Stąd przesądzają o właściwościach długu.

Wprowadzenie indywidualnego wskaźnika zadłużenia dodatkowo ujawniło problematykę ukrywania długu w JST. Ponadto wzrosło zadłużenie tych jednostek w parabankach oraz z tytułu innych operacji finansowych. To z kolei może determinować zwiększenie się ryzyka utraty płynności finansowej JST oraz ich niewypłacalności. Poza tym w różnorodny sposób omijane są intencje prawodawcy w kontekście limitowania zadłużenia. Stąd wpływa to na liczne modyfikacje tego systemu oraz konieczność jego uszczelniania.

Literatura

- Babczuk A. (2016), *Jak zmniejszyć zadłużenie gmin*, „Rzeczpospolita”, nr 104.
- Cyrankiewicz M. (2017), *Trwa spór o wskaźnik zadłużenia*, „Rzeczpospolita”, nr 102.
- Dafflon B., Beer-Tóth K. (2009), *Managing local public debt in transition countries: an issue of self-control*, „Financial Accountability & Management”, Vol. 25, No. 3.
- Dafflon B. (2010), *Local debt: from budget responsibility to fiscal discipline*, „Working Papers SES”, No. 417.
- Elliot J.M., Ali S.R. (2007), *The State and Local Government Political Dictionary*, Borgo Press.
- Hildreth W.B., Miller G.J. (2002), *Debt and the Local Economy: Problems in Benchmarking Local Government Debt Affordability*, „Public Budgeting & Finance”, Vol. 22, No. 4.
- Galiński P. (2015), *Determinants of debt limits in local government: case of Poland*, „Procedia: Social and Behavioral Science”, Vol. 213.
- Kopańska A. (1998), *Komunalny rynek kapitałowy w Polsce*, Fundacja Edukacji i Badań Bankowych, Warszawa.
- Kopańska A., Levitas T. (2003), *Komunalny rynek kapitałowy w Polsce w latach 1993–2002*, „Finanse Komunalne”, nr 5.
- Krajowa Rada Regionalnych Izb Obrachunkowych (KRRIO) (2016), *Niestandardowe instrumenty finansowania potrzeb budżetowych jednostek samorządu terytorialnego*, Łódź.
- Levine H., Justic J.B., Scorsone E.A. (2013), *Handbook of Local Government Fiscal Health*, Jones & Bartlett Learning, LLC, Ascend Learning Company, Burlington.

- Liu L., Waibel M. (2010), *Managing Subnational Credit and Default Risks*, „The World Bank Policy Research Working Paper”, No. 5362.
- Markowska-Bzducha E. (2004), *Samodzielność finansowa polskich gmin*, Politechnika Radomska, Radom.
- Medve-Bálint G., Bohle D. (2016), *Local Government Debt and EU Funds in the Eastern Member States: The Cases of Hungary and Poland*, „MAXCAP Working Paper Series” No. 33.
- Ministerstwo Finansów, *Załączniki do sprawozdań z wykonania budżetów JST za 2001 i 2013 rok*, www.mf.gov.pl, dostęp: 23.05.2017.
- Najwyższa Izba Kontroli (NIK) (2016), *Wpływ operacji finansowych stosowanych przez wybrane jednostki samorządu terytorialnego na ich sytuację finansową*, Warszawa.
- Pieńkowski M. (2015), *Ryzykowny romans gmin z parabankami*, „Rzeczpospolita”, nr 159.
- Ranking – zadłużenie samorządów 2013, (2014)*, „Wspólnota”, nr 19.
- Roczne wskaźniki makroekonomiczne (2017)*, Główny Urząd Statystyczny (GUS), <http://stat.gov.pl/wskazniki-makroekonomiczne>, dostęp: 23.05.2017.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 23 grudnia 2010 r. w sprawie szczegółowego sposobu klasyfikacji tytułów dłużnych zaliczanych do państwowego długu publicznego, w tym do długu Skarbu Państwa, Dz.U. Nr 252, poz. 1692.
- Singh R. J., Plekhanov A. (2005), *How Should Subnational Borrowing be Regulated? Empirical Evidence from a Cross-Country Study*, „IMF Working Paper”, No. 54, International Monetary Fund, Washington DC.
- Schwarz S.L. (2002), *Global Decentralization and the Subnational Debt Problem*, „Duke Law Journal”, Vol. 51, No. 4.
- Sprawozdania Krajowej Rady RIO z działalności Regionalnych Izb Obrachunkowych i wykonania budżetu przez jednostki samorządu terytorialnego (2000–2017)*, Krajowa Rada Regionalnych Izb Obrachunkowych (KRRIO), http://www.rio.gov.pl/modules.php?op=modload&name=HTML&file=index&page=publ_sprawozdania, dostęp: 23.05.2017.
- Ter-Minassian T., Craig J. (1997), *Control of Subnational Government Borrowing*, w: T. Ter-Minassian (ed.), *Fiscal Federalism in Theory and Practice*, Washington, DC: International Monetary Fund.
- Ter-Minassian T. (2007), *Fiscal Rules for Subnational Governments: Can They Promote Fiscal Discipline?*, „OECD Journal on Budgeting”, Vol. 6, No. 3.
- Ulatowski W. (2004), *Zadłużenie miast na prawach powiatu w latach 1999–2004*, „Finanse Komunalne”, nr 10.
- Ustawa z dnia 20 lipca 1983 r. o systemie rad narodowych i samorządu terytorialnego, Dz.U. Nr 41 poz. 185.
- Ustawa z dnia 3 grudnia 1984 r. – Prawo budżetowe, Dz.U. Nr 56, poz. 283.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie terytorialnym (1990a), t.j. Dz.U. z 2017 r. poz. 1875 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 14 grudnia 1990 r. o dochodach gmin i zasadach ich subwencjonowania w 1991 r. oraz o zmianie ustawy o samorządzie terytorialnym (1990b), Dz.U. Nr 89, poz. 518.

Ustawa z dnia 27 listopada 1992 r. o zmianie ustawy o dochodach gmin i zasadach ich subwencjonowania w 1991 r. i w 1992 r. oraz o zmianie ustawy o samorządzie terytorialnym, Dz.U. z 1993 r. Nr 5, poz. 20.

Ustawa z dnia 10 grudnia 1993 r. o finansowaniu gmin, Dz.U. Nr 129, poz. 600 ze zm.

Ustawa z dnia 26 listopada 1998 r. o finansach publicznych, Dz.U. Nr 155, poz. 1014 ze zm.

Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o finansach publicznych, Dz.U. Nr 249, poz. 2104 ze zm.

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, t.j. Dz.U. z 2017 r. poz. 2077.

Wiewióra M. (2009), *Prawne ograniczenia w zaciąganiu kredytów i pożyczek przez jednostki samorządu terytorialnego w Polsce na tle rozwiązań stosowanych w wybranych krajach europejskich*, Narodowy Bank Polski, Warszawa.

Streszczenie

W artykule scharakteryzowano różne podejścia do limitowania długu jednostek samorządu terytorialnego (JST) w Polsce od 1990 r. Omówiono teoretyczne i praktyczne rozwiązania w tym zakresie oraz ich kształtowanie się w Polsce od momentu reaktywowania działalności JST na tle obserwowanych tam dochodów ogółem i produktu krajowego brutto. Przedstawiono zatem uwarunkowania tego limitowania o charakterze ilościowym i jakościowym. Wskazano także na cele tego typu rozwiązań w kontekście różnorodnych działań władz samorządowych, w tym m.in. ukrywania długu, wykorzystywania tzw. innych operacji finansowych czy zaciągania zadłużenia w pozabankowych instytucjach finansowych, tj. parabankach. W konsekwencji omówiono szereg instrumentów, jakimi dysponują instytucje i organy publiczne w ograniczaniu ryzyka niewypłacalności JST, utraty przez nie płynności finansowej czy nadmiernego wzrostu wydatków bieżących o charakterze sztywnym. Poza tym przedstawiono czynniki wpływające na kształt systemu limitowania długu JST.

Słowa kluczowe

samorząd terytorialny, dług, limity

Evolution of debt limitation of local government in Poland (Summary)

The article characterizes the approaches to limiting the debt of local governments in Poland since 1990. The theoretical and practical solutions in this area and their development in Poland are discussed since the reactivation of the activity of local governments against the background of their total revenues and the Gross Domestic Product. Therefore, the conditions of this quantitative and qualitative limitations are presented. The objectives of this type of solutions are also indicated in the context of the diverse activities of local governments, including the issues of hidden debt, other financial operations or incurring debt in non-bank financial institutions, i.e. quasi-banks. As a consequence, public institutions and authorities possess a number of instruments, which are available in order to reduce the risk

bankruptcy of local government, the loss of financial liquidity or the excessive increase of rigid current expenditures. In addition, the factors influencing the shape of the debt limits are presented.

Keywords

local government, debt, limits

Magdalena Jerzemowska*

Modernizacja czy amerykańizacja japońskiego nadzoru korporacyjnego – zarys problemu

Wstęp

Stany Zjednoczone odgrywają istotną rolę w historii Japonii, i to nie tylko w historii gospodarczej. W połowie XIX wieku Amerykanie wymusili zakończenie trwającej 250 lat izolacji i otwarcie się na świat Kraju Kwitnącej Wiśni. Ich osiągnięcia, szczególnie na polu techniki i gospodarki, stanowiły dla Japończyków źródło wiedzy i wzorce do naśladowania przez dekady szybkiego nadrabiania zaległości cywilizacyjnych. Druga wojna światowa i jej konsekwencje odcisnęły poważne piętno na gospodarce i kulturze japońskiej, a w okresie tzw. okupacji amerykańskiej Japonia zmuszona została do dokonania poważnych zmian w systemie legislacyjnym na wzór rozwiązań amerykańskich [Jerzemowska i inni, 2015, s. 123–131]. W latach 80. XX wieku, po latach rozkwitu gospodarki japońskiej i konkurowania z potęgami światowymi, Stany Zjednoczone wymusiły włączenie się Japonii, która w zasadzie realizowała politykę izolacjonizmu, do procesu globalizacji i nurtu międzynarodowych reform (Plaza Agreement, 1985). W latach 90. XX wieku Japonia znalazła się w głębokim kryzysie finansowym (*bubble economy*). W podejmowanych próbach sanacji gospodarki implementowano doświadczenia amerykańskie, które były użyteczne dla deregulacji oraz przekształcania systemu biurokratycznego zarządzania gospodarką w system gospodarki rynkowej, a także dla wymuszenia zmian modelu społecznego ukształtowanego w okresie wojennym [Yamada, 2000]. Sanacja gospodarki, jej urynkowienie i internacjonalizacja warunkowane były również poważnymi reformami w zakresie nadzoru korporacyjnego. W ostatnich dekadach to właśnie Stany Zjednoczone wywierają największy wpływ na kształtowanie i rozwój japońskiego nadzoru korporacyjnego.

Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy amerykańizacja japońskiego nadzoru korporacyjnego jest finałem działań, czy tylko etapem w procesie modernizacji i rozwoju Japonii dokonywanej przy wykorzystaniu najlepszych wzorców w tym zakresie. Metodą zastosowaną dla realizacji tego zamierzenia badawczego jest analiza porównawcza adekwatnych pozycji bibliograficznych i aktów prawnych.

* Prof. dr hab., Katedra Finansów Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, magdalena.jerzemowska@ug.edu.pl

1. Wpływ Stanów Zjednoczonych na japoński nadzór korporacyjny w latach 1868–1997

Japonia należy do grona krajów rozwijających kontynentalny model nadzoru korporacyjnego. Został on przyjęty w drugiej połowie XIX wieku, kiedy to Kraj Kwitnącej Wiśni rozpoczął modernizację, czerpiąc i adaptując do własnych potrzeb wzorce czerpane z najlepiej rozwiniętych gospodarek i systemów. Na przykład prawo spółek i bankowe przejęte zostały z Niemiec, zaś prawo regulujące giełdę z Brukseli [Kanda, 1996, s. 937].

Japoński model *corporate governance* ulegał istotnym zmianom na przestrzeni lat. Najczęściej jego ewolucja omawiana jest w podziale na epoki, które wyznaczane są okresem panowania poszczególnych cesarzy. Analizowany okres, czyli lata od połowy XIX wieku do dziś, dzieli się na cztery takie epoki, a mianowicie *Meiji*, *Taisho*, *Showa* i trwającą obecnie *Haisai*. Można też etapy rozwoju gospodarki i nadzoru korporacyjnego podzielić na okres industrializacji i unowocześniania Japonii, okres wojenny cechujący się militaryzacją gospodarki, okres sukcesów po okupacji amerykańskiej (system *main bank*), okres kryzysów oraz trwający nadal okres sanacji gospodarki. Jednakże z punktu widzenia realizacji celu artykułu zasadne jest rozpatrywanie kształtowania nadzoru korporacyjnego w podziale na dwa odcinki czasowe, a mianowicie do 1997 r. oraz po 1997 r. Cezurą jest ogłoszenie przez rząd reformy Big Bang.

Pierwszy z wymienionych okresów, trwający do 1997 r., obejmuje prawie 150 lat i trzy pełne epoki oraz pierwszą dekadę epoki *Haisai*. Nadzór korporacyjny epoki *Meiji* (1868–1912), a także *Taisho* (1912–1926) charakteryzowały następujące cechy: istotne znaczenie rynku kapitałowego i duża jego płynność, sporadyczna krzyżowa własność akcji, rosnące znaczenie banków, silna rada dyrektorów zorientowana na akcjonariuszy. Wypłacano wysokie dywidendy, których wysokość zależała od wygoszodarowanych przez spółki zysków. Menedżerowie wybierani byli spośród głównych pracowników spółki, a ich wynagrodzenie uzależnione było od zysków, które wypracowywali. Występowała duża rotacja pracowników. Nadzór nad przedsiębiorstwem sprawował audytor wewnętrzny. Ważne obszary gospodarki opanowało dziewięć firm rodzinnych (*zaibatsu*)¹, które tworzyły holdingi. W przedsiębiorstwach niebędących *zaibatsu* główni akcjonariusze zasiadali w radzie dyrektorów. Ówczesny system finansowy był podobny do systemu amerykańskiego, charakteryzującego się dużą rolą rynku kapitałowego, ukierunkowaniem na maksymalizację zwrotu akcjonariuszy i dochodów menedżerów oraz angażowaniem dyrektorów zewnętrznych

¹ Były to Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Yasuda, Furukawa, Nissan, Okura, Nomura, and Asano.

[Dore, 2000, s. 32–33]. Okres ten nazywany jest również okresem klasycznej własności akcji [Shishido, 2001, s. 657].

W epoce *Showa* (1926–1989), szczególnie w jej pierwszym okresie, nazywanym „okresem wojny piętnastoletniej”, nadzór korporacyjny uległ dużym zmianom, implikowanym ekspansjonistyczną polityką rządu. Istotnie zwiększyła się siła *zaibatsu* i zarządzających nimi, ponieważ ich działalność nabrała charakteru paramilitarnego na skutek pozyskiwania i realizacji wojennych zamówień rządowych. Banki stały się odpowiedzialne za finansowanie ich produkcji. Spowodowało to wykształcenie się silnych relacji pomiędzy tymi podmiotami (*bank centered financing*), podbudowanych odpowiednią ideologią i tradycją japońską. Interes akcjonariuszy stał się mało istotny, pozycja banków bardzo się umocniła, zaczęły one pomagać kooperującym z nimi przedsiębiorstwom w rozwiązywaniu problemów finansowych, nadzorować ich gospodarke, coraz częściej umieszczając swoich przedstawicieli w radach dyrektorów. Banki przejmować zaczęły też funkcje audytorów wewnętrznych. Wzrosła także rola menedżerów i pracowników przedsiębiorstw. [Hoshi, Kashyap, 2001, s. 6]. Doprowadziło to do ukształtowania się specyficznego japońskiego modelu nadzoru korporacyjnego.

W drugim okresie *Showa* (1945–1951), nazywanym „okupacją amerykańską”, Japonia znajdowała się w bardzo trudnej sytuacji. Przegrana wojna spowodowała ogromne straty ludzkie, materialne i ideologiczne (etos *bushido*). Amerykanie dążyli do złamania militarystyki japońskiej. Oprócz nałożenia kontrybucji podjęli działania zmierzające do likwidacji *zaibatsu*, zwolniona została kadra zarządzająca najwyższego szczebla tych przedsiębiorstw, wprowadzono zakaz tworzenia holdingów (zniesiony w 1998 r.), następowała rewitalizacja rynku kapitałowego i obrotu papierami wartościowymi. W 1949 r. zniesiony został zakaz krzyżowej własności akcji, co zapobiegało wrogim przejęciom spółek, wprowadzono kontrolę inwestycji zagranicznych, racjonowanie kapitału, następowało umacnianie związku pomiędzy bankami i przedsiębiorstwami, a także rosło znaczenie banków w odbudowie i rozwoju gospodarki japońskiej. Działania te prowadziły do wzrostu centralizacji gospodarki. Duży wpływ na system finansowy, prawny i edukację wywierać zaczęły narzucone regulacje amerykańskie, wprowadzające nowe, niekiedy niezrozumiałe dla Japończyków rozwiązania w tych obszarach. Można przyjąć, że lata 1937–1951 to początek formowania się klasycznego modelu japońskiego, a okres okupacji amerykańskiej to czas bezpośredniego oddziaływania Amerykanów na kształtowanie regulacji prawnych oraz nadzoru korporacyjnego w Japonii.

Okres okupacji amerykańskiej zakończył się na początku lat 50., rozpoczynając trzeci podokres epoki *Showa*, obejmujący lata 1952–1989. Dzięki pomocy USA (plan Dodge'a, 1949) i determinacji rządzących Japonia weszła na drogę szybkiego wzrostu gospodarczego i zaczęła odzyskiwać wysoką pozycję na arenie międzynarodowej, realizując interwencjonistyczną politykę gospodarczą. Do lat 70. rozwinęła specyficzny system nazywany *main bank* lub *keiretsu*, który charakteryzował się krzyżową własnością akcji, aktywnym udziałem banków w nadzorze nad przedsiębiorstwami i ich sanacji, rozwojem *keiretsu*. Rady dyrektorów dużych przedsiębiorstw składały się z dyrektorów wewnętrznych, przedstawicieli banku głównego oraz byłych pracowników rządu. Cechą specyficzną banków w systemie konwojowania [Teranishi, 2005, s. 234] było to, że były one źródłem kapitału, właścicielem i ważnym uczestnikiem procesu podejmowania decyzji oraz dywersyfikacji ryzyka korporacji [Okabe, 2009]. Według T. Hoshiego ówczesny japoński system nadzoru korporacyjnego charakteryzowały stabilność akcjonariatu i krzyżowe posiadanie akcji (akcjonariusze, wierzyciele, dostawcy i klienci) stanowiące zabezpieczenie przed wrogimi przejęciami, kontrola kredytowania, angażowanie się banków w zarządzanie spółkami, interwencjonizm państwa nieposiadającego akcji spółek [Hoshi, 1998, s. 861–863]. Cechą wyróżniająca ten model jest również duży wpływ pracowników na zarządzanie przedsiębiorstwem, koncentracja menedżerów na pracownikach korporacji, odgrywających poważną rolę w *keiretsu*. Polityka ta realizowana jest poprzez zatrudnianie na całe życie (*lifetime employment*), wynagrodzenia oparte na starszeństwie (*seniority-based pay*) i korporacyjne związki zawodowe [Hattori, Maeda, 2000]. Do jego wad można zaliczyć brak nadzoru zewnętrznego, koncentrację na maksymalizacji interesów interesariuszy a nie akcjonariuszy. Klasyczny model japoński, na którego specyfikę duży wpływ wywarły tradycja i kultura kraju, uważany był za alternatywę dla modelu anglo-saksońskiego [Aoki, 1988]. Jednakże w latach 90. XX wieku wraz z narastaniem problemów w gospodarce japońskiej zaczął on tracić znaczenie [Yao, 2009]. Bezpośrednie wpływy amerykańskie (amerykanizacja) na kształtowanie japońskiego nadzoru korporacyjnego nie były w tym czasie duże.

2. Wpływ Stanów Zjednoczonych na japoński nadzór korporacyjny po wprowadzeniu reformy Big Bang

2.1. Okres 1997–2014

Krytyka japońskiego modelu nadzoru korporacyjnego zaczęła nabierać na sile wraz z rozpoczęciem się w 1989 r. epoki *Heisei* i narastaniem kryzysu finansowego [Larcker, Tayan, 2011, s. 48]. Restrukturyzacja gospodarki i jej wyjście z okresu stagnacji warunkowało przeprowadzenie poważnych

reform ukierunkowanych na jej deregulację i internacjonalizację. Podejmowane reformy początkowo nie przynosiły planowanych zamierzeń, chociaż implikowały wiele poważnych zmian. W literaturze lata 90. XX w. określane są często mianem „straconej dekady” [Jacoby, 2002; Kuepper, 2017]. Japonia krytykowana była za opieszałość i opóźnianie działań sanacyjnych, a także małą ich skuteczność. Dopiero światowy kryzys finansowy, który rozpoczął się w 2007 r., zmienił ich ocenę i uwidoczniał, jak były one przemyślane, głębokie i skomplikowane.

Rokiem przełomowym dla reformowania japońskiej gospodarki był rok 1997, w którym ogłoszono reformę *Big Bang*. Jej inicjatorem był rząd (*bureaucrat-led reforms*). Obejmowała ona trzy istotne obszary. Pierwszy z nich zorientowany był na nowelizację prawa i regulacji odnoszących się do korporacji, rynku przejęć, prawa handlowego i rachunkowości oraz wewnętrznego nadzoru w spółkach. Drugi kierunek koncentrował się na wzmacnianiu mechanizmów rynkowych odnoszących się m.in. do fuzji i przejęć oraz transakcji instrumentami finansowymi. Trzeci dotyczył dywersyfikacji struktur *corporate governance*. Wprowadzane zmiany były głębokie i kompleksowe, gdyż odnosiły się do wszystkich elementów gospodarki, czyli polityki rządu, systemu i relacji *main bank*, banków, akcjonariuszy, audytorów zewnętrznych, rynku kapitałowego, menedżerów najwyższego szczebla i relacji menedżerowie–pracownicy [Patrick, 2004]. Implikowały one również zmiany w polityce społecznej.

W ramach realizacji planu deregulacji gospodarki w czerwcu 1998 Financial Supervisory Agency (FSA) i powstała w 1992 r. Securities and Exchange Surveillance Commission (SESC) oddzieliły się od Ministerstwa Finansów. W 2000 r. Financial Supervisory Agency, która nie radziła sobie z *bubble economy*, przekształciła się w Financial Services Agency (FSA), nadzorującą banki, ubezpieczenia i giełdy oraz odpowiedzialną za stabilność finansową kraju.

Przedłużający się okres stagnacji gospodarki i utrata zaufania do krajowych instytucji i ich możliwości do jego przewyciężenia, a szczególnie zwiększający się udział inwestycji zagranicznych, spowodowały, że politycy japońscy zaczęli skłaniać się ku modelowi zorientowanemu na akcjonariuszy [Dore, 2000]. Należy wspomnieć, że w 1997 r. Tokyo Stock Exchange (TSE) i Japońska Federacja Biznesu (Nippon Keidanren) opublikowały zalecenia (dobre praktyki) *corporate governance*. Jednakże ich wpływ na poprawę jakości nadzoru korporacyjnego był ograniczony ze względu na dobrowolność ich stosowania i brak sankcji za ich niewdrażanie [Okabe, 2009].

Na początku XXI wieku wzorami dla sanacji gospodarki japońskiej i kształtowania nadzoru korporacyjnego stały się regulacje międzynarodowe

(kształtowane pod wpływem amerykańskiego Sarbanes – Oxley Act z 2002 r.), a szczególnie amerykańska legislacja i praktyka korporacyjna. Rozpoczął się okres dobrowolnej implementacji regulacji amerykańskich do japońskiego systemu legislacyjnego, a reformy z tego zakresu nazywane są *Internal Americanization* [Shishido, 2001, s. 323]. Jednakże zmiany te nie cieszyły się popularnością z uwagi na niechęć japońskich biznesmenów do bezpośredniego zewnętrznego monitorowania przedsiębiorstw oraz wprowadzania odpowiedzialności menedżerów wobec akcjonariuszy [Ahmadjian, 2007].

Analiza japońskiego nadzoru korporacyjnego na początku XXI wieku pozwala wyróżnić dwie fale jego rozwoju wywołane nowelizacjami Kodeksu handlowego i prawa spółek dokonanymi w 2006 r. i 2015 r. Dążenie do spójności zapisów implikowało nowelizacje innych ważnych aktów prawnych regulujących funkcjonowanie gospodarki i systemu finansowego.

Nowelizacja *Companies Act* dokonana w 2006 r. wynikała z implementacji założeń dokumentu *Plan for Strengthening the Comprehensiveness of Japan's Financial and Capital Markets*, ukierunkowanego na wzrost konkurencyjności Japonii na rynku międzynarodowym. Orientowała ona japońskie prawo spółek na regulacje amerykańskie i brytyjskie, na zasady nadzoru korporacyjnego OECD (2004) i rekomendacje Międzynarodowego Funduszu Monetarnego (IMF). Nowelizacja *Commercial Code* przenosiła na grunt japoński amerykańskie zasady preferowania akcjonariuszy i odpowiedzialności, wzmacniała rangę i znaczenie nadzoru korporacyjnego, rozpoczynając okres konwergencji tych dwóch systemów [Itami, 2005]. Za wkład japoński w system amerykański można uważać docenienie znaczenia kapitału ludzkiego w rozwoju przedsiębiorstw. Reforma prawa dotyczącego obrotu papierami wartościowymi przeprowadzona w 2006 r. nazywana jest japońskim SOX-em.

Do ważnych konsekwencji nowelizacji prawa spółek należy opublikowanie w 2009 r. kolejnej wersji kodeksu *Principles of Corporate Governance for Listed Companies*. Nastąpiła ona w okresie, kiedy *corporate governance* poświęcano dużo uwagi, uważając, że jego słabości są główną przyczyną kryzysu finansowego. Dokument ten potwierdzał kontynuację polityki zorientowanej na interesy akcjonariuszy zainicjowanej przez *Principles of Corporate Governance for Listed Firms* przyjętej przez TSE w 2004 r. [TSE, 2004, s. 7]. Nowelizację Kodeksu dobrych praktyk poprzedziła dyskusja wywołana przez publikację kolejnej wersji *White Paper on Corporate Governance in Japan* w maju 2008 r.²

² Dokument ten koncentrował się na sześciu podstawowych kwestiach – akcjonariusze jako właściciele spółek notowanych na giełdzie, efektywne wykorzystanie kapitału, niezależny

Dokument *Principles of Corporate Governance for Listed Companies* opowiadał się za wprowadzaniem do rad dyrektorów zewnętrznych, określał kryteria ich niezależności zgodne z wymogami międzynarodowymi, a także za stosowaniem zasady *comply or explain*.

Uznawano dwa typy struktury rad dla dużych podmiotów, a mianowicie tradycyjną japońską radę z audytorami statutowymi oraz formowaną na wzór amerykański radę z trzema komitetami (audytu, nominacji i wynagrodzeń).

Pierwsza z nich to tradycyjny japoński model *statutory auditor (kansayaku)*, przyjęty w 1899 r. przez japońskie prawo spółek wzorowane na prawie niemieckim. *Kansayaku* do 1938 r. był akcjonariuszem powoływanym do monitorowania rady dyrektorów, ale nie był jej członkiem. Jednakże ten japoński, dualny system nadzoru posiada pewne specyficzne cechy różniące go od niemieckiego wzorca. System audytorów wewnętrznych stanowi kluczową instytucję japońskiego nadzoru korporacyjnego. Japoński audytor³ jest jednocześnie konsultantem spółki, a zatem nie kwestionuje decyzji rady i nie reprezentuje interesów pracowników w radzie [Ovsianikov, 2017]. Znowelizowane w 1993 r. prawo dopuszczające tworzenie Audit and Supervisory Board (*Kansayaku Board*)⁴ określało, że powinien w niej zasiadać co najmniej jeden audytor zatrudniony na pełen etat, a ponad połowę jej składu (od 2001 r.) powinni stanowić dyrektorzy zewnętrzni. Audytorzy wewnętrzni wybierani są przez WZA. Ich obowiązkiem jest dokonywanie audytu biznesowego i finansowego. Jest to ciało zbliżone do amerykańskiego komitetu audytu, które jednakże jest odrębne od rady dyrektorów.

Drugi rodzaj rady to *Company with Three Committees*, która stworzona została na wzór amerykański z uwzględnieniem komitetu audytu, nominacji i wynagrodzeń. Rade tę wprowadziła reforma prawa przeprowadzona

nadzór nad zarządzającymi, potrzeba wprowadzenia silniejszych uprawnień dotyczących pierwokupu, wyeliminowanie barier dla przejęć typu *poison pill*, transparentne zgromadzenia akcjonariuszy i głosowanie. Miał on też formułować rekomendacje dla dokonania odpowiednich zmian legislacyjnych w tym zakresie i ich akceptacji przez przedsiębiorstwa.

³ W spółkach japońskich występują dwa rodzaje audytorów, a mianowicie audytorzy statutowi (*kansayaku*) i niezależni audytorzy księgowi (*kaikeikansanin*). Audytorzy statutowi nie muszą być księgowymi a nawet profesjonalnymi ekonomistami. Ich obowiązkiem jest nadzorowanie działalności dyrektorów zarządzających pod względem poszanowania prawa i zapobiegania oszustwom. Z kolei obowiązkiem audytora księgowego, profesjonalisty o potwierdzonych kwalifikacjach i uprawnieniach, jest audyt sprawozdania finansowego. Ma on obowiązek współpracy z audytorami statutowymi. W przypadku stwierdzenia nieprawidłowości w badaniu obowiązany jest do powiadomienia o nich audytorów statutowych.

⁴ System ten kształtowały kolejne nowelizacje *Commercial Code* dokonywane w latach 1974, 1981, 1993, and 2001, 2005. Ukierunkowane były one na wzmocnienie pozycji i niezależności *kansayaku*.

w 2002 r., obowiązująca od kwietnia 2003 r. Formułowała ona wymóg wyznaczenia co najmniej dwóch dyrektorów zewnętrznych, stwarzając warunki pozwalające dyrektorom zewnętrznym na sprawowanie kontroli nad radą dyrektorów poprzez komitety [Itami, 2005, s. 4]. Menedżerowie mają w niej więcej swobody w porównaniu do tych funkcjonujących w starym systemie, w którym rada dyrektorów była w zasadzie zarządem [Shishido, 2001, s. 321].

Jednakże w tym czasie w Japonii nie wykształciły się jeszcze odpowiednie ramy instytucjonalne dla wprowadzenia modelu akcjonariuszy. Rodzinna własność przedsiębiorstw (kapitał socjoemocjonalny) nie sprzyjała kierunkowaniu się na maksymalizację wartości dla akcjonariuszy [Miyajima, 2014].

Wbrew oczekiwaniom i przewidywaniom zwolenników konwergencji praktyki japońskiego nadzoru korporacyjnego w tym czasie nie zostały fundamentalnie zmienione i ujednoczone z amerykańskimi [Milhaupt, 2003]. Pozycja audytorów statutowych została wzmocniona, krzyżowa własność akcji została pomniejszona, zarządzający ukierunkowani byli na realizację długoterminowych celów przedsiębiorstwa, pozycja i rola pracowników w korporacji nie słabła, ale wzrastało znaczenie akcjonariuszy spółek. To ostatnie wynikało z uwzględniania interesów akcjonariuszy zagranicznych, którzy od lat 90. stawali się coraz liczniejszą grupą właścicieli akcji firm japońskich, wymuszając doskonalenie rozwiązań stosowanych w zakresie nadzoru korporacyjnego. Reformom sprzyjał sektor biznesowy, żądając deregulacji, ponieważ japońskie prawo nakładało na menedżerów znacznie więcej restrykcji i wyższą odpowiedzialność w porównaniu do amerykańskiego. Japońscy menedżerowie chcieli mieć takie same uprawnienia jak ich amerykańscy odpowiednicy. Obiektywizm nadzoru zwiększało wprowadzenie do rady dyrektorów zewnętrznych [Goto, 2013]. Reformy dokonywane w zakresie nadzoru korporacyjnego stanowiły kontynuację i pogłębienie deregulacji i amerykanizacji podejmowanych w latach poprzednich [Shishido, 2001, s. 328].

2.2. Okres od 2014 r.

Jednym z celów przyjętej w czerwcu 2013 r. Strategii Rewitalizacji Japonii było przygotowanie dla inwestorów instytucjonalnych japońskiego Kodeksu powierniczego na wzór U.K. *Stewardship Code*. Został on opublikowany przez Financial Services Agency w lutym 2014 r. jako *Principles for Responsible Institutional Investors (Japan's Stewardship Code)*. Stosowany jest on według zasady *comply or explain*, dając inwestorom instytucjonalnym możliwość implementowania zasad odpowiadających sytuacji, w której się znajdują. Publikacja tego oczekiwanego dokumentu wywołała konieczność

rewizji prawa spółek, do której Ministerstwo Sprawiedliwości przygotowało się już od września 2012 r. (*Outlines for the Revision of the Companies Act*). W związku z tym rok 2015 rozpoczyna nową erę w rozwoju japońskiego nadzoru korporacyjnego.

Spowodowane jest to dwoma ważnymi wydarzeniami, a mianowicie w dniu 24 lutego 2015 r. TSE ogłosiła nowelizację *Companies Act* obowiązującą od 1 maja 2015 r. oraz przyjęciem obowiązującego od 1 czerwca 2015 r. nowego kodeksu nadzoru korporacyjnego.

Znowelizowane prawo spółek umożliwi tworzenie trzech struktur rady dyrektorów – Audit and Supervisory Board *Kansayaku* (*Kansayaku Board*), radę z trzema komitetami (nominacji, audytu i wynagrodzeń), czyli *Company with Three Committees* oraz nową z komitetem nadzoru – *Company with an Audit and Supervisory Committee*.

Jak wspomniano wcześniej, Rada *Kansayaku* jest tradycyjną strukturą japońską, niemającą obowiązku wyznaczania dyrektorów zewnętrznych. Rada z trzema komitetami (2003 rok) tworzona na wzór amerykański (SOX), stanowi wyzwanie dla korporacji japońskich, które nie zatrudniały dyrektorów zewnętrznych (powinni oni stanowić większość w każdym z tych komitetów) w liczbie umożliwiającej stosowanie tej struktury. Nie trzeba zatrudniać audytora statutowego. Utrudnieniem w implementacji tej „amerykańskiej” rady było również to, że prezydenci spółek nie chcieli zrezygnować z uprawnienia do wyznaczania swoich następców, co kolidowało z obowiązkami komitetu nominacji.

Nowa rada z komitetem audytu i nadzoru łączy tradycję japońską z rozwiązaniami amerykańskimi. Dyrektorów do rady wybierają akcjonariusze. Większość w minimum trzyosobowym *Audit and Supervisory Committee* muszą stanowić dyrektorzy zewnętrzni. Ma on też większe uprawnienia do dokonywania audytu w porównaniu do tradycyjnego komitetu audytorów statutowych. Ten nowy system jest bardziej przejrzysty w rozdzieleniu zarządzania operacyjnego od nadzoru i przypisuje dyrektorom zewnętrznym dużą rolę w nadzorze korporacyjnym.

Japan's Corporate Governance Code składa się z pięciu zasad głównych (1. Zabezpieczenie uprawnień i równego traktowania akcjonariuszy. 2. Odpowiednia współpraca z interesariuszami niebędącymi akcjonariuszami. 3. Zapewnienie właściwego/odpowiedniego ujawniania informacji i przejrzystości. 4. Odpowiedzialność rady. 5. Dialog z akcjonariuszami.), 30 zasad oraz 38 zasad uzupełniających⁵ prezentowanych w pięciu sekcjach

⁵ Wybrane zasady i zasady uzupełniające to: 1. Mianowanie co najmniej dwóch niezależnych dyrektorów zewnętrznych, którzy przyczynić się powinni do wzrostu wartości spółki (wskazówka dla dużych/globalnych firm to rozważenie rady dyrektorów składającej się w 1/3 dyrektorów zewnętrznych. 2. Dywersyfikacja personelu, w tym aktywnego udziału kobiet. 3. Szkolenia dyrektorów i *kansayaku*; publikowanie polityki w tym zakresie. 4. Roczna

(rozdziałach). Ten liczący łącznie 44 strony dokument otwiera prezentacja zasad głównych, a zamyka załącznik (preambuła) przedstawiający uwarunkowania publikacji kodeksu, jego cele, uzasadnienie wyboru podejścia opartego na zasadach (*Principles-Based Approach*) oraz zasady *comply or explain*, odnosi się również do implementacji i jego rewizji w przyszłości.

Ponadto Kodeks rekomenduje utworzenie w spółkach giełdowych komitetu doradczego. Dyrektorzy zewnętrzni odgrywaliby w nim główną rolę i mieli decydujący głos odnośnie do procesu nominacji dyrektorów i ustalania ich wynagrodzeń. Nie formułuje się żadnych wymogów statutowych ani regulacyjnych odnoszących się do tworzenia opcjonalnych komitetów, ale uznaje się, że dyrektorzy zewnętrzni powinni stanowić w nich większość. Zaleca się również, aby przewodniczącym rady dyrektorów był dyrektor zewnętrzny.

Kodeks zaleca opracowanie systemu wynagradzania dyrektorów zapewniającego ich odpowiednie motywowanie, opierającego się na stosowaniu wskaźnika uwzględniającego średnio- i długoterminowe wyniki działania spółki. Należy zauważyć, że od 2016 r. możliwe jest stosowanie akcji jako formy wynagradzania menedżerów.

Japan's Corporate Governance Code uwzględnia nie tylko wszystkie rekomendacje formułowane przez międzynarodowe, w tym amerykańskie, regulacje nadzoru korporacyjnego, ale zawiera zapisy poszerzające ich treści. Dowodzi to determinacji Japonii odnośnie do tworzenia i implementowania najlepszych dobrych praktyk, które przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności japońskiego rynku kapitałowego i zapewnienia wzrostu gospodarczego.

Krytyka OECD wytykająca Japonii zbyt małą aktywność w kwestiach zwalczania korupcji doprowadziła Kraj Kwitnącej Wiśni do podjęcia szeregu działań ukierunkowanych na doskonalenie przepisów w tym obszarze. W dniu 15 lipca 2015 r. Ministry of Economy, Trade and Industry (METI) dokonało rewizji dokumentu *Guidelines for the Prevention of Bribery of Foreign Public Officials (METI Guidelines)*, ponieważ jego implementacja nie była zadawalająca. Rok później opublikowano zalecenia Japanese Federation of Bar Associations (JFBA), czyli *Guidelines* będące dobrymi praktykami (poradami), które mają być pomocne spółkom japońskim w przeciwdziałaniu łamaniu prawa krajowego i zagranicznego [Lovels, 2016].

ewaluacja efektywności rady. 5. Nadzorowanie planów sukcesji CEO i innych zarządzających najwyższego szczebla. 6. Publikowanie podstawowych strategii odnoszących się do polityki kapitałowej. 7. Publikowanie polityki dotyczącej krzyżowej własności akcji i roczna ewaluacja ekonomicznych racji dla tej własności. Punkty 1 i 2 odnoszą się do homogenicznych, zdominowanych przez mężczyzn, wewnętrznych/afiliowanych cech rad dyrektorów. Japonia pozostaje w tyle za innymi dużymi krajami w odniesieniu do kwestii niezależności rady.

Te rekomendacje są zgodne nie tylko z dokumentem zatytułowanym *Japan's Unfair Competition Prevention Act (UCPA)*, ale co ważniejsze, z *United States' Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)* i *United Kingdom's Bribery Act 2010 (UKBA)*. Jego przepisy nie mają mocy prawnej, ale stanowią zalecenia, jak powinno być interpretowane japońskie prawo antykorupcyjne. Podkreślają znaczenie istnienia odpowiedniego systemu kontroli wewnętrznej, monitorowania i szkolenia, a także eksponują istotność zarządzania transakcjami z osobami trzecimi poprzez przeprowadzanie analizy due diligence i adaptowanie kontraktowych zabezpieczeń ograniczających ryzyko. W szczególności wytyczne te zachęcają zarządzających spółkami japońskimi do publikowania oświadczeń o stosowaniu wymogów tego dokumentu, co powinno spowodować wzrost zaufania do nich. Zakres ich przestrzegania będzie też brany pod uwagę w przypadku karania spółki i podejmowania decyzji o jej skreśleniu z giełdy. Japan Exchange Group (JPX) oczekuje, że będą one przestrzegane zarówno przez spółki notowane, jak i nienotowane na giełdzie. Wytyczne te stanowią kolejny, ważny krok w wysiłkach Japonii do wyrugowania przekupstwa i korupcji z przedsiębiorstw. Przyczynią się one również do ochrony spółek japońskich prowadzących działalność za granicą i zwiększenia przejrzystości publikowanych przez nie informacji, co implikować powinno wzrost wartości tych podmiotów [Guidance, 2016, art. 17–18].

Należy zauważyć, że w 2016 r. TSE jako pierwsza giełda na świecie wprowadziła wytyczne noszące tytuł *Principles for Listed Companies Dealing with Corporate Malfeasance*, które mają pomóc spółkom działającym w Japonii badać popełnione malwersacje [Lovels, 2016]. Wytyczne te prezentują cztery zasady ukierunkowane na pomoc takim przedsiębiorstwom, a mianowicie [The JPX principles..., 2016]: 1. Ustalić fundamentalne przyczyny malwersacji; 2. Ustanowić niezależny, neutralny i składający się z ekspertów będącymi osobami trzecimi komitet dochodzeniowy; 3. Niezwłocznie zastosować skuteczne działania naprawcze i 4. Niezwłocznie i we właściwy sposób ujawniać informacje dotyczące dokonanych malwersacji. Publikacja tych wytycznych dowodzi, że Japonia nie tylko stara się być kompatybilna z wymogami przepisów międzynarodowych, ale staje się ich prekursorem, wprowadzając zmiany, które doskonalą nadzór korporacyjny i implikują wzrost zaufania do przedsiębiorstw i gospodarki japońskiej.

Zakończenie

Od kilkunastu lat Japonia podejmuje liczne działania zmierzające do rewitalizacji gospodarki i doskonalenia kształtu nadzoru korporacyjnego. Są to niezmiernie trudne i złożone działania, gdyż w zasadzie dotyczą przekształcania tradycyjnego modelu *corporate governance*. Wprowadza nowe

rozwiązania, wzorowane na praktykach międzynarodowych, w szczególności na regulacjach amerykańskich, implikujące ewolucję w kulturze korporacyjnej i mentalności społeczeństwa. Sukcesywne i konsekwentne reformowanie nadzoru korporacyjnego spowodowało, że Japonia posiada obecnie standardy *corporate governance* odpowiadające standardom światowym. Nie są one jednakże jednoznacznie oceniane przez środowisko biznesowe.

Nie ma wątpliwości, że zmiany zachodzące w japońskim nadzorze korporacyjnym ukierunkowane są na implementację kluczowych zasad prawa anglosaskiego. Ta orientacja trwająca od początku lat 90. XX wieku doprowadziła do powstania amerykańskiego modelu prawa spółek (A-model). Jest ona wspierana przez rosnący udział inwestorów zagranicznych i konwergencje w zakresie koncentracji własności akcji (inwestorzy instytucjonalni).

Amerykanizacja regulacji prawnych prowadzi niekiedy do konfliktu z konserwatywnym, japońskim podejściem, jak też powoduje małą popularność amerykańskiego modelu akcjonariuszy, mimo istnienia prawnej ochrony interesów akcjonariuszy mniejszościowych i uznawania kontroli rynku. Zmiany zachodzące w zakresie nadzoru korporacyjnego, szczególnie struktury własności, nie mogą być interpretowane jako odejście od modelu interesariuszy [Ovsiannikov, 2017]. Badania dowodzą, że to głównie inwestorzy zagraniczni dokonują transakcji giełdowych, krzyżowa własność akcji jest nadal istotna (*mochai*), wiele firm wciąż zachowuje silne relacje ze swoimi bankami i pozyskuje od nich finansowanie [TSE, 2015, s. 2]. W odniesieniu do najważniejszych pracowników utrzymywana jest zasada „zatrudniania na całe życie”, co stanowi też priorytet menedżerów najwyższego szczebla.

Japoński i amerykański system nadzoru korporacyjnego wykazują wiele podobieństw, ale nadal różnicują je praktyki nadzoru korporacyjnego. Jednakże sytuacja ta ulega zmianie. Stosowanie podejścia *comply or explain* daje możliwość CEOów wyboru pomiędzy stosowaniem modelu amerykańskiego lub japońskiego oraz na sukcesywne, ewolucyjne dokonywanie zmian.

Jak zauważono wcześniej, menedżerowie japońscy chcą mieć taką samą pozycję i uprawnienia jak amerykańscy. Z tego względu przy słabo rozwiniętym rynku kontroli korporacji, na ogół wewnętrznie zorientowanych radach dyrektorów, większego znaczenia nabiera orientacja na wartość spółki i maksymalizację interesów akcjonariuszy. Ponadto model opierający się na wzorcach amerykańskich (komitetowy) jest stosowany w specyficzny sposób, np. CEOów nadal mianowali dyrektorów i audytorów zewnętrznych. Z tego względu jego zastosowanie nie powodowało wzrostu cen akcji tych spółek [Buchanan, 2007].

Przeprowadzona analiza potwierdziła duży wpływ regulacji amerykańskich na kształtowanie japońskiego nadzoru korporacyjnego. Działania ukierunkowane na amerykańizację *corporate governance* spełniły swoje cele, ale według mnie są one tylko etapem w realizacji strategii rewitalizacji i rozwoju Japonii. Kraj ten przez dekady umiejętnie potrafił wykorzystywać i adaptować do swoich potrzeb osiągnięcia i doświadczenia najlepiej rozwiniętych państw świata. Dzięki temu zdołał odnieść spektakularny sukces w rozwoju. Przyspieszenie globalizacji, chęć pozyskania kapitałów zagranicznych na rozwój, wzrost konkurencyjności gospodarki wymusza dołączenie do grupy krajów posiadających najwyższe standardy nadzoru korporacyjnego. Implementując najlepsze dobre praktyki *corporate governance*, Japonia może je dalej doskonalić, opracowując własne, oryginalne rozwiązania, które zapewnią jej realizację wyznaczonych celów i będą mogły stanowić wzorce dla innych. W związku z tym dynamiczne działania podejmowane w celu amerykańizacji regulacji prawnych i rekomendacji służą modernizacji i rozwojowi Japonii.

Literatura

- Ahmadjian C. (2007), *Foreign investment and corporate governance in Japan*, w: M. Aoki, G. Jackson, H. Miyajima (eds.), *Corporate governance in Japan. Institutional change and organizational diversity*, Oxford University Press, Oxford.
- Aoki M. (1988), *Information, incentives, and bargaining in the Japanese economy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Buchanan J. (2007), *Japanese Corporate Governance and the Principle of 'Internalism'*, „Corporate Governance: An International Review”, Vol. 15, No. 1.
- Dore R. (2000), *Stock Market capitalism Welfare Capitalism: Japan and Germany versus Anglo-Saxon*, Oxford University Press, Oxford.
- Goto G. (2013), *The Outline for the Companies Act Reform in Japan and Its Implications*, „Journal of Japanese Law”, Vol. 35.
- Hattori R., Maeda E. (2000), *The Japanese Employment System*, „Bank of Japan Monthly Bulletin”, January, https://www.boj.or.jp/en/research/brp/ron_2000/data/ron0001a.pdf
- Hoshi T., Kashyap A. (2001), *Corporate Financing and Governance in Japan*, The MIT Press.
- Hough J.E., Yakura Ch. (2016), *Japan Bar Association Issues New Anticorruption Compliance Guidelines*, Morrison & Foerster LLP, mofo.com.
- Itami H. (2005), *Revision of the Commercial Code and Reform of the Japanese Corporate Governance*, „Japan Labor Review”, Vol. 2.
- Jacoby S.M. (2002), *Corporate Governance in Comparative Perspective: Proposals for Convergence*, „Comparative Labor Law & Policy Journal”, Vol. 22, No. 1.
- Japan's Corporate Governance Code. Seeking Sustainable Corporate Growth and Increased Corporate Value over the Mid- to Long-Term* (2015) Tokyo Stock Exchange, June 1, <http://www.jpx.co.jp>.

- Jerzemowska M., Golec A., Zamojska A. (2015), *Corporate Governance. BRIC i Polska na tle krajów rozwiniętych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Kanda H. (1996), *Comperative Corporate Governance- Country Report: Japan* w: K.J. Hopt, H. Kanda, M.J. Roe, E. Wymeersch, S. Prigge (eds.), *Comperative Corporate Governance: The State of the Art and Emerging Research*, Clarendon Press, Oxford.
- Kuepper J. (2017), *Japan's Lost Decade: Brief History and Lessons*, International Investing, <https://www.thebalance.com/japan-s-lost-decade-brief-history-and-lessons-1979056>.
- Larcker D., Tayan B. (2011), *Corporate Governance Matters. A Closer Look at Organizational Choices and Their Consequences*, Pearson Education Inc.
- Lovels H. (2016), *Japanese Bar Association Publishes New Guidance on Foreign Bribery Prevention*, August 3, <https://www.lexology.com/hub/japan>.
- Miyajima H. (2014), *Perspectives for Corporate Governance Reform in Japan*, Research Institute of Economy, Trade & Industry (RIETI), <http://www.rieti.go.jp/en/special/policy-update/057.html>.
- Milhaupt C.J. (2003), *A Lost Decade for Japanese Corporate Governance Reform? What's Changed, What Hasn't, and Why?*, Columbia Law School, Centre for Law and Economics Working Paper, No. 234.
- Nakamura M. (2011), *Adoption and Policy implications of Japan's new corporate governance practices after the reform*, „Asia Pacific Journal of Management”, Vol. 28.
- Nakamura M. (2016), *The Security Market and the Changing Government Role in Japan*, *Asian*, „Education and Development Studies”, Vol. 5, No. 4.
- Okabe M. (2009), *Corporate Governance in Japan: Evolution, Policy Measures, and Future Issues*, w: F.J. Lopez Iturriaga (ed.), *Codes of Good Governance Around the World*, Nova Science Publishers, New York.
- Ovsiannikov K. (2017), *Corporate Governance Reforms in Japan: Instilling the New Regime*, „Cogent Business & Management”, Vol. 4.
- Patrick H. (2004), *Evolving Corporate Governance in Japan*, Working Paper No. 220, Working Paper Series Centre on Japanese Economy and Business, Columbia Business School.
- Principles of Corporate Governance for Listed Companies* (2004), Tokyo Stock Exchange, http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=69.
- Principles of Corporate Governance for Listed Firms* (2009), Tokyo Stock Exchange, http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_japan_dec2009_en.pdf.
- Teranishi J. (2005), *Evolution of the Economic System in Japan*, Edward Elgar.
- The JPX principles: Japan's new road map for companies conducting internal investigations* (2016), Nagashima Ohno & Tsunematsu (NO&T) Japan Legal Update No. 7, <https://www.noandt.com/data/book/index/id/15283>.
- TSE-Listed Companies White Paper on Corporate Governance* (2015), Tokyo Stock Exchange Inc., March.
- Shishido Z. (2001), *Reform in Japanese Corporate Law and Corporate Governance: Current Changes in Historical Perspective*, „The American Journal of Comparative Law”, Vol. 49.
- Yamada T. (2000), *Japanese Corporate System*, Financial Institutions and International Finance from Legal Point of View, „Hosei Riron”, Vol. 33, No. 1.

Yao Y. (2009), *Historical Dynamics of the Development of the Corporate Governance in Japan*, „Journal of Politics and Law”, Vol. 2, No. 4.

Streszczenie

Celem artykułu jest próba znalezienia odpowiedzi na pytanie, czy dynamiczne reformowanie japońskiego nadzoru korporacyjnego, poprzez implementację regulacji amerykańskich, ma na celu amerykańizację, czy też modernizację i rozwój *corporate governance*. Na podstawie analizy porównawczej adekwatnych pozycji literatury przedmiotu i aktów prawnych podjęta została próba pokazania wpływu amerykańskiej legislacji na kształtowanie japońskich regulacji oraz mechanizmów i zasad nadzoru korporacyjnego w poszczególnych epokach. Szczególna uwaga zwrócona została na zmiany zachodzące na tym polu po wprowadzeniu reformy Big Bang w 1997 r. Analiza pozwala wnioskować, że amerykańizacja japońskiego nadzoru korporacyjnego nie jest celem, a etapem modernizacji i rozwoju japońskiej gospodarki.

Słowa kluczowe

nadzór korporacyjny, model, regulacje, rekomendacje, rozwój

Modernization or Americanization of Japanese corporate governance – an outline of the problem (Summary)

The objective of the paper is to try to find an answer to the question, whether the dynamic reforms of Japanese corporate governance, due to implementation of American legal regulations and recommendations, is oriented towards Americanisation or modernization and development of Japanese corporate governance. The research is based on a comparative analysis of adequate literature and legal acts. The influence of American legislation on Japanese laws and regulations, mechanisms and principles of corporate governance, in each of the four Epochs, was analysed. Special attention was paid to those developments after the announcement of the Big Bang Reform in 1997. The analysis reveals that the Americanisation of the Japanese corporate governance is not a goal, but a stage of the modernization and development of the Japanese economy.

Keywords

corporate governance, model, regulations, recommendations, development

Anna Jonkisz-Zacny*

Optymalizacja wartości środków trwałych w procesie amortyzacji

Wstęp

Celem artykułu jest zbadanie relacji między wartością środków trwałych a upływem czasu przy zastosowaniu nowatorskich metod amortyzowania. Wynika on z dążeń do opracowania optymalnej metody amortyzacji rzeczowych aktywów trwałych, która pozwoli na wykazywanie w sprawozdaniach finansowych najbardziej zbliżonych wartości środków trwałych z wartością rynkową. Badanie dotyczy rzeczowego majątku trwałego, którego wartość zmniejsza się głównie wraz z upływem czasu a nie z fizycznym zużyciem. W niniejszej pracy bada się, czy istnieje związek funkcjonalny ukazujący nieliniową zależność zmniejszenia wartości w odniesieniu do upływu czasu. Przedmiotem badań są samochody osobowe stanowiące jednorodną grupę aktywów trwałych, charakteryzujących się dużym wpływem utraty wartości ze względu na czynnik czasu. W opracowaniu prezentuje się nowatorskie metody obliczania amortyzacji z użyciem parametru s uwzględniającego proces rozproszenia kapitału zawartego w środkach trwałych.

1. O istocie pomiaru kapitału

Głębsze zrozumienie kategorii kapitału, jako abstrakcyjnej zdolności do wykonywania pracy, pozwala na podjęcie tematyki pomiaru amortyzacji, jako transferu kapitału ze środka trwałego do obiektów pracy [Dobija, 2014]. Artykuł przedstawia modelowanie zmian wartości początkowej wybranej grupy środków trwałych według nowych przesłanek teoretycznych. Celem opracowania nowej metody pomiaru amortyzacji jest bardziej precyzyjny pomiar przepływu kapitału, a zatem doskonalenie rachunku kosztów. Ponadto doskonalsza metoda amortyzowania prowadzi do poprawniejszej wartości netto aktywa rzeczowego, co ma bezpośrednie przełożenie na wynik finansowy oraz wycenę wartości przedsiębiorstwa. Jak wiadomo, kategoria kapitału nierozzerwalnie wiąże się z zyskiem, ponieważ zysk jest miarą przyrostu kapitału w procesach gospodarowania. Jak podkreśla M. Dobija [2010, s. 21], kapitał nie powstaje z niczego, lecz jest transferowany przez pracę, która gromadzi się w określonych zasobach.

* Mgr, doktorantka w Katedrze Rachunkowości, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, anja5@poczta.onet.pl

To abstrakcyjne podejście do kategorii kapitału przechodziło wiele ewolucji. Terminem „kapitał” zaczęto posługiwać się w starożytności, zaś samo słowo „kapitał” pochodzi z języka łacińskiego *capitalis* (*caput* = głowa) i oznaczało główną sumę pieniędzy przeznaczoną do pożyczania na procent [Fetter, 1937, s. 5]. Co oznaczało, że kapitał był wyrażony zarówno w pieniądzu, jak i w aktywach rzeczowych, które można pomnażać. Potwierdza to L. Casson [1984], badacz życia i stosunków gospodarczych Ateńczyków w V wieku p.n.e. Autor przytacza fragment tekstu: „Real estate ... yielded no more than 8 percent. Keeping money on deposit in a bank ... brought only 10 to 18 percent. Running a factory might net 20 percent or more ...”. Jako najlepszą a zarazem najbardziej ryzykowną inwestycję L. Casson opisuje wyprawę morską, która w kilka miesięcy może podwoić dochody ale również doprowadzić do bankructwa: „A maritime loan ... could double a man’s money within a few months of the sailing season or make a quick financial killing” [Casson, 1984, s. 30]¹.

Tekst ten wyraźnie wskazuje na znajomość ekonomii i zasad obliczania zysku w starożytnej Grecji, ale przede wszystkim ukazuje naturalne pragnienie pomnażania kapitału. Z kolei R. Duncan-Jones, badając ekonomię starożytnych Rzymian, opisuje wyliczenia dotyczące profitu z winnicy: „provided that the quality of the wine was reasonably good, an average yield could suffice to give profits of the order of 7% to 10%” [Duncan-Jones, 1974, s. 59]². Oba przytoczone fragmenty nie pozostawiają żadnych wątpliwości, że w starożytności dobrze rozumiano zasady pomnażania zysku.

Po upadku Cesarstwa Rzymskiego następuje regres w rozwoju teorii kapitału. W średniowieczu kapitał był traktowany wyłącznie jako dobra rzeczowe, a posiadanie pieniędzy służyło tylko do zakupu dóbr użytecznych [Grabski, 1928, s. 20–21]. W tym czasie pieniądze nie służyły do osiągania korzyści gospodarczych, pobieranie odsetek od pożyczonych kwot zostało zakazane przez Sobór Nicejski w 325 r. [Skrzypek, 1939, s. 13]. Wówczas pieniądz jako kategoria pomnażania kapitału przestał funkcjonować i to na długie lata. Święty Tomasz z Akwinu (1225–1274) pisze, że czerpanie korzyści z „bezpłodnego” pieniądza, bez wykonywania pracy, wymaga potępienia [Kracik, 2005, s. 36]. Jest to kontynuacja błędnie przyjętej teorii Arystotelesa o jałowym pieniądzu. W rozprawie „Suma teologiczna” Tomasz pisze: „Lichwiarz, zaś nawet gdy śpi, pomnaża swe niegodziwe zyski. Bez pracy,

¹ „Nieruchomości to dobra inwestycja, ale przynoszą nie więcej niż 8 procent. Trzymanie pieniędzy w banku jako depozyt, albo dobrze ubezpieczona pożyczka daje tylko 10 do 18 procent. Prowadzenie fabryki może dać netto 20 procent albo więcej... A pożyczka morska z jednej strony mogła podwoić pieniądze mężczyzny w jedną wyprawę, albo mogła doprowadzić do finansowego zabójstwa” (tłum. własne).

² „Pod warunkiem, że jakość wina jest dostatecznie dobra, średnia wydajność może przynieść zysk rzędu 7% do 10%” (tłum. własne).

którą Bóg nakazał. Sprzedając swe czekanie na pieniądze, czyli czas, choć ten należy do wszystkich. Żąda więcej niż pożyczyl, popełniając grzech przeciwny naturze, bowiem bezpłodny pieniądz nie rodzi pieniędzy” [Ekonomia sprawiedliwa, 2008]. Katolicka kazuistyka trwała w tym zakresie do 1830 r., wówczas zakaz lichwy został poluzowany, ale jeszcze nie zniesiony.

W tym czasie oświecenie wnosi nowego ducha w rozwój teorii kapitału, nie bacząc na nauki Kościoła. N. Barbon (1640–1698) zapoczątkował rozumienie kapitału jako pojęcie techniczno-gospodarcze. A po nim A. Smith (1723–1790) przedstawiał rozumienie kapitału jako sumę trzech czynników: środków produkcji, ziemi i zasobów pracy. Już wtedy Smith w swoich dziełach wskazywał na „zręczność zarobkowania” [1954, s. 347], czyli na pożyteczne umiejętności człowieka, którą obecnie nazywamy kapitałem ludzkim.

We współczesnym podejściu kapitał jest traktowany jako wielkość abstrakcyjna. Prekursorami nierzeczowej teorii kapitału byli m.in.: J.B. Clark, S. Grabski, I. Fisher, B. Say oraz G. Reisman; to oni zwrócili uwagę na potrzebę oderwania kapitału od materii. Kapitał zgodnie z tą ideą mógł oznaczać wszystko. Jak podkreślał J.B. Clark: „... Kapitał jest wieczny i niezniszczalny w odróżnieniu od dóbr, które takie nie są...” [cyt. za: Skrzypek, 1939, s. 127–128]. W teorii Clarka kapitał tworzy fundusz bogactwa produkcyjnego, wyrażony w pieniądzu, ale nieucieleśniony w nim, który stale egzystuje, co odróżnia go od konkretnych dóbr kapitałowych. Natomiast J.B. Say prezentuje kapitał jako siłę lub zdolności do produkcji i działania, która wykorzystana wytwarza jeszcze większą wartość, niż pierwotnie posiadał kapitał [Blaug, 1994, s. 112]. Jeszcze szerzej definiuje kapitał G. Reisman [2015, s. 26], który pisze, że „Kapitał to także czas, umiejętność pokonania konkurencji, nieodzowna wiedza, energia, ryzyko”. Jednocześnie podkreśla, że samo posiadanie kapitału nie wystarcza, aby osiągać zyski, potrzebna jest jeszcze umiejętność posługiwania się nim.

Ta abstrakcyjna natura kapitału wymaga pomiaru jego przepływu, co umożliwia rachunkowość podwójna. Jej dualny zapis mierzenia zawartości kapitału w aktywach wyraża podstawowa tożsamość kategorii kapitału.

$$\text{Wartość aktywów} = \text{Kapitał własny} + \text{Kapitał obcy} \quad (1)$$

Ta tożsamość (1), jak pisze M. Dobija [2010, s. 9] „...ukazuje kapitał w dwóch przekrojach: po lewej stronie jest suma kapitału ulokowanego w różnorodnych aktywach, a po drugiej stronie występuje kapitał należący do właścicieli i kapitał pozostały. Istotą rzeczy jest tutaj zrozumienie, że to kapitał zawarty w aktywach reprezentuje ich wartość, a miarą wszystkich wielkości występujących w równaniu jest jednostka miary kapitału, czyli jednostka pracy”. W wycenie bilansowej dąży się, aby wartość netto środków trwałych w bilansie była maksymalnie zbliżona do wartości

rynkowej, co pozwala na właściwą wycenę kapitału. Potwierdzają to również G. Felthman i J. Ohlson [1996], którzy wskazują, że wartość księgowa firmy powinna być zrównana z jej wartością rynkową. Dostosowanie sprawozdawczości do wartości godziwych zalecają również Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej [Bonham i inni, 2003, s. 117].

2. Wpływ metod amortyzacji na wynik ekonomiczny i wartość przedsiębiorstwa

Badanie metod amortyzacji wymaga podziału środków trwałych na dwie grupy. Pierwsza z nich to aktywa, których wartość nie zależy od upływu czasu. W tym przypadku stosowanie amortyzacji liniowej jest uzasadnione. Natomiast druga grupa to aktywa, których wartość jest zależna w znacznej mierze od upływu czasu. Wówczas, aby właściwie odzwierciedlić alokację kosztów, należy obliczać amortyzację z uwzględnieniem bieżących wartości środka trwałego. O takim podziale środków trwałych na dwie grupy pisał w swoich pracach O. Burt [1972].

Główną ideą amortyzacji jest określenie stosunku zużycia wartości środka trwałego do jego wartości brutto. W procesie amortyzacji środek trwały zużywa się i przenosi w kolejnych okresach swoją wartość do produktów wytwarzanych za jego pośrednictwem. W związku z tym ideałem jest, jak piszą B. Lev i H. Theil [1978], aby alokacja kosztów w procesie amortyzowania w pełni odzwierciedlała zmniejszanie się potencjału usługowego. Podobnie amortyzację postrzegają J. Iwin i Z. Niedzielski [2002, s. 107], określając amortyzację jako ruch okrężny i obrót środków trwałych w procesie produkcji.

Prawne zasady odpisów amortyzacyjnych wynikają z ustawy o rachunkowości [ustawa, 1994], art. 7 ust. 1 pkt 1 stanowi, że w wyniku finansowym uwzględnia się zmniejszenia wartości użytkowej lub handlowej składników aktywów, w tym również dokonane w postaci odpisów amortyzacyjnych lub umorzeniowych. Zaś sam sposób ustalania amortyzacji wynika z art. 32 cytowanej ustawy, gdzie odpisy amortyzacyjne dokonuje się drogą systematycznego planowego rozłożenia wartości początkowej środka trwałego na ustalony okres amortyzacji. Natomiast dla określenia stawki i metody amortyzacji uwzględnia się okres ekonomicznej użyteczności, na który wpływa:

- liczba zmian, na których pracuje środek trwały,
- tempo postępu techniczno-ekonomicznego,
- wydajność mierzona liczbą godzin pracy lub liczbą wytworzonych produktów albo inny właściwy miernik,
- prawne lub inne ograniczenie czasu używania środka trwałego,

- przewidywana przy likwidacji cena sprzedaży netto istotnej pozostałości środka trwałego.

Podstawą odpisów amortyzacyjnych jest ustalona wartość początkowa środka trwałego, która uwzględnia cenę nabycia lub koszt wytworzenia, powiększona o koszty i nakłady związane z oddaniem środka do użytkowania. Tak ustalona wartość początkowa zdatnego, kompletnego i oddanego do użytku jednostki środka trwałego pozwala na dokonywanie odpisów amortyzacyjnych. Kolejny ważny etap w procesie amortyzacji to określenie metody, która powinna w najbardziej optymalny sposób oddawać równowartość zużycia środka trwałego.

Powszechnie stosowaną metodą amortyzacji jest amortyzacja liniowa (*straight-line method*), gdzie odpisy amortyzacji ustalone są w tej samej wysokości przez cały okres amortyzacji środka trwałego. W metodzie tej zakłada się, że środek trwały zużywa się jednakowo w każdej jednostce czasu. Sposób obliczania amortyzacji metodą liniową przedstawia poniższy wzór:

$$a = \frac{Wp - Wr}{t} \quad (2)$$

gdzie:

a – roczna kwotowa stawka amortyzacji,

Wp – wartość początkowa środka trwałego,

Wr – wartość rezydualna po okresie użytkowania,

t – przewidywany okres używania środka trwałego (w latach).

Zgodnie z przedstawianym wzorem roczny odpis amortyzacji metodą liniową dla samochodu osobowego BMW 420i o wartości początkowej 160 500 zł, przy założeniu 5-letniego okresu użyteczności i wartości rezydualnej po piątym roku 74 300 zł, wyniosłby 17 200 zł. Zaś sam roczny wskaźnik amortyzacji byłby równy 20%. Szczegółowy plan amortyzacji liniowej dla samochodu BMW 420i przedstawia część pierwsza tablicy 1. Natomiast ostatnia kolumna tablicy 1 prezentuje różnice procentowe wynikające z rozbieżności przyjętej wartości amortyzacji i wartości rynkowej danego środka trwałego.

Tablica 1. Porównanie amortyzacji liniowej z wartością rynkową (w zł)

Rok	Kwota rocznej amortyzacji	Wartość netto ŚT	Wartość rynkowa ŚT	Różnica w %
I rok	17 240	143 260	119 000	20,39%
II rok	17 240	126 020	103 000	22,35%
III rok	17 240	108 780	90 600	20,07%
IV rok	17 240	91 540	79 900	14,57%
V rok	17 240	74 300	74 300	0,00%

Źródło: Obliczenia własne w oparciu o dane z Systemu INFO-EKSPERT za VII 2017 r.

Druga powszechnie stosowana metoda amortyzacji to amortyzacja degresywna (*double declining balance method*), nazywana również czasami metodą zmniejszającego się salda. W metodzie tej zakłada się, że przydatność ekonomiczna składnika majątku trwałego maleje w miarę upływu jego lat. Amortyzację oblicza się poprzez szybkie, przyspieszone odpisy w pierwszych latach eksploatacji środka trwałego, czyli w czasie jego największej wydajności, oraz zdecydowanie mniejsze w końcowym okresie wykorzystywania. Zasadą tej metody jest stosowanie stawek amortyzacyjnych z metody liniowej o podwyższonym współczynniku. Ponadto w każdym roku użytkowania wartość początkowa jest pomniejszana o dotychczasowe odpisy amortyzacyjne, co daje podstawę dla obliczeń w kolejnym roku. W ten sposób uzyskujemy malejące stawki amortyzacji w kolejnych okresach. Przyjmując ten sposób obliczania, amortyzacja trwałaby w nieskończoność. W związku z powyższym przyjęto zasadę, że od momentu zrównania się odpisów z amortyzacją liniową zaczyna stosować się amortyzację liniową. Metoda ta pozwala na skrócenie okresu amortyzacji nawet o kilka lat. Przyjmując te same założenia co w amortyzacji liniowej dla samochodu BMW 420i, schemat obliczeń amortyzacji bilansowej metodą degresywną przy współczynniku 2,0 przedstawia się następująco:

$$\text{I rok: } (160\,500 \text{ zł} - 74\,300 \text{ zł}) \times (20\% \times 2,0) = 34\,480 \text{ zł}$$

$$\text{II rok: } (160\,500 \text{ zł} - 34\,480 \text{ zł} - 74\,300 \text{ zł}) \times (20\% \times 2,0) = 20\,688 \text{ zł}$$

$$\text{III rok: } (126\,020 \text{ zł} - 20\,688 \text{ zł} - 74\,300 \text{ zł}) \times (20\% \times 2,0) = 12\,412,80 \text{ zł.}$$

Ponieważ w III roku kwota amortyzacji obliczona metodą degresywną jest mniejsza od amortyzacji ustalonej metodą liniową (17 240 zł), to przechodzi się na amortyzację liniową. Odpisy amortyzacyjne stosujemy do momentu zrównania się wartości netto środka trwałego z ustaloną wartością rezydualną. Szczegółowy plan odpisów amortyzacyjnych prezentuje tablica 2.

Tablica 2. Porównanie amortyzacji degresywnej z wartością rynkową (w zł)

Rok	Kwota rocznej amortyzacji	Wartość netto ŚT	Wartość rynkowa ŚT	Różnica w %
I rok	34 480	126 020	119 000	5,90%
II rok	20 688	105 332	103 000	2,26%
III rok	17 240	88 092	90 600	2,77%
IV rok	13 792	74 300	79 900	7,01%
V rok	–	–	74 300	100,00%

Źródło: Obliczenia własne w oparciu o dane z Systemu INFO-EKSPERT za VII 2017 r.

W tym przypadku wartości odpisów amortyzacyjnych w czterech pierwszych latach są bardziej zbliżone do wartości rynkowej. Problem

jednak pojawia się w piątym roku użytkowania środka trwałego, ponieważ amortyzacja w ogóle nie występuje, co zniekształca kalkulację kosztów i błędnie określa wartość posiadanych zasobów.

Nieco inaczej do problemu amortyzacji odnoszą się przepisy podatkowe, które odpisy amortyzacyjne traktują wyłącznie jako podstawę zmniejszenia zobowiązań podatkowych. Ustawodawca narzuca stawki amortyzacji dla poszczególnych środków trwałych, nie odnosząc się do ich rzeczywistego okresu użytkowania w danym podmiocie. Zatem w tym przypadku amortyzacja służy wyłącznie do ustalenia kosztu podatkowego. Oprócz tego przepisy podatkowe wprowadzają również pewne rozbieżności co do przedmiotu amortyzacji i samej definicji środka trwałego.

Zatem obie amortyzacje, bilansowa i podatkowa, wymagają dwóch odrębnych ewidencji, ponieważ pełnią one odrębne funkcje. Amortyzacja bilansowa wynika z nadrzędnej funkcji rachunkowości do prezentowania faktycznej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Natomiast amortyzacja podatkowa służy do rozliczeń z tytułu zobowiązań podatkowych. Dlatego te dwie dziedziny powinny być odrębnie rozpatrywane, ponieważ ma to wpływ na efekty gospodarcze jednostki. Jednak w praktyce zdarza się, że podmioty, upraszczając obowiązki związane z obliczaniem amortyzacji, stosują do obu amortyzacji wyłącznie przepisy podatkowe. Całkowicie ignorując konsekwencje błędnych obliczeń kosztów i nieprawdziwego wyniku finansowego.

Ponadto ustawy podatkowe od osób fizycznych i prawnych wprowadzają dwa ograniczenia dla samochodów osobowych. Po pierwsze, maksymalna wartość, do której można dokonywać odpisów amortyzacyjnych dla samochodów osobowych, wynosi 20 000 euro. Po drugie, samochody osobowe są wyłączone z możliwości stosowania metody degresywnej.

3. Bieżąca wartość środka trwałego a czynnik czasu

Czas jest postrzegany jako proces dyfuzji, zdolności do trwania i istnienia, a jednocześnie starzenia się z upływem lat. Przysłowie mówi o godzinie: „każda rani, ostatnia zabija”. Analizując proces dyfuzji kapitału i starzenia się, należy zauważyć, że aktywa rzeczowe mogą oddawać dużą wartość (koncentracja kapitału), gdy ją mają, zatem na początku swojego istnienia. Z tego wynika, że jest to proces nieliniowy. Ta opinia ma zastosowanie zarówno do ludzi, jak i rzeczy. Jako liniowy proces można traktować cykliczne tykanie zegara czy upływ kolejnych lat, zaś sam proces starzenia się jest z pewnością nieliniowy.

W powiązaniu do nieliniowego charakteru procesu starzenia się wskazuje się na środki trwałe, których wartość w dużej mierze zależy od upływu czasu. Wówczas wydaje się, że adekwatna dla tych aktywów będzie metoda,

w której wystąpi czynnik czasu $\exp[-st]$, gdzie: s – stanowi współczynnik rozpraszania się kapitału określony modelem ogólnym [Kurek, Dobija, 2010, s. 52], a t – określi upływ lat.

Jak słusznie zauważył M. Dobija [2010], wartość początkowa oraz wartości na koniec okresu użytkowania, jak też liczba lat użytkowania, pozwalają określić tempo rozplywu wartości początkowej s . Co wyraża równanie:

$$W_p e^{-st} = W_k \quad (3)$$

gdzie: czynnik e^{-st} określa ubytek początkowej wartości z upływem lat t . Zatem parametr s określa formuła:

$$s = -\frac{1}{t} \ln \frac{W_k}{W_p} \quad (4)$$

Stosując powyższe wzory do obliczenia wartości końcowej środka trwałego, wyznacza się swoiste dla danego aktywa tempo upływu czasu. Obliczanie amortyzacji z użyciem parametru rozproszenia nazywa się metodą zmniejszającego się salda [Dobija, 2010], jej nazwa nie wiąże się z metodą degresywną opisaną wcześniej.

4. Metoda zmniejszającego się salda – badania empiryczne

Celem pracy jest badanie metody zmniejszającego się salda dla rzeczowych aktywów, których wartość zależy od upływu czasu. Analizie poddano sektor branży samochodów osobowych, porównując wartość rynkową w kolejnych latach z wartością księgową netto środków trwałych obliczoną metodą zmniejszającego się salda. Okres badań obejmuje 5 lat. Dane empiryczne pochodzą z programu System INFO-EKSPERT, opracowanego przez rzeczoznawców techniki samochodowej i ruchu drogowego do określania wartości pojazdu. Program ten jest stosowany przez rzeczoznawców, urzędy skarbowe i towarzystwa ubezpieczeniowe do określania wartości rynkowej środków transportu. Tablica 3 przedstawia trzy marki samochodów osobowych tej samej klasy. Przy doborze grupy zwrócono uwagę na występowanie takiego samego modelu przez cały okres badania.

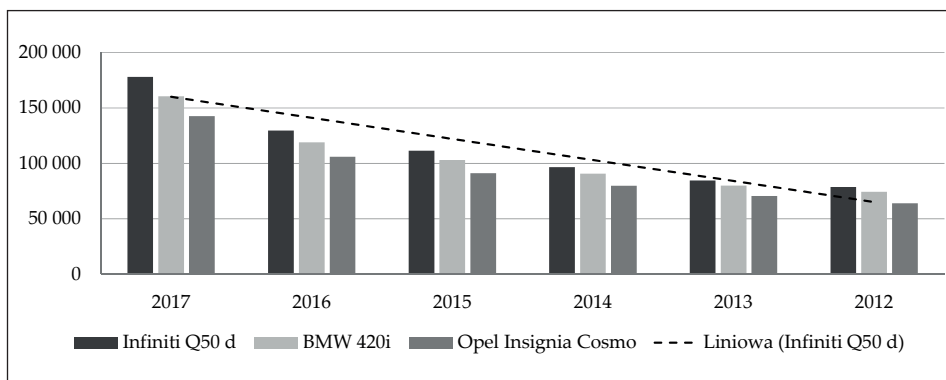
Dolna część tabeli prezentuje procentowy spadek wartości poszczególnych marek w stosunku do upływu lat. Największe spadki wartości występują w dwóch pierwszych okresach. W pierwszym roku wartość samochodu spada średnio o 26%, a w drugim roku o kolejne 10%, natomiast stopniowo z upływem lat spadek wartości jest coraz mniejszy.

Tablica 3. Wartość bazowa modeli: Infiniti Q50d, BMW 420i, Opel Insignia Cosmo w okresie 2017–2012

Marka samochodu	Wartość netto w danym roku					
	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Infiniti Q50 d	178 000	129 500	111 500	96 500	84 500	78 500
BMW 420i	160 500	119 000	103 000	90 600	79 900	74 300
Opel Insignia Cosmo	142 500	106 000	91 100	79 800	70 400	63 900
Spadek wartości w %						
Infiniti Q50 d	–	27,25	37,36	45,79	52,53	55,90
BMW 420i	–	25,86	35,83	43,55	50,22	53,71
Opel Insignia Cosmo	–	25,61	36,07	44,00	50,60	55,16

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o dane z Systemu INFO-EKSPERT za VII 2017 r.

Rysunek 1 prezentuje spadek wartości w poszczególnych okresach. Rysunek przedstawia brak liniowej zależności w utracie wartości przez wszystkie badane samochody. To potwierdza fakt, że stosowanie amortyzacji liniowej nie spełnia podstawowych założeń amortyzacji, że odpisy powinny odzwierciedlać rzeczywiste zużycie środka trwałego.

Rysunek 1. Spadek wartości dla poszczególnych okresów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablicy 3.

Jako próbę rozwiązania problemu proponuje się wprowadzenie modelu przedstawionego uprzednio uwzględniającego upływ czasu. Do obliczeń parametru s przyjęto wartość końcową (W_k) z roku środkowego – trzeciego. Obliczona zgodnie ze wzorem (4) wartość parametru s dla poszczególnych modeli wynosi: BMW 420 – 0,190613243, Opel Insignia Cosmo – 0,193272832, Infiniti Q50 – 0,204080181. Następnie obliczono amortyzację dla poszczególnych modeli zgodnie ze wzorem (3). Wyniki obliczeń prezentuje tablica 4.

Tablica 4. Porównanie amortyzacji zmniejszającego się salda z wartością rynkową

Rok	Kwota rocznej amortyzacji	Wartość netto ŚT	Wartość rynkowa ŚT	Różnica w %
BMW 420i				
I rok	27 854	132 646	119 000	11,47%
II rok	23 020	109 625	103 000	6,43%
III rok	19 025	90 600	90 600	0,00%
IV rok	15 723	74 877	79 900	-6,29%
V rok	12 995	61 882	74 300	-16,71%
Opel Insignia Cosmo				
I rok	25 043	117 457	106 000	10,81%
II rok	20 642	96 814	91 100	6,27%
III rok	17 014	79 800	79 800	0,00%
IV rok	14 024	65 776	70 400	-6,57%
V rok	11 560	54 216	63 900	-15,15%
Infiniti Q50d				
I rok	32 859	145 141	129 500	12,08%
II rok	26 793	118 347	111 500	6,14%
III rok	21 847	96 500	96 500	0,00%
IV rok	17 814	78 686	84 500	-6,88%
V rok	14 526	64 160	78 500	-18,27%

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o dane z Systemu INFO-EKSPERT za VII 2017 r.

Obliczenia wskazują, że wartości netto w tej metodzie są bardziej zbliżone do wartości rynkowych niż w metodzie liniowej, natomiast w stosunku do metody degresywnej wykazują wartości netto środków trwałych przez cały okres użytkowania. Zatem metoda zmniejszającego się salda znajduje wstępne uzasadnienie teoretyczne. W dalszych badaniach zostanie podjęta próba opracowania modelu ekonometrycznego uwzględniającego proces deprecjacji i utraty wartości netto środków trwałych uzasadnionych teoretycznie.

Zakończenie

Amortyzacja jest transferem kapitału ulokowanego w zasobach rzeczowych w dobra produkcyjne. Ustalenie poprawnej wielkości amortyzacji, adekwatnie określającej proces zużycia i transferu wartości, pozwoli precyzyjniej ujmować amortyzację w rachunku kosztów i w konsekwencji udoskonalili pomiar wyniku finansowego. W związku z powyższym sprawozdania finansowe staną się bardziej wiarygodne. Zatem przedstawiona metoda pozwoli na niwelowanie rozbieżności wynikających z amortyzacji liniowej

i degresywnej w stosunku do nierównomiernego procesu zużycia i starzenia się środków trwałych. Nieliniowy proces utraty wartości środków trwałych precyzyjniej oblicza przedstawiona metoda zmniejszającego się salda.

Literatura

- Blaug M. (1994), *Teoria ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bonham M. i inni (2003), *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej w interpretacjach i przykładach*, LexisNexis, International GAAP.
- Burt O.R. (1972), *A Unified Theory of Depreciation*, „Journal of Accounting Research”, Spring.
- Casson L. (1984), *Ancient Trade and Society*, Wayne State University.
- Dobija M. (2010), *Natura czasu a kwoty amortyzacji środków trwałych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 829.
- Dobija M. (2014), *Kategoria kapitału i fundamentalne zasady kształtujące rzeczywistość ekonomiczną*, w: M. Dobija (red.), *Teoria rachunkowości podstawa nauk ekonomicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Duncan-Jones R. (1974), *The Economy of the Roman Empire*, Cambridge University.
- Ekonomia sprawiedliwa* (2008), www.nbportal.pl/wiedza/artykuly/historia-mysli-ekonomicznej/historia_ekonomii_3, dostęp: 28.06.2017.
- Feltham A.G., Ohlson A.J. (1996), *Uncertainty Resolution and the theory of Depreciation Measurement*, „Journal of Accounting Research”, Vol. 34, No. 2.
- Fetter F.A. (1937), *Reformulation of the Concepts of Capital and Income in Economics and Accounting*, „Accounting Review”, Vol. 12, No. 1.
- Grabski S. (1928), *Ekonomia społeczna*, Książka VI: *Kapitał*, Wydawnictwo Zakładu Naukowego im. Ossolińskich, Lwów–Warszawa–Kraków.
- Iwin J., Niedzielski Z. (2002), *Rzeczowy majątek trwały amortyzacja i inwestycje rzeczowe w finansach przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kracik J. (2005), *Kredyt i lichwa jako zjawiska społeczne*, w: J. Tazbir, A.K. Banach, *Rozrzutność i skąpstwo w tradycji kulturowej i rzeczywistości*, Historia Jagellonica, Kraków.
- Kurek B., Dobija M. (2010), *Teoria pomiaru kapitału i zysku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Lev B., Theil H. (1978), *A Maximum Entropy Approach to the Choice of Asset Depreciation*, „Journal of Accounting Research”, Vol. 16, No. 2.
- Reisman G. (2015), *Kapitał i Kapitalizm XXI wieku*, FIJORR Publishing, Warszawa.
- Skrzypek S. (1939), *Pojęcie kapitału w literaturze*, Archiwum Towarzystwa Naukowego we Lwowie, Dział II, t. XXVI, z. I, Towarzystwo Naukowe z zasiłkiem Ministerstwa Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego, Drukarnia „Ekonomia”, Lwów.
- Smith A. (1954), *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. I, PWN, Warszawa.
- System INFO-EKSPERT, www.info-ekspert.pl, dostęp: 5.07.2017.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, t.j. Dz.U. z 2017 r., poz. 2342 z późn. zm.

Streszczenie

Celem artykułu jest modelowanie zmian wartości netto rzeczowych aktywów trwałych, których wartość zmniejsza się głównie z upływem czasu. Wynika to z przesłanek teoretycznych uzasadnienia procesu amortyzacji dla środków trwałych. Proces utraty wartości w tym przypadku ma charakter nieliniowy. Opracowanie prezentuje nową metodę pomiaru amortyzacji, nazwaną metodą zmniejszającego się salda.

Metoda ta precyzyjniej ujmuje pomiar przepływu kapitału z zasobów rzeczowych w dobra produkcyjne z trzech powodów. Po pierwsze, pozwala na alokację utraty wartości środków trwałych w rachunku kosztów, zbliżoną do wartości rynkowych. Po drugie, amortyzacja metodą zmniejszającego się salda pozwoli na udoskonalenie pomiaru wyniku finansowego. Po trzecie, zbliży wartość wynikającą ze sprawozdań finansowych z wartością rynkową podmiotu.

Słowa kluczowe

środki trwałe, wartość, kapitał, amortyzacja

Optimizing the value of fixed assets in the depreciation process (Summary)

The aim of the article is to model changes in the net value of fixed assets whose value decreases mainly over time. The basis of the study is the theoretical justification for the method of depreciation for fixed assets. The initial loss process for this method is nonlinear. The study presents a new method of measuring depreciation called the declining balance method.

This method more accurately measures the flow of capital from material resources into production goods, for three reasons. Firstly, it allows the allocation of fixed assets in the cost accounting close to market values. Secondly, depreciation using the declining balance method will improve the measurement of the financial result. Third, it will approximate the value of the financial reports with the market value.

Keywords

fixed assets, value, capital, depreciation

Błażej Lepczyński*

Rating jako narzędzie oceny wiarygodności kredytowej przedsiębiorstw na polskim rynku obligacji

Wstęp

Agencje ratingowe to instytucje, które odgrywają istotną rolę w ocenie wiarygodności kredytowej emitentów obligacji, przyczyniając się w ten sposób do wzrostu transparentności rynku. Celem badania było określenie roli ratingu nadawanego przez agencje ratingowe jako narzędzia oceny wiarygodności kredytowej przedsiębiorstw emitujących obligacje, wyspecyfikowanie najważniejszych barier rozwoju usług ratingowych oraz wskazanie potencjalnych konsekwencji wynikających z ustalonej w zrealizowanym badaniu roli ratingu.

Temat badania jest ważny w punktu widzenia rozwoju rynku obligacji w Polsce i zarządzania wartością. Uzasadnieniem podjęcia badań na temat roli ratingu na rynku obligacji przedsiębiorstw jest to, że rynek obligacji staje się w Polsce coraz ważniejszą alternatywą wobec kredytu, a niedorozwój usług ratingowych może stanowić zagrożenie dla jego rozwoju i pogłębiać problem nieprzejrzystości rynku. Konieczne jest zatem wskazanie, jaki jest stopień wykorzystania ratingu przez emitentów obligacji.

Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej wskazano teoretyczne uzasadnienie znaczenia ratingu w ocenie przedsiębiorstw. W tej części przedstawiono również argumenty uzasadniające sytuację, w której część przedsiębiorstw emitujących dłużne papiery wartościowe nie stara się o oceny ratingowe nadawane przez agencje ratingowe. Wskazano również, że istotnym substytutem klasycznego ratingu mogą być oceny nadawane przez banki inwestycyjne. W drugiej części przedstawiono wyniki badania dotyczącego znaczenia agencji ratingowych na rynku Catalyst oraz najważniejsze bariery rozwoju ratingu jako narzędzia oceny wiarygodności kredytowej przedsiębiorstw. Trzecią część poświęcono ocenie potencjalnych zagrożeń wynikających z niskiego stopnia rozwoju ratingu na polskim rynku obligacji przedsiębiorstw.

* Dr, Katedra Bankowości, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, blazej.lepczynski@gmail.com

1. Rating w ocenie przedsiębiorstw emitujących obligacje – przegląd literatury

Na rynkach finansowych ważnym narzędziem oceny wiarygodności kredytowej podmiotów emitujących obligacje jest nadawany przez agencje ratingowe rating kredytowy. Rating i agencje ratingowe przyczyniają się bowiem do ograniczania problemów związanych z asymetrią informacyjną między pożyczkobiorcami a inwestorami.

W krajach europejskich rynki obligacji odgrywały zawsze mniejszą rolę w finansowaniu przedsiębiorstw w porównaniu z rynkiem kredytowym, ale w ostatnich kilku latach odnotowujemy dynamiczny ich rozwój w związku z kryzysem i zaostrzaniem norm regulacyjnych w bankowości.

Na rynkach obligacji przedsiębiorstw z punktu widzenia ocen ratingowych mamy do czynienia z trzema grupami przedsiębiorstw:

- 1) z nadanym przez międzynarodową lub lokalną agencję ratingową ratingiem publicznym, przy czym rating ten może mieć charakter ratingu zamówionego lub niezamówionego przez emitenta,
- 2) bez nadanej oceny ratingowej (*unrated bonds*),
- 3) z nadanym przez banki inwestycyjne tzw. *shadow rating*, czyli ratingiem „cienia” lub „lekkim” ratingiem.

Rozwijany od ponad 100 lat rating kredytowy (*credit rating*) stanowi istotne narzędzie oceny wiarygodności kredytowej przedsiębiorstw emitujących dłużne papiery wartościowe. „Ratingi kredytowe agencji ratingowych mają na celu względną ocenę jakości kredytowej przedsiębiorstw i instrumentów dłużnych” [*Monthly Bulletin May, 2009, s. 107*]. „Rating kredytowy jest oceną zdolności podmiotu do spłaty swoich zobowiązań finansowych” [*The ABCs..., s. 1*]. Rating dotyczy zatem problematyki ryzyka kredytowego i jest ściśle powiązany z ryzykiem zaprzestania spłaty zobowiązań. Postrzegany jest w kategoriach opinii wydawanej przez agencję ratingową, czyli podmiot/instytucję (najczęściej o charakterze prywatnym) wyspecjalizowany w nadawaniu ocen wiarygodności kredytowej emitentów obligacji. „Władza i wpływy agencji ratingowych są ogromne, gdyż na ich ocenach opierają się rynki instrumentów dłużnych, ale także władze nadzorcze i banki centralne” [Żabińska, 2013, s. 30].

Zasadniczo rating spełnia trzy funkcje [*Competition..., 2010, s. 5–6*]:

- 1) obiektywizuje pomiar ryzyka kredytowego i ogranicza problem asymetrii informacji pomiędzy inwestorami i emitentami,
- 2) dostarcza globalną skalę ryzyka umożliwiającą dokonywanie porównań i budowę portfeli inwestycyjnych,
- 3) dostarcza spójny standard w zakresie ryzyka kredytowego, który może być ujmowany w umowach, kontraktach i regulacjach.

Rating należy zatem postrzegać w kategoriach oceny podmiotu, klasyfikacji i standardu w zakresie ryzyka. Ważnym powodem wykorzystania ratingów jest również możliwość uzyskania korzyści skali w zakresie gromadzenia oraz analizy informacji [*Monthly Bulletin May*, 2009, s. 107]. Najistotniejszą funkcją agencji ratingowych jest redukcja asymetrii informacji, co L.J. White ze Stern School of Business ujął w następujący sposób: „Rating kredytowy pozwala przebić mgłę asymetrycznej informacji, która otacza relacje pożyczkowe. (...) Agencje ratingowe pomagają pożyczkobiorcą (i ich jakości kredytowej) wyłonić się z tej mgły” [White, 2001, s. 4].

Agencje ratingowe łagodzą problem asymetrii informacji pomiędzy pożyczkobiorcami a pożyczkodawcami, pełniąc rolę pośrednika informacyjnego, wyrażającą się w dostarczaniu nowych informacji lub ich weryfikowaniu [Rhee, 2015, s. 163]. „Poprzez łączenie ratingu kredytowego z własnymi ocenami może potencjalnie lepiej odróżnić kredytobiorców charakteryzujących się różną zdolnością kredytową. Wykorzystując rating jako niezależną i bezstronną tzw. drugą opinię, kredytodawca może być w stanie w sposób bardziej dokładny określić stopę procentową odzwierciedlającą ryzyko pożyczkobiorcy. Ogólnym rezultatem powinna być lepsza alokacja ograniczonych zasobów kapitałowych dla celów produkcyjnych” [Andelson, 2012, s. 3]. Agencje ratingowe pozyskują również w procesie oceny emitenta informacje niepubliczne. W tym też można upatrywać wartości dodanej ratingu.

Rating kredytowy może odnosić się do emitenta oraz do konkretnej emisji. Ocenie ratingowej towarzyszy zwykle perspektywa ratingu wskazująca na potencjalny kierunek zmian oceny ratingowej. Agencje ratingowe nadają oceny w oparciu o modele ilościowe i analizy jakościowe, przy czym koncentrują się na dwóch podstawowych rodzajach ryzyka, a mianowicie ryzyku biznesowym i ryzyku finansowym [Frost, 2006, s. 7].

W teorii uzyskanie ratingu przez emitenta obligacji powinno sprzyjać obniżeniu kosztu długu. Teoretyczne prace Ramakrishnana i Thakora z 1984 r. oraz Millona i Thakora z 1985 r. sugerują, że agencje ratingowe jako instytucje zbierające i przetwarzające informacje mogą obniżyć koszty kapitałowe przedsiębiorstwa poprzez potwierdzenie jego wartości na rynku [Elkhoury, 2008, s. 8]. Nie wszystkie jednak badania wskazują na pozytywny wpływ ratingu na koszt pozyskania długu. Z jednej z nowszych analiz dotyczącej hiszpańskich emitentów wynika, że w przypadku hiszpańskich przedsiębiorstw obligacje bez ratingu mają ten sam kupon co obligacje z ratingiem inwestycyjnym [Arakelyan i inni, 2016, s. 20].

Istotnym obszarem badawczym jest wpływ ratingu na strukturę kapitału przedsiębiorstwa. Z badań Kisgena wynika, że rating wpływa na decyzje menedżerów w zakresie struktury kapitałowej [Kisgen, 2016, s. 1067].

Do ważnych korzyści związanych z ratingiem z punktu widzenia emitenta zalicza się również zwiększenie szansy na skuteczne uplasowanie emisji oraz wzrost rozpoznawalności przedsiębiorstwa na rynku. Z perspektywy inwestora rating to przede wszystkim narzędzie umożliwiające podejmowanie decyzji inwestycyjnych (np. preselekcję spółek i emisji). W przypadku inwestorów instytucjonalnych ich decyzje często wprost muszą zależeć od poziomu ocen ratingowych, bo tego wymagają regulacje.

Emitenci obligacji podejmują również decyzje o emisjach bez ratingów. Uzyskanie oceny od agencji ratingowej nie ma bowiem charakteru obligatoryjnego. Stąd też część przedsiębiorstw emitujących obligacje nie stara się o rating. Warto w tym kontekście poznać argumenty stojące za taką decyzją. Podkreśla się, że podstawową korzyścią w punktu widzenia emitenta jest z pewnością brak kosztów związanych z nadawaniem ratingu przez agencję ratingową. Przedsiębiorstwa unikają również w ten sposób negatywnych konsekwencji związanych z uzyskaniem ratingu publicznego na poziomie spekulacyjnym [*Unrated Corporate Bounds*, 2015, s. 2]. Natomiast podstawową wadą emisji obligacji bez ratingu jest ograniczenie grupy inwestorów, co – jak wspomniano wyżej – związane jest z tym, że inwestorzy instytucjonalni zobligowani są często przez regulacje prawne do nabywania obligacji z określonym ratingiem (co najmniej na poziomie inwestycyjnym).

Popyt na rating ze strony przedsiębiorstw uwarunkowany jest głównie kosztem (ceną) ratingu oraz decyzjami menedżerskimi, które z kolei uzależnione są od korzyści wynikających z posiadania ratingu. Nie ma jednak zbyt wielu badań na temat motywów decyzji menedżerskich skłaniających do uzyskania ratingu. Podkreśla się, że „menedżerowie mogą pozyskiwać ratingi w celu chęci zasygnalizowania wiarygodności kredytowej, efektywności mechanizmów kontroli wewnętrznej jak również własnych kompetencji” [Gonis i inni, 2012, s. 3]. Z cytowanych badań wynika także, że decyzja o uzyskaniu ratingu zależy od szerokiego spektrum czynników, m.in. od ryzyka finansowego, wypłacalności i własności instytucjonalnej [tamże, s. 1].

Obok ratingu nadawanego i upublicznianego przez agencje ratingowe ważnym narzędziem oceny wiarygodności kredytowej może być również tzw. *shadow rating* (rating „cienia”, rating „lekki”), który zdobył popularność jako narzędzie oceny przedsiębiorstw na rynku obligacji w krajach skandynawskich, czemu sprzyjała struktura rynku oparta na emitentach z sektora MSP.

Nordycki rynek obligacji stał się ważnym alternatywnym źródłem finansowania dla sektora MSP w Norwegii i Szwecji [*Comments...*, 2017, s. 1]. W opinii norweskiego Ministerstwa Finansów jednym z istotniejszych

czynników wpływających na rozwój rynku obligacji w krajach skandynawskich był właśnie *shadow rating* nadawany przez banki i banki inwestycyjne [tamże, s. 4]. Tego typu oceny mają charakter nieformalny i stanowią zalecenie inwestycyjne w odniesieniu do papierów wartościowych o stałym dochodzie. *Shadow rating* wzmacniał w ostatnich latach rynek i chronił inwestorów [tamże, s. 6].

Jednak nadawanie ratingów na obszarze UE ma charakter działalności rejestrowanej. Chcąc nadawać ratingi publiczne zgodnie z regulacjami unijnymi w zakresie agencji ratingowych [rozporządzenie, 2009; 2011; 2013], agencja musi przejść proces rejestracyjny i spełnić szereg wymogów związanych ze strukturą własnościową, metodyką ratingową i ochroną przed możliwymi konfliktami interesów. To oraz naciski instytucji europejskich spowodowały podjęcie w lutym 2017 r. przez Nordic Trustee (instytucję powierniczą na nordyckim rynku obligacji) decyzji o utworzeniu wraz z innymi uczestnikami rynku agencji ratingowej i zarejestrowaniu jej w Europejskim Urzędzie Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych, który jest odpowiedzialny za proces rejestracyjny i sprawuje zgodnie z regulacjami nadzór nad agencjami ratingowymi w UE.

2. Znaczenie ratingu jako narzędzia oceny przedsiębiorstw na rynku Catalyst

2.1. Obligacje jako źródło finansowania przedsiębiorstw

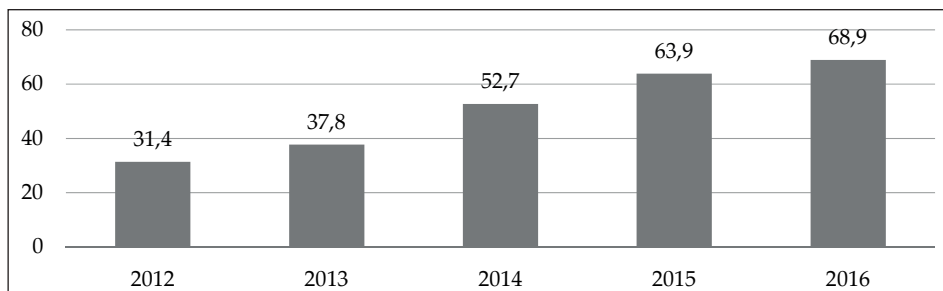
Obligacje stają się w Europie coraz ważniejszym źródłem finansowania działalności przedsiębiorstw. Według danych zebranych przez Bloomberg w latach 2008–2014 emisje obligacji korporacyjnych w euro wzrosły dwukrotnie [Komunikat Komisji Europejskiej, 2015, s. 15–16]. Analitycy DB Research w raporcie z 2013 r. wskazali na kilka czynników, które sprzyjają większej roli obligacji w finansowaniu przedsiębiorstw w Europie [Kaya, Meyer, 2013, s. 3]. Po pierwsze, banki europejskie przechodzą trudny proces delewaryzacji. Po drugie, w Europie wzrósł popyt na obligacje korporacyjne z powodu niskiej rentowności obligacji rządowych i przesunięć w preferencjach inwestorów. Z raportu DB Research wynika również, że ważnym czynnikiem jest to, że przedsiębiorstwa (ich zarządy i właściciele) coraz przychylniej patrzą na obligacje i inne formy finansowania bazującego na rynku kapitałowym.

Rynek obligacji przedsiębiorstw¹ to główny segment polskiego rynku nieskarbowych dłużnych papierów wartościowych [Rozwój..., 2016, s. 266]. Co więcej, ten segment rynku charakteryzuje się wysoką dynamiką wzrostu.

¹ W analizie autor posługuje się pojęciem obligacji przedsiębiorstw. W statystykach rynku Catalyst operuje się pojęciem obligacji korporacyjnych. Jednak jest to pojęcie szersze, ponieważ obejmuje również obligacje banków.

Z informacji zaprezentowanych na rysunku 1 wynika, że w okresie ostatnich czterech lat wartość obligacji przedsiębiorstw wzrosła ponaddwukrotnie.

Rysunek 1. Wartość emisji obligacji przedsiębiorstw (pow. 365 dni) w latach 2012–2016 w mld zł



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Fitch Polska [2016, s. 834; 2015, s. 1].

Potencjał wzrostu polskiego rynku obligacji jest duży, o czym świadczy chociażby niska relacja obligacji przedsiębiorstw w stosunku do PKB na tle np. strefy euro. W świetle danych NBP dla Polski ta relacja wyniosła 3,6%, a w strefie euro 41% [Rozwój..., 2016, s. 266].

Rynek obligacji przedsiębiorstw w Polsce ma charakter rynku niepublicznego. Obligacje obejmowane są głównie przez fundusze inwestycyjne, towarzystwa ubezpieczeniowe i banki. W ramach rynku obligacji przedsiębiorstw funkcjonuje również rynek zorganizowany i obrót wtórny. Z obliczeń opartych na statystykach rynku Catalyst wynika, że wartość obligacji przedsiębiorstw w obrocie na koniec 2016 r. wynosiła 22,7 mld zł.

Historia zorganizowanego rynku obligacji jest relatywnie krótka. Rozpoczęła się bowiem dopiero w 2009 r. wraz z powstaniem platformy Catalyst prowadzonej przez Giełdę Papierów Wartościowych i spółkę zależną Bondspot. Na rynku Catalyst notowane są obligacje wyemitowane przez Skarb Państwa, jednostki samorządu terytorialnego, banki, banki hipoteczne oraz przez przedsiębiorstwa. „Polski rynek długu od początku swojego istnienia jest niekwestionowanym liderem wśród państw regionu Europy Środkowo-Wschodniej (CEE)” [Raport..., 2017, s. 11]. Pod względem liczby serii rynek obligacji Catalyst w okresie czteroletnim (2012–2016) wzrósł o 47,4%. Segment obligacji przedsiębiorstw w tym samym okresie powiększył się o 45% (tab. 1).

Biorąc pod uwagę liczbę serii, znaczenie segmentu obligacji przedsiębiorstw w rynku ogółem nie uległo istotnej zmianie. Liczbę emitentów i wartość obligacji przedsiębiorstw przedstawiono w tabelicy 2. Z danych zawartych w tabelicy wynika, że wartość emisji obligacji wzrosła w ostatnich pięciu latach dwukrotnie i osiągnęła na koniec 2016 r. poziom 22,7 mld zł.

Warto dodać, że „ilościowo rynek zdominowany jest przez deweloperów i firmy para-finansowe (...)” [Gałka, 2015, s. 12].

Tablica 1. Liczba serii obligacji na rynku Catalyst w 2012 i 2016

Rok	Serie ogółem	Obligacje przedsiębiorstw (serie)	Udział obligacji przedsiębiorstw w seriach ogółem w %
2012	384	209	54,4
2016	566	303	53,5

Uwzględniono emisje obligacji przedsiębiorstw w złotych (obliczenia własne na podstawie danych rynkowych udostępnianych przez GPW).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie statystyk rocznych publikowanych przez GPW.

Tablica 2. Emitenci obligacji przedsiębiorstw w 2012 i 2016 (rynek Catalyst)

Rok	Liczba emitentów	Wartość emisji w mld zł
2012	112	9,9
2016	113	22,7

Uwzględniono emisje obligacji przedsiębiorstw w złotych (obliczenia własne na podstawie danych rynkowych udostępnianych przez GPW).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie statystyk rocznych publikowanych przez GPW.

W porównaniu z rynkiem kredytowym rynek obligacji przedsiębiorstw jest znacznie mniejszy, ale dystans uległ skróceniu, ponieważ rynek kredytów korporacyjnych rozwijał się w okresie 2012–2016 wolniej.

Polski rynek obligacji wykazuje cechy rynku niedojrzałego, co wynika z trzech charakterystyk polskiego rynku:

- niskiej płynności,
- niskiej wiarygodności i nieprzejrzystości,
- relatywnie małych wartościowo emisji na rynku.

Dodatkowo należy pamiętać, że w przeciwieństwie do rynków dojrzałych polski rynek opiera się na zmiennym oprocentowaniu, które jest przy tym relatywnie wysokie.

2.2. Badanie znaczenia ratingu jako narzędzia oceny wiarygodności kredytowej przedsiębiorstw na rynku obligacji

Podstawowym celem badania było zbadanie roli ratingu agencji ratingowych na rynku obligacji przedsiębiorstw jako narzędzia oceny wiarygodności finansowej. Hipotezą badawczą jest stwierdzenie, że na polskim rynku obligacji przedsiębiorstw mamy niski stopień pokrycia ratingiem stwarzający zagrożenia dla jego rozwoju. Rating odgrywa bowiem istotną rolę w ograniczaniu asymetrii informacji na rynku obligacji, na co wskazano w części przedstawiającej rolę i funkcje ratingu. Brak mechanizmu

ograniczającego lukę informacyjną może wywoływać zagrożenia dla wiarygodności, wzrostu i płynności rynku.

Badanie przeprowadzono w triadzie: ocena stopnia pokrycia ratingiem emitentów obligacji, wskazanie barier ograniczających rozwój ratingu i wyspecyfikowanie potencjalnych zagrożeń związanych z niskim pokryciem ratingiem emitentów obligacji.

Przeprowadzone badanie dotyczy ocen publicznych zarówno zamawianych przez emitentów, jak i niezamawianych. Na potrzeby badania skonstruowano wskaźnik, będący relacją liczby emitentów z nadaną oceną ratingową do liczby emitentów ogółem. Wskaźnik ten jest stymulantą, czyli im wyższy stopień pokrycia, tym lepsza ocena sytuacji pod względem wykorzystania ratingu jako narzędzia oceny wiarygodności finansowej podmiotów. Wskaźniki pokrycia ratingiem emitentów obligacji poniżej 10% należałoby uznać za relatywnie niskie. Zastosowanie opisanego wyżej wskaźnika można uznać za standard w tego typu badaniach.

W kolejnym kroku przeprowadzono badanie wyjaśniające przyczyny niskiego poziomu pokrycia ratingiem emitentów obligacji. W określeniu barier rozwoju ratingu przydatna okazała się analiza struktury emitentów posiadających rating pod względem wielkości spółki i obecności na rynku euroobligacji. Ograniczenie ratingu do dużych spółek oraz tych, które obecne są na rynku euroobligacji, sugerowałoby, że barierą zwiększania roli ratingu na polskim rynku obligacji przedsiębiorstw są koszty ratingu. W wyjaśnianiu niskiego znaczenia ratingu jako narzędzia oceny wiarygodności przedsiębiorstw emitujących obligacje pomocna była również ocena struktury rynku pod względem wielkości emitentów, z której wynika, że na polskim rynku dominują mali emitenci.

Barierą w uzyskiwaniu ratingu przez emitentów obligacji może być również słabo rozwinięta podaż usług ratingowych. Pojawia się więc pytanie badawcze, jaki jest poziom rozwoju usług ratingowych w Polsce. W tym celu oceniono dostępność do usług ratingowych.

Z niskim stopniem pokrycia ratingiem wiążą się istotne zagrożenia dla płynności rynku, jego wiarygodności i tempa rozwoju. Ta część badania miała charakter prospektywny i opierała się w głównej mierze na przesłaniach autora badania, popartych rozmowami z emitentami, inwestorami oraz brokerami, przeprowadzonymi w latach 2014–2016 w ramach prac związanych z tworzeniem agencji ratingowej w Polsce, w których autor artykułu uczestniczył.

Z badań wynika, że stopień pokrycia ratingiem emitentów obligacji przedsiębiorstw wyniósł na koniec czerwca 2017 r. 9,8% (10 emitentów posiadało rating ze 102 emitentów poddanych analizie). Rating międzynarodowych agencji ratingowych posiadali w zasadzie tylko najwięksi

emitenci obligacji (ENEA, Energa, Tauron, PGE, Ciech, Cyfrowy Polsat, PKN Orlen). Wymieni emitenci uzyskali rating jednej z międzynarodowych agencji. Spośród mniejszych przedsiębiorstw wyjątkiem jest firma Murapol, która zamówiła ocenę w lokalnej agencji Eurorating.

Zupełnie inaczej pod względem pokrycia ratingiem przedstawia się sytuacja w zakresie dużych banków komercyjnych, których obligacje są notowane na rynku Catalyst. W przypadku tych instytucji stopień pokrycia ratingiem wynosił na koniec czerwca 2017 r. 100%. Jeśli chodzi o emitentów obligacji komunalnych to rating posiada 11% z nich. Ratingu nie ma natomiast żaden bank spółdzielczy, który wyemitował obligacje na Catalyst (tab. 3).

Tablica 3. Stopień pokrycia ratingiem różnych grup emitentów obligacji na polskim rynku Catalyst (stan na 30 czerwca 2017 r.)

Rodzaj emitentów	Stopień pokrycia ratingiem emitentów w %
Obligacje przedsiębiorstw (bez banków i towarzystw ubezpieczeniowych)	9,8
Obligacje banków	100
Obligacje banków spółdzielczych	0
Obligacje JST	11

Źródło: Obliczenia własne.

Starając się o rating, podmioty emitujące obligacje na polskim rynku mogą zwrócić się do trzech międzynarodowych agencji ratingowych (Standard&Poor's, Fitch i Moody's) oraz do lokalnej agencji ratingowej Eurorating. Z uwagi na fakt, że rating międzynarodowych agencji ratingowych jest relatywnie drogi i przydatny tylko dla dużych przedsiębiorstw, mniejsze podmioty emitujące obligacje mogą się zwrócić o rating do agencji lokalnej, jednak tego nie czynią, pomimo relatywnie niższych kosztów oceny ratingowej. Rating publiczny nadany przez Eurorating (w świetle danych przedstawionych na stronie internetowej tej agencji) miało na koniec czerwca 2017 r. 17 przedsiębiorstw niefinansowych. Były to głównie duże przedsiębiorstwa, a rating miał przede wszystkim charakter ratingu niezamawianego, którego nadawanie opiera się na informacjach publicznych. Wskazywałoby to na bardzo ograniczony popyt ze strony mniejszych przedsiębiorstw na rating kredytowy.

Poziom ocen ratingowych nadanych przez agencje ratingowe przedsiębiorstwom, których obligacje są notowane na rynku Catalyst, przedstawiono w tablicy 4.

Tablica 4. Poziom ocen ratingowych spółek posiadających rating, których obligacje notowane są na rynku Catalyst (stan na 30 czerwca 2017 r.)

Nazwa emitenta	Agencja ratingowa	Ocena ratingowa	Perspektywa
Orlen	Fitch	BBB–	Stabilna
	Moody's	Baa2	Stabilna
	Eurorating	BBB (niezamawiany)	Stabilna
Energia	Fitch	BBB	Stabilna
	Moody's	Baa1	Stabilna
	Eurorating	BBB (niezamawiany)	Stabilna
Tauron	Fitch	BBB	Stabilna
	Eurorating	BBB– (niezamawiany)	Stabilna
ENEA	Fitch	BBB	Stabilna
Murapol	Eurorating	BB	Stabilna
Ciech	Moody's	Baa3	Pozytywna
	S&P	BB–	Stabilna
CCC	Eurorating	BBB (niezamawiany)	Stabilna
Cyfrowy Polsat	Moody's	Baa2	Pozytywna
	S&P	BB+	Pozytywna
	Eurorating	BB (niezamawiany)	Stabilna
PGNiG	Fitch	BBB-	Stabilna
	Moody's	Baa3	Stabilna
PGE	Fitch	BBB+	Stabilna
	Moody's	Baa1	Stabilna
	Eurorating	A – (niezamawiany)	Stabilna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji dostępnych na stronach internetowych analizowanych spółek lub w materiałach prasowych.

Z danych zawartych w tablicy 4 wynika, że w przypadku większości spółek przyznane oceny mają poziom inwestycyjny, co oznacza relatywnie niskie ryzyko inwestycyjne. Warto podkreślić, że zaprezentowane oceny są zbliżone do siebie pod względem poziomu. Nie występuje zatem problem oceny podzielonej (tzw. *split rating*). Co więcej, wszystkie podmioty posiadające w prezentowanym zestawieniu rating nadany przez międzynarodową agencję ratingową są również aktywne na rynku euroobligacji, na którym praktycznie niemożliwa jest emisja bez ratingu. Potwierdza to często formułowany pogląd, że rating jest przydatny przede wszystkim na międzynarodowych rynkach obligacji.

Niski stopień pokrycia ratingiem emisji obligacji notowanych na rynku Catalyst wynika co najmniej z kilku wzajemnie ze sobą powiązanych czynników. Po pierwsze, w Polsce kultura ratingu jest słabo rozwinięta, co związane jest z tym, że głównym źródłem finansowania dłużnego jest kredyt bankowy. „W Polsce nie ma (...) kultury ratingu, co nie jest zaskakujące,

biorąc pod uwagę jak młody jest u nas rynek obligacji nieskarbowych” [Pielach, 2016]. Po drugie, emitenci obligacji nie występują do agencji ratingowych o rating, ponieważ nie widzą korzyści związanych z niższym kosztem pozyskania kapitału i skuteczniejszym dotarciem do inwestorów. Po trzecie, inwestorzy i organizatorzy emisji nie zachęcają emitentów do uzyskania ratingu. W raporcie NBP nt. rozwoju systemu finansowego w Polsce w 2015 r. stwierdzono, że „z informacji uzyskanych od uczestników rynku wynika, że inwestorzy instytucjonalni są w niewielkim stopniu zainteresowani ocenami ratingowymi emitentów lub emitowanych przez nich obligacji. (...) Podejmując decyzje inwestycyjne, kierują się oni bowiem własnymi analizami obejmującymi m.in. ryzyko kredytowe” [Rozwój..., 2016, s. 269].

Niski stopień pokrycia ratingiem wiąże się również ze strukturą rynku Catalyst, na którym dominują mniejsi emitenci. W ich przypadku barierą staje się koszt uzyskania ratingu. Mniejsi emitenci obawiają się także sytuacji, że nie uzyskają ratingu na poziomie inwestycyjnym. Wówczas rating spekulacyjny mógłby wystraszyć potencjalnych inwestorów i utrudnić uplasowanie emisji na rynku. Oceną mniejszych przedsiębiorstw emitujących obligacje nie są również często zainteresowane same agencje ratingowe. W przypadku oceny przedsiębiorstw z sektora MSP bardzo istotne znaczenie w analizie mają kryteria jakościowe, związane m.in. ze strukturą organizacyjną, modelem biznesowym czy doświadczeniem osób zarządzających. Do takich wniosków prowadzi analiza systemów pomiaru ryzyka kredytowego przedstawionego przez M.S. Wiatra [2008, s. 123–181]. Tego typu ocena jest zatem trudniejsza dla agencji ratingowych i często bardziej pracochłonna, ponieważ nie poddaje się automatyzacji. Wysokie jest również ryzyko nadania emitentowi błędnej oceny, co mogłoby negatywnie wpłynąć na reputację agencji ratingowej.

Powstaje zatem paradoksalna sytuacja, polegająca na tym, że oceny jakości kredytowej (ratingu) nie mają mniejsi emitenci, którzy statystycznie charakteryzują się wyższym ryzykiem bankructwa, a rating mają duże, wiarygodne i rozpoznawalne na rynku podmioty, które bez problemu uplasowałyby swoje emisje na rynku, nie posiadając go w ogóle.

Reasumując, można stwierdzić, że rynek Catalyst stanowi odbicie polskiej gospodarki, w której główną rolę odgrywają przedsiębiorstwa z sektora MSP. To z kolei powoduje, że rating ma bardzo ograniczone znaczenie w ocenie jakości kredytowej przedsiębiorstw emitujących obligacje.

3. Zagrożenia wynikające z niskiej roli ratingu na rynku Catalyst

Wyniki badania wskazują, że agencje ratingowe i rating nie odgrywają znaczącej roli na polskim rynku obligacji przedsiębiorstw. Tego typu

sytuacja może stanowić w dłuższej perspektywie istotny czynnik ryzyka dla rozwoju polskiego rynku obligacji oraz związanego z tym rozwojem możliwego wzrostu znaczenia obligacji jako zewnętrznego źródła finansowania przedsiębiorstw.

Biorąc pod uwagę funkcje pełnione przez rating, niewielka rola ratingu w ocenie emitentów obligacji oznacza, że na polskim rynku obligacji przedsiębiorstw nie funkcjonuje skuteczny mechanizm obiektywizujący ocenę ryzyka kredytowego, standaryzujący ryzyko kredytowe i ograniczający asymetrię informacji.

Tego typu sytuacja jest niebezpieczna dla inwestorów na rynku Catalyst. Mała popularność ocen ratingowych oznacza bowiem zwiększone ryzyko pojawienia się na rynku Catalyst emitentów o słabej kondycji finansowej. To z kolei może spowodować straty wśród inwestorów i w rezultacie podważyć ich zaufanie do inwestowania na rynku obligacji. Skalę ryzyka na rynku Catalyst obrazują informacje nt. wartości i liczby emisji niespłaconych w przyjętych w warunkach emisji terminach. Na rynku Catalyst wg danych na koniec 2016 r. w terminie nie jest spłacana co piąta emisja [Sadrak, 2017]. Przytoczona skala emisji niespłaconych wskazuje, że problem potencjalnego kryzysu na rynku Catalyst jest realny.

Warto podkreślić, że ryzyko utraty zaufania na rynku Catalyst wzrasta również w sytuacji utrzymujących się od dłuższego czasu niskich stóp procentowych. W obliczu niskiego oprocentowania lokat bankowych część oszczędzających poszukuje bardziej dochodowych form lokowania środków finansowych i inwestuje w obligacje przedsiębiorstw, nie zdając sobie często sprawy z grożącego ryzyka kredytowego i braku gwarancji ze strony Bankowego Funduszu Gwarancyjnego.

Implikacje związane z niskim pokryciem ratingiem i brakiem efektywnego mechanizmu ochrony inwestorów można również rozpatrywać w kontekście tempa wzrostu rynku i jego płynności. Tempo wzrostu rynku jest obecnie wysokie, ale w przypadku bardzo ograniczonej roli ratingu może to być wzrost okupiony niską jakością emisji i emitentów. Natomiast płynność rynku Catalyst jest od lat niewielka w porównaniu z rynkami rozwiniętymi [Rozwój..., 2016, s. 270]. „W porównaniu do obligacji z ratingiem na poziomie inwestycyjnym, płynność obligacji bez ratingu jest często niższa, a emitenci muszą płacić dodatkową premię do rentowności. Baza inwestorska obejmuje większą grupę inwestorów typu „kupuj i trzymaj (np. towarzystwa ubezpieczeniowe). Co więcej, emisje obligacji bez ratingu są mniejsze od emisji obligacji z ratingiem inwestycyjnym (...)” [Unrated Corporate Bonds, 2015, s. 2]. W świetle tych stwierdzeń niski stopień pokrycia ratingiem rynku Catalyst może stanowić nie tylko istotny czynnik

utrudniający wzrost płynności na rynku, ale również może petryfikować inne cechy świadczące o niedojrzałości polskiego rynku obligacji.

Ograniczona rola ratingu może mieć również negatywny wpływ na warunki emisji. Inwestorzy mogą wywierać w sytuacji nieprzejrzystości rynku na emitentów presję i obciążać ich nadmiernymi zabezpieczeniami oraz kowenantami. Wpływałoby to negatywnie na względną atrakcyjność rynku obligacji jako miejsca pozyskiwania kapitału rozwojowego w stosunku do rynku kredytowego.

Na koniec warto podkreślić, że ograniczona rola ratingu na polskim rynku w połączeniu z niską płynnością może oznaczać dla wielu przedsiębiorstw zbyt wysokie koszty pozyskania kapitału na rynku obligacji w porównaniu z rynkiem kredytowym i zniechęcać do emitowania długu. Na problem kosztu kapitału uwagę zwrócił już w 2014 r. J. Fotek, mówiąc, że „brak ratingu podnosi koszt pozyskania kapitału” [cyt. za: Ramotowski, 2014]. Ten pogląd oparł na badaniach PKF Consult sp. z o.o., która zwróciła uwagę na zależność między marżą a ratingiem [Fotek, 2014, s. 8].

W sytuacji, w której dużą rolę na rynku Catalyst odgrywają przedsiębiorstwa z sektora MSP, trudno oczekiwać, że problem związany z niskim pokryciem ratingiem na rynku Catalyst rozwiążą międzynarodowe agencje ratingowe. Popyt na ich rating ograniczony jest praktycznie na wszystkich rynkach do dużych korporacji, które mogą ponieść wysoki koszt ratingu. Biorąc dodatkowo pod uwagę niski poziom kultury ratingu w Polsce i względnie słabo rozwinięty rynek lokalnych agencji ratingowych, posiadających w większym stopniu dostosowaną ofertę do mniejszych przedsiębiorstw niż duże agencje, stan niskiego pokrycia ratingiem będzie prawdopodobnie utrzymywał się w dłuższym okresie, stanowiąc istotne zagrożenie dla zrównoważonego rozwoju rynku obligacji w Polsce.

Zakończenie

Przegląd literatury pozwala stwierdzić, że rating pełni na rynku obligacji funkcję informacyjną, pozwalając obniżyć koszty pozyskiwania informacji oraz ograniczyć asymetrię informacji, dostarczając nowych informacji lub weryfikując już istniejące. Z punktu widzenia efektywności funkcjonowania rynku obligacji i jego przejrzystości pożądaną sytuacją byłoby jak największe pokrycie ratingiem emitentów dłużnych papierów wartościowych, zwłaszcza że ratingowi nadawanemu przez agencje ratingowe można przypisać funkcję instrumentu ochrony inwestorów przed ryzykiem bankructwa.

Z przeprowadzonych badań wynika, że stopień pokrycia ratingiem emitentów-przedsiębiorstw jest na polskim rynku stosunkowo niski. Z obliczeń wynika, że stopień pokrycia ratingiem na rynku Catalyst w odniesieniu

do obligacji przedsiębiorstw wyniósł mniej niż 10%. Badanie wykazało, że rating nie odgrywa istotnej roli jako narzędzie oceny wiarygodności finansowej przedsiębiorstw emitujących obligacje.

Z badania wynika także, że rating agencji ratingowych posiadają jedynie duże przedsiębiorstwa o ugruntowanej pozycji i emitujące obligacje na rynku euroobligacji. Mniejsi przedsiębiorcy, którzy dominują na polskim rynku obligacji, nie starają się o rating, co może wiązać się z brakiem presji ze strony inwestorów na posiadanie oceny, niską świadomością wśród emitentów w zakresie korzyści wynikających z ratingu, obawami przed uzyskaniem zbyt niskiej oceny oraz ze zbyt wysoką ceną za rating. Do tego ostatniego wniosku skłania wynik badania w podziale na rating zamawiany i niezamawiany.

Niskie wykorzystywanie ratingu związane jest również ze słabo rozwiniętym rynkiem usług ratingowych w Polsce. Ograniczenia podażowe w dostępie do ratingu w kontekście rosnącego znaczenia rynku obligacji w stosunku do rynku kredytowego mogą stanowić dla polskich przedsiębiorstw z sektora MSP istotną barierę ograniczającą dostęp do finansowania za pomocą obligacji.

Sytuacja, w której przeważająca część emitentów nie posiada ratingu, stanowi również istotne zagrożenie dla rozwoju rynku obligacji, które w krańcowym scenariuszu może oznaczać utratę zaufania inwestorów do dokonywania inwestycji ze szkodą dla rozwoju gospodarczego i zasilania przedsiębiorstw w kapitał dłużny.

Literatura

- Andelson M.H. (2012), *The Role of Credit Ratings in the Financial System*, Global Credit Portal, Standard&Poor's.
- Arakelyan A., Duca E., Salvador C. (2016), *Understanding Unrated Bond Issuance*, Fundacion de las Cajas de ahoros, Documento de tarabajo, nr 778, <http://www.eurorestructuring.eu/pdf/en/16%2004%2020%20Unrated%20bond%20issuance.pdf>, dostęp: 5.07.2017.
- Comments from the Norwegian Ministry of Finance to the EU Commission CMU Midterm Review* (2017), Finansdepartementet, https://www.regjeringen.no/contentassets/6b261bfb725e47b2a06979a4fee15a02/cmu_midterm_comments_norway.pdf, dostęp: 7.07.2017.
- Competition and Credit Rating Agencies* (2010), Competition Law&Policy, OECD, <https://www.oecd.org/competition/sectors/46825342.pdf>, dostęp: 5.07.2017.
- Elkhoury M. (2008), *Credit Rating Agencies and Their Potential Impact on Developing Countries*, Discussion Papers No. 186, United Nations Conference on Trade and Development.
- Fitch Polska, Podsumowanie IV kw. 2015 oraz 2015 r. na rynku nieskarbowych instrumentów dłużnych w Polsce (2015).
- Fitch Polska, „Rating & Rynek” (2016), nr 12(352).

- Fotek J. (2014), *Ewolucja rynku obligacji korporacyjnych*, prezentacja, BondSpot.
- Frost C.A. (2006), *Credit Rating Agencies in Capital Markets: A Review of Research Evidence on Selected Criticisms of the Agencies (March 15, 2006)*, <https://ssrn.com/abstract=904077>, dostęp: 7.07.2017.
- Gałka T. (2015), *Ewolucja rynku obligacji korporacyjnych w Polsce*, prezentacja, CASE, Warszawa.
- Gonis E., Tucker J., Paul S., 2012, *Rating or no rating: That is the question: An empirical examination of UK companies*, „European Journal of Finance”, Vol. 18, No. 8, http://eprints.uwe.ac.uk/18854/3/Rating_likelihood_v9.pdf, dostęp: 5.07.2017.
- Kaya O., Meyer T. (2013), *Corporate bond issuance in Europe*, EU Monitor, Deutsche Bank DB Research.
- Kisgen D.J. (2006), *Credit Rating and Capital Structure*, „The Journal of Finance”, Vol. 61, No. 3.
- Komunikat Komisji Europejskiej do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Plan działania na rzecz stworzenia unii rynków kapitałowych, Bruksela, dnia 30.09.2015 r.
- Monthly Bulletin May* (2009), European Central Bank.
- Pielach M. (2016), *Rynek wymusi ratingi dla obligacji firm*, www.obserwatorfinansowy.pl, dostęp: 5.07.2017.
- Ramotowski J. (2014), *Rynek firmowych obligacji potrzebuje przejrzystości*, www.obserwatorfinansowy.pl, dostęp: 5.07.2017.
- Raport Catalyst w 2016 roku. Podsumowanie i perspektywy. Edycja V* (2017), Grant Thornton i GPW.
- Rhee R.J. (2015), *Why Credit Rating Agencies Exist*, „Economic Notes by Banca Monte dei Paschi di Siena SpA”, Vol. 44, No. 2, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ecno.12034/pdf>.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady [WE] nr 1060/2009 z dnia 16 września 2009 r. w sprawie agencji ratingowych.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady [WE] nr 462/2013 z dnia 21 maja 2013 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 1060/2009 w sprawie agencji ratingowych.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady [WE] nr 513/2011 z dnia 11 maja 2011 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 1060/2009 w sprawie agencji ratingowych.
- Rozwój systemu finansowego w Polsce w 2015 r.* (2016), Narodowy Bank Polski, Warszawa.
- Sadrak M. (2017), *Indeks Default Rate: W 2016 r. firmy nie wykupiły obligacji za 92,2 mln zł*, <https://obligacje.pl/pl/a/indeks-default-rate-w-2016-r-firmy-nie-wykupily-obligacji-za-92-2-mln-zl>, dostęp: 5.07.2017.
- The ABCs of Credit Ratings*, Investor Bulletin, https://www.sec.gov/files/ib_credit_ratings.pdf, dostęp: 5.07.2017.
- Unrated Corporate Bonds* (2015), Unicredit.
- Wiatr M.S. (2008), *Zarządzanie indywidualnym ryzykiem kredytowym. Elementy systemu*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

- White L.J. (2001), *The Credit Rating Industry: An Industrial Organization Analysis*, artykuł konferencyjny, <https://pdfs.semanticscholar.org/db44/9f7581be18c-7cd5e981d476bd8e3d666b9d4.pdf>, dostęp: 7.07.2017.
- Żabińska J. (2013), *Rola i miejsce agencji ratingowych na rynkach finansowych Unii Europejskiej*, „*Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*”, nr 174.

Streszczenie

Podstawowym celem artykułu była analiza znaczenia ratingu na polskim rynku obligacji przedsiębiorstw. Z przeglądu literatury teoretycznej wynika, że rating pełni istotną rolę w ograniczaniu asymetrii informacji między emitentami i inwestorami. Dlatego rating nadawany przez agencje ratingowe można uznać za ważny czynnik zwiększający jakość funkcjonowania rynku obligacji.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że rating i agencje ratingowe nie odgrywają istotnej roli w ocenie wiarygodności kredytowej przedsiębiorstw emitujących obligacje. Stwierdzono, że niski stopień pokrycia ratingiem emitentów obligacji wynika z ograniczonego popytu na rating, braku presji ze strony inwestorów i struktury rynku. Na polskim rynku nie ma obecnie sprawnie funkcjonującego mechanizmu obiektywizującego ryzyko na rynku obligacji przedsiębiorstw, co stwarza ryzyko dla rozwoju rynku.

Słowa kluczowe

rating, obligacje, ocena

Credit Rating as a Tool for Creditworthiness Assessment on the Polish Corporate Bond Market (Summary)

The main aim of the article is to analyze the role of credit rating on the polish corporate bond market. The theoretical review shows that credit rating plays an important role by helping to reduce information asymmetry between issuers and investors. Therefore, credit rating is an crucial factor enhancing the quality of the corporate bond market.

Credit rating do not play an significant role in assessing the financial situation of corporate bond issuers. It was found that this characteristic is due to limited demand for credit rating, lack of investor pressure and polish bond market structure.

Keywords

rating, bonds, assessment

Dominika Mierzwa*
Sławomir Jankiewicz**

Repolonizacja sektora bankowego – poglądy i dyskusje

Wstęp

W 2015 r. ponad 60% działających w Polsce banków było kontrolowanych przez zagraniczne podmioty. Częściowo był to wynik przyjętej w latach 90. szerokiej prywatyzacji, a częściowo wolnej gry rynkowej, w której słabsze firmy są przejmowane przez silniejszą konkurencję. Znaczny udział kapitału zagranicznego w polskim sektorze bankowym jest często krytykowany. Krytyka ta szczególnie nasiliła się w latach 2008–2012, kiedy to doszło do globalnego kryzysu finansowego, a kondycja niektórych zagranicznych banków obecnych na polskim rynku uległa gwałtownemu pogorszeniu. Pojawiły się wówczas obawy, że banki matki skupiać się będą przede wszystkim na poprawie własnego standingu ekonomicznego, nawet kosztem rentowności i skali działania polskich spółek córek. W efekcie może to negatywnie wpływać na gospodarkę krajową.

Doceniając znaczenie sektora finansowego dla rozwoju gospodarczego, wielu ekonomistów (m.in. E. Mączyńska, S. Jankiewicz, M. Morawiecki) proponowało zwiększenie udziału w tej branży kapitału krajowego. Od 2015 r. rozpoczęto proces przyspieszonej repolonizacji, który doprowadził do wzrostu udziału inwestorów krajowych do prawie 50% z 27,7% w 2008 r.

Waga problemu skłoniła autorów do zajęcia się tym tematem. Celem artykułu jest syntetyczna analiza zmian własnościowych zachodzących w polskiej bankowości i zaprezentowanie najważniejszych argumentów zwolenników i przeciwników repolonizacji. Do realizacji postawionych celów wykorzystano metodę porównań, analizę danych statystycznych i dokumentów źródłowych oraz literaturę przedmiotu.

1. Determinanty przekształceń polskiego sektora bankowego

W ostatnich 27 latach nastąpiły w Polsce gwałtowne i głębokie przeobrażenia strukturalne w funkcjonowaniu systemów bankowych, określane nawet mianem rewolucji finansowej. Przemiany te wynikały

* Dr, Wydział Zarządzania, Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki, ul. Piotra Czajkowskiego 109, 51-147 Wrocław, dominika.mierzwa@awl.edu.pl

** Prof. WSB dr hab., Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Instytut Społeczno-Ekonomiczny, ul. Powstańców Wielkopolskich 5, 61-895 Poznań, slawomir.jankiewicz@wsb.poznan.pl

z kompleksowego i wielokierunkowego oddziaływania czynników o charakterze ekonomicznym, politycznym, prawnym, społecznym i technologicznym. Złożyły się na to:

- liberalizacja i deregulacja, czyli celowe znoszenie przez władze ograniczeń w funkcjonowaniu rynków finansowych,
- globalizacja, polegająca na postępującej integracji odrębnych krajowych rynków finansowych w jeden rynek ogólnosiwiatowy,
- sekurytyzacja, czyli zabezpieczenie należności papierami wartościowymi,
- postęp techniczny, w tym przede wszystkim rozwój informatyki i telekomunikacji oraz szersze wykorzystanie Internetu, co zwiększyło możliwości przetwarzania danych i ich transfer, przyczyniając się jednocześnie do obniżki kosztów jednostkowych przeprowadzanych transakcji,
- zmiana struktury i zachowania klientów,
- postępy integracji w ramach Unii Europejskiej i wprowadzenie euro [Zawadzka, 2001, s. 25–28].

Znoszenie ograniczeń w przepływie towarów i kapitału oraz w funkcjonowaniu rynków finansowych jest efektem podejmowania przez poszczególne kraje decyzji o otwarciu rynku wewnętrznego. Regulacje prawne dotyczące działalności bankowej obowiązujące w latach 60. i częściowo 70. XX wieku miały na celu ochronę tego sektora przed konkurencją zewnętrzną. Restrykcje te zaczęto eliminować, gdy rządy i banki centralne coraz częściej dostrzegały negatywne skutki znacznego interwencjonizmu, a jednocześnie rosła akceptacja dla rozwiązań rynkowych. Od lat 90. nasiliła się ponownie tendencja do regulacji. Jednak ich charakter był inny, ponieważ dotyczyły głównie tzw. norm ostrożnościowych (m.in. uregulowań związanych z ochroną depozytów, minimalnych wymogów kapitałowych, ograniczeń w strukturze akcjonariatu i koncentracji aktywów). Uregulowania te miały przyczynić się do poprawy bezpieczeństwa funkcjonowania krajowych systemów bankowych.

Zniesienie restrykcyjnych norm prawnych chroniących krajowy sektor bankowy doprowadziło do zmian na rynkach finansowych. Liberalizacja i deregulacja otworzyły nowe możliwości działania i wpłynęły na zwiększenie nie tylko konkurencji dotychczasowych pośredników finansowych, ale i ułatwienie prowadzenia działalności zagranicznym i nowym, lokalnym podmiotom spoza sektora bankowego. Przyczyniło się to do znacznego zaostrzenia konkurencji. Spowodowało jednak większą niestabilność rynku finansowego, czego efektem był m.in. wzrost wahań cen na rynku akcji, kursów walutowych i stóp procentowych.

Proces globalizacji poprzez międzynarodowe działania gospodarcze scalał krajowe i regionalne rynki w jeden globalny rynek towarów i usług

oraz kapitału [Niedziółka, 2011, s. 237–248]. Spowodował również integrację odrębnych dotąd krajowych rynków finansowych, powstawanie produktów i usług przeznaczonych na światowe rynki finansowe oraz wzrost współzależności w funkcjonowaniu krajowych systemów bankowych. W efekcie integracja lokalnych rynków finansowych odbywa się szybciej niż rynków towarowych, co więcej – nastąpiło oderwanie przepływów finansowych od przepływu towarów. Przyczynił się do tego również rozwój techniki komputerowej, informatyki, telekomunikacji itp.

Globalizacja przyczyniła się więc do poszerzenia kręgu potencjalnych inwestorów. Poza dodatnimi stronami (przyspieszenie wzrostu gospodarczego, rozwój sektora finansowego, zwiększenie międzynarodowej konkurencyjności) zauważyć należy również zagrożenia wynikające z tego procesu. Dotyczą one m.in. trudności w prowadzeniu polityki pieniężnej i fiskalnej, niebezpieczeństwa reakcji łańcuchowej w przypadku wystąpienia trudności, czego przykładem był ostatni kryzys finansowy z lat 2007–2011 [Mierzwa, Matkowska, 2014, s. 113–123].

Sekurytyzacja stanowi kolejny krok w kierunku poszukiwania nowych sposobów finansowania. Ogólnie ujmując, jest to finansowanie działalności przez przedsiębiorstwo za pomocą papierów wartościowych zabezpieczonych wybranymi aktywami [Jankiewicz, 2004, s. 34–39]. Najczęściej są to obligacje lub inne krótkoterminowe papiery dłużne. Z punktu widzenia banku jest to transakcja, w której określone wierzytelności grupowane i inkorporowane w papier wartościowy są emitowane jako przyszły ich dowód. Dla inwestora natomiast sekurytyzacja jest jedną z możliwości ulokowania kapitału w instrument o relatywnie dużej płynności i niskim ryzyku.

Wpływ sekurytyzacji na kondycję sektora bankowego nie jest jednoznaczny. Z jednej strony nastąpiło wyparcie banków z roli tradycyjnych pośredników finansowych (bezpośrednie finansowanie przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym), z drugiej natomiast – pozwoliło to bankom na zarządzanie ryzykiem kredytowym poprzez wyzbycie się części aktywów z bilansu i rozszerzenie akcji kredytowej.

Postęp techniczny był kolejnym czynnikiem, który przyczynił się do dużych przemian w sektorze bankowym. Za pomocą nowych technologii stało się możliwe oferowanie większej liczby produktów i usług finansowych. Spowodował on też, że klienci banków uzyskali szybszy i szerszy dostęp do informacji. Internet oraz nowe technologie w informatyce i telekomunikacji wpłynęły znacząco na przejrzystość i konkurencję na rynku finansowym. Nie można jednak zapominać, że niosą one za sobą także zagrożenia, wynikające m.in. z faktu, że system uregulowań

prawnych zabezpieczających przed nadużyciami nie nadąża za tego typu innowacjami.

Istotnym czynnikiem, który wpłynął na warunki funkcjonowania banków, były zmiany w strukturze i zachowaniu klientów oraz w popycie na usługi bankowe. Wzrosły bowiem wymagania klientów (tak prywatnych, jak i instytucjonalnych) w zakresie jakości, cen produktów i usług oraz sposobów inwestowania w papiery wartościowe i fundusze inwestycyjne. W grupie klientów indywidualnych istotne przeobrażenia wynikają ze starzenia się społeczeństwa, co powoduje, że państwowe systemy emerytalne oparte na solidarności międzypokoleniowej przestają być efektywne. Wpływa to na większe zainteresowanie prywatnymi funduszami emerytalnymi i firmami ubezpieczeniowymi, oferującymi produkty łączące elementy depozytu i ubezpieczenia. Banki musiały się przystosować do tych zmian, proponując nowe produkty i usługi (bezpośrednio lub przy pomocy spółek córek).

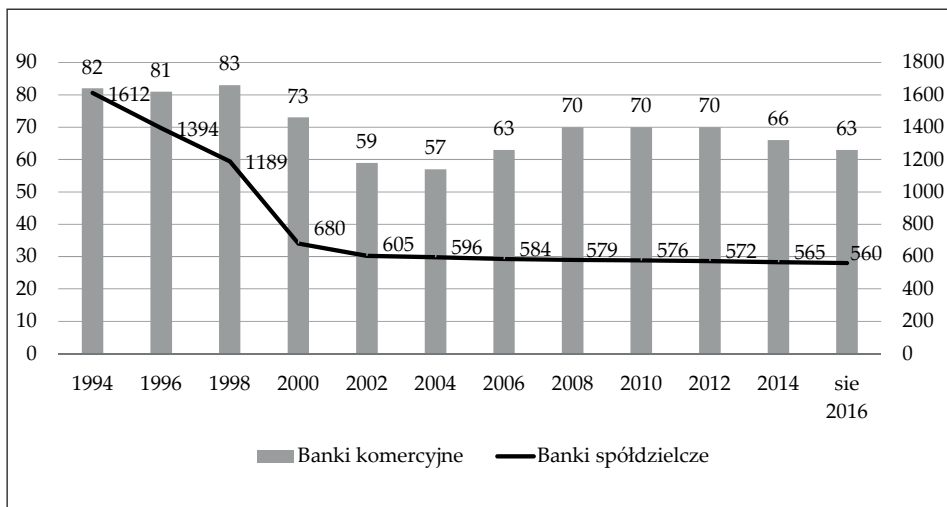
Bardzo ważnym obszarem działania dla banków są klienci instytucjonalni, czyli: przedsiębiorstwa, samorządy lokalne, organizacje i instytucje, fundacje posiadające osobowość prawną, fundusze inwestycyjne i emerytalne itp. Ta szczególna grupa klientów obok tradycyjnej działalności bankowej polegającej na udzielaniu kredytów, prowadzeniu rachunku bieżącego i rozliczaniu płatności wymaga również pośrednictwa w organizowaniu i lokowaniu na rynku emisji papierów wartościowych.

2. Struktura własnościowa banków w Polsce

Sektor bankowy w Polsce po 1989 r. przeszedł dwie ważne transformacje. Pierwsza, o charakterze ustrojowym, zaczęła się w 1989 r. Szczególnie duże znaczenie dla omawianego systemu miała ustawa Prawo bankowe [1989; 1992] i o Narodowym Banku Polskim [1989; 1997]. Stworzyły one podstawy do kształtowania rynku finansowego, którego głównym celem stał się zysk. NBP przekształcono w nowoczesny bank centralny, bez działalności komercyjnej, i zaczęto proces tworzenia rzeczywistej konkurencji, m.in. przez utworzenie nowych banków komercyjnych (które zostały wyłonię z placówek NBP), ułatwienia w uzyskaniu licencji bankowej przez podmioty zagraniczne (np. w tym okresie powstał Polsko-Amerykański Bank Hipoteczny S.A.) oraz prywatyzację sektora.

Druga transformacja rozpoczęła się wraz z przystąpieniem Polski do UE w 2005 r. Sektor bankowy zaczął funkcjonować na Jednolitym Rynku Europejskim, na którym obowiązuje zasada swobodnego przepływu kapitału i swobodnego świadczenia usług. Doszło do nasilenia przejęć, fuzji, prywatyzacji i konsolidacji przez kapitał zagraniczny. Proces ten odzwierciedla ilość banków (rys. 1) oraz struktura kapitałowa (rys. 2 i tab. 1).

Rysunek 1. Liczba banków w latach 1994–2016



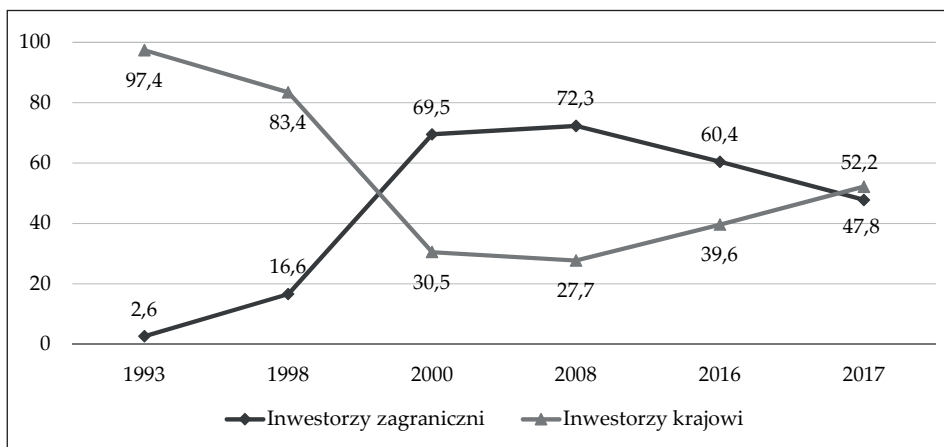
Źródło: Opracowanie własne na podstawie [KNF, 2015].

W 2016 r. funkcjonowało w Polsce 560 banków spółdzielczych i 63 banki komercyjne. Zmiany ilościowe od lat 90. wynikały przede wszystkim z:

- braku prywatnych inwestorów krajowych z wystarczającym kapitałem początkowym,
- przyjętej strategii prywatyzacyjnej, która polegała na poszukiwaniu branżowych inwestorów strategicznych [Stefański, 2005, s. 28–39],
- utraty konkurencyjności przez niektóre banki.

Największy wzrost udziału kapitału zagranicznego w polskich bankach nastąpił pod koniec XX wieku. Związane to było z prywatyzacją Pekao, BPH, PBK oraz przejściem BRE, BIG Banku i Banku Handlowego. W szczytowym momencie (2008 r.) udział inwestorów zagranicznych wynosił 72,3%. Kryzys finansowy na Zachodzie, a także rosnąca pozycja na rynku krajowym polskich banków (wzrost BGK, PKO BP, czy przejście Nordei) doprowadziły do odwrócenia trendu. Po repolonizacji banku Pekao większość sektora bankowego znajduje się w polskich rękach – około 52,2% (rys. 2). Proces ten jest podobny jak na Węgrzech, gdzie od początku 2010 r. udało się zmniejszyć udział inwestorów zagranicznych w bankach z 53,1% do 40% [www.bankier.pl, dostęp: 23.04.2017].

Rysunek 2. Udział inwestorów zagranicznych w sektorze bankowym (% aktywów)



Źródło: [www.KNF.money.pl, dostęp: 23.04.2017].

W Polsce główni inwestorzy zagraniczni pochodzą z krajów o wysokim poziomie rozwoju gospodarczego. W kapitale akcyjnym krajowych banków dominuje kapitał z Włoch, Niemiec, USA i Francji (tab. 1). Przy czym systematycznie maleje udział kapitału niemieckiego i francuskiego, a wzrasta kapitału włoskiego.

Tablica 1. Udział kapitału zagranicznego w kapitale podstawowym banków w Polsce [%]

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ogółem	63,0	63,4	60,4	55,3	54,3	59,0	61,2
Niemcy	9,4	10,1	9,6	9,3	10,8	10,5	10,1
Włochy	4,8	4,5	4,4	4,4	4,4	10,7	11,8
USA	4,1	5,1	4,6	4,6	4,5	5,1	6,3
Francja	10,2	9,9	9,5	9,0	9,4	7,2	6,9
Pozostałe	34,5	33,8	32,3	28,0	25,2	15,5	13,4

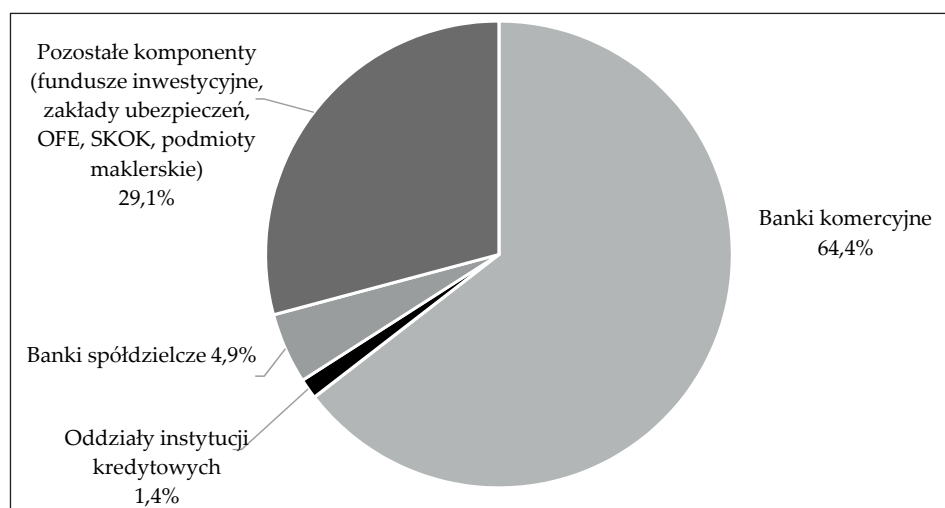
Dane nie obejmują najnowszych zmian własnościowych dotyczących m.in. Pekao SA, Alior Bank.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Związku Polskich Banków.

Aktywa banków kontrolowanych przez Skarb Państwa w 2016 r. wynosiły ok. 560 mld zł, co stanowiło ok. 42,7% aktywów. Na koniec 2015 r. wartość aktywów głównych podmiotów systemu finansowego (bez NBP) przekraczała 2,3 bln zł, z czego ponad 70% przypadało na sektor bankowy. Jednocześnie aktywa największych banków były porównywalne lub wyższe od aktywów niektórych innych segmentów. Ponad 64% aktywów

posiadały banki komercyjne, 4,9% banki spółdzielcze, 1,4% oddziały instytucji kredytowych, a 29,1% to pozostałe komponenty (rys. 3).

Rysunek 3. Struktura systemu finansowego na koniec 2015 r.



Źródło: [Raport o sytuacji banków w 2015 r., 2016, s. 21].

3. Argumenty zwolenników i przeciwników repolonizacji polskiego sektora

Wysoki udział kapitału zagranicznego w polskim sektorze bankowym jest przedmiotem dyskusji (tak w gronie ekonomistów, jak i polityków). Szczególnemu nasileniu uległa ona w latach 2008–2012, kiedy doszło do globalnego kryzysu finansowego. Z jednej strony wysoki udział kapitału zagranicznego w polskich bankach postrzegany był jako szansa na przyspieszenie rozwoju polskiego sektora bankowego i włączenie go w rynek globalny. Pozytywnym efektem zaangażowania inwestorów zagranicznych było dokapitalizowanie banków krajowych, wprowadzenie nowoczesnych metod zarządzania i technik elektronicznej bankowości [Wyczański, Gołajewska, 1996]. Z drugiej natomiast, uważano go za zagrożenie dla suwerenności.

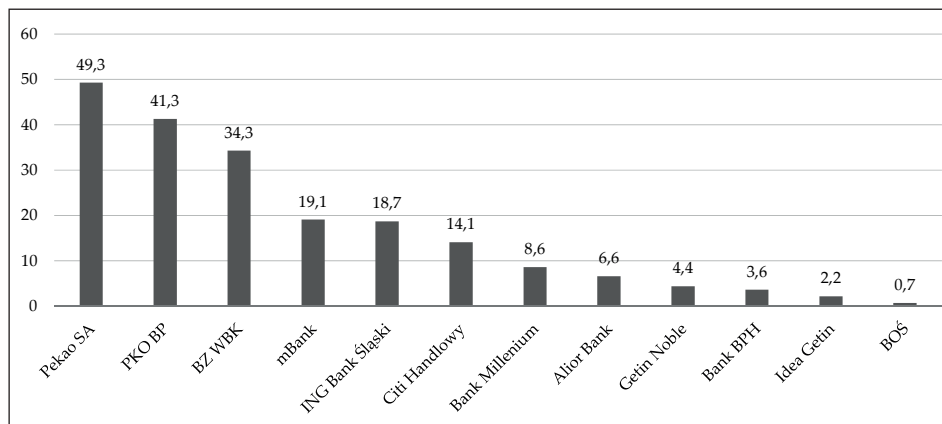
Dla stabilności systemu bankowego struktura własności jest istotna, gdyż wpływa na jakość nadzoru właścicielskiego, efektywność funkcjonowania banków oraz możliwości ich rozwoju [Jaworski, Zawadzka, 2001, s. 250–364]. Obecnie, pomimo posiadania lepszego standingu ekonomicznego, niektóre banki wciąż nie uporały się z konsekwencjami kryzysu. Poszukując środków na restrukturyzację, zmuszone są do sprzedaży części aktywów. Pozbywają się więc spółek córek (z uwagi na ich płynność oraz zmianę strategii, której priorytetem jest koncentracja przestrzenna

działalności). Przykładem może być grecki EFG Eurobank Ergasis (który aby poprawić wskaźniki wypłacalności, postanowił pozbyć się zagranicznych aktywów i w 2013 r. wystawił na sprzedaż Polbank), Allied Irish Banks (który odsprzedał swoje udziały w BZ WBK grupie kapitałowej Santander), czy włoski Uni Credit (który w 2016 r. zmuszony został do sprzedaży udziałów w Pekao SA).

Wycofanie się z polskiego sektora bankowego niektórych inwestorów zagranicznych oraz związane z tym fuzje i przejęcia ponownie wywołały debatę na temat zależności polskich banków od obcego kapitału. Zdaniem zwolenników repolonizacji państwo powinno wziąć na siebie wykup udziałów w wytypowanych, silnych bankach. Główną korzyścią z takiego posunięcia miałyby być uniezależnienie sektora od zagranicznych grup bankowych, oddanie go pod kontrolę Skarbu Państwa i zwiększenie finansowania polskiej gospodarki. Ułatwić to ma bowiem prowadzenie polityki gospodarczej i efektywniejsze wykorzystanie posiadanych środków oraz pozwolić na „zatrzymanie” zysków w kraju (wypływ zagraniczny środków z tego tytułu wynosi bowiem 15 mld zł rocznie). W efekcie ma to się przełożyć na wyższe tempo wzrostu gospodarczego [Włodarczyk, 2011].

Przeciwnicy tego rozwiązania podkreślają, że przeprowadzenie repolonizacji, w momencie gdy wartość rynkowa banków notowanych na GPW i kontrolowanych przez zagraniczny kapitał jest wysoka, należy uznać za działanie nieprzemysłane. Uważają oni, że obecny kurs giełdowy jest zawyżony, ponieważ większość banków kontrolowanych przez zagraniczny kapitał wyceniana jest na 1,5–2,0-krotność wartości księgowej. Wyjątek stanowią tylko banki mające kłopoty z rentownością, tj. BPH oraz kontrolowany przez państwo BOŚ (rys. 4). Szczególnie, że część posiadanego przez nie portfela kredytowego stanowią kredyty mieszkaniowe udzielone we frankach szwajcarskich. Spłacalność tego typu kredytów jest obciążona relatywnie większym ryzykiem niż udzielonych w złotówkach z uwagi na ich generalnie niższą spłacalność oraz wątpliwości prawne dotyczące udzielania i rozliczania.

Ponadto oponenty uważają, że w praktyce repolonizacja będzie równoznaczna z nacjonalizacją części sektora bankowego. Żaden prywatny polski inwestor nie dysponuje kapitałem, który umożliwiłby przejęcie udziałów w bankach zaliczanych do pierwszej dziesiątki (np. licząc szacunkowo, wykupienie od hiszpańskiego Santanderu pakietu BZ WBK to wydatek 24 mld zł). Z kolei powstanie banków kontrolowanych przez Skarb Państwa może doprowadzić do „upolitycznienia” tych instytucji, a w efekcie – do rozregulowania systemu bankowego. Dochodzi to tego możliwość wystąpienia ryzyka systemowego, jakie mogą stwarzać banki na rynku finansowym i w jego otoczeniu [European Commission, 2012].

Rysunek 4. Wartość rynkowa polskich banków notowanych na GPW (w mld zł)

Źródło: [www.bankier.pl, dostęp: 12.11.2016].

Przeciwnicy repolonizacji zwracają też uwagę, że nie można jednoznacznie potwierdzić negatywnego wpływu dużego udziału kapitału zagranicznego w sektorze bankowym na efektywność prowadzonej polityki pieniężnej [Dąbrowska, Gruszczyński, 2002] oraz na znaczenie dla rozwoju krajowego sektora bankowego, który na początku transformacji (mimo reform zapoczątkowanych jeszcze w latach 80.) charakteryzował się m.in. niską konkurencyjnością i innowacyjnością [Bonin i inni, 1998]. Analiza sytuacji na rynkach zagranicznych pokazuje, że w krajach rozwiniętych kapitał zagraniczny w bankowości jest bodźcem do zwiększenia efektywności alokacji kapitału, zwiększa efektywność krajowego sektora bankowego [Buch, 1997, s. 339–366] oraz wpływa na poprawę jakości i zwiększenie dostępności produktów (usług) finansowych na rynku krajowym [Levine, 1996].

Zakończenie

Zaangażowanie zagranicznego kapitału w polskim sektorze bankowym budzi kontrowersje od lat 90. XX wieku, kiedy rozpoczęto prywatyzację. Pogłębił to jeszcze kryzys finansowy, który rozpoczął się w 2007 r. Przeciwnicy znacznego udziału kapitału zagranicznego w systemie bankowym podkreślają, że realizuje on przede wszystkim interesy kraju, gdzie ulokowana jest centrala (a więc zagranicą) i pozbawia gospodarke znacznej części dochodów z uwagi na transfer zysków do spółek matek.

Jednak należy zauważyć, że wysoki udział zagranicznego kapitału w krajowych bankach nie spowodował pogorszenia warunków działalności sektora. Banki zagraniczne zapewniły finansowanie swoim spółkom córkom w Polsce poprzez zwiększenie kapitałów własnych,

finansowanie akcji kredytowej w latach 2006–2012. Centrale zagraniczne wzięły na siebie ryzyko walutowe i stopy procentowej oraz dostarczały instrumenty pochodne.

Obecnie zarówno rząd, jak i władze NBP [Glapiński, 2016] są przekonane, że rodzimy kapitał powinien dominować w sektorze. Dlatego instytucje finansowe z większościowym kapitałem Skarbu Państwa uczestniczą aktywnie w przejęciach na tym rynku. Powoduje to systematyczny spadek udziału kapitału zagranicznego, a z drugiej strony koncentrację po stronie Skarbu Państwa.

Nie da się dziś powiedzieć, jakie będą efekty repolonizacji. W świecie istnieją obok siebie różne modele. Przykładowo, w Luksemburgu udział kapitału zagranicznego wynosi 95%, na Słowacji i Czechach ponad 80%, natomiast w Holandii 2%, Kanadzie 5%, we Włoszech 6%, a w Niemczech 12%. Korzyści i koszty uzależnione będą od funkcjonowania sektora bankowego jako systemu. Konieczne więc staje się podjęcie dogłębnych badań, jak powinien wyglądać system bankowy w przypadku Polski.

Literatura

- Bonin J., Mizsei K., Szekely I.P., Wachtel P. (1998), *Banking in Transition Economies. Developing Market Oriented Banking Sectors in Eastern Europe*, Edward Elgar.
- Buch C. (1997), *Opening up for Foreign Banks: How Central and Eastern Europe Can Benefit*, „Economics of Transition”, Vol. 5, No. 2.
- Czepirska I. (2016), *Przekształcenia polskiego systemu bankowego po 2004 roku*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, nr 1(47).
- Daruk W., Michalewska B., Stalkowski B. (2005), *Proces internacjonalizacji sektora bankowego w Polsce – realne zagrożenie, czy nieuzasadnione obawy?*, www.sknb.ue.poznan.pl/index.php?option=com, dostęp: 23.04.2017.
- Dąbrowska K., Gruszczyński M. (2002), *Kapitał zagraniczny w polskim sektorze bankowym a efektywność polityki pieniężnej*, „Bank i Kredyt”, nr 11–12.
- European Commission (2012), *European Financial Stability and Integration Report*, Brussels.
- Glapiński A. (2016), *Majstrowanie przy pieniądzu – wywiad dla www.bankier.pl*, dostęp: 12.11.2016.
- Repolonizacja – remedium gorsze niż choroba*, <http://www.wprost.pl/51941/repolonizacja%20bankow>, dostęp: 20.03.2017.
- Janicka M. (2001), *Integracja, czy izolacja – Kapitał zagraniczny w polskich instytucjach finansowych*, „Bank i Kredyt”, nr 4.
- Jankiewicz S. (2004), *Securitization as a method of payment hold-up liquidation in small and middle-sized business in Poland*, „Belarusian Economic Journal”, No 4.
- Jaworski W.L., Zawadzka Z. (2001), *Bankowość. Podręcznik akademicki*, Poltext Warszawa.
- KNF (2015), *Raport o sytuacji banków w latach 2008–2015*, Warszawa.

- Mierzwa D., Matkowska M. (2014), *Transmisja negatywnych zjawisk kryzysu finansowego na gospodarkę Polski*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Levine R. (1996), *Foreign banks, financial development, and economic growth*, w: C.E. Barfield (ed.), *International Financial Markets*, AEI Press, Waszyngton.
- Niedziółka N. (2011), *Lokalne implikacje globalizacji*, w: K. Kuciński (red.), *Glokali-zacja*, Difin, Warszawa.
- Wielka repolonizacja banków czy jest nam to potrzebne*, <http://forsal.pl/artykuly/883758,wielka-repolonizacja-bankow-czy-jest-nam-to-potrzebne-i-kto-za-to-zaplaci.html>, dostęp: 19.03.2017.
- Raport o sytuacji banków w 2015 r.* (2016), KNF, Warszawa.
- Stefański M. (2005), *Polski system bankowy w okresie transformacji- wybrane zagadnienia*, „Bank i Kredyt”, luty.
- Ustawa z dnia 31 stycznia 1989 r. Prawo bankowe, Dz.U. Nr 4 poz. 21.
- Ustawa z dnia 31 stycznia 1989 r. o Narodowym Banku Polskim, Dz.U. Nr 4 poz. 22.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o Narodowym Banku Polskim, Dz.U. Nr 140 poz. 938.
- Ustawa z dnia 14 lutego 1992 r. o zmianie ustawy – Prawo bankowe i niektórych innych ustaw, Dz.U. Nr 20 poz. 78.
- Włodarczyk B. (2011), *Wpływ pochodzenia kapitału w polskim sektorze bankowym na podaż kredytów dla sektora niefinansowego*, „Zeszyty Naukowe PTE w Krakowie”, nr 11.
- www.bankier.pl, dostęp: 12.11.2016.
- Wyczański P., Gołajewska M. (1996), *Polski System Bankowy 1990–1995*, Fundacja im. Friedricha Eberta.
- Zawadzka Z. (2001), *Dziesięciolecie zmian*, „Gazeta Bankowa”, nr 1.

Streszczenie

Artykuł ukazuje przemiany sektora bankowego w Polsce z uwzględnieniem czynników determinujących, które określiły charakter i kierunek zmian zachodzących w gospodarce światowej i krajowej. Celem artykułu była odpowiedź na pytanie, czy internacjonalizacja polskiego sektora bankowego (70% kapitału pochodzenia zagranicznego) zagraża gospodarce i czy nadszedł czas na repolonizację banków? Dzisiaj to zjawisko budzi emocje, ale wydaje się, że proces ten jest nieunikniony. Państwo Polskie powinno mieć strategię bezpieczeństwa i stabilności systemu bankowego. Jak twierdzą zwolennicy repolonizacji, decyzje dotyczące funkcjonowania krajowych instytucji finansowych powinny być podejmowane w kraju.

Słowa kluczowe

deregulacja, konsolidacja, repolonizacja, system bankowy, aktywa

Repolonization of the banking sector – views and discussions (Summary)

This article shows the transformation of the banking sector in Poland, taking into account the determinants that have defined the nature and direction of changes in the global and domestic economies. The purpose of the article was to answer the question whether the internationalization of the Polish banking sector (70% of the foreign capital), threatens the economy and whether it is time to repolonize banks? Today this phenomenon evokes emotions, but it seems that this process is inevitable. Poland should develop a strategy for the security and stability of the banking system. Decisions on the functioning of the domestic financial institutions should be taken in the country – say supporters of repolonization.

Keywords

deregulation, consolidation, repolonization, the banking system, assets

Maria Nieplowicz*

Budżetowanie zadaniowe w zarządzaniu wartością w jednostkach samorządu terytorialnego

Wstęp

Budżetowanie zadaniowe najczęściej jest rozumiane jako sposób zarządzania zorientowany na osiągnięcie celów mierzonych odpowiednio dobranymi miernikami. Właściwie skonstruowany budżet zadaniowy zapewnia przejrzystą informację o efektywności wydatkowania środków publicznych. Jednostki samorządu terytorialnego tworzą wartość dla obywateli, jeżeli skutecznie i efektywnie wypełniają cele ustawowe, dostarczając szeroko rozumiane „usługi publiczne” na możliwie najwyższym poziomie [Strąk, 2012, s. 334–335]. Zaspokajanie potrzeb członków lokalnej społeczności stanowi o ich sukcesie.

Poprzez analogię do definicji zarządzania wartością przedsiębiorstwa, według której „zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jest procesem zarządzania, w ramach którego wszelkie działania i decyzje, zachodzące na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej, są zorientowane na osiągnięcie nadrzędnego celu, jakim jest systematyczne i ciągłe kreowanie wartości dla właścicieli” [Nita, 2007, s. 35], można stwierdzić, że zarządzanie wartością w jednostkach samorządu terytorialnego powinno zmierzać do kreowania wartości dla obywateli.

Celem artykułu jest zbadanie roli budżetowania zadaniowego jako narzędzia wspomagającego skuteczne i efektywne wypełnianie celów ustawowych jednostek samorządu terytorialnego i jego znaczenia w kreowaniu wartości dla obywateli. System budżetowania zadaniowego, który w sektorze rządowym jest obowiązkowy z prawnego punktu widzenia, jest fakultatywny w jednostkach samorządu terytorialnego. Jedną z przyczyn jego dobrowolnego stosowania może być chęć podniesienia efektywności gospodarki finansowej dla lepszego zaspokajania potrzeb obywateli. W związku z tym w artykule przedstawiono determinanty efektywności wydatków publicznych oraz wpływ zastosowania procedury budżetowania zadaniowego na kreowanie wartości dla obywateli. W opracowaniu zastosowano następujące metody badawcze: badania literatury, analizę regulacji prawnych oraz wnioski z analogii.

* Dr, Katedra Rachunku Kosztów, Rachunkowości Zarządczej i Controllingu, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, maria.nieplowicz@ue.wroc.pl

1. Efektywność wydatków publicznych

Efektywność i skuteczność wydatków publicznych to atrybuty nowoczesnego państwa. Stosowanie odpowiednich instrumentów do ich pomiaru oraz płynące z tego wnioski wpływają na jakość funkcjonowania instytucji państwa i samorządu terytorialnego. Zgodnie z metodologią nowego zarządzania publicznego (*New Public Management*, NPM) konieczne jest zdefiniowanie i wykorzystywanie jasno określonych standardów oraz mierników działalności i realizacji zadań. Niezbędne jest również stosowanie narzędzi kontrolnych, zwłaszcza w odniesieniu do standardów oraz mierników działalności i realizacji zadań. Przeprowadzanie pomiarów i analizowanie ich wyników stanowi podstawę do oceny efektów, co można powiązać z efektywnością i oceną skuteczności podejmowanych działań [Filipiak, 2011, s. 225; Lubińska i inni, 2015, s. 12]. Nowe zarządzanie publiczne zaleca ideę tzw. 3E, czyli ocenę gospodarności (*economy*), wydajności (*efficiency*) oraz skuteczności (*effectiveness*). Podejście nowego zarządzania publicznego postuluje, aby poddać ocenie [Lubińska, 2007, s. 27]:

- jakie zadania wykonują jednostki,
- jakie wydatki przeznaczają na poszczególne zadania w danym roku budżetowym,
- jakie cele chcą osiągnąć,
- jakie skutki (rezultaty) mają przynieść zamierzone cele,
- czy udało się doprowadzić do zamierzonych celów.

Efektywność w nawiązaniu do realizacji zadań publicznych i samorządowych jest rozumiana jako „zbiór relacji ekonomicznych w postaci przepływów pieniężnych pomiędzy uczestnikami działalności służącej realizacji zadań wyznaczonych prawem i zależy w znacznej mierze od trafności doboru oraz prawidłowości skonstruowania instrumentów pieniężnych, dzięki którym realizowane są procesy podziału i wymiany wytworzonych dóbr i usług” [Sochacka-Krysiak, 2009, s. 192]. M. Postuła i P. Perczyński [2010, s. 20] wskazują, że wydatki publiczne stanowią podstawowy czynnik wpływający na wzrost efektywności. W związku z tym efektywność można rozumieć jako kształtowanie wydatków publicznych, w tym samorządowych, w wyniku którego uzyskuje się możliwie największą użyteczność społeczną alokowanych środków publicznych [Filipiak, 2011, s. 226].

Czynnikiem zwiększającym efektywność jest również decentralizacja. L. Patrzalek stwierdza, że „procesy gromadzenia i rozdysponowywania środków publicznych są tym bardziej efektywne, im bliżej wspólnot lokalnych i regionalnych są dysponenci środków publicznych i instytucje odpowiedzialne za udostępnienie dóbr publicznych i społecznych” [Patrzalek, 2010, s. 60].

Warunkiem pomiaru efektywności jest precyzyjne określenie nakładów i efektów, co w sektorze finansów publicznych nie zawsze jest możliwe. Wynika to z faktu, że zadania jednostek sektora publicznego, w tym jednostek samorządu terytorialnego, mogą mieć charakter jakościowy i trudno je wyrazić liczbowo, gdyż często analizowany jest nie tylko sam efekt, ale wycenia się także zakres oddziaływania na lokalne społeczności i korzyści zewnętrzne wydatków publicznych [Stiglitz, 2004, s. 330]. Ponadto efekty niektórych wydatków publicznych występują dopiero po roku czy nawet po kilku latach, co utrudnia dokładne przypisanie nakładów do efektów.

Efektywność wydatków publicznych należy mierzyć na dwóch poziomach, zarówno makroekonomicznym, jak i mikroekonomicznym, stosując obok podejścia ilościowego również jakościowe [Filipiak, 2011, s. 228]. Takie postępowanie jest konieczne, ponieważ jednostki samorządu terytorialnego służą obywatelowi poprzez dostarczanie mu usług publicznych, dbanie o odpowiednie relacje społeczne, zapewniając rozwój, a w takiej sytuacji pomiar ilościowy mógłby okazać się niewystarczający.

W regulacjach ustawy o finansach publicznych ustawodawca podkreśla zasadę nakazującą badanie efektywności wydatkowania publicznych zasobów pieniądza [Winiarska, 2012, s. 27]. W artykule 44 czytamy, że wydatki publiczne powinny być dokonywane w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasad uzyskania najlepszych efektów z danych nakładów oraz optymalnego doboru metod i środków służących osiągnięciu założonych celów, a także w wysokości i terminach wynikających z wcześniej zaciągniętych zobowiązań [ustawa, 2009, art. 44]. W ustawie zostały wskazane następujące instrumenty zwiększające przejrzystość oraz wspierające pomiar efektywności:

- budżetowanie zadaniowe,
- wieloletni plan finansowy państwa, wieloletnia prognoza finansowa jednostki samorządu terytorialnego,
- kontrola zarządcza.

Wdrożenie budżetu zadaniowego jest obligatoryjne w sektorze rządowych, natomiast fakultatywne w sektorze samorządowym.

2. Budżetowanie zadaniowe w jednostkach samorządu terytorialnego i jego wpływ na kreowanie wartości dla obywateli

Pionierem wdrożenia budżetu zadaniowego był Urząd Miejski w Krakowie. Za jego przykładem podążyły kolejne jednostki samorządu terytorialnego (np. Poznań, Płock, Bytom, Gliwice, Krosno, Piotrków Trybunalski, Szczecin, Warszawa, Wrocław, Gdańsk czy Zabrze). Metodologia tworzenia budżetu zadaniowego w poszczególnych jednostkach samorządu terytorialnego jest różna i w dużym stopniu zależy od podmiotu

wspomagającego jego wdrażanie. Jednostki te obligatoryjnie przygotowują budżet tradycyjny, a część jednostek fakultatywnie, równolegle, opracowuje budżet zadaniowy. Oczywiście konieczna jest uchwała (zarządzenie) organu wykonawczego jednostki, wprowadzająca elementy budżetowania zadaniowego w odniesieniu do planowania i ewidencji procesów gospodarki finansowej. Zgodnie z zapisem w ustawie o finansach publicznych kompetencje w zakresie przyjęcia uchwały w sprawie trybu prac nad projektem uchwały budżetowej zostały przyznane organowi stanowiącemu jednostki samorządu terytorialnego. Organ ten może w treści projektu uchwały budżetowej ustalić również zakres stosowania elementów budżetu zadaniowego (np. liczbę i konstrukcję mierników realizacji poszczególnych zadań i celów) [Patrzałek, 2012, s. 190]. Zapisy o konstrukcji budżetu zadaniowego znajdują się albo w treści uchwalonego budżetu miasta, albo przybierają postać dokumentu towarzyszącego budżetowi miasta.

Najważniejsze różnice między budżetem tradycyjnym a budżetem zadaniowym dotyczą [Zawadzka-Pąk, 2013, s. 23]:

- klasyfikacji wydatków i wynikającej z niej przejrzystości przeznaczenia środków publicznych,
- metody planowania wydatków,
- horyzontu planowania,
- poziomu elastyczności wydatkowania środków budżetowych.

Zgodnie z obowiązującą klasyfikacją budżetową wyróżniamy części, działy i rozdziały, zaś układ wykonawczy budżetu opracowywany jest również w układzie paragrafów. W budżecie tradycyjnym struktura wydatków ma charakter niejednorodny. Działy mają charakter przedmiotowy (planowane są wydatki poszczególnych instytucji), a części i rozdziały mają charakter przedmiotowo-podmiotowy. W związku z tym utrudnione jest odróżnienie realizowanego zadania publicznego od podmiotu, któremu powierzono jego realizację. Budżet tradycyjny koncentruje się przede wszystkim na nakładach finansowych (kwotach wydatków – „na co wydajemy”), nie zaś na rezultatach, które przez nie zostaną osiągnięte, jak ma to miejsce w budżecie zadaniowym („co otrzymamy za wydane środki”).

Kolejna różnica dotyczy metody planowania wydatków. W przypadku budżetu tradycyjnego stosowana jest metoda historyczna (budżetowanie przyrostowe), natomiast w przypadku budżetu zadaniowego stosuje się tzw. budżetowanie od zera. Podstawą planowania w metodzie historycznej są poziom i struktura wydatków z poprzednich lat, co może skutkować powielaniem błędów z przeszłości co do wysokości i przeznaczenia wydatków. Nie występuje tu też powiązanie wysokości nakładów finansowych przeznaczonych na realizację określonych zadań z uzyskanymi efektami. Zastosowanie metody budżetowania od zera powoduje, że

punktem wyjścia do planowania wydatków w kolejnym roku budżetowym są aktualne potrzeby, preferencje i zamierzenia ustalone w formie celów do osiągnięcia w danym roku budżetowym.

Różnice między budżetem tradycyjnym traktowanym jako narzędzie administrowania a budżetem zadaniowym jako narzędziem zarządzania prezentuje tablica 1.

Tablica 1. Różnice między budżetem klasycznym i zadaniowym

Cecha	Budżet klasyczny	Budżet zadaniowy
Związek z celami organizacji	Związek utrudniony, czasami wręcz nie występuje	Sprzyja ich właściwemu zdefiniowaniu, a następnie monitorowaniu ich realizacji
Hierarchizacja wydatków budżetowych	Utrudniona	Dokonywana według istotności dla realizacji celów strategicznych i rozwoju
Zakres czasowy	Ujęcie roczne (statyczne)	Podjęcie długookresowe (budżet roczny stanowi uszczegółowienie planów wieloletnich)
Ukierunkowanie na efektywność	Brak wiedzy o efektywności wydatków	Nastawienie na efektywność, która jest monitorowana
Jasność (czytelność)	Nieczytelny, gdyż wymaga znajomości klasyfikacji budżetowej	Jasny i czytelny dla odbiorców

Źródło: [Świderek, 2012, s. 66].

Z przedstawionej tablicy wynika, że budżet zadaniowy sprzyja osiągnięciu zamierzonych celów, monitorowanych za pomocą odpowiednio dobranych mierników. Jego właściwa konstrukcja zapewnia przejrzystą informację o efektywności wydatkowania środków publicznych. W związku z tym w jednostkach samorządu terytorialnego może on stanowić wsparcie przy podejmowania różnego rodzaju decyzji (np. na etapie negocjacji budżetowych z dysponentami budżetowymi). Wartością dla obywateli w tym aspekcie przykładowo są:

- możliwość wglądu w długookresowy plan rozwoju infrastruktury,
- przełożenie strategii jednostki samorządu terytorialnego na konkretne działania do zrealizowania,
- możliwość sprawdzania postępów w osiągnięciu zamierzonych celów (dzięki właściwie dobranym miernikom realizacji celów i ich wartości docelowych).

Do tradycyjnych zasad budżetowania zalicza się zasadę jawności, uprzedniości, powszechności, roczności, jedności materialnej, jedności formalnej oraz równowagi. Przy tworzeniu budżetu zadaniowego uwzględnia

się wymienione wcześniej zasady, jednakże nie były one wystarczające. Niezbędne było zdefiniowanie kilku nowych zasad. Należą do nich zasada przejrzystości, skuteczności i efektywności, oszczędności, wieloletności oraz konsolidacji [Lubińska, 2011, s. 67; Zawadzka-Pąk, 2013, s. 28–32]. Zasadę przejrzystości można traktować jako podstawową zasadę budżetowania zadaniowego, która posłużyła do wyodrębnienia kolejnych zasad budżetu zadaniowego.

Analizując pozytywne aspekty związane ze stosowaniem budżetu zadaniowego, warto także przytoczyć wyniki badań dotyczących zalet i wad budżetu zadaniowego w jednostkach samorządu terytorialnego na przykładzie miast na prawach powiatu, co przedstawia tablica 2.

Tablica 2. Zalety i wady budżetu zadaniowego w badanych miastach na prawach powiatu

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> – możliwość oceny oraz zwiększenia efektywności wydatków, dokonanie oszczędności w wydatkach, monitorowanie uzyskanych efektów poszczególnych zadań – ocena całości kosztów realizowanych zadań, porównanie realizacji zadań w poszczególnych latach, możliwość ustalenia hierarchii zadań i weryfikacji zbędnych przedsięwzięć oraz dostarczenia dodatkowych informacji o realizowanych zadaniach – przejrzystość dla odbiorców (radnych, mieszkańców), umożliwienie merytorycznej dyskusji o zadaniach samorządowych, możliwość dokonywania rozbudowanych analiz budżetowych – przypisanie odpowiedzialności za realizację zadań do konkretnych wydziałów/jednostek, czynnik motywujący pracowników jednostek samorządu terytorialnego – weryfikacja zmian zadłużenia w ramach finansowania wydatków bieżących i inwestycyjnych – narzędzie kontroli zarządczej w samorządach, szczególnie w zakresie oceny ryzyka 	<ul style="list-style-type: none"> – pracochłonność (podwójna ewidencja księgową i sprawozdawczość) oraz czasochłonność (m.in. długi proces wdrażania budżetu zadaniowego) – nowa i skomplikowana konstrukcja budżetu zadaniowego – dodatkowe koszty (osobowe, rzeczowe), szczególnie w okresie wdrożenia – mniejsza szczegółowość informacji (w stosunku do budżetu tradycyjnego) – ograniczenie samodzielności jednostek samorządu terytorialnego – brak możliwości równoważenia kosztów zadań, szczególnie w zakresie oświaty i polityki społecznej na etapie projektu w aspekcie proponowanych subwencji i dotacji z budżetu państwa – nowa formuła wymagająca zmiany myślenia strategicznego – trudności w ocenie zbyt obszernego zakresu informacji – problemy porównywalności danych na poziomie poszczególnych szczebli samorządowych – ograniczenie swobody dysponowania środkami budżetowymi – problem uwzględnienia nowych zadań nakładanych na samorządy – konieczność dokonania zmian w procesie planowania

Źródło: [Korolewska, Marchewka-Bartkowiak, 2013, s. 169].

Z tablicy 2 wynika, że stosowanie budżetu zadaniowego przyczynia się do poprawy przejrzystości, efektywności i skuteczności wydatkowanych środków. Poprzez poprawę efektywności wydatków możliwa jest ocena tych wydatków, jak również dokonanie oszczędności w tych wydatkach. Ponadto uzyskuje się przejrzystość wydatkowanych środków dla różnych odbiorców, tj. mieszkańców, radnych czy inwestorów (obecnych, potencjalnych). Dzięki temu możliwa jest merytoryczna dyskusja o zadaniach samorządowych, jak również wykonywanie rozbudowanych analiz budżetowych. Poprawia się także skuteczność wydatkowanych środków, poprzez przypisanie odpowiedzialności za realizację zadań do poszczególnych wydziałów czy jednostek, jak też poprzez rozbudowany system mierników, z określonymi wartościami bazowymi i docelowymi. W omawianej tablicy zostały również wskazane wady budżetowania zadaniowego. Jest ich wiele, jednakże spodziewane korzyści dla obywateli są tak duże, że możliwe problemy nie powinny zniechęcać do jego wdrażania.

Zakończenie

Budżet zadaniowy w jednostkach samorządu terytorialnego może być konstruowany dobrowolnie, równoległe do obowiązującego budżetu w układzie tradycyjnym. Najczęściej przyczyną wdrożenia budżetu zadaniowego jest chęć podwyższenia efektywności gospodarki finansowej jednostki samorządu terytorialnego dla lepszego zaspokajania potrzeb obywateli.

Stosowanie budżetu zadaniowego w jednostkach samorządu terytorialnego przyczynia się do przejrzystości, efektywności i skuteczności wydatkowanych środków przy realizacji celów ustawowych, co wpływa na tworzenie wartości dla obywateli przez sprawne zaspokajanie ich potrzeb.

Przeprowadzone badania literaturowe pozwalają na wyciągnięcie następujących wniosków potwierdzających wpływ budżetowania zadaniowego na kreowanie wartości dla obywatela w jednostkach samorządu terytorialnego. Po pierwsze, w odróżnieniu od budżetu tradycyjnego (który koncentruje się na kwotach wydatków) w budżecie zadaniowym wyraźnie zaznaczone są kierunki i cele wydatkowania środków publicznych. Wskazywane są zadania, których wykonanie jest niezbędne dla osiągnięcia zamierzonych celów, oraz mierniki monitorujące stopień ich osiągnięcia. Korzyścią dla obywatela jest to, że wydatki są powiązane z konkretnymi zadaniami zmierzającymi do osiągnięcia celów pożądaných przez społeczność lokalną. Po drugie, przy budżetowaniu zadaniowym jest stosowana metoda budżetowania od zera (a nie budżetowanie przyrostowe). Oznacza to, że do planowania wydatków w kolejnym roku budżetowym brane są aktualne potrzeby, preferencje i zamierzenia ustalone w formie celów

do osiągnięcia w danym roku budżetowym. Korzyścią dla obywateli jest to, że struktura budżetu zadaniowego umożliwia pozyskanie informacji o przyjętych do realizacji zadaniach, sposobie ich wykonania, wysokości niezbędnych środków finansowych oraz przewidywanych rezultatach. Dzięki temu możliwe jest monitorowanie realizacji zadań publicznych przez obywateli. Po trzecie, dobrowolność wdrażania budżetowania zadaniowego przez jednostki samorządu terytorialnego wskazuje na ich chęć do skutecznego i efektywnego wypełniania swojej misji polegającej na dostarczaniu szeroko rozumianych usług publicznych na możliwie najwyższym poziomie i tworzeniu tym samym wartości dla obywateli.

Literatura

- Filipiak B. (2011), *Efektywność w zarządzaniu finansami samorządowymi. Skutek kryzysu czy obiektywna konieczność?*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Kraków, „Zeszyty Naukowe”, nr 10.
- Korolewska M., Marchewka-Bartkowiak K. (2013), *Budżet zadaniowy w miastach na prawach powiatu*, „Studia BAS”, nr 1(33).
- Lubińska T. (red.) (2007), *Budżet zadaniowy*, Difin, Warszawa.
- Lubińska T. (red.) (2011), *Kierunki modernizacji zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego*, Difin, Warszawa.
- Lubińska T., Będzieszak M., Marska-Dzioba N. (red.) (2015), *Zarządzanie finansami publicznymi a efektywność*, Difin, Warszawa.
- Nita B. (2007), *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Patrzalek L. (2010), *Finanse samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Patrzalek L. (2012), *Samodzielność finansowa jednostki samorządu terytorialnego a upowszechnienie się budżetu w układzie zadaniowym na szczeblu lokalnym i regionalnym*, w: B. Woźniak, M. Postuła (red.), *Budżet zadaniowy metodą racjonalizacji wydatków*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Postuła M., Perczyński P. (red.) (2010), *Budżet zadaniowy w administracji publicznej*, Ministerstwo Finansów, Warszawa.
- Sochacka-Krysiak H. (2009), *Niektóre problemy efektywności w gospodarce finansowej samorządu terytorialnego*, w: S. Wieteska, M. Wypych (red.), *W poszukiwaniu efektywności finansów publicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Stiglitz J. (2004), *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Strąg T. (2012), *Modele dokonań jednostek sektora finansów publicznych*, Difin, Warszawa.
- Świderek I. (2012), *Budżet zadaniowy i strategiczna karta wyników w jednostkach samorządu terytorialnego*, ODDK, Gdańsk.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, t.j. Dz.U. z 2017 r., poz. 2077.
- Winiarska K. (red.) (2012), *Budżet zadaniowy w teorii i praktyce*, C.H. Beck, Warszawa.

Zawadzka-Pak U.K. (2013), *Budżet zadaniowy w jednostkach sektora finansów publicznych*, ODDK, Gdańsk.

Streszczenie

Celem artykułu jest zbadanie roli budżetowania zadaniowego jako narzędzia wspomagającego skuteczne i efektywne wypełnianie celów ustawowych jednostek samorządu terytorialnego i jego znaczenia w kreowaniu wartości dla obywateli. System budżetowania zadaniowego, który w sektorze rządowym jest obowiązkowy z prawnego punktu widzenia, jest fakultatywny w jednostkach samorządu terytorialnego. Jedną z przyczyn jego dobrowolnego stosowania może być chęć podniesienia efektywności gospodarki finansowej dla lepszego zaspokajania potrzeb obywateli. W związku z tym w artykule przedstawiono determinanty efektywności wydatków publicznych oraz wpływ zastosowania procedury budżetowania zadaniowego na kreowanie wartości dla obywateli. Zastosowano następujące metody badawcze: badania literatury, analizę regulacji prawnych oraz wnioskuje się przez analogię.

Przeprowadzone badania literaturowe pozwalają na wyciągnięcie kilku wniosków potwierdzających wpływ budżetowania zadaniowego na kreowanie wartości dla obywatela w jednostkach samorządu terytorialnego. Po pierwsze, w odróżnieniu od budżetu tradycyjnego w budżecie zadaniowym wyraźnie zaznaczone są kierunki i cele wydatkowania środków publicznych. Po drugie, przy budżetowaniu zadaniowym jest stosowana metoda budżetowania od zera (a nie budżetowanie przyrostowe). Po trzecie, dobrowolność wdrażania budżetowania zadaniowego przez jednostki samorządu terytorialnego wskazuje na ich chęć do skutecznego i efektywnego wypełniania swojej misji polegającej na dostarczaniu szeroko rozumianych usług publicznych na możliwie najwyższym poziomie i tworzeniu tym samym wartości dla obywateli.

Słowa kluczowe

jednostki samorządu terytorialnego, wartość dla obywateli, budżet zadaniowy

Performance-based budgeting in value-based management in local government units (Summary)

The purpose of this paper is to examine the role of the performance-based budgeting as a tool for effective and efficient fulfillment of statutory objectives of local government units and its importance in creating value for citizens. The performance-based budgeting, which is mandatory in the government sector, is optional in local government units. One of the reasons for its voluntary use may be the desire to improve the efficiency of financial management to better meet the needs of citizens. Therefore, the paper presents issues related to the effectiveness of public expenditure, performance-based budgeting and its impact on the creation of values for citizens. The paper uses the following research methods: literature studies, analysis of legal regulations, and reasoning by analogy.

The conducted literature studies allow to draw a few conclusions confirming the influence of performance-based budgeting on the creation of values

for the citizen in the local government units. Firstly, in the performance-based budgeting are clearly marked by the directions and objectives of spending public funds. Secondly, the zero-based budgeting approach is used in performance-based budgeting. Thirdly, the voluntary implementation of the performance-based budgeting by local government units indicates their willingness to effective and efficient fulfill their mission by providing the public services at the highest possible level, thereby creating value for the citizens.

Keywords

local government unit, value for citizen, performance-based budget

Małgorzata Niklewicz-Pijaczyńska*

Wycena wartości niematerialnych i prawnych przedsiębiorstwa na przykładzie praw własności przemysłowej

Wstęp

Przedsiębiorstwo jako organizacja bazująca na określonych zasobach wśród swoich składników majątkowych posiada często również prawa własności intelektualnej zaliczane do tzw. wartości niematerialnych i prawnych. Do czynników niematerialnych zwiększających wartość przedsiębiorstwa należą m.in. posiadane przez nią prawa wyłączne na wynalazki (symbolizujące innowacje przełomowe), czyli patenty. Proces ten jest konsekwencją wymagań ze strony rynku, stawiającego na produkty i usługi coraz bardziej zaawansowane technologicznie [Teece, 1998].

W literaturze przedmiotu daje się zauważyć odmienne ujmowanie wartości niematerialnych i prawnych w zależności od postawionych celów badawczych. Wąskie, stricte księgowo, oraz szerokie – wykorzystywane m.in. na potrzeby nauk o zarządzaniu [Choi i inni, 2000]. W pierwszym znaczeniu do wartości niematerialnych zalicza się te nadające się do gospodarczego wykorzystania we własnym zakresie lub oddane do używania osobom trzecim, nabyte przez przedsiębiorcę prawa majątkowe, których okres ekonomicznej lub zawodowej eksploatacji przekracza dwanaście miesięcy. Należą do nich w szczególności prawa do wynalazków, patentów, wzorów użytkowych czy też znaków towarowych. Obligatoryjność ich nabycia oznacza, że koszty związane z patentem uzyskanym jako zwieńczenie własnego zaangażowania wynalazczego firmy należy wliczyć bezpośrednio w ciężar kosztów jej działalności [ustawa, 1994, art. 3 ust. 1 pkt 14]. Jeżeli kwota tych opłat byłaby istotna, to mogą być one rozliczane w czasie, a tym samym ich przypisanie do poszczególnych lat obrotowych nastąpi proporcjonalnie do upływu czasu. W tym przypadku ujęcie wartości niematerialnych w bilansie przedsiębiorstwa będzie możliwe tylko wówczas, gdy dojdzie do koncentracji przedsiębiorstw. Jest to istotne ograniczenie, które nie pozwala na realne, rynkowe oszacowanie wartości organizacji [Choi i inni, 2000]. W szerszej interpretacji wartości niematerialne stanowią tę część przedsiębiorstwa, która pozostaje po

* Dr, Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii, Instytut Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Wrocławski, ul. Uniwersytecka 22/26, 50-145 Wrocław, małgorzata.niklewicz-pijaczynska@uwr.edu.pl

wyodrębnieniu z niego rzeczowych i finansowych składników majątku. To one, wraz z kapitałem obrotowym i majątkiem trwałym, warunkują zdolność generowania zysków. Zaliczamy do nich m.in. wizerunek przedsiębiorstwa, wypracowany przez niego prestiż, markę organizacji, ponadto zasoby wiedzy, kapitału intelektualnego i kluczowe kompetencje oraz szeroko pojętą innowacyjność przedsiębiorstwa (jako efekt i jako cel prac badawczo-rozwojowych) [Walczak, 2010].

Wycena czynników niematerialnych staje się obecnie materiałą coraz bardziej skomplikowaną [Pitkethly, 1997]. Nie tylko ze względu na problem oszacowania ryzyka związanego z ich kreowaniem i komercjalizacją, ale również dlatego, że jej odniesieniem jest zawsze określony kontekst. „Nie można bowiem abstrahować od celu wyceny ani szczególnych uregulowań istniejącej lub potencjalnej umowy w przypadku wyceny dowolnego rodzaju IP. Umowa ta zawiera zwykle wiele opcji, ustanowionych jako reakcja na przewidywalne i nieprzewidywalne zdarzenia w przyszłości” [Pelc, Podszywałow, 2002]. Problem ten jest niezwykle istotny, ponieważ wartości niematerialne i prawne stają się dziś kluczową determinantą pozycji konkurencyjnej, wpływając na kształtowanie wartości rynkowej organizacji oraz stanowiąc istotną część majątku przedsiębiorstwa jako tzw. długoterminowe aktywa nierzeczowe. W. Walczak, zwracając uwagę na bardzo zróżnicowane determinanty kształtujące wartość rynkową przedsiębiorstwa, określa ją jako „dynamiczną zmienną będącą funkcją ocen i sądów wartościujących, wyrażanych na podstawie rzetelnych i kompletnych danych ekonomicznych oraz wiązki istotnych informacji o aktualnych i przyszłych perspektywach rozwoju przedsiębiorstwa, wynikających z posiadanych strategicznych zasobów, kluczowych kompetencji, potencjału kapitału intelektualnego i zdolności do budowania przewag konkurencyjnych. Wartość rynkowa przedsiębiorstwa jest tworzona w oparciu o konfigurację zasobów materialnych oraz zasobów niematerialnych” [Walczak, 2010].

Celem artykułu jest zbadanie, jak zmieniał się wnioskowany okres ochrony wynalazków. Jest to zagadnienie szczególnie istotne, wobec faktu, iż bardzo często do urzędu patentowego zgłaszane są wnioski ochronne na wynalazki jedynie dla celów prestiżowych i statystycznych. Opłacane w takich przypadkach zaledwie 3-letnie, obligatoryjne okresy ochrony powiększają zasoby tzw. martwych patentów, które od początku nie mają żadnej wartości rynkowej [Hall i inni, 2005; Niklewicz-Pijaczyńska, Wachowska, 2015]. Badanie przeprowadzone zostało w oparciu o dokumentację techniczną wynalazków zgłoszonych do Urzędu Patentowego RP i polegało na analizie okresów ochrony, za jaki poszczególne przedsiębiorstwa zdecydowały się uiścić opłatę (szacując tym samym wartość otrzymanego prawa wyłącznego). Na potrzeby publikacji przyjęto założenie,

że wartość rynkowa otrzymanych praw wyłącznych jest oceniana przez dane przedsiębiorstwo tym wyżej, im dłuższy jest opłacony przez nie czas ochrony.

1. Podstawy wyceny składników niematerialnych

Wartość posiadanych przez przedsiębiorstwo czynników niematerialnych kształtowana jest w dwóch płaszczyznach – użytkowej i komercyjnej. Wartość użytkowa decyduje o zdolności do generowania określonego dochodu. Wartość komercyjna symbolizuje natomiast wymierną wartość środków pieniężnych, które nabywcy są w stanie wydatkować w związku z jej zaistnieniem. Przy czym „oczywistym jest, że wartość wymienna nie może występować bez wartości użytkowej. Istnieje ściśle powiązanie między tymi pojęciami wartości a metodami wyceny. Można przyjąć, że wartość użytkowa jest określana w dochodowej metodzie wyceny. W aspekcie tym wartość oceniana jest na podstawie korzyści, które będą uzyskiwane w przyszłości. Wartość wymienna jest podstawą wyceny w metodzie rynkowej. Wycena wartości nie może odbywać się w próżni. Zawsze istnieją pewne zewnętrzne uwarunkowania, które będą miały wpływ na proces ustalenia wartości” [Tabor, 1998, s. 104].

Do oceny wartości zasobów niematerialnych stosuje się różnorodne techniki, w tym dochodową, rynkową i kosztową [Barth, Clinch, 1998]. Punktem wyjścia metody dochodowej jest założenie, że wartość prawa wyłącznego zależy przede wszystkim od tego, jakie przyszłe ekonomiczne korzyści jest ono w stanie wygenerować. Jest ona zatem oparta na ekonomicznej zasadzie przewidywać [Kawa, 2012, s. 6]. Wartość patentu równa się jego szacowanemu potencjałowi dochodowemu. Potencjał ten jest zaś ściśle powiązany z procesami zachodzącymi na danym rynku, czyli możliwościami komercjalizacji poprzez wdrożenie do obrotu lub udostępnienie np. w drodze licencji. Może również odzwierciedlać wynikające stąd efekty skali. Ocena wartości powinna uwzględniać w tym przypadku także nakłady związane z długookresowym utrzymaniem przewagi konkurencyjnej. Do narzędzi wyceny metodą dochodową należą mnożnik zysku, dyskontowanie przepływów pieniężnych, dyskontowanie opłat licencyjnych.

Wśród szczegółowych metod szacowania wartości komercyjnej patentu można wymienić m.in.: metodę szacowania potencjału ekonomicznego technologii, metodę prognozowania przychodów, metodę porównawczą oraz pozostałe zaawansowane informatycznie. Wybór jednego z powyższych narzędzi lub też ich mutacji zależy od celu szacowania wartości czynnika. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że metoda dochodowa wyróżnia się wysoką elastycznością (wynikającą z otwartego podejścia do

procesu kreowania sytuacji decyzyjnej, prognozowania, szacowania ryzyka i doboru danych) oraz pewną uniwersalnością w warunkach niepewności (umożliwia wycenę nawet wówczas, gdy brak jest jakichkolwiek rzetelnych danych rynkowych dających podstawy oceny wartości danego prawa, np. na podstawie zawieranych w przeszłości transakcji) [Pelc, Podszycak, 2002]. G. Urbanek zwraca uwagę, że podejście dochodowe może zostać wykorzystane wówczas, gdy możliwe są do oszacowania takie kluczowe parametry modelu jak wielkość przyszłych korzyści, czas ich uzyskiwania oraz ryzyko związane z ich uzyskaniem [Urbanek, 2008, s. 112]. Dynamika współczesnego obrotu i wielopłaszczyznowość zawieranych transakcji powoduje jednak, że metoda dochodowa okazuje się niewystarczająca.

Druga technika wyceny wartości niematerialnych to technika rynkowa. Polega ona na porównaniu cen transakcji dotyczących podobnych przedmiotów własności [Damodaran, 2009, s. 7]. Ceny te to zarówno ceny bieżące z tzw. rynku aktywnego, jak i ceny podobnych transakcji zawartych w przeszłości. Przy czym za aktywny uznaje się rynek spełniający takie kryteria, jak: jednorodność przedmiotów obrotu, publiczne udostępnienie cen, nieograniczony dostęp czasowy stron transakcji [Mazur, 2011, s. 89]. Metoda ta rodzi jednak określone problemy. Po pierwsze, ze względu na wysoki stopień indywidualizmu związany z samym procesem tworzącym towarzyszącym kreowaniu nowych rozwiązań może się zdarzyć, że rynek nie dostarczy informacji na temat podobnych transakcji czy czynników, ponieważ będą one wyjątkowe i nieporównywalne. Po drugie, kontrakty, których przedmiotem są wartości niematerialne, w większości przypadków obciążone są klauzulą poufności i informacje na ich temat często nie wydostają się poza mury organizacji.

Trzecia technika, zwana kosztową, bazuje na zasadzie substytucyjności. Polega ona na określeniu kwoty, jaką podmiot musiałby wydatkować na nabycie substytutu danego czynnika niematerialnego, o zbliżonej użyteczności (tzw. koszt zastąpienia), albo jakie realnie poniósł dla jego stworzenia (koszt reprodukcji) [Kawa, 2012, s. 6]. W ten sposób, uwzględniając wydatki poniesione w związku z opracowaniem danego rozwiązania i formalne koszty uzyskania jego ochrony, można co prawda możliwie obiektywnie ocenić same koszty, jednak nie wartość patentu jako takiego. Jest to zasadniczy powód negowania metody kosztowej jako narzędzia wyceny wartości niematerialnych i prawnych. Niekompatybilność nakładów z wartością czynnika niematerialnego powoduje, że pojawia się ryzyko zarówno przeszacowania, jak i niedoszacowania [Urbanek, 2011, s. 112–113].

Opisane techniki wyceny mogą służyć stricte rachunkowemu ustaleniu wartości zasobów niematerialnych. Dwie stosowane w tym przypadku metody to odpowiednio wycena wartości według kosztu historycznego lub,

co bardziej adekwatne, według tzw. wartości godziwej. Wartość godziwa jest to kwota, za jaką dany składnik aktywów mógłby zostać wymieniony, a zobowiązanie uregulowane na warunkach transakcji rynkowej pomiędzy zainteresowanymi i dobrze poinformowanymi, niepowiązanymi ze sobą stronami [ustawa, 1994, art. 28 ust. 6]. W przypadku wartości niematerialnych i prawnych uznaje się za wartość godziwą wartość oszacowaną, wyznaczoną w oparciu o ceny rynkowe takich samych lub podobnych wartości niematerialnych i prawnych, a w odniesieniu do wartości firmy lub ujemnej wartości firmy zawartej w bilansie spółki przejętej – wartość zerową. W przypadku gdy wartość oszacowana nie może zostać wyznaczona w oparciu o ceny rynkowe, to przyjmuje się taką wartość, która nie spowoduje powstania lub zwiększenia ujemnej wartości firmy w wyniku połączenia [ustawa, 1994, art. 44b ust. 4 pkt 8]. Możliwe do wykorzystania przy ustalaniu wartości godziwej dane zostały usystematyzowane na trzech poziomach. Po pierwsze, należy brać pod uwagę notowane na aktywnych rynkach dostępne ceny identycznych aktywów. Jeśli nie jest to możliwe, należy wykorzystać dostępne dane z poziomu drugiego – notowane ceny pochodzące z aktywnych rynków dla podobnych składników aktywów, notowane ceny pochodzące z nieaktywnych rynków dla podobnych składników aktywów, dane inne niż notowane ceny, które można zaobserwować dla danego składnika. I wreszcie na poziomie trzecim wykorzystuje się tzw. dane niemożliwe do zaobserwowania, co zmusza do uwzględnienia założeń, jakie przyjęliby uczestnicy rynku, ustalając cenę na tego typu aktywa (w tym założenia dotyczące ryzyka) [Kawa, 2012, s. 2].

2. Opłaty za utrzymanie wyłączności patentowej jako narzędzie oszacowania wartości wynalazku – wyniki badań

Zawarta w opracowaniu analiza objęła dokumentację techniczną wynalazków zgłoszonych do ochrony w Urzędzie Patentowym RP. Badaniami objęto dokumentację 744 zgłoszeń patentowych. Zgłoszenia te dotyczą lat 1992–2010, o których informacja została opublikowana w Biuletynie Urzędu Patentowego. Ogólna liczba zgłoszeń jest większa, jednak na potrzeby publikacji do badań wyselekcjonowano tylko te, których efektem było przyznanie ochrony patentowej (odrzucono więc wnioski nieważne pod względem formalnym lub merytorycznym). Ze względu na zakres badań właścicielami otrzymanych patentów były wyłącznie polskie przedsiębiorstwa. W konsekwencji poza obszarem zainteresowania znalazły się osoby fizyczne, firmy zagraniczne oraz instytucje i ośrodki naukowo-badawcze.

Zgłoszenie wynalazku składane w Urzędzie Patentowym RP musi spełniać określone wymogi merytoryczne i formalne. Pierwsze dotyczą obli-gatoryjnych warunków, jakie zgłaszane do ochrony rozwiązanie powinno

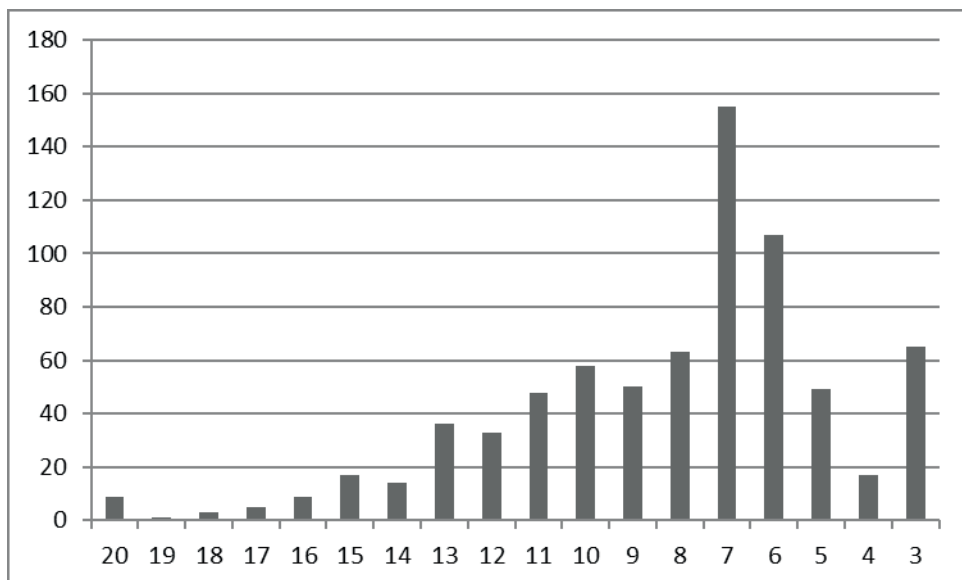
realizować. Należą do nich wymóg nowości, nieoczywistości oraz gospodarczego pola eksploatacji. Każde z rozwiązań powinno zatem być nowe, co oznacza, że przed datą zgłoszenia tego typu projekt nie został nigdzie przedstawiony ani zrealizowany. Wynalazek powinien być również nieoczywisty, zaskakiwać swoją koncepcją nie tylko osoby postronne, lecz także przeciętnego znawcę w danej dziedzinie techniki. Poza tym rozwiązanie takie musi posiadać potencjał rynkowy, co oznacza możliwość zastosowania w jakiegokolwiek dziedzinie przemysłu. Wymogi formalne powiązane są natomiast m.in. z koniecznością wniesienia przez uprawnionego wnioskodawcę stosownych opłat, które z jednej strony nadadzą bieg procedurze patentowej, z drugiej zaś – zapewnią ochronę rozwiązania przez określony termin. Maksymalny możliwy okres ochrony wynosi dwadzieścia lat, po tym czasie wygasa ona ustawowo i wynalazek staje się dobrem powszechnie dostępnym. Pierwsze opłaty za utrzymanie patentu w mocy wnoszone są po udzieleniu praw wyłącznych na dane rozwiązanie, ale naliczane są wstecz – od momentu dokonania zgłoszenia. Dokładniej, obowiązek uiszczenia pierwszej opłaty powstaje z dniem doręczenia decyzji warunkowej o udzieleniu prawa, a wnioskodawca ma na jej dokonanie trzy miesiące. Jeśli tego nie zrobi, decyzja warunkowa wygasa. Pokrywając koszty pierwszego okresu ochrony, uprawniony może, a niekiedy musi, od razu wnieść opłatę za kolejne lata (obligatoryjność taka ma miejsce, gdy procedura weryfikacyjna zgłoszenia przeciągnęła się w czasie i trwała ponad trzy lata). Spełniając wymogi formalne i merytoryczne dotyczące rozwiązania oraz związanej z nim dokumentacji, uprawniony otrzymuje wyłączność na jego zawodową i zarobkową eksploatację, zabezpieczając sobie w ten sposób źródło potencjalnych korzyści. Opłaty patentowe są stopniowalne, a ich wysokość wzrasta w miarę upływu kolejnych lat od momentu zgłoszenia. Taka konstrukcja opłat patentowych ma dwojaki kontekst. Z jednej strony oznacza, że w założeniu systemu patentowego uprawniony z patentu, komercjalizując chronione rozwiązanie, stopniowo osiąga coraz większe korzyści, tym samym zyskując na nim ma większe możliwości finansowego pokrycia kosztów jego ochrony. Z drugiej strony, można domniemywać, że im dłużej uprawniony ponosi koszty ochrony swojego rozwiązania, tym bardziej je ceni. Takie założenia stały u podstaw przeprowadzonych badań.

Szczegółowa analiza opłaconego przez przedsiębiorstwo okresu ochronnego na wynalazki prowadzi do wniosku, że w pierwszych ośmiu uwzględnionych w badaniu latach długość ochrony patentowej różni się znacząco od wnioskowanej w kolejnych dziesięciu latach. W okresie początkowym dominuje tendencja do zabezpieczania ponad 10-letniego czasu ochrony. Krótsze okresy zdarzają się sporadycznie (stanowiły one zaledwie 9%

zgłoszeń i dotyczyły 9-, 8- i 7-letniego okresu ochrony). W dziewięciu przypadkach wyłączność patentowa ustalała dopiero po upływie ustawowego 20-letniego okresu. Taki okres ochronny jest jednak wyjątkiem i począwszy od roku 1998 nie pojawia się wcale. Przełomowym okazał się rok 2000, kiedy to, z jednym przypadkiem w roku 2002, aż do końca ustalonego okresu badawczego występuje w różnym nasileniu przewaga krótszych niż 10-letnie okresów ochronnych. Długi okres opłaconej ochrony pojawia się tylko dwa razy, w roku 2006, gdy jedno z przedsiębiorstw zdecydowało się ponieść 19-letni koszt ochrony i w roku 2007, gdy opłacony okres wyłączności patentowej sięgnął 17 lat. W roku 2008 już jedynie w 2% przypadków okresy ochrony były dłuższe niż 10-letnie (trzy na 160 opłaconych na okresy krótsze). Natomiast w dwóch ostatnich latach objętych badaniem, tak długi opłacony okres ochronny nie pojawił się w żadnym z analizowanych przypadków. W zgłoszeniach obejmujących lata 2000–2010 po raz pierwszy daje się zauważyć także zjawisko polegające na opłaceniu wyłączności jedynie przez pierwsze trzy lata (niezbędne dla procedury formalnej), gdy po tym okresie uprawniony, nie będąc dalej zainteresowany ochroną wynalazku, dopuszcza do utraty przez patent tzw. mocy. Nie oznacza to, że staje się on nieważny, lecz wyłączność na dane rozwiązanie wygasa. Przyczyny takiej sytuacji mogą być bardzo zróżnicowane (zbyt długi czas od momentu zgłoszenia do otrzymania wyłączności, starzenie technologii, opracowanie podobnego rozwiązania przez konkurencję), ale można domniemywać, że jedną z nich jest weryfikacja komercyjnej użyteczności wynalazku, która zostaje oceniona przez uprawnionego jako względnie niska lub zgoła bezwartościowa. W 2011 r. 3-letni okres ochronny opłacono jedenaście razy, w 2002 – dziewięciokrotnie, w 2003 – dziesięciokrotnie, a w 2004 – piętnastokrotnie.

Podsumowaniem wyników badań jest wykres zawierający zestawienie opłaconych okresów ochronnych z liczbą zgłoszeń patentowych (rys. 1). Daje się zauważyć, że w analizowanym 19-letnim okresie badawczym polskie przedsiębiorstwa najczęściej wnioskowały i rzeczywiście opłaciły 7-letni okres wyłączności patentowej (17% wniosków). Mniejszym zainteresowaniem cieszył się 6-letni okres ochronny (13% wniosków). Niższy odsetek dotyczył liczby zgłoszeń z opłaconym zaledwie 3-letnim okresem ochronnym, który wynosił 8% ogółu zgłoszeń patentowych, co wskazuje, że część firm i owszem zgłasza swoje rozwiązania do Urzędu Patentowego, lecz jednocześnie nisko ocenia ich wartość komercyjną. Wśród dłuższych okresów ochronnych dominowały zgłoszenia z wnioskami na 10 i 11 lat (odpowiednio 7% i 6% zgłoszeń). Widoczna jest ogólna tendencja do przewagi wniosków z krótszym niż 10-letnim prawem wyłączności.

Rysunek 1. Liczba zgłoszeń patentowych przypadająca na poszczególne okresy ochronne w przedziale od 3 do 20 lat



Źródło: Opracowanie własne.

Zakończenie

Coraz powszechniejsze przekonanie, że wartości niematerialne i prawne stanowią kluczowe aktywa wyznaczające wartość rynkową przedsiębiorstwa sprawia, że firmy, które budują swoją pozycję na zasobach niematerialnych, wyceniane są z reguły wyżej od tych bazujących na czynnikach materialnych. O ile jednak te drugie w sposób w miarę precyzyjny pozwalają zmierzyć wartość przedsiębiorstwa, to w przypadku pomiaru wartości składników niematerialnych rodzą się poważne problemy związane z ryzykiem niedoszacowania lub przeszacowania ich wartości. Problem jest istotny, ponieważ o ile zasoby materialne stanowią symboliczne ściany przedsiębiorstwa, o tyle to czynniki niematerialne są przedsiönkiem jej dalszego rozwoju. Wnioski wynikające z przeprowadzonej analizy dokumentacji patentowej wskazują jednoznacznie, że termin opłacanej przez przedsiębiorstwa ochrony patentowej systematycznie się skraca. Do roku 2000 dominowały ponad 10-letnie okresy opłacanej wyłączności, stosunkowo często w odniesieniu do ogólnej liczby zgłoszeń pojawiały się również 20-letnie terminy, których bieg kończył się wyłącznie z przyczyn ustawowych. Od roku 2000 natomiast tendencja ta w sposób wyraźny uległa odwróceniu. W ostatnich dwóch latach badawczych maksymalny opłacony okres wyłączności patentowej wyniósł odpowiednio dziewięć i osiem lat. Rok 2000 jest też granicą, po której po raz pierwszy odnotowano zaledwie

3-letnie opłacone okresy ochronne, wystarczające jedynie na rozpoczęcie formalnego biegu procedury patentowej. Takie postępowanie może być uzasadnione różnicowanymi przyczynami, dynamiką starzenia się produktu czy zmianami na konkurencyjnym rynku. Fakt ten może jednak wskazywać również na niską komercyjną wycenę opatentowanych rozwiązań ze strony ich właścicieli.

Literatura

- Barth M.E., Clinch G. (1998), *Revalued Financial, Tangible, and Intangible Assets: Associations with Share Prices and Non-Market-Based Value Estimates*, „Journal of Accounting Research”, Vol. 36, Studies on Enhancing the Financial Reporting Model.
- Choi W.W., Kwon S.S., Lobo G.J. (2000), *Market valuation of intangible assets*, „Journal of Business Research”, Vol. 49, No. 1.
- Damodaran A. (2009), *Valuing Companies with intangible assets*, Stern School of Business, <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/papers/intangibles.pdf>, dostęp: 28.05.2017.
- Hall B.H., Jaffe A., Trajtenberg M. (2005), *Market value and patent citations Journal Issue: Rand Journal of Economics*, „The RAND Journal of Economics”, Vol. 36, No. 1.
- Kawa B. (2012), *Wartość godziwa w wycenie wartości niematerialnych i prawnych*, Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, nr 126.
- Mazur A. (2011), *Wartość godziwa – potencjał informacyjny*, Difin, Warszawa 2011.
- Niklewicz-Pijaczyńska M., Wachowska M. (2015), *Potencjał rynkowy patentów akademickich: analiza „martwych” patentów*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 41.
- Pelc D., Podrzywałow A. (2002), *Wycena wartości niematerialnych i prawnych*, Warszawski Instytut Bankowości, www.kongos.com.pl/html/wycena_wnip.html#artykul, dostęp: 15.05.2017.
- Pitkethly R. (1997), *The Valuation of Patents: A review of patent valuation methods with consideration of option based methods and the potential for further research*, Judge Institute, Working Paper WP 21/97.
- Tabor B. (1998), *Metody wyceny wartości niematerialnych – aspekty ekonomiczne. Pojęcie wartości niematerialnych i prawnych*, „Wynalazczość i Ochrona Własności Intelektualnej”, Wrocław, nr 19; <http://ipe.uprp.pl/search/index.php>.
- Teece D.J. (1998), *Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets*, „California Management Review”, Vol. 40, No. 3.
- Urbanek G. (2011), *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa: Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Urbanek G. (2008), *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, t.j. Dz.U. z 2017 r. poz. 2342 z późn. zm.
- Walczak W. (2010), *Znaczenie niematerialnych zasobów w procesach budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa*, „E-mentor”, nr 4(36).

Streszczenie

Publikacja dotyczy problemu wyceny wartości niematerialnych i prawnych jako składników kształtujących wartość rynkową przedsiębiorstwa. Artykuł zawiera rozważania teoretyczne prezentujące metody wyceny wartości niematerialnych oraz wyniki badań własnych. Ich głównym celem było określenie, w jakim stopniu polskie podmioty gospodarcze faktycznie inwestują w składniki niematerialne i prawne na przykładzie wynalazków. Przyjęto przy tym założenie, że wartość rynkowa otrzymanych praw wyłącznych na wynalazki jest oceniana przez dane przedsiębiorstwo tym wyższej, im dłuższy jest opłacony przez nie czas ich ochrony. Wyniki badań empirycznych wskazują, że od roku 2000 terminy opłacanej wyłączności patentowej ulegają systematycznemu skróceniu, co może wskazywać na niską subiektywną wycenę zgłaszanych do ochrony rozwiązań.

Słowa kluczowe

patenty, własność intelektualna, wynalazki, własność przemysłowa

Valuation of intangible assets of an enterprise on the basis of industrial property rights (Summary)

The publication concerns the issue of valuation of intangible assets as a component shaping the market value of an enterprise. The paper contains theoretical reflections presenting methods of intangible assets valuation and results of own research. Their main purpose was to determine on the basis of inventions to what extent Polish companies actually invest in intangible assets. It has been assumed that the market value of the exclusive rights granted to the inventions is assessed the higher by enterprise concerned, the longer it is willing to pay for securing exclusive right. The results of empirical studies indicate that since the year 2000 the terms of paid patent exclusivity have been systematically reduced, which may indicate a low subjective valuation of protected solutions.

Keywords

patents, intellectual property rights, inventions, industrial property rights

Sylwia Pieńkowska-Kamieniecka*

Marcin Wojewódka**

Antoni Kolek***

Damian Walczak****

Zaufanie na rynku finansowym a oszczędzanie na starość przez gospodarstwa domowe w Polsce

Wstęp

Zaufanie do rynku finansowego i instytucji finansowych ma istotne znaczenie dla funkcjonowania gospodarstw domowych, które zarządzają swoim budżetem [Trzęsiok, 2016, s. 80]. W zależności od poziomu zaufania podejmują one bowiem różne decyzje w zakresie alokacji posiadanych zasobów finansowych. Jak wskazuje T. Szumlicz [2015, s. 3], zaufanie jest istotnym warunkiem korzystania z usług finansowych. Ujmując szerzej, zaufanie jest determinantą zrozumienia różnych zachowań ekonomicznych członków społeczeństwa [Ben-Ner, Halldorsson, 2010, s. 64]. Jest to tym istotniejszy problem, że specyfika usług finansowych, ich zróżnicowanie oraz skomplikowanie powodują, że zaufanie jest i musi być nieodłącznym elementem podejmowanych decyzji w zakresie oszczędzania i lokowania nadwyżek finansowych członków gospodarstw domowych w określone instrumenty. Im mniejsza jest wiedza i zrozumienie klienta w kwestiach finansowych, tym bardziej musi on polegać na informacji dostarczanej przez rynek i tym większe musi być jego zaufanie do usług, doradców, instytucji finansowych i tym samym całego sektora finansowego [Ennew, Sekhon, 2007, s. 63]. Również J. Stiglitz, laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii, stwierdził, że rynki finansowe silnie opierają się na zaufaniu, choć to zaufanie jest obecnie dalece nadszarpnięte [Stiglitz, 2008]. Zwłaszcza światowy kryzys finansowy i ekonomiczny „okazał się szkodliwy dla publicznego zaufania do instytucji, zasad i koncepcji gospodarki rynkowej, jak również przedsiębiorstw (...)” [Gurría, 2009]. Tymczasem zaufanie jest kluczowe dla zapewnienia efektywnego i stabilnego funkcjonowania życia

* Dr, Katedra Polityki Społecznej i Ubezpieczeń, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, ul. Oczapowskiego 4, 10-719 Olsztyn, sylwia.pienkowska@uwm.edu.pl

** Dr, Instytut Emerytalny, ul. Solec 38, 00-394 Warszawa, marcin.wojewodka@wojewodka.pl

*** Dr, Instytut Emerytalny, ul. Solec 38, 00-394 Warszawa, antoni.kolek@instytutemerytalny.pl

**** Dr, Katedra Zarządzania Finansami, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, ul. Gagarina 13a, 87-100 Toruń, dwalczak@umk.pl

społeczno-gospodarczego, zwłaszcza w warunkach dynamicznego rozwoju rynków finansowych, oferowanych na nich nowych produktów oraz depersonalizacji kontaktów (poprzez komunikację i transakcje elektroniczne). Związek między zaufaniem społecznym (w tym do organizacji i instytucji) a dobrobytem ekonomicznym członków gospodarstw domowych, również w okresie starości, jest w związku z tym coraz bardziej dostrzegany i staje się przedmiotem coraz liczniejszych badań [Tonkiss, 2009, s. 196–198].

Celem artykułu jest zbadanie stopnia zaufania polskiego społeczeństwa do instytucji finansowych oferujących dobrowolne indywidualne programy zabezpieczenia emerytalnego oraz jego determinant, a także zbadanie, jak powyższe zaufanie wpływa na posiadanie dodatkowych oszczędności na starość.

W opracowaniu zastosowano metodę analizy i krytyki piśmiennictwa, opisu, analizy statystycznej i wyjaśniania (eksplanacji). W zakresie realizacji celu artykułu odwołano się przede wszystkim do pytań zawartych w ogólnopolskim, reprezentatywnym badaniu *Diagnoza Społeczna 2015* [*Diagnoza Społeczna*, 2015], które było podstawą przeprowadzonych testów niezależności chi-kwadrat oraz modeli regresji logistycznej. Ponadto skorzystano z danych innych polskich i zagranicznych instytucji badawczych, które analizują stopień zaufania ich społeczeństw do instytucji finansowych.

1. Pojęcie i poziom zaufania do instytucji finansowych

Zaufanie można definiować na wiele sposobów, jak również można wskazać wiele czynników, które na nie wpływają. Zaufanie jest elementem i konsekwencją życzliwości, wzajemności, zbudowanej relacji oraz poczucia integralności (Schoorman i inni, 2007, s. 344–354; Mayer i inni, 1995, s. 709–734). Opiera się na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie, oparte na wspólnie wyznaczonych normach [Fukuyama, 1997, s. 38]. Zaufanie jest rozumiane również jako utrzymywanie pozytywnego odbioru działań jednostki lub organizacji [OECD, 2015, s. 156], jako oczekiwanie, że będą one korzystne [Sztompka, 2005, s. 312] oraz że zrealizują one swoje obietnice, jak to czynili dotychczas [Uslaner, 2002, s. 2]. W zaufaniu pojawia się ponadto przekonanie, że dana jednostka czy organizacja, nie działając wyłącznie we własnym interesie, ani na szkodę interesów innych podmiotów, zachowuje kompetentność w swym działaniu [Mosh, Prast, 2008, s. 7]. G. Akerlof i R. Shiller [2009] wskazują z kolei, że to przekonanie może jednakże prowadzić do wyjścia poza ramy racjonalności w działaniu. Ludzie przejawiający głębokie zaufanie do drugiej strony mogą nadmiernie i bez uzasadnienia ufać, że to, co ona mówi i oferuje jest prawdziwe.

Zaufanie jest jednak niewątpliwie najważniejszym czynnikiem życia społecznego, utrzymuje spójność grup ludzkich [CBOS, 2012, s. 1], a w szerszym kontekście całych społeczeństw. Brak zaufania do najważniejszych instytucji finansowych w państwie stanowi poważny problem społeczny i ekonomiczny. Z wielu badań wynika bowiem, że istnieje pozytywny związek między stopniem zaufania społecznego (w tym do różnych organizacji i instytucji)¹ a dobrobytem ekonomicznym gospodarstw domowych, w konsekwencji także poziomem zamożności danego kraju. Osoby bogatsze przejawiają większe zaufanie zarówno do innych osób (zaufanie interpersonalne), jak i do instytucji politycznych i ekonomicznych (zaufanie instytucjonalne²). S. Knack i P. Keefer [1997, s. 1251] wskazują, że zaufanie jest silniejsze ponadto nie tylko w gospodarkach z wyższymi, ale i z bardziej wyrównanymi dochodami. Można zatem stwierdzić, że wraz ze wzrostem dobrobytu finansowego poszczególnych jednostek wzrasta zaufanie do instytucji finansowych. Jednym z zasadniczych problemów polskiego społeczeństwa jest jednak niski (i stale niedostateczny) poziom tego zaufania [Nowakowski, 2008, s. 218; Szumlicz, 2015, s. 4]. Ma to odzwierciedlenie w wynikach badania *Diagnoza Społeczna 2015* (rys. 1).

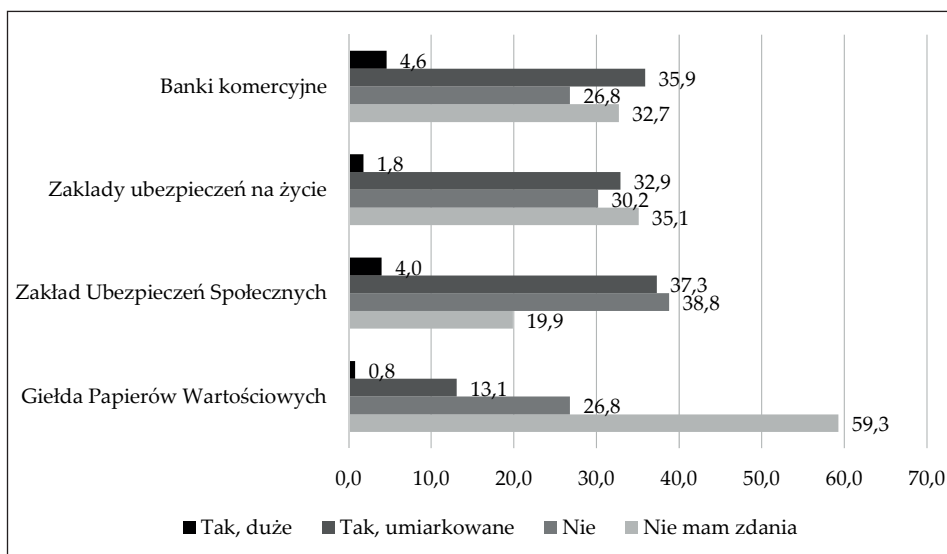
Również z badania 2017 *Edelman Trust Barometer* wynika niski poziom zaufania do instytucji finansowych w Polsce, niższy nawet niż w innych krajach. Podczas gdy średni wskaźnik zaufania dla objętych badaniem 28 państw wyniósł 45%, w Polsce kształtował się na poziomie 34%. Z zaufaniem do instytucji finansowych wiąże się ponadto zaufanie do sektora usług finansowych, które jest również niskie. Przeciętnie zaledwie 54% respondentów analizowanych krajów ma zaufanie do tego rodzaju usług. Należy jednak zwrócić uwagę, że od 2012 r. wzrosło ono o 11 p.p., tj. szybciej niż w analizowanych innych obszarach usług, np. energii (o 9 p.p.), telekomunikacji (o 5 p.p.), czy gastronomii (o 3 p.p.) [2017 *Edelman Trust Barometer*, 2017]. Zresztą zaufanie do instytucji finansowych, po kryzysie finansowym zapoczątkowanym w 2007 r., w ostatnich latach jest jednak odbudowywane [Curtis, 2015], również w Polsce. W porównaniu tylko do 2013 r. zaufanie do banków komercyjnych w 2015 r. wzrosło o 6,6 p.p., a do zakładów ubezpieczeń na życie o 4,0 p.p. W tym czasie zaufanie do Giełdy Papierów Wartościowych pozostało na podobnym samym poziomie

¹ CBOS (2016) zaufanie społeczne bada w dwóch wymiarach: wertykalnym (do różnego rodzaju instytucji i organizacji) oraz horyzontalnym (zaufanie uogólnione i w sferze prywatnej). Zob. również [Mularska-Kucharek, 2011, s. 77]. T. Szumlicz z kolei uszczegóławia i stwierdza, że instytucje finansowe są instytucjami zaufania publicznego (a dopiero szerzej społecznego) [Szumlicz, 2015, s. 18].

² P. Sztompka poprzez zaufanie instytucjonalne definiuje zaufanie do złożonych organizacji, angażujących licznych i anonimowych uczestników, jak np. banki, zakłady ubezpieczeń [Sztompka, 2005, s. 312].

(ok. 14% ogółu badanych), a do ZUS wzrosło o ok. 3% [*Diagnoza Społeczna*, 2013; *Diagnoza Społeczna*, 2015].

Rysunek 1. Zaufanie do wybranych instytucji w Polsce (w %)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [*Diagnoza Społeczna*, 2015].

Badania poziomu zaufania członków gospodarstw domowych do różnych organizacji i instytucji uwzględniają różne ich cechy społeczno-demograficzne [*Diagnoza Społeczna*, 2015; Butler i inni, 2009; Mosh, Prast, 2008; Malkina, Ivanova, 2007]. Są to np. wiek, płeć, wykształcenie, status społeczno-zawodowy, uzyskiwane dochody. C. Ennew i H. Sekhon [2007, s. 63–64] zwracają uwagę, że poziom zaufania do sektora finansowego może różnić się między konsumentami w zależności od ich dotychczasowych doświadczeń w korzystaniu z usług finansowych, a J. Butler i inni [2009], że od zaufania do innych ludzi.

J. Jamison i inni [2014, s. 16] dużą rolę w zwiększeniu zaufania do instytucji finansowych przypisują edukacji. Jeśli prowadzi ona do pozytywniejszego odbioru funkcjonowania rynku finansowego, co wymaga wiedzy w zakresie zrozumienia mechanizmów go regulujących, wówczas zwiększa się również poziom zaufania społeczeństwa do instytucji finansowych.

2. Metodyka badań

W badaniu *Diagnoza Społeczna 2015 r.*, które było podstawą dokonywanych w artykule analiz, udział wzięło 11,7 tys. gospodarstw domowych (z 35,3 tys. członków tych gospodarstw). Podmiotem badań były takie

instytucje finansowe, jak banki i zakłady ubezpieczeń na życie³, które oferują indywidualne programy dodatkowego oszczędzania na starość (tj. Indywidualne Konta Emerytalne od 2004 r. i Indywidualne Konta Zabezpieczenia Emerytalnego od 2012 r.). Na tym tle należy również zwrócić uwagę i skonfrontować zaufanie do powyższych instytucji finansowych z innymi instytucjami działającymi w otoczeniu finansowym i realizującymi zadania bądź też wpływającymi na realizację zadań z zakresu zabezpieczenia emerytalnego. W artykule zbadano w związku z tym również zaufanie do Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie oraz do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych.

W każdym z gospodarstw domowych osobą, której odpowiedzi brano pod uwagę, była głowa gospodarstwa domowego, jako osoba podejmująca główne decyzje dotyczące danego gospodarstwa.

W zakresie zbadania czynników i cech społeczno-demograficznych determinujących zaufanie badanych osób do poszczególnych instytucji zastosowano metodę regresji logistycznej. W budowie poszczególnych modeli logitowych przyjęto następujące zmienne zależne: Y_1 – zaufanie do banków komercyjnych (model M_1), Y_2 – zaufanie do zakładów ubezpieczeń na życie (model M_2), Y_3 – zaufanie do Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie (model M_3), Y_4 – zaufanie do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych (model M_4). Powyższe zmienne przyjęły postać:

$$Y = \begin{cases} 1, & \text{jeśli zdarzenie wystąpiło} \\ 0, & \text{jeśli zdarzenie nie wystąpiło} \end{cases}$$

Weryfikację poprawności rozpatrywanych w artykule modeli przeprowadzono za pomocą testu Hosmera-Lemeshowa. Jego wysokie wartości pozwalają stwierdzić, że modele te są poprawne.

Cechy niezależne przyjęte w modelu oraz ich warianty, które charakteryzowały respondentów, przedstawiono w tablicy 1.

Z kolei w zakresie zbadania wpływu zaufania głów badanych gospodarstw domowych do instytucji finansowych na posiadanie oszczędności w indywidualnych programach emerytalnych zastosowano test niezależności chi-kwadrat.

³ Indywidualne dobrowolne programy emerytalne na mocy ustawy z 20 kwietnia 2004 r. o indywidualnych kontaktach emerytalnych oraz indywidualnych kontaktach zabezpieczenia emerytalnego [ustawa, 2004] mogą ponadto być oferowane przez instytucje finansowe, podmioty prowadzące działalność maklerską oraz dobrowolne fundusze emerytalne. Instytucje te nie były jednak podmiotem badań w Diagnostyce Społecznej 2015 r., w związku z czym nie były również ujęte w opracowaniu wyników badań w niniejszym artykule.

Tablica 1. Charakterystyka zmiennych niezależnych

Zmienna	Wariant zmiennej
Płeć	0 – kobieta (grupa referencyjna), 1 – mężczyzna
Wiek	24 lat i mniej, 25–34 lata, 35–44 lata, 45–59 lata, 60–64 lata, 65 lat i więcej (grupa referencyjna)
Wykształcenie	podstawowe i niższe, zasadnicze zawodowe/gimnazjum, średnie, wyższe i policealne (grupa referencyjna)
Miejsce zamieszkania	miasta 500 tys. mieszkańców i więcej, miasta 200–500 tys., miasta 100–200 tys., miasta 20–100 tys., miasta poniżej 20 tys. mieszkańców, wieś (grupa referencyjna)
Status społeczno-zawodowy	pracownicy sektora publicznego, pracownicy sektora prywatnego, prywatni przedsiębiorcy, rolnicy, emeryci i renciści, uczniowie i studenci, bezrobotni i bierni zawodowo (grupa referencyjna)
Stan cywilny	kawaler/panna, żonaty/zamężna, wdowiec/wdowa, rozwiedziony/w separacji (grupa referencyjna)
Dochód (średni miesięczny netto z ostatnich 3 miesięcy, w zł)	zmienna ciągła
Czytanie prasy (liczba godzin tygodniowo przeznaczona na czytanie prasy)	zmienna ciągła
Przyjaciele (liczba deklarowanych przyjaciół)	zmienna ciągła
Firma (założenie firmy w ostatnim roku)	0 – nie (grupa referencyjna), 1 – tak
Ubezpieczenie (posiadanie jakiegoś ubezpieczenia gospodarczego*)	0 – nie (grupa referencyjna), 1 – tak

* Respondentów w Diagnozie Społecznej 2015 pytano o posiadanie któregoś z następujących rodzajów ubezpieczeń: ubezpieczenie grupowe w zakładzie pracy, prywatne ubezpieczenie na życie, ubezpieczenie od odpowiedzialności cywilnej w życiu prywatnym, ubezpieczenie autocoasco samochodu, ubezpieczenie zdrowotne w związku z wyjazdem za granicę.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Diagnoza Społeczna, 2015].

3. Cechy społeczno-demograficzne badanych determinujące zaufanie do instytucji finansowych

Jak wskazuje U. Filipiak [2016, s. 200], brak zaufania do instytucji finansowych może być przyczyną wykluczenia finansowego. Z tego powodu należy nie tylko analizować poziom zaufania do instytucji finansowych,

ale również czynniki, które na nie wpływają. Z danych przedstawionych w tabelicy 2 wynika, że określone cechy społeczno-demograficzne badanych w różny sposób wpływają na ich zaufanie do poszczególnych instytucji.

Tabela 2. Oszacowania parametrów modeli regresji logistycznej dla zaufania do poszczególnych instytucji

Zmienna	Zaufanie do:			
	banków komercyjnych (M1) Exp(B)	zakładów ubezpieczeń na życie (M2) Exp(B)	GPW Exp(B) (M3)	ZUS Exp(B) (M4)
Płeć	–	–	1,211*	,787***
Wiek	***	–	**	***
24 lata i mniej	3,367***	–	2,246*	,329**
25–34 lata	1,945***	–	1,262	,391***
35–44 lata	1,691***	–	1,582***	,420***
45–59 lat	1,345***	–	1,327**	,559***
60–64 lata	1,162	–	1,154	,852***
Wykształcenie	***	–	***	*
podstawowe i niższe zawodowe/gimnazjum	,581***	–	,563***	,838
średnie	,647***	–	,526***	1,055
	,715***	–	,720***	1,030
Miejsce zamieszkania	**	–	**	***
miasto 500 tys. i więcej	1,421***	–	1,667***	,692***
miasto 200–500 tys.	1,279*	–	1,001	,720***
miasto 100–200 tys.	1,309*	–	1,218	,983
miasto 20–100 tys.	1,132	–	1,006	,958
miasto pon. 20 tys.	1,134	–	1,122	,946
Status społeczno-zawodowy	–	**	–	***
pracownicy sektora publicznego	–	1,195	–	,953
pracownicy sektora prywatnego	–	1,317	–	,947
przedsiębiorcy	–	1,352	–	,779
rolnicy	–	1,026	–	,899
emeryci i renciści	–	1,508*	–	1,669***
uczniowie i studenci	–	,750	–	1,385
Stan cywilny	–	*	–	*
kawaler/panna	–	1,259	–	1,399**
żonaty/zamężna	–	1,267*	–	1,269*
wdowiec/wdowa	–	1,425**	–	1,285*
Dochód	1,168***	–	1,091***	–
Czytanie prasy	–	–	–	–

Zmienna	Zaufanie do:			
	banków komercyjnych (M1) Exp(B)	zakładów ubezpieczeń na życie (M2) Exp(B)	GPW Exp(B) (M3)	ZUS Exp(B) (M4)
Przyjaciele	,985***	,612*	,987*	1,011**
Firma	–	–	–	,490**
Ubezpieczenie	–	2,161***	–	1,211***
Stała	1,014	,368	,387***	
R-kwadrat Coxa-Snella	,077	,045	,052	,090
R-kwadrat Nagelkerkego	,057	,034	,072	,120
Test Hosmera-Lemeshowa	,905	,534	,721	,817
(<i>p-value</i>)	7684,118	7545,855	4108,390	9106,964
–2 log. wiarygodności				
N	5883	5587	3376	7081

Objaśnienia: *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Diagnoza Społeczna, 2015].

Biorąc pod uwagę takie instytucje finansowe, jak banki komercyjne i zakłady ubezpieczeń na życie, które oferują dobrowolne, dodatkowe programy emerytalne, należy zwrócić przede wszystkim uwagę, że zaufanie do nich determinują inne cechy głów gospodarstw domowych. Te, które okazują się istotne w przypadku banków, nie mają znaczenia w odniesieniu do zakładów ubezpieczeń.

Zaufanie do banków zmniejsza się wraz z wiekiem, bowiem osoby w wieku do 24 lat mają 3,4 razy mniejsze szanse na zaufanie do tych podmiotów niż osoby w wieku 65 lat i więcej. Poziom zaufania do banków zwiększa się również wraz z poziomem wykształcenia oraz zamieszkiwaniem w coraz większym mieście (w przypadku zakładów ubezpieczeń te zmienne nie były istotne). Okazuje się, że największe szanse na zaufanie do banków mają osoby najlepiej wykształcone (o 42% wyższe niż osoby z wykształceniem co najwyżej podstawowym) oraz mieszkające w miastach liczących co najmniej 500 tys. mieszkańców (szanse wyższe również o 42% niż w przypadku zamieszkania na wsi i w miastach do 100 tys. mieszkańców). Z kolei największe szanse na zaufanie do zakładów ubezpieczeń na życie mają emeryci i renciści oraz osoby owdowiałe. Można zauważyć ponadto, że dochód, jako zmienna wpływająca na zaufanie do badanych instytucji, ma znaczenie tylko w przypadku banków i Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie i wpływ ten jest w obu przypadkach pozytywny. Wraz ze wzrostem dochodu o 1 tys. zł zwiększają

się szanse na zaufanie gospodarstw domowych do banków o 17% oraz o 9% w przypadku GPW. Zwiększają się w związku tym również szanse na korzystanie z usług finansowych banków i inwestowanie na Giełdzie.

Niezmiernie ważne jest spostrzeżenie, że posiadanie ubezpieczeń gospodarczych zwiększa szanse na zaufanie do zakładów ubezpieczeń na życie (aż o 116%). Można zatem wywnioskować, że korzystanie z takich ubezpieczeń i doświadczenia (zapewne częścię pozytywne) z korzystania z ochrony ubezpieczeniowej przez gospodarstwa domowe wzmacniają wizerunek zakładów ubezpieczeń. Interesujące jest ponadto, że posiadanie ubezpieczeń gospodarczych pozytywnie wpływa również na zaufanie do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych.

Wpływ płci na zaufanie do Giełdy Papierów Wartościowych i Zakładu Ubezpieczeń Społecznych jest odmienny. Podczas gdy mężczyźni jako głowy gospodarstwa domowego (zapewne z racji większej skłonności do podejmowania ryzykownych inwestycji) mają o 21,1% większe szanse na zaufanie do Giełdy, to w przypadku ZUS szanse te są o 21,3% wyższe wśród kobiet. Należy zatem jednoznacznie stwierdzić, że wizerunek ZUS należy wzmacniać przede wszystkim wśród mężczyzn. Podobne, odwrotne tendencje w przypadku tych instytucji widoczne są również w odniesieniu do wieku i miejsca zamieszkania. Podczas gdy tak jak w przypadku banków osoby najmłodsze (do 24 lat) mają największe zaufanie do Giełdy, to z kolei wraz z wiekiem głowy gospodarstwa domowego zwiększają się jego szanse na zaufanie do ZUS-u i zaufanie to jest największe wśród osób najstarszych (65 lat i więcej). W przypadku miejsca zamieszkania należy stwierdzić, że im większe miasto, tym większe szanse na zaufanie do Giełdy (tak jak to było w przypadku banków komercyjnych), natomiast w przypadku ZUS zaufanie to jest największe wśród respondentów zamieszkujących wieś i miasta, ale tylko do 200 tys. mieszkańców. Szczególnie ważne jest ponadto spostrzeżenie, że największe szanse na zaufanie do ZUS mają emeryci i renciści (zapewne jako długookresowi czy nawet „permanentni” beneficjenci systemu ubezpieczeń społecznych), z kolei szanse na zaufanie do ZUS zmniejsza rozpoczęcie prowadzenia działalności gospodarczej. Wśród głów gospodarstw domowych, które założyły własną firmę w ciągu ostatniego roku, szanse na zaufanie do ZUS zmniejszają się aż o 51%. Należy jednak z drugiej strony zwrócić uwagę na fakt, że w grupie zmiennych w statusie społeczno-zawodowym prywatni przedsiębiorcy nie wykazywali niższego zaufania do ZUS niż np. osoby zatrudnione. Można zatem stwierdzić, że problem z niskim zaufaniem do ZUS wśród samozatrudnionych występuje raczej tylko w pierwszym okresie prowadzenia działalności, kiedy dopiero następuje rozpoczęcie współpracy i nawiązywania kontaktów z ZUS-em.

Ostatnim wnioskiem wynikającym z przeprowadzonych badań jest fakt, że liczba osób, które respondent uważa za swoich przyjaciół, wpływa na zaufanie do badanych instytucji. Jednakże, gdy w przypadku banków komercyjnych, zakładów ubezpieczeń na życie i Giełdy Papierów Wartościowych zależność ta jest ujemna (zwłaszcza w przypadku ubezpieczycieli, gdy zwiększenie się liczby przyjaciół o 1 zmniejsza szanse na zaufanie do zakładów ubezpieczeń na życie o 38,8%), to w przypadku Zakładu Ubezpieczeń Społecznych jest to tendencja dodatnia. Każdy kolejny przyjaciel zwiększa szanse na zaufanie do ZUS o 1,1%. Można zatem stwierdzić, że zaufanie społeczne do ludzi przekłada się na zaufanie do instytucji ubezpieczenia społecznego.

4. Wpływ zaufania do instytucji finansowych na posiadanie oszczędności emerytalnych

Poniżej zbadano, jak zaufanie do banków komercyjnych i zakładów ubezpieczeń na życie wpływa na dodatkowe oszczędzanie na starość. Skupiono się na zinstytucjonalizowanych, indywidualnych formach oszczędzania (Indywidualnych Kontach Emerytalnych – IKE i Indywidualnych Kontach Emerytalnych – IKZE) jako tych, które są ściśle dedykowane przez prawo oszczędzaniu na starość i które oferowane są przez powyższe instytucje. Przedmiotem badań nie było oszczędzanie w pracowniczych programach emerytalnych (PPE), w których możliwość uczestnictwa zależy przede wszystkim od zatrudnienia w zakładzie pracy je oferującym. Zaufanie do instytucji finansowych obsługujących rynek PPE, w sytuacji gdy pracodawca nie oferuje PPE, nie może mieć znaczenia dla podjęcia decyzji o oszczędzaniu na starość w ten sposób.

Z danych przedstawionych w tablicy 3 i 4 wynika, że już samo większe zaufanie do banków komercyjnych i zakładów ubezpieczeń na życie⁴ wpływa na częstsze oszczędzanie w indywidualnych planach emerytalnych⁵.

Badania wskazują, że istnieje istotny statystycznie związek między zaufaniem do banków komercyjnych a posiadaniem IKE bądź IKZE przez gospodarstwo domowe. Wśród osób deklarujących duże zaufanie do banków odsetek respondentów posiadających IKE bądź IKZE⁶ jest trzykrotnie wyższy niż wśród osób niemających takiego zaufania.

⁴ Bez analizowania innych czynników, np. w postaci zachęt finansowych, które nie są przedmiotem badań w niniejszym artykule.

⁵ W związku z tym, że w Diagnozie Społecznej 2015 przedmiotem badań nie było zaufanie do funduszy inwestycyjnych, biur maklerskich i dobrowolnych funduszy emerytalnych, które również oferują IKE i IKZE, nie można wskazać, jak zaufanie do tych instytucji przekłada się na oszczędzanie w indywidualnych planach emerytalnych.

⁶ Na podstawie Diagnozy Społecznej 2015 nie można jednakże wskazać, w której konkretnie instytucji finansowych dany respondent posiada IKE/IKZE.

Tablica 3. Zaufanie do banków komercyjnych a oszczędzanie w indywidualnych planach emerytalnych

Posiadanie IKE/IKZE	Stopień zaufania			
	Tak, duże (n = 496)	Tak, umiarkowane (n = 3551)	Nie (n = 2870)	Nie mam zdania (n = 2733)
Tak (n = 225)	4,8%	3,5%	1,6%	1,1%
Nie (n = 9425)	95,2%	96,5%	98,4%	98,9%
$\chi^2 = 60,272$; $p = 0,000$; V-Cramera = 0,079				

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Diagnoza Społeczna, 2015].

Tablica 4. Zaufanie do zakładów ubezpieczeń na życie a oszczędzanie w indywidualnych planach emerytalnych

Posiadanie IKE/IKZE	Stopień zaufania			
	Tak, duże (n = 496)	Tak, umiarkowane (n = 3551)	Nie (n = 2870)	Nie mam zdania (n = 2733)
Tak (n = 225)	4,4%	3,5%	2,2%	1,1%
Nie (n = 9417)	95,6%	96,5%	97,8%	98,9%
$\chi^2 = 43,356$; $p = 0,000$; V-Cramera = 0,066				

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Diagnoza Społeczna, 2015].

Podobnie jest w przypadku zaufania do zakładów ubezpieczeń na życie. Duże zaufanie do zakładów ubezpieczeń na życie przekłada się na dwukrotnie częstsze posiadanie IKE lub IKZE. Można zatem stwierdzić, że wraz z większym zaufaniem do instytucji finansowych zwiększa się skłonność do oszczędzania na starość w dedykowanych ku temu planach emerytalnych.

Zakończenie

Z przeprowadzonych badań wynika, że zaufanie do analizowanych w artykule instytucji determinowane jest różnymi czynnikami i cechami głów gospodarstw domowych. Oznacza to, że działania w celu zwiększenia zaufania do poszczególnych instytucji należy koncentrować i podejmować w wybranych obszarach i grupach osób, jak np. wśród osób starszych i zamieszkujących na wsi w przypadku banków, wśród kobiet i osób najmniej wykształconych w przypadku Giełdy Papierów Wartościowych, czy mężczyzn i osób młodych w odniesieniu do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych. W artykule, mimo że zgodnie z jego celem i zakresem przedmiotowym badań nie podejmowano próby określenia przyczyn nieufności do instytucji finansowych, to należy jednak niewątpliwie zgodzić się z tezą stawianą przez T. Szumlicza. Twierdzi on, że problem nieufności może wynikać m.in. ze strony reprezentującej popyt na usługi finansowe (w tym

oszczędnościowe na starość), tj. z braku doświadczenia członków społeczeństwa w korzystaniu z nich [Szumlicz, 2015, s. 17]⁷. Okazuje się bowiem, że gospodarstwa domowe posiadające jakąś formę ubezpieczenia gospodarczego mają większe zaufanie do zakładów ubezpieczeń. Z kolei większe zaufanie do zakładów ubezpieczeń (i banków) przekłada się na większą skłonność do posiadania dodatkowych, dobrowolnych produktów emerytalnych, jakimi są Indywidualne Konta Emerytalne i Indywidualne Konta Zabezpieczenia Emerytalnego. Należy mieć jednak na względzie, że zaufanie jest tylko jednym z czynników wpływających na dodatkowe oszczędzanie emerytalne. Nawet przy wysokim poziomie zaufania do instytucji finansowych, ale przy innych ograniczeniach, np. fiskalnych, administracyjnych, czy konstrukcyjnych produktów oszczędnościowych, niemożliwie jest wpływanie na wyższy poziom zabezpieczenia emerytalnego przez członków gospodarstw domowych. Problem niskiej stopy dodatkowych oszczędności emerytalnych i niskiego zaufania polskiego społeczeństwa do instytucji finansowych jest z pewnością ważny, aktualny i wymaga dalszych badań w tym zakresie.

Literatura

- Akerlof G.A., Shiller R.J. (2009), *Animal Spirits: how human psychology drives the economy, and why it matters for global capitalism*, Princeton University Press, Princeton NJ.
- Ben-Ner A., Halldorsson F. (2010), *Trusting and trustworthiness: What are they, how to measure them, and what affects them*, „Journal of Economic Psychology”, Vol. 31, No. 1.
- Butler J., Giuliano P., Guiso L. (2009), *The Right Amount of Trust*, „NBER Working Papers”, No. 15344.
- CBOS (2012), *Zaufanie społeczne*, Komunikat z badań nr 33, Warszawa.
- CBOS (2016), *Zaufanie społeczne*, Komunikat z badań nr 18, Warszawa.
- Curtis R. (2015), *Confidence in Financial Institutions*, <http://www.sca.isr.umich.edu/files/confinst1502.pdf>, dostęp: 30.07.2017.
- Diagnoza Społeczna (2013), zintegrowana baza danych, <http://www.diagnoza.com>, dostęp: 15.06.2017.
- Diagnoza Społeczna (2015), zintegrowana baza danych, <http://www.diagnoza.com>, dostęp: 15.06.2017.
- Ennew C., Sekhon H. (2007), *Measuring trust in financial services: the Trust Index*, „Consumer Policy Review”, Vol. 17, No. 2.
- Filipiak U. (2016), *Trusting financial institutions: Out of reach, out of trust?*, „The Quarterly Review of Economics and Finance”, Vol. 59.

⁷ Oczywiście za nieufność społeczeństwa do instytucji finansowych odpowiadają też same instytucje, które niejednokrotnie „pazernie” zabiegają o zysk ze swej działalności [Szumlicz, 2015, s. 17].

- Fukuyama F. (1997), *Zaufanie: kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Government at Glance (2015), OECD, Paris.
- Gurría A. (2009), *Responding to the global economic crisis – OECD's role in promoting open markets and job creation*, 21 May, <http://www.oecd.org>, dostęp: 20.07.2017.
- Jamison J.C., Karlan D., Zinman J. (2014), *Financial Education and Access to Savings Accounts: Complements or Substitutes?*, Evidence from Ugandan Youth Clubs, https://www.dartmouth.edu/~jzinman/Papers/SaLSa_Full_2014_05.pdf, dostęp: 30.07.2017.
- Knack S., Keefer P. (1997), *Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation*, „Quarterly Journal of Economics”, No. 112.
- Malkina M., Ivanova A. (2007), *Consumer Choice in Bank Deposits Market in the Modern Russian Conditions*, „Bulletin of Nizhniy Novgorod Lobachevskiy University”, Vol. 2.
- Mayer R.C., Davis R.C., Schoorman F.D. (1995), *An integrative model of organizational trust*, „Academy of Management Review”, Vol. 20, No. 3.
- Mosh R., Prast H. (2008), *Confidence and trust: empirical investigations for the Netherlands and the financial sector*, „Occasional Studies”, Vol. 6, No. 2.
- Mularska-Kucharek M. (2011), *Zaufanie jako fundament życia społecznego na przykładzie badań w województwie łódzkim*, „Studia Regionalne i Lokalne”, nr 2(44).
- Nowakowski K. (2008), *Wymiary zaufania i problem zaufania negatywnego w Polsce*, „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny”, Rok LXX.
- Stiglitz J.E. (2008), *The fruit of hypocrisy*, „Guardian”, 16 September, <http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2008/sep/16/economics.wallstreet>, dostęp: 20.07.2017.
- Schoorman F.D., Mayer R.C., Davis J.H. (2007), *An integrative model of organizational trust: Past, present, and future*, „Academy of Management Review”, Vol. 32, No. 2.
- Sztompka P. (2005), *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Szumlich T. (2015), *Wzrost zaufania do zakładów ubezpieczeń na życie w świetle Diagnozy Społecznej 2015*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe”, nr 5.
- Tonkiss F. (2009), *Trust, Confidence and Economic Crisis*, „Intereconomics”, July/August.
- Trzęsiok J. (2016), *Badanie zaufania do instytucji finansowych w Polsce z wykorzystaniem analizy korespondencji*, „Studia Ekonomiczne”, nr 265, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Katowice.
- Uslaner E.M. (2002), *The Moral Foundations of Trust*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o indywidualnych kontaktach emerytalnych oraz indywidualnych kontaktach zabezpieczenia emerytalnego, t.j. Dz.U. z 2016 r., poz. 1776 z późn. zm.
- 2017 *Edelman Trust Barometer* (2017), Financial Services, Annual Global Study, <http://www.edelman.com/post/accelerating-trust-in-financial-services/>, dostęp: 22.07.2017.

Streszczenie

W artykule przedstawiono stopień zaufania polskiego społeczeństwa i jego determinant do instytucji finansowych oferujących dobrowolne indywidualne programy zabezpieczenia emerytalnego (banki i zakłady ubezpieczeń na życie) oraz zanalizowanie, jak zaufanie to wpływa na posiadanie dodatkowych oszczędności na starość. Ukazano również stopień zaufania i zbadano cechy społeczno-demograficzne głów gospodarstw domowych determinujące zaufanie do Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie i Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, jako instytucji działających w otoczeniu finansowym. Przedstawione w pracy wyniki pochodzą z reprezentatywnego, ogólnokrajowego badania Diagnoza Społeczna przeprowadzonego w 2015 r. Z badań wynika, że stopień zaufania polskiego społeczeństwa do analizowanych instytucji jest niski i różne cechy wpływają na to zaufanie w stosunku do każdej z nich. Ponadto, co jest szczególnie ważne, zaufanie do banków i zakładów ubezpieczeń wywiera istotny statystycznie wpływ na skłonność gospodarstw domowych do oszczędzania na starość w indywidualnych programach emerytalnych, które te instytucje oferują.

Słowa kluczowe

zaufanie, instytucja finansowa, gospodarstwo domowe, starość

Trust in financial market and saving for old age by Polish households (Summary)

The paper presents the degree of trust in financial institutions offering voluntary individual schemes of old-age (banks and insurance companies) among Polish society and its determinants. Moreover, it outlines the impact of this trust on additional savings accumulated for retirement. It also evaluates socio-demographic characteristics of household heads which determine trust in the Warsaw Stock Exchange and Social Insurance Institution (ZUS), both functioning in the financial environment. The results presented in the paper come from a nationwide representative study called the Social Diagnosis which was conducted in 2015. The results indicate that the degree of trust in the aforementioned institutions among Polish society is low and is determined by numerous factors. Additionally, of significance is the fact that trust in banks and insurance companies impacts largely on the households' willingness to save for old age in individual pension schemes offered by these institutions.

Keywords

trust, financial institution, household, old age

Michał Poszwa*

Niedostateczna kapitalizacja w podatku dochodowym a zarządzanie wartością

Wstęp

W zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa należy uwzględnić opodatkowanie. System podatkowy stanowi bowiem taki element otoczenia działalności gospodarczej, którego wpływu nie sposób pominąć. Wynika to zarówno z samej natury podatku, jak i specyfiki jego konstrukcji oraz regulacji prawnych. Ekonomiczną konsekwencją nałożenia podatku jest zmniejszenie pozostających w dyspozycji przedsiębiorstwa środków pieniężnych. Naturalną reakcją podatnika jest więc dążenie do ograniczenia wysokości wydatków wynikających z nałożenia podatków. Legalne działania skutkujące zmniejszeniem ciężaru podatkowego są możliwe ze względu na sposób regulacji prawnej, przepisy pozostawiają bowiem podatnikom pewien zakres swobody przy realizacji obowiązków podatkowych. Zatem z jednej strony opodatkowanie powoduje zmniejszenie wartości, ale z drugiej, ze względu na specyfikę konstrukcji podatków i regulacji prawnych, możliwe jest oddziaływanie polegające na minimalizacji negatywnego wpływu opodatkowania.

Zakres wpływu na poziom wydatków (kwota podatku, koszty organizacyjne, finansowe, zarządzania ryzykiem itp.) wynikających z nałożenia podatku jest zróżnicowany dla poszczególnych rodzajów obciążeń. Znaczące możliwości oddziaływania podatnika dotyczą podatku dochodowego. Wynika to ze złożoności konstrukcji oraz przyjętych przez ustawodawcę rozwiązań normatywnych. Na przykład podatnik powinien uwzględniać kategorię „koszty uzyskania przychodów”. Ponoszenie kosztów jest nieodłącznym elementem działalności i konsekwencją wielu decyzji. Jednak uwzględnienie kosztów w rachunku podatku dochodowego (co skutkuje jego zmniejszeniem) jest możliwe po spełnieniu określonych warunków. Warunki te podatnik powinien znać i uwzględniać już na etapie planowania i podejmowania decyzji. Jednocześnie ustalanie kosztów uzyskania przychodów związane jest z występowaniem ryzyka podatkowego. Ryzyko to dotyczy zarówno prawidłowości rozliczeń, jak również opłacalności przyjętych sposobów postępowania.

* Dr, Katedra Rachunku Kosztów, Rachunkowości Zarządczej i Controllingu, Wydział Zarządzania Informatyki i Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, michal.poszwa@ue.wroc.pl

Zarządzanie wartością oznacza taką filozofię zarządzania, według której działalność przedsiębiorstwa i realizowane procesy zarządcze nastawione są na maksymalizację wartości [Szczepankowski, 2007, s. 20]. W zarządzaniu wartością istotna jest identyfikacja czynników, które wpływają na wzrost wartości [Waśniewski, 2011, s. 119]. Jednym z takich czynników jest prawo podatkowe. Jego znaczenie polega na tym, że podatnik podejmuje decyzje podatkowe w obszarze strategicznym i operacyjnym nakierowane na minimalizację nieprawidłowości podatkowych oraz maksymalizację korzyści podatkowych [Markowski, 2011, s. 264]. Realizacja dwóch powyższych celów prowadzi do uzyskania dodatkowych środków pieniężnych, przyczyniając się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Elementem realizacji strategii zarządzania wartością jest podejmowanie decyzji dotyczących finansowania działalności. Przy tym koszty finansowania determinowane są między innymi sposobem ich ujęcia w rachunku podatku dochodowego jako kosztów uzyskania przychodów. W regulacjach podatkowych znajdują się specyficzne rozwiązania polegające na ograniczeniu uznawania, w pewnych sytuacjach, kosztów finansowania w rachunku podatkowym. Związane jest to z występowaniem tzw. niedostatecznej kapitalizacji.

Celem artykułu jest analiza konsekwencji podatkowych występowania tzw. niedostatecznej kapitalizacji, a także analiza możliwości wpływania na wysokość podatku dochodowego a przez to na wartość przedsiębiorstwa. Przedmiotem analizy są regulacje ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych [ustawa, 1992]. W opracowaniu zastosowano metodę analizy literatury, aktów prawnych oraz materiałów będących efektem działań organów podatkowych oraz sądów administracyjnych. Analizy dokonano według stanu prawnego obowiązującego na dzień 1 stycznia 2017 r.

1. Koszty finansowania działalności w podatku dochodowym

Bieżąca oraz inwestycyjna działalność przedsiębiorstwa jest finansowana ze środków pochodzących od właścicieli i innych podmiotów. Poszczególne formy finansowania skutkują określonymi konsekwencjami w podatku dochodowym. Konsekwencje te dotyczą kwot kapitału, kosztów finansowania oraz korzyści uzyskiwanych przez dawców kapitału i wpływają na ostateczny koszt finansowania. Przykładowo finansowanie w formie kapitału własnego (definitywne) poprzez wniesienie wkładu pieniężnego jest neutralne podatkowo zarówno dla spółki, jak i dla wspólnika [Litwińczuk, 2016, s. 50]. Jednocześnie nie można zaliczyć do kosztów uzyskania przychodów odsetek od własnego kapitału włożonego przez podatnika w źródło przychodów [ustawa, 1992, art. 16 ust. 1 pkt 13].

Ponadto istotne jest to, że korzyści z wniesienia wkładów do spółki kapitałowej (dywidenda) podlegają podwójnemu opodatkowaniu. Uwzględniając powyższe aspekty, określa się obciążenie podatkowe związane z daną formą finansowania.

Finansowanie obce (zwrotne) może być realizowane w różny sposób. Jedną z form finansowania są kredyty (pożyczki). Zaciągnięcie zobowiązania oraz jego spłata są w tym przypadku neutralne podatkowo. Nie powodują odpowiednio powstania przychodów oraz nie są uznawane za koszty uzyskania przychodów. Koszty finansowania w formie kredytu (pożyczki) zalicza się do kosztów uzyskania przychodów, jeżeli spełnione są generalne warunki uznawania kosztów w rachunku podatkowym [ustawa, 1992, art. 15 ust. 1]. Do kosztów uzyskania przychodów zalicza się te koszty, które zostały poniesione w związku z prowadzoną działalnością i jednocześnie nie są wyłączone na podstawie przepisów szczególnych. Regulacje specjalne [ustawa, 1992, art. 15c i 16] odnoszą się do dwóch aspektów ustalania kosztów – po pierwsze, zakresu kosztów finansowania uznawanych podatkowo oraz po drugie, momentu ich uwzględnienia w rachunku dochodu podatkowego. Ogólnie odsetki są zaliczane do kosztów uzyskania przychodów najwcześniej w okresie, w którym zostały zapłacone lub skapitalizowane.

Koszty związane z finansowaniem zwrotnym są zaliczane do kosztów uzyskania przychodów w całości, w części lub w ogóle. Podstawowe znaczenie ma tutaj istnienie bądź nie powiązań między beneficjentem kredytu (pożyczki) a dawcą kapitału. W przypadku braku powiązań koszty finansowania są uznawane w całości w rachunku podatkowym. Istnienie powiązań skutkuje koniecznością analizy, czy konieczne jest stosowanie przepisów ograniczających zakres kosztów finansowania zaliczanych do kosztów uzyskania przychodów. Ograniczenie wystąpi w sytuacji, gdy ze względu na skalę finansowania zwrotnego będzie miała miejsce tzw. niedostateczna kapitalizacja. Oznacza ona „nadmierne” finansowanie przez wspólników spółek kapitałowych w formie długu w stosunku do kapitału zakładowego [Gajewski, 2012, s. 220]. Finansowanie działalności przez udziałowców w formie pożyczki stanowi alternatywę dla finansowania definitywnego. Możliwość taka wynika z braku prawnych przeszkód do zawarcia umów cywilnoprawnych między spółką a wspólnikami. Pozwala to na uzyskanie korzyści o charakterze niepodatkowym (ograniczenie odpowiedzialności, zwiększenie elastyczności i szybkości przepływów pieniężnych) oraz podatkowym [Jamróży, Kudert, 2013, s. 196]. Korzyści podatkowe polegają na zmniejszeniu obciążenia zysków wypłacanych dawcy kapitału w formie odsetek zamiast w formie dywidendy.

Podstawowe znaczenie ma zróżnicowanie opodatkowania odsetek oraz dywidend. Niższe opodatkowanie odsetek skłania podatników do poszukiwania takich sposobów prowadzenia działalności, które pozwolą na uniknięcie relatywnie wysokiego obciążenia dywidendy spowodowanego podwójnym opodatkowaniem. Zmniejszenie podatku przyczynia się do wzrostu generowanych strumieni pieniężnych, co w konsekwencji prowadzi do wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

Występowanie zjawiska niedostatecznej kapitalizacji, oznaczającej nadmierne wykorzystywanie finansowania zwrotnego, spowodowało negatywne skutki w postaci erozji dochodu do opodatkowania oraz możliwego naruszenia zasad konkurencji. Konsekwencje te wynikają głównie z działalności międzynarodowych grup spółek powiązanych kapitałowo, które dążą do obniżenia podstawy opodatkowania w spółkach zależnych o kwoty odsetek od pożyczek udzielonych przez spółki dominujące. Jeżeli kwota pożyczek jest nadmierna w stosunku do kapitału zakładowego finansowanej spółki, to jest to traktowane jako nadużycie prawa do wyboru drogi najmniej opodatkowanej [Gajewski, 2012, s. 221]. Negatywne konsekwencje niedostatecznej kapitalizacji spowodowały reakcję ustawodawcy. Ograniczenie tej formy finansowania odbywa się albo poprzez wprowadzenie odpowiednich przepisów, które modyfikują ogólne zasady opodatkowania, albo poprzez stosowanie prawa podatkowego przez sądy i organy podatkowe odwołujące się do generalnej klauzuli zapobiegającej unikaniu opodatkowania [Kukulski, 2006, s. 87]. W większości krajów wprowadzono przepisy szczególne, których celem jest modyfikacja na potrzeby podatkowe skutków finansowania w formie pożyczki od udziałowców.

Celem szczególnych regulacji prawnych jest ograniczenie korzyści podatkowych z finansowania zwrotnego. Polega to na wprowadzeniu wskaźnika wartości zadłużenia w stosunku do kapitału zakładowego, którego przekroczenie spowoduje albo nieuznanie części odsetek za koszt uzyskania przychodu, albo potraktowanie odsetek jako dywidendy.

W polskiej ustawie dotyczącej opodatkowania spółek kapitałowych stosowane są ograniczenia polegające na nieuznawaniu odsetek za koszty uzyskania przychodów po przekroczeniu wskaźnika zadłużenia. Ponadto możliwy jest wybór przez podatnika alternatywnej metody uznawania kosztów finansowania. W związku z tym występuje problem decyzyjny dotyczący wyboru właściwej, również z punktu widzenia zarządzania wartością, metody uznawania kosztów finansowania zwrotnego w rachunku podatkowym.

2. Ograniczenia uznawania kosztów finansowania – metoda podstawowa

Kwota podatku dochodowego obciążającego wynik finansowy determinowana jest w szczególności wysokością dochodu. Poziom dochodu zależy od przychodów i kosztów, które muszą lub mogą być uwzględnione w rachunku dochodu podatkowego. Wyłączenie z kosztów uzyskania przychodów tych kosztów, które zostały faktycznie poniesione, skutkuje zwiększeniem podstawy obliczenia podatku i wzrostem efektywnej stawki opodatkowania. Istotą podstawowej metody zmniejszenia erozji podstawy opodatkowania na skutek niedostatecznej kapitalizacji jest wyłączenie z kosztów uzyskania przychodów odsetek od wartości zadłużenia uznano za nadmierne. Oznacza to zniwelowanie korzystnych podatkowo skutków finansowania pożyczką od udziałowców względem finansowania definitywnego. Odpowiednie przepisy znajdują się w art. 16 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych [ustawa, 1992].

Za koszty uzyskania przychodów nie uważa się w części odsetek od pożyczek udzielonych spółce przez określone podmioty powiązane, jeżeli wartość zadłużenia wobec tych podmiotów przekroczy wartość kapitału własnego spółki. Odsetki nie stanowią kosztu uzyskania przychodów w proporcji, w jakiej wartość zadłużenia przekraczająca wartość kapitału własnego spółki pozostaje do całkowitej kwoty zadłużenia wobec tych podmiotów. Zastosowanie omawianej regulacji wymaga ustalenia jej zakresu podmiotowego i przedmiotowego oraz sposobu i terminu ustalania wskaźnika zadłużenia.

Przepisy ograniczające uznawanie odsetek mają zastosowanie w przypadku pożyczkodawców zaliczonych do tzw. znaczących udziałowców. Zatem nie uznaje się za koszty uzyskania przychodów odsetek od pożyczek udzielonych spółce przez podmiot posiadający bezpośrednio lub pośrednio nie mniej niż 25% udziałów (akcji) tej spółki albo udzielonych łącznie przez takie podmioty. Ponadto ograniczenie uznawania kosztów finansowania występuje, jeżeli pożyczka jest udzielana spółce przez inną spółkę, a w obu tych spółkach ten sam podmiot posiada bezpośrednio lub pośrednio nie mniej niż 25% udziałów (akcji). Wielkość udziału pośredniego ustala się, przyjmując zasadę, że jeżeli jeden podmiot posiada w kapitale drugiego podmiotu określony udział, a ten drugi podmiot posiada taki sam udział w kapitale innego podmiotu, to pierwszy podmiot posiada udział pośredni w kapitale innego podmiotu w tej samej wysokości. W przypadku różnych wartości udziałów przyjmuje się tę, która jest niższa. Wskaźnik procentowy udziałów ustala się na podstawie liczby praw głosu, jakie przysługują podmiotowi [Litwińczuk, 2016, s. 134–135].

W ustawie określono również zakres przedmiotowy ograniczeń kosztów. Pożyczka jest rozumiana jako każda umowa, w której dający pożyczkę zobowiązuje się przenieść na własność biorącego określoną ilość pieniędzy, a biorący zobowiązuje się zwrócić tę samą ilość pieniędzy. Na równi z pożyczką traktuje się kredyt, emisję dłużnych papierów wartościowych, depozyt nieprawidłowy oraz lokatę. Pojęcie zadłużenia nie jest więc ograniczone tylko do pożyczek [Małecki, Mazurkiewicz, 2017, s. 763], co rozwiewa wątpliwości interpretacyjne.

Przy ustalaniu wskaźnika poziomu zadłużenia należy uwzględnić wysokość zadłużenia oraz wartość kapitału własnego. Wskaźnik oblicza się jako relację wartości zadłużenia ponad wartość kapitału własnego do wartości zadłużenia. Wskaźnik pokazuje, jaka część zadłużenia związana z finansowaniem od znaczących udziałowców nie jest pokryta kapitałem własnym. Taka sama część odsetek nie może być zaliczona do kosztów uzyskania przychodów. Wysokość zadłużenia uwzględniana we wskaźniku korygowana jest o wartość pożyczek udzielanych znaczącym udziałowcom przez spółkę. Natomiast wartość kapitału własnego oblicza się, pomijając kapitał z aktualizacji wyceny oraz tę część kapitału własnego, która pochodzi z otrzymanych pożyczek podporządkowanych. Wartość ta pomniejszana jest o inne wielkości, w tym nieprzekazane wartości kapitału zakładowego i niektóre wartości niematerialne i prawne. Wartości zadłużenia oraz kapitału własnego ustalane są na ostatni dzień miesiąca poprzedzającego miesiąc zapłaty odsetek.

Z przedstawionych zasad uznawania kosztów finansowania zwrotnego wynika, że niedostateczna kapitalizacja ma miejsce, gdy środki pieniężne są przekazywane spółce przez znaczących udziałowców, a ich kwota przekracza wysokość kapitału własnego. Stosowany wskaźnik zadłużenia nie uwzględnia jednak specyfiki prowadzonej działalności lub indywidualnej sytuacji podatnika. W takim przypadku możliwe jest zastosowanie metody alternatywnej, która charakteryzuje się elastycznością i może być zastosowana po spełnieniu określonych warunków.

3. Alternatywna metoda uznawania kosztów finansowania

Istotą metody alternatywnej jest limitowanie wysokości odsetek zaliczanych do kosztów uzyskania przychodów od całości zadłużenia, a więc nie tylko wobec podmiotów powiązanych. Przy tym poziom zadłużenia nie jest brany pod uwagę. Limit kosztów ustalany jest na podstawie wartości aktywów i wskaźnika procentowego oraz jednocześnie przy uwzględnieniu wysokości zysku z działalności operacyjnej. Treść przepisów odpowiada rezolucji Rady Unii Europejskiej z 2010 r. [rezolucja, 2010], w której wskazano, że przejawem nadmiernej kapitalizacji jest między innymi

niewłaściwa relacja odsetek do zysku operacyjnego. Szczegółowe regulacje znajdują się w art. 15c ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych [ustawa, 1992] i mogą być zastosowane, jeżeli podatnik zawiadomi właściwego naczelnika urzędu skarbowego. Omawiane zasady powinny być stosowane co najmniej przez trzy lata.

Zgodnie z przepisami do kosztów uzyskania przychodów zalicza się odsetki od całego zadłużenia w kwocie nieprzekraczającej niższej spośród dwóch wielkości:

- 1) iloczyn wartości stopy referencyjnej NBP obowiązującej w ostatnim dniu poprzedniego roku podatkowego powiększonej o 1,25 p.p. i wartości podatkowej aktywów w rozumieniu przepisów o rachunkowości,
- 2) wartość odpowiadająca 50% zysku z działalności operacyjnej, ustalonego za dany rok podatkowy.

Jeżeli odsetki nie zostaną zaliczone do kosztów uzyskania przychodów w danym roku podatkowym, to mogą być uznane podatkowo w kolejnych pięciu latach podatkowych w ramach limitów ustalanych w tych okresach. Szczegółowe regulacje dotyczą ustalania kosztów z tytułu odsetek na potrzeby obliczania zaliczek w ciągu roku podatkowego.

Wysokość odsetek zaliczanych do kosztów uzyskania przychodów zależy zatem od czynników zewnętrznych (stopa referencyjna NBP) oraz wewnętrznych (wartość podatkowa aktywów oraz zysk z działalności operacyjnej). Wartość podatkowa aktywów jest to kwota wpływająca na pomniejszenie podstawy opodatkowania w sytuacji uzyskania z tych aktywów korzyści ekonomicznych. Należy zauważyć, że zysk z działalności operacyjnej (podstawowej i pozostałej) jest wielkością rachunkową a nie podatkową i jest do pewnego stopnia kształtowany w inny sposób niż dochód podatkowy, np. poprzez dokonywanie lub nie odpisów aktualizujących [Świdarska, Więclaw, 2016, s. 479]. Oznacza to, że podatnik może czasowo oddziaływać na wielkość wykazywanego wyniku z działalności operacyjnej.

Konstrukcja analizowanych przepisów pozwala na stwierdzenie, że pozostawiają one podatnikom relatywnie duży zakres swobody. Mogą oni kształtować do pewnego stopnia wysokość limitu kosztów odsetek zaliczanych do kosztów uzyskania przychodów. Wykorzystanie tej metody wymaga jednak planowania w perspektywie kilkuletniej.

4. Wybór metody uznawania kosztów odsetek a wartość przedsiębiorstwa

Niedostateczna kapitalizacja jest mechanizmem wykorzystywanym w celu optymalizacji podatkowej. Szczególne możliwości uzyskiwania korzyści podatkowych mają duże międzynarodowe holdingi, które mogą

wykorzystać różnice wysokości opodatkowania w poszczególnych krajach oraz swój potencjał ekonomiczny i analityczny [Gajewski, 2012, s. 220–230]. Instrument ten mogą z powodzeniem stosować również podmioty działające lokalnie na niewielką skalę.

Niedostateczna kapitalizacja oznacza wykorzystanie możliwości wyboru polegającego na zastosowaniu przez udziałowców finansowania zwrotnego zamiast zwiększania kapitału. Celem takiego działania jest przede wszystkim uzyskanie korzyści podatkowych polegających na zmniejszeniu wysokości podatku obciążającego wynik finansowy. Uzyskanie takiego efektu przyczynia się do zwiększenia wartości przedsiębiorstwa. Podejmując działania zmierzające do minimalizacji ciężaru podatkowego, podatnik powinien uwzględniać ryzyko podatkowe. Polega ono na możliwości wystąpienia nieprawidłowości oraz niewystąpienia spodziewanych korzyści [Poszwa, 2017, s. 168]. W przypadku niedostatecznej kapitalizacji podatnik może przykładowo błędnie, zdaniem organów podatkowych, ustalić zakres pożyczek, których dotyczy limit podatkowy. Taka sytuacja może mieć miejsce w przypadku stosowania cash pooling, który jest różnie kwalifikowany na potrzeby ustalania kosztów limitowanych [Jamróży, 2016, s. 311]. Ponadto występuje ryzyko osiągnięcia zbyt niskich przychodów, które warunkują możliwość dyskontowania kosztów finansowania zwrotnego.

Szczególnym źródłem ryzyka dla podatnika jest stosowanie ogólnych zasad prawa podatkowego. Polega to na badaniu relacji między treścią czynności prawnej a jej cywilnoprawną formą, a także stosowaniu koncepcji nadużycia prawa oraz zasady długości ramienia [Kukulski, 2006, s. 88–89]. Zatem stosowanie sztywnego wskaźnika dla oceny występowania niedostatecznej kapitalizacji i związanych z tym ograniczeń uznawania kosztów odsetek w rachunku podatkowym pozwala na zmniejszenie niepewności po stronie podatników.

Możliwość zastosowania jednej z dwóch metod uznawania kosztów finansowania w przypadku niedostatecznej kapitalizacji należy ocenić pozytywnie. Podatnicy mają możliwość zastosowania takiej procedury rozliczeniowej, która w ich sytuacji będzie najkorzystniejsza. Metoda alternatywna powinna być stosowana w sytuacji, gdy podatnik preferujący finansowanie pożyczką dysponuje stosunkowo niewielkim kapitałem własnym, a jednocześnie używa aktywów o relatywnie wysokiej wartości podatkowej i jego działalność operacyjna przynosi wysokie zyski. Ocena opłacalności każdej metody uznawania odsetek musi uwzględniać indywidualną sytuację podatnika.

Zakończenie

Z treści regulacji prawnych dotyczących niedostatecznej kapitalizacji wynikają zarówno szanse, jak i ryzyko dla realizacji strategii zwiększania wartości przedsiębiorstwa. Szanse polegają na możliwości minimalizacji wydatków podatkowych a przez to maksymalizacji generowanych strumieni pieniężnych. Ryzyko związane jest z możliwością wystąpienia konsekwencji podatkowych innych niż oczekiwane przez podatnika. Jego ograniczanie związane jest z ponoszeniem kosztów, co oznacza wydatki zmniejszające nadwyżki pieniężne. Konieczne jest zatem „wyważenie” spodziewanych efektów do poniesionych i potencjalnych kosztów.

Wykorzystanie dostępnych praw wyboru związanych z uznawaniem w rachunku podatkowym kosztów finansowania obcego polega na wyborze takiego sposobu rozliczenia, który przyczyni się do minimalizacji podatku dochodowego, a przez to do zwiększenia wartości. Podmioty, u których relatywnie wysokie finansowanie w formie kapitału obcego skutkuje ograniczeniem kosztów uzyskania przychodów, powinny zastosować metodę alternatywną uznawania kosztów. Pozytywne efekty jej stosowania wystąpią wówczas, gdy podmiot będzie osiągał odpowiednio wysoki (w stosunku do kosztów finansowania) poziom zysku operacyjnego przy jednoczesnej wysokiej wartości podatkowej posiadanych aktywów.

Stosowanie niedostatecznej kapitalizacji podlega coraz większej presji ze strony organów podatkowych, które słusznie starają się ograniczyć ewentualne nadużycia. Związane jest to ze stosowaniem klauzul generalnych, które osłabiają pozycję podatnika. Z punktu widzenia długoterminowych interesów właścicieli konieczne jest uwzględnienie zmiany nastawienia instytucji publicznych do stosowanych przez podatników instrumentów optymalizacji podatkowej.

Literatura

- Gajewski D. (2012), *Wpływ wybranych instrumentów prawnopodatkowych na politykę optymalizacji opodatkowania holdingów międzynarodowych*, Vizja Press & IT, Warszawa.
- Jamroży M., Kudert S. (2013), *Optymalizacja opodatkowania dochodów przedsiębiorców*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Jamroży M. (red.) (2016), *Opodatkowanie dochodów transgranicznych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kukulski Z. (2006), *Niedostateczna kapitalizacja w prawie podatkowym*, C.H. Beck, Warszawa.
- Litwińczuk H. (red.) (2016), *Opodatkowanie spółek*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Małecki P., Mazurkiewicz M. (2017), *CIT. Podatki i rachunkowość. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa.

- Markowski P. (2011), *Controlling podatkowy*, w: E. Nowak (red.), *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Poszwa M. (2017), *Zarządzanie podatkami*, w: E. Nowak (red.), *Rachunek kosztów. Rachunkowość zarządcza. Controlling*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Rezolucja Rady z dnia 8 czerwca 2010 r. w sprawie koordynacji zasad dotyczących kontrolowanych przedsiębiorstwa zagranicznych i niedostatecznej kapitalizacji w Unii Europejskiej, Dz. Urz. UE C 156 z 16.06.2010.
- Szczepankowski P. (2007), *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Świdzka G.K., Więclaw W. (red.) (2016), *Sprawozdanie finansowe według polskich i międzynarodowych standardów rachunkowości*, Difin, Warszawa.
- Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, t.j. Dz.U. z 2017 r. poz. 2343 z późn. zm.
- Waśniewski P. (2011), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jako narzędzie sterowania jego działalnością*, „Zeszyty Naukowe”, nr 629, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 21, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

Streszczenie

Celem artykułu jest analiza konsekwencji podatkowych występowania tzw. niedostatecznej kapitalizacji oraz możliwości zastosowania instrumentów wpływu na wysokość podatku dochodowego a przez to na wartość przedsiębiorstwa. W opracowaniu przedstawiono problematykę uznawania kosztów finansowania zwrotnego w rachunku podatkowym w kontekście zarządzania wartością. Koszty te w warunkach niedostatecznej kapitalizacji podlegają limitowaniu. Niedostateczna kapitalizacja oznacza stosowanie przez udziałowców finansowania długiem zamiast zwiększania kapitału własnego. Celem takiego postępowania jest przede wszystkim uzyskanie korzyści podatkowych. Korzyści te wynikają z niższego opodatkowania odsetek niż dywidendy. Stosowanie finansowania zwrotnego na szeroką skalę spowodowało, że wprowadzono ograniczenia, które mają zapobiegać erozji podstawy opodatkowania. Ograniczenia te wymuszają na podatnikach działania dostosowawcze zmierzające do wykorzystania instrumentów podatkowych w realizacji strategii zwiększania wartości przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe

finansowanie działalności, podatek dochodowy, koszty uzyskania przychodów, koszty finansowania, podatkowe prawa wyboru

Thin capitalization of income tax and value management (Summary)

The aim of the article is to analyze the tax consequences of the occurrence of thin capitalization and the possibility of applying instruments of influence on the amount of income tax and hence on the value of the enterprise. The paper presents the problem of recognizing the cost of repayment financing in the tax account in the context of value management. These costs are subject to capping under thin capitalization. Thin capitalization means that shareholders use debt financing instead of increasing equity. The purpose of such proceedings is primarily

to obtain tax benefits. These benefits result from lower taxation of interest than dividends. The use of large-scale back-to-back funding has led to restrictions to prevent erosion of the tax base. These constraints force taxpayers to adjust their efforts to use tax instruments to implement a corporate value-added strategy.

Keywords

business financing, income tax, tax costs, financing costs, tax options

Stanisław Szmitka*

Robert Dmuchowski**

Instrumenty analizy finansowej w tworzeniu wartości współczesnego przedsiębiorstwa usługowego

Wstęp

Rzeczywistość gospodarki rynkowej, w jakiej żyjemy, wymaga od nas znajomości podstawowych praw rządzących w ekonomii. Nie ma tak naprawdę znaczenia, czym się w życiu zajmujemy. Nie musimy prowadzić działalności gospodarczej, aby być zmuszonymi do podejmowania decyzji ekonomicznych.

Ekonomia dostarcza wielu narzędzi, które ułatwiają poruszanie się po tej dość zawilej przestrzeni. Jednym z takich narzędzi jest analiza ekonomiczna i finansowa. Jest to specyficzna gałąź ekonomii, która wykorzystuje szereg instrumentów o charakterze matematycznym, dla uporządkowania, zobrazowania i zdiagnozowania zjawisk ekonomicznych zachodzących w makro- i mikroskali. Analiza ekonomiczno-finansowa może być bardzo przydatna podmiotom gospodarczym i powinna być maksymalnie wykorzystywana przez ich właścicieli zwłaszcza w sytuacji zmiennego, konkurencyjnego otoczenia. Może ona dostarczyć niezbędnych informacji, które pozwolą na uniknięcie zagrożenia dla kontynuacji działalności.

Niniejszy artykuł ma na celu wykazanie przydatności narzędzi dostarczonych przez analizę ekonomiczno-finansową dla oceny wyników finansowych wybranej spółki usługowej, tj. Przedsiębiorstwa Oczyszczania w Morażu. Analiza ta ma wskazać osobom zarządzającym przedsiębiorstwem na te aspekty działalności, na które powinni zwrócić szczególną uwagę w kontekście radzenia sobie z niekorzystnymi warunkami, w jakich przyszło im prowadzić swoją działalność. Wnioski płynące ze zrealizowanych badań mogą umożliwić racjonalizację pewnych procesów i decyzji, być pomocne także dla innych osób zarządzających współczesnymi przedsiębiorstwami w uzyskiwaniu jak najlepszych wyników finansowych.

* Dr, Katedra Ekonomii, Wyższa Szkoła Informatyki i Ekonomii TWP w Olsztynie, ul. Jagiellońska 59, 10-283 Olsztyn, pbdmorag@interia.pl

** Dr, Katedra Ekonomii, Wyższa Szkoła Informatyki i Ekonomii TWP w Olsztynie, ul. Jagiellońska 59, 10-283 Olsztyn, rdmuchowski@wp.pl

1. Analiza ekonomiczna i jej składniki

Przedsiębiorstwo to skomplikowany mechanizm, w którym zachodzą złożone zjawiska i procesy w krótkim i długim okresie oraz w skali mikro i makro. Za zasadnicze i ostateczne cele każdej jednostki gospodarczej wskazuje się przetrwanie i rozwój [Lichtarski, 1999, s. 59]. Nie można zaprzeczyć także tezie, że współczesna teoria przedsiębiorstwa stoi na stanowisku, według którego celem wszystkich decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie jest maksymalizacja jego wartości rynkowej. Wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstwa prowadzi do zwiększenia stanu posiadania jego właścicieli [Czekaj, Dresler, 1995, s. 12]. Na drodze do realizacji głównej misji każdego przedsiębiorstwa stoją cele cząstkowe, wśród których wyróżnić można cele strategiczne, taktyczne i operacyjne.

Zarządzanie przedsiębiorstwem powinno mieć na celu stabilizację jego kondycji finansowej oraz utrzymanie racjonalnych kosztów. Główne determinanty sukcesu firmy to rentowność jej kapitału, efektywność potencjału ludzkiego zaangażowanego do produkcji, handlu i finansów oraz opłacalność prowadzonej sprzedaży. Kryteria te służą do oceny pozycji przedsiębiorstwa na rynku, jakości zarządzania nim oraz szans na generowanie przez nie zysku. Kompleksowej ocenie finansowej firmy służy analiza porównawcza z wynikami osiąganymi przez inne spółki na rynku, w danej branży lub w skali globalnej.

W warunkach globalnego kryzysu finansowego funkcjonowanie przedsiębiorstw wymaga bardziej szczegółowej diagnozy, a analiza finansowa nabiera na znaczeniu. Decyduje o tym charakter gospodarki rynkowej, która jest z natury gospodarką pieniężną, opartą na kategoriach wartościowych występujących w przedsiębiorstwie [Kaczmarek, 2010, s. 289–290].

Analiza to metoda badawcza polegająca na rozłożeniu danej całości na jej elementy składowe i badaniu każdego z nich z osobna [Sierpińska, Jachna, 1993, s. 153]. Analiza, której przedmiotem zainteresowania są zjawiska gospodarcze, nazywana jest analizą ekonomiczną. Od skali tych zjawisk zależy, czy mamy do czynienia z analizą makroekonomiczną czy też mikroekonomiczną [Gabrusewicz, 2002, s. 12–13]. Niezbędnych dla celów przedmiotu badań niniejszego artykułu narzędzi dostarcza analiza mikroekonomiczna, więc to ona będzie głównym obiektem dalszych rozważań.

Według M. Sierpińskiej analiza ekonomiczna jest dyscypliną naukową, która interesuje się wyszukiwaniem i mierzeniem związków zachodzących między zjawiskami ekonomicznymi oraz wykrywaniem za pomocą odpowiednio dobranych metod badawczych prawidłowości dotyczących zachowania się podmiotów gospodarczych i ich reakcji na bodźce płynące z otoczenia [Sierpińska, Jachna, 1993, s. 9]. W. Gabrusewicz zauważa różnicę między analizą stosowaną w innych dyscyplinach naukowych

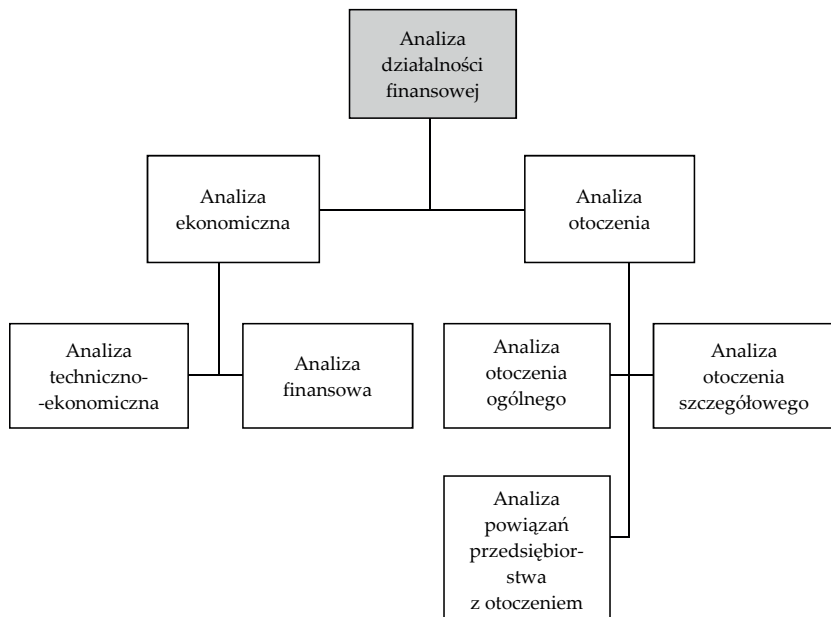
a analizą ekonomiczną, która polega na tym, że „inne dyscypliny stawiają jedynie wstępne hipotezy badawcze, dotyczące związków i zależności pomiędzy zjawiskami, natomiast analiza ekonomiczna pozwala również na ich identyfikację, pomiar i pełne objaśnienie” [Gabrusewicz, 2002, s. 13].

Z praktycznego punktu widzenia analiza ekonomiczna jest podstawowym narzędziem zarządzania. A. Cwiąkała-Małys określa ją jako zespół działań analitycznych, polegających na gromadzeniu informacji ekonomicznych, ich przetwarzaniu w informacje o charakterze analitycznym, a następnie systematycznym przekazywaniu ich odpowiednim komórkom decyzyjnym [Cwiąkała-Małys, Nowak, 2005, s. 15]. Analiza ekonomiczna wykorzystuje więc metody wypracowane przez analizę jako naukę w badaniu i ocenie efektywności działalności konkretnego przedsiębiorstwa. Analiza ekonomiczna w tym ujęciu według W. Gabrusewicza [2002, s. 13–15] polega głównie na:

- badaniu wielkości i zmian w czasie zjawisk procesów występujących w przedsiębiorstwie,
- ustalaniu odchyleń rozpatrywanych zjawisk i wyjaśnianiu ich przyczyn,
- analizowaniu struktury zjawisk występujących w przedsiębiorstwie i ustalaniu związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy zjawiskami,
- wskazywaniu na niewykorzystane rezerwy środków, co prowadzi do pełniejszego ich wykorzystania,
- projektowaniu działań korekcyjnych zmierzających do ekonomicznie racjonalnego ukształtowania zjawisk i procesów w przyszłości.

Analizę ekonomiczną często utożsamia się z analizą działalności przedsiębiorstwa, w literaturze jednak pojawiają się stanowiska, które wskazują na niejednoznaczność tych pojęć. Próbuje one dowieść, że analiza ekonomiczna jest pojęciem węższym od analizy działalności przedsiębiorstwa, gdyż jej podstawowym celem jest badanie zjawisk i procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, natomiast analiza działalności przedsiębiorstwa, oprócz analizy wnętrza, obejmuje także analizę zewnętrznych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, czyli analizę otoczenia [Gabrusewicz, 2002, s. 13–15]. Zależności te przedstawiono graficznie na rysunku 1.

Rysunek 1. Systematyka analizy działalności przedsiębiorstwa



Źródło: [Gabrusewicz, 2002, s. 15].

2. Źródła analizy finansowej

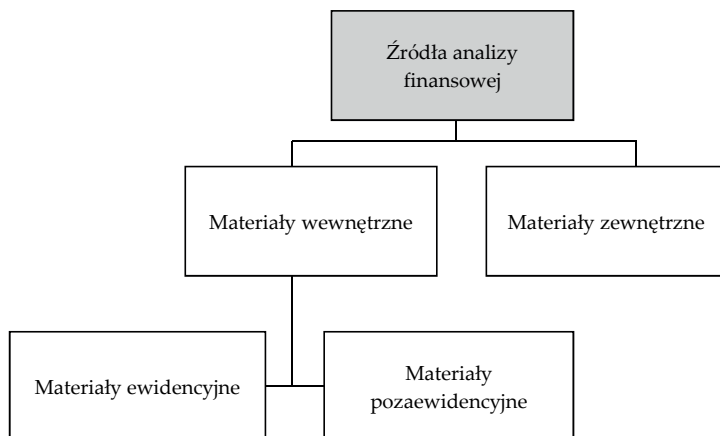
O wynikach analizy finansowej i jej jakości decydują w głównej mierze materiały źródłowe, które stanowią podstawę badań zjawisk gospodarczych. Istotnymi czynnościami przed podjęciem samej analizy jest więc dokonanie wyboru materiałów, które mają dostarczyć informacji o sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, sprawdzenie ich kompletności oraz weryfikacja.

Materiały źródłowe dzieli się najczęściej na dwie grupy:

- materiały wewnętrzne, zawierające dane o przedsiębiorstwie,
- materiały zewnętrzne, informujące o otoczeniu przedsiębiorstwa.

Dane wewnętrzne rozgranicza się dalej na materiały o charakterze ewidencyjnym i pozaewidencyjnym (rys. 2). Znaczenie podstawowe dla celów analizy mają materiały ewidencyjne, które wynikają z prowadzonej w przedsiębiorstwie statystyki ekonomicznej, rachunkowości, kalkulacji oraz sprawozdawczości rzeczowej i finansowej. Rzetelnie i systematycznie prowadzone ewidencje, oparte na ściśle ustalonych zasadach i właściwych urządzeniach, zapewnić mogą wysoką jakość dostarczonych informacji, oraz pozwolą wszechstronnie zobrazować sytuację gospodarczą przedsiębiorstwa.

Rysunek 2. Źródła analizy finansowej



Źródło: [Sierpińska, Jachna, 1993, s. 39].

Informacjami pozaewidencyjnymi służącymi analizie są protokoły z różnych zebrań w przedsiębiorstwie, sprawozdania i protokoły z posiedzeń zarządu i rady nadzorczej, protokoły pokontrolne czy informacje uzyskane w trakcie prowadzenia rozmów i wywiadów z pracownikami lub właścicielami przedsiębiorstwa bądź banku finansującego. Nie można nie doceniać wagi informacji pozaewidencyjnych w analizie. Same dane liczbowe nie dają bowiem odpowiedzi na pytania o przyczyny i skutki niektórych zjawisk. Dopiero rozmowy z zainteresowanymi pracownikami pozwalają na właściwą interpretację odchyleń w kształtowaniu się tych zjawisk [Sierpińska, Jachna, 1993, s. 39].

Za podstawowy materiał źródłowy analizy finansowej uważa się sprawozdanie finansowe. Stąd też analizę finansową nazywa się analizą sprawozdawczości finansowej, która jest w gruncie rzeczy produktem rachunkowości finansowej [Micherda, 2004, s. 42–43].

Analiza finansowa może być klasyfikowana z zastosowaniem różnych kryteriów, jak np. [Bednarski, 2000, s. 34]:

- zakres przedmiotowy,
- charakter pozyskanej informacji;
- częstotliwość sporządzania,
- stopień uogólnienia danych,
- typ odbiorcy.

Zgodnie z ustawą o rachunkowości w aktualnym brzmieniu na sprawozdanie finansowe składają się:

- bilans,
- rachunek zysków i strat,

- informacja dodatkowa, obejmująca wprowadzenie do sprawozdania finansowego oraz dodatkowe informacje i objaśnienia.

Ponadto sprawozdanie finansowe jednostek określonych ustawą podlegające corocznemu badaniu obejmuje zestawienie zmian w kapitale (funduszu) własnym, a w przypadku funduszy inwestycyjnych – zestawienie zmian w aktywach netto oraz rachunek przepływów pieniężnych [ustawa, 1994, art. 45 ust. 2 i 3].

Rachunek zysków i strat powinien zawierać informacje o przychodach, kosztach, zyskach i stratach oraz obowiązkowych obciążeniach wyniku finansowego za bieżący i poprzedni rok obrotowy. Międzynarodowe Standardy Rachunkowości wskazują również na konieczność ujmowania w sprawozdaniu informacji m.in. o:

- udziałach w zyskach i stratach jednostek stowarzyszonych i wspólnych przedsięwzięciach wycenianych zgodnie z metodą praw własności,
- obciążeniach z tytułu podatków,
- zysku lub stracie na działalności zaniechanej.

Informacja dodatkowa powinna obejmować inne istotne dane objaśnienia, a w szczególności zawierać:

- wprowadzenie do sprawozdania finansowego, zawierające opis przyjętych zasad rachunkowości, metod wyceny i sporządzenia sprawozdania finansowego oraz przedstawienie przyczyn i skutków ich ewentualnych zmian w stosunku do roku poprzedniego,
- dodatkowe informacje i objaśnienia do pozycji bilansu, rachunku zysków i strat, zestawienia zmian w kapitale (funduszu) własnym oraz rachunku przepływów pieniężnych,
- proponowany podział zysku lub pokrycia straty,
- podstawowe informacje dotyczące pracowników i organów jednostki,
- inne istotne informacje dla zrozumienia sprawozdania finansowego.

Niektóre jednostki zobowiązane są do przedkładania sprawozdań finansowych w celu ich weryfikacji do biegłego rewidenta. Badaniu temu podlegają m.in. sprawozdania sporządzane przez banki, zakłady ubezpieczeń, spółki akcyjne, jednostki zajmujące się obrotem papierów wartościowych, jak również jednostki, które spełniły w poprzednim roku obrotowym co najmniej dwa z następujących warunków:

- średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty wyniosło co najmniej 50 osób,
- suma aktywów bilansu na koniec roku obrotowego stanowiła równowartość w walucie polskiej co najmniej 2 500 000 euro,

- przychody netto ze sprzedaży towarów i produktów oraz operacji finansowych za rok obrotowy stanowiły równowartość w walucie polskiej co najmniej 5 000 000 euro.

Celem badania sprawozdania przez biegłego rewidenta jest wyrażenie przez niego pisemnej opinii wraz z raportem o tym, czy jest ono prawidłowe i rzetelne [Gołębiowski, Tłaczała, 2005, s. 13–14].

3. Ocena sprawozdania finansowego Przedsiębiorstwa Oczyszczania Spółka z o.o. w Morągu

Z rachunku zysków i strat ocenianej spółki wynika, że w 2016 r. przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i usług, pozostałe przychody operacyjne oraz przychody finansowe wyniosły 2 828 346 zł, co stanowi wzrost w stosunku do roku ubiegłego o 3,1%. Natomiast koszty działalności operacyjnej, pozostałe koszty operacyjne oraz koszty finansowe wyniosły w 2016 r. 2 816 436 zł i wzrosły w stosunku do 2015 r. o 3,2%.

Ukształtowanie się ww. korzystnych relacji (przychody wyższe od poniesionych kosztów) spowodowało, że działalność spółki zamknęła się w 2016 r. zyskiem w wysokości 11 910 zł, co należy ocenić pozytywnie. Należy także dodać, że tzw. nadwyżka finansowa (zysk netto plus amortyzacja) wyniosła w badanym okresie 243 105 zł.

Wnioskowanie o kondycji finansowej przedsiębiorstwa wymaga zastosowania zestawu wskaźników finansowych wyrażających w formie liczbowej poszczególne dziedziny działalności. Najczęściej są to zestawy wskaźników mające zastosowanie w ocenie, analizie poddano tylko wybrane, dotyczące:

- płynności finansowej,
- produktywności majątku,
- rentowności,
- wypłacalności i zdolności do obsługi zadłużenia.

Pierwszą grupą wskaźników zastosowanych w ocenie kondycji finansowej spółki są wskaźniki płynności, ukazujące zdolność do terminowego regulowania zobowiązań bieżących, tj. płatnych w okresie do 1 roku. Zdolność ta warunkuje możliwość dalszej bezpiecznej egzystencji przedsiębiorstwa.

Wskaźnik bieżącej płynności (krotność)

Podstawowym wskaźnikiem oceniającym płynność finansową, dostarczającym informacji o możliwościach uregulowania zobowiązań bieżących w oparciu o stan środków obrotowych, jest wskaźnik bieżącej płynności. Wielkość optymalna dla wielu branż oscyluje w przedziale 1,2–2,0 (według niektórych autorów 1,5–2,0).

Konstrukcja wskaźnika:

<u>aktywa bieżące</u>	Rok 2015	2,28
zobowiązania bieżące	Rok 2016	2,27

Wskaźnik bieżącej płynności na koniec 2015 r. wynosił 2,28, zaś na koniec 2016 r. 2,27, czyli ukształtował się powyżej przedziału optymalnego. Świadczy to o zdolności spółki do terminowego regulowania zobowiązań bieżących.

Wskaźnik szybkiej płynności (krotność)

Wskaźnik ten pokazuje stopień pokrycia zobowiązań bieżących aktywami o dużym stopniu płynności (należnościami i inwestycjami krótkoterminowymi). Wartość optymalna wskaźnika wynosi 1 (według niektórych autorów od 0,9 do 1,2).

Konstrukcja wskaźnika:

<u>aktywa płynne</u>	Rok 2015	2,16
zobowiązania bieżące	Rok 2016	2,15

Wskaźnik szybkiej płynności na koniec poprzedniego okresu wynosił 2,16, zaś na koniec bieżącego okresu 2,15, czyli jest znacznie wyższy od wartości wzorcowej, wynoszącej 1,0. Oznacza to, że spółka z rezerwą pokrywa zobowiązania bieżące posiadanymi aktywami płynnymi.

Wskaźnik wypłacalności gotówkowej (płynności gotówkowej) (krotność)

Wskaźnik umożliwia ocenę wypłacalności firmy w danym momencie, przy wykorzystaniu do tego celu gotówki w kasie, pieniędzy na rachunkach bankowych oraz innych środków pieniężnych. Przyjmuje się, że wzorcowa wielkość wskaźnika wypłacalności gotówkowej wynosi 0,2–0,4, czyli 20–40% zobowiązań bieżących firma powinna być w stanie spłacić natychmiast.

Konstrukcja wskaźnika:

<u>środki pieniężne i inne aktywa pieniężne</u>	Rok 2015	1,12
zobowiązania bieżące	Rok 2016	1,23

W latach 2015–2016 wskaźniki wypłacalności gotówkowej kształtowały się powyżej przedziału optymalnego, co potwierdza dobrą płynność finansową spółki.

Utrzymaniu właściwej płynności finansowej spółki sprzyja także dodatni i relatywnie wysoki poziom kapitału obrotowego netto (różnica pomiędzy kapitałem stałym a aktywami stałymi) w wysokości 470 310 zł. Badanie pozycji finansowej w oparciu o wskaźniki płynności wymaga uzupełnienia analizy o ocenę gospodarki majątkiem firmy. Wskaźniki

z tej grupy określane są wskaźnikami produktywności lub wskaźnikami efektywności wykorzystania majątku.

Wskaźnik produktywności aktywów (krotność)

Konstrukcja wskaźnika:

przychody ze sprzedaży	Rok 2015	1,2
(produktów, towarów, usług)	Rok 2016	1,3
<hr/>		
przeciętny stan aktywów		

Najbardziej syntetycznym wskaźnikiem oceny efektywności gospodarowania majątkiem firmy jest wskaźnik produktywności aktywów ogółem. W badanych okresach na każdą złotówkę zaangażowanego majątku przypadało od 1,2 do 1,3 zł przychodu ze sprzedaży. Należy zaznaczyć, że produktywność aktywów spółki kształtuje się na relatywnie niskim poziomie.

Wskaźnik produktywności aktywów obrotowych (krotność)

Konstrukcja wskaźnika:

przychody ze sprzedaży	Rok 2015	3,8
(produktów, towarów, usług)	Rok 2016	3,4
<hr/>		
przeciętny stan aktywów obrotowych		

W 2015 r. na każdą złotówkę przeciętnego stanu środków obrotowych przypadało 3,8 zł przychodu ze sprzedaży. W 2016 r. z każdej zaangażowanej złotówki majątku obrotowego uzyskiwano 3,4 zł przychodu ze sprzedaży. Oznacza to niewielkie zmniejszenie produktywności aktywów obrotowych, a więc pogorszenie ich wykorzystania.

Wskaźnik produktywności aktywów trwałych (krotność)

Konstrukcja wskaźnika:

przychody ze sprzedaży	Rok 2015	1,8
(produktów, towarów, usług)	Rok 2016	2,1
<hr/>		
przeciętny stan aktywów trwałych		

W latach 2015–2016 na każdą złotówkę zaangażowanych aktywów trwałych przypadało od 1,8 do 2,1 zł przychodu ze sprzedaży. Jest to produktywność na relatywnie niskim poziomie.

Wskaźnik cyklu należności z tytułu dostaw i usług (w dniach obrotu)

Konstrukcja wskaźnika:

przeciętny stan należności	Rok 2015	34,7 dnia
z tytułu dostaw i usług × 365	Rok 2016	31,8 dnia
<hr/>		
przychody netto ze sprzedaży produktów		

W latach 2015–2016 średni okres inkasa należności z tytułu dostaw i usług kształtował się na poziomie tzw. wystarczającym. Uważa się, że poziom dobry wynosi do 15 dni, zadowalający 16–30 dni, wystarczający 31–60 dni, niewłaściwy powyżej 60 dni. Na pozytywną ocenę zasługuje fakt, że w porównywanych okresach nastąpiło skrócenie cyklu o 2,9 dnia. Oznacza to zmniejszenie kredytowania odbiorców i może się przyczynić do polepszenia sytuacji płatniczej spółki.

Wskaźnik czasu trwania jednego obrotu zapasów (w dniach obrotu)

Konstrukcja wskaźnika:

$\frac{\text{przeciętny stan zapasów} \times 365}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i usług}}$	Rok 2015	2,6 dnia
	Rok 2016	3,8 dnia

W obydwu badanych okresach średni czas trwania jednego obrotu zapasów kształtował się na poziomie dobrym.

Wskaźnik cyklu zobowiązań wobec dostawców (w dniach obrotu)

Konstrukcja wskaźnika:

$\frac{\text{przeciętny stan zobowiązań wobec dostawców} \times 365}{\text{przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i usług}}$	Rok 2015	2,6 dnia
	Rok 2016	6,1 dnia

W porównywanym okresie wskaźnik szybkości spłaty zobowiązań wobec dostawców uległ wydłużeniu o 3,5 dnia. Oznacza to mniejsze potrzeby spółki w zakresie kapitału obrotowego. Warto również zwrócić uwagę na fakt, że w badanym okresie nastąpiło skrócenie cyklu konwersji gotówki (cykl obrotu należnościami + cykl obrotu zapasami – cykl obrotu zobowiązaniami) z 34,7 dnia w 2015 r. do 29,5 dnia w 2016 r. W konsekwencji gotówka zainwestowana w aktywa bieżące wraca do spółki w krótszym okresie i może być odpowiednio szybko wykorzystana.

Następną grupą wskaźników są wskaźniki rentowności, które są jednymi z ważniejszych mierników oceny efektywności zarządzania przedsiębiorstwem. Według Krajowej Rady Biegłych Rewidentów poziom bezpieczny tych wskaźników to: OS 3–8%, ROA 5–8%, ROE 15–25%.

Wskaźnik rentowności netto sprzedaży (ROS) (procent)

Konstrukcja wskaźnika:

$\frac{\text{zysk netto} \times 100\%}{\text{przychody ze sprzedaży produkcji, towarów i usług} + \text{pozostałe przychody operacyjne} + \text{przychody finansowe} + \text{zyski nadzwyczajne}}$	Rok 2015	0,52%
	Rok 2016	0,42%

W 2015 r. na 1 zł sprzedaży uzyskiwano 0,52 gr zysku netto. W 2016 r. na 1 zł przychodów otrzymywano 0,42 gr zysku netto.

Wskaźnik rentowności netto aktywów (ROA) (procent)

Konstrukcja wskaźnika:

$$\frac{\text{zysk netto}}{\text{przeciętny stan aktywów ogółem}} \times 100\%$$

Rok 2015	0,65%
Rok 2016	0,57%

W 2015 r. na 1 zł przeciętnego stanu aktywów uzyskiwano 0,65 gr zysku netto, natomiast w 2016 r. 0,57 gr zysku netto.

Wskaźnik rentowności netto kapitału własnego (ROE) (procent)

Konstrukcja wskaźnika:

$$\frac{\text{zysk netto}}{\text{przeciętny stan kapitału własnego}} \times 100\%$$

Rok 2015	0,87%
Rok 2016	0,71%

W 2015 r. na 1 zł przeciętnego stanu kapitału własnego uzyskiwano 0,87 gr zysku netto. W 2016 r. na 1 zł kapitału własnego otrzymywano 0,71 gr zysku netto.

Podsumowując ocenę rentowności, należy zauważyć, że w 2016 r. analizowane wskaźniki przyjęły wartości dodatnie. Oznacza to, że badana spółka była rentowna, czyli posiadała zdolność do generowania zysku. Każda jednostka (sprzedaży, majątku, kapitału własnego) wygenerowała niewielki zysk. Zjawisko to zasługuje na pozytywną ocenę.

Kolejną grupą wskaźników są wskaźniki oceniające zadłużenie i wiarygodność kredytową przedsiębiorstwa. Analiza stopnia zadłużenia pozwala ocenić politykę finansową przedsiębiorstwa w kwestii struktury kapitału i zakresu korzystania z dźwigni finansowej. Zadłużanie przedsiębiorstwa ponad bezpieczne granice uniemożliwia jej rozwój i z reguły prowadzi do niewypłacalności a następnie do bankructwa.

Wskaźniki służące do oceny zadłużenia przedsiębiorstwa można ująć w dwie zasadnicze grupy:

- wskaźniki obrazujące poziom zadłużenia przedsiębiorstwa,
- wskaźniki informujące o zdolności przedsiębiorstwa do obsługi długu.

Wskaźniki obrazujące poziom zadłużenia przedsiębiorstwa

W ocenie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa w długim okresie istotne znaczenie ma struktura kapitału (struktura źródeł finansowania) określająca, w jakim stopniu aktywa firmy są finansowane z własnych źródeł, a w jakim są zasilane ze źródeł obcych.

W literaturze ekonomicznej zaleca się dotrzymanie tzw. złotej reguły finansowania, według której:

$$\frac{\text{kapitał własny}}{\text{zobowiązania i rezerwy na zobowiązania}} \geq 1 \text{ (krotność).}$$

Oznacza to, że kapitał własny powinien finansować około 50% aktywów przedsiębiorstwa. Taka struktura źródeł finansowania pozwala utrzymać długoterminową płynność finansową (wyłacalność).

W przypadku analizowanej spółki wskaźnik ten wyniósł:

Rok 2015 3,6

Rok 2016 4,2

Z badań wynika, że w latach 2015–2016 złota reguła finansowania była przestrzegana.

Wskaźnik ogólnego zadłużenia (procent), stanowiący stosunek kapitałów obcych do całości jego aktywów

Konstrukcja wskaźnika:

zobowiązania i rezerwy	Rok 2015	21,8%
$\frac{\text{na zobowiązania}}{\text{aktywa ogółem}} \times 100\%$	Rok 2016	19,4%

Na początku roku majątek spółki był finansowany kapitałami obcymi w 21,8%, na koniec roku udział ten się zmniejszył do 19,4%. Należy zauważyć, że stopień zadłużenia spółki jest relatywnie niski i nie stwarza ryzyka finansowego (według standardów zachodnich poziom optymalny, bezpieczny tego wskaźnika wynosi 57–67% i poniżej).

Zakończenie

Na podstawie przeprowadzonej oceny bilansu, rachunku wyników oraz kluczowych wskaźników finansowych można sformułować wniosek, że w 2016 r. sytuacja ekonomiczno-finansowa spółki, tj. Przedsiębiorstwa Oczyszczania Spółka z o. o. w Morągu, była zadowalająca. W następnych okresach rozliczeniowych konieczne jest kontynuowanie działań zarządczych mających na celu utrzymanie rentowności spółki.

Z przeprowadzonej analizy teoretycznej wynika, że dzisiejszy przedsiębiorca prowadzi działalność gospodarczą w niezwykle dynamicznym otoczeniu. Szybki rozwój nauki i techniki oraz narastająca konkurencja sprawiają, że niezwykle istotnym czynnikiem prowadzenia i zarządzania przedsiębiorstwem jest znajomość i bieżące monitorowanie jego kondycji majątkowo-finansowej. Kondycja majątkowo-finansowa dostarcza bowiem szeregu istotnych informacji o przeszłej i teraźniejszej sytuacji majątkowej i finansowej przedsiębiorstwa oraz efektywności działalności,

możliwościach rozwoju oraz potencjalnych zagrożeniach. Brak właściwego rozeznania bądź brak szybkich reakcji na zachodzące w otoczeniu mikro i makro przedsiębiorstwa zmiany może doprowadzić do podjęcia nietrafnych lub spóźnionych decyzji skutkujących pogorszeniem kondycji finansów przedsiębiorstwa albo wręcz zagrożeniem kontynuacji jego działalności.

Nowe wyzwania związane z przeorientowaniem dotychczas obowiązujących celów współczesnego przedsiębiorstwa mają na celu szybką i wiarygodną informację zarządcą. Podstawowym źródłem tej informacji jest analiza finansowa. Jak udało się przedstawić w niniejszym artykule, zarówno w części teoretycznej, ale też i praktycznej, pozwala ona ocenić nie tylko efektywność podjętych i zrealizowanych wcześniej decyzji, ale stanowi podstawę do oceny opłacalności projektowanych przedsięwzięć: co prawda bazuje na danych historycznych, obrazujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa w okresach ubiegłych, jednakże wnioski wynikające z tej analizy wykorzystuje się w procesie planowania przyszłej działalności.

Literatura

- Bednarski L. (2000), *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Czekaj J., Dresler Z. (1995), *Podstawy zarządzania finansami firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ćwiąkała-Małys A., Nowak W. (2005), *Zarys metodologiczny analizy finansowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Gabrusewicz W. (2002), *Podstawy analizy finansowej*, PWE, Warszawa.
- Gołębiowski G., Tłaczała A. (2005), *Analiza ekonomiczno-finansowa w ujęciu praktycznym*, Difin, Warszawa.
- Kaczmarek T. (2010), *Zarządzanie ryzykiem ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa.
- Lichtarski J. (red.) (1999), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.
- Micherda B. (red.) (2004), *Współczesna analiza finansowa*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków.
- Sierpińska M., Jachna T. (1993), *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, t.j. Dz.U. z 2017 r. poz. 2342 z późn. zm.
- Waśniewski T., Skoczylas W. (2002), *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa.

Streszczenie

Rzeczywistość gospodarki rynkowej, w jakiej żyjemy, wymaga od nas znajomości podstawowych praw rządzących w ekonomii. Ekonomia dostarcza wielu narzędzi, które ułatwiają poruszanie się po tej dość zawilej przestrzeni. Jednym z takich narzędzi jest analiza ekonomiczna i finansowa.

Niniejszy artykuł ma na celu wykazanie przydatności narzędzi dostarczonych przez analizę ekonomiczno-finansową dla oceny wyników finansowych wybranej spółki usługowej, tj. Przedsiębiorstwa Oczyszczania w Morażu. Analiza ta ma wskazać osobom zarządzającym przedsiębiorstwem te aspekty działalności, na które powinni zwrócić szczególną uwagę w kontekście radzenia sobie z niekorzystnymi warunkami, w jakich przyszło im prowadzić swoją działalność. Z tego powodu długookresowym celem przedsiębiorstwa nie jest zysk księgowy lecz wartość przedsiębiorstwa. Wbrew pozorom wzrost wartości jest korzystny dla wszystkich grup interesariuszy.

Słowa kluczowe

analiza finansowa, przedsiębiorstwo, bilans, rachunek zysków i strat, wskaźniki analizy finansowej

Financial analysis tools and their effect on the value-creation of modern service enterprises (Summary)

The realities of contemporary market economy require the knowledge of crucial principles ruling economic affairs. Economy itself, however, provides tools galore which facilitate our orientation within this complex field. One of them is economic financial analysis.

This paper is an attempt to demonstrate the efficiency of instruments provided by economic financial analysis in the assessment of the profitability of a select service enterprise, the Municipal Sewage Plant in Moraž. The analysis is supposed to be an indicator for the plant management and should draw their attention to these operational areas where service-related adverse conditions are most likely to affect performance efficiency. It is to emphasize, that the long-term objective of a business enterprise is not the accounting profit but the business value. Contrary to appearances added value is favourable for all stakeholders.

Keywords

financial analysis, business company, balance, profit and loss account, indicators of financial analysis

Damian Walczak*

Antoni Kolek**

Marcin Wojewódka***

Sylwia Pięnkowska-Kamieniecka****

Oszczędności na starość pracowników sektora publicznego

Wstęp

System zabezpieczenia emerytalnego w Polsce zmienia się. W związku z przejściem od modelu zdefiniowanego świadczenia do modelu zdefiniowanej składki coraz bardziej istotne stają się środki finansowe zgromadzone na starość, zarówno te obowiązkowe, jak i dodatkowe, dobrowolne¹.

Oszczędzanie na starość jest szczególnie istotne w świetle zmian demograficznych. W tym kontekście wystarczy przytoczyć jedną wielkość, tj. obciążenie osób w wieku produkcyjnym osobami w wieku poprodukcyjnym. W 2020 r. na 100 osób w wieku produkcyjnym przypadają będą 38 takie osoby, natomiast w 2050 r. będzie to już 75 osób² [ZUS, 2014, s. 150].

Tymczasem społeczeństwo najczęściej cechuje pasywność i odwlekanie w czasie podjęcia decyzji o rozpoczęciu oszczędzania na starość. Jest to szczególnie niekorzystne, ponieważ w przypadku oszczędzania z założonym celem emerytalnym równie ważny jak wartość regularnie odkładanych środków jest okres oszczędzania [Chetty i inni, 2014, s. 1141–1219], [Choi i inni, 2001, s. 70]. Powinien on być jak najdłuższy i zaczynać się od momentu rozpoczęcia aktywności zawodowej. Friedberg i Webb [2006, s. 1–27] wskazali na wpływ wykonywanego zawodu na decyzje finansowe. Z kolei Kicia [2015, s. 233–244] zagadnienie oszczędzania na starość

* Dr, Katedra Zarządzania Finansami, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, ul. Gagarina 13a, 87-100 Toruń, dwalczak@umk.pl

** Dr, Instytut Emerytalny, ul. Solec 38, 00-394 Warszawa, antoni.kolek@instytutemerytalny.pl

*** Dr, Instytut Emerytalny, ul. Solec 38, 00-394 Warszawa, marcin.wojewodka@wojewodka.pl

**** Dr, Katedra Polityki Społecznej i Ubezpieczeń, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, ul. Oczapowskiego 4, 10-719 Olsztyn, sylwia.pienkowska@uwm.edu.pl

¹ W związku z uzależnieniem wysokości świadczenia od wartości zgromadzonego kapitału istotnie na wysokość świadczeń emerytalnych wpływa również wydłużenie aktywności zawodowej, zarówno w aspekcie późniejszego przejścia na emeryturę, jak i pracy już po skorzystaniu z prawa do emerytury [Bielawska, Pięnkowska-Kamieniecka, 2015, s. 92].

² Wielkości te dotyczą obniżonego wieku emerytalnego, tj. 60 lat dla kobiet i 65 lat dla mężczyzn. W przypadku zrównanego wieku emerytalnego 67 lat dla obu płci współczynnik obciążenia demograficznego byłby niższy.

przedstawia w świetle postrzegania systemu emerytalnego przez pracowników publicznej uczelni wyższej. Należy przy tym zaznaczyć, że dotychczas niewiele w polskiej literaturze uwagi poświęcono dodatkowemu oszczędzaniu na starość, a przez pracowników sektora publicznego w szczególności. Z powyższych powodów w niniejszej pracy, po pierwsze, analizie poddano oszczędzanie na starość, a po drugie, oszczędzanie przez pracowników sektora publicznego.

Celem artykułu jest zbadanie zależności między wybranymi zmiennymi charakteryzującymi oszczędzanie na starość a miejscem zatrudnienia. W opracowaniu zastosowano metodę opisu, analizy statystycznej, wyjaśniania oraz metodę analizy i krytyki piśmiennictwa [Apanowicz, 2002, s. 125–130].

Ze względów metodologicznych w tekście nie odwoływano się do podziału sektora finansów publicznych zawartego w ustawie o finansach publicznych [ustawa, 2009, art. 9], a do pytań zawartych w reprezentatywnym w skali kraju badaniu Diagnoza Społeczna 2015³. Respondent samodzielnie deklarował, czy jego podstawowe miejsce pracy to podmiot państwowy, samorządowy, prywatny, czy też spółdzielnia lub organizacja społeczna i wyznaniowa. W pracy zestawiono formę obecnego, podstawowego miejsca pracy głowy rodziny gospodarstwa domowego z odpowiednimi wielkościami dotyczącymi oszczędzania przez dane gospodarstwo domowe.

Celem określenia zależności cech w prezentowanym tekście skorzystano z testu niezależności chi-kwadrat (test χ^2). Dla każdej pary cech postawiono hipotezę zerową H_0 , że porównywane cechy są niezależne, wobec hipotezy H_1 , że te cechy są zależne. Jeżeli wyliczone χ^2 jest większe od wartości krytycznej $\chi^2_{df,\alpha}$ (dla df stopni swobody $(r-1)(s-1)$ i ustalonego z góry poziomu istotności $\alpha = 0,05$), należy odrzucić H_0 , w przeciwnym razie nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej [Walczak, Krupa, 2013, s. 444; Domański, 2008, s. 158–162], tzn.

$\chi^2 \geq \chi^2_{df,\alpha}$ odrzucamy H_0 przy poziomie istotności α i możemy sądzić, że cechy są zależne,

$\chi^2 < \chi^2_{df,\alpha}$ nie ma podstaw do odrzucenia H_0 o niezależności cech.

1. Determinanty oszczędzania

Gromadzenie oszczędności może wynikać z różnych przyczyn. W zależności od motywów oszczędzania zmianie ulegają produkty oszczędnościowe. Premią za rezygnację z bieżącej konsumpcji są zyski otrzymywane w formie oprocentowania od wcześniej poczynionych oszczędności.

³ W ramach tego badania w 2015 r. przebadano 11 740 gospodarstw domowych z 35 279 członkami [Panek i inni, 2015, s. 26].

Przedstawiciele klasycznej szkoły ekonomii twierdzili, że wyższa stopa zwrotu z oszczędności wpływa na skłonność gospodarstw domowych do rezygnowania z bieżącej konsumpcji na rzecz zwiększania oszczędności i wyższego poziomu konsumpcji w przyszłości [Turgot, 1927, s. 73].

J.M. Keynes wyróżnił czynniki obiektywne i subiektywne, które mają wpływ na skłonność do oszczędzania. Wśród czynników obiektywnych wymieniał wysokość dochodu oraz czynniki zewnętrzne wpływające na możliwości zwiększenia oszczędności [Keynes, 2003, s. 83–87]. Koncepcja cyklu życia M. Modiglianiego zakłada z kolei, że głównym powodem rezygnacji z bieżącej konsumpcji i oszczędzania w wieku produkcyjnym są chęć zapewnienia sobie odpowiedniego poziomu i standardu życia w wieku poprodukcyjnym. Zdaniem Modiglianiego popyt na pieniądź i struktura oszczędności zależą od takich czynników, jak: poziom dochodu, częstotliwość wypłacania wynagrodzeń, poziom stóp procentowych, płynność rynków wtórnych, skala wahań cen aktywów na rynkach wtórnych, ogólne odczucie niepewności, czy poziom ryzyka oraz kosztów transakcyjnych [Modigliani, 1986, s. 297–313].

Zgodnie z hipotezą zmian awersji do ryzyka w cyklu życia, wraz z wiekiem zmniejsza się skłonność do ryzyka, co determinuje rezygnację z instrumentów o wysokim poziomie ryzyka i preferowanie bezpieczniejszych rozwiązań [Bakshi, Chen, 1994, s. 165–202]. Morin i Suarez [1983, s. 1201–1216] zaobserwowali, że oprócz wieku istotnym czynnikiem wpływającym na awersję do ryzyka jest poziom zamożności. W przypadku osób mniej zamożnych z wiekiem wzrasta awersja do ryzyka, podczas gdy u osób bardziej zamożnych tolerancja ryzyka zwiększa się. W przypadku gospodarstw domowych, których celem jest gromadzenie środków na nieprzewidziane wydatki, głównym czynnikiem jest dostępność środków. Stąd w tych gospodarstwach domowych preferowane są formy lokowania o większym stopniu płynności. Z kolei gospodarstwa domowe dokonujące długookresowych oszczędności w celu zabezpieczenia się na starość gotowe są zrezygnować z płynności na rzecz wysokości stopy zwrotu, jednocześnie akceptując wyższy poziom ryzyka [Abel, 1980, s. 23–68].

2. Oszczędności osób pracujących w sektorze publicznym

Pracownicy zatrudnieni w jednostkach państwowych i jednostek samorządu terytorialnego częściej oszczędzają niż pracownicy firm prywatnych (tab. 1). Zgodnie z przedstawioną we wstępie koncepcją cyklu życia Modiglianiego powodem tego mogą być wyższe wynagrodzenia w sektorze publicznym. Według danych GUS przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w sektorze publicznym w 2015 r. wyniosło 4483,03 zł, podczas gdy w sektorze prywatnym było to 3743,16 zł [GUS, 2016, s. 29].

Tablica 1. Oszczędności ogółem w zależności od miejsca zatrudnienia

Wyszczególnienie		Nie	Tak	Ogółem
Rodzaj instytucji podstawowego miejsca pracy	państwowa lub jednostek samorządu terytorialnego	712	805	1517
	prywatna	2583	2085	4668
	spółdzielcza lub organizacji społecznych i wyznaniowych	32	35	67
Ogółem		3327	2925	6252

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Diagnoza Społeczna, 2015].

Jednakże jeżeli chodzi o oszczędzanie na starość to pracownicy sektora publicznego i prywatnego oszczędzają podobnie (tab. 2). Jak wynika bowiem z danych przedstawionych w tablicy 6, na podstawie testu chi-kwadrat nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy H_0 mówiącej o tym, że cechy są niezależne. Z czego może wynikać takie zachowanie? Może być ono skutkiem podobnego podejścia w Polsce do oszczędzania na starość, podobnego podejścia do przedstawionej we wcześniejszej części pracy awersji do ryzyka, w tym przypadku ryzyka starości. Mniej więcej co czwarty respondent oszczędza w tym celu. Można więc wskazać, że oszczędzanie na starość (przynajmniej w badanej grupie) nie zależy od sektora, w którym głowa rodziny jest zatrudniona. Zapewne w większym zakresie decydują o tym cechy osobowe głowy rodziny, takie jak płeć [Fisher, 2010, s. 14; Schmidt, Sevak, 2006, s. 139; Stendardi i inni, 2006, s. 223–238], poziom wykształcenia [Norman, 2010, s. 199–207; Lusardi, Mitchell, 2011, s. 509–525] osiągnięte dochody [Cole, Shastry, 2007, s. 26; Walczak, 2017, s. 106–110], stan cywilny [Schmidt, Sevak, 2006, s. 139], status społeczno-zawodowy czy liczba posiadanych dzieci [Fisher, Anong, 2012, s. 14].

Tablica 2. Oszczędności na starość w zależności od miejsca zatrudnienia

Wyszczególnienie		Nie	Tak	Ogółem
Rodzaj instytucji podstawowego miejsca pracy	państwowa lub jednostek samorządu terytorialnego	830	320	1150
	prywatna	2328	841	3169
	spółdzielcza lub organizacji społecznych i wyznaniowych	38	14	52
Ogółem		3196	1175	4371

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Diagnoza Społeczna, 2015].

W tablicy 2 przedstawiono wielkości świadczące o tym, że pracownicy zarówno sektora publicznego, jak i prywatnego oszczędzają równie często. Jednak, jak wskazano w tablicy 3, pracownicy sektora finansów

publicznych oszczędzają więcej na starość niż pracowni zatrudnieni w firmach prywatnych. Aż 18,7%⁴ z nich posiada oszczędności na starość większe niż roczne dochody gospodarstwa domowego (12,8% osób pracujących w przedsiębiorstwach prywatnych), a 27,1% posiada oszczędności, w wysokości półrocznych do rocznych dochodów (23,3% osób pracujących w przedsiębiorstwach prywatnych). Analizując łącznie dane z tablicy 2 i 3, można wskazać, że zaledwie 141 gospodarstw domowych na 4371 posiada oszczędności na starość i są one wyższe niż roczne dochody gospodarstwa domowego. Stanowi to zaledwie 3,2% wszystkich osób uwzględnionych w analizowanej pracy.

Tablica 3. Wartość oszczędności na starość a miejsce zatrudnienia*

Wyszczególnienie		Wartość oszczędności na starość w relacji do osiągniętych dochodów			Ogółem
		poniżej 6-miesięcznych**	od 6-miesięcznych do rocznych	powyżej rocznych	
Rodzaj instytucji podstawowego miejsca pracy	państwowa lub jednostek samorządu terytorialnego	148	74	51	273
	prywatna	446	163	90	699
Ogółem		594	237	141	972

*w tablicach 3–5 w przypadku miejsca pracy nie wyróżniono „spółdzielcza lub organizacji społecznych i wyznaniowych”, wynika to z małej liczebności tej formy zatrudnienia i w związku z tym brakiem możliwości zastosowania testu chi-kwadrat.

**dochody całego gospodarstwa domowego.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [*Diagnoza Społeczna*, 2015].

Przedstawione w tablicach 2 i 3 deklarowanie posiadania oszczędności na starość uwzględnia wskazane przez respondenta oszczędności bez względu na formę, w jakiej są one gromadzone. Tymczasem trudno za oszczędności emerytalne uznać najczęściej wybierane przez Polaków, np. środki zgromadzone na rachunku bankowym lub lokacie krótkoterminowej. Środki te mogą i często są bowiem konsumowane na bieżące potrzeby. Najwłaściwszym miernikiem faktycznego oszczędzania na starość jest posiadanie dedykowanych w tym celu produktów oszczędzania długoterminowego, czyli Indywidualnych Kont Emerytalnych (IKE) lub Indywidualnych Kont Zabezpieczenia Emerytalnego (IKZE). Pracownicy pracujący w instytucjach państwowych lub samorządowych częściej

⁴ W tablicach, celem pełniejszego przedstawienia wyników, zaprezentowano wielkości liczbowe.

posiadają IKE lub IKZE⁵ (tab. 4 i 6). Podobnie jak częstsze oszczędzanie na starość świadczy to o ich bardziej zorganizowanym podejściu do oszczędzania na starość. Nie tylko więc oszczędzają więcej, ale i w bardziej prawidłowy sposób, jeżeli chcemy to odnieść do wskazanego w pracy celu oszczędzania.

Tablica 4. Posiadanie Indywidualnego Konta Emerytalnego oraz Indywidualnego Konta Zabezpieczenia Emerytalnego a miejsce zatrudnienia

Wyszczególnienie		Nie	Tak	Ogółem
Rodzaj instytucji podstawowego miejsca pracy	państwowa lub jednostek samorządu terytorialnego	1443	66	1509
	prywatna	4508	145	4653
Ogółem		5951	211	6162

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Diagnoza Społeczna, 2015].

Oszczędzanie na starość to nie tylko zorganizowane oszczędzanie na starość w III filarze, ale również inne formy długoterminowego oszczędzania. Podobnie jak w przypadku IKE i IKZE również w przypadku długoterminowych programów oszczędzania pracownicy państwowi lub samorządowi częściej je posiadają (tab. 5).

Tablica 5. Posiadanie długoterminowych programów oszczędzania a miejsce zatrudnienia

Wyszczególnienie		Nie	Tak	Ogółem
Rodzaj instytucji podstawowego miejsca pracy	państwowa lub jednostek samorządu terytorialnego	1455	54	1509
	prywatna	4563	86	4649
Ogółem		6018	140	6158

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Diagnoza Społeczna, 2015].

W tablicy 6 przedstawiono związek pomiędzy miejscem pracy a poszczególnymi zmiennymi przedstawionymi w tablicach 1–5. Jak wspomniano już powyżej, wyłącznie w przypadku posiadania oszczędności na starość związek ten nie istnieje. W pozostałych przypadkach oszczędzanie (decyzja o oszczędzaniu, wielkość oszczędności lub forma oszczędzania) jest uzależnione od miejsca zatrudnienia.

⁵ W pracy nie analizowano oszczędzania w Pracowniczych Programach Emerytalnych, ponieważ możliwość oszczędzania w ten sposób w największym zakresie jest zdeterminowana stworzeniem PPE przez pracodawcę. Decyzja pracownika jest wyłącznie jej pochodną.

Tablica 6. Wyniki testowania zależności między miejscem zatrudnienia a wybranymi zmiennymi

Zmienna zależna	χ^2	Stopnie swobody	$\chi^2_{df,\alpha}$	p-value	Decyzja
Posiadanie oszczędności ogółem	33,253	2	5,991	0,000	Odrzucenie H_0
Posiadanie oszczędności na starość	0,712	2	5,991	0,700	Przyjęcie H_0
Wartość oszczędności na starość	8,673	1	3,841	0,013	Odrzucenie H_0
Posiadanie IKE lub IKZE	5,449	1	3,841	0,020	Odrzucenie H_0
Długoterminowe programy oszczędzania	15,323	1	3,841	0,000	Odrzucenie H_0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Diagnoza Społeczna, 2015].

Przedstawione w tablicy 6 wyniki badań wskazują, że pracownicy sektora finansów publicznych oszczędzają odmiennie niż pracownicy z sektora prywatnego. Zapewne może to wynikać z przedstawionych w artykule różnic w zakresie uzyskiwanych dochodów przez obie grupy. Niewątpliwie może to być również efekt zaufania do państwa, które niewątpliwie jest większe w przypadku osób pracujących na jego rzecz. Jak wskazuje bowiem I. Olejnik [2016, s. 5–20], zaufanie to wpływa na poziom oszczędności.

Zakończenie

Dodatkowe oszczędzanie na starość staje się coraz istotniejsze. Po pierwsze, wynika to ze zmiany formuły wyliczania świadczeń, a po drugie, ze starzejącego się społeczeństwa. Niestety, Polacy nie są narodem, który jest nauczony oszczędzania w tym celu. Jak wskazano w pracy, zaledwie 3,2% gospodarstw posiada oszczędności na starość, które są wyższe niż jego roczne dochody. Ponadto wskazano, że pracownicy sektora publicznego ogólnie oszczędzają częściej niż osoby pracujące w przedsiębiorstwach prywatnych. W przypadku oszczędzania na starość oszczędzają równie często, a ponadto oszczędzają więcej i w sposób bardziej zorganizowany.

Kończąc, należy dodać, że państwo, zdając sobie sprawę z konieczności zmobilizowania Polaków do dobrowolnego oszczędzania na starość, planuje wprowadzić obligatoryjny program dodatkowego oszczędzania w tym celu (Pracowniczy Plan Kapitałowy). Prawdopodobnie w inny sposób nie uda się nieprzyzwyczajonych do oszczędzania Polaków zachęcić do pomyślenia o swojej starości. W świetle przeprowadzonych badań do oszczędzania na starość warto szczególnie zachęcać pracowników sektora prywatnego.

Literatura

- Abel A. (1980), *The Collected Papers of Franco Modigliani. Essays in Macroeconomics*, The MIT Press, Chicago,
- Apanowicz J. (2002), *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Bernardinum, Pelplin.
- Bakshi G.S., Chen Z. (1994), *Baby boom, population aging, and capital markets*, „Journal of Business”, Vol. 67, No. 2.
- Bielawska K., Pieńkowska-Kamieniecka S. (2015), *Aktualna sytuacja na rynku pracy wśród osób starszych a wiek emerytalny w Unii Europejskiej*, w: F. Chybalski, E. Marcinkiewicz (red.), *Współczesne problemy systemów emerytalnych: wybrane zagadnienia*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Chetty R., Friedman J.N., Leth-Petersen S., Nielsen T.H., Olsen T. (2014), *Active vs. Passive Decisions and Crowd-Out in Retirement Savings Accounts: Evidence from Denmark*, „The Quarterly Journal of Economics”, Vol. 129, No. 3.
- Choi J.J., Laibson D., Madrian B.C., Metrick A. (2001), *Defined contribution pensions: plan rules, participant decisions, and the path of least resistance*, „National Bureau of Economic Research”, Working Paper No. 8655.
- Cole S., Shastry G.K. (2007), *If You Are So Smart, Why Aren't You Rich? The Effects of Education, Financial Literacy and Cognitive Ability on Financial Market Participation*, <http://www.people.hbs.edu/scole/webfiles/savings.pdf>, dostęp: 23.07.2017.
- Diagnoza Społeczna* (2015), zintegrowana baza danych, <http://www.diagnoza.com>, dostęp: 20.06.2017.
- Domański Cz. (2008), *Statystyczne testy nieparametryczne*, PWE, Warszawa.
- Fisher P.J. (2010), *Gender Differences in Personal Saving Behaviors*, „Journal of Financial Counseling and Planning”, Vol. 21.
- Fisher P.J., Anong S.T. (2012), *Relationship of Saving Motives to Saving Habits*, „Association for Financial Counseling and Planning Education”, Vol. 23, No. 1.
- Friedberg L., Webb A. (2006), *Determinants and Consequences of Bargaining Power in Households*, NBER Working Paper Series 12367, National Bureau of Economic Research.
- GUS (2016), *Zatrudnienie i wynagrodzenie w gospodarce narodowej*, Warszawa.
- Keynes J.M. (2003), *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, PWN, Warszawa.
- Kicia M. (2015), *Decyzje i postawy w zakresie gromadzenia oszczędności emerytalnych na przykładzie pracowników UMCS w Lublinie*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 75.
- Lusardi A., Mitchell O.S. (2011), *Financial Literacy and Retirement Planning in the United States*, „Journal of Pension Economics and Finance”, Vol. 10, No. 4.
- Modigliani F. (1986), *Life cycle, individual thrift, and the wealth of nations*, „The American Economic Review”, Vol. 76, No. 3.
- Morin R.A., Suarez A.F. (1983), *Risk aversion revisited*, „The Journal of Finance”, Vol. 38.
- Norman A.S. (2010), *Importance of financial education in making informed decision on spending*, „Journal of Economics and International Finance”, Vol. 2, No. 10.

- Olejnik I. (2016), *Zabezpieczenie emerytalne: modele i determinanty zachowań polskich gospodarstw domowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Panek T., Czapiński J., Kotowska I.E. (2015), *Metoda badania. Diagnoza Społeczna 2015, Warunki i Jakość Życia Polaków – Raport*, „Contemporary Economics”, Vol. 9, No. 4.
- Schmidt L., Sevak P. (2006), *Gender, marriage, and asset accumulation in the United States*, „Feminist Economics”, Vol. 12, No. 1–2.
- Stendardi E.J., Graham J.F., O'Reilly M. (2006), *The Impact of Gender on the Personal Financial Planning Process: Should Financial Advisors Tailor Their Process to the Gender of the Client?*, „Humanomics: The International Journal of Systems and Ethics”, Vol. 22.
- Turgot A.R.J. (1927), *O tworzeniu i podziale bogactw*, Gebethner i Wolff, Warszawa.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, t.j. Dz.U. z 2016 r., poz. 1870 z późn. zm.
- Walczak D. (2017), *Retirement savings in an ageing society: a challenge for sustainable development*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, Vol. 5, No. 6.
- Walczak D., Krupa D. (2013), *Oszczędności gospodarstw domowych osób pracujących na własny rachunek*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 102.
- ZUS (2014), *Prognoza ludności na lata 2014–2050*, Warszawa.

Streszczenie

Świadczenia emerytalne gwarantowane z I i II filara nie zapewnią życia na poziomie zbliżonym do okresu przed przejściem na emeryturę. Wynika to min. ze zmiany formuły wyliczania świadczeń (na podstawie zgromadzonego kapitału) oraz ze starzejącego się społeczeństwa. W związku z tym dobrowolne oszczędzanie na starość jest coraz istotniejsze. Niestety, Polacy nie oszczędzają na starość. Zaledwie 3% gospodarstw domowych posiada oszczędności na starość, które przekraczają ich roczne dochody, czyli są na tyle znaczące, aby mogły wpłynąć na zmianę sytuacji dochodowej po zakończeniu aktywności zawodowej.

W pracy przedstawiono wyniki badania dotyczącego oszczędzania na starość pracowników sektora publicznego. Wskazano, że pracownicy ci oszczędzają na starość w podobnym stopniu jak osoby zatrudnione w sektorze prywatnym. Jest jednak pewna istotna różnica. Osoby zatrudnione w sektorze publicznym częściej oszczędzają w sposób przeznaczony dla oszczędności emerytalnych, czyli na Indywidualnym Koncie Emerytalnym, Indywidualnym Koncie Zabezpieczenia Emerytalnego, czy też w formie programów długoterminowych. Ponadto osoby te oszczędzają więcej na starość.

Przedstawione w pracy wyniki pochodzą z reprezentatywnego, ogólnokrajowego badania Diagnoza Społeczna przeprowadzonego w 2015 r.

Słowa kluczowe

oszczędzanie, starość, sektor publiczny, emerytura

Old-age savings of public sector workers (Summary)

Retirement benefits guaranteed from the 1st and 2nd pillar probably will not guarantee us a financial safety in old age. This is due to, among others, a change in the calculation formula of benefits (on the basis of accumulated capital) and an aging society. Consequently, voluntary saving for old age is becoming more and more important. Unfortunately Poles do not save for old age. Only 3% of households have old age savings that exceed their annual income, ie they are large enough to affect the change in income after retirement.

The paper presents the results of old-age saving of public sector workers. It has been pointed out that these workers are saving for old-age the same as those employed in the private sector. However, there is a significant difference. Firstly, these people save more for old age. And secondly, public sector workers more often save in a way that is intended for pension savings, ie, an Individual Retirement Account, an Individual Retirement Security Account, or long-term plans.

The research presented in the paper comes from the representative nationwide study the Social Diagnosis 2015, which was conducted in Poland in 2015.

Keywords

saving, ageing, public sector, pension

Małgorzata Wejer-Kudełko*

Typologia dłużników

Wstęp

W związku z rozwojem gospodarczym temat długu, dłużników i zobowiązań jest wciąż aktualny. Według ostatnich informacji przygotowanych przez ERIF Biura Informacji Gospodarczej SA długi ma ponad 1,6 mln polskich konsumentów. Ponadto liczba płatników terminowo regulujących swoje zobowiązania systematycznie spada. Powodów niepłacenia na czas można upatrywać w typach osobowości, czynnikach zewnętrznych bądź świadomym popadaniu w spiralę zadłużenia. Tematyka dłużników jest interesująca z punktu widzenia prawnika, ekonomisty oraz socjologa. Dla każdego z nich problem zadłużonych będzie analizowany inaczej. Badacze z różnych dziedzin oraz eksperci na co dzień zajmujący się zagadnieniem długu dokonali podziału dłużników, przyjmując za każdym razem inne kryterium. W tekście scharakteryzowano dłużników według portretów psychologicznych, przyczyn zadłużenia, perspektyw postrzegania świata przez kredytobiorców, płci, historii płatniczej oraz sposobu podejścia do finansów osobistych. Zachowanie dłużnika w trakcie procesu windykacji jest ściśle powiązane z powodami, dla których dłużnik nie reguluje swoich zobowiązań. Znajomość typologii dłużników może okazać się przydatna dla osób zajmujących się ściąganiem długów. Określenie typu dłużnika już na początku procesu windykacji pozwoli przewidzieć pewne reakcje i zachowania zadłużonego. Dzięki temu windykator może okazać się skuteczniejszy w swoich działaniach.

Celem artykułu jest dokonanie przeglądu obowiązujących typów dłużników-konsumentów zarówno w literaturze, jak i w zasobach internetowych. Przyjęto następujący układ artykułu. W pierwszej części przedstawiono proces kształtowania się postawy polskiego dłużnika na przestrzeni XX i XXI wieku. Ponadto zebrano obowiązujące definicje i dokonano charakterystyki dłużnika. Drugą część stanowi prezentacja różnych typów dłużników w relacji business-to-consumer (B2C).

1. Przegląd definicji dłużnika

W Polsce definicja dłużnika pojawiła się wraz z wprowadzeniem własności prywatnej [Matela, 2011]. W połowie lat 80. XX wieku proces

* Mgr, Katedra Ekonomii, Finansów i Zarządzania Środowiskiem, Wydział Zarządzania, Akademia Górniczo-Hutnicza AGH w Krakowie, ul. Gramatyka 10, 30-037 Kraków, malgo.wejer@gmail.com

odzyskiwania długów był prowadzony głównie przez kancelarie, które od razu kierowały sprawę do sądu. Był to czas, w którym pojawiły się dwa typy dłużników, a ich cechą wspólną było to, że urodzili się w czasach gospodarki socjalistycznej. Dyrektorzy wielkich przedsiębiorstw państwowych za wszelką cenę starali się odroczyć termin płatności. Z kolei celem właścicieli nowo powstałych prywatnych przedsiębiorstw było w ogóle unikać kontaktów z windykatorami lub podważać zasadność długu. Nowe realia rynkowe sprzyjały rozwojowi sektora prywatnego, tym samym doprowadzając do zmian zachowań biznesowych. Przełomowym momentem okazał się rok 2005, kiedy to pojawiło się nowe pokolenie dłużników. To były osoby, które w przeciwieństwie do poprzedniego pokolenia rozumiały pojęcia z zakresu windykacji należności i nie obawiały się konsekwencji niespłaconego kredytu. Ponadto łatwy dostęp do różnego rodzaju kredytów oraz prowadzenie bardziej konsumpcyjnego stylu życia doprowadziło do większego zadłużania się Polaków. Polska mentalność i systemy wartości zmieniły się dramatycznie i są bardziej ukierunkowane na dobra materialne. J. Wąsowska-Wołkow [2016] podkreśla fakt, że obecnie istnieje nowe pokolenie dłużników, którzy są świadomi swojego zadłużenia i doskonale znają techniki prawne i psychologiczne.

Pojęcia dłużnika można szukać zarówno w literaturze prawa, jak i ekonomii. Ekspert z tych dziedzin odmiennie rozumieją pojęcie zadłużonego. Ponadto dla prawnika bądź ekonomisty konsekwencje wynikające z długu będą miały inne znaczenie. Z perspektywy prawnika efektem zadłużenia jest obowiązkowe wszczęcie postępowania sądowo-egzekucyjnego i poniesienie związanych z tym kosztów [Wejer, Patterson, 2015]. Z kolei ekonomista będzie rozpatrywał dług w kategoriach powstania należności przeterminowanych, a co za tym idzie – zmniejszania zysków spowodowanych koniecznością ponoszenia kosztów przeterminowanych należności [Kreczmańska-Gigoł, 2015].

Z punktu widzenia prawa w Kodeksie cywilnym nie ma ujednoczonej definicji dłużnika, istnieje jedynie pojęcie zobowiązania [ustawa, 1964, art. 353]. Na bazie tego terminu można stwierdzić, iż dłużnik to osoba mająca obowiązek spełnienia świadczenia wobec wierzyciela. Stąd stroną uprawnioną w zobowiązaniu jest wierzyciel, gdyż to on żąda od dłużnika spełnienia świadczenia, a dłużnik jest stroną obciążoną obowiązkiem spełnienia tego świadczenia [Gnela, 2011]. Jeśli chodzi o ekonomiczną stronę definicji dłużnika, jest to osoba, która jest coś winna lub też ma zobowiązanie finansowe wynikające z tytułu sprzedaży na kredyt [Patterson, 2002]. Według R.H. Cole'a [1988] dłużnicy to osoby, które popadły w tarapaty finansowe, przeoczyły termin płatności, świadomie zaciągnęły dług bez pokrycia lub stały się niewypłacalne.

Definicję dłużnika można również znaleźć w kanonach dobrych praktyk windykacyjnych wydanych przez przedsiębiorstwa finansowe, których podstawową działalnością jest odzyskiwanie długów. Pierwszym takim dokumentem był Fair Debt Collection Practices Act (FDCPA) wydany w 1978 r. w Stanach Zjednoczonych. Istotą tego aktu było zapewnienie ochrony prawnej przed nadużyciami związanymi z czynnościami windykacyjnymi oraz promowanie działań etycznych [Hill, 1994]. W tymże dokumencie nie występuje termin dłużnik, lecz konsument, czyli każda osoba fizyczna zobowiązana lub rzekomo zobowiązana do spłaty długu. Ten akt opisuje również zasady komunikowania się windykatorów z dłużnikami. Z kolei w Polsce podobny dokument został wydany przez Konferencję Przedsiębiorstw Finansowych. „Zasady dobrych praktyk windykacyjnych” to zestaw działań, którymi powinien kierować się windykator podczas wszelkich kontaktów z dłużnikiem. W tymże dokumencie dłużnik opisany jest jako „osoba prawna lub fizyczna obowiązana do spełnienia określonego świadczenia wobec innej osoby prawnej lub fizycznej”. Z kolei w części II opisano zasady komunikowania się z dłużnikiem z uwzględnieniem ochrony interesów kontrahenta, przestrzegania prawa i dobrych obyczajów wraz z poszanowaniem praw zadłużonego.

Istotną kwestią jest również to, w jakich okolicznościach dochodzi do zadłużenia i kto jest wierzycielem. Transakcje biznesowe mogą zachodzić między trzema podmiotami: przedsiębiorstwami, instytucjami rządowymi oraz konsumentami [Frąckiewicz, 2006; Sznajder, 2002]. Te podmioty tworzą między sobą różne relacje biznesowe, z których najczęściej występującymi są B2B (przedsiębiorstwo–przedsiębiorstwo) i B2C (przedsiębiorstwo–konsument). W relacjach B2C oferowane produkty są już gotowe do konsumpcji, podczas gdy w B2B produkty przeznaczone są do dalszej obróbki, by w efekcie powstał produkt finalny [Heryszek, 2012]. Na potrzeby tego artykułu skupiono się wyłącznie na relacjach B2C i opisano konsumentów, którzy popadli w długi, kupując produkty bądź usługi od przedsiębiorstw na kredyt.

2. Typy dłużników

Typologią dłużników zainteresowali się zarówno naukowcy, jak i eksperci z zakresu windykacji należności. Poniższe opracowanie stanowi kompilację typów dłużników opisanych w literaturze przedmiotu oraz przez praktyków biznesu.

W 2009 r. firma KRUK SA przedstawiła pięć portretów psychologicznych dłużników, a mianowicie:

- współpracujący,
- depresyjny,

- agresywny,
- z poczuciem mocy,
- dłużnik tak-tak.

Pierwszym typem dłużnika jest dłużnik współpracujący, którego cechami charakterystycznymi są między innymi chęć do współpracy oraz znalezienie kompromisu. Są to osoby, które wpadły w spiralę zadłużenia wskutek splotu nieszczęśliwych zdarzeń. Wykazują się dużą motywacją, ponieważ są świadomi konsekwencji prawnych. Współpraca z windykatorem jest konstruktywna i zmierza do jak najszybszego znalezienia rozwiązania. Drugim typem jest dłużnik depresyjny, który boryka się z problemami nie tylko finansowymi, ale i zdrowotnymi czy rodzinnymi. Taka osoba jest negatywnie nastawiona do siebie oraz reszty otoczenia, nie widząc żadnego dobrego wyjścia z sytuacji. Rozmowy z dłużnikiem depresyjnym polegają na wskazaniu drogi wyjścia przy jednoczesnym wsparciu psychicznym. W sytuacji gdy windykator ma do czynienia z tego typu dłużnikiem, kluczowe jest dostosowanie sposobu prowadzenia rozmowy. Ponadto dłużnik depresyjny nie jest świadomy konsekwencji swojego zadłużenia, a jedyne na czym mu zależy to wsparcie i poczucie bezpieczeństwa. Przeciwnieństwem depresyjnego jest typ dłużnika agresywnego, który nie radzi sobie z emocjami, a jedyną formą obrony jest atak. Taka osoba próbuje za wszelką cenę sprowokować windykatora, który z kolei powinien wykazywać się opanowaniem. Rozmowy z dłużnikiem agresywnym są trudne, a wypracowanie wspólnego rozwiązania wymaga dużego zaangażowania windykatora. Czwartym typem zadłużonego jest dłużnik z poczuciem mocy. Ten typ osoby czuje się bezkarny wobec obowiązujących przepisów prawa. Jest agresywny i z chęcią wdaje się w spory z windykatorem. Celem dłużnika z poczuciem mocy jest gra na zwłokę. Ostatnim wyróżnionym przez firmę KRUK SA typem zadłużonego jest dłużnik tak-tak. To osoba, która na wszystkie pytania windykatora odpowiada twierdząco, przedstawiając obietnice bez pokrycia. Dłużnik tak-tak nie zdaje sobie konsekwencji wynikających z braku zapłaty, zależy mu wyłącznie na zakończeniu rozmowy z windykatorem.

W roku 2010 M. Bekas [2010] przedstawiła zarys typologii dłużników na podstawie przyczyn zadłużenia. I tak pierwszą grupę stanowią osoby, które zwyczajnie popadły w tarapaty finansowe wskutek błędnych decyzji lub dlatego, że ktoś im nie zapłacił. Tego typu dłużnicy nie są w stanie uregulować swoich zobowiązań i są gotowi przedstawić stosowne dokumenty poświadczające ich sytuację. Drugą grupę tworzą oszuści, którzy od początku zawierania transakcji wiedzą, że nie zapłacą. Stąd już na początku działań windykacyjnych kontakt z takim dłużnikiem staje się utrudniony, a później niemożliwy. Oszuści są świetnie przygotowani

i doskonale orientują się w przepisach prawnych, a windykacja takiego dłużnika jest niezwykle trudna. Ostatnim typem zadłużonych są ryzykanci. Są to osoby, które mają środki finansowe na pokrycie długu, ale wolą te pieniądze przeznaczyć na inne cele, takie jak wakacje lub zakupy dóbr luksusowych. Windykacja ryzykantów to gra, w której dłużnikowi zależy na odroczeniu działań w czasie. W takiej sytuacji windykator powinien konsekwentnie prowadzić postępowanie windykacyjne.

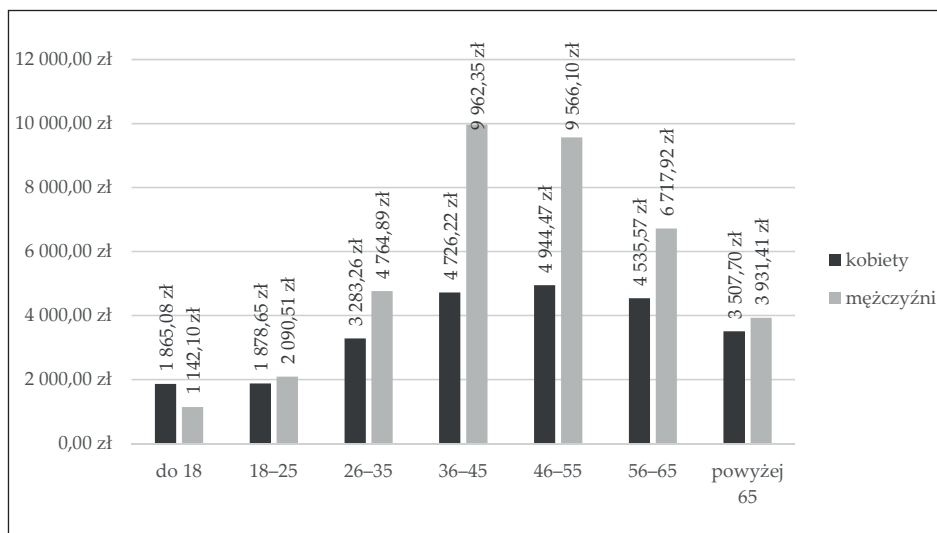
Adam Mordzon [2011] zaproponował typy dłużników, biorąc pod uwagę perspektywę postrzegania świata przez kredytobiorców. Na tej podstawie wyróżnił cztery typy zadłużonych:

- (nie)świadomi konsumenci,
- rozgoryczeni konsumenci,
- ofiary,
- wyłudzający.

Kategoria (nie)świadomi konsumenci to osoby, które w pierwszej kolejności obwiniają siebie za stan swoich finansów. Częstym powodem zadłużania się tej grupy jest nieracjonalne korzystanie z kart kredytowych, zakupy środków trwałych bądź usług na raty. Tego typu zadłużeni oceniają, że sytuacja, w której się znaleźli, jest wynikiem złego oszacowania przyszłych wpływów do budżetu domowego oraz braku rozwagi konsumpcyjnej. Kolejną kategorię stanowią rozgoryczeni konsumenci, którzy w przeciwieństwie do (nie)świadomych konsumentów obwiniają banki oraz inne instytucje finansowe za powstały dług. Ponadto czują się ofiarami działań marketingowych, w których kredyt przedstawiany był jako alternatywne źródło pozyskiwania pieniędzy. Kolejną grupą zadłużonych stanowią ofiary. Są to osoby, które wpadły w stan zadłużenia z powodów często niezależnych. Takimi sytuacjami są między innymi problemy zdrowotne najbliższych, wobec których dług zaciągany jest natychmiast i bez namysłu. Drugim powodem zadłużenia ofiary jest przyjęcie spadku wraz z długiem. Ostatnią grupę dłużników stanowią wyłudzający, czyli osoby które już od początku biorą pod uwagę możliwość zadłużenia. Wyłudzający nie czują się odpowiedzialni za zaistniałą sytuację, choć są świadomi swoich działań.

W 2013 r. wiodąca firma windykacyjna Krajowy Rejestr Długów (KRD) ustanowiła podział dłużników według płci. W badaniu wzięły udział wszystkie te osoby, które zostały wpisane na listę zadłużonych w systemie KRD. Według wyników kobiety stanowią wyłącznie 36% badanych. Mężczyźni dużo gorzej radzą sobie ze spłatą zadłużenia, choć przyczyną może być to, że często rachunki rodzinne reguluje mężczyzna i w rezultacie to on trafia do rejestru. Średnią kwotę zadłużenia ze względu na płeć zobrazowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Średnia kwota zadłużenia kobiet i mężczyzn w przedziale wiekowym



Źródło: [KRD, 2013].

Z powyższego rysunku wynika, że wraz z wiekiem zmienia się struktura zadłużenia wśród kobiet i mężczyzn. Jeśli chodzi o kobiety, najwyższy poziom zadłużenia osiągają między 46–55 rokiem życia i średnio wynosi on 4944,47 zł. Mężczyźni popadają w długi zwłaszcza w wieku 36–45, a ich średnia wartość długu to 9962,35 zł. Według raportu przyczyn takiego zachowania należy upatrywać w różnicy w zarobkach oraz uczestnictwie w rynku pracy. Ponadto udowodniono, iż kobiety cechuje umiejętność rozsądnego gospodarowania pieniędzmi oraz mniejsza skłonność do podejmowania ryzyka.

Na zlecenie jednej z największych firm windykacyjnych w Polsce Grupy KRUK SA [2015] przeprowadzono badanie wśród osób, które w ciągu pięciu lat miały problemy z uregulowaniem zobowiązań w terminie. Na podstawie otrzymanych wyników wyłoniono pięć typów zadłużonych wraz z charakterystyką (tab. 1):

- zapominalscy,
- zadłużeni dla innych,
- beztroscy,
- zagubieni,
- unikający.

Tablica 1. Charakterystyka zadłużonych

Typ zadłużonych	Procent zadłużonych	Średnia wysokość zobowiązań do spłaty	Powody opóźnienia spłaty	Średni wiek zadłużonego
Zapominalscy	27%	10 935 zł	Zapomnieli uregulować należność terminowo (39%); Nie pamiętali o zadłużeniu (16%).	45 lat
Zadłużeni dla innych	24%	35 876 zł	Zła sytuacja materialna (61%); Brak/ utrata pracy (42%); Potrzeba opóźnienia spłaty, by wystarczyło na inne zobowiązania (31%).	43 lata
Beztrosscy	19%	15 380 zł	Zła sytuacja materialna (24%); Potrzeba opóźnienia spłaty, by wystarczyło na inne zobowiązania (23%); Brak/ utrata pracy (20%).	42 lata
Zagubieni	18%	17 489 zł	Zła sytuacja materialna (67%); Brak/ utrata pracy (47%); Potrzeba opóźnienia spłaty, by wystarczyło na inne zobowiązania (22%).	47 lat
Unikający	12%	19 058 zł	Zła sytuacja materialna; Brak/utrata pracy; Potrzeba opóźnienia spłaty, by wystarczyło na inne zobowiązania.	36 lat

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [KRUK SA, 2015].

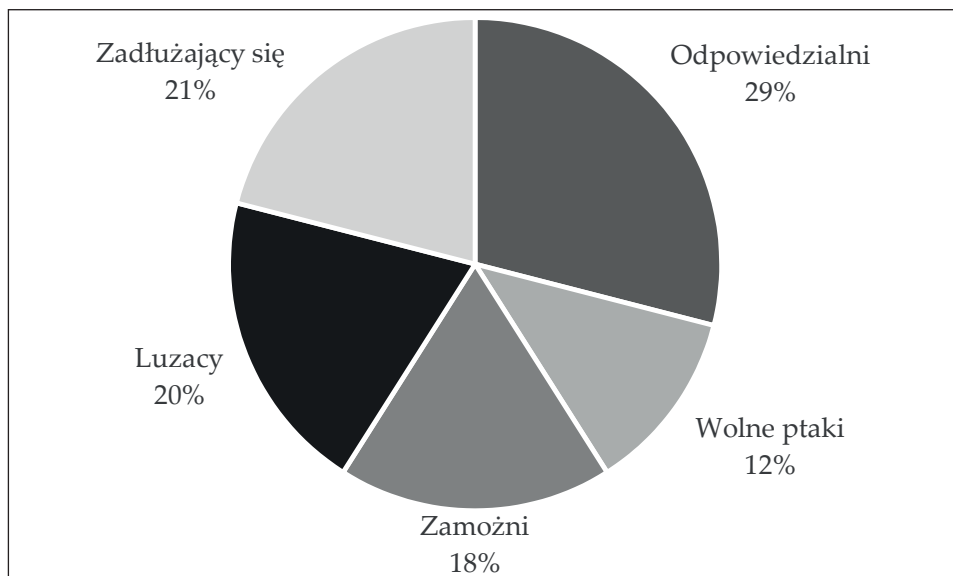
Najliczniejszą grupę stanowią zapominalscy (27%), którzy swoje opóźnienia tłumaczą niedbałością. Wysokość ich długu jest najmniejsza w porównaniu z pozostałymi grupami zadłużonych. Z kolei średni wiek zapominalskiego to 45 lat. Drugą w kolejności grupą dłużników są tzw. zadłużeni dla innych, charakteryzujący się tym, że zaciągają dług na potrzeby domu lub innych osób. Wśród tych dłużników dług osiąga najwyższą wartość, a najczęstszymi powodami nieregulowania zobowiązań w terminie są zła sytuacja materialna spowodowana brakiem lub utratą pracy. Typ beztroskich dłużników stanowi 19% wszystkich badanych. Według sondażu jest to grupa, która jest najaktywniejszą grupą zawodową, a ich problemy wynikają z braku umiejętności kontrolowania wydatków. Z kolei zagubieni stanowią 18% wszystkich badanych, którzy deklarują, że są w najgorszej sytuacji materialnej. Jak podaje KRUK SA liczącą część

tej grupy stanowią osoby starsze, które za swoją złą sytuację obarczają stan gospodarki. Ostatnią kategorią są unikający, którzy charakteryzują się najmłodszym wiekiem. Wśród tego segmentu zadłużonych jest najwięcej singli oraz osób bezdzietnych. Istotną cechą badania jest moralna postawa wobec zadłużenia. Zapominalscy oraz zadłużeni dla innych są zdania, że powstały dług należy uregulować, niezależnie od okoliczności. Z kolei pozostałe grupy upatrują przyczyn swojego zadłużenia w czynnikach zewnętrznych, takich jak stan gospodarki czy sposób funkcjonowania banków.

W tym samym roku firma KR D opublikowała informację prasową dotyczącą własnej typologii dłużników [KR D, 2015]. Badanie zostało przeprowadzone wśród 1000 Polaków w wieku 15 lat i więcej. Na podstawie swoich danych eksperci wyróżnili pięć typów zadłużonych konsumentów (rys. 2):

- odpowiedzialni,
- wolne ptaki,
- zamożni,
- luzacy,
- zadłużający się.

Rysunek 2. Typologia finansowa Polaków



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [KR D, 2015].

Warto zauważyć, iż nazwy dłużników nawiązują do sposobu podejścia do finansów. I tak najliczniejszą grupę stanowią odpowiedzialni – 29% badanych. Ta grupa respondentów reguluje swoje zobowiązania na czas,

uważając to za konieczność i obowiązek. Należy podkreślić, iż są to osoby, które nie były w przeszłości windykowane. Kolejną grupę stanowią zadłużający się – 21% respondentów. Wśród tych osób przeważają kobiety, które najczęściej zapominają o zapłaceniu raty kredytowej i nie odbierają telefonów od firm windykacyjnych. Zadłużający się to osoby, które w przeszłości miały już problemy z płatnościami. Z kolei kolejną grupę w większości reprezentują mężczyźni, to luzacy (20%). Płacenie rachunków terminowo jest dla tej grupy przejawem uczciwości, choć sami często o tym zapominają. Luzacy nie obawiają się konsekwencji z powodu braku zapłaty, a swoją kondycję finansową określają jako dobrą. Ekspert z KRD wyszczególnił również typ zamożnych, który stanowi 18% badanych. Osoby z tej grupy deklarują terminowe wpłaty oraz brak jakichkolwiek kontaktów z firmami windykacyjnymi. Swoją sytuację finansową przedstawiają jako dobrą i bardzo dobrą. Ostatnią grupę stanowią „wolne ptaki”, którzy mają trudności z określeniem ich bieżących wpływów i wydatków. Większość z nich deklaruwała, iż nie posiada żadnych zobowiązań długoterminowych, takich jak kredyt bądź pożyczka.

Z powyższego zestawienia wynika, iż dla windykatora najkorzystniej będzie, kiedy po drugiej stronie będzie miał kobietę współpracującą, która zwyczajnie zapomniała opłacić rachunku na czas. Najtrudniejszym dłużnikiem może okazać się mężczyzna, który jest agresywny w swoim zachowaniu, a o zamiarze braku spłaty zadłużenia wiedział od początku.

Zakończenie

W Polsce temat długu jest wciąż aktualny, choć pokolenie dłużników uległo znacznej metamorfozie. Dłużnik w obecnych czasach jest świadomy swojej sytuacji i w większości przypadków wie, jakie są konsekwencje nieuregulowanych płatności. I choć wydawać by się mogło, że wszystko już wiadomo, to jednak dłużnik dłużnikowi nierówny. Postawa dłużnika często jest związana z przyczynami powstania długu. Są osoby, które od początku wiedziały, że nie zapłacą w terminie. Z drugiej strony wyróżnić można dłużników, którzy mieli dobre intencje, ale wskutek błędnych decyzji finansowych stali się niewypłacalni. Bywają też tacy, którzy zwyczajnie zapomnieli opłacić rachunku, jest to typ współpracujący bądź odpowiedzialny. Istnieje również grupa, która od początku nie jest skłonna do współpracy, zachowując się agresywnie lub składając deklaracje bez pokrycia. Znając typy dłużników, przedsiębiorca bądź osoba odpowiedzialna za windykację jest w stanie zapobiec powstawaniu długów nieściągalnych.

Literatura

- Bekas M. (2010), *Etyka regulowania należności przez przedsiębiorców i konsumentów*, „Prakseologia”, nr 150.
- Cole R.H. (1988), *Consumer and Commercial Management*, 8th ed., Il Richard Irvin Inc., Homewood.
- Fair Debt Collection Practices Act (FDCPA), <https://www.ftc.gov/enforcement/rules/rulemaking-regulatory-reform-proceedings/fair-debt-collection-practices-act-text>, dostęp: 13.05.2017.
- Frąckiewicz E. (2006), *Marketing internetowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gneta B. (2011), *Podstawy prawa dla ekonomistów*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Heryszek T. (2012), *Ewolucja czy rewolucja. Komunikacja biznesowa na rynku B2B w Polsce w dobie procesu cyfryzacji*, w: Z. Waśkowski, M. Zieliński (red.), *Trendy i koncepcje w marketingu i sprzedaży business-to-business*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Hill R.P. (1994), *Bill Collectors and Consumers: A Troublesome Exchange Relationship*, „Journal of Public Policy & Marketing”, Vol. 13, No. 1.
- KRD (2013), *Kobiety ratują PKB*, <https://krd.pl/Centrum-prasowe/Informacje-prasowe/2013/Kobiety-ratuja-PKB>, dostęp: 10.05.2017.
- KRD (2015), *Polacy i ich finanse – więcej odpowiedzialnych niż wolnych ptaków*, <https://krd.pl/Centrum-prasowe/Informacje-prasowe/2015/Polacy-i-ich-finanse-wiecej-odpowiedzialnych-niz-wolnych-ptakow>, dostęp: 12.05.2017.
- Kreczmańska-Gigol K. (2015), *Windykacja polubowna i przymusowa*, Difin, Warszawa.
- KRUK SA (2009), *Dłużnik dłużnikowi nierówny*, <http://finanse.wp.pl/dluznik-dluznikowi-nierowny-6114717365295233a>, dostęp: 17.05.2017.
- KRUK SA (2015), *Zapominalscy, zagubieni czy beztroscy?*, <https://pl.kruk.eu/dla-prasy/informacje-prasowe/zapominalscy-zagubieni-czy-beztroscy>, dostęp: 10.05.2017.
- Matela K. (2011), *Windykacja należności na etapie polubownym*, w: K. Kreczmańska-Gigol (red.), *Windykacja należności ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa.
- Mordzon A. (2011), *W pętli zadłużenia kredytowego. Przyczynek do społecznego portretu dłużników z perspektywy pokoleniowej*, „Rocznik Lubuski”, t. 37, cz. 2.
- Sznajder A. (2002), *Marketing wirtualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, t.j. Dz.U. z 2017 r. poz. 459 z późn. zm.
- Wąsowska-Wołkow I. (2016), *Zjawisko zadłużania jako punkt wyjścia do naruszenia bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstwa – aktualny status bankructw przedsiębiorstw w Polsce*, „Studia Ekonomiczne i Regionalne”, nr 4.
- Wejer M., Patterson R. (2015), *Selected reasons for payment delays and its financial consequences from Polish perspective*, „Zeszyty Naukowe”, Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki w Krakowie, nr 11.
- Zasady Dobrych Praktyk, http://kpf.pl/pliki/zdp/zasady_dobrych_praktyk_2012_okl.pdf, dostęp: 13.05.2017.

Streszczenie

Problem zadłużania się jest powszechnym zjawiskiem występującym w krajach rozwijających się. W Polsce typ dłużnika ewoluował wraz ze zmianami polityczno-gospodarczymi. Współcześnie tematyka zadłużania to nie tylko problem o charakterze prawnym, lecz także ekonomicznym i społecznym. Definicji dłużnika lub długu można szukać zarówno w aktach prawnych, jak i książkach o tematyce ekonomicznej. Temat zadłużania jest o tyle interesujący, iż zajmują się nim naukowcy oraz praktycy biznesu. W artykule opisano dostępne w literaturze, jak i te przygotowane przez wiodące firmy windykacyjne typy dłużników. Przedsiębiorstwo KRUK SA dokonało własnego podziału z uwzględnieniem portretu psychologicznego osoby zadłużonej. Z kolei eksperci z KRD swoją analizę oparli na dwóch kryteriach: płci oraz stosunku do finansów osobistych. W literaturze występuje podział dłużników ze względu na przyczyny zadłużenia oraz perspektywę postrzegania świata przez kredytobiorców. W ostatniej części publikacji dokonano podsumowania scharakteryzowanych typów dłużników i podjęto próbę wytypowania najlepszego i najgorszego dłużnika z punktu widzenia windykującego.

Słowa kluczowe

dłużnik, windykator, dług, typologia

Typology of debtors (Summary)

The problem of debt is a common phenomenon occurring in developing countries. In Poland, the type of debtor has evolved along with political and economic changes. Today, the issue of debt is not only a legal but also an economic and social term. The definition of debtor or debt can be found in both legal acts and economic publications. The subject of debt is interesting enough for both researchers and business practitioners. In the article the phenomenon of debt is described on the basis of literature review as well as on the documents prepared by the leading debt collection companies. KRUK SA made its own typology of debtors, taking into account the psychological portrait of the debtor. In turn, KRD experts analyzed their analysis based on two criteria: sex and the attitude towards personal finance. In the literature there is a different division of debtors according to the causes of debt and the prospects of perceiving the world by the debtors. In the final part of the paper, the author summarizes the characterized types of debtors and attempts to identify the best and worst debtors from the debt collector's point of view.

Keywords

debtor, debt collector, debt, typology

Marcin Wierzbński*

Modelowanie finansowe w projektowaniu modelu biznesowego przedsiębiorstwa

Wstęp

Pojęcie modelu biznesowego znalazło już swoje trwałe miejsce w nauce o zarządzaniu przedsiębiorstwem. Genezy tego pojęcia należy poszukiwać w połowie lat 90. XX wieku, kiedy rozpoczął się intensywny rozwój przedsiębiorstw działających w przestrzeni internetowej, szczególnie w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej. Przedsiębiorstwa te wypracowywały zupełnie nowe sposoby prowadzenia działalności i konkurencyjności na rynku, a podstawą tego był rozwój technologii informatycznych. Początkowo pojęcie modelu biznesowego odnosiło się wyłącznie do modelu osiągania przychodów ze sprzedaży. Przedsiębiorstwa działające w przestrzeni internetowej potrafiły bowiem wykreować zupełnie nieznanne wcześniej sposoby generowania przychodów. Stwierdzenie to odnosi się zarówno do doboru źródeł osiągania przychodów, jak również do podejścia dotyczącego kształtowania cen sprzedaży usług i produktów. W dalszej perspektywie czasowej pojęcie modelu biznesowego było rozszerzane i obejmowało szereg innych elementów związanych ze sposobem działania przedsiębiorstwa, jego organizacją czy źródłami finansowania działalności. Obecnie pojęcie modelu biznesowego dotyczy nie tylko przedsiębiorstw działających w przestrzeni internetowej, ale także przedsiębiorstw funkcjonujących w tradycyjnej przestrzeni gospodarczej.

Projektowanie nowego modelu biznesowego jest czynnością niezwykle twórczą, a zatem wymagającą dużej kreatywności oraz pracy zespołowej. Rzadko zdarza się, że genialny pomysł na nowy model biznesowy zostaje opracowany przez pojedynczą osobę. W celu wzmocnienia kreatywności zespołu powinien się on składać z osób o różnorodnych kwalifikacjach i doświadczeniu zawodowym. W skład zespołu powinni wchodzić zarówno analitycy biznesowi, jak i inżynierowie czy informatycy. Niemniej jednak skład zespołu powinien być kompetencyjnie dostosowany nie tylko do przedmiotu działalności przedsiębiorstwa, ale także do charakteru zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym. Członkowie zespołu powinni rozumieć istotę i znaczenie zmian zachodzących w otoczeniu, w tym również zmian technologicznych, które mogą wykraczać poza

* Dr, Katedra Rachunku Kosztów, Rachunkowości Zarządczej i Controllingu, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, marcin.wierzbinski@ue.wroc.pl

dotychczasowe kompetencje przedsiębiorstwa. Na etapie projektowania modelu biznesowego istnieje zapotrzebowanie na informacyjne wspomaganie zespołu w pracach nad nim. Na tym etapie tworzenia modelu biznesowego wspomaganie to polega przede wszystkim na dostarczaniu informacji umożliwiających skuteczną i szybką syntezę pomysłów generowanych w toku pracy zespołowej pod kątem możliwości tworzenia przez model biznesowy wartości zarówno dla właścicieli przedsiębiorstwa, jak i dla klientów. Celem tego artykułu jest przedstawienie możliwości wykorzystania modelowania finansowego w informacyjnym wspomaganiu projektowania modelu biznesowego.

1. Istota modelu biznesowego przedsiębiorstwa

Model biznesowy jako nowe pojęcie w obszarze zarządzania strategicznego pojawiło się wraz z rozwojem Internetu i przedsiębiorstw prowadzących działalność w przestrzeni wyłącznie wirtualnej (*dot.com*) lub jednocześnie w przestrzeni wirtualnej i rzeczywistej (*click-and-mortar*). W przeciwieństwie do przedsiębiorstw działających jedynie w tradycyjny sposób, w wymiarze rzeczywistym (*bricks-and-mortar*), przedsiębiorstwa internetowe były w stanie, głównie dzięki nowej technologii, zaoferować klientom nową ofertę, o nowych cechach i wartości. Przedsiębiorstwa internetowe przede wszystkim rozwinęły nowe modele pozyskiwania przychodów, a także zasadniczo skróciły lub przekształciły łańcuchy wartości w stosunku do podmiotów działających na podobnych rynkach, lecz w tradycyjny sposób. Dlatego, definiując model biznesowy, należy się w pierwszej kolejności odwołać do tych definicji, które pojawiły się najwcześniej wraz z powstawaniem pierwszych przedsiębiorstw internetowych.

Jedną z pierwszych definicji modelu biznesowego stworzoną na gruncie wyników badań dotyczących sposobów prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa internetowe podał P. Timmers [1999]. Zdefiniował on model biznesowy jako:

- architekturę produktu, usług i przepływu informacji z uwzględnieniem charakterystyki różnych aktorów biznesowych i ich roli,
- charakterystykę potencjalnych korzyści osiąganych przez różnych aktorów biznesowych,
- charakterystykę źródeł przychodów.

P. Timmers uznał, że podstawą do określenia architektury modelu biznesu jest przeprowadzenie analizy łańcucha wartości. W szczególności łańcuch ten powinien zostać poddany dekompozycji, która umożliwia analizę przepływu informacji, a następnie powinien on zostać poddany rekonstrukcji.

Jedną z pierwszych autorek akcentujących potrzebę takiego kształtowania modelu biznesowego, aby połączyć tworzenie wartości dla klientów z generowaniem wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa, była J. Magretta [2002]. Określiła ona model biznesowy jako opowieść, która wyjaśnia, w jaki sposób przedsiębiorstwo prowadzi działalność. W szczególności z istoty modelu biznesowego powinniśmy się dowiadywać, jakich klientów przedsiębiorstwo obsługuje, w jaki sposób jest tworzona wartość dla klienta, w jaki sposób przedsiębiorstwo generuje zysk, w jaki sposób przedsiębiorstwo dostarcza wartość klientom po uzasadnionych kosztach. Określiła ona również dwa podstawowe testy, które powinien wypełnić każdy model biznesowy. Pierwszy test dotyczy logiki tworzenia wartości dla klientów i pozyskiwania przychodów, a drugi test odnosi się do generowania zysku.

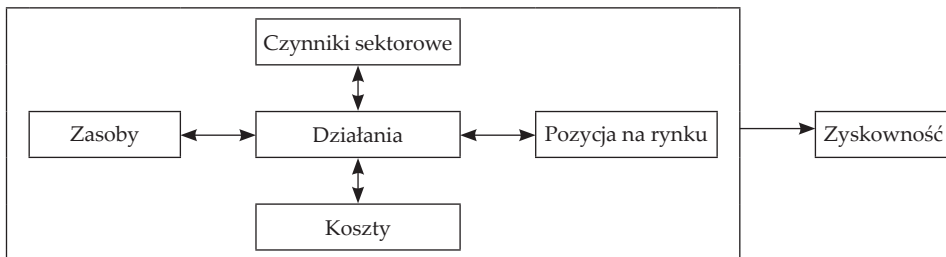
Następni autorzy definiowali model biznesowy, wiążąc jego istotę z koniecznością osiągania zysku, a także rozszerzając go o nowe elementy. H. Chesbrough i R.S. Rosenbloom pod pojęciem modelu biznesowego rozumieją listę funkcji, które on wypełnia. Do tych funkcji zaliczyli oni [Chesbrough, Rosenbloom, 2002]:

- kreowanie wartości dla klientów poprzez zaoferowanie im określonej technologii zawartej w produkcie/usłudze,
- identyfikację segmentów rynku, do których ma być skierowana propozycja wartości wraz z określeniem sposobu generowania przychodów,
- określenie struktury łańcucha wartości niezbędnej do kreowania i dystrybucji oferty (wartości) dla wybranych segmentów rynku wraz ze zdefiniowaniem komplementarnych zasobów potrzebnych do utrzymania pozycji przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości,
- estymację struktury kosztów i potencjału zysku,
- opis pozycji przedsiębiorstwa w sieci wartości łączącej dostawców i klientów, a także innych kooperantów,
- sformułowanie strategii konkurencyjnej, dzięki której przedsiębiorstwo będzie mogło osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku.

Znamienną cechą tej definicji jest zawarcie strategii w pojęciu modelu biznesowego, a także brak zdefiniowanych relacji pomiędzy poszczególnymi funkcjami modelu biznesowego.

A.Afuah [2004] stwierdza z kolei, że model biznesowy jest funkcją pięciu zasadniczych komponentów, które zostały przedstawione na rysunku 1.

Rysunek 1. Model biznesowy według A. Afuah



Źródło: [Afuah, 2004, s. 10].

Stwierdza on, że w odniesieniu do działań przedsiębiorstwo musi dokonać trzech wyborów, odpowiadając na następujące pytania [Afuah, 2004, s. 9]:

1. Jakie działania przedsiębiorstwo zamierza wykonywać?
2. W jaki sposób wybrane działania mają być wykonywane?
3. Kiedy wybrane działania mają być wykonywane?

Odpowiedzi na te trzy pytania powinny zostać udzielone w taki sposób, aby było możliwe generowanie ponadprzeciętnej wartości dla klientów (strategia niskich kosztów lub wyróżniania) i zdobycie na rynku takiej pozycji, która umożliwi przechwycenie znacznej wartości (osiągnięcie ponadprzeciętnych zysków). W definicji tej występuje wyraźne nawiązanie do strategii konkurencji M. Portera, jak również do opracowanego przez niego łańcucha wartości. Ponadto metody analizy i oceny modelu biznesowego, które zaproponował A. Afuah w tej pozycji, odwołują się w dużej mierze do znanych metod analizy strategicznej i do tradycyjnych metod analizy finansowej.

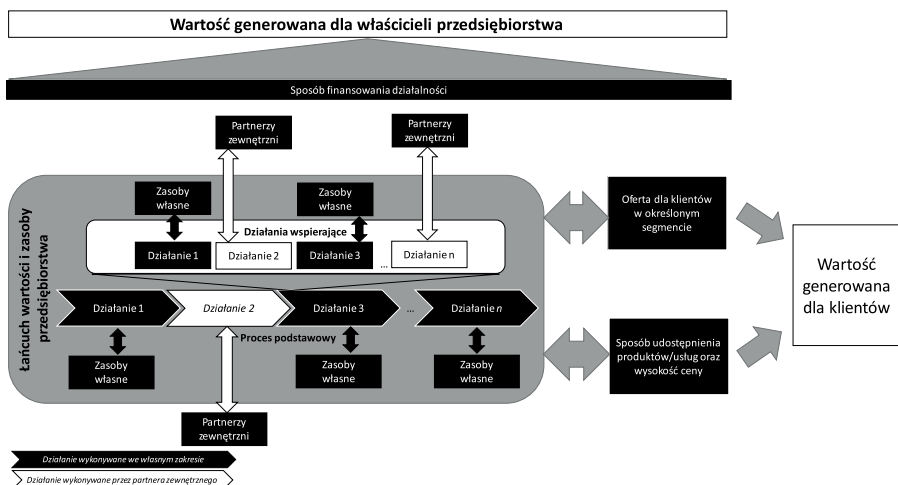
Dokonany przegląd literatury wskazuje na osiągnięcie konsensusu w odniesieniu do tego, że model biznesowy odzwierciedla sposób generowania satysfakcjonującej stopy zwrotu z kapitału dla właścicieli poprzez generowanie wartości dla klientów. Pomiędzy tworzeniem wartości dla klientów a tworzeniem wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa zachodzą relacje zwrotne. Na przykład, im wyższa cena za udostępnienie produktu w określonej formie, tym większą część wartości przechwyci przedsiębiorstwo, a mniejszą jego klienci. Podobnie, im szerszy zakres funkcjonalności produktu przy stałej cenie, tym będzie wyższa wartość wytworzona dla klientów, przy mniejszej wartości przechwyczonej przez przedsiębiorstwo, gdyż zazwyczaj dostarczenie szerszej funkcjonalności wiąże się z generowaniem dodatkowych kosztów. Takie same relacje dotyczą jakości produktu lub innych jego cech. To, jaką część wartości przechwyci przedsiębiorstwo przy ustalonych cechach produktu, sposobie jego udostępniania oraz wysokości ceny, zależy w dużej mierze od organizacji wewnętrznego łańcucha wartości, rozwoju kluczowych zasobów oraz relacji z partnerami

zewnętrzni. Organizacja łańcucha wartości oraz relacji z klientami wywiera przede wszystkim wpływ na wysokość i strukturę kosztów, ale także na cechy produktu lub sposób jego dystrybucji. Przedstawione rozważania pozwalają stwierdzić, że model biznesowy:

- 1) przedstawia sposób generowania wartości dla klientów i właścicieli przedsiębiorstwa,
- 2) wymaga zdefiniowania istotnych elementów składowych, od których zależy tworzenie wartości dla klientów i właścicieli przedsiębiorstwa, w tym:
 - cech i zakresu oferty dla określonych segmentów klientów,
 - sposobu udostępniania oferty i wysokości ceny,
 - wewnętrznego łańcucha wartości,
 - kluczowych zasobów niezbędnych do wykonywania działań w ramach wewnętrznego łańcucha wartości,
 - relacji z partnerami zewnętrznymi,
 - sposobu finansowania prowadzonej działalności,
- 3) wymaga określenia wzajemnych relacji pomiędzy poszczególnymi elementami składowymi.

Przedstawiona definicja jest zgodna z koncepcją systemową modelu biznesowego, a także zawiera cechy podejścia holistycznego. Ujęcie systemowe i holistyczne w pełni oddaje istotę modelu biznesowego i jego związek z tworzeniem wartości zarówno dla klientów, jak i właścicieli przedsiębiorstwa. Schemat takiego ujęcia modelu biznesowego zaprezentowano na rysunku 2.

Rysunek 2. Schemat modelu biznesowego



Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawiona idea modelu biznesowego może znaleźć zastosowanie w odniesieniu do każdego przedsiębiorstwa, działającego zarówno w przestrzeni internetowej, jak i w tradycyjnej przestrzeni gospodarczej. Niemniej sposób zdefiniowania elementów składowych modelu biznesowego będzie inny w odniesieniu do każdego przedsiębiorstwa. Model biznesowy jest bowiem tym, co pozwala przedsiębiorstwom wyróżnić się na rynku i osiągnąć przewagę konkurencyjną nad innymi podmiotami.

2. Szablon projektu modelu biznesowego

Jednym z zasadniczych narzędzi wykorzystywanych na początkowym etapie prac zespołu nad projektowaniem nowego modelu biznesowego jest jego szablon, którego funkcja sprowadza się do:

- wizualizacji zgłaszanych propozycji dotyczących poszczególnych elementów modelu biznesowego oraz relacji pomiędzy nimi,
- wspomaganie kreowania nowych pomysłów i dyskusji nad projektem modelu biznesowego,
- tworzenia scenariuszy modelu biznesowego,
- wstępnej oceny zgłaszanych propozycji dotyczących modelu biznesowego.

Podstawową funkcją szablonu jest wizualizacja pomysłów dotyczących tworzenia nowego modelu biznesowego, w tym jego elementów oraz powiązań pomiędzy nimi, a także wspomaganie wstępnej weryfikacji generowanych idei. Niewątpliwie wizualizacja zgłaszanych propozycji umożliwi prowadzenie twórczej dyskusji, której efektem powinno być wypracowanie jednego lub kilku scenariuszy projektu modelu biznesowego. W kolejnych krokach scenariusze te powinny być poddawane bardziej szczegółowej ocenie, między innymi przy wykorzystaniu modelowania finansowego.

Najbardziej popularnym szablonem modelu biznesowego jest ten, który został opracowany przez A. Osterwaldera oraz Y. Pigneura [2012, s. 23]. Schemat tego szablonu zaprezentowano na rysunku 3. Zaprezentowany schemat szablonu modelu biznesowego zawiera jego zasadnicze elementy, które zostały wyodrębnione przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura. Należy jednak wskazać na fakt, że nie wszystkie z wymienionych części powinny być zaliczane do elementów modelu biznesowego. Na przykład struktura kosztów nie jest elementem modelu biznesowego, lecz jest konsekwencją jego kształtu, szczególnie w odniesieniu do łańcucha wartości przedsiębiorstwa, zaangażowanych zasobów, relacji z partnerami biznesowymi, propozycji wartości dla klientów czy wybranych kanałów dystrybucji. Ponadto relacje z klientami i sposób osiągania przychodów (strumienie

przychodów) są elementem propozycji wartości dla klientów, a niekiedy są samoistnymi elementami modelu biznesowego.

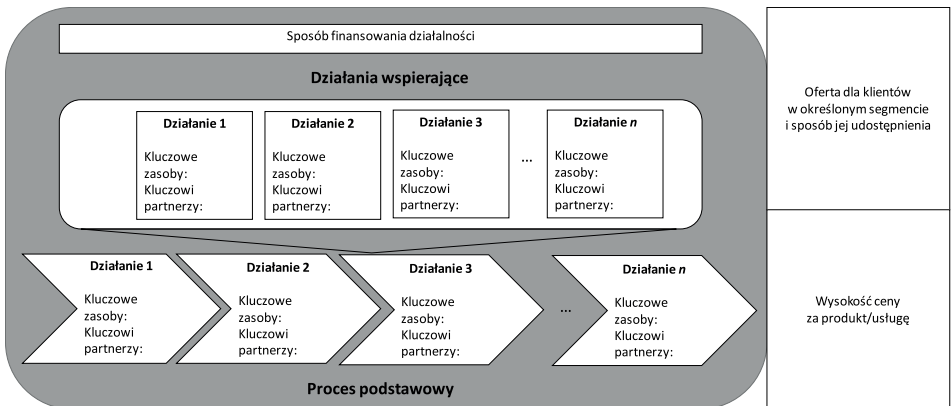
Rysunek 3. Schemat szablonu modelu biznesowego wg A. Osterwaldera i Y. Pigneur



Źródło: [Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 23].

Niewątpliwie jednak szablon projektu modelu biznesowego powinien ściśle nawiązywać do jego istoty oraz definicji. Nawiązując do definicji modelu biznesowego zaproponowanej w poprzedniej części artykułu, opracowano szablon modelu biznesowego, który zaprezentowano na rysunku 4.

Rysunek 4. Propozycja szablonu modelu biznesowego



Źródło: Opracowanie własne.

Istotne elementy zaprezentowanego szablonu modelu biznesowego wprost nawiązują do przytoczonej wcześniej jego definicji. Wymienione zasadnicze elementy modelu biznesowego w dużej mierze wzajemnie się warunkują. Projektowanie modelu biznesowego powinno rozpocząć się od zdefiniowania rodzaju i zakresu oferty, którą przedsiębiorstwo

zamierza skierować do wybranych segmentów rynku. W ramach tego etapu konieczne staje się określenie między innymi funkcjonalności produktów/usług, ich jakości oraz stopnia innowacyjności, designu, kanałów dystrybucji, produktów i usług komplementarnych, relacji z klientami, zakresu obsługi posprzedażnej. Rodzaj i zakres oferty są kluczowymi elementami wartości tworzonej dla klientów. Nie mniej ważna z punktu widzenia tworzenia wartości dla klientów jest wysokość ceny za możliwość skorzystania z oferty przedsiębiorstwa oraz sposób jej kształtowania.

Od propozycji oferty kierowanej do klientów w dużej mierze uzależniony jest kształt łańcucha wartości. Zakres oferty dla klientów determinuje zarówno rodzaj, jak i kolejność wykonywanych działań. Zdefiniowane działania mogą być:

- wykonywane we własnym zakresie, co wymaga pozyskania i zaangażowania określonych zasobów,
- zlecone do wykonania wybranym partnerom zewnętrznym, przy czym relacje z nimi mogą przyjmować różnych charakter oraz formę prawną (np. relacje stałe lub jedynie czasowe, różne formy prawne i organizacyjne współpracy z partnerami).

Rodzaj i zakres działań wykonywanych we własnym zakresie determinuje nie tylko zapotrzebowanie na własne zasoby, ale także zapotrzebowanie na niezbędny kapitał. Część z tych zasobów będzie musiała zostać nabyta w momencie uruchomienia działalności (środki trwałe), co jest związane z koniecznością pozyskania kapitału na ich sfinansowanie. Kapitał ten może być pozyskany w różny sposób oraz przy wykorzystaniu różnych źródeł, a zatem w budowie modelu biznesowego konieczne staje się określenie sposobu finansowania działalności.

Proces projektowania modelu biznesowego przy wykorzystaniu szablonu musi być wspomagany na każdym etapie modelowaniem finansowym. Od zaoferowanej klientom wartości będą uzależnione przychody ze sprzedaży. Z kolei wartość dla klientów determinuje kształt łańcucha wartości. Od rodzaju i skali działań w ramach łańcucha wartości oraz zaangażowanych do ich wykonywania zasobów i partnerów biznesowych zależy wysokość i struktura kosztów. Zaangażowane zasoby do wykonywania działań, które muszą zostać nabyte przed rozpoczęciem działalności, determinują z kolei zapotrzebowanie na kapitał, co z kolei pociąga za sobą konieczność określenia źródeł jego pozyskania. Przychody, koszty oraz zapotrzebowanie na kapitał determinują z kolei zwrot z kapitału, który osiągną właściciele przedsiębiorstwa. Modelowanie finansowe umożliwia zatem wspomaganie projektowania na ścieżce dochodzenia do właściwego modelu biznesowego, a więc takiego, który z jednej strony będzie tworzył

wartość dla klientów, a z drugiej strony umożliwi generowanie satysfakcjonującej stopy zwrotu dla właścicieli.

3. Cechy modelowania finansowego na potrzeby oceny projektowanego modelu biznesowego

Modelowanie finansowe wykazuje pewne cechy wspólne z pojęciem planowania finansowego, przy czym nie są to pojęcia tożsame. J. Komorowski definiuje planowanie finansowe jako „projekcję zjawisk ekonomicznych w ujęciu pieniężnym” [Komorowski, 2002, s. 29]. Przywołana definicja ma szeroki charakter i zawiera w sobie zarówno planowanie na poziomie makroekonomicznym, jak również na poziomie przedsiębiorstwa (mikroekonomicznym). Ponadto z definicji planowania finansowego wynika, że jest ono ukierunkowane na odzwierciedlanie w ujęciu pieniężnym przyszłych (prognozowanych) zjawisk ekonomicznych. W modelowaniu ekonomicznym dąży się natomiast do uchwycenia szeregu czynników wyrażających najistotniejsze właściwości stosunków ekonomicznych i współzależności pomiędzy nimi [tamże, s. 17]. Model finansowy ujmuje te czynniki i współzależności w ujęciu pieniężnym. Modelowanie ekonomiczne, podobnie jak pojęcie modelu biznesowego, ma wiele wspólnego z systemowym podejściem do zarządzania przedsiębiorstwem, gdyż jego przedmiotem jest między innymi analizowanie współzależności pomiędzy różnymi wymiarami prowadzonej działalności gospodarczej.

Modelowanie finansowe ma kluczowe znaczenie w ocenie projektowanego modelu biznesowego. Celem modelowania finansowego jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy projektowany model biznesowy zapewni odpowiedni zwrot z kapitału, a zatem czy nowy model biznesowy będzie w stanie tworzyć satysfakcjonującą wartość dla właścicieli przedsiębiorstwa. Na przestrzeni wielu lat wykształciły się narzędzia, które mogą wspierać modelowanie finansowe, takie jak m.in.: metody prognostyczne, metody budżetowania kapitałowego, metody wyceny przedsiębiorstwa, metody oceny ryzyka. Niektóre z nich mogą być z powodzeniem wykorzystywane w ocenie projektowanego modelu biznesowego pod kątem tworzenia wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa. Niemniej jednak metody te powinny zostać dostosowane do wymagań związanych z oceną projektowanego modelu biznesowego.

Modelowanie finansowe polega na kwantyfikacji celów, które mają być osiągnięte w ramach działalności prowadzonej zgodnie z projektowanym modelem biznesowym. Kwantyfikacja tych celów zostaje odzwierciedlona w postaci prognoz finansowych, stanowiących podstawę obliczenia syntetycznego miernika wykorzystywanego do oceny kreacji wartości tworzonej dla właścicieli przedsiębiorstwa. Jeżeli działalność w ramach nowego

modelu biznesowego ma być prowadzona w nowym podmiocie, to miernik ten ma odzwierciedlać zakres wartości tworzonej dla założycieli spółki. Struktura modelu finansowego powinna odpowiadać strukturze projektu modelu biznesowego, w tym jego zasadniczych części, co oznacza, że:

- struktura oferty skierowanej do klientów i cen za jej udostępnienie determinują przychody ze sprzedaży,
- struktura łańcucha wartości, wykorzystywanych zasobów i relacji z partnerami biznesowymi determinują wysokość i strukturę nakładów inwestycyjnych, kosztów operacyjnych i zapotrzebowania na kapitał obrotowy,
- struktura finansowania nakładów inwestycyjnych determinuje zapotrzebowanie na kapitał długoterminowy, sposób jego pozyskania i koszt kapitału.

Model finansowy tworzony na potrzeby oceny projektu modelu biznesowego ma zatem charakter deterministyczny. Struktura tego modelu jest bowiem zdeterminowana przez strukturę modelu biznesowego, cele, które powinny być osiągnięte w ramach projektowanego modelu biznesowego, oraz przez założenia, na bazie których następuje kwantyfikacja tych celów w postaci prognoz określonych kategorii ekonomicznych.

E. Bodmer wymienia sześć typów modeli finansowych. Modele te odnoszą się do [Bodmer, 2015, s. 18]:

- istniejącego przedsiębiorstwa (*Corporate Model*),
- konkretnego projektu inwestycyjnego (*Project Finance Model*),
- nabywanego przedsiębiorstwa w procesie przejęcia (*Acquisition Model*),
- połączenia przedsiębiorstw (*Merger Model*),
- instytucji finansowej typu bank czy przedsiębiorstwo ubezpieczeniowe (*Financial Institution Model*),
- nabywanej nieruchomości (*Real Estate Model*).

Wśród wymienionych typów modeli finansowych nie ma takiego, który odnosiłby się wprost do modelu biznesowego. Przedstawioną powyżej listę należałoby zatem uzupełnić o model finansowy odnoszący się do oceny modelu biznesowego. Niemniej jednak model finansowy opracowywany na potrzeby oceny projektowanego modelu biznesowego wykazuje pewne cechy wspólne, ale i istotne różnice, z modelem finansowym tworzonym dla istniejącego przedsiębiorstwa, jak również dla nowego projektu inwestycyjnego. Należy jednak zaznaczyć, że w przypadku projektów inwestycyjnych wyróżnia się zazwyczaj dwie ich grupy:

- projekty rozwojowe, związane ze zwiększeniem rozmiarów działalności, wejściem na nowe rynki itp.

- projekty wymiany, w których istniejące zasoby, w tym środki trwałe, zostają zastąpione zasobami bardziej efektywnymi, co zazwyczaj prowadzi do redukcji kosztów.

Model finansowy na potrzeby oceny modelu biznesowego wykazuje przede wszystkim pewne cechy wspólne z pierwszym typem projektów inwestycyjnych. Zasadnicze cechy modelu finansowego opracowywanego na potrzeby oceny modelu biznesowego sprowadzają się do następujących stwierdzeń:

1. Ryzyko związane z wdrażaniem nowego modelu biznesowego, szczególnie opartego na innowacji niewystępującej do tej pory na rynku, jest najczęściej znacznie większe niż w przypadku realizowania projektów inwestycyjnych przewidujących rozszerzenie dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa poprzez rozbudowę mocy wytwórczych, wejście na nowe rynki z dotychczasowym produktem itp.; ryzyko to jest również najczęściej istotnie większe od ryzyka dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa, które zamierza odnowić model biznesowy.
2. Struktura finansowania działalności w ramach nowego modelu biznesowego może się istotnie zmieniać w czasie, podobnie jak w przypadku niektórych projektów inwestycyjnych finansowanych na zasadzie Project Finance, i w odróżnieniu od struktury finansowania istniejącego przedsiębiorstwa, która może zmierzać do docelowej struktury kapitału; w początkowej fazie rozwoju najczęściej działalność związana z nowym modelem biznesowym jest finansowana w całości kapitałem własnym, w tym niekiedy kapitałem pozyskiwanym od inwestorów akceptujących wyższy poziom ryzyka (fundusze typu seed-fund lub Venture Capital); dopiero po ugruntowaniu na rynku pozycji spółki prowadzącej działalność w ramach nowego modelu biznesowego, a więc po redukcji ryzyka, pojawia się większa szansa na skorzystanie z kapitału dłużnego w dalszym rozwoju; w przeciwieństwie do rozpoczynanej działalności w ramach nowego modelu biznesowego spółka o ugruntowanej pozycji na rynku, która zamierza zrealizować projekt inwestycyjny obciążony podobnym poziomem ryzyka jak dotychczasowa działalność, może go sfinansować w pewnej części z kapitału dłużnego od pierwszej fazy realizacji projektu.
3. Czas trwania projektu inwestycyjnego jest najczęściej ściśle określony i wynika z możliwego czasu użytkowania środków trwałych objętych projektem; stwierdzenie to odnosi się zwłaszcza do projektów infrastrukturalnych; czas prowadzenia działalności w ramach nowego modelu biznesowego, jak i czas prowadzenia działalności przez

istniejące przedsiębiorstwo, jest trudny do określenia, gdyż zależy on od szeregu okoliczności, w tym od postępu technologicznego, w wyniku którego mogą powstać innowacje stanowiące podstawę tworzenia nowych modeli biznesowych zarówno przez dany podmiot, jak i podmioty konkurencyjne; prognozowanie tempa postępu technologicznego oraz potencjalnych działań konkurencji w czasie natrafia na istotne bariery.

4. Rozkład w czasie przychodów ze sprzedaży, wyników finansowych czy przepływów środków pieniężnych może się zasadniczo różnić pomiędzy modelami finansowymi sporządzonymi na potrzeby oceny działalności istniejącego przedsiębiorstwa, projektu inwestycyjnego i nowego modelu biznesowego; w tym ostatnim przypadku niemal zawsze można wyróżnić kilka faz zmiany wymienionych kategorii ekonomicznych; w przypadku modelu biznesowego przychody ze sprzedaży i wyniki finansowe rozpoczynają swój wzrost od poziomu zera, aby po przejściu przez fazę intensywnego wzrostu dojść do fazy umiarkowanego wzrostu i fazy stabilizacji, a po pojawieniu się nowych modeli działania przejść do fazy spadku; w przypadku modelu biznesowego zmiany przychodów ze sprzedaży i wyników finansowych przechodzą przez fazy typowe dla cyklu życia produktu; w przypadku projektów inwestycyjnych, szczególnie projektów infrastrukturalnych, wymienione fazy nie występują z taką ostrością.
5. W przypadku modelu finansowego opracowywanego na potrzeby oceny projektu inwestycyjnego i nowego modelu biznesowego nie występują dane historyczne, na bazie których można budować prognozy finansowe, a zatem opracowywanie modeli finansowych w dużej mierze jest powiązane z ideą budżetowania od zera; w przeciwieństwie do tego, przy tworzeniu modelu finansowego istniejącego przedsiębiorstwa punktem wyjścia do opracowywania prognoz są dane historyczne o osiągniętych przychodach, wynikach i poniesionych kosztach.
6. Rola modelu finansowego w ocenie projektu inwestycyjnego sprowadza się najczęściej do oceny jego opłacalności przy wykorzystaniu określonych mierników (np. NPV, IRR, okres zwrotu), a w przypadku modelu finansowego sporządzanego dla istniejącego przedsiębiorstwa do prognozy jego wyników i wyceny akcji/udziałów; w przypadku projektowania modelu biznesowego model finansowy ma do spełnienia szerszą rolę; model biznesowy, w tym jego zasadnicze części składowe stanowiące spójny system, jest opracowywany najczęściej w sposób iteracyjny (poprzez przybliżanie się do

rozwiązania docelowego); model finansowy ma umożliwiać bieżącą ocenę kolejnych iteracji w opracowywaniu modelu biznesowego pod względem tworzenia wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa.

Przedstawione powyżej podobieństwa i różnice pomiędzy modelowaniem finansowym na potrzeby oceny projektu inwestycyjnego, istniejącego przedsiębiorstwa i modelu biznesowego mają istotny wpływ na podejście do opracowywania prognoz finansowych, szacowania kosztu kapitału i wyboru kryteriów oceny działalności pod kątem tworzenia wartości dla właścicieli.

Wspomniane iteracyjne podejście do projektowania modelu biznesowego z wykorzystaniem modelu finansowego umożliwia lepsze dostosowanie oferty do oczekiwań klientów, a także skuteczniejsze opracowanie łańcucha wartości i sposobu finansowania działalności. Poprzez iteracyjne podejście, w tym z przeprowadzeniem testu modelu biznesowego w małej skali, istnieje także możliwość znaczącego ograniczenia ryzyka, które zazwyczaj jest istotnie wyższe niż w przypadku realizacji projektu inwestycyjnego związanego z rozszerzeniem dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa. Schemat modelowania finansowego na potrzeby oceny modelu biznesowego przedstawiono na rysunku 5.

Projekt i struktura modelu biznesowego determinują strukturę modelu finansowego, który jest najczęściej tworzony przy wykorzystaniu arkusza kalkulacyjnego. Niekiedy pojawiają się twierdzenia, że pojęcie modelu biznesowego pojawiło się wraz z powstaniem arkuszy kalkulacyjnych, które ułatwiły znacząco modelowanie finansowe. Oznaczałoby to, że modelowanie finansowe poprzedziło pojawienie się pojęcia modelu biznesowego, które następnie zostało zaadaptowane na potrzeby nauki o zarządzaniu strategicznym. Integralną częścią projektu modelu biznesowego jest:

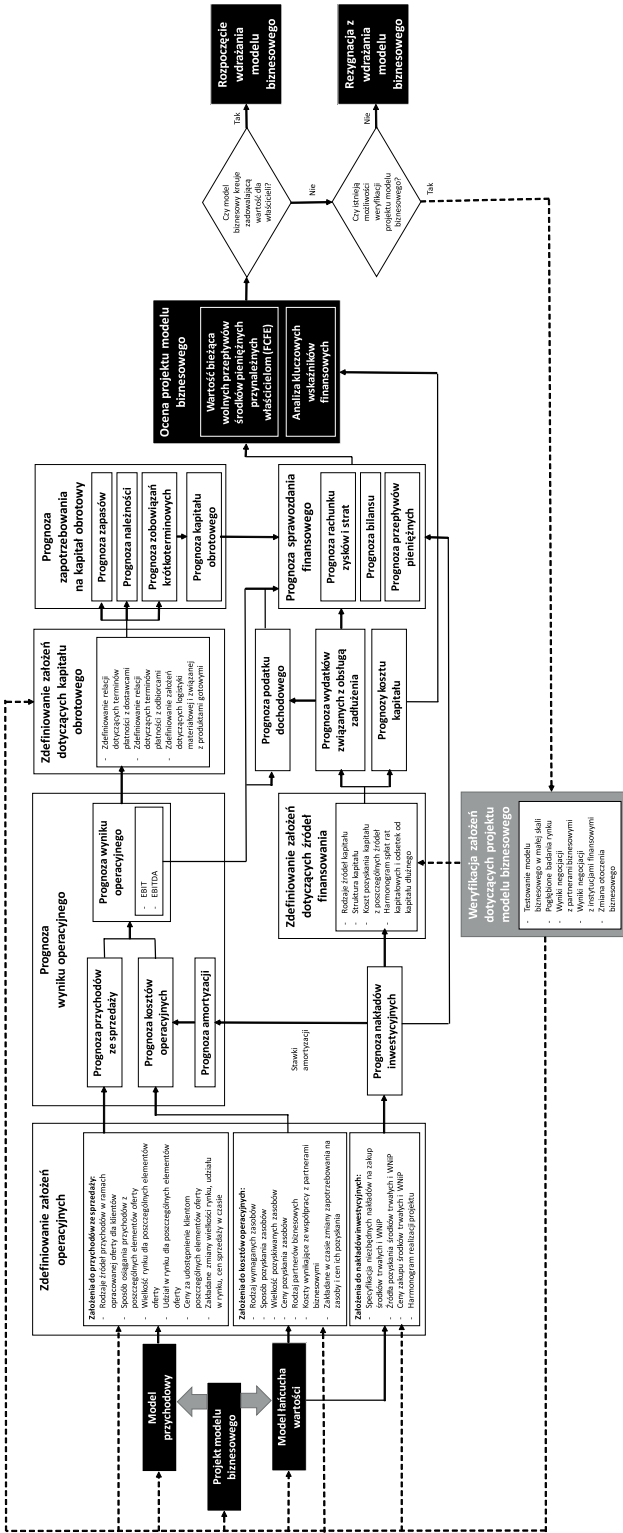
- model osiągnięcia przychodów ze sprzedaży,
- kształt łańcucha wartości.

Zarówno z modelu przychodowego, jak i modelu kosztów łańcucha wartości wynikają założenia niezbędne do kwantyfikacji celów dotyczących:

- prognozowanych przychodów ze sprzedaży,
- prognozowanych kosztów operacyjnych,
- prognozowanych nakładów inwestycyjnych.

Wymienione prognozy cząstkowe różnych kategorii ekonomicznych umożliwiają sporządzenie prognoz rachunku zysków i strat z wyodrębnieniem różnych poziomów wyniku finansowego, bilansu i przepływów środków pieniężnych. Prognozy te powinny być dostosowane do potrzeb informacyjnych związanych z oceną modelu biznesowego, a także do wymaganych wielkości wejściowych potrzebnych do wykonania analizy ekonomicznej modelu biznesowego. Podstawą oceny modelu biznesowego

Rysunek 5. Rola modelowania finansowego w projektowaniu modelu biznesowego



Źródło: Opracowanie własne.

powinna być wartość bieżąca prognozowanych wolnych przepływów środków pieniężnych przynależnych właścicielom przedsiębiorstwa (FCFE – *Free Cash Flow to Equity*). Na podstawie wartości bieżącej prognozowanych wolnych przepływów środków pieniężnych przynależnych właścicielom określa się, czy dany model biznesowy będzie w stanie tworzyć dla nich satysfakcjonującą wartość. Jeżeli opracowany projekt modelu biznesowego nie jest w stanie zapewnić satysfakcjonującej wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa, to istnieją dwie możliwości:

- pierwsza z nich dotyczy rezygnacji z wdrażania nowego modelu biznesowego,
- druga z nich dotyczy weryfikacji projektu nowego modelu biznesowego.

W przypadku drugiej opcji odbywa się najczęściej kreatywna burza mózgów, podczas której poszukuje się nowych rozwiązań dotyczących kształtu modelu biznesowego lub weryfikuje się dotychczas przyjmowane założenia do prognozowania przychodów ze sprzedaży, kosztów lub innych kategorii ekonomicznych. W ramach tego działania może nastąpić modyfikacja projektu modelu biznesowego, która może dotyczyć wszystkich lub niektórych jego części. Celem weryfikacji projektu modelu biznesowego jest poszukiwanie jak najlepszych rozwiązań, które zapewnią satysfakcjonujący poziom wartości tworzonej dla właścicieli. Opracowany model finansowy powinien służyć do bieżącej weryfikacji zgłaszanych pomysłów na zmianę projektu modelu biznesowego pod kątem ich wkładu w tworzenie wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa. Modelowanie finansowe umożliwia zatem poszukiwanie w sposób iteracyjny najlepszych rozwiązań dotyczących kształtu nowego modelu biznesowego. W kolejnych iteracjach powstają kolejne wersje (scenariusze) zarówno samego projektu modelu biznesowego, jak i modelu finansowego, który odzwierciedla prognozowane wyniki finansowe. Proces poszukiwania rozwiązań dotyczących projektu modelu biznesowego zostaje zakończony w momencie braku kolejnych zgłaszanych pomysłów na jego modyfikację, które mogłyby się przyczynić do wykreowania wyższej wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa.

Iteracyjny proces poszukiwania najlepszych rozwiązań w zakresie projektu modelu biznesowego może być informacyjnie wspomagany przez:

- testowanie nowego modelu biznesowego w małej skali,
- przeprowadzanie pogłębionych badań rynku,
- wyniki rozmów lub negocjacji z partnerami biznesowymi,
- pogłębioną analizą otoczenia zewnętrznego i trendów w nim zachodzących.

Jednym z istotniejszych rozwiązań stosowanych w trakcie projektowania nowego modelu biznesowego jest jego przetestowanie w rzeczywistych warunkach. Testowanie modelu biznesowego odbywa się poprzez jego wdrożenie w niewielkiej skali i dokonywanie obserwacji dotyczących:

- reakcji klientów na skierowaną do nich ofertę wraz z wysokością cen sprzedaży,
- organizacji działalności, w tym koordynacji działań z partnerami biznesowymi,
- reakcji otoczenia, w tym istniejących lub potencjalnych konkurentów na nowy model biznesowy,
- osiąganych przychodów ze sprzedaży, kosztów czy wyników finansowych, w tym przede wszystkim ich wysokości i tempa wzrostu.

Testowanie modelu biznesowego umożliwia istotne obniżenie ryzyka związanego z jego wdrożeniem w pełnej skali. Po pierwsze, podczas testowania nowego modelu biznesowego zbierane są informacje, które mogą przyczynić się do weryfikacji projektu modelu biznesowego lub niektórych założeń, na bazie których został on opracowany. Najistotniejsze są przede wszystkim informacje o reakcjach klientów na nową ofertę, zgłaszane przez nich propozycje dotyczące zmiany lub doskonalenia oferty, uzupełnienia jej o nowe elementy lub wycofanie tych elementów, które z perspektywy klientów są mniej istotne, a generują wysokie koszty. Po drugie, jeżeli test modelu biznesowego nie powiodłby się (klienci oceniają negatywnie nową ofertę, nie zostaną osiągnięte zakładane wyniki finansowe), to istnieje możliwość wycofania się z jego wdrażania w szerszej skali i ograniczenia wysokości poniesionych nakładów. Testowanie projektowanego modelu biznesowego jest możliwe wówczas, gdy jest on skalowalny, to znaczy gdy można go wdrożyć w rzeczywistych warunkach w niewielkiej skali, a następnie, w przypadku powodzenia testu, rozszerzyć działalność.

Wyniki testu modelu biznesowego powinny być uwzględnione w pierwszej kolejności w projekcie modelu biznesowego, a następnie w modelu finansowym. Jeżeli zmiany projektu prowadzą do podwyższenia wartości tworzonej dla właścicieli, to należy je zaakceptować i uwzględnić w tej wersji modelu biznesowego, która będzie wdrażana w szerokiej skali. W ten sposób powstaje kolejna wersja (iteracja) modelu biznesowego, która jest bliższa oczekiwaniom rynkowym, a zatem następuje ograniczenie ryzyka. Podobny efekt mogą przynosić wyniki negocjacji z kolejnymi partnerami biznesowymi, pogłębione badania rynku czy analiza otoczenia. W tym przypadku również mogą następować korekty projektu modelu biznesowego, które powinny być uwzględniane w modelu finansowym wraz z odzwierciedleniem ich wpływu na wartość tworzoną dla właścicieli.

Jak z powyższego wynika, podejście iteracyjne w opracowywaniu projektu modelu biznesowego wspomagane modelowaniem finansowym ma na celu z jednej strony jego dopracowanie przed wdrożeniem w pełnej skali, a z drugiej strony – istotne ograniczenie ryzyka. Przedstawione podejście powinno być podstawowym narzędziem w analizie i ograniczaniu ryzyka, co nie oznacza, że w kolejnych iteracjach nie można wykorzystywać tradycyjnych metod analizy ryzyka, stosowanych przy ocenie projektów inwestycyjnych (analiza wrażliwości, drzew decyzyjnych itp.).

Do oceny modelu biznesowego pod względem tworzenia wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa należy wykorzystać kryteria związane z odpowiednio dobraną metodą wyceny przedsiębiorstwa. Ogólnie rzecz ujmując, tym kryterium powinna być zdyskontowana wartość prognozowanych przepływów środków pieniężnych przypadających właścicielom przedsiębiorstwa rozpoczynającego działalność w ramach nowego modelu biznesowego.

W literaturze z obszaru finansów przedsiębiorstwa wypracowano wiele metod wyceny akcji/udziałów. W modelowaniu finansowym związanym z oceną modelu biznesowego znaczenie mają jedynie metody dochodowe, które bazują najczęściej na prognozowanych przepływach środków pieniężnych. B.Nita wyszczególnił cztery zasadnicze metody wyceny oparte na prognozowanych przepływach środków pieniężnych, tj. [Nita, 2007, s. 67]:

- Metoda 1 – metoda oparta na dyskontowaniu sald wolnych przepływów środków pieniężnych (FCF – *Free Cash Flow*),
- Metoda 2 – metoda oparta na dyskontowaniu sald przepływów środków pieniężnych przynależnych wszystkim stronom finansującym (CCF – *Capital Cash Flow*),
- Metoda 3 – metoda oparta na dyskontowaniu sald wolnych przepływów środków pieniężnych przynależnych właścicielom (FCFE – *Free Cash Flow to Equity*),
- Metoda 4 – metoda skorygowanej wartości bieżącej (APV – *Adjusted Present Value*).

W każdej z wymienionych metod podstawą wyceny przedsiębiorstwa i akcji/udziałów należących do właścicieli są prognozowane przepływy środków pieniężnych, przy czym sposób ich kalkulacji jest nieco odmienny, co zaprezentowano w tablicy 1.

Tablica 1. Obliczanie przepływów środków pieniężnych na potrzeby wyceny przedsiębiorstwa i jego udziałów/akcji

<p>Metoda 1 – oparta na dyskontowaniu sald wolnych przepływów środków pieniężnych (FCF – <i>Free Cash Flow</i>)</p>	<p>Metoda 2 – oparta na dyskontowaniu sald przepływów środków pieniężnych przynależnych wszystkim stronom finansującym (CCF – <i>Capital Cash Flow</i>)</p>	<p>Metoda 3 – oparta na dyskontowaniu sald przepływów środków pieniężnych przynależnych właścicielom (FCFE – <i>Free Cash Flow to Equity</i>)</p>	<p>Metoda 4 – skorygowanej wartości bieżącej (APV – <i>Adjusted Present Value</i>)</p>
<p>Przychody ze sprzedaży – koszty operacyjne = wynik operacyjny (EBIT) – podatek dochodowy (EBIT × stopa podatku dochodowego) = zysk operacyjny po opodatkowaniu (NOPAT – Net Operating Profit After Taxes) + amortyzacja +/- zmiana kapitału obrotowego (+spadek kapitału obrotowego, – wzrost kapitału obrotowego) +/- zmiany rozliczeń międzyokresowych (np. związanych z rozliczaniem dotacji) – nakłady inwestycyjne</p>	<p>Przychody ze sprzedaży – koszty operacyjne = wynik operacyjny (EBIT) – podatek dochodowy (EBIT × stopa podatku dochodowego) = zysk operacyjny po opodatkowaniu (NOPAT – Net Operating Profit After Taxes) + amortyzacja +/- zmiana kapitału obrotowego (+spadek kapitału obrotowego, – wzrost kapitału obrotowego) +/- zmiany rozliczeń międzyokresowych (np. związanych z rozliczaniem dotacji) – nakłady inwestycyjne + korzyści z tarczy podatkowej (odsetki od zobowiązań × stopa podatku dochodowego)</p>	<p>Przychody ze sprzedaży – koszty operacyjne = wynik operacyjny (EBIT) – odsetki od zobowiązań = wynik przed opodatkowaniem (EBT) – podatek dochodowy (EBT × stopa podatku dochodowego) = wynik po opodatkowaniu + amortyzacja +/- zmiany rozliczeń międzyokresowych (np. związanych z rozliczaniem dotacji) +/- zmiana kapitału obrotowego (+ spadek kapitału obrotowego, – wzrost kapitału obrotowego) +/- zmiana wartości zadłużenia oprocentowanego (+ wpływy z zaciągniętych zobowiązań – spłata rat kapitałowych od zaciągniętych zobowiązań) – nakłady inwestycyjne</p>	<p>Przychody ze sprzedaży – koszty operacyjne = wynik operacyjny (EBIT) – podatek dochodowy (EBIT × stopa podatku dochodowego) = zysk operacyjny po opodatkowaniu (NOPAT – Net Operating Profit After Taxes) + amortyzacja +/- zmiana kapitału obrotowego (+spadek kapitału obrotowego, – wzrost kapitału obrotowego) +/- zmiany rozliczeń międzyokresowych (np. związanych z rozliczaniem dotacji) – nakłady inwestycyjne</p>
<p>= wolne przepływy środków pieniężnych (FCF)</p>	<p>= wolne przepływy środków pieniężnych przynależne wszystkim stronom finansującym (CCF)</p>	<p>= wolne przepływy środków pieniężnych przynależne właścicielom (FCFE)</p>	<p>= wolne przepływy środków pieniężnych (FCF)</p>

Źródło: Opracowanie własne.

Wszystkie przedstawione metody wyceny akcji/udziałów odznaczają się określonymi cechami, które powinny być wzięte pod uwagę przy wyborze jednej z nich do oceny modelu biznesowego pod względem tworzenia wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę wymienione wcześniej aspekty związane z modelowaniem finansowym na potrzeby oceny modelu biznesowego, należy wskazać na trzecią metodę wyceny akcji/udziałów jako najbardziej odpowiednią. Wybierając tę metodę, uznaje się, że kryterium oceny modelu biznesowego pod względem tworzenia wartości dla właścicieli przedsiębiorstwa jest wartość bieżąca prognozowanych wolnych przepływów środków pieniężnych przynależnych właścicielom (FCFE – *Free Cash Flow to Equity*).

W pierwszej i drugiej metodzie wyceny, które są oparte na prognozowanych wolnych przepływach środków pieniężnych dostępnych dla wszystkich inwestorów, jako stopę dyskontową wykorzystuje się średni ważony koszt kapitału (WACC). Zgodnie z teorią finansów średni ważony koszt kapitału (WACC) powinien być kalkulowany przy wykorzystaniu:

- wag odzwierciedlających udział poszczególnych rodzajów kapitału w kapitale zainwestowanym ogółem obliczonych na bazie wartości rynkowych,
- wag odzwierciedlających docelowe udziały poszczególnych rodzajów kapitału w kapitale zainwestowanym ogółem, przy których jest minimalizowany koszt kapitału.

Wymienione dwa postulaty dotyczące konstrukcji wag odzwierciedlających udział poszczególnych rodzajów kapitału w kapitale zainwestowanym ogółem mogą być spełnione przy wycenie przedsiębiorstwa o ugruntowanej pozycji na rynku, posiadającego długą historię prowadzonej działalności, lub przy ocenie projektu inwestycyjnego, którego ryzyko nie odbiega zasadniczo od dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa i którego realizacja nie zmieni docelowej struktury kapitału. W przypadku rozpoczynania działalności w nowej spółce, działającej zgodnie z nowo zaprojektowanym modelem biznesowym, obie wymienione zasady dotyczące konstrukcji wag związanych z udziałem poszczególnych rodzajów kapitału w ogólnie zainwestowanym kapitale nie mogą zostać spełnione. Wynika to z następujących przyczyn:

1. Aby obliczyć wagi na bazie rynkowej wartości kapitału własnego i obcego, należy te wartości wcześniej znać; w przypadku spółek notowanych na giełdzie papierów wartościowych, działających w efektywny sposób, warunek ten może zostać spełniony; w przypadku nowej spółki rozpoczynającej prowadzenie działalności w ramach nowego modelu biznesowego nie może być mowy o znajomości wartości rynkowej jej kapitału własnego; ponadto wartość ta dopiero

zaczyna się kształtować i jest w dużej mierze uzależniona od tego, jak rynek zareaguje na prowadzenie działalności w ramach nowego modelu biznesowego.

2. Ryzyko operacyjne związane z nowo wprowadzanym modelem biznesowym będzie się zmieniać w czasie; najwyższe będzie na początku działalności, przed weryfikacją nowego modelu biznesowego przez rynek; po pozytywnym przyjęciu nowego modelu biznesowego przez klientów ryzyko się zmniejsza, a po zbudowaniu odpowiedniej skali działalności i osiągnięciu korzystnych wyników finansowych może kształtować się na umiarkowanym poziomie; aspekt ten ma istotne znaczenie dla struktury kapitału i możliwości jego pozyskiwania z różnych źródeł; na etapie oceny projektu modelu biznesowego trudno jest więc wyznaczyć optymalną, docelową strukturę kapitału, z określonym udziałem kapitału obcego; ze względu na wysokie ryzyko w początkowej fazie działalności spółka wprowadzająca nowy model biznesowy może być w zasadzie finansowana wyłącznie kapitałem własnym pochodzącym od jej założycieli lub funduszy wysokiego ryzyka; dopiero w miarę pozytywnej weryfikacji nowego modelu biznesowego przez rynek i obniżenia ryzyka istnieje najczęściej możliwość skorzystania z kapitału obcego, który jest wykorzystywany do rozwoju działalności i zwiększenia jej skali.

Wymienione powyżej trudności z ustaleniem odpowiednich wag przy obliczaniu średniego ważonego kosztu kapitału nie występują w przypadku stosowania trzeciej metody wyceny do oceniania projektu modelu biznesowego pod względem tworzenia wartości dla właścicieli. W tej metodzie wyceny stopą dyskontową jest bowiem koszt kapitału własnego, a nie średni ważony koszt kapitału. Ponadto trzecia metoda wyceny w lepszy sposób odzwierciedla wkład nowego modelu biznesowego w tworzenie wartości dla właścicieli przy zmieniającej się w czasie strukturze kapitału, w tym wysokości długu, co wpływa istotnie na wysokość wolnych przepływów środków pieniężnych przynależnych właścicielom (FCFE). Przy wskazanych powyżej zmianach struktury finansowania działalności związanej z nowym modelem biznesowym rozkład w czasie wolnych przepływów środków pieniężnych przynależnych wszystkim inwestorom i właścicielom będzie się zasadniczo różnił, co w połączeniu najczęściej z brakiem zadłużenia w momencie rozpoczynania działalności ma istotne znaczenie dla wyników wyceny udziałów/akcji założycieli spółki.

Z kolei metoda skorygowanej wartości bieżącej (APV) zakłada oddzielną wycenę poszczególnych elementów składających się na całkowitą wartość przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim działalności operacyjnej i efektów związanych ze strukturą kapitału (finansowaniem działalności

długiem). Jednym z elementów, które należy odrębnie wycenić, są koszty trudności finansowych (bankructwa) wynikające z ryzyka finansowego. W stopie dyskontowej, którą jest koszt kapitału własnego, nie ma bowiem uwzględnionego ryzyka finansowego (w tej metodzie wyceny). Ustalenie kosztów bankructwa oraz prawdopodobieństwa upadku spółki, która nie rozpoczęła działalności, a jej model biznesowy nie został jeszcze poddany weryfikacji przez rynek, jest niezmiernie trudne, o ile w ogóle możliwe. Chociażby z tego powodu lepiej jest wykorzystać trzecią metodę wyceny do oceny projektowanego modelu biznesowego pod względem tworzenia wartości dla właścicieli, tym bardziej że w tej metodzie ryzyko finansowe jest uwzględnione w stopie dyskontowej (koszcie kapitału własnego).

Nawet jednak wybierając trzecią metodę wyceny, istnieje zasadnicza trudność w ocenie ryzyka (operacyjnego i finansowego) na etapie projektowania nowego modelu biznesowego, od poziomu którego zależy koszt kapitału, w tym przypadku koszt kapitału własnego. Trudność ta wynika przede wszystkim z faktu, że jeżeli model biznesowy ma innowacyjny i przełomowy charakter, to mogą wystąpić problemy ze znalezieniem podmiotu o porównywalnym poziomie ryzyka, którego akcje są przedmiotem obrotu giełdowego i na podstawie którego byłaby możliwość wyznaczenia współczynnika beta (metoda *bottom-up*). W przypadku korzystania z modelu CAPM do wyznaczania kosztu kapitału własnego nie ma zazwyczaj problemów z wyznaczeniem stopy wolnej od ryzyka oraz premii za ryzyko rynkowe. Właściwe oszacowanie współczynnika beta może jednak natrafić na problemy, w przypadku gdy:

- model biznesowy tworzy unikatową wartość dla klientów, która nie ma odpowiednika na rynku (np. tworzenie nowego rynku poprzez zaspokajanie nowo wykreowanych potrzeb);
- model biznesowy dostarcza klientom znaną wartość, lecz w inny sposób, np. poprzez zaprojektowanie unikatowego łańcucha wartości zmieniającego istotnie wysokość i strukturę kosztów w stosunku do wysokości i struktury kosztów podmiotów porównywalnych.

Obie wymienione sytuacje mogą istotnie wpływać na wysokość ryzyka operacyjnego, które może być trudniejsze do oszacowania ze względu na brak podmiotów notowanych na giełdzie papierów wartościowych o podobnych cechach. Ponadto innowacyjność i unikatowość modelu biznesowego przed jego weryfikacją przez rynek przekłada się dodatkowo na wyższy poziom ryzyka. Ryzyko związane z firmami technologicznymi, działającymi w ramach nowych modeli biznesowych, na wstępnym etapie rozwoju jest nawet pięciokrotnie wyższe od ryzyka rynkowego, a koszt kapitału pozyskanego od funduszy Venture Capital sięga poziomu 15–25% rocznie [Kerins i inni, 2002], a nawet może przekraczać 30% rocznie [Moez,

Sahut, 2013]. W powyższej sytuacji oszacowanie współczynnika beta może się odbywać jedynie przy wykorzystaniu metody delfickiej. Na przykład G. Festel i inni proponują ekspercką metodę kalkulacji współczynnika beta dla przedsiębiorstw na wczesnym etapie rozwoju [Festel i inni, 2013]. Polega ona na przyjęciu wyjściowego współczynnika beta w wysokości 6,4 podlegającego w kolejnym kroku korekcie na podstawie jakościowej analizy ryzyka związanego z przedsięwzięciem.

Zakończenie

Modelowanie finansowe umożliwia wspomaganie projektowania właściwego modelu biznesowego, a więc takiego, który z jednej strony będzie tworzył wartość dla klientów, a z drugiej strony umożliwi generowanie satysfakcjonującej stopy zwrotu dla właścicieli. Modelowanie finansowe powinno być zatem stosowane równoległe z projektowaniem modelu biznesowego przy wykorzystaniu przedstawionego szablonu. Podstawowe cechy modelowania finansowego na potrzeby oceny modelu biznesowego przedstawiają się następująco:

- modelowanie finansowe ma charakter iteracyjny,
- modelowanie finansowe na potrzeby oceny modelu biznesowego zasadniczo odróżnia się od modelowania finansowego wykorzystywanego do wyceny przedsiębiorstwa o ugruntowanej pozycji na rynku i do oceny projektów inwestycyjnych, co wynika z rozłożenia przepływów środków pieniężnych i kształtowania się ryzyka w czasie,
- do oceny projektu modelu biznesowego powinna być wykorzystywana metoda wyceny bazująca na przepływach środków pieniężnych przynależnych właścicielom (FCFE) oraz koszcie kapitału własnego,
- ze względu na wysoki i trudny do oszacowania poziom ryzyka w początkowym etapie działalności nowej spółki w ramach nowego modelu biznesowego szacowanie współczynnika beta na potrzeby obliczenia kosztu kapitału własnego powinno bazować na metodzie delfickiej.

Najważniejszą cechą modelowania finansowego jest to, że przebiega ono w sposób iteracyjny, podobnie jak proces tworzenia nowego modelu biznesowego. Jeżeli model finansowy wskazuje na brak możliwości uzyskania satysfakcjonującej stopy zwrotu dla właścicieli przedsiębiorstwa, to należy na nowo przemyśleć projekt poszczególnych elementów modelu biznesowego, w tym zakresu oferty, ceny jej udostępnienia klientom, a także konstrukcji łańcucha wartości, wykorzystywanych zasobów i projektowanych relacji z partnerami biznesowymi. Każdy pomysł na zmianę

określonego elementu modelu biznesowego musi znaleźć odzwierciedlenie w modelu finansowym. W ten sposób następuje weryfikacja pomysłu pod względem tworzenia wartości dla klientów, jak również dla właścicieli przedsiębiorstwa. Model finansowy odzwierciedlający planowane skutki finansowe projektu modelu biznesowego doskonale odzwierciedla relacje pomiędzy elementami tego modelu i gwarantuje systemowe podejście do jego opracowywania.

Literatura

- Afuah A. (2004), *Business Models. A Strategic Management Approach*, McGraw-Hill, Irwin, New York.
- Bodmer E. (2015), *Corporate and Project Finance Modelling. Theory and Practice*, John Wiley&Sons, New Jersey.
- Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2002), *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 11, No. 3.
- Festel G., Wuermseher M., Cattaneo G. (2013), *Valuation of Early Stage High-Tech Start – up Companies*, „International Journal of Business”, Vol. 18, No. 3.
- Kerins F., Smith J.K., Smith R. (2002), *Cost of Capital for Venture Capitalists and Underdiversified Entrepreneurs*, January.
- Komorowski J. (2002), *Planowanie finansowe w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, ODDK, Gdańsk.
- Magretta J. (2002), *Why Business Models Matter*, „Harvard Business Review”, May.
- Moez K., Sahut J.H. (2013), *Evaluation Cost of Venture Capital for Investor and Entrepreneurs in The French Market*, „International Journal of Business”, Vol. 18, No. 1.
- Nita B. (2007), *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2012), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Helion, Gliwice.
- Timmers P. (1999), *Business Models for Electronic Commerce*, John Wiley&Sons Ltd., Chichesters, England.

Streszczenie

Autor podejmuje w tym artykule istotny problem dotyczący informacyjnego wspomagania projektowania modelu biznesowego przy wykorzystaniu modelowania finansowego. W pierwszej części artykułu została przedstawiona istota modelu biznesowego, a także cel artykułu. W kolejnej części zaprezentowano istotę szablonu projektowania modelu biznesowego oraz sam proces jego tworzenia. W trzeciej najważniejszej części artykułu przedstawiono zasadnicze cechy modelowania finansowego na potrzeby oceny projektowanego modelu biznesowego. Zgodnie z rozważaniami zawartymi w tej części ten rodzaj modelowania finansowego ma charakter iteracyjny, bazuje na wolnych przepływach środków pieniężnych przynależnych właścicielom oraz zasadniczo odróżnia się od modelowania finansowego wykorzystywanego w wycenie przedsiębiorstw i ocenie projektów

inwestycyjnych. Istotną trudnością w modelowaniu finansowym na potrzeby oceny projektu modelu biznesowego jest również ocena ryzyka i szacowanie związanej z nim stopy dyskontowej, która może być określona na podstawie metody delfickiej.

Słowa kluczowe

model biznesowy, modelowanie finansowe, projektowanie

Financial Modelling In Designing Business Model (Summary)

In the article author tries to scrutinize the problem relating to informational supporting of designing new business model by making use of financial modelling. Firstly, there were presented the essence of business model and the goal of this article. In the next part of the article there are depicted different templates of business model and their use in its designing. The third part of the article is the most important. In that part there are presented the characteristics of financial modelling that can be used to informational supporting of business model designing. That kind of financial modelling should be carried out in iterative way, should be based on Free Cash Flow to Equity (FCFE) and is different from financial modelling used to company valuation or assessment of economic effectiveness of investments projects. The main difficulty in that kind of financial modelling is also the risk assessment which impacts the discount rate. Either the risk and discount rate can be assessed by making the use of Delphi method due to the original character of often new and innovative business models that don't have the equivalent in the market.

Keywords

business model, financial modelling, designing

Jan Antończyk*

Typologia Bartletta & Ghoshala – niedoceniane narzędzie warsztatu badacza procesu internacjonalizacji spółek wielonarodowych

Wstęp

W latach 80. ubiegłego stulecia w krajach zachodnich globalizacja była jedną z wielu ważnych sił sprawczych, które spowodowały zmianę modelu korporacyjnego. Świat zalała fala deregulacji i prywatyzacji, połączona z epoką informatyki i rewolucją w nauce. Wszystko to spowodowało zmiany charakterystyki i strategii rozmaitych branż i dały nowy impet sektorowi usługowemu gospodarki. Fala fuzji i przejęć oraz rozpowszechnienie sojuszków i partnerstw potwierdziły potrzebę opanowania skali i zakresu zmian, a także zmusiły spółki do rozwoju możliwości zarządzania bardziej elastycznymi sieciami organizacji. Korporacje, operując w szybko zmieniającym się, bardziej konkurencyjnym i przepelnionym wiedzą środowisku, zmuszone były do skoku ewolucyjnego, przypominającego ten z lat 20., kiedy to narodziny strategii dywersyfikacji doprowadziły do podzielonej struktury organizacyjnej i towarzyszącemu jej profesjonalnemu modelowi zarządzania [Bartlett, Ghoshal, 2002, s. x-xi]. W 1989 r. Christopher A. Bartlett oraz Sumantra Ghoshal opublikowali wyniki swoich badań nad przedsiębiorstwami funkcjonującymi na rynkach międzynarodowych (MNC) [Bartlett, Ghoshal, 1989]. W tym samym roku w Polsce miał miejsce początek końca okresu gospodarki nakazowej, wkrótce miały dać znać o sobie rynek i konkurencja.

Analizując literaturę naukową ostatniego ćwierćwiecza, można stwierdzić, że kwestia klasyfikacji i typologii, dzięki którym proces badań i możliwość usprawnienia i uporządkowania jego wyników, ma istotne znaczenie dla badaczy procesów tworzenia, działalności i rozwoju MNC. Dysponując znaczącą typologią organizacyjną, można ją wykorzystać w przewidywalny sposób, kiedy pewne cechy charakterystyczne gromadzą się w odrębnych typach, obecność jednej cechy lub więcej w innych próbach może prowadzić do przewidzenia pozostałych elementów dla zrozumienia ich złożoności, struktury organizacyjnej i funkcjonowania, przewidywania ich zachowań oraz integrowania i porównywania różnych opracowań i typologii. „Ułatwiałoby to porównanie i integrowanie różnych prac z tej

* Mgr inż., Wydział Zarządzania, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, ul. Wyzwolenia 24, 41-940 Piekary Śląskie, jan.antonczyk.277@zarz.agh.edu.pl, jan@antonczyk.pl

dziedziny i mogłoby złagodzić brak integracji koncepcyjnej i potwierdzenia empirycznego” [Harzing, 2000, s. 102].

W artykule scharakteryzowano najważniejsze typologie przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych, ze szczególnym naciskiem na walory typologii Bartletta-Ghoshala, jako najbardziej zaawansowanej, wykazując jednocześnie brak spójności, ostrości oraz wieloznaczność stosowanego przez różnych autorów nazewnictwa, co istotnie utrudnia proces operacjonalizacji problemu badawczego w obszarze zdefiniowania pojęć. Zwrócono uwagę na istnienie luki badawczej w obszarze badań procesu powstawania i funkcjonowania polskich MNC, będącej, być może, powodem niedoceniaenia typologii Bartletta-Ghoshala w środowisku nauki polskiej.

1. Typologia spółek wielonarodowych (MNC) Bartletta-Ghoshala

1.1. Geneza

Typologia MNC Bartletta-Ghoshala ewoluowała stopniowo, na podstawie prac i koncepcji innych badaczy, począwszy od takich jak H. Perlmutter [1969], rozróżniając struktury organizacyjne i zarządzanie policentryczne, geocentryczne oraz etnocentryczne (tab. 1). Znaczne zmiany globalne lat 70. i 80. spowodowały konieczność dyskusji nad charakterystyką różnych typów MNC w sposób usystematyzowany. Niemalże wpływ miały także strategiczne i zarządcze problemy amerykańskich MNC, które straciły globalną dominację na rzecz spółek japońskich, szwedzkich i zachodniemieckich [Raskovic i inni, 2013, s. 150]. Wiele spółek pod koniec lat 80. stało przed poważnymi problemami, spowodowanymi drastyczną zmianą w popycie, na którą nie były w stanie w odpowiedni sposób zareagować. Pojawiła się konieczność nowego podejścia do zarządzania działalnością firmy, dość elastycznego, aby było skuteczne w konkurencyjnym, zmiennym i ulotnym środowisku biznesowym przyszłości.

Tablica 1. Trzy typy orientacji centrali wobec spółek zależnych w MNC według Perlmuttera

Projekt organizacji	Etnocentryczny	Wielocentryczny	Geocentryczny
Złożoność organizacji	Złożony w kraju, prosty w spółkach zależnych	Zróżnicowana i niezależna	Coraz bardziej złożona i współzależna
Autorytet; podejmowanie decyzji	Wysoko w centrali	Stosunkowo niska w centrali	Dążenie do podejścia opartego na współpracy między firmami zależnymi i centralą

Projekt organizacji	Etnocentryczny	Wielocentryczny	Geocentryczny
Ocena i kontrola	Normy lokalne stosowane w odniesieniu do osób i wyników	Określona lokalnie	Znajdowanie standardów uniwersalnych i lokalnych
Nagrody i kary; Zachęty	Wysokie w centrali, niskie w spółkach zależnych	Szeroki zakres; Mogą to być wysokie lub niskie nagrody za wyniki spółek zależnych	Międzynarodowi i lokalni kierownicy nagradzani są za osiągnięcie celów lokalnych i globalnych
Komunikacja; Informacje Jak	Duża objętość zamówień, poleceń, porad dla spółek zależnych	Niewiele do i z centrali. Mało między jednostkami zależnymi	W obu kierunkach i między podsektorami. Szefowie jednostek zależnych stanowią część zespołu kierowniczego
Identyfikacja	Narodowość właściciela	Obywatelstwo kraju przyjmującego	Prawdziwie międzynarodowa firma, ale identyfikująca się z interesami narodowymi
Kontynuacja (rekrutacja, personel, rozwój)	Rekrutacja i rozwój ludzi w kraju ojczystym w kluczowych pozycjach na całym świecie	Rozwój ludzi z lokalnej narodowości na kluczowe stanowiska w swoim kraju	Rozwój najlepszych ludzi na całym świecie dla kluczowych pozycji na całym świecie

Źródło: [Perlmutter, 1969, s. 12].

1.2. Charakterystyka

Badania Bartletta i Ghoshala bazowały na analizach przypadków dziewięciu MNC, łącząc dane empiryczne z elementami preskrypcji. W wyniku analizy dostępnych informacji, popartych obserwacjami oraz wywiadami z menedżerami z tych firm, wyodrębnili trzy typy firm:

- wielonarodowe (*multinational*), określające spółki, które rozwinęły zdolności organizacyjne oraz przyjęły postawę strategiczną, umożliwiającą im uwrażliwienie i reagowanie na różnice w środowiskach narodowych, w wyniku czego udało im się stworzyć wiele narodowych podmiotów, oferując swoim samodzielnym

organizacjom narodowym znaczną swobodę strategiczną i autonomię organizacyjną. Rozwinęły one w każdym kraju powiązania do swojej infrastruktury na tyle neutralne, że ich jednostki organizacyjne na całym świecie są postrzegane prawie jak firmy lokalne [Bartlett, Ghoshal, 2002, s. 16];

- globalne (*global*) – obejmujące spółki podążające w kierunku potrzeby efektywności globalnej, które stały się znacznie bardziej scentralizowane w zakresie decyzyjności. Przedmiotem analiz są dla nich globalne środowisko operacyjne i światowy popyt a nie rynki lokalne, krajowe. Wykazują one znaczne scentralizowanie prac rozwojowych, produkcji i strategii marketingowej, jak również proces decyzyjny w oparciu o siedzibę zarządu [tamże, s. 17].
- międzynarodowe (*international*), których strategia polega głównie na przekazywaniu i adaptowaniu wiedzy i doświadczenia spółek dominujących spółkom zależnym. Spółka dominująca zachowuje swoje wpływy, jednak spółki zależne mogą adaptować produkty i know-how, w odróżnieniu od spółek zależnych firm globalnych [tamże, s. 17].

Z charakterystyki typów wynika, że wszystkie trzy modele posiadają zróżnicowane możliwości strategiczne. Pierwszy pozwala na szybkie reagowanie na lokalne różnice rynkowe, drugi jest skuteczny przy transferze wiedzy i umiejętności, zaś trzeci ułatwia zachowanie efektywności na skalę globalną. Jednym z efektów badań Bartletta i Ghoshala było zdefiniowanie czwartego modelu, czysto teoretycznego, charakteryzującego się zaletami powyższych trzech i minimalizującego ich ułomności. Autorzy nazwali ten model ponadnarodowym (*transnational*).

Pierwszym dylematem, z jakim muszą zmierzyć się spółki dążące do zmian, jest konieczność poświęcenia jednych celów dla osiągnięcia innych. Dotyczy to głównie konfiguracji majątku i możliwości, ról, jakie odgrywają ich filie zagraniczne i wiedza rozproszona wewnątrz firmy. W przypadku zarządzania scentralizowanego spółka globalna wykorzystuje ekonomię skali, a jej filie są zarządzane z wykorzystaniem wszystkich zasobów, bez motywacji i możliwości reagowania na rynek lokalny. Jednakże pozwala to na efektywne zarządzanie, wdrażanie i dystrybucję innowacji tanio i szybko. Z drugiej strony uniemożliwia to reagowanie na zmiany rynkowe poza rynkiem własnym. Reakcją na nie może być przewymiarowanie, stanowiące efekt dążenia do uniwersalności, lub kompromis, który nie zadowala żadnego z rynków. Centralizacja nie pozwala czerpać z możliwości poza własnym środowiskiem, nie naruszając atutu, jakim jest skuteczność globalna. Spółka ponadnarodowa dąży do skuteczności w celu osiągnięcia globalnej konkurencyjności. Lokalna zdolność do reagowania jest ważna,

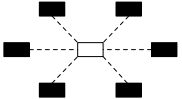
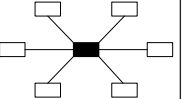
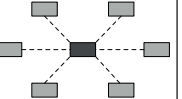
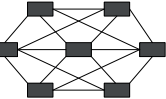
ale jest jedynie narzędziem w celu uzyskania elastyczności w działaniach międzynarodowych. Innowacje są traktowane jako proces kształcenia organizacyjnego, umożliwiającego szerszą perspektywę i zmianę kryteriów dokonywania wyborów. Spółka ponadnarodowa uznaje, że każdy z tradycyjnych modeli zarządzania na poziomie światowym posiada własne zalety, ale żaden nie jest w pełni skuteczny. Spółka globalna polega na skali, spółka wielonarodowa – na zróżnicowaniu, zaś spółka międzynarodowa widzi centralnie stworzone innowacje jako sposób redukcji kosztów lub zwiększenia zysków. Jednakże, aby osiągnąć konkurencyjność, koszty i przychody muszą być zarządzane jednocześnie, a skuteczność i innowacyjność mogą mieć swoje źródło w różnych częściach organizacji, zatem kluczowe jest tu zachowanie selektywności decyzyjnej. Niektóre bowiem z zasobów są lepiej wykorzystane jako scentralizowane i skupione na ochronie pewnych kompetencji i nadzoru zarządzania. Podobnie skuteczniej zarządzany w ten sposób będzie główny ośrodek rozwojowy oraz funkcje skarbowe. Polityka ponadnarodowa z kolei korzysta z centralizacji w miejscach, gdzie jest to najbardziej opłacalne – budowa fabryk w krajach o niskich kosztach robocizny, korzystanie z ekonomii skali z jednoczesnymi niskimi nakładami i dostępem do rzadkich zasobów. Niektóre zasoby lepiej jest zdecentralizować, zarówno przez wzgląd na przewagę, jaką daje zróżnicowanie, jak i elastyczność. Zabezpiecza to również przed nagłymi zmianami kursu walut, strajkami, naturalnymi katastrofami i zmniejsza konieczność koordynacji. W wyniku takiej konfiguracji firma ponadnarodowa stanowi skomplikowaną kombinację aktywów i możliwości rozproszonych, ale i wyspecjalizowanych. Silne współzależności integrują je w całość [tamże, s. 66–68].

Kluczowymi atrybutami spółki ponadnarodowej jest suma logiczna atrybutów omawianych trzech organizacji. Są one wewnętrznie spójne i wzajemnie się wzmacniają. Połączenie zintegrowanej konfiguracji sieciowej, zróżnicowania ról firm zależnych i jednoczesnego zarządzania wieloma procesami innowacyjnymi wspiera współpracę przy opracowywaniu nowych wyrobów i procesów, a współzależność sprawia, że współpraca ta wzmacnia się automatycznie. Zróżnicowanie ról organizacyjnych motywuje do specjalizacji niektórych części firmy i zapewnienia unikalności rozmaitych procesów innowacji. To z kolei generuje zapotrzebowanie na różne role i zasoby i one właśnie stanowią podstawę działania organizacji ponadnarodowej. Jednakże zalety te jednocześnie powodują problemy. Rozproszenie zasobów, specjalizacja, wielość procesów innowacyjnych i poznawczych prowadzi do podziału i rozproszenia. W celu uniknięcia tych problemów niezbędne są potężne siły integrujące i unifikujące. Żadna z grup zarządzania nie może zdominować

innej, procesy koordynacyjne muszą umożliwiać zarządzenie podmiotami i zadaniami za pomocą elastycznych procedur, w przeciwnym razie organizacja może zbyt szybko się rozproszyć, by móc nadal zachować konkurencyjność, współzależności uniemożliwią elastyczność, a stopień skomplikowania – korzystanie z możliwości poznawczych [tamże, s. 74]. Charakterystyczne cechy typów MNC wg Bartletta i Ghoshala ujęto w tablicy 2.

Tablica 2. Cechy charakterystyczne typów MNC typologii Bartletta-Ghoshala

Charakterystyka spółki	Wielonarodowa	Globalna	Międzynarodowa	Ponadnarodowa
Kluczowe możliwości strategiczne	Budowanie silnej obecności lokalnej poprzez uwrażliwienie i reagowanie na różnice narodowe	Budowanie przewagi kosztowej poprzez scentralizowaną działalność na skalę globalną	Wykorzystywanie wiedzy i możliwości spółek zależnych poprzez światowe rozprzestrzenianie i adaptację	Wielonarodowa elastyczność, globalna konkurencyjność i czerpanie wiedzy z całego świata
Rozwój i rozpowszechnianie wiedzy	Wiedza opracowywana i zatrzymywana w każdym podmiocie	Wiedza opracowywana i zatrzymywana centralnie	Wiedza opracowywana centralnie i przekazywana do jednostek zagranicznych	Wiedza opracowywana wspólnie i rozpowszechniana na cały świat
Rola działalności zagranicznej	Wyczuwanie i eksploatowanie możliwości lokalnych	Wdrażanie strategii siedziby głównej	Adaptacja i wykorzystywanie kompetencji siedziby głównej	Zróżnicowane wkłady podmiotów krajowych do zintegrowanej działalności na całym świecie
Konfiguracja aktywów i możliwości	Zdecentralizowana i samowystarczalna w ramach kraju	Scentralizowana i o skali globalnej	Źródła podstawowych możliwości scentralizowane, inne zdecentralizowane	Rozproszona, współzależna i wyspecjalizowana

Charaktery- styka spółki	Wielonarodowa	Globalna	Międzynarodowa	Ponadnarodowa
Konfiguracja strukturalna i koordynacja	Zdecentralizowana federacja	Scentralizowany hub (ośrodek)	Skoordynowana federacja (złożona z wielu części)	Sieć zintegrowana
				

Źródło: [Maurer, 2011, s. 182].

Bardzo ciekawym rezultatem badań Bartletta i Ghoshala jest opis wpływu, jaki wywiera na strategię biznesową MNC tzw. spuścizna administracyjna (*administrative heritage*). W okresie przedwojennym siły społeczne wymuszały decentralizację sił i środków organizacyjnych, aby zareagować na różnice pomiędzy rynkami międzynarodowymi. Taka konfiguracja rozproszonych zasobów określana jest jako zdecentralizowana federacja (*decentralized federation*) i charakterystyczna jest dla modelu organizacji wielonarodowej. Struktura ta opierała się na biznesach rodzinnych oraz prywatnych i nieformalnych kontaktach. Istniała tendencja do przekazywania zarządzania zaufanym jednostkom. Systemy finansowe pozwalały na prostą konsolidację księgowości i zarządzania kapitałem. Podejście było dosłownie wielonarodowe – każda jednostka organizacyjna zarządzana była niezależnie i dostosowana do lokalnego środowiska. Drugi typ, model organizacji międzynarodowej, był popularny w okresie powojennym. Wówczas głównym zadaniem spółek rozciągających swą działalność na rynek międzynarodowy było przekazywanie wiedzy i doświadczenia do mniej zaawansowanych środowisk zagranicznych, które wprawdzie mogły adaptować je do swoich potrzeb, jednak ich zależność od spółki macierzystej wymagała znacznie większej kontroli i koordynacji. Można ją określić jako federację skoordynowaną (*coordinated federation*). Zarząd kierował swobodnie działającą grupą niezależnych podmiotów i decydował o kierunku ich działalności, uzależniając poprzez centralne przekazywanie wiedzy i informacji. Trzecim typem organizacji jest model organizacji globalnej, będący najwcześniejszą z form korporacyjnych, produkującej na skalę globalną standardowe produkty dostarczane na cały świat w ramach ściśle kontrolowanej strategii centralnej. Opiera się ona na centralizacji aktywów, zasobów i odpowiedzialności. Skala globalna dotyczy podmiotów tworzonych w celu dotarcia na rynki zagraniczne, z działalnością ograniczoną do funkcji sprzedażowej i serwisowej. Świat traktowany jest jako zintegrowany rynek, gdzie podobieństwa liczą się bardziej niż różnice. Model ten określa

się mianem ośrodka scentralizowanego (*centralized hub*). Wszystkie trzy modele posiadają bardzo zróżnicowane możliwości strategiczne. Pierwszy pozwala na szybkie reagowanie na lokalne różnice rynkowe, drugi jest skuteczny przy transferze wiedzy i umiejętności, zaś trzeci ułatwia zachowanie efektywności na skalę globalną [Bartlett, Ghoshal, 1990, s. 31–41].

1.3. Przegląd typologii pokrewnych

Obszernego, syntetycznego przeglądu typologii MNC dokonała A. Harzing [2000]. Wytypowała ona siedem zmiennych powtarzających się w różnych układach w najbardziej uznanych typologiach:

- 1) środowisko/przemysł,
- 2) strategia na poziomie korporacyjnym,
- 3) projekt organizacji na poziomie korporacyjnym,
- 4) strategia/rola firm zależnych,
- 5) struktura firm zależnych,
- 6) mechanizmy kontroli,
- 7) praktyki kadrowe

i skategoryzowała wynikowe typologie (tab. 3) jako cztery typy proponowane przez Bartletta i Ghoshala. Zaobserwowała, że pomimo zasadniczych różnic co do szczegółów i zmiennych odróżniających kategorie istnieje znacząca zbieżność podstawowych charakterystyk kategorii [Harzing, 2000, s. 103–107].

Tablica 3. Cechy charakterystyczne typologii MNC

Autorzy	Zawarte zmienne	Wielonarodowe	Międzynarodowe	Globalne	Ponadnarodowe
Perlmutter (1969)	3, 6, 7	Policentryczne		Etnocentryczne	Geocentryczne
Stopford & Wells (1972)	2 (sprzedaż zagraniczna, zróżnicowanie produktu), 3	Wysoka sprzedaż zagraniczna, słabe zróżnicowanie produktu. Struktura obszarowa		Niska sprzedaż zagraniczna, duże zróżnicowanie produktu. Struktura produktowa	Wysoka sprzedaż zagraniczna, duże zróżnicowanie produktu. Struktura macierzowa
Dox (1980)	2 (imperatyw ekonomiczny i polityczny)	Reakcja na potrzeby krajowe		Integracja światowa	Koordinacja administracyjna

Autorzy	Zawarte zmienne	Wielonaro- dowe	Międzyna- rodowe	Globalne	Ponadnaro- dowe
Porter (1986)	1,2 (koordyna- cja i kon- figuracja)	Wielo- krajowy przemysł, strategia skoncen- trowana krajowo		Branże globalne. Najczystsza strategia globalna	Przemysł globalny. Strategia: wysokie nakłady inwe- stycyjne zagraniczne z szeroką koordyna- cją pomię- dzy filiami
Bartlett (1986)	1,2,3,4,5,6,	Wielonaro- dowe		Globalne	Ponadnaro- dowe
Prahalad & Doz (1987)	2,3	Reakcja na potrzeby lokalne, autono- miczne spółki zależne krajowe		Zinte- growana strategia produktu, światowe zarządzanie produktem	Strategia wieloogni- skowa, wieloogni- skowa/ matrycowa organizacja
Bartlett & Ghoshal (1989)	1,2,3,4,5,6,7	Wielonaro- dowe	Międzyna- rodowe	Globalne	Ponadnaro- dowe
Meffert (1989)	2,3,4, 6	Wielonaro- dowe	Międzyna- rodowe	Globalne	Mieszane
Gerpott (1990)	2,6,7	Wielokra- jowe, niska centralizacja		Globalne, wysoka centralizacja	Hybrydowa średnia centralizacja
White & Poynter (1990)	2,3	Struktura geogra- ficzna	Funk- cjonalne krajowe z między- narodowym podziałem	Globalna struktura produktu	Macie- rzowa, pozioma
Adler & Ghadar (1990)	2,3,7	Międzyna- rodowe		Wielonaro- dowe	Globalne
Roth & Morrison (1990)	1,4	Reagujące lokalnie		Globalna integracja	Wieloogni- skowe

Autorzy	Zawarte zmienne	Wielonaro- dowe	Międzyna- rodowe	Globalne	Ponadnaro- dowe
Roth, Schweiger & Morrison (1991)	4, 5, 6	Wielokra- jowe		Globalne	
Sundaram & Black (1992)	2,3	Wielokra- jowe		Globalne	Ponadnaro- dowe
Leong & Tan (1993)	2,3	Wielonaro- dowe	Międzyna- rodowe	Globalne	Ponadnaro- dowe
Ghoshal & Nohria (1993)	1,6	Wielonaro- dowe	Międzyna- rodowe	Globalne	Ponadnaro- dowe
Macharyina (1993)	2, 5, 6	Wielonaro- dowe	Między- narodowe/ Etnocen- tryczne	Globalna racjona- lizacja	Zblo- kowane globalnie
Wolge (1996)	2	Wielonaro- dowe	Międzyna- rodowe	Globalne	Dualne
Wolf (1996)	2, 6, 7	Strategia jednego rynku	Strategia wyboru	Strategia integracji	Strategia interakcji

Legenda:

- 1 – Środowisko/przemysł
- 2 – Strategia na poziomie korporacyjnym
- 3 – Projekt organizacji na poziomie korporacyjnym
- 4 – Strategia/rola firm zależnych
- 5 – Struktura firm zależnych
- 6 – Mechanizmy kontroli
- 7 – Praktyki kadrowe

Źródło: [Harzing, 2000, s. 104–105].

1.4. Typologia Bartletta-Ghoshala jako inspiracja dla badacza MNC

Praca Bartletta i Ghoshala [1989] od samego początku stanowiła inspirację dla badaczy MNC. Z badań bibliometrycznych przeprowadzonych przez Ferreira [2011] wynika, że w okresie 1989–2010 praca ta była na siódmym miejscu w pierwszej dziesiątce najczęściej cytowanych opracowań w „Journal of International Business Studies” (JIBS) [Harzing, 2000, s. 8] (tab. 4).

Tablica 4. Pierwsza dziesiątka najbardziej cytowanych prac zamieszczonych w JIBS w latach 1989–2010

Liczba cytatów	Autor / Praca
241	G. Hofstede (1980), <i>Culture's consequences: International differences in work-related values</i>
136	P. Buckley & M. Casson (1976), <i>The future of the multinational enterprise</i>
131	B. Kogut & H. Singh (1988), <i>The effect of national culture on the choice of entry mode</i>
120	J. Johanson & J-E. Vahlne (1977), <i>The Internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments</i>
115	R. Caves (1982), <i>Multinational enterprise and economic analysis</i>
94	M. Porter (1985), <i>Competitive advantage</i>
93	C. Bartlett & S. Ghoshal (1989), <i>Managing across borders: The transnational solution</i>
87	J. Stopford & L. Wells (1972), <i>Managing the multinational enterprise</i>
86	J. Dunning (1993), <i>Multinational enterprises and the global economy</i>
73	O. Williamson (1975), <i>Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications</i>
73	O. Williamson (1985), <i>The economic institutions of capitalism</i>

Źródło: [Ferreira, 2011, s. 8].

Jednym z głównych aspektów, na który zwrócił uwagę autor badań bibliometrycznych, jest zróżnicowanie perspektyw, z jakich postrzegana jest praca Bartletta i Ghoshala, co sugeruje, że była i jest punktem wyjścia w procesie rozszerzania obszaru wiedzy, zgodnie z cechą podstawową nauki, jaką jest jej kumulatywny charakter. Dla poparcia tej tezy można przywołać np. badania Harzing [2000] czy Rugmana i inni [2011].

Z analizy polskiej literatury naukowej jak również przeglądu krajowych badań nad specyfiką MNC można wnioskować, że polscy badacze, wychodząc z innego źródła, poszli w innym kierunku. Typologia Bartletta-Ghoshala jest najczęściej wzmiankowana marginalnie, w rozdziałach będących przeglądem literatury. Nie jest celem niniejszej pracy ocena takiego stanu rzeczy, chociaż sami badacze dostrzegają problem. „Polskie badania nad internacjonalizacją przedsiębiorstw odstają od badań światowych pod względem liczby badań, zakresu i szczegółowości (...). Analiza uzyskanych wyników badań pokazała, że polskie badania są jeszcze mało zaawansowane pod względem poruszanej problematyki, realizowane na małych próbach, często niereprezentatywne” [Jarosiński, 2013, s. 330].

Zakończenie

Przyczynkiem do napisania niniejszego artykułu było zainteresowanie autora problematyką procesu internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw od momentu zmian w polityce gospodarczej państwa po roku 1989. Oczywiście było odniesienie się do wyników rozważań badaczy gospodarek od wielu lat rynkowych i, jak się okazało, nie było to takie proste. „Jedną z cech nauki jest kumulatywny charakter jej rozwoju. Oznacza to, że odkrycia poszczególnych badaczy sumują się w coraz bardziej spójny, opisowy i teoretyczny obraz danej sfery zjawisk, że istnieje ciągłość pracy następujących po sobie generacji uczonych kontynuujących działalność poprzedników” [Nowak, 2012, s. 27]. Niestety, w naukach społecznych, w nauce o zarządzaniu, w badaniach nad specyfiką MNC problem jest bardziej złożony. W naukach społecznych wiele terminów (np. globalizacja, internacjonalizacja, firma międzynarodowa) jest wziętych wprost z języka potocznego, co sprzyja wieloznaczności [Nowak, 2012, s. 126]. Wszystkie te problemy powodują, że próba wykorzystania wyników badań czy kontynuacji określonego zakresu badań jest utrudniona poprzez brak wyrazistości i wieloznaczność pojęć. Ogromnego znaczenia nabiera w tym momencie proces konceptualizacji i operacjonalizacji problemu badawczego.

Mając powyższe na uwadze, zainteresowanie autora wzbudziła możliwość wykorzystania w procesie badawczym typologii istniejących. W wyniku dogłębnej analizy, której skrót przedstawiono w niniejszym opracowaniu, być może również ze względu na zbieżność dat (w roku 1989 Bartlett i Ghoshal ogłosili wyniki swych badań i w tym samym roku nastąpiły w Polsce przełomowe zmiany polityczno-gospodarcze), ale przede wszystkim dostrzegając lukę badawczą, sygnalizowaną zresztą przez innych badaczy [Harzing, 2000], autor widzi konieczność weryfikacji typologii Bartletta-Ghoshala na gruncie polskiej gospodarki. Kolejnym obszarem badawczym, którym należałoby się zająć, to wpływ, jaki wywiera na strategię biznesową MNC tzw. spuścizna administracyjna (*administrative heritage*). W szczególności interesujące mogą być wyniki badań w tym zakresie przedsiębiorstw, które przetrwały przemiany gospodarcze i dalej funkcjonują na rynku. Badania takie stanowiłyby uzupełnienie istniejących badań MNC z krajów wschodzących w gospodarce światowej [Klimek, 2014].

Literatura

- Bartlett C.A., Ghoshal S. (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.
- Bartlett C.A., Ghoshal S. (1990), *Administrative Heritage*, „McKinsey Quarterly”, Winter.
- Bartlett C.A., Ghoshal S. (2002), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, ed. 2, Harvard Business School Press.

- Harzing A.W. (2000), *An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies*, „Journal of International Business Studies”, Vol. 31, No. 1.
- Jarosiński M. (2013), *Procesy i modele internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Klimek A. (2014), *Korporacje transnarodowe z krajów wschodzących w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
- Maurer J. (2011), *Relationships between Foreign Subsidiaries. Competition and Cooperation in Multinational Plant Engineering Companies*, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Nowak S. (2012), *Metodologia badań społecznych*, wyd. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Perlmutter H. (1969), *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*, „Columbia Journal of World Business”, Vol. 4.
- Raskovic M., Brencic M.M., Jaklic M. (2013), *Antecedents and evolution of the Bartlett and Ghoshal transnational typology: looking back in order to move forward*, „Emerald Group Publishing Limited”, Vol. 21.
- Rugman A., Verbeke A., Yuan W. (2011), *Re-conceptualizing Bartlett and Ghoshal's Classification of National Subsidiary Roles in the Multinational Enterprise*, „Journal of Management Studies”, Vol. 48.

Streszczenie

W artykule scharakteryzowano najważniejsze typologie przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych (MNC), ze szczególnym naciskiem na walory typologii Bartletta-Ghoshala, wykazując jednocześnie brak spójności, ostrości oraz wieloznaczność stosowanego przez różnych autorów nazewnictwa, istotnie utrudniające proces operacjonalizacji problemu badawczego w obszarze zdefiniowania pojęć. Zwrócono uwagę na istnienie luki badawczej w obszarze badań procesu powstawania i funkcjonowania polskich MNC.

Słowa kluczowe

spółki wielonarodowe, typologie, globalizacja, spuścizna administracyjna

Bartlett & Ghoshal Typology – an underestimated tool of the workshop of a researcher in the field of internationalization process of Polish multinational companies (Summary)

The article characterizes the most important typologies of companies operating on the international markets (MNC) with a special emphasis to the qualities of Bartlett-Ghoshal's typography, at the same time indicating a lack of coherence and sharpness as well as ambiguity of the nomenclature used by various authors, which has significantly hindered the process of operationalization of the research problem in the definition of terms. Attention was drawn to the existence of a research gap in the field of research on the origination and functioning of Polish MNCs.

Keywords

multinational companies, typologies, globalization, administrative heritage

Jerzy Bieliński*

Wykorzystanie łańcucha wartości do oceny siły oddziaływania dostawców i odbiorców na konkurencyjność europejskiego sektora okrętowego

Wstęp

Rosnąca globalna konkurencja działalności przedsiębiorstw powoduje poszukiwania metod postępowania, które przyczynią się do wzrostu ich wartości i miejsca na światowym czy regionalnym rynku. Metodą, która służy usprawnianiu działalności przedsiębiorstw i może poprawiać ich konkurencyjność, jest analiza łańcucha wartości. Autorstwo tej metody, która zyskała uznanie teoretyków i praktyków, przypisuje się M.E. Porterowi. Powiązał on wykorzystanie łańcucha wartości z koncepcją sformułowanej przez siebie analizy 5 sił Portera [Porter, 1985]. Przedmiotem tej koncepcji jest ocena wpływu siły oddziaływania dostawców, odbiorców, nowych wejść do sektora i substytutów na konkurencyjność przedsiębiorstw.

Łańcuch wartości jest uporządkowanym ciągiem działań, jakie podejmowane są przez przedsiębiorstwa współpracujące ze sobą w procesie gospodarczym, dla wytworzenia produktu lub usługi¹. Przedmiotem niniejszego opracowania jest ocena podstawowych elementów łańcucha wartości i sił, jakie oddziałują na konkurencyjność przedsiębiorstw w sektorze okrętowym.

Z punktu widzenia niniejszego opracowania szczególnie interesujący jest artykuł autorstwa D.S. Cho i M. Portera [1986]. Analizują oni konkurencyjność sektora okrętowego, wykorzystując wymieniony wyżej model 5 sił Portera, oraz przedstawiają wewnętrzny łańcuch wartości w przedsiębiorstwach tego sektora. W artykule tym stwierdzają, że „stan konkurencyjności w przemyśle okrętowym jest funkcją konkurencyjności pięciu sił” [Cho, Porter, 1986, s. 541].

Po ponad trzydziestu latach od opublikowania tego artykułu sytuacja gospodarcza świata, w tym także w sektorze okrętowym, uległa istotnym

* Prof. dr hab., Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, jbiel@panda.bg.univ.gda.pl

¹ W skali międzynarodowej, w końcu ubiegłego wieku i na początku obecnego, koncepcja M.E. Portera rozwijana jest w postaci globalnego łańcucha wartości. W ramach tej koncepcji analizowane są czynniki globalne i lokalne w poszczególnych krajach, które wpływają na tworzenie wartości dodanej w poszczególnych elementach łańcuchów wartości różnych sektorów gospodarczych [Gereffi, Fernandez-Stark, 2016].

zmianom. Dotyczy to nie tylko głównych konkurentów budujących statki w skali świata, ale także sposobów działania przedsiębiorstw i instytucji.

Celem artykułu jest ocena, w jaki sposób zmiany, które zaszły w ramach gospodarki globalnej w dwóch podstawowych elementach łańcucha tworzenia wartości, jakimi są relacje stoczni z dostawcami i odbiorcami, wpływają na konkurencyjność europejskiego sektora okrętowego. Realizacja tego celu wymagała dodatkowo identyfikacji, które działania i procesy należy obecnie uwzględnić w strukturze łańcucha wartości budowy statków. Postęp techniczny, outsourcing wielu procesów i globalizacja spowodowały bowiem, że podstawowe elementy łańcucha wartości statków dzielą się na szereg nowo wyodrębnionych procesów, które w istotny sposób przyczyniają się do uzyskania przewag konkurencyjnych w skali świata.

W opracowaniu sformułowana została następująca hipoteza badawcza: w gospodarce globalnej dynamiczne zmiany w postaci różnych sposobów realizacji procesu produkcji wyrobów, złożonych powiązań kapitałowych i organizacyjnych przedsiębiorstw działających na rynku międzynarodowym powodują, że model 5 sił M. Portera i uproszczona konstrukcja łańcucha wartości nie są wystarczającymi narzędziami do oceny wpływu działalności firm na konkurencyjność w sektorze okrętowym.

Podmiotem badań jest europejski sektor okrętowy, rozumiany jako zbiór przedsiębiorstw europejskich krajów produkujących wyposażenie okrętowe, budujących statki, a także europejskich klientów stoczni. Sektor ten w opracowaniach instytucji europejskich i statystykach międzynarodowych traktowany jest jako wspólny podmiot, który konkuruje z dominującymi w światowym przemyśle okrętowym krajami azjatyckimi, takimi jak: Chiny, Korea Płd. i Japonia². W tych opracowaniach i statystykach europejski sektor okrętowy ograniczony jest do krajów Unii Europejskiej i kraju stowarzyszonego, jakim jest Norwegia. Z kolei dla określenia roli poszczególnych przedsiębiorstw wykorzystano analizę działań realizowanych przez największe firmy związane z dostawami dla sektora okrętowego i klientami tego sektora.

W pracy zastosowano zarówno wnioskowanie dedukcyjne, jak i indukcyjne. Bazując na studiach literaturowych, głównie w postaci artykułów naukowych, podjęto próbę weryfikacji hipotezy pracy, a dla jej potwierdzenia oparto się na materiałach zawartych w różnych raportach branżowych,

² Udział krajów UE + Norwegia w 2016 r. w światowej produkcji okrętowej wyrażonej w tonażu oddanych do eksploatacji statków w tonach CGT wynosił 6,6%. W przypadku Korei było to 33,1%, Chin – 32,1% a dla Japonii – 19,6% [SEA Europe Shipbuilding Market Monitoring raport 42, marzec 2017].

a także przykładach dominujących rozwiązań realizowanych przez przedsiębiorstwa analizowanego sektora.

W literaturze problem wykorzystania łańcucha wartości do oceny wpływu na ich konkurencyjność jest stosunkowo rzadko przedmiotem analizy opracowań naukowych. Poza wspomnianym wyżej artykułem D. Cho i M. Portera [1986, s. 541] problem ten podejmują m.in. A.N. Sung i inni [2009, s. 4]. Więcej jest opracowań dotyczących łańcucha wartości dostaw, np. M.H. Mello i J.O. Stradhagen [2011], omawiających techniczne problemy realizacji poszczególnych faz tego łańcucha oraz sposoby zarządzania łańcuchem. W ślad za opracowaniami dotyczącymi globalnego łańcucha wartości pojawiają się artykuły przedstawiające wykorzystanie tego sposobu analizy w odniesieniu do sektora okrętowego. Przykładami tego sposobu oceny łańcucha wartości w sektorze okrętowym są prace L. Brun [2017], L.L. Halse [2011]. Analizy łańcucha wartości w sektorze okrętowym zawarte są także w opracowaniach o charakterze badawczo-biznesowym. Do tych opracowań można zaliczyć badania realizowane na zamówienie Komisji Europejskiej, takie jak na przykład raporty: BALance [2014], ECO-RYS [2009; 2012] czy materiały powstające w ramach grupy WP6 OECD [2013; 2017].

1. Łańcuch wartości w sektorze okrętowym

Statek, jak każdy złożony produkt, powstaje jako efekt szeregu działań, które związane są najpierw z pozyskaniem surowców i materiałów, ich przekształceniem w odpowiednie urządzenia, wreszcie montażem w zbudowanym kadłubie i w końcu z procesem jego sprzedaży. Działania te tworzą łańcuch procesów, które wpływają na odpowiedni kształt wyrobu, jakim jest statek i jego konkurencyjność. Koncepcja łańcucha wartości służy przede wszystkim do rozpoznawania, które procesy i czynności mają istotny wpływ na przewagę konkurencyjną i służą do maksymalizacji wartości dodanej.

M. Porter we wspomnianym wyżej artykule w odniesieniu do przemysłu okrętowego rozwija poszczególne elementy tego łańcucha wartości, na które składają się: logistyka na wejściu, operacje, logistyka na wyjściu, marketing i sprzedaż oraz usługi³. I tak np. w ramach „operacji” mówi o trzech procesach: cięciu stali, położeniu stępki, wodowaniu, zaś proces „logistyka na wyjściu” utożsamia z dostarczeniem statku klientowi, a w ramach „marketing i sprzedaż” mówi o wszczęciu kontaktów

³ Wykorzystanie tego sposobu analizy podkreśla m.in. Poulsen, który pisze „The concept of value chain, as developed by Michael Porter, splits value adding into a number of sequential activities, from inbound logistics over operations to marketing, sales and services” [Poulsen, 2013, s. 66].

i podpisaniu kontraktu [Cho, Porter, 1986, s. 549]. Wprowadzie podział ten nie odpowiada w pełni kolejności prac, jakie związane są z procesem podpisywania kontraktu i budową statku, ale służy do prezentacji struktury kosztów pracy i kosztów materiałów ponoszonych w poszczególnych fazach budowy statków.

Idea łańcucha wartości w sektorze okrętowym rozwijana jest poprzez dodawanie nowych funkcji lub też uszczegółowianie funkcji podstawowych. Stąd też wyodrębniane są w nich różne elementy, odmienny jest także stopień szczegółowości podziału realizowanych w procesie budowy statków procesów.

Najbardziej ogólny charakter mają te koncepcje, które służą wskazaniu podstawowych elementów struktury sektora, którymi są dostawcy wyposażenia okrętowego, stocznie oraz klienci stoczni. Podział taki pozwala na statystyczną prezentację wyników działalności podstawowych grup podmiotów sektora okrętowego, ale nie wystarcza do analizy, jaka wartość dodana powstaje na poszczególnych etapach budowy statków oraz jakie są powiązania między procesami i podmiotami realizującymi te procesy. Dotyczy to zarówno procesów związanych z początkiem łańcucha wartości budowy statku, procesem jego realizacji, jak i sprzedaży i eksploatacji statku.

I tak np. hiszpańscy autorzy koncepcji tego łańcucha wartości wskazują, że początkiem jest podpisanie umowy na budowę statku i jego finansowa aranżacja. Złożona jest także forma łańcucha działań i procesów budowy statków w samej stoczni. Ich zdaniem proces budowy statków należy podzielić na: produkcję bloków i ich wyposażenia, wyposażenie całego kadłuba statków, testowanie i próby statku [*The European shipbuilding industry*, 2009]. Zdaniem innych autorów szczególnym elementem początkowej części łańcucha wartości jest projekt budowy statku i jego istotna rola dla całego procesu budowy statku. Problem ten podkreślają autorzy raportu ECORYS [2012].

Różne są także opinie odnośnie do końcowej części łańcucha wartości. Ujmowana jest ona w aspekcie czynnościowym związanym z użytkowaniem wyrobu, jakim jest statek, i wówczas uwzględniane są naprawy i remonty, lub w sensie podmiotowym, gdy analizowana jest rola klienta (armatora statku).

Rozbudowane koncepcje łańcucha wartości budowy statków uwzględniają także instytucje klasyfikacyjne nadzorujące proces budowy i wyposażania statku i wskazują na istotną rolę, jaką odgrywają one w całym procesie. Nie można także pominąć roli państwa i instytucji finansowych, które mogą wpłynąć na warunki finansowania i realizację kontraktu.

Identyfikacja elementów łańcucha wartości jest pierwszym etapem do określenia działań dotyczących przewag konkurencyjnych

w poszczególnych fazach związanych z realizacją kontraktu na budowę statku i jego eksploatacji. Porównanie efektywności realizacji tych etapów w skali krajowej i międzynarodowej pozwala na wskazanie sposobów dla uzyskania lepszej pozycji konkurencyjnej w skali kraju lub na poziomie międzynarodowym. Złożony charakter poszczególnych elementów tego łańcucha powoduje, że poniższa analiza ogranicza się tylko do dwóch podstawowych elementów, jakim są w jego fazie początkowej dostawcy wyposażenia okrętowego i odbiorcy, którymi są armatorzy statków⁴.

2. Struktura łańcucha wartości dostawców

W koncepcjach łańcucha wartości sektora okrętowego dostawcy są najczęściej ujmowani jako pierwszy etap tego łańcucha. Niezwykła waga tej grupy uczestników wynika przede wszystkim z tego, że jeżeli uwzględnimy koszty budowy statków, to dostawcy materiałów i wyposażenia kształtują ok. 70% jego wartości⁵. Jest to między innymi przyczyną, że w modelu pięciu sił M. Portera badanie wpływu tej grupy podmiotów na konkurencję stanowi punkt wyjścia analizy sektora.

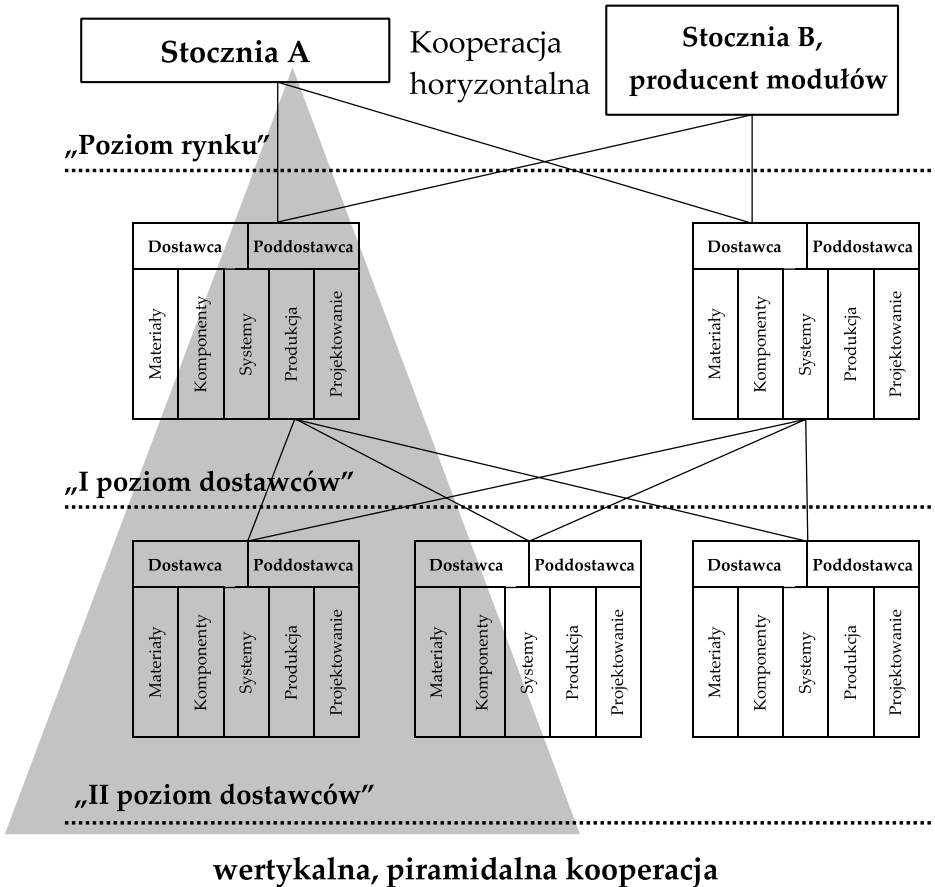
Ocena roli dostawców w łańcuchu wartości budowy statków jest złożona. Dostawcy to niezwykle liczna grupa podmiotów o odmiennym sposobie powiązania z podstawowym procesem budowy statków i różnej roli w procesie budowy statków. Są dostawcy, którzy bezpośrednio dostarczają swoje wyroby do stoczni. Dostawcy ci, w zależności od złożoności swojego wyrobu, mają z kolei swoich poddostawców, którzy mogą mieć także powiązania z kolejnymi dostawcami. Tworzy się swoista piramida dostawców. Koncepcję takiej piramidy przedstawiają eksperci grupy BALance⁶. Ilustracja tej koncepcji przedstawiona jest na rysunku 1.

⁴ Tylko te dwie grupy podmiotów, tj. dostawcy i odbiorcy statków, uwzględniane są w ocenie elementów łańcucha wartości przemysłu okrętowego w opracowaniu OECD [*Imbalances in the shipbuilding industry*, 2017, s. 24–25].

⁵ Według D. Cunninghama w zależności od rodzaju statku udział wyposażenia okrętowego waha się od 65 do 75% wartości statku, a w przypadku statków pasażerskich aż ok. 80% [Cunningham, 2013].

⁶ Autorzy raportu BALance wskazują na specyficzny charakter tej piramidy odróżniający ją od takich sektorów, jak przemysł motoryzacyjny czy lotniczy. Wynika to m.in. z liczby przedsiębiorstw, z którymi współpracują te przedsiębiorstwa. Na przykład przedsiębiorstwa te współpracują z istniejącymi w Europie 50 dużymi stoczniami (powyżej 500 zatrudnionych) i ponad 150 mniejszymi, tymczasem przedsiębiorstwa przemysłu motoryzacyjnego z 15 producentami samochodów, a produkujący wyposażenie dla przemysłu lotniczego tylko z 5 firmami [BALance, 2014, s. 9].

Rysunek 1. Horyzontalne i wertykalne powiązania między stoczniami i dostawcami



Źródło: [BALance, 2014, s. 18].

Przedstawiona na rysunku 1 rozbudowana koncepcja łańcucha wartości uwzględnia nie tylko złożony charakter współpracy kilku poziomów dostawców z odbiorcami, ale także wskazuje na współpracę kilku stoczni i ich krzyżowe powiązania z tymi samymi dostawcami. Uwzględnieni na wykresie dostawcy nie tylko korzystają z dostawców niższego szczebla, ale mają również rozwinięte formy współpracy ze swoimi subkontraktarami. Na uwagę zasługuje fakt, że w ocenach wielkości produkcji przedsiębiorstw wyposażenia okrętowego uwzględnia się tylko dostawców, którzy w sposób bezpośredni współpracują ze stoczniami, czyli uwzględnia się dostawców I poziomu.

Wymienieni w tej części łańcucha wartości dostawcy współpracują ze stoczniami nie tylko w układzie piramidalnym, ale i horyzontalnym. Przedsiębiorstwa te istotnie różnią się nie tylko charakterem powiązania,

ale też rodzajem i przeznaczeniem wyrobów, wielkością, lokalizacją. D. Lehman [2013] dzieli europejskich dostawców na:

- lokalni producenci produkujący na lokalny rynek,
- lokalni producenci produkujący na europejski rynek,
- lokalni producenci produkujący na częściowo globalny rynek,
- globalni gracze,
- międzynarodowe konglomeraty.

Wymienione grupy producentów w różnym stopniu oddziałują na sytuację w sektorze. Stosunkowo słabymi partnerami stoczni są producenci lokalni produkujący na lokalny rynek. Są to najczęściej małe i średnie przedsiębiorstwa pracujące na rzecz małych i średnich stoczni. Przedsiębiorstwa te często, aby uniewrażliwić się na wahania koniunktury na światowym rynku statków, produkują także wyroby nie tylko dla sektora okrętowego, ale także dla innych dziedzin gospodarki.

Podstawowe materiały, takie jak np. wyroby stalowe, podstawowe urządzenia statku, takie jak silnik, specyficzne urządzenia związane z typem statku produkowane są z reguły przez globalnych graczy, którzy produkują dla stoczni z całego świata. Do dużych globalnych firm produkujących wyposażenie okrętowe należą między innymi takie europejskie firmy, jak: Siemens (Niemcy), ABB (Szwajcaria) – producenci urządzeń elektrycznych i elektronicznych), MAN (Niemcy), Rolls-Royce (W. Brytania), Wärtsilä – Finlandia, producenci układów i systemów napędowych.

Globalni producenci wyposażenia okrętowego to przedsiębiorstwa o rozbudowanej strukturze kapitałowej i organizacyjnej i wielu powiązaniach sieciowych. Przedsiębiorstwa te nie wiążą się z określoną grupą stoczni, sprzedają swoje wyroby wszystkim konkurentom, a także produkują wyroby spoza sektora okrętowego. Powoduje to, że w znacznym stopniu uniezależnione są od wahań na światowym rynku statków.

W tym kontekście pojawiają się w literaturze stwierdzenia o słabej sile oddziaływania dostawców na stocznie [np. Sung i inni, 2009, s. 4]. Pośrednio taka opinia wynika także ze stwierdzeń M.E. Portera. Skupia się on na opisie podstawowych dostawców urządzeń dla statków, konkurencji między dostawcami azjatyckimi i europejskimi, ale stwierdza, że w okresie dekonunktury pozycja stoczni w stosunku do producentów urządzeń wzrasta⁷. Taki wniosek można jednak postawić tylko w odniesieniu do grupy małych i średnich producentów z reguły produkujących na lokalny rynek.

⁷ Interesującym elementem opisu roli dostawców jest to, że Cho i Porter mówią o dwóch kategoriach dostawców. Pierwszą są pracownicy, ich kwalifikacje i koszty wynagrodzeń, a drugą kategorią są dostawcy urządzeń [Cho, Porter, 1986, s. 546].

3. Konkurencyjność europejskich producentów wyposażenia

W skali światowej dominującymi producentami wyposażenia okrętowego są przedsiębiorstwa europejskie. D. Cunningham podaje, że w latach 2006–2010 przedsiębiorstwa UE 28 + Norwegia produkowały wyroby o wartości 57,6 mld euro, co stanowiło 43% światowej produkcji wyposażenia okrętowego [Cunningham, 2013]. Na uwagę zasługuje fakt, że producenci wyposażenia okrętowego produkują nie tylko dla stoczni budujących statki handlowe, ale także dla stoczni remontujących statki, stoczni wojennych, a nawet dla przemysłu jachtowego⁸.

Szeroki zakres odbiorców i wielość produktów powoduje, że liczba podmiotów tego podsektora jest bardzo duża. Według danych BALance w Europie jest 7000 przedsiębiorstw pracujących dla sektora budowy statków i przedsiębiorstw offshore (gas i ropa, wiatraki morskie i konstrukcje offshore), z których większość to małe i średnie firmy [BALance, 2014].

Producenci wyposażenia okrętowego najliczniej rozwijają swoje przedsiębiorstwa w krajach posiadających znaczne rozmiary produkcji okrętowej. I tak największą wartość produkcji okrętowej elementów wyposażenia statków wśród krajów europejskich w 2013 r. miały Niemcy. Była to kwota 12 mld euro. We Włoszech wyprodukowano te wyroby za 9 mld, w Norwegii 7 mld, Wielkiej Brytanii 6 mld, Francji 4 mld, Hiszpanii 3 mld, a po 2 mld euro w Finlandii, Polsce, Turcji [Cunningham, 2013].

Analizując konkurencyjność europejskich przedsiębiorstw wyposażenia okrętowego, trzeba uwzględnić rodzaj produktów, jaki przedsiębiorstwa te wykonują. Autorzy raportu dotyczącego analizy konkurencyjności europejskiego sektora wyposażenia okrętowego dzielą te wyroby na kilka grup o różnym charakterze. Są to: wyroby strategiczne (silnik główny, urządzenia decydujące o specyficznym charakterze statku), urządzenia, produkty ogólne (niemające charakteru specjalistycznego, np. pompy), produkty o charakterze krytycznym (związane z wąskimi gardłami, np. silniki, drzwi przeciwpożarowe), produkty o charakterze krytycznym (związane z ich ceną, produkty o dużej wartości, standardowe, np. urządzenia przeładunkowe) [BALance 2014, s. 22–23].

Zdaniem europejskich analityków Europa (wraz z Japonią) ma silną pozycję konkurencyjną w zakresie wyrobów strategicznych i krytycznych. Jednocześnie wyroby te charakteryzują się wysoką jakością, ale także wysokimi cenami [*New Trands in Globalisation...*, 2017].

⁸ Według danych BALance tylko 37% produkcji tego sektora przeznaczone jest na potrzeby budowy statków handlowych, aż 25% produkcji tych przedsiębiorstw przeznaczone jest na potrzeby sektora statków wojennych (w tym potrzeby remontowe), 14% dla stoczni remontujących statki, 16% na potrzeby dostosowania statków do zmian w wymogach związanych z ochroną środowiska, a pozostała produkcja na inne potrzeby [BALance, 2014, s. 9].

Europejscy producenci wyposażenia okrętowego nie ograniczają się tylko do produkcji na rzecz europejskich stoczni. Przeciętnie eksportują one 20–70% swojej produkcji. Łączna wartość eksportu tych firm do krajów poza Europę (E-28) szacowana jest na ok 33% [BALance, 2014, s. 43].

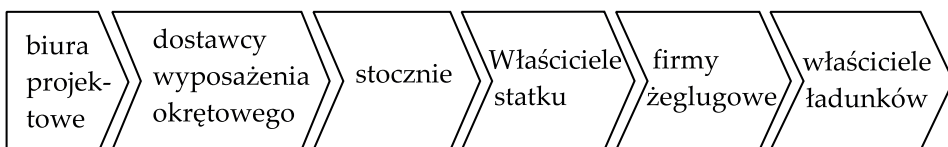
Wiele europejskich producentów wyposażenia okrętowego nie tylko eksportuje swoje urządzenia do krajów azjatyckich, ale udziela im także swoich licencji [Ionescu, 2011, s. 14]. Mamy także często do czynienia z sytuacją, że niektórzy europejscy dostawcy urządzeń przenoszą swoją produkcję do krajów azjatyckich, aby być bliżej producentów tych typów statków, które tam są w podstawowej liczbie wytwarzane. I dzieje się tak nie z powodu niższych kosztów pracy, lecz za sprawą bardziej efektywnego procesu ich implementacji [BALance, 2014, s. 43].

Oznacza to, że europejskich przedsiębiorstw wyposażenia okrętowego nie można uznać jako części europejskiego sektora budowy statków. Producentów wyposażenia statków należy więc traktować jako odrębną gałąź produkcyjną przedsiębiorstw europejskich a nie grupę przedsiębiorstw, które łącznie z europejskimi stoczniami konkurują z innymi stoczniami świata.

4. Rola klientów w strukturze łańcucha wartości sektora okrętowego

Analizując siłę oddziaływania klientów na producentów statków, należy uwzględnić fakt, że zamawiający statki to obecnie nie jest jednolita grupa przedsiębiorstw. O parametrach statku, jego budowie, wyposażeniu i sposobie eksploatacji decydują właściciele statku, operatorzy, którymi są towarzystwa żeglugowe, a także właściciele ładunków [ECORYS, 2012, s. 30]. Uwzględnienie tych podmiotów powoduje potrzebę rozwinięcia łańcucha wartości statku w jego ostatniej części, która zwykle określana jest jako „klienci”. Ilustruje to koncepcja łańcucha wartości statku opracowana przez ekspertów EKORYS przedstawiona na rysunku 2.

Rysunek 2. Łańcuch wartości w przemyśle okrętowym



Źródło: [ECORYS, 2012, s. 25].

Klientami stoczni mogą być firmy żeglugowe lub właściciele statków. Firmy żeglugowe zajmują się eksploatacją statków i mogą, ale nie zawsze są właścicielami statków⁹. Firmy żeglugowe decydują o kosztach eksploatacji statku, o sposobie nabycia i zużycia paliwa itp. Właścicielami statków nie zawsze są firmy żeglugowe, ale mogą nimi być instytucje finansowe, banki a nawet same stocznie.

Właściciele (lub armatorzy) decydują o wyborze stoczni, która je wybuduje, o akceptowanej cenie statku, terminie dostawy, sposobie finansowania. Zamawiając statki w stoczniach, tworzą popyt na rynku okrętowym. W ramach tego popytu stocznie konkurują w pozyskiwaniu zamówień na statki. Armatorzy określają rodzaj i podstawowe parametry zamawianego statku oraz elementy jego wyposażenia. Jak wynika z treści punktu 3, istnieje silna konkurencja dostawców wyposażenia na światowym rynku. Powoduje to, że armatorzy poprzez swojej wybory kształtują konkurencję nie tylko wśród budujących statki, ale także producentów wyposażenia. Decydują oni o tym, którzy producenci uzyskują przewagi konkurencyjne na tym rynku.

Do grupy podmiotów wpływających na rodzaj wyposażenia montowanego na statku, zgodnie z autorami koncepcji łańcucha wartości w przemyśle okrętowym przedstawionej na rysunku 2, zaliczyć także można właścicieli ładunków. Są oni przede wszystkim zainteresowani jak najtańszym ich przewozem, jednak niektóre ładunki wymagają specjalistycznych urządzeń do ich przewozu. W takiej sytuacji właściciele ładunków oczekują od zamawiających statki montażu określonych, specjalistycznych typów urządzeń okrętowych [ECORYS, 2012, s. 31]. W ten sposób także właściciele ładunków pośrednio wpływają na producentów tego rodzaju urządzeń.

Statki, podobnie jak większość złożonych produktów, w okresie ich użytkowania wymagają obsługi posprzedażnej. W tym przypadku obsługa posprzedażna polega na ich konserwacji, naprawach i remontach¹⁰. Wielkość napraw i remontów należy do decyzji armatora. W ten sposób analizowany łańcuch wartości statku ma postać przedstawioną na rysunku 3.

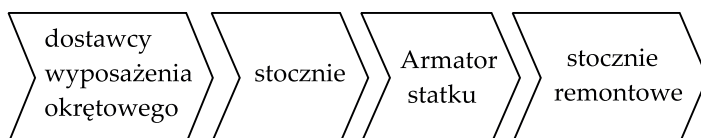
Naprawy i remonty statków wykonywane są przez stocznie, które mogą łączyć w swoim profilu działalności budowę i remonty statków lub też zajmować się wyłącznie remontami statków. O terminie, zakresie remontu i stoczni, która remont wykona, decyduje armator. Oznacza to, że w tym

⁹ W przypadku takich statków, jak np. statki pasażerskie, pogłębiarki, statki offshore, właściciele i operatorzy statków to najczęściej te same przedsiębiorstwa. Natomiast w przypadku masowców czy kontenerowców firmy żeglugowe rzadko są właścicielami statków i z reguły nie uczestniczą w procesie kontraktacji i budowy statków [ECORYS, 2012, s. 30].

¹⁰ Ten element w ramach obsługi posprzedażnej statku obok napraw i remontów oraz techniczne i szkoleniowe wsparcie armatora statku uwzględniają między innymi L. Brun [2017], K.D. Backer [2013]. L. Brun dodaje jeszcze ostatni etap łańcucha, jakim jest złomowanie statku.

przypadku siła oddziaływania armatorów na tą część sektora okrętowego jest bezpośrednia i silna [Dussan, 2007, s. 17]¹¹.

Rysunek 3. Łańcuch wartości w przemyśle okrętowym



Źródło: Opracowanie własne.

5. Wpływ europejskich armatorów na konkurencyjność europejskiego sektora okrętowego

Oceniając wpływ konkurencyjności europejskich armatorów na rozwój sektora okrętowego w Europie, trzeba stwierdzić, że główni armatorzy prowadzą swoją biznesową działalność w skali całego świata. Klienci stoczni zamawiają statki w stoczniach kraju pochodzenia lub w innym dowolnym kraju świata, którego stocznie oferują lepsze warunki w zakresie ceny statku, terminu jego dostarczenia lub sposobu finansowania.

Podejmowanie przez armatorów krajowych budowy statków w krajowych stoczniach najczęściej wiąże się ze specjalnymi warunkami finansowania dla tych armatorów lub innych instrumentów (np. podatkowych), które skłaniają tych armatorów do składania zamówień w stoczniach krajowych. Jeśli armatorzy nie mają możliwości uzyskania specjalnych warunków w swoim kraju, zamawiają statki w innych stoczniach świata.

O strukturze kierunku zamówień europejskich armatorów świadczą dane autorów raportu ECORYS [2012]. Według tych danych dla roku 2008 r. europejscy armatorzy posiadali 52% zamówień na statki, podczas gdy w tym samym roku udział stoczni europejskich w światowym portfelu zamówień wynosił 13%¹². Sytuacja ta nie zmienia się w następnych latach. Potwierdzają to dane SEA Europe dla 2015 r. Autorzy tego raportu stwierdzają, że armatorzy z Chin, Korei i Japonii zamawiają statki głównie w stoczniach własnego kraju. Natomiast armatorzy europejscy, którzy

¹¹ Armatorzy dużych statków handlowych remontują swoje jednostki przede wszystkim w stoczniach posiadających urządzenia do dokowania i znajdujących się na szlakach handlu morskiego. Powoduje to duże rozproszenie w lokalizacji stoczni remontowych i ograniczone warunki konkurowania. Ilustrują to dane dotyczące liczby stoczni OSC posiadających doki o wielkości od 10 tys. DWT do 300 tys. DWT. W 2002 r. ogółem na świecie było 691 takich urządzeń. Z tego zlokalizowane było w Płd. i Płd.-Wsch. Azji 154 takich urządzeń, w północnej Europie 130 dużych doków, w Europie Południowej 120, w Płn. Ameryce 81, na Dalekim Wschodzie 79 urządzeń [Dussan, 2007, s. 22].

¹² Przy czym autorzy ci stwierdzają, że kryzysowa sytuacja w przemyśle okrętowym zmienia się na niekorzyść armatorów europejskich na rzecz armatorów azjatyckich [ECORYS, 2012, s. 30].

w 2015 r. byli największymi inwestorami na rynku, kierowali swoje zamówienia głównie do stoczni chińskich i koreańskich [SEA Europe, 2016, s. 40]. Sytuacja ta świadczy o tym, że azjatyccy producenci oferują lepsze warunki budowy statków niż stocznie europejskie.

Na podstawie tych danych można byłoby sformułować tezę, że armatorzy europejscy, składając zamówienia w stoczniach krajów azjatyckich, przyczynili się do rozwoju sektora okrętowego w krajach azjatyckich i wzrostu konkurencyjności ich stoczni. Wniosek taki może być uprawniony, ale tylko w odniesieniu do rozwoju stoczni jako montowni kadłubów. Armatorzy bowiem w ramach tzw. dostaw armatorskich bardzo rygorystycznie narzucają stoczniom montowanie na zamówionych statkach określonego typu urządzeń i systemów i określonego producenta. Producentami tych urządzeń, jak wynika z powyższych wywodów, są najczęściej przedsiębiorstwa europejskie. Powoduje to rozwój tych przedsiębiorstw i zwiększa ich konkurencyjność na światowym rynku producentów wyposażenia okrętowego.

O dominującym globalnym charakterze modelu biznesowego armatorów lub właścicieli statków wskazują dane dotyczące firm żeglugowych. Według danych z 2016 r. na świecie funkcjonuje ok. 150 tys. firm żeglugowych, które mają w dyspozycji ok. 100 000 statków. Na rynku tym, chociaż występuje wiele mniejszych firm o zasięgu globalnym lub krajowym, dominuje jednak kilkanaście największych światowych firm żeglugowych. Według stanu z lutego 2014 r. w grupie 10 największych firm żeglugowych są cztery przedsiębiorstwa europejskie, dwie chińskie, po jednej koreańskiej, tajwańskiej, japońskiej i singapurskiej, które łącznie operują ponad 2600 statkami [Duddu, 2015]. Wszystkie te firmy mają charakter globalny i zamawiając statki wybierają najkorzystniejsze dla nich kontrakty.

W przypadku przedsiębiorstw armatorskich, podobnie jak było to w odniesieniu do przedsiębiorstw produkujących wyposażenie, europejskie przedsiębiorstwa żeglugowe wchodzą w związki kapitałowe i organizacyjne z przedsiębiorstwami konkurencyjnymi. Na rynku żeglugowym dochodzi do wielu fuzji, połączeń, aliansów i innych form współpracy.

I tak na przykład w 2011 r. powołano grupę G6, w skład której wchodzi armatorzy: APL, Hapag-Lloyd AG, Hyundai Merchant Marine, Mitsui OSK Lines, NYK oraz OOCL. Z kolei w 2013 r. trzech największych armatorów: Maersk Line, Mediterranean Shipping Company oraz CMA CGM utworzyło sojusz operacyjny o nazwie P3. Sojusz ten dysponuje największą na świecie flotą 255 statków o łącznej ładowności 2,6 mln TEU. Natomiast w styczniu 2014 r. zawarty został alians azjatyckich armatorów CKYH (Cosco Container Lines, K-Line, Yang Ming, Hanjin) [Portal Morski, 2014]. Powiązania sieciowe armatorów związane są z dążeniem do lepszego

wykorzystania floty, optymalizacji ładunków i tras żeglugowych. Poprawa efektywności wykorzystania potencjału tych przedsiębiorstw wpływa na zamówienia nowych statków w stoczniach.

Kierunki zamówień, struktura przedsiębiorstw żeglugowych i ich strategię organizacyjną i kapitałową wskazują, że armatorzy starają się utrzymywać swoją silną pozycję zarówno wobec stoczni, jak i innych podmiotów gospodarki morskiej, takich jak przedsiębiorstwa wyposażenia okrętowego. Z silnym oddziaływaniem armatorów na te podmioty mamy do czynienia zwłaszcza w okresie kryzysu. Wpływ ten odczuwalny jest jednak na poziomie globalnym. Na przykładzie armatorów europejskich widać wyraźnie, że nie wpływają oni na poprawę konkurencyjności stoczni europejskich.

Zakończenie

Koncepcja łańcucha wartości służy przede wszystkim rozpoznaniu, które elementy tego łańcucha pozwalają na uzyskanie przewagi konkurencyjnej i wzrost wartości przedsiębiorstwa. W gospodarce globalnej postęp techniczny, sposób organizacji procesu produkcji i współpraca z partnerami gospodarczymi i konkurentami, czy systemy finansowania zmieniają kształt łańcucha wartości i model biznesowy działalności przedsiębiorstw.

Procesy te zachodzą także w sektorze okrętowym. W rozbudowanej koncepcji łańcucha wartości statku wyodrębnianych jest wiele procesów, podmiotów i instytucji, dotychczas nieuwzględnianych, które wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstw. Zmienia się także sposób współpracy stoczni europejskich z będącymi przedmiotem oceny w niniejszym artykule dostawcami i klientami zamawiającymi statki.

Z analizy wynika, że powiązania stoczni z dostawcami i odbiorcami w miarę rozwoju gospodarki globalnej komplikują się, nie tylko ze względu na coraz bardziej złożony i innowacyjny proces technologiczny, ale także sposób wzajemnych relacji biznesowych między tymi podmiotami oraz tych podmiotów ze stoczniami. Powiązania te mają charakter sieciowy i obejmują współpracę produktową, kapitałową i organizacyjną. Liczba i charakter wzajemnych powiązań tych podmiotów jest tak różnorodna, że utrudnia to, a niekiedy wręcz uniemożliwia ocenę siły ich oddziaływania na działalność producentów statków i ich konkurencyjność w ramach określonego kraju lub regionu. Sytuacja ta wykazuje, że koncepcja łańcucha wartości i model 5 sił M. Portera stworzony w latach 80. ubiegłego wieku jest obecnie zdecydowanie uproszczoną formułą identyfikacji wzajemnych powiązań: dostawców z producentami, producentów z ich klientami, a także relacji samych producentów między sobą.

Badanie wykazało, że zarówno europejscy dostawcy, jak i klienci stoczni nie ograniczają się do współpracy w ramach Europy, ale tworzą powiązania

produktowe i kapitałowe ze stoczniami azjatyckimi lub z innych regionów świata. W ten sposób starają się zmniejszyć wpływ wahań koniunkturalnych na ich działalność, jednak nie budują przewag konkurencyjnych ich rodzimych przemysłów.

Literatura

- BALANCE Technology Consulting (2014), *Competitive Position and Future Opportunities of the European Marine Supplies Industry Final Report*, UE 2014.
- Backer K.D. (2013), OECD Work on Global Value Chains and Trade in Value Added, Workshop on Global Value Chains in Shipbuilding, Paryż.
- Brun L. (2017), *An introduction to (client – oriented) Global Value Chain Analysis*, Center on Globalization, Governance & Competitiveness, Duke University, USA.
- Cho. D.S., Porter M.E. (1986), *Changing Global Industry Leadership (1986): The Case of Shipbuilding*, w: M. Porter (ed.), *Competition in Global Industries*, Harvard Business School, Boston.
- Cunningham D. (2013), *Marine Equipment Manufacturers', Adaptation to the Current Situation and their Future Prospects*, konferencja WP6,c., 27 listopada, OECD Paryż.
- Duddu P. (2015), *Mega shippers – the world's 10 biggest shipping companies*, <http://www.ship-technology.com/features/featuremega-shippers-the-worlds-10-biggest-shipping-companies-4518689>, dostęp: 21.09.2017.
- Dussan R.C. (2007), *Shiprepair competition: drivers and opportunities*, World Maritime University, Malme, Szwecja.
- ECORYS (2009), *Study on the Competitiveness of the European Shipbuilding Industry*, Rotterdam.
- ECORYS (2012), *Green growth opportunities in the EU shipbuilding sector*, Final Report dla: Komisji Europejskiej, DG Enterprise and Industry, Rotterdam.
- Gereffi G., Fernandez-Stark K. (2016), *Global value chain analysis: a primer*, drugie wydanie, Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC), Duke University Durham, North Carolina, USA.
- Halse L.L. (2011), *Global Value Chain in Shipbuilding, Governance and knowledge exchange*, Molde University College, Springer – Verlag, Berlin.
- Imbalances in the shipbuilding industry and assessment of policy responses* (2017), OECD, nr. C/WP6(2016)6/FINAL, Paryż.
- Ionescu R. (2011), *Competition on the Global Shipbuilding. Market under the Global Crisis Impact*, „Acta Universitatis Danubius”, Vol. 7, No. 5.
- Lehman D. (2013), prezentacja na posiedzeniu OECD 2013, http://hamburg-messe.de/uploads/media/5_Dirk_Lehmann_SMM.pdf, dostęp: 21.09.2017.
- Mello M.H., Strandhagen J.O. (2011), *Supply chain management in the shipbuilding: challenges and perspective*, „Journal of Engineering for the Maritime Environment”, Vol. 225, No. 3.
- New Trends in Globalisation in Shipbuilding and Marine Supplies, Consequences for European Industrial and Trade Policy* (2017), BALANCE, Shipyard Economics, materiał konferencyjny, Komisja Europejska, Bruksela.
- Portal Morski 20 marca 2014 | REL Ship Technology Global (2015), (digital magazine), dostęp: 22.08.2017.

- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Poulsen R.T. (2013), *Diverting developments – the Danish shipbuilding and marine equipment industries, 1970–2010*, „Erhvervshistorisk Årbog”, No. 2.
- SEA Europe Shipbuilding Market Monitoring Raport nr 40, kwiecień 2016, oraz Market Monitoring Raport nr 42.
- Sung A.N. i inni (2009), *Competition in the shipbuilding industry*, listopad, <https://www.systemdynamics.org/conferences/2010/proceed/papers/P1104.pdf>, dostęp: 21.09.2017.
- The European shipbuilding industry – dealing with the current crisis* (2009), konferencja, Komisja Konsultacyjna ds. Przemian w Przemysle (CCMI) Unii Europejskiej, Vigo.

Streszczenie

Koncepcja łańcucha wartości ma na celu określenie procesów, których ustalenie pozwoli na podjęcie działań dla poprawy konkurencyjności i wzrostu wartości firm. W odniesieniu do przemysłu okrętowego występuje wiele poglądów, które procesy należy uwzględnić w analizie. W artykule przyjęto do oceny dwie podstawowe grupy podmiotów i procesów tego łańcucha, są nimi dostawcy wyposażenia okrętowego i armatorzy jako odbiorcy. Z analizy przeprowadzonej na przykładzie europejskiego sektora okrętowego wynika, że prosta analiza siły powiązań tych podmiotów ze stoczniami nie pozwala na określenie, które działania mogą przyczynić się do wzrostu konkurencyjności określonego podmiotu czy kraju. Powodowane jest to globalnymi sieciowymi powiązaniem produkcyjnymi, organizacyjnymi i kapitałowymi konkurujących ze sobą dostawców, jak i odbiorców.

Słowa kluczowe

łańcuch wartości, łańcuch wartości w sektorze okrętowym, producenci wyposażenia okrętowego, globalni odbiorcy statków, sieci dostawców i odbiorców

Use of value chain concept in the assessment of the suppliers and customers impact on the competitiveness of the European shipbuilding sector (Summary)

The value chain concept aims to identify the key processes which will allow action to improve the competitiveness and growth of the value of companies. With regard to the shipbuilding industry there are many views which processes should be included in such analysis. Two basic groups of entities and processes of shipbuilding value chain were evaluated in this paper. First were marine equipment suppliers and the second shipowners as recipients. This is caused by the global network of production, organization and capital links between competing suppliers and recipients.

Keywords

value chain, value chain in shipbuilding, marine equipment suppliers, global shipping companies, suppliers and buyers business networks

Tomasz Budzik*

Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej jako przykład grupy strategicznej

Wstęp

Przełom lat 80. i 90. XX wieku to okres transformacji systemowej w Polsce ukierunkowanej na budowę wolnego rynku. Przedsiębiorstwa, które nie dostosowały się do nowych warunków, znalazły się w trudnej sytuacji. Jednym z rozwiązań tego problemu była ich prywatyzacja. Jednak do dnia dzisiejszego istnieją przedsiębiorstwa, które nie zostały poddane temu procesowi i charakteryzują się nieefektywną strategią działania. Należą do nich m.in. Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej należące do sektora publicznego [Budzik, 2013, s. 550–551].

Każde przedsiębiorstwo chcące prawidłowo funkcjonować na rynku musi stale walczyć z trudnościami, jakie spotyka na swojej drodze. Jego niezakłócona działalność zależy w dużej mierze od poprawnego dostosowania się do zmiennego otoczenia, na którego kształt wpływa m.in. konkurencja w sektorze. Aby poprawnie zidentyfikować formę walki konkurencyjnej w sektorze, należy określić grupy strategiczne, jakie w nim występują.

Celem artykułu jest udzielenie odpowiedzi na pytanie badawcze: czy Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej należące do sektora publicznego można zakwalifikować do jednej grupy strategicznej? Aby odpowiedzieć na to pytanie, należy dokonać analizy tychże przedsiębiorstw i wskazać na podobieństwa, jakie między nimi występują. W tym celu wykorzystano wiele różnorodnych źródeł informacji i zastosowano następujące metody badawcze: studium przypadku, metodę statystyczną i metodę porównawczą.

1. Wybrane aspekty koncepcji grup strategicznych

Dynamiczny rozwój zarządzania strategicznego trwa nieustająco już od kilkudziesięciu lat. W okresie tym powstało wiele idei, poglądów i podejść, tak teoretycznych, jak i badawczych w zakresie tej dyscypliny naukowej. Za jeden z ważniejszych etapów w kształtowaniu się dzisiejszej postaci zarządzania strategicznego można uznać lata 70. i 80. XX wieku. W okresie tym narodziło się podejście pozycyjne do strategii przedsiębiorstwa [Budzik, Zachorowska, 2016, s. 92–94; Danielak, Frankowska, 2017, s. 14].

* Dr inż., Instytut Finansów, Bankowości i Rachunkowości, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska, ul. J.H. Dąbrowskiego 69, 42-201 Częstochowa, tomasz.budzik@wz.pcz.pl

Po raz pierwszy problematyką grup strategicznych zajęli się oddzielnie M.S. Hunt i H.H. Newman [Gajdzik, Jama, 2010, s. 99]. Jednak to M.E. Porter z Harvard Business School jako pierwszy zauważył słuszność wykorzystania wiedzy na temat sektora przedsiębiorstwa w celu analizy jego rentowności i rozwinął tę koncepcję. W owym czasie również firma Boston Consulting Group podjęła badania nad oddziaływaniem udziału przedsiębiorstw w rynku na ich koszty i zyski [Urbanowska-Sojkin, 2011, s. 100].

W połowie lat 70. XX wieku narodziła się koncepcja grup strategicznych, która stale jest rozwijana do dnia dzisiejszego i jest jedną z najpopularniejszych metod analizy sektorowej. Jako podstawę jej powstania można wskazać zakwestionowanie idei grup tradycyjnych mówiących, że rywalizacja rozgrywa się między wszystkimi przedsiębiorstwami w sektorze. Koncepcja ta podważa klasyczne podejście do konkutowania z powodu zbyt rozległego i trudnego do bliższego poznania obszaru rywalizacji i tym samym jego oceny [Porter, 1994, s. 140–141].

W koncepcji tej zaproponowano, aby spojrzeć na sektor z perspektywy grup strategicznych, które charakteryzują się największym natężeniem konkurencji [Daniluk, 2015, s. 147]. Jedną z najbardziej rozpowszechnionych w literaturze przedmiotu definicji grupy strategicznej jest ta sformułowana przez M.E. Portera mówiąca, że grupę strategiczną tworzą przedsiębiorstwa w sektorze stosujące tę samą lub podobną strategię według wymiarów strategicznych [Porter, 1994, s. 140].

Podstawą zdefiniowania grupy strategicznej w sektorze jest zidentyfikowanie istotnych zmiennych strategicznych różniących firmy w sektorze oraz określenie grup najważniejszych konkurentów tychże firm. Drugim etapem jest segregacja badanych firm poprzez wartości strategicznych zmiennych i połączenie ich w odpowiednie grupy [Obłój, 2014, s. 227].

Każdą grupę strategiczną można wyróżnić poprzez charakterystyczne cechy, do których można zaliczyć [Stonehouse i inni, 2001, s. 71; Johnson i inni, 2010, s. 70]:

- działania marketingowe,
- grupy odbiorców,
- jakość produktów lub usług,
- liczbę obsługiwanych segmentów rynku,
- posiadane zasoby lub kompetencje,
- przywództwo technologiczne,
- rozmiary organizacji,
- stopień integracji pionowej,
- stopień zróżnicowania wyrobów lub usług,
- stosowane strategie,
- stosowane technologie,

- wykorzystane kanały dystrybucji,
- zakres nadawania marek,
- zasięg geograficzny.

Lista cech charakteryzujących daną grupę strategiczną może być oczywiście zupełnie inna od przedstawionej. Niektóre grupy można wyróżnić pod względem wielu cech, a inne – wykorzystując zaledwie dwie czy trzy. Odpowiedni dobór cech, w tym również ich ilości, zależy przede wszystkim od preferencji autora badań i specyfiki sektora, który poddawany jest analizie.

2. Źródła i kryteria doboru przedsiębiorstw do grupy strategicznej

W doborze przedsiębiorstw posłużono się wyborem nielosowym. Grupa badawcza została dobrana celowo spośród przedsiębiorstw zajmujących się transportem autobusowym – należących do sektora publicznego – będących w większościowym udziale własnością Skarbu Państwa lub jednostek samorządu terytorialnego.

Do doboru grupy badawczej wykorzystano między innymi następujące źródła: internetowe bazy danych Ministerstwa Skarbu Państwa (www.msp.gov.pl, <https://bip.ms.gov.pl>, www.inwestor.msp.gov.pl, www.prywatyzacja.msp.gov.pl) i Ministerstwa Sprawiedliwości (<http://ems.ms.gov.pl>), portal informacyjny Głównego Urzędu Statystycznego (<http://stat.gov.pl>) oraz portale www.krs.wyborcza.biz, www.wagaciezka.com i www.open.phototrans.net, Internetowy Monitor Sądowy i Gospodarczy (www.imsig.pl), Serwis Krajowego Rejestru Sądowego (www.krs-online.com.pl), jak również strony internetowe i strony Biuletynu Informacji Publicznej analizowanych przedsiębiorstw i wielu jednostek samorządu terytorialnego oraz inne bazy i strony internetowe zawierające informacje o badanych przedsiębiorstwach. Ponadto wykorzystano materiały źródłowe badanych przedsiębiorstw (w tym sprawozdania finansowe i sprawozdania z działalności) i inne akty prawne.

Przyjęto następujące kryteria doboru: nazwa przedsiębiorstwa zawierająca skrót PKS lub też jego rozwinięcie, lata funkcjonowania, gdzie założeniem było funkcjonowanie przedsiębiorstwa w latach 2012–2016, struktura właścicielska, która to wskazuje na przedsiębiorstwa należące w większościowym udziale do sektora publicznego.

3. Identyfikacja przedsiębiorstw do grupy strategicznej

W Polsce dotychczas zarejestrowano 211 przedsiębiorstw PKS lub bezpośrednio z nich pochodzących. Na dzień 31 grudnia 2016 r. w Polsce funkcjonowało 120 przedsiębiorstw PKS lub bezpośrednio z nich pochodzących,

a pozostałe 91 zostało zlikwidowanych lub połączonych z innymi przedsiębiorstwami [strony internetowe badanych przedsiębiorstw; BIP badanych przedsiębiorstw; www.ems.ms.gov.pl; Gazeta Gryficka; www.inwestor.msp.gov.pl; www.prywatyzacja.msp.gov.pl; REGON PKS Turek; www.wagaciezka.com; www.open.phototrans.net; www.arrivabus.pl; BIP Miasto Turek; BIP Powiat Słupski; www.msp.gov.pl; <https://bip.ms.gov.pl>; www.imsig.pl; www.krs-online.com.pl; Taylor, Ciechański, 2013, s. 151–172; Sprawozdanie miasta Ostrów Wielkopolski, 2012; Plan Połączenia, 2016; www.nowiny24.pl].

Spośród 120 funkcjonujących przedsiębiorstw 79 stanowią przedsiębiorstwa prywatne lub z większościovym udziałem osób prywatnych, 39 stanowią przedsiębiorstwa należące w większości lub w całości do sektora publicznego i używające skrótu PKS oraz 2 przedsiębiorstwa w pełni należące do województw, lecz nieużywające skrótu PKS. Te 39 przedsiębiorstw obecnie jest finansowane kapitałem państwowym lub samorządowym. W ich skład wchodzi 6 przedsiębiorstw z większościovym udziałem Skarbu Państwa oraz 33 przedsiębiorstwa z większościovym udziałem jednostek samorządów terytorialnych.

Dostępne dane finansowe dotyczą 27 przedsiębiorstw z wytypowanych 39 należących do sektora publicznego. Wstępna analiza danych z tych 27 przedsiębiorstw wskazała, że wszystkie one znajdują się w trudnej sytuacji finansowej i w ostatnich latach wykazują stratę ze sprzedaży lub stratę netto. Zwraca się uwagę, że wykazywanie zysku netto przez te przedsiębiorstwa nie jest czynnikiem decydującym o ich kondycji finansowej. Podmioty te często wyprzedają majątek przedsiębiorstwa i osiągają zysk operacyjny pokrywający stratę ze sprzedaży, co zniekształca ich sytuację finansową.

Na tej podstawie wytypowano istniejące Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej, należące w większości lub w całości do sektora publicznego, charakteryzujące się złą kondycją finansową. Spośród tej grupy przedsiębiorstw większość wykazuje stratę ze sprzedaży w ostatnich trzech latach, a pozostałe stratę ze sprzedaży w dwóch z trzech ostatnich lat.

Na podstawie pozostałych dostępnych informacji zebranych z tych 27 podmiotów wybrano 14 przedsiębiorstw do próby badawczej, ponieważ jedynie dla nich dostępne są szczegółowe i wyczerpujące dane umożliwiające przeprowadzenie w pełni ich szczegółową analizę. Siedziby przedsiębiorstw wchodzących w skład grupy badawczej znajdują się w sześciu województwach: śląskim, opolskim, lubelskim, dolnośląskim, wielkopolskim i mazowieckim.

4. Identyfikacja podobieństw między przedsiębiorstwami z grupy badawczej

W celu odpowiedzi na pytanie badawcze, czy badane przedsiębiorstwa należą do jednej grupy strategicznej, należy określić ich cechy podobne.

Działalność przedsiębiorstw z grupy badawczej jest głównie skoncentrowana na regionalnym przewozie autobusowym, to znaczy na obszarach obejmujących sąsiednie gminy i powiaty, a także pojedyncze większe miasta w Polsce. Przede wszystkim świadczone są usługi przewozów regularnych, ale również usługi przewozów umownych oraz przewozów okazjonalnych, tzw. wynajmów turystycznych i im podobnych.

Przedsiębiorstwa te wykonują podstawową działalność w oparciu o licencje wydane przez odpowiednie organy. Przewozy na poszczególnych liniach realizowane są na podstawie zezwoleń wydanych przez właściwe organy administracji państwowej.

Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej świadczą usługi w zakresie określonym ich statutem. Podstawową działalnością przedsiębiorstw z grupy badawczej należących do sektora publicznego jest wykonywanie usług w zakresie transportu pasażerskiego. Podmioty te świadczą również wiele dodatkowych usług często związanych z podstawową działalnością.

Specyfika Przedsiębiorstw Komunikacji Samochodowej z sektora publicznego sprawia, że podmioty te posiadają cechy przedsiębiorstwa społecznego i wyróżniają się na tle pozostałych przedsiębiorstw działających na rynku. Jedną z najczęściej przywoływanych definicji przedsiębiorstwa społecznego jest ta sformułowana przez Europejską Sieć Badawczą. Zgodnie z nią za przedsiębiorstwo społeczne rozumie się „działalność gospodarczą, która wyznacza sobie cele ściśle społeczne, i która inwestuje ponownie nadwyżki zależnie od tych celów w działalność lub we wspólnotę, zamiast kierować się potrzebą osiągnięcia maksymalnego zysku na rzecz akcjonariuszy lub właścicieli” [Defourny, 2005, s. 24]. Przedsiębiorstwa PKS z sektora publicznego wykazują cechy przedsiębiorstw społecznych poprzez pierwszeństwo celów indywidualnych i społecznych nad kapitałem oraz przeznaczaniem podstawowych nadwyżek na stały rozwój celów i usług dla członków lub wspólnych zadań.

Pierwszeństwo celów indywidualnych i społecznych nad kapitałem wyraża się poprzez wykonywanie przez te przedsiębiorstwa usług nierenutownych, jednak potrzebnych dla społeczeństwa. Usługami tymi jest podstawowa działalność, jaką jest transport autobusowy, bliżej określony jako regionalny i/lub regularny transport osób. Usługi te we wszystkich badanych przedsiębiorstwach wykazują stratę ze sprzedaży. Dla wielu ludzi na różnych obszarach stanowią jedyną możliwość dotarcia do miejsc pracy, szkół czy większych miejscowości i miast. Jest to jeden z powodów, dla

którego Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej z sektora publicznego w dalszym ciągu utrzymują linie nierentowne. Przedstawiony w ten sposób priorytet działalności można odbierać jako wyraźnie określony cel służenia wspólnocie wyrażony poprzez świadczenie usług transportu autobusowego na liniach nierentownych, służących określonej grupie osób.

Analizowane Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej z sektora publicznego stale przeznaczają wszelkie generowane nadwyżki na rozwój lub pokrycie straty. Podmioty te ponoszą stratę ze sprzedaży, a w części przypadków także stratę netto spowodowaną nierentowną podstawową działalnością. Sposobem na poprawienie tej niekorzystnej sytuacji jest ciągle poszerzanie oferty swoich usług. Jednak wprowadzanie nowych usług wymaga ponoszenia dodatkowych kosztów, a nie wszystkie nowe usługi przynoszą zysk. Stąd przed ich wprowadzeniem powinny być wykonane odpowiednie analizy rynku. Stwierdza się, że decyzje strategiczne w Przedsiębiorstwach Komunikacji Samochodowej z sektora publicznego podejmowane są bez uwzględniania wcześniej przeprowadzanych odpowiednich badań i analiz rynku. W ankiecie skierowanej do Przedsiębiorstw Komunikacji Samochodowej z sektora publicznego ponad 80% odpowiedzi wskazuje, że decyzje strategiczne w tych podmiotach podejmowane są na podstawie intuicji kierownictwa, natomiast 60% i 15% wskazuje odpowiednio na informacje dostępne w Internecie i zalecenia od jednostek samorządu terytorialnego. Jedynie w kilku przypadkach wskazano na badania z wykorzystaniem technik i metod analizy strategicznej. Należy wspomnieć, że w sprawozdaniach z działalności badanych przedsiębiorstw sporadycznie występuje macierz SWOT, jednak bez dodatkowych objaśnień.

Dzięki wysokiej dywersyfikacji działalności w wielu badanych podmiotach możliwe jest przeznaczanie nadwyżek finansowych generowanych z dodatkowych usług w celu, przynajmniej częściowego, pokrycia straty wynikającej z podstawowej działalności. W pojedynczych przypadkach, gdy wykazywany jest zysk netto lub zysk na działalności operacyjnej, zazwyczaj cały jest przeznaczany na pokrycie straty z lat ubiegłych lub jest przekazywany na powiększenie kapitału zapasowego lub rezerwowego w celu pokrycia „przewidywanej” straty w latach kolejnych. Zazwyczaj osiągnięcie zysku przez Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej z sektora publicznego jest efektem sprzedaży nieruchomości i części taboru.

Przedstawione w ten sposób Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej z sektora publicznego można określić jako szczególny rodzaj przedsiębiorstw społecznych, ponieważ podmioty te pełnią ważną rolę w społeczeństwie, świadcząc usługi publiczne poprzez transport autobusowy (komunikację samochodową regionalną i/lub regularną). Dla potrzeb dalszych badań usługi te będą określane jako transport osób, a szczególnie

rodzaj przedsiębiorstw społecznych będzie nazywany przedsiębiorstwami społecznymi.

W ten sposób ustalono, że badane przedsiębiorstwa społeczne na podstawie świadczenia usług publicznych pełnią ważną funkcję społeczną. Zwraca się uwagę, że zapisy dotyczące tej funkcji można znaleźć w statutach jedynie dwóch badanych przedsiębiorstw, mimo że jest ona pełniona przez wszystkie przedsiębiorstwa z grupy badawczej. Funkcja ta jest również określona w statucie jednego z przedsiębiorstw jako cel działalności spółki w postaci „wykonywania zadania własnego Powiatu X poprzez zaspokajanie potrzeb mieszkańców w zakresie transportu zbiorowego”.

Odbiorcami usług przewozu osób świadczonych przez przedsiębiorstwa z grupy badawczej są najczęściej osoby starsze, mniej zamożne i młodzież szkolna. Z tego względu największy udział w sprzedaży usług stanowią osoby uprawnione do ulgowych przejazdów, tj. młodzież szkolna oraz emeryci i renciści. Poza główną działalnością przedsiębiorstwa te wykorzystują posiadane nieruchomości i prowadzą dodatkową działalność gospodarczą. Wykaz działalności wraz ze strukturą badanych przedsiębiorstw ujęto w tablicy 1.

W celu ukazania struktury przychodów badanych przedsiębiorstw wybrano jedynie te formy działalności, które określono jako newralgiczne i istotne w strukturze przychodów. Ponadto uwzględniono tutaj przychody z dopłat do biletów. W strukturze przychodów badanych przedsiębiorstw największą część stanowią przychody z przewozu pasażerów bez dopłat. Udział ten dla trzech przedsiębiorstw wynosi co najmniej 70%, dla kolejnych trzech stanowi między 50 a 70%, a dla pozostałej części wynosi mniej niż 50%.

Zgodnie z przepisami ustawy o uprawnieniach do ulgowych przejazdów środkami publicznego transportu zbiorowego spółki otrzymują dopłaty z tytułu stosowania wymienionych w ustawie ulg, finansowanych z budżetu państwa, za pośrednictwem samorządów wojewódzkich [ustawa, 1992, art. 8a]. Dla dwóch przedsiębiorstw udział dopłat do biletów ulgowych stanowi ponad 20% w strukturze ich przychodów ogółem, dla trzech jest to udział poniżej 10%, a dla pozostałej części mieści się w przedziale 10–20%. Dążąc do jak najlepszego wykorzystania posiadanego majątku, przedsiębiorstwa świadczą usługi między innymi dzierżawy niewykorzystanego majątku, których udział w przychodach ogółem wynosi od 0,2 do 10,0%, oraz usługi Okręgowej Stacji Kontroli Pojazdów i usługi obsługowo-naprawcze z udziałem w przedziale od 0,2 do 15,1% w strukturze przychodów. Wszystkie badane przedsiębiorstwa, poza jednym, zajmują się usługami handlowymi, prowadząc stacje paliw, których udział w przychodach ogółem stanowi między 1,7 a 42,1%.

Dwa z badanych przedsiębiorstw zajmują się ponadto usługami przewozu ładunków z udziałem odpowiednio 18,4 i 41,1%. Jako pozostałe usługi, które nie zostały uwzględnione w dalszych badaniach, sklasyfikowano działalności, których udział w przychodach ogółem jest mało istotny. Są to między innymi odprawy autobusów z dworca, usługi parkingowe, prowizja biletowa, usługi pośrednictwa, usługi szkoleniowe i turystyczne.

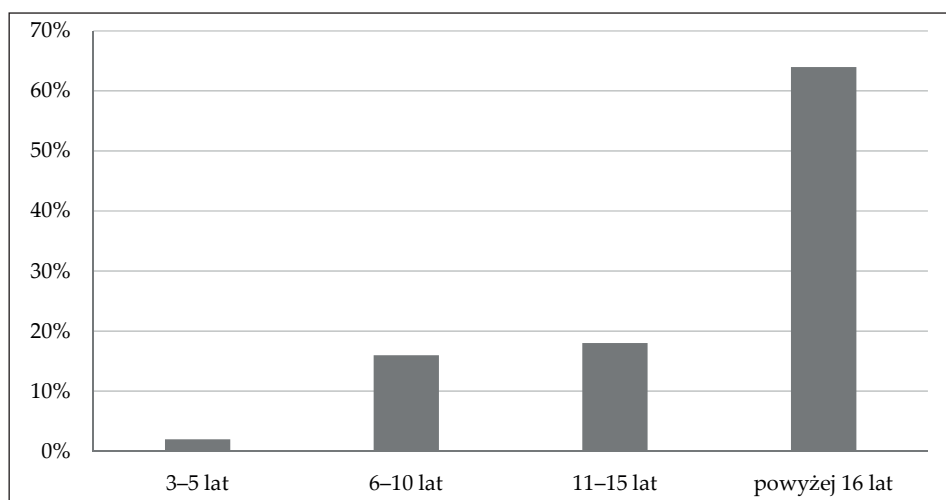
Tablica 1. Struktura przychodów badanych przedsiębiorstw

Wykaz działalności	Udział w strukturze przychodów [%]													
	Przedsiębiorstwo nr 1	Przedsiębiorstwo nr 2	Przedsiębiorstwo nr 3	Przedsiębiorstwo nr 4	Przedsiębiorstwo nr 5	Przedsiębiorstwo nr 6	Przedsiębiorstwo nr 7	Przedsiębiorstwo nr 8	Przedsiębiorstwo nr 9	Przedsiębiorstwo nr 10	Przedsiębiorstwo nr 11	Przedsiębiorstwo nr 12	Przedsiębiorstwo nr 13	Przedsiębiorstwo nr 14
Przewóz pasażerów bez dopłat	48,2	48,2	43,3	71,4	75,8	22,3	52,5	39,2	20,5	58,5	42,2	58,1	40,2	89,5
Dopłata do biletów ulgowych	19,6	1,2	16,5	16,0	18,9	11,1	27,8	5,7	7,0	15,4	15,4	23,7	14,3	–
Usługi obsługowo-naprawcze	0,2	6,4	0,4	2,6	1,2	6,1	5,1	15,1	2,3	–	0,4	1,0	0,2	–
Usługi OSKP	1,2	–	–	–	2,0	6,1	–	–	–	3,1	0,3	1,4	0,7	0,7
Dzierżawa lokali i terenu	1,5	1,5	1,1	7,6	2,2	10,1	9,8	1,7	0,2	1,4	2,7	2,2	1,9	–
Usługi handlowe – stacja paliw	25,3	42,0	33,3	1,7	–	41,0	4,5	19,8	28,9	21,6	37,3	12,5	42,1	2,1
Przewóz ładunków	–	–	–	–	–	–	–	18,3	41,1	–	–	–	–	–
Pozostałe usługi	4,0	0,8	5,4	0,6	–	3,3	0,3	0,1	–	–	1,8	1,1	0,6	7,8
SUMA	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych badanych przedsiębiorstw.

Nieodłączną częścią przedsiębiorstw świadczących drogowe usługi transportowe jest posiadanie odpowiednich pojazdów. Tabor badanych przedsiębiorstw składa się przede wszystkim z autobusów. Jedynie dwa przedsiębiorstwa dysponują dodatkowo samochodami dostawczymi, ciężarowymi i zestawami do transportu towarowego. Największy tabor autobusowy należy do przedsiębiorstwa dysponującego 180 autobusami, natomiast najmniejszy składa się z 33 autobusów. W celu przedstawienia średniej struktury wiekowej taboru autobusowego badanych Przedsiębiorstw Komunikacji Samochodowej ustalono cztery przedziały wiekowe obejmujące autobusy w wieku 3–5 lat, 6–10 lat, 11–15 lat i powyżej 16 lat, co zobrazowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Średnia struktura wiekowa taboru autobusowego badanych przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych badanych przedsiębiorstw.

W badanych przedsiębiorstwach największą część taboru autobusowego stanowią pojazdy w wieku powyżej 16 lat z udziałem 64%. Pojazdy bardziej nowoczesne i mało wyeksploatowane stanowią mniejszość w strukturze taboru przedsiębiorstwa. Te w wieku 6–10 lat stanowią ponad 16% w ogólnej liczbie autobusów, a stosunkowo nowe, w wieku 3–5 lat, to jedynie 2%. Ponadto udział pojazdów, których wiek zawiera się w przedziale 11–15 lat, stanowi 18% w ogólnej liczbie autobusów. W zestawieniu tym nie wskazano udziału autobusów w wieku młodszym niż 2 lata, ponieważ wszystkie badane przedsiębiorstwa nie wykazały ich posiadania.

Stwierdza się, że tabor autobusowy, którym dysponują badane przedsiębiorstwa, jest stary, nienowoczesny i wyeksploatowany. Ze względu

na wiek pojazdów większość autobusów nie spełnia nowszych norm spalania, takich jak Euro 3 i 4 lub wyższe, co przy rosnącej presji na ochronę środowiska powoduje kolejne podwyższenie kosztów ich eksploatacji.

Zakończenie

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że jest możliwe określenie cech, pod względem których wybrane przedsiębiorstwa z grupy badawczej są do siebie podobne. Jako cechy wspólne badanych przedsiębiorstw można wskazać:

- rodzaj i obszar obsługiwanego rynku,
- podstawową działalność,
- stratę generowaną przez podstawową działalność,
- struktura przychodów,
- pierwszeństwo celów indywidualnych nad kapitałem,
- pełnienie ważnej roli w społeczeństwie,
- asortyment oferowanych usług,
- grupy odbiorców usług,
- wiek posiadanego taboru.

Zidentyfikowana liczba i skala podobieństw wskazuje, że przedsiębiorstwa wybrane do grupy badawczej można traktować jako reprezentacyjne na tle ogółu Przedsiębiorstw Komunikacji Samochodowej należących w większości lub w całości do sektora publicznego.

Biorąc pod uwagę wyniki z przeprowadzonych badań, stwierdza się, że można udzielić odpowiedzi twierdzącą na postawione wcześniej pytanie badawcze – Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej należące do sektora publicznego można zakwalifikować do jednej grupy strategicznej, ponieważ posiadają wiele zidentyfikowanych cech wspólnych.

Literatura

Biuletyn Informacji Publicznej badanych przedsiębiorstw.

Biuletyn Informacji Publicznej Miasta Turek, www.bip.miastoturek.pl, dostęp: 14.05.2016.

Biuletyn Informacji Publicznej Powiatu Słupskiego, www.bip.powiat.slupsk.pl, dostęp: 10.09.2016.

Budzik T. (2013), *Strategia rozwoju determinantą poprawy kondycji finansowej Przedsiębiorstw Komunikacji Samochodowej*, „Logistyka”, nr 6.

Budzik T., Zachorowska A. (2016), *Rola otoczenia w strategii organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie”, nr 24.

Centralna Informacja Krajowego Rejestru Sądowego, <https://bip.ms.gov.pl>, dostęp: 31.12.2016.

Danielak W., Frankowska E. (2017), *Istota i elementy zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie organizacją w aspekcie finansowym i strategicznym ujęcie teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Exante, Wrocław.

- Daniluk P. (2015), *Bezpieczeństwo i zarządzanie. Analiza strategiczna*, Difin, Warszawa.
- Defourny J. (2005), *Przedsiębiorstwo społeczne w poszerzonej Europie: koncepcja i rzeczywistość*, w: *Ekonomia społeczna*, Ministerstwo Polityki Społecznej, Warszawa.
- Gajdzik B., Jama B. (2010), *Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- „Gazeta Gryficka” z dnia 8.5.2014 r.
- Internetowy Monitor Sądowy i Gospodarczy badanych przedsiębiorstw, www.imsig.pl, dostęp: 31.12.2016.
- Johnson J., Scholes K., Whittington R. (2010), *Podstawy Strategii*, PWE, Warszawa.
- Ministerstwo Skarbu Państwa, www.msp.gov.pl, dostęp: 31.12.2016.
- Ministerstwo Sprawiedliwości, www.ems.ms.gov.pl, dostęp: 15.03.2015.
- Obłój K. (2014), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Plan połączenia z dnia 22.07.2016 r. Spółki Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Białymstoku Spółka Akcyjna z siedzibą w Białymstoku (spółka przejmująca) oraz Spółki PKS w Suwałkach Spółka Akcyjna z siedzibą w Suwałkach, Spółki Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Łomży Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością z siedzibą w Łomży, Spółki Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Zambrowie Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością z siedzibą w Zambrowie, Spółki Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Siemiatyczach Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością z siedzibą w Siemiatyczach (spółki przejmowane).
- Portal regionalny województwa podkarpackiego, www.nowiny24.pl, dostęp: 23.12.2015.
- Porter M.E. (1994), *Strategia konkurencji, Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Serwis Krajowego Rejestru Sądowego, www.krs-online.com.pl, dostęp: 31.12.2016.
- Sprawozdanie z działalności prezydenta miasta Ostrowa Wielkopolskiego w okresie międzysesyjnym od sprawozdania złożonego na XVIII sesji rady miejskiej, w dniu 29 marca 2012 roku.
- Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T. (2001), *Globalizacja. Strategia i Zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa.
- Taylor Z., Ciechański A. (2013), *Organizacyjno-własnościowe przekształcenia narodowych przewoźników drogowych w Polsce, Czechach i na Słowacji – część I*, „Przegląd Geograficzny”, t. 85, z. 2, IGiPZ PAN, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin E. (2011), *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa.
- Ustawa z dnia 20 czerwca 1992 r. o uprawnieniach do ulgowych przejazdów środkami publicznego transportu zbiorowego, Dz.U. z 2012 r. poz. 1138 z późn. zm. www.arrivabus.pl, dostęp: 23.08.2015.
- www.inwestor.msp.gov.pl, dostęp: 10.03.2015.
- www.open.phototrans.net, dostęp: 10.10.2016.
- www.prywatyzacja.msp.gov.pl, dostęp: 6.09.2015.
- www.wagaciezka.com, dostęp: 10.09.2016.
- Zaświadczenie o numerze identyfikacyjnym REGON przedsiębiorstwa PKS Turek.

Streszczenie

W artykule postawiono pytanie badawcze: czy Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej należące do sektora publicznego można zakwalifikować do jednej grupy strategicznej? Następnie przedstawiono wybrane aspekty koncepcji grup strategicznych oraz przeprowadzono badania w celu udzielenia odpowiedzi na pytanie badawcze. Ponadto wskazano cechy, pod względem których wybrane przedsiębiorstwa są do siebie podobne.

Słowa kluczowe

analiza strategiczna, mapa grup strategicznych, PKS, Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej, przedsiębiorstwo społeczne

Car Communication Enterprises as an example of strategic group (Summary)

The article poses the question: It is possible that car communication enterprises which belong to public sector can be qualified for one strategic group? Then article presents selected aspects of the concept of strategic groups. Also the author conducted the research in order to answer the research question. Furthermore, the characteristics in which selected enterprises are similar are indicated.

Keywords

strategic analysis, map of strategic groups, PKS, Car Communication Enterprise, social enterprise

Wiesława Gryncewicz*

Robert Kutera**

Maja Leszczyńska***

Artur Rot****

Platforma internetowa jako innowacyjne narzędzie aktywizacji seniorów na rynku pracy

Wstęp

Analizy demograficzne populacji w Polsce pokazują, że nasze społeczeństwo starzeje się w bardzo szybkim tempie. Udział procentowy osób starszych w polskiej populacji w najbliższych latach będzie coraz wyższy. Wśród najważniejszych zmian demograficznych towarzyszących polskiemu społeczeństwu można wymienić następujące zjawiska [GUS, 2014]:

- spadek liczebności polskich obywateli (do 2050 spadek o ok. 4,5 mln),
- do 2050 r. populacja niektórych województw zmniejszy się o ponad 20%, a emeryci będą stanowić prawie 40% społeczeństwa (obecnie – 21,5%),
- przeciętna długość życia wciąż się wydłuża, w 2050 r. może osiągnąć 82,1 lat (mężczyźni) oraz 87,5 (kobiety),
- mediana wieku populacji w 2013 r. wynosiła 39,1, natomiast w 2050 r. będzie ona wynosić aż 52,5,
- współczynnik obciążenia demograficznego, który oznacza liczbę dzieci (0–14 lat) i starszych (65 lat i więcej) przypadającą na 100 osób w wieku 15–64 lat, wynosił w 2013 r. 58 osób, a w 2050 r. będzie prawie dwukrotnie wyższy i osiągnie według prognoz 105 osób,
- współczynnik potencjalnej opieki nad rodzicami, który wskazuje liczbę osób w wieku 85 i więcej lat przypadającą na 100 osób w wieku

* Dr, Katedra Systemów Informacyjnych, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118-120, 53-345 Wrocław, wieslawa.gryncewicz@ue.wroc.pl

** Mgr, Katedra Systemów Informacyjnych, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118-120, 53-345 Wrocław, robert.kutera@ue.wroc.pl

*** Dr, Katedra Systemów Informacyjnych, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118-120, 53-345 Wrocław, maja.leszczyńska@ue.wroc.pl

**** Dr, Katedra Systemów Informacyjnych, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118-120, 53-345 Wrocław, artur.rot@ue.wroc.pl

50–64 lata, wynosił w 2013 r. 8 osób, a w 2050 r. szacuje się, że będzie wynosić 38 osób.

Ponadto z punktu widzenia rozważań zawartych w niniejszym artykule, a dotyczących aktywizacji seniorów, istotny jest również wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 50+, który w 2015 r. wynosił tylko 33,4% (dla osób w wieku 50–64 lat – 54,6%, a dla osób w wieku 55–64 – 46,1%) [Ministerstwo Pracy, 2016].

W związku z powyższymi przemianami demograficznymi nie tylko w Polsce, ale również w całej Europie podejmowane są różnego rodzaju działania mające na celu przeciwdziałanie ich negatywnym skutkom. Przykładem takiej inicjatywy jest program „Ambient Assisted Living” (AAL). Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu jest jednym z ośmiu partnerów międzynarodowego konsorcjum, które otrzymało grant na finansowanie projektu w ramach szóstego międzynarodowego konkursu tego programu. AAL to inicjatywa badawczo-rozwojowa powołana przez 20 państw członkowskich UE oraz trzy państwa stowarzyszone (Izrael, Norwegia, Szwajcaria). Celem ogólnym programu jest poprawa jakości życia ludzi starszych i wzmocnienie bazy przemysłowej w Europie przez wykorzystywanie technologii informacyjno-komunikacyjnych [Oesterle i inni, 2008].

W ramach programu AAL Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu uczestniczy w realizacji projektu „Active Retiree and Golden Workers Gate” (ActGo-Gate), czyli „Bramy do aktywności w wieku dojrzałym”. Celem tego projektu jest stworzenie platformy informatycznej służącej wymianie usług w ramach lokalnych społeczności. Umożliwi ona nie tylko wyszukiwanie, rezerwowanie i rozliczanie usług, ale również wzajemne oferowanie usług (komercyjnie lub w ramach wolontariatu) przez sąsiadujących ze sobą mieszkańców. Realizacja projektu została poprzedzona badaniami w krajach Europy Zachodniej. Szacuje się, że dzięki zastosowaniu platformy zwiększy się dostępność różnych usług oraz wzrośnie poziom aktywności seniorów na rynku pracy.

Niniejszy artykuł prezentuje wpływ technologii informacyjnej na zmianę modelu świadczenia usług kierowanych do grupy 50+ oraz na ich szeroko rozumianą aktywizację zawodową i społeczną. Jego celem jest zaprezentowanie koncepcji platformy ActGo-Gate, jako narzędzia integrującego usługi w wirtualnej przestrzeni Internetu, którego zastosowanie powinno zwiększyć aktywność zawodową i społeczną osób starszych. Przyjętą metodą badawczą jest analiza przypadku wsparta szeroko zakrojonym przeglądem literatury.

1. Zmiany demograficzne i rewolucja informacyjna a rynek pracy

W XX wieku nastąpiły przynajmniej dwie rewolucje: demograficzna i informatyczna. Ta pierwsza, jak wskazywano na wstępie, ma związek z systematycznym spadkiem liczby urodzeń, spadkiem umieralności i wydłużaniem przeciętnej długości życia. Trwający obecnie proces demograficznego starzenia się, którego doświadcza Europa, w tym także i Polska, jest w historii ludzkości zjawiskiem bez precedensu. Nigdy dotąd nie odnotowano tak masowego, radykalnego starzenia się struktur wieku ludności. Już teraz zaczynamy odczuwać pierwsze konsekwencje tych zmian, a w pełni doświadczymy ich w najbliższych dekadach, gdy wspomniane procesy gwałtownie się nasilą. Mówiąc najkrócej, starzenie się Europy jest wynikiem zmniejszenia się dzietności oraz wydłużania życia ludzi [Kiełkowska, 2013].

Zła sytuacja demograficzna w naszym kraju, starzenie się społeczeństwa i niski poziom aktywności zawodowej, powoduje, że należy szukać sposobów na wzrost aktywności zawodowej osób w wieku produkcyjnym, także wśród bezrobotnych. W Polsce stosuje się wiele instrumentów rynku pracy w ramach tzw. aktywnej polityki społecznej (np. szkolenia, staże, stypendia, prace społecznie użyteczne, prace interwencyjne, poradnictwo zawodowe, pośrednictwo pracy, dodatki aktywizacyjne), których efektem powinno być trwałe usamodzielnianie seniorów na rynku pracy. Nie przynoszą one jednak zadowalających efektów i są niewystarczające [Danecka, 2013]. Jednym z narzędzi wychodzącym naprzeciw tym problemom i zwiększającym poziom aktywności zawodowej osób starszych mogą być nowoczesne technologie informacyjne i następująca wraz z ich popularyzacją rewolucja informacyjna. Rewolucja ta aktualnie dokonuje się za pośrednictwem nowoczesnych technologii oraz systemów informatycznych, a przejawia się m.in. komputeryzacją wielu dziedzin administracji, gospodarki i życia prywatnego oraz rozwojem i merytorycznym wykorzystywaniem Internetu, pozwalającym na upowszechnianie informacji i rozwój komunikacji na niespotykaną do tej pory skalę. Rozpowszechnienie się komputerów i stały wzrost ich możliwości obliczeniowych to zasadnicze przesłanki powstania nowej jakości technologii informacyjnej i jej wkraczania w niemal każdy zakątek życia społeczeństwa i gospodarki. Przyspieszeniu i usprawnieniu ulega obieg informacji i wiedzy, zdecydowanie rośnie ich dostępność. Postęp ten generuje nowe rozwiązania biznesowe, te zaś wywołują zmiany w stylu pracy i życia człowieka. Nie sposób wymienić wszystkich zmian, jakie zachodzą w każdej dziedzinie życia gospodarczego, społecznego i kulturalnego. Mówi się, że żyjemy obecnie w „wieku informacji” (*information age*). Aby przybliżyć to zjawisko, zaproponowano wiele kolejnych terminów i określić, takich jak np. „społeczeństwo postindustrialne”

(D. Bell), „globalna wioska” (M. McLuhan), „społeczeństwo zaprogramowane” (A. Touraine), „gospodarka informacyjna” (M.U. Porad), „społeczeństwo sieciowe” (M. Castells) czy powszechnie używane określenie „społeczeństwo informacyjne” (T. Umesao). Zmiany technologiczne mają także ogromny wpływ na rynek pracy. Możliwości, jakie dają nowe technologie, pozwalają na szybki dostęp do ofert pracy, a Internet staje się bogatym źródłem informacji nie tylko o konkurentach, ale o całym mikro- i makrootoczeniu. Internet pozwala na znalezienie pracy, a także podjęcie nowych form pracy, takich jak telepraca [Kuzmińska-Sołśnia, 2007, s. 503–506]. Technologie informacyjne, a w szczególności internetowe, mogą stanowić skuteczne narzędzie aktywizacji osób starszych. Pojęcie aktywizacji definiowane jest w Wielkiej Encyklopedii PWN jako pobudzanie do jakiejś aktywności lub też wzmożenie się aktywności [Wielka Encyklopedia PWN, 2001]. Aktywizacja społeczna według B. Skrzypczaka i S. Retmianiak to „dążenie do oddziaływania na otoczenie społeczne, zmierzające do przekształcenia, przynoszące efekty jednostce i społeczeństwu. Zaangażowanie w takie działania ma zazwyczaj charakter dobrowolny” [Skrzypczak, Retmianiak, 2010]. Tematyka aktywizacji osób starszych poruszana jest głównie w raportach oraz programach mających na celu zapobieganie wykluczeniu seniorów [Pędziwiatr, 2015].

2. Potencjał technologii internetowych na rynku usług w kontekście aktywizacji osób starszych

Współczesne rozwinięte gospodarki charakteryzują się dominującą rolą sektora usług. Oddziałuje on na pozostałe sektory oraz na życie pojedynczych obywateli. Sektor usług pełni w gospodarce różnorodne funkcje, które można sprowadzić do kilku o charakterze gospodarczym i pozagospodarczym. Ich istotna rola w prawidłowym funkcjonowaniu kraju i społeczeństwa jest zatem niekwestionowalna. Badania dowodzą, że w ostatnich latach sektor usług wytwarza największą część PKB oraz zatrudnia największy odsetek pracujących [Węgrzyn, 2009].

Warto podkreślić, iż wielość funkcji spełnianych przez usługi, ich rosnące oddziaływanie społeczne, gospodarcze i pozagospodarcze, a także dynamiczny rozwój jest w bardzo dużym stopniu efektem działalności innowacyjnej. Postęp naukowo-techniczny i powstawanie nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych odgrywają zasadniczą rolę w przemianach tego sektora. Pojawiają się bowiem nowe sposoby świadczenia tradycyjnych usług, a także powstają zupełnie nowe usługi, które nigdy wcześniej nie istniały.

Coraz częściej do dystrybucji usług wykorzystywany jest Internet. Niemniej jednak istnieje w nim bardzo duża liczba oferentów, co prowadzi

do złożonych sytuacji decyzyjnych dla konsumentów i znacząco utrudnia wyszukanie właściwego dostawcy usługi. Dla seniorów dodatkową barierą jest złożoność stron internetowych, na których prezentowana jest oferta. Ponadto strony te nie są przygotowane do obsługi przez osoby starsze. Brak na nich możliwości powiększenia tekstu czy głosowego przewodnika ułatwiającego nawigację. Trudno również sprawdzić wiarygodność dostawcy. Wielu seniorów potrzebuje także przeszkolenia lub wsparcia przy pierwszym zamawianiu usługi za pośrednictwem Internetu, aby przełamać barierę strachu związanego z wykorzystaniem nowoczesnych rozwiązań technologii informacyjno-komunikacyjnych, braku zaufania wobec dostawcy czy zwykłej niewiedzy [Gryncewicz i inni, 2015]. Kolejną barierą popularyzacji e-usług wśród seniorów jest pozostawienie procesu negocjacji lub zamawiania po stronie klienta, co z uwagi na jego częste skomplikowanie niejednokrotnie zniechęca klientów do skorzystania z oferty. Ponadto bezpośrednio zamawianie usługi na stronie danego dostawcy wiąże klienta tylko z nim.

W kontekście powyższych obserwacji powstał projekt pozwalający na zwiększenie dostępności usług wśród członków lokalnych społeczności. Celem projektu i ideą platformy ActGo-Gate dedykowanej dystrybucji usług kierowanych do grupy 50+ jest przede wszystkim szeroko rozumiana aktywizacja zawodowa i społeczna. Opracowywana na potrzeby projektu platforma informatyczna umożliwia, za pośrednictwem Internetu, agregację usługodawców pokrywających jak najszersze spektrum potrzeb (np. w zakresie usług medycznych i opiekuńczych, edukacyjnych, administracyjnych, transportowych, informacyjno-komunikacyjnych, wypoczynkowych, remontowych oraz pomocy domowej). Platforma aktywizuje seniorów w ramach istniejących wspólnot (kluby seniora, UTW), wykorzystuje naturalną potrzebę seniorów do samoorganizowania się i niesienia wzajemnej pomocy, umożliwia seniorom oferowanie swoich usług w formie pracy dorywczej, tworząc im bezpieczne środowiska korzystania z platformy ICT. Platforma oferuje jednolity, dostosowany do potrzeb osób starszych interfejs. Projekt jest realizowany przy współudziale przedstawicieli lokalnych społeczności w Szwajcarii, w Niemczech i w Polsce.

Jak wspomniano, platforma ActGoGate jest dedykowana osobom 50+. Osoby należące do tej populacji utworzą nową grupę odbiorców, z bardzo szczególnym profilem konsumenckim. Idea platformy dedykowanej do dystrybucji usług kierowanych do tej grupy oraz jej aktywizacji zawodowej i społecznej została opracowana na podstawie badań prowadzonych w krajach Europy Zachodniej. Jednak wcześniej opisane zmiany demograficzne wskazują, iż koncepcja takiej platformy wpisuje się również

w tak scharakteryzowany trend rozwojowy społeczeństwa polskiego i jest odpowiedzią na jego potrzeby.

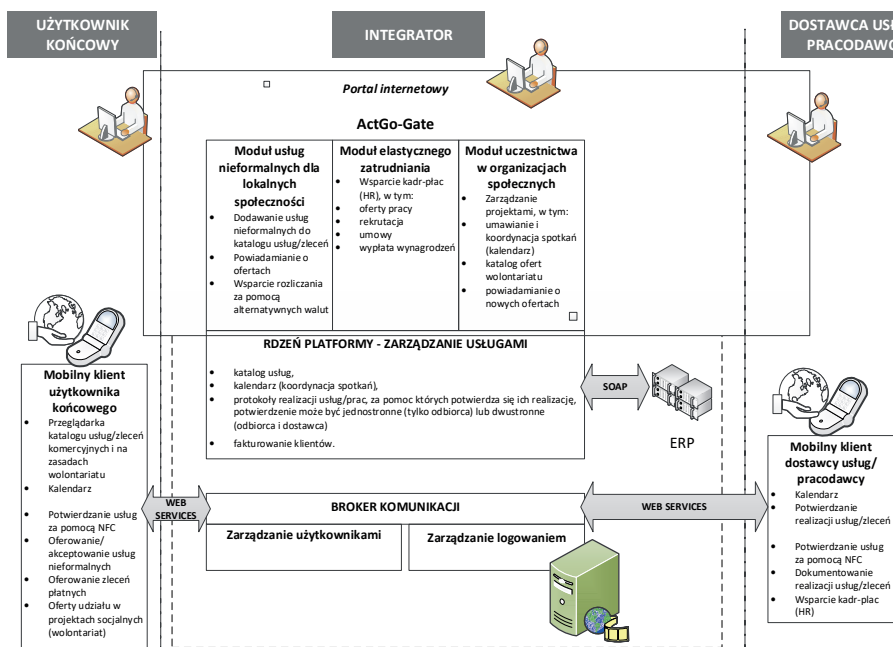
Jak już podkreślono, pokolenie 50+ będzie stanowić coraz liczniejszą grupę społeczną. Stąd niezwykle istotne jest budowanie świadomości cyfrowej osób w wieku 50+ oraz upowszechnianie wśród nich korzystania z Internetu [Koalicja..., 2017].

3. Architektura rozwiązania informatycznego

Architektura platformy ActGo-Gate obejmuje cztery części (rys. 1):

- rdzeń platformy (*core platform*),
- mobilny klient użytkownika końcowego (*mobile end user client*),
- mobilny klient dostawców usług i pracodawców (*mobile client for service providers and employers*),
- portal internetowy.

Rysunek 1. Model platformy ActGo-Gate



Źródło: Opracowanie własne.

Rdzeń platformy jest obsługiwany przez integratora i zawiera elementy pozwalające na oferowanie i wymianę usług/pracy pomiędzy użytkownikami platformy oraz ich rozliczenie. Rozliczenie usług jest możliwe dzięki integracji rdzenia platformy z systemem klasy ERP działającym w standardzie *software-as-a-service* (SaaS). W ramach rdzenia platformy realizowane

są funkcjonalności związane z zarządzaniem użytkownikami, uprawnieniami i logowaniem. Rola ta jest realizowana przez brokera komunikacji (*communication broker*). Rdzeń platformy obejmuje również funkcjonalność zarządzania usługami oferowanymi na platformie (*service management platform*). Jednakże zasadniczą część rdzenia platformy stanowią trzy opisane wcześniej moduły:

- moduł usług nieformalnych dla lokalnych społeczności (*Serve the Community Module*), oferujący wsparcie informatyczne dla banków czasu, w tym funkcjonalności pozwalające rozliczać jego użytkowników za pomocą tzw. alternatywnych walut, tj. jednostek czasu spędzonego na realizacji tego typu usług,
- moduł elastycznego zatrudniania (*Flexible Occupation Module*), w którym można oferować usługi profesjonalne, na zasadach komercyjnych,
- moduł uczestnictwa w organizacjach społecznych (*Get Involved with Organizations Module*), w którym można oferować usługi na zasadach wolontariatu.

Podkreślić należy, że konstrukcja architektoniczna rdzenia platformy (broker komunikacji) pozwala oferować usługi/pracę za pomocą jednolitego dla wszystkich użytkowników interfejsu [Rot i inni, 2017]. Ponadto z perspektywy użytkownika profesjonalne i nieformalne usługi są widoczne jako zintegrowane, jednolite portfolio.

Mobilny klient użytkownika końcowego jest dostępny z poziomu takich urządzeń jak tablety czy smartfony. Zapewnia on łatwy i szybki dostęp osobom starszym do funkcjonalności platformy ActGo-Gate i jej poszczególnych modułów. Interfejs oferowany w ramach tego komponentu platformy będzie ergonomiczny, tj. dostosowany do potrzeb i sposobu percepcji osób starszych, oraz będzie dawał szerokie możliwości personalizacji, a więc dostosowania do indywidualnych preferencji. W celu uczynienia komponentu mobilnego klienta jak najbardziej atrakcyjnym oraz przyjaznym dla użytkowników końcowych zaimplementowane w nim zostaną innowacyjne elementy interaktywne, takie jak technologia NFC (*Near Field Communication*). Zostanie ona wykorzystana do dokumentowania, potwierdzania i autoryzacji czynności użytkownika końcowego realizowanych na platformie ActGo-Gate, np. poprzez identyfikację linii papilarnych.

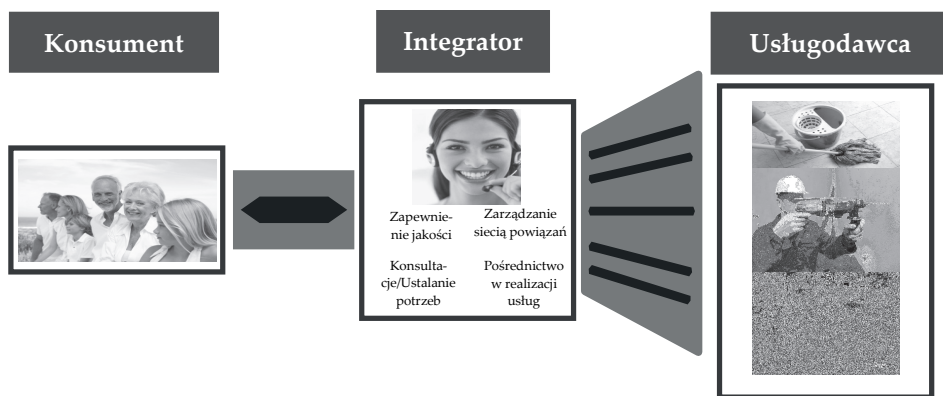
Mobilny klient dostawców usług i pracodawców będzie dedykowany szerokiemu spektrum usług oferowanych przez różnych dostawców i pracodawców. Komponent będzie miał za zadanie wspierać ich w realizacji takich zadań, jak: umawianie, planowanie i koordynacja spotkań, potwierdzanie wykonania usług, raportowanie, szeroko rozumiana obsługa HR (oferty pracy, rekrutacja, umowy, wypłata wynagrodzeń).

Portal internetowy integruje wymienione wyżej komponenty platform ActGo-Gate w jeden punkt kontaktu dla wszystkich grup użytkowników. Determinuje on wygląd interfejsów mobilnych klientów dedykowanych dla użytkowników końcowych oraz dostawców usług i pracodawców. W ramach portalu realizowana jest synchronizacja aktywności poszczególnych użytkowników i transakcji realizowanych w ramach wszystkich komponentów platformy. Za pomocą portalu następuje również integracja z będącymi już w użyciu systemami dostawców usług oraz pracodawców.

4. Platforma ActGo-Gate jako narzędzie aktywizacji seniorów

Oprócz wymienionych wcześniej zadań charakteryzowana platforma ma przede wszystkim za zadanie aktywizować seniorów. Realizacja tak sformułowanych zadań i celów działania platformy ActGo-Gate przekłada się na strukturę jej użytkowników. W jej ramach funkcjonują trzy ich grupy (rys. 2). Pierwszą z nich stanowią użytkownicy końcowi (konsumenci), czyli osoby starsze oferujące na platformie swoją pracę na potrzeby wymiany barterowej (banki czasu, wolontariat) lub komercyjnej (praca na zlecenie lub w niepełnym wymiarze czasu pracy).

Rysunek 2. Grupy użytkowników platformy ActGo-Gate



Źródło: Opracowanie własne.

Drugą grupę stanowią dostawcy usług (usługodawcy) oraz pracodawcy, którzy za pośrednictwem platformy oferują możliwość przyjęcia do pracy na zasadach wolontariatu lub komercyjnych. Z kolei do trzeciej grupy użytkowników zaliczyć należy integratora, który, jak wskazuje jego nazwa, ma za zadanie integrować użytkowników końcowych z dostawcami usługi i pracodawcami. Pełni on rolę pośrednika, który przyjmuje na siebie zadanie wspierania osób starszych w użytkowaniu platformy (wsparcie techniczne, bieżąca telefoniczna pomoc) oraz ich wstępnego przeszkolenia

w zakresie jej użytkowania. Integrator negocjuje również ceny pracy/usług oraz dokonuje ich rozliczenia w ramach całej społeczności użytkowników.

Koncepcja platformy opiera się na modelu integracji usługodawców i usługobiorców za pośrednictwem rozwiązania informatycznego, przy udziale instytucji pośredniczącej, która koordynuje komunikację między zainteresowanymi stronami oraz zabezpieczającej realizowane transakcje od strony organizacyjnej i finansowej.

Strukturę funkcjonalną systemu stanowią trzy moduły [Leimeister, 2012]:

1. Moduł usług nieformalnych dla lokalnych społeczności (*Serve the Community Module*), który umożliwi aktywizację społeczności lokalnej poprzez zaoferowanie i wymianę nieformalnych usług wsparcia innym członkom społeczności. Chodzi tu o banki czasu lub system e-bankingu dla alternatywnych sposobów płatności polegających na wzajemnej wymianie wsparcia („barter usług” – *local exchange trading system*).
2. Moduł elastycznego zatrudniania (*Flexible Occupation Module*), skupiający lokalnych usługodawców oraz dojrzałych pracowników i aktywnych emerytów, którzy chcą zaoferować odpłatnie swoje usługi dla członków społeczności lokalnej lub podjąć pracę w niepełnym wymiarze.
3. Moduł uczestnictwa w organizacjach społecznych (*Get Involved with Organizations Module*), skupiający członków społeczności lokalnej wokół projektów społecznych i aktywizujący ich w tym zakresie na zasadzie wolontariatu.

Powyższe moduły wraz z rdzeniem platformy zapewniają użytkownikom szeroką gamę możliwości związanych z podejmowaniem aktywności zawodowej oraz wzmocnieniem partycypacji społecznej.

Zakończenie

Nowe formy dystrybucji usług mogą w znaczący sposób zmienić jakość życia osób starszych poprzez odciążenie ich od codziennych obowiązków oraz poprzez aktywizację społeczną, dzięki pomocy w korzystaniu z szerokiej gamy usług społeczno-kulturalnych, a także umożliwieniu im świadczenia usług innym.

Model biznesowy platformy ActGo-Gate zakłada, iż usługi będą oferowane przez lokalnych usługodawców dla lokalnej społeczności. Daje to możliwość sprawdzenia oferentów, szybkiego reagowania na potrzeby rynku i dopasowania oferty, a także zwiększenia zaufania do systemu wśród potencjalnych klientów.

Dostarczenie na rynek zaawansowanej platformy integrującej, z jednej strony, dostawców usług dedykowanych grupie 50+ oraz pracodawców chcących zlecić jej przedstawicielom pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy na zasadach komercyjnych bądź wolontariatu, zaś z drugiej strony odbiorców tych usług/zleceń, czyli osoby w wieku 50+, stanowi kompleksową odpowiedź na potrzeby wskazanej grupy docelowej. Ponadto zapewnia szeroko rozumianą środowiskową integrację tej grupy oraz pozwala budować kapitał zaufania do dostawców usług oraz pracodawców. Wprowadzenie do modelu platformy pośrednika, który służy pomocą osobom starszym zarówno w zakresie negocjacji cen, rozliczeń, jak i weryfikacji dostawców usług i pracodawców, dodatkowo rozwiązuje problem nieufności osób starszych wobec nieznanymi im usługodawców i eliminuje problem nieuczciwych użytkowników. Ponadto platforma umożliwia zainteresowanym użytkownikom końcowym komunikowanie się (czaty, blogi, wideo, telefony) między sobą i wymianę opinii na temat usług/zleceń w celu zniwelowania wewnętrznie odczuwanego niepokoju, strachu, obawy przed nowym, nieznanym. Działanie to ma również na celu zwalczanie barier pomiędzy poszczególnymi osobami w zdefiniowanych grupach społecznych.

Dalsze działania zespołu badawczego koncentrować się będą wokół zagadnień związanych z mitygacją ryzyka dotyczącego adaptacji proponowanego rozwiązania wśród analizowanej grupy docelowej.

Literatura

- Danecka M. (2013), *Bezrobotni – niewykorzystane zasoby rynku pracy wobec problemów demograficznych*, w: M. Kiełkowska (red.), *Rynek pracy wobec zmian demograficznych*, Instytut Obywatelski, Warszawa.
- Flejterski S., Klóska R., Majchrzak M. (2005), *Usługi w teorii ekonomii, Współczesna ekonomia usług*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Główny Urząd Statystyczny (2014), *Prognoza ludności na lata 2014–2050*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa, http://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5469/1/5/1/prognoza_ludnosci_na_lata___2014_-_2050.pdf, dostęp: 7.05.2017.
- Gryncewicz W., Kutera R., Leszczyńska M., Butryn B. (2015), *Cyfrowe kompetencje osób starszych w dobie rozwoju społeczeństwa informacyjnego*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.
- Kiełkowska M. (red.) (2013), *Rynek pracy wobec zmian demograficznych*, Instytut obywatelski, Warszawa.
- Koalicja Cyfrowego Włączenia Generacji 50+ „Dojrzałość w sieci” *Dojrzałość w sieci*, <http://www.dojrzaloscwsieci.pl/aktualnosci-wiecej/items/polacy-50-cyfrowo-wykluczeni.html>, dostęp: 27.05.2017.
- Kowalewski K. (1991a), *Zarządzanie*, PWE, Warszawa.

- Kuźmińska-Sołśnia B. (2007), *Internet i jego znaczenie na rynku pracy*, w: XX. DID-MATTECH 2007, Olomouc.
- Leimeister J.M. (2012), *Idea Pitch*, EU Call, AAL Joint Programme Call 6.
- Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (2016), *Osoby powyżej 50 roku życia na rynku pracy w 2015 roku*, sprawozdanie MPiPS, Warszawa.
- OECD Labour Force and Demographic Database, 2010.
- Oesterle H., Osl P. (2013), *Zintegrowana platforma do zarządzania usługami*, materiały informacyjno-promocyjne projektu ActGo-Gate.
- Oesterle H., Osl P., Sassen E. (2008), *A Guideline for the Design of Collaborative Business Models in the Field of Ambient Assisted Living*, w: *Deutscher AAL-Kongress mit Ausstellung*.
- Pędzwiatr K. (2015), *Aktywizacja społeczna osób starszych w Polsce*, w: A. Janiszewska (red.), *Jakość życia ludzi starych – wybrane problemy*, „Space – Society – Economy”, Vol. 14, Department of Population and Services Studies, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Podsumowanie Krajowego Raportu o Rozwoju Społecznym – Polska 2012. Rozwój regionalny i lokalny* (2012), Biuro Projektowe UNDP w Polsce, Warszawa, http://www.mir.gov.pl/aktualnosci/polityka_rozwoju/Documents/raport_podsumowanie_undp_2012_www.pdf; http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2011_EN_Tables.pdf, dostęp: 20.03.2013.
- Rot A., Kutera R., Gryncewicz W. (2017), *Design and Assessment of User Interface Optimized for Elderly People. A Case Study of Actgo-Gate Platform*, w: C. Röcker, J. O'Donoghue, M. Ziefle, L. Maciaszek, W. Molloy (eds.), *Proceedings of the 3rd International Conference on Information and Communication Technologies for Ageing Well and e-Health. (ICT4AWE 2017)*, SCITEPRESS, Setubal.
- Skrzypczak B., Retmianiak S. (2010), *Centrum Aktywności Lokalnej w poszukiwaniu modeli instytucji rozwoju społeczności lokalnej (1997–2009)*, w: B. Lewenstein, J. Schindler, R. Skrzypiec (red.), *Partycypacja społeczna i aktywizacja w rozwiązywaniu problemów społecznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Węgrzyn G. (2009), *Rola sektora usług we współczesnej ekspansji gospodarczej*, w: K. Piech, E. Skrzypek (red.), *Ochrona wiedzy i innowacji*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
- Wielka Encyklopedia PWN* (2001), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Streszczenie

Tematyka osób starszych jest aktualnie przedmiotem badań wielu dyscyplin naukowych, wśród których przede wszystkim można wymienić biologię, medycynę, psychologię oraz socjologię. Problemy związane ze starzeniem społeczeństw poruszane są w odmienny sposób przez różnych przedstawicieli nauk. Zainteresowania badaczy społecznych skupiają się m.in. na obszarze aktywności społecznej osób starszych. Zagadnienia te są również w kręgu zainteresowań osób zajmujących się tworzeniem systemów i technologii informacyjnych dedykowanych seniorom. Wychodząc naprzeciw tym zainteresowaniom oraz w związku z dynamicznym starzeniem się społeczeństw, opracowana została koncepcja

platformy informatyczno-komunikacyjnej mającej na celu zwiększenie aktywności ludzi starszych. Jest ona dedykowana członkom lokalnych społeczności, może być wykorzystywana do wspierania przedsiębiorczości, samorealizacji i aktywizacji na polu życia społecznego. W artykule zaprezentowano zarówno cele i koncepcję takiej platformy, jak i jej strukturę informatyczną.

Słowa kluczowe

aktywizacja seniorów, e-usługi, integracja, platforma informatyczna, ActGo-Gate

Internet platform as an innovative tool for activating elderly people in the labor market (Summary)

The subject of the elderly people is currently being studied in many disciplines, including biology, medicine, psychology and sociology. The problems related to aging are addressed in a different way by representatives of different sciences. Social scientists are interested in the area of social activity of the elderly people. These issues are also in the interest of researchers involved in the development of information systems and technologies dedicated to seniors. To meet these interests and in connection with the dynamic demographic changes and growing aging of the populations an information and communication platform has been developed. Its vision is to create an ICT based marketplace supporting entrepreneurship, self-fulfillment and social participation for golden workers and active retirees. The aim of the paper is to present the idea of the platform and the architecture of IT system supporting its operation.

Keywords

activation of elderly people, e-services, integration, IT platform, ActGo-Gate

Tadeusz A. Grzeszczyk*

Marek Zawada**

Prakseologiczna ocena projektów

Wstęp

Współcześnie realizowane przedsięwzięcia stają się coraz bardziej złożone. Unikatowe i złożone przedsięwzięcia, zwane projektami, można przedstawić w postaci systemów społecznych wymagających skoncentrowania się przede wszystkim na nieliniowych i dynamicznych aspektach ludzkiego działania. Skupienie uwagi na ludzkim działaniu jest charakterystyczne dla prakseologii (w literaturze ang.: *prexeology* lub *praxiology*) – teorii działania człowieka. W przypadku tej teorii mniejsze znaczenie ma ocena obiektów towarzyszących ludzkiemu działaniu, a najważniejsze jest oszacowanie efektywności i skuteczności działań zmierzających do uzyskania zaplanowanych celów [Grzeszczyk, 2012, s. 50].

Zgodnie z ujęciem prakseologicznym działanie to dowolne celowe i świadome zachowanie człowieka [Pszczółowski, 1978, s. 56]. Związane z problematyką oceny działań dokonania przedstawicieli nurtu prakseologicznego teorii organizacji i zarządzania (T. Kotarbiński, T. Pszczółowski, J. Zieleniewski i inni) są nadal aktualne i użyteczne, ale ich przydatność w ocenie projektów może być ograniczona z uwagi na ogólny i uniwersalny charakter tego podejścia [Trocki, 2012, s. 7]. Mimo wspomnianych ograniczeń, w efekcie przeprowadzonych badań literaturowych można przyjąć założenie badawcze o przydatności analizy prakseologicznej do realizacji procesu oceny różnego rodzaju współczesnych projektów.

Ocena projektu oznacza poddanie analizie ogółu cech opisujących jego zdolność do zaspokojenia zdefiniowanych potrzeb interesariuszy w celu dokonania oszacowania (wyceny) jego wartości użytkowej [Trocki, 2012, s. 13–14]. Biorąc pod uwagę kryterium celu oceny i rodzaju stawianego pytania badawczego, można wyróżnić następujące trzy rodzaje ocen: pytanie „jak jest?” (aktualny stan), „czy tak powinno być?” (spełnienie określonych wymagań), „co jest najlepsze?” (nadanie priorytetów działaniom i projektom) [Trocki, 2014a, s. 276]. Pierwszy i drugi rodzaj oceny zazwyczaj odnosi się do pojedynczych projektów, natomiast trzeci typ często służy

* Prof. PW, dr hab. inż., Katedra Procesów Zarządzania, Wydział Zarządzania, Politechnika Warszawska, ul. Narbutta 85, 02-524 Warszawa, tadeusz.grzeszczyk@pw.edu.pl

** Mgr, uczestnik studiów doktoranckich prowadzonych na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej, marek.zawada@o2.pl

ocenie projektów w środowisku wieloprojektowym [Kaczorowska, 2016, s. 813–827].

Celem artykułu jest przedstawienie ważnych zagadnień dotyczących problematyki ocen projektów ze szczególnym uwzględnieniem zastosowań prakseologii – teorii ludzkiego działania. Zakres rozważań ograniczono do pojedynczych współczesnych projektów. Na początku artykułu przedstawiono ogólne kryteria oceny projektów. Następnie skoncentrowano uwagę na klasycznych, prakseologicznych kryteriach oceny. Z kolei zaprezentowano przykłady zastosowania analizy prakseologicznej w procesach oceny projektów. Na zakończenie zaproponowano kryteria oceny projektów badawczo-rozwojowych oraz sformułowano wnioski końcowe służące weryfikacji przyjętego na wstępie założenia badawczego o pewnej przydatności analizy prakseologicznej w realizacji procesu oceny współczesnych projektów. W zrealizowanych badaniach zastosowano następujące metody: analizę literaturową, obserwację nieuczestniczącą, analizę społeczno-ekonomicznych danych, studium przypadku i badania porównawcze.

1. Kryteria oceny projektów

W przypadku współczesnych projektów często stosowana jest ocena wielokryterialna. Nie jest możliwe ograniczanie się do jednego kryterium, np. dotyczącego tylko aspektów finansowych podejmowanych działań. Problem oceny ma bowiem zazwyczaj wieloaspektowy charakter. Przyjęcie określonych kryteriów ułatwia sformułowanie pytań ewaluacyjnych, które określają zakres przedmiotowy i podmiotowy planowanego procesu oceny. Odpowiedzi na postawione pytania winny znaleźć się w końcowym raporcie z procesu ewaluacji.

Kryteria oceny przyjmuje się w celu realizacji zgodnie z nimi systematycznych badań dla doskonalenia, rozwoju, zdobycia większej wiedzy i lepszego zrozumienia ocenianych poszczególnych działań, projektów, zbiorów projektów (portfeli i programów) [Rossi i inni, 2004, s. 34]. Przykładowo, kryteria oceny projektów o charakterze publicznym wynikają z zapisów w systemach dokumentów programowych. Ich postać jest uzależniona od rodzaju wspieranej polityki oraz przyjętej strategii rozwoju. W przypadku projektów publicznych i rozwojowych pytania ewaluacyjne określa się często na podstawie czterech rodzajów ogólnie sformułowanych kryteriów [2007–2013 *Nowy okres programowania*, 2005]: efektywności, skuteczności, trwałości i zgodności. Pierwsze dwa kryteria są uważane za najważniejsze i mają podstawowe znaczenie podczas realizacji procesu oceny [Marciniak, 2011, s. 183].

Efektywność (wydajność, ekonomiczność) dotyczy badań relacji zasobów wejściowych do uzyskanych produktów, rezultatów wyjściowych

i długotrwałego, zrównoważonego oddziaływania. Badanie skuteczności oznacza porównywanie osiągniętych efektów realizacji projektu z założonymi na wstępie celami. Trwałość (długotrwała użyteczność) dotyczy konieczności zapewnienia stosunkowo długiego oddziaływania projektu (liczonego w latach) po ukończeniu jego finansowania i realizacji. Zgodność, trafność (odpowiedniość, adekwatność) wiąże się z badaniem stopnia zaspokajania potrzeb osób, do których jest skierowany dany projekt.

Oprócz wymienionych czterech kryteriów podstawowych występują zwykle kryteria uzupełniające dotyczące specyficznych aspektów związanych z ocenianymi projektami (np. społecznych, środowiskowych, naukowych, technologicznych itp.).

Kryteria efektywności i skuteczności stanowią podstawę dla realizacji procesu szacowania wartości projektu. Dodatkowo wykorzystuje się także niejednoznacznie zdefiniowane pojęcie sukcesu projektu. Wymienione w dwóch poprzednich zdaniach pojęcia przenikają się wzajemnie w następujący sposób: sukces jest najogólniejszy, skuteczność osiągnięcia planowanych wyników podjętych działań może być rozumiana w węższy sposób, najbardziej szczegółowy i precyzyjny miernik stanowi efektywność [Bukłaha, 2012, s. 27].

M. Trocki podkreśla również znaczenie poszczególnych kryteriów oceny w dwóch etapach: przed rozpoczęciem realizacji projektu i po jego zakończeniu. Przed rozpoczęciem realizacji przede wszystkim należy badać celowość (zgodność celów podstawowych i nadrzędnych z potrzebami interesariuszy i wymaganiami zlecniodawcy), wykonalność i przewidywaną efektywność projektu. Po zakończeniu projektu i uzyskaniu wyników trzeba wyznaczać skuteczność, efektywność *ex post* (w innych ujęciach – korzystność i ekonomiczność) oraz trafność zaspokajania zidentyfikowanych potrzeb interesariuszy [Trocki, 2014b, s. 277–280].

2. Istota oceny prakseologicznej

Problem oceny można rozpatrywać z punktu widzenia aksjologii, która stanowi naukę o wartości. Natomiast prakseologia jest skoncentrowana na dokonywaniu ocen o charakterze utylitarnym [Pszczółowski, 1978, s. 13]. Dział prakseologii, który dotyczy wartościowania, określane jest jako „aksjologia praktyczna” [Gasparski, 1999, s. 27]. W ramach prakseologii klasycznej wyróżnia się następujące kryteria: sprawność, efektywność, skuteczność i korzystność.

Sprawność stanowi najważniejsze kryterium oceny na gruncie prakseologii. Bada się trzy rodzaje sprawności: metodologiczną (badanie ukierunkowane głównie na ocenę jakości przygotowania do realizacji procesu), działania (szacowanej w trakcie realizacji) i rzeczywistą (osiągniętą

w efekcie podjętego działania). Sprawność zawiera w sobie inne kryteria. Przede wszystkim: efektywność, skuteczność, korzystność i racjonalność.

Sprawność jest badana syntetycznie (generalnie) i uniwersalnie. Sprawność rozumiana syntetycznie dotyczy badania wielu kryteriów jednocześnie. Natomiast uniwersalne ujęcie zakłada osobne uwzględnianie poszczególnych kryteriów [Pszczółowski, 1978, s. 227].

Efektywność mierzy się, badając relację uzyskanych wyników i nakładów [Pszczółowski, 1978, s. 60]. Stanowi jeden z podstawowych kryteriów oceny procesów, projektów i działalności całej organizacji. Oprócz oceny efektywności ekonomiczno-finansowej często uwzględnia się także kryteria efektywności dotyczące wartości społecznych, ekologicznych, etycznych, moralnych, duchowych itp. [Brajner-Marczak, 2012, s. 513–514].

Skuteczność oznacza badanie zgodności uzyskanych wyników z zakładanym wcześniej celem działania [Pszczółowski, 1978, s. 219]. Kryterium korzystności rozumie się jako przewagę nabytków nad ubytkami [tamże, s. 107]. W odróżnieniu od efektywności wyznaczanej z wykorzystaniem ilorazu korzystność oblicza się z zastosowaniem działania odejmowania nabytków i ubytków. Racjonalność bada się w sensie rzeczowym (dostosowania podejmowanego działania do otaczającej rzeczywistości) i metodologicznym (prawidłowości przygotowania, uzasadniania oraz realizowania działania) [tamże, s. 202].

Ocena prakseologiczna przede wszystkim uwzględnia dwa aspekty. Po pierwsze, oceniany jest rezultat działania, czyli efekty pracy, które zostały uzyskane, a po drugie oceniane jest samo działanie, tj. rzeczywiste procesy prowadzące do jego ukończenia [Klein i inni, 2015, s. 272]. Ocena prakseologiczna (sprawnościowa) jest zrelatywizowana do celu działania. Może być przeprowadzana przed działaniem (*ex ante*) lub po działaniu (*ex post*). Oceny *ex post* mogą być prawdziwe lub nieprawdziwe, natomiast oceny *ex ante* są słuszne z określonym stopniem prawdopodobieństwa (w oparciu o podstawę teoretyczną) [Pszczółowski, 1978, s. 141].

Badania przeprowadzone z punktu widzenia prakseologii nie są jedynie ograniczone do analizy praktyczności. Oprócz badania celu działania i metod działania dużą wagę przykładają się do wykonawcy (sprawcy), jego cech, podejścia, zachowania, a także warunków kształtowanych przez zależne i niezależne czynniki [Striker, 2014, s. 141].

Dobrze funkcjonujący prakseologiczny system oceny projektów powinien uwzględniać możliwie szeroki zakres informacji o działaniu oraz jego składowych. P. Cabała proponuje, aby dokonując analizy działania, skupić się na: sprawcy, warunkach działania, celu działania, metodach działania, realizacji celu oraz ocenie działania. W tablicy 1 przedstawiono tego rodzaju model.

Tablica 1. Prakseologiczna analiza działania

Przedmiot analizy	Aspekty analizy
sprawca działania	– cechy sprawcy – postawa sprawcy – zachowanie sprawcy
warunki działania	– czynniki zależne – czynniki niezależne – czynniki sytuacyjne
cel działania	– formułowanie celu – podział celu – hierarchizacja celów
metody działania	– preparacja działań – racjonalizacja działania – dyrektywy praktyczne
realizacja celu	– podział zadań – kolejność zadań – motywacja
ocena działania	– oceny cząstkowe – oceny zagregowane – kontrola

Źródło: [Cabała, 2007, s. 15].

Oprócz oceny podmiotu wykonującego czynność (sprawcy) powinno się oceniać również metody i sposoby dochodzenia do celu oraz sam cel działania. Należy także badać warunki podejmowanego działania, tj. ilości i czynniki, które mają istotny wpływ na realizację procesu. Czynniki sytuacyjne są zmienne w czasie. Wyniki analizy warunków działania mają zazwyczaj duży wpływ na wartość końcową ocenianej sprawności realizowanego przedsięwzięcia [Cabała, 2007, s. 7–8].

3. Przykłady prakseologicznej oceny

Prakseologiczne oceny mają uniwersalny charakter i mogą być dokonywane w wielu obszarach funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa. Niżej przedstawiono wybrane przykłady prakseologicznej oceny wybranych złożonych i unikalnych przedsięwzięć.

Przez pryzmat prakseologii może być oceniany poziom społecznej odpowiedzialności biznesu. Zwolennicy tego podejścia proponują analizowanie realizowanych procesów biznesowych głównie w kategoriach ludzkich działań, przy uwzględnieniu ich skuteczności i sprawności. Kryteria te wyrażone w jednostkach monetarnych umożliwiają dokonanie oszacowania wartości przedsięwzięć pod kątem zasadności ekonomicznej [Gasparski, 2009, s. 663].

W. Gasparski podkreśla możliwość zastosowania prakseologii w analizach rozmaitych form działalności gospodarczej. Jeśli podmiot gospodarczy dokonuje pewnych działań, które polegają na wymianie, a jednocześnie miernikiem działania jest jednostka monetarna, mowa jest wtedy o zagadnieniach ekonomicznych. Przywołany autor wskazuje, że stosunek podmiotu działającego do faktów (sytuacji praktycznej podmiotu) jest zależny od wartości, jakie ten podmiot uznaje. Prakseologiczna analiza działalności gospodarczej bazuje także na sposobach stosowanych przez podmiot dla wartościowania i porządkowania faktów [Gasparski, 2000, s. 35].

Klein, Biesenthal i Dehlin proponują zastosowanie prakseologicznego podejścia dla elastycznego zarządzania projektem. Menedżer dokonujący oceny projektu powinien skupić swoją uwagę na specyfice sytuacji problemowej, a następnie skorzystać z różnorodności dostępnych teorii zarządzania, wybierając styl rygorystyczny lub improwizacyjny [Klein i inni, 2015, s. 275]. Konwencjonalne podejście do zarządzania projektami jest bezwzględne, mechaniczne i uniwersalne, zatem nie może być przydatne do wykorzystania przy bardzo złożonych współczesnych problemach. Jednym z możliwych rozwiązań jest próba znalezienia nowych zastosowań dla dostępnych narzędzi, tak aby nadawały się do użycia w konkretnym środowisku projektu. Można to np. osiągnąć dzięki wzbogacaniu dotychczasowych podejść o spontaniczność, którą należy rozumieć nie jako brak wiedzy, ale zwiększenie roli intuicyjnych zachowań i postaw ekspertów.

Wykorzystanie działań improwizowanych zapewnia wyjście poza typowy schemat postępowania oraz znajdowanie innowacyjnych rozwiązań w efekcie patrzenia na badane zagadnienia z nowych perspektyw [tamże, s. 268]. Rozwój prakseologicznego podejścia dla elastycznego zarządzania projektami może stanowić podstawę pragmatycznego myślenia, zapewniającego większą elastyczność i inteligentne sposoby osiągania celów [tamże, s. 267]. Fundamentem tego podejścia jest założenie, że im więcej wiedzy teoretycznej posiada menedżer oraz im lepiej potrafi ją wykorzystać w różnych sytuacjach, tym stosowane przez niego praktyki zarządzania projektem będą lepiej przygotowane i bardziej elastyczne [tamże, s. 268]. Podejmowanie improwizowanych działań pomaga w prawidłowym uwzględnianiu wewnętrznej złożoności projektów i dostosowaniu jej do zewnętrznej złożoności i turbulencji otoczenia [Klein, Biesenthal, 2013, s. 17].

Kolejny przykład wykorzystania prakseologicznych kryteriów oceny dotyczy wyznaczania sprawności zarządzania w sektorze ochrony zdrowia. Sprawność w tym sektorze może być analizowana z różnych perspektyw, tj.: efektywności ekonomicznej (stosunku przychodów do wydatków na służbę ochrony zdrowia), efektywności społecznej (stopnia

realizacji celów społecznych), efektywności ekologicznej [Striker, 2014, s. 142]. M. Striker proponuje podział determinantów prakseologicznej sprawności działania według trzech kategorii: roli menedżera, warunków zarządzania oraz celu zarządzania. Szczegółowe charakterystyki determinant zostały przedstawione w tablicy 2.

Tablica 2. Prakseologiczna analiza determinantów sprawności w sektorze ochrony zdrowia

Kategorie analizy	Specyfikacja
Kadra zarządzająca	Analiza charakterystyk, postaw i zachowań menedżerów w opiece zdrowotnej na różnych szczeblach zarządzania, np. w szpitalu, dyrektor medyczny, szef oddziału, szef pielęgniarek; kompetencje zarządcze, styl zarządzania, sposób podejmowania decyzji, forma zatrudnienia.
Środowisko projektu	Analiza otoczenia ośrodków medycznych, w tym przede wszystkim warunki prawne, polityczne, gospodarcze, demograficzne i społeczne: polityka zdrowotna państwa i regionu, zmiany w przepisach prawnych dotyczących działalności instytucji opieki zdrowotnej, zasady świadczenia usług, wprowadzenie rozliczeń transakcji za pomocą systemu DGR, proces prywatyzacji, konkurencja, dostępność dostępnych środków na opiekę medyczną, zmiany demograficzne, epidemiologia, dostępne metody leczenia, specyfika narodowa.
Cele zarządzania	Analiza formułowania, nadawania priorytetów i podziału na niższe szczeble zarządzania, w tym na różne grupy zainteresowanych stron: potencjalnych i obecnych pacjentów, pracowników, kręgów specjalistów medycznych, wyższych szkół medycznych, społeczności lokalnej, właścicieli placówek medycznych, płatników (budżet państwa, ubezpieczyciele), analiza sytuacji politycznej.

Źródło: [Striker, 2014, s. 146].

Innym przykładem zastosowania prakseologicznej oceny jest koncepcja prakseologicznego podejścia do oceny sprawności działania systemu emerytalnego zaproponowana w pracy F. Chybalskiego. W przypadku tego podejścia działania związane z systemem emerytalnym są: złożone, celowe, wielopodmiotowe, zapobiegawcze (zachowawcze) oraz metodyczne (strategiczne). Autor koncepcji stwierdza, że należy oddzielnie rozpatrywać skuteczność i efektywność jako miary sprawności i podaje wymiary tych kategorii (tab. 3).

Wykorzystanie podejścia prakseologicznego pozwala na zmierzenie, w jakim stopniu realizowany jest cel społeczny systemu emerytalnego, tj. czy zapewniono odpowiednie świadczenia dla osób starszych.

Wprowadzane przepisy związane z finansami publicznymi powinny być poddane ekonomicznym analizom i symulacjom, konsultacjom publicznym i być zgodne z koncepcjami celowości i proporcjonalności oraz zasadami podejścia prakseologicznego [Masiukiewicz, Morawska, 2015, s. 69]. Podejście to umożliwia także uwzględnienie kosztów (pośrednich i bezpośrednich), które wiążą się z realizacją wskazanego celu. Ułomność omawianego w tym przykładzie podejścia stanowi trudność precyzyjnego wyznaczenia progów wartości, które umożliwiałyby określenie, czy działania w ramach systemu emerytalnego są sprawne bądź niesprawne [Chybalski, 2012, s. 14].

Tablica 3. Wymiary sprawności i efektywności w modelu prakseologicznej oceny sprawności systemu emerytalnego

Wymiary skuteczności	Wymiary efektywności
<ul style="list-style-type: none"> – poziom dochodów emerytów (mierzony stopą zastąpienia, czyli relacją dochodów w okresie emerytalnym do dochodów w okresie aktywności zawodowej) – stopień zróżnicowania dochodów (mierzony wskaźnikiem nierównomierności dochodów, czyli ilorazem całkowitych dochodów 20% ludności o najwyższych dochodach i 20% ludności o najniższych dochodach) – poziom ubóstwa (mierzony stopą zagrożenia ubóstwem, czyli procentem ludności osiągającej dochody poniżej poziomu uznanego za granicę ubóstwa) 	<ul style="list-style-type: none"> – równowaga ekonomiczna (mierzona np. proporcją podziału składki między sektor publiczny a prywatny) – efektywność inwestycyjna (mierzona np. stopą zwrotu funduszy emerytalnych) – efektywność kosztowa (mierzona np. wartością aktywów emerytalnych) – wskaźnik wpływu na rynek pracy (mierzony np. stopą zatrudnienia ludności w wieku 55–64 lata lub 65+)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Chybalski, 2012, s. 10–11].

Kolejny przykład wykorzystania prakseologicznych kryteriów oceny dotyczy wyznaczania sprawności systemów logistycznych. Elementami składowymi systemu logistycznego organizacji są przepływy, efekty i nakłady oraz ich wzajemne relacje. Istotą procesu logistycznego jest synchronizacja i harmonizacja czynności logistycznych. Do klasycznych kryteriów oceny systemów logistycznych, które umożliwiają ich klasyfikację, należą: jakość, czas, koszt. M. Odlanicka-Poczobutt, powołując się na badania przeprowadzone przez Europejskie Stowarzyszenie Logistyczne, podaje, iż aktualnie stosowane są następujące kryteria oceny sprawności organizacji logistycznej: operatywność (szybkość dostosowania się do optymalnej struktury kosztów), zdolność reagowania (szybkość reakcji

na niezaplanowane żądania), wyszczuplanie struktur (minimalizacja niepotrzebnych nakładów) [Odlanicka-Poczobutt, 2014, s. 11–12].

Podejście prakseologiczne może znaleźć również zastosowanie w projektach realizowanych przez organizacje funkcjonujące w sektorze kultury. A. Ślusarczyk jako kryteria oceny sprawności projektów wspierających działania w zakresie kultury wymienia: poziom satysfakcji interesariuszy, starania (pojmowane jako innowacyjne próby), efekty (rozumiane jako zmiany w rzeczywistości kulturowej). Istotnymi kryteriami służącymi do oceny zasadności działań w projektach w sektorze kultury są idea i wizja. Frekwencja, opinie, recenzje i aktywność instytucji to wskaźniki, które uważane są za niemiarodajne [Ślusarczyk, 2016, s. 8–9].

4. Prakseologiczne kryteria oceny projektów B+R

W efekcie przeprowadzenia badań literaturowych oraz analizy przykładów przedstawionych w poprzednim punkcie możliwe jest zaproponowanie kryteriów i wskaźników prakseologicznej oceny projektów badawczo-rozwojowych (B+R). Tego typu projekty powinny być nowatorskie, odkrywcze, niepowtarzalne, o charakterze unikalnym i eksperymentalnym, a wynik ich realizacji może odbiegać od przyjętych na wstępie założeń.

Zgodnie z przepisami prace badawczo-rozwojowe obejmują trzy poziomy: badania podstawowe, badania przemysłowe i prace rozwojowe [ustawa, 2010, art. 2]. Wyniki badań i analiz pokazują, iż kluczowymi czynnikami sukcesu projektów B+R są: planowanie (w tym przygotowanie odpowiedniego harmonogramu), wsparcie administracyjne, monitorowanie i bieżąca ocena projektu (prezentacja postępów), komunikacja, relacje kierowników, doświadczenie osób z zespołu projektowego, precyzyjne formułowanie i przydzielanie zadań, raportowanie (regularne sprawozdania), zaangażowanie kierownika w prace merytoryczne i organizacyjne [Analiza najlepszych praktyk..., 2012]. Biorąc to pod uwagę oraz opierając się na założeniach prakseologii klasycznej, zaproponowano wskaźniki oceny sprawności projektów badawczo-rozwojowych dla kryteriów: skuteczność, ekonomiczność, korzystność (tab. 4).

Zgodnie z klasycznym prakseologicznym wartościowaniem działań przyjęto, że sprawność projektów B+R można badać, określając ich skuteczność, ekonomiczność i korzystność. Wyznaczając skuteczność, określamy stopień osiągnięcia zaplanowanego celu działania. Badając ekonomiczność, sprawdzamy gospodarność podejmowanego działania. Z kolei korzystność dotyczy szacowania dwóch wartości: uzyskanych efektów oraz poniesionych nakładów. Wartość uzyskanych efektów powinna przewyższać wartość (cennosc) poniesionych kosztów realizacji ocenianego projektu.

Kryteria dotyczące pomiaru uzyskanych efektów nawiązują do charakteru ocenianych projektów (innowacyjności, uzyskanych nowych technologii, patentów itp.).

Tablica 4. Kryteria i wskaźniki prakseologicznej oceny sprawności projektów B+R

	Kryterium	Wskaźnik
Skuteczność	Prawidłowe planowanie	Różnica (dodatnia lub ujemna) między planowanym a rzeczywistym zakończeniem projektu
	Monitorowanie projektu	Liczba, czas trwania nieplanowanych przestojów i opóźnień
	Komunikacja, relacje między kierownikami	Stopień sprawności kanałów komunikacyjnych, liczba konfliktów personalnych
	Formułowanie i przydzielanie zadań	Występowanie luki kompetencyjnej, liczba prawidłowo/nieprawidłowo wykonanych zadań
	Raportowanie	Stopień realizacji przyjętego planu działania
Ekonomiczność	Wsparcie administracyjne	Relacja wydatków poniesionych na pracowników administracyjnych do przychodów z komercjalizacji
	Doświadczenie osób z zespołu projektowego	Inwestycja w kierownika projektu z dużym doświadczeniem (pod względem liczby i wartości prowadzonych projektów)
	Zaangażowanie kierownika projektu	Relacja nakładów pracy do osiągniętych rezultatów pracy kierownika projektu
	Efektywność finansowa	Relacja wydatków w projekcie B+R do przychodów osiągniętych z komercjalizacji
Korzystność	Innowacyjność	Poziom innowacyjności
	Zasięg terytorialny innowacji	Poziomy: lokalny, regionalny, krajowy, globalny
	Interesariusze	Rodzaj interesariuszy
	Nowe technologie	Nowość (technologia nie starsza niż 3 lata), znaczące ulepszenie
	Patent	Przyznanie ochrony patentowej

Źródło: Opracowanie własne.

Badając poziom innowacyjności, można posłużyć się klasyfikacją branż i rodzajów działalności gospodarczych opracowaną przez Europejski Urząd Statystyczny (Eurostat) [<http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/>]

index.php]. Zgodnie z tą klasyfikacją wyróżnia się projekty, które cechują się dużym poziomem nasycenia wiedzą. Dla poszczególnych kategorii: high-technology, medium-high-technology, medium-low-technology oraz low-technology można przyporządkować właściwy poziom innowacyjności projektu, tj.: duży, średni bądź niski.

Analizując rodzaj interesariuszy projektu badawczo-rozwojowego, oceniane przedsięwzięcia można uszeregować względem oddziaływania na: jeden podmiot, grupę podmiotów, sektor lub branżę, grupę społeczną bądź społeczeństwo. Możliwe jest także przyjęcie podziału i wartościowania projektów B+R ukierunkowanych na sektor prywatny lub publiczny.

Kwestię nowości rozstrzygnąć można przez określenie, jak długo dana technologia, rozwiązanie są znane nauce i stosowane w praktyce. Znaczące ulepszenie rozumie się jako zmianę powstałą na skutek prac badawczych prowadzonych z zamiarem opracowania nowego, zmienionego rozwiązania. Znaczącego ulepszenia nie stanowią efekty stałego (codziennego) usprawniania pracy.

Trudności oceniania projektów B+R wynikają wprost z ich istoty. Są to bowiem przedsięwzięcia pionierskie i niepowtarzalne, często niemające dobrych praktyk przydatnych do przeprowadzenia analiz porównawczych.

Zakończenie

Wykorzystanie analizy prakseologicznej w procesie oceny projektów umożliwia realizację badań zorientowanych na cele podejmowanych działań. Podmiotem działania zmierzającego do uzyskania wyników tego procesu jest najczęściej ekspert (ewaluator). Uzyskane wyniki przeprowadzonych badań mogą być użyteczne dla tego rodzaju ekspertów oraz umożliwiają sformułowanie wniosków końcowych pozwalających na pozytywną weryfikację przyjętego na wstępie założenia badawczego o przydatności analizy prakseologicznej w realizacji procesu oceny współczesnych projektów.

Znaczne zróżnicowanie projektów uwzględnionych w przedstawionych przykładach prakseologicznych ocen daje podstawę do potwierdzenia uniwersalnego charakteru omawianych kryteriów. Ich postać wskazuje na możliwość zastosowania w wieloaspektowych systemach oceny uwzględniających rozmaite perspektywy badawcze. W efekcie przeprowadzenia prakseologicznego procesu oceny projektów można zatem uzyskać wiarygodne uzasadnienie dla podejmowania decyzji związanych z dokonywaniem alokacji zasobów przeznaczonych na ich realizację. Zaproponowane kryteria oceny sprawności projektów badawczo-rozwojowych wymagają dalszych badań i empirycznej weryfikacji.

Literatura

- 2007–2013 *Nowy okres programowania*, Metodologiczny dokument roboczy. Projekt dokumentu roboczego dot. ewaluacji ex-ante z 7 lipca 2005 r., Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna Ds. Polityki Regionalnej, Brussel – Belgium 2005.
- Analiza najlepszych praktyk w zarządzaniu pracami B+R* (2012), Ośrodek Przetwarzania Informacji – Instytut Badawczy, Warszawa.
- Brajer-Marczak R. (2012), *Efektywność organizacji z perspektywy modelu dojrzałości procesowej*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 1, cz. 3.
- Bukłaha E. (2012), *Sukces, skuteczność i efektywność w zarządzaniu projektami*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy, nr 113, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Cabała P. (2007), *Prakseologiczna analiza działania*, „Prakseologia”, nr 147.
- Chybalski F. (2012), *Prakseologiczne podejście do oceny działania systemu emerytalnego*, „Prakseologia”, nr 152.
- Europejski Urząd Statystyczny, http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:High-tech_classification_of_manufacturing_industries.
- Gasparski W. (1999), *Prakseologia*, Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania, Warszawa.
- Gasparski W. (2000), *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Gasparski W. (2009), *The stakeholder organisation theory and its systemic foundation*, „International Journal of General Systems”, Vol. 38, No. 6.
- Grzeszczyk T.A. (2012), *Modelowanie ewaluacji projektów europejskich*, Placet, Warszawa.
- Kaczorowska A. (2016), *Ocena pojedynczych projektów oraz realizowanych w środowisku wieloprojektowym*, w: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
- Klein L., Biesenthal C. (2013), *Towards a Praxeology of Resilient Project Management – A conceptual Framework*, Systemic Excellence Group.
- Klein L., Biesenthal C., Dehlin E. (2015), *Improvisation in project management: A praxeology*, „International Journal of Project Management”, Vol. 33.
- Marciniak S. (2011), *Technika a ekonomia – ewolucja myślenia menedżerskiego i inżynierskiego*, w: Z. Dworzecki, B. Nogalski (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, „Dom Organizatora”, Toruń.
- Masiukiewicz P., Morawska S. (2015), *Regulacje rynku finansowego. Aspekty prakseologiczne*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 3, cz. 1.
- Odlanicka-Poczobutt M. (2014), *Prakseologia a klasyczne kryteria oceny sprawności systemów logistycznych*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, nr 70, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Pszczółowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo, Wrocław.
- Rossi P.H., Lipsey M.W., Freeman H.E. (2004), *Evaluation: a systematic approach*, Sage Publications, Thousand Oaks, London.

- Striker M. (2014), *Applying praxeological analysis of activities in the assessment of management performance in health care*, „International Journal of Contemporary Management”, Vol. 13, No. 1.
- Ślusarczyk A. (2016), *Determinanty skutecznego zarządzania projektami kultury*, „Studia Ekonomiczne”, nr 256, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Trocki M. (2012), *Kompleksowa ocena projektów*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy 113, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Trocki M. (2014a), *Zasady ogólne oceny projektów*, w: M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
- Trocki M. (2014b), *Kryteria oceny projektów*, w: M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
- Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki, Dz.U. Nr 96 poz. 615 z późn. zm.

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie ważnych problemów dotyczących problematyki prakseologicznej oceny złożonych i unikalnych przedsięwzięć. Zaprezentowano ogólne kryteria oceny projektów i kryteria prakseologiczne oraz przykłady zastosowania analizy prakseologicznej w procesie oceny projektów. Na zakończenie zaproponowano kryteria oceny projektów badawczo-rozwojowych oraz sformułowano wnioski końcowe służące weryfikacji przyjętego na wstępie założenia badawczego o pewnej przydatności analizy prakseologicznej w realizacji procesu oceny współczesnych projektów.

Słowa kluczowe

wielokryterialna ocena projektów, prakseologiczne kryteria oceny, zarządzanie projektami

Praxeological project evaluation (Summary)

The purpose of this publication is to present important problems related to the praxeological evaluation of complex and unique undertakings. General criteria for project evaluation and praxeological criteria were presented and examples of praxeological analysis were used in the project evaluation process. Finally, the criteria for evaluation of R&D projects were proposed and final conclusions were made to verify the assumptions made at the outset of a certain usefulness of praxeological analysis in the evaluation of contemporary projects.

Keywords

multi-criteria project evaluation, praxeological evaluation criteria, project management

Mariusz Kudelko*

Wpływ ryzyka zmiany cen uprawnień zbywalnych do emisji CO₂ na krajowy sektor energetyczny

Wstęp

Unijny system handlu uprawnieniami do emisji CO₂ (EU ETS) jest kluczowym instrumentem polityki UE na rzecz walki ze zmianą klimatu oraz jej podstawowym narzędziem służącym do zmniejszania emisji gazów cieplarnianych. System podlega ciągłym modyfikacjom, a ostatnie propozycje UE zmierzają w kierunku realizacji unijnego celu polegającego na ograniczeniu emisji gazów cieplarnianych w UE o co najmniej 40% do 2030 r. zgodnie z celami polityki klimatyczno-energetycznej. Realizacja tego celu ma stanowić wkład UE w realizację zobowiązań wynikających z porozumienia paryskiego.

Celem niniejszego artykułu jest określenie wpływu EU ETS na krajowy sektor energetyczny. Ponieważ założenia i cele systemu podlegają wciąż modyfikacjom na szczeblu unijnym i krajów członkowskich, jego skutki nie są pewne. Dotyczy to zwłaszcza wysokości cen uprawnień zbywalnych, które wskutek planowanego ograniczenia ich całkowitej puli najprawdopodobniej znacznie wzrosną. Wysokość ceny uprawnień do emisji CO₂ stanowi podstawowy czynnik ryzyka, a tym samym konkurencyjności technologii energetycznych. Szczególnie dotyczy to polskiego sektora energetycznego, który bazuje na tradycyjnych technologiach węglowych. Z tego względu w artykule podjęto próbę analizy wpływu zmienności cen uprawnień zbywalnych na konkurencyjność technologii energetycznych oraz wysokość kosztów produkcji energii.

Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej scharakteryzowano cele i założenia EU ETS oraz przedstawiono aktualny stan badań nad podjętym problemem. W części drugiej opisano zastosowaną metodykę badawczą, opartą na modelowaniu matematycznym. Zastosowano model optymalizacyjny rozwoju krajowego sektora energetycznego, wyznaczający optymalny miks technologii energetycznych dla przyjętych uwarunkowań rozwojowych. Natomiast część ostatnia to dyskusja wyników symulacji modelowych.

* Prof. AGH dr hab. inż., Wydział Zarządzania, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, aleja Adama Mickiewicza 30, 30-059 Kraków, mkudelko@zarz.agh.edu.pl

1. Unijny system handlu uprawnieniami zbywalnymi do emisji CO₂

EU ETS polega na wprowadzeniu limitu łącznych emisji CO₂ emitowanych przez instalacje objęte systemem. Z czasem limit ten jest obniżany, co sprawia, że łączne emisje spadają. Ograniczenie całkowitej liczby dostępnych uprawnień do emisji gwarantuje, że mają one pewną wartość rynkową. Firmy otrzymują lub kupują uprawnienia do emisji, którymi mogą handlować zgodnie ze swoimi potrzebami. Podstawową metodą przydzielania uprawnień do emisji jest sprzedaż na aukcji. W 2013 r. pułap uprawnień do emisji ze stałych instalacji wynosił nieco ponad 2 mld ton. Podczas trzeciej fazy EU ETS (2013–2020) pułap ten jest zmniejszany każdego roku poprzez zastosowanie liniowego współczynnika redukcji wynoszącego 1,74% średniej łącznej liczby przydziałów wydawanych rocznie w latach 2008–2012. Po 2021 r. planowana jest szybsza redukcja liczby uprawnień do emisji w tempie 2,2% rocznie, co wiąże się ze spodziewanymi wyższymi cenami uprawnień. Taki jest cel polityki UE, gdyż dotychczasowe niskie ceny uprawnień nie zapewniały wystarczających zachęt do podjęcia działań redukcji emisji CO₂ w poszczególnych krajach członkowskich.

Dla Polski szybsze tempo redukcji liczby uprawnień do emisji spowodowałyby wyższe koszty dla polskiej energetyki opartej głównie na węglu. Argumenty te można znaleźć w wielu wypowiedziach polityków i artykułach prasowych, w tym także w stosunkowo niewielkiej liczbie publikacji zawierających analizy modelowe. Ich wyniki prezentują przede wszystkim wpływ całego pakietu klimatycznego na energetykę i gospodarkę, w tym zdefiniowanych tam pułapów OZE, efektywności energetycznej i emisji CO₂ [Model optymalnego miksu..., 2015; Wierzbowski i inni, 2014; *Polityka klimatyczno-energetyczna...*, 2013; *Zestawienie najważniejszych argumentów...*, 2013; *Krótkookresowe skutki...*, 2012; Jankowski, 2009; Korab, 2011]. W literaturze krajowej stosunkowo mało jest opracowań prezentujących wpływ pojedynczego, acz kluczowego z punktu widzenia skutków ekonomicznych czynnika, jakim jest cena uprawnienia zbywalnego. Do nielicznych wyjątków należą publikacje [Woźniak, 2012; Włosik, 2016], które wycinkowo określają wpływ cen uprawnień na ceny energii. Co więcej, taka analiza wymaga nie tylko podejścia modelowego, ale także musi uwzględniać ryzyko zmienności ceny uprawnienia. Również tutaj widoczny jest brak odniesień literaturowych (z wyjątkiem publikacji [Kudelko i inni, 2011; Orzechowska i inni, 2015]). W przypadku literatury zagranicznej ta problematyka badawcza jest intensywnie analizowana; istnieje ogromna liczba publikacji dotyczących wpływu systemu EU ETS na gospodarkę czy sektory energetyczne poszczególnych państw, m.in. [Hoffmann, 2007; Linares i inni, 2006; De Bruyn i inni, 2008; Lund, 2007; Kirat i inni, 2011; Lise i inni, 2010; Kara i inni, 2008; Conga, Weib, 2010; Bonentia i inni, 2013; Hoffmann, 2007; Rogge, 2010]. Najważniejsze

z nich to analizy modelowe wskazujące na skutki ekonomiczne czy społeczne tych rozwiązań [*The impact of a CO₂...*, 2016; Suerkemper i inni, 2013; Bonenti i inni, 2013; Thema i inni, 2013; Alberola i inni, 2009]. Część z nich dotyczy także analiz wrażliwości wartości zmiennych decyzyjnych na sektor energetyczny [Yan i inni, 2016; Gumerman i inni, 2001; Tarancon i inni, 2012; Klingelhöfer, 2009; Morán, González, 2007].

2. Założenia metodyczne

Analiza wpływu ryzyka zmienności cen uprawnień zbywalnych do emisji CO₂ na sektor energetyczny wymaga zastosowania podejścia modelowego, gdyż tylko taka metodyka pozwala na całościowe określenie skutków techniczno-ekonomicznych. Zastosowany w obliczeniach model matematyczny jest liniowym modelem optymalizacyjnym z funkcją celu maksymalizującą zdyskontowaną sumę nadwyżek producentów i konsumentów energii elektrycznej i ciepła (jego bardziej szczegółowy opis można znaleźć w [Kudelfko i inni, 2011]). Strona podaźowa modelu to potencjalni dostawcy nośników energetycznych i ich ceny oraz technologie energetyczne wraz z ich szczegółowymi charakterystykami techniczno-ekonomicznymi. Strona popytowa obejmuje poszczególne sektory gospodarcze i gospodarstwa domowe. Model zaimplementowany jest w systemie GAMS [Brook i inni, 1992], w obliczeniach wykorzystano solver CPLEX dla rozwiązania zadań programowania liniowego.

Symulacje wykonano dla scenariusza odniesienia, który był podstawą dla przeprowadzenia analizy wrażliwości. W scenariuszu tym przyjęto aktualne plany rozwojowe krajowego sektora górnictwa węgla kamiennego i brunatnego, sektora energetycznego oraz najważniejsze sektorowe regulacje środowiskowe. Przyjęto stosunkowo wysoką (przynajmniej w porównaniu do obecnej 4–5 euro/Mg CO₂) cenę uprawnień zbywalnych do emisji CO₂ na poziomie 15 euro/Mg CO₂, co podyktowane było aktualnymi szacunkami ekspertów biorącymi pod uwagę wspomniane regulacje ograniczające podaż uprawnień. Następnie zmieniano wysokość ceny uprawnienia w zakresie 1/2 do 2-krotności ceny bazowej, czyli od 7,5 euro/Mg CO₂ do 30 euro/Mg CO₂ – ze zmianami co 10% – oraz przeliczano na nowo model z nowymi parametrami. Uzyskano tym samym kilkanaście rozwiązań w zakładanym przez ekspertów zakresie cen uprawnień – od obecnie obowiązujących, do najwyższych pułapów dla przyszłej restrykcyjnej polityki klimatycznej UE.

Analiza wyników obejmuje:

- zużycie poszczególnych nośników energetycznych, będące pochodną produkcji energii elektrycznej i ciepła z poszczególnych technologii energetycznych,

- wzrost jednostkowych kosztów produkcji na skutek konieczności zakupu uprawnień zbywalnych,
- jednostkowy koszt produkcji energii elektrycznej z elektrowni i elektrociepłowni zawodowych.

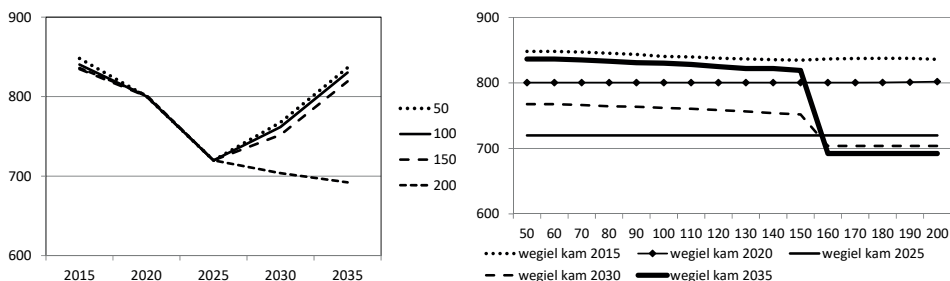
3. Wyniki analizy modelowej

Wysokość cen uprawnień zbywalnych na emisję CO₂ ma istotny wpływ na konkurencyjność technologii energetycznych. Na rysunku 1 przedstawiono poziom zużycia węgla kamiennego trafiającego do krajowej energetyki, co wskazuje na pozycję technologii węglowych w bilansie energetycznym kraju. Ten i kolejne wykresy – składające się z dwóch części – pokazują to samo zjawisko w różnym układzie. W pierwszej części rysunku pokazano zmiany zmiennej wynikowej (w tym wypadku zużycia węgla kamiennego) w latach 2015, 2020, 2025, 2030 i 2035 dla czterech procentowych (w odniesieniu do ceny bazowej) wysokości ceny uprawnień zbywalnych. W drugiej części pokazano zmiany zmiennej wynikowej dla poszczególnych wartości procentowych ceny uprawnień zbywalnych.

Można zaobserwować, że zużycie węgla kamiennego w latach 2015–2025 spada niezależnie od zmian cen uprawnień zbywalnych, natomiast w latach 2030–2035 rośnie. Oznacza to brak wrażliwości technologii wykorzystujących węgiel kamienny na stosunkowo nieduże zmiany cen uprawnień, co szczególnie odnosi się do okresu 2015–2025. Jedynie wyższe ceny uprawnień w zakresie 150–160% ceny bazowej – i to tylko w latach 2030–2035 – powodują większy spadek zużycia węgla energetycznego w zakresie 50–130 PJ. Tym samym tradycyjne technologie węglowe zastępowane są technologiami konkurencyjnymi, o czym poniżej.

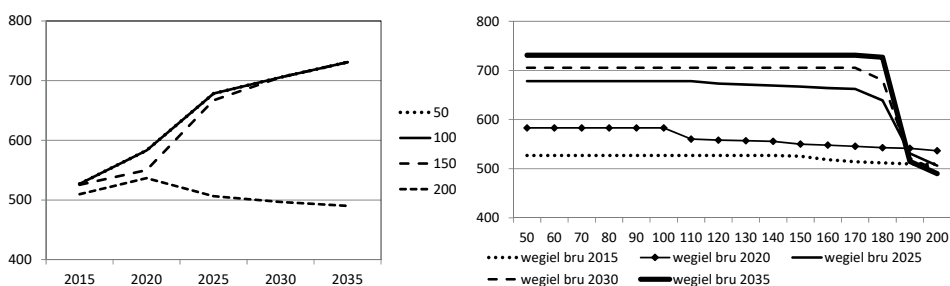
Zupełnie inne zmiany zachodzą w zakresie technologii wykorzystujących węgiel brunatny, gdzie zużycie tego paliwa systematycznie rośnie (rys. 2). Technologie wykorzystujące węgiel brunatny charakteryzują się nieco większą wrażliwością na zmiany cen uprawnień zbywalnych, choć dopiero po 2020 r. Wyższe ceny uprawnień – ale tylko od 2025 r. – w zakresie 170–200% ceny bazowej powodują spadek konkurencyjności tego typu technologii. Generalnie można stwierdzić, że technologie węglowe, zarówno oparte na węglu kamiennym, jak i brunatnym, praktycznie dopiero od 2025 r. wykazują znaczną wrażliwość na wyższe ceny uprawnień, przy czym w przypadku węgla kamiennego jest to cena około 22,5 euro/Mg CO₂, natomiast w przypadku węgla brunatnego jest to rząd cenowy 25,5 euro/Mg CO₂.

Rysunek 1. Zużycie węgla kamiennego w energetyce [PJ] w zależności od ceny uprawnień zbywalnych do emisji CO₂



Źródło: Opracowanie własne.

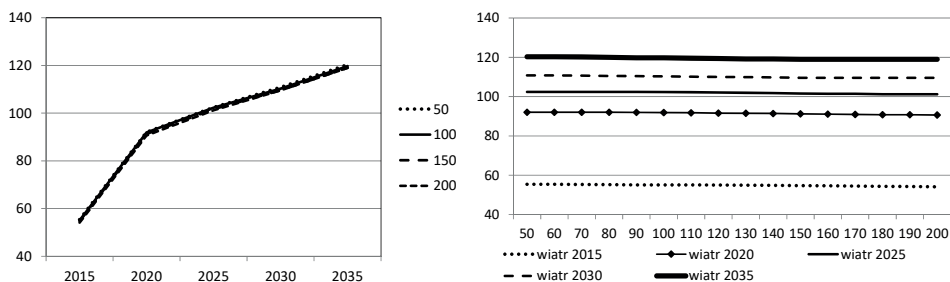
Rysunek 2. Zużycie węgla brunatnego w energetyce [PJ] w zależności od ceny uprawnień do emisji



Źródło: Opracowanie własne.

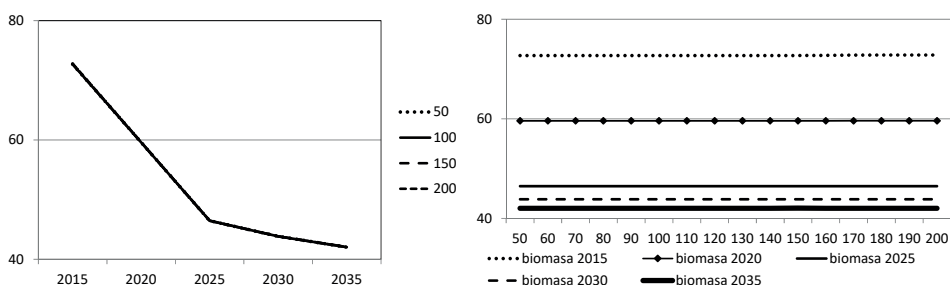
Kolejne rysunki 3, 4 i 5 pokazują alternatywne źródła energii, które mogą zastąpić technologie węglowe. Produkcja energii wiatrowej w okresie 2015–2035 rośnie o około 65 PJ niezależnie od wysokości ceny uprawnienia zbywalnego. Ten rodzaj energii jest zatem niewrażliwy na poziom cen uprawnień zbywalnych, zarówno w zakresie niskich, jak i wysokich cen. Prognozowany wzrost produkcji wynika wyłącznie z narzuconego limitu OZE w produkcji energii elektrycznej. Współspalanie biomasy w tradycyjnych technologiach węglowych oraz produkcja energii w kotłach zasilanych biomasą nie są wykorzystywane na wielką skalę, ich znaczenie z czasem maleje. Również ten rodzaj paliwa jest niewrażliwy na zmiany cen uprawnień zbywalnych.

Rysunek 3. Wykorzystanie potencjału energii wiatrowej w energetyce [PJ] w zależności od ceny uprawnień do emisji



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 4. Zużycie biomasy w energetyce [PJ] w zależności od ceny uprawnień do emisji

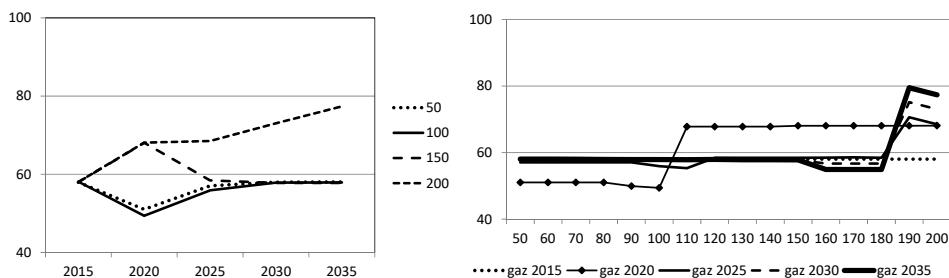


Źródło: Opracowanie własne.

Jeśli chodzi o gaz w najbardziej prawdopodobnym scenariuszu cen uprawnień, czyli 15 euro/Mg CO₂, jego wykorzystanie w całym okresie jest praktycznie na stałym poziomie około 58 PJ. Jednak w zakresie 190–200% bazowej ceny uprawnienia można zaobserwować jego dynamiczny rozwój. Technologie gazowe pełniłyby wówczas funkcję zastępującą technologie wykorzystujące węgiel brunatny. Wniosek jest taki, że technologie gazowe stanowią alternatywę dla tradycyjnej energetyki, lecz tylko w przypadku wysokich cen uprawnień na emisję CO₂.

Wysokie ceny uprawnień od 25 euro/Mg CO₂ powodują także wzrost konkurencyjności technologii jądrowej. Ubytki produkcji z tradycyjnych technologii węglowych zastąpione mogłyby być wówczas przyrostem produkcji z energetyki jądrowej, przy czym występuje tu prosta zależność – im wyższe ceny uprawnień ponad 25 euro/Mg CO₂, tym mniej produkcji pochodzącej z tradycyjnych technologii węglowych, a więcej z energetyki jądrowej.

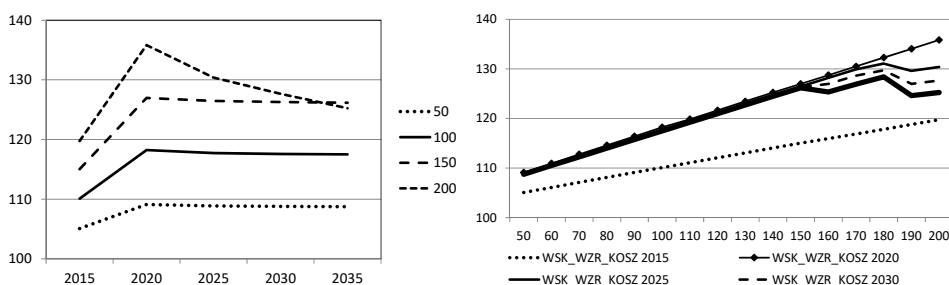
Rysunek 5. Zużycie gazu w energetyce [PJ] w zależności od ceny uprawnień do emisji



Źródło: Opracowanie własne.

Na rysunku 6 przedstawiono wzrost kosztów produkcji energii na skutek konieczności dokonywania zakupu uprawnień zbywalnych do emisji CO₂. W scenariuszu bazowym z ceną uprawnienia na poziomie 15 euro/Mg CO₂ w 2020 r. wskaźnik ten wynosi około 18% i praktycznie do 2035 r. utrzymuje się na tym samym poziomie. Wzrost ceny uprawnień zbywalnych wpływa na wzrost tego wskaźnika. Charakterystyczne, że po przekroczeniu ceny 27 euro/Mg CO₂ (czyli 180% ceny bazowej) wskaźnik ten dla lat 2030–2035 spada. Można z tego wyciągnąć bardzo ważny wniosek, że dopiero tak wysoki wzrost cen uprawnień zwiększa konkurencyjność technologii niskoemisyjnych, czyli OZE, gazowych i jądrowych.

Rysunek 6. Wskaźnik wzrostu kosztów produkcji na skutek konieczności zakupu uprawnień zbywalnych do emisji CO₂ w zależności od ceny uprawnień do emisji

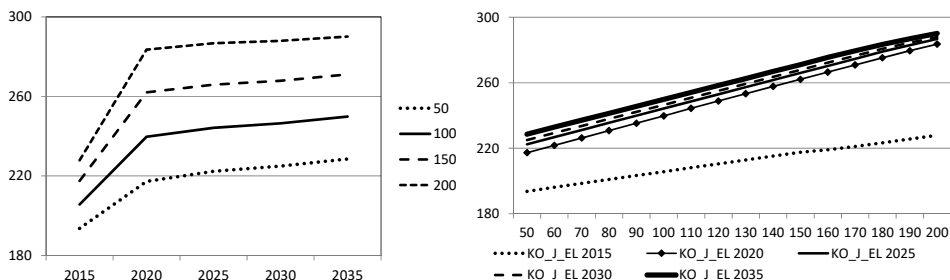


Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 7 przedstawia natomiast zmiany średnich kosztów produkcji energii elektrycznej. W scenariuszu bazowym koszty produkcji rosną od 205 zł/MWh w 2013 r. do 250 zł/MWh w 2035 r. Wzrost ceny uprawnień zbywalnych przekłada się na systematyczny wzrost kosztów produkcji. Wskaźnik wrażliwości kosztów produkcji na zmiany cen uprawnień zbywalnych

mieści się w granicach 0,08–0,10, czyli 1-procentowa zmiana ceny uprawnień powoduje 0,08–0,10-procentową zmianę kosztu produkcji.

Rysunek 7. Wysokość jednostkowych kosztów produkcji energii elektrycznej w energetyce zawodowej w zależności od ceny uprawnień do emisji [zł/MWh]



Źródło: Opracowanie własne.

Zakończenie

W artykule przedstawiono niektóre możliwe skutki strukturalne i ekonomiczne europejskiego systemu handlu uprawnieniami zbywalnymi do emisji CO₂. Ten jeden z kluczowych instrumentów polityki środowiskowej UE cechuje duży stopień ryzyka w zakresie wysokości prognozowanych cen uprawnień zbywalnych, a tym samym ich wpływu na krajowy sektor energetyczny.

Wyniki analizy wrażliwości dla zmiennej wysokości cen uprawnień zbywalnych do emisji CO₂ umożliwiają ocenę ich wpływu na krajowy sektor energetyczny poprzez obraz potencjalnych zmian strukturalnych. Chodzi głównie o konkurencyjność technologii energetycznych, które z uwagi na ich zróżnicowaną emisyjność mogą zmienić przyszły miks energetyczny kraju. Trzeba przy tym mieć świadomość, że o przyszłym kształcie struktury wytwarzania energii w Polsce – poza czynnikami ekonomicznymi (ekologicznymi) – decydują także czynniki polityczne. Przedstawiony zatem w artykule obraz możliwych zmian nie należy traktować w kategoriach prawdopodobnego kierunku rozwoju polskiej energetyki, ale jako wskazanie przewagi kosztowej tych technologii, dla których polityka klimatyczna UE stwarza szanse rozwoju. Innymi słowy, zastosowany matematyczny model wybiera rozwiązanie optymalne z punktu widzenia założonego kryterium optymalizacji, nie gwarantuje jednak, że rzeczywistość gospodarcza podążać będzie zgodnie z jego wskazaniem.

Wyniki symulacji wskazują, że tradycyjne technologie wykorzystujące węgiel kamienny i brunatny po 2025 r. mogą utracić swoją pozycję na skutek wyższych cen uprawnień, przy czym w przypadku węgla kamiennego jest to cena około 22,5 euro/Mg CO₂, natomiast w przypadku węgla brunatnego

jest to rząd cenowy 25,5 euro/Mg CO₂. Wówczas to technologie gazowe, i przede wszystkim energetyka jądrowa, wykazują ekonomiczną przewagę nad nimi. Energetyka wiatrowa i biomasa są niewrażliwe na poziom cen uprawnień zbywalnych – czyli wyższa cena nie powoduje zwiększenia ich konkurencyjności. W scenariuszu bazowym z ceną uprawnień na poziomie 15 euro/Mg CO₂ w 2020 r. wskaźnik wzrostu kosztów produkcji energii na skutek konieczności dokonywania zakupu uprawnień zbywalnych do emisji CO₂ wynosi około 18% i praktycznie do 2035 r. utrzymuje się na tym samym poziomie. Po przekroczeniu ceny 27 euro/Mg CO₂ rośnie konkurencyjność technologii niskoemisyjnych.

Literatura

- Alberola E., Chevallier J., Chèze B. (2009), *Emissions Compliances and Carbon Prices under the EU ETS: A Country Specific Analysis of Industrial Sectors*, „Journal of Policy Modeling”, Vol. 31, No. 3.
- Bonenti F., Oggioni G., Allevi E., Marangoni G. (2013), *Evaluating the EU ETS impacts on profits, investments and prices of the Italian electricity market*, „Energy Policy”, Vol. 59.
- Bonentia F., Oggionia G., Allevia E., Marangoni G. (2013), *Evaluating the EU ETS impacts on profits, investments and prices of the Italian electricity market*, „Energy Policy”, Vol. 59.
- Brook A., Kendrick D., Meeraus A. (1992), *GAMS Users' Guide*, The Scientific Press, San Francisco.
- Conga R., Weib M. (2010), *Potential impact of (CET) carbon emissions trading on China's power sector: A perspective from different allowance allocation options*, „Energy”, Vol. 35, No. 9.
- De Bruyn S., Nelissen D., Korteland M., Davidson M., Faber J., van de Vreede G. (2008), *Impacts on competitiveness from EU ETS: An analysis of the Dutch industry*, CE Delft Report, The Netherlands, http://cedelft.eu/art/uploads/file/08_7592_31.pdf
- Gumerman E., Koomey J., Brown M. (2001), *Strategies for cost-effective carbon reductions: a sensitivity analysis of alternative scenarios*, „Energy Policy”, Vol. 29, No. 14.
- Hoffmann V. (2007), *EU ETS and Investment Decisions: The Case of the German Electricity Industry*, „European Management Journal”, Vol. 25, No. 6.
- Jankowski B. (2009), *Pakiet energetyczno-klimatyczny konsekwencje dla polskiego rynku energii*, <http://www.energysys.com.pl/nc/okiem-eksperta/polityka-klimatyczna-ue/article/pakiet-energetyczno-klimatyczny-konsekwencje-dla-polskiego-ryнку-energii-42>, dostęp: 25.04.2017.
- Kara M., Syri S., Lehtilä A., Helynen S., Kekkonen V., Ruska M., Forsström J. (2008), *The impacts of EU CO₂ emissions trading on electricity markets and electricity consumers in Finland*, „Energy Economics”, Vol. 30, No. 2.
- Kirat D., Ahamada I. (2011), *The impact of the European Union emission trading scheme on the electricity-generation sector*, „Energy Economics”, Vol. 33, No. 5.

- Klingelhöfer H. (2009), *Investments in EOP-technologies and emissions trading – Results from a linear programming approach and sensitivity analysis*, „European Journal of Operational Research”, Vol. 196, No. 1.
- Korab R. (2011), *Wpływ wybranych aspektów polityki klimatycznej UE na pracę krajowego systemu energetycznego*, „Rynek Energii”, nr 2, Lublin.
- Krótkookresowe skutki makroekonomiczne pakietu energetyczno-klimatycznego w gospodarce Polski (2012), NBP, Warszawa.
- Kudelko, M., Suwała, W., Kamiński, J. i Kaszyński, P. (2011), *Modelowanie rynków energii dla różnych systemów dystrybucji uprawnień do emisji dwutlenku węgla*, „Studia, Rozprawy, Monografie”, nr 173, Wyd. IGSMiE PAN, Kraków.
- Linares P., Santos F., Ventosa M., Lapedra L. (2006), *Impacts of the European emissions trading scheme directive and permit assignment methods on the Spanish electricity sector*, „The Energy Journal”, Vol. 27, No. 1.
- Lise W., Sijm J., Hobbs B. (2010), *The Impact of the EU ETS on Prices, Profits and Emissions in the Power Sector: Simulation Results with the COMPETES EU20 Model*, „Environmental and Resource Economics”, Vol. 47, No. 1.
- Lund P. (2007), *Impacts of EU carbon emission trade directive on energy-intensive industries – Indicative micro-economic analyses*, „Ecological Economics”, Vol. 63, No. 4.
- Model optymalnego miks energetycznego dla Polski do roku 2060* (2015), Departament Analiz Strategicznych, Warszawa.
- Morán M., González P. (2007), *A combined input–output and sensitivity analysis approach to analyse sector linkages and CO₂ emissions*, „Energy Economics”, Vol. 29, No. 3.
- Orzechowska, M. Malec, M. Kaszyński, P. (2015), *Wpływ cen uprawnień do emisji CO₂ na polski system wytwórczy – analiza krótkoterminowa przy wykorzystaniu usługi ModWEEL*, „Logistyka”, nr 4.
- Polityka klimatyczno-energetyczna Unii Europejskiej. Ocena, propozycje zmian, nowa filozofia, nowe cele* (2013), EnergSys, Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa.
- Rogge K., Hoffmann V. (2010), *The impact of the EU ETS on the sectoral innovation system for power generation technologies – Findings for Germany*, „Energy Policy”, Vol. 38, No. 12.
- Suerkemper F., Grave K., Amelung A. (2013), *The impact of electricity demand reduction policies on the EU-ETS: Modelling electricity and carbon prices and the effect on industrial competitiveness*, „Energy Policy”, Vol. 60.
- Tarancon M. A., Río P. (2012), *Assessing energy-related CO₂ emissions with sensitivity analysis and input-output techniques*, „Energy”, Vol. 37, No. 1.
- Thema J., Suerkemper F., Grave K., Amelung A. (2013), *The impact of electricity demand reduction policies on the EU-ETS: Modelling electricity and carbon prices and the effect on industrial competitiveness*, „Energy Policy”, Vol. 60.
- The impact of a CO₂ levy on the electricity sector*, ECOFYS 2016, <http://www.ecofys.com/files/files/ecofys-2016-the-impact-of-a-CO2-levy-on-the-electricity-sector.pdf>.
- Wierzbowski M., Olek B., Łyżwa W. (2014), *Optymalizacja krajowego miks energetycznego w kontekście polityki energetycznej*, „Rynek Energii”, nr 5, Lublin.

- Włosik K. (2016), *Unijny system handlu uprawnieniami do emisji i jego wpływ na kształtowanie się cen energii elektrycznej w Polsce*, „Debiuty Ekonomiczne”, nr 17.
- Woźniak J. (2012), *Wpływ kosztów wykupu pozwoleń na emisję CO₂ na wzrost ceny energii elektrycznej w Polsce*, „Polityka Energetyczna”, t. 15, z. 4, IGSMiE PAN, Kraków.
- Yan J., Zhao T., Kang J. (2016), *Sensitivity analysis of technology and supply change for CO₂ emission intensity of energy-intensive industries based on input-output model*, „Applied Energy”, Vol. 171.
- Zestawienie najważniejszych argumentów merytorycznych uzasadniających negatywną ocenę unijnej polityki klimatycznej oraz potrzebę jej gruntownej modyfikacji* (2013), EnergSys, Krajowa Izba Gospodarcza, Warszawa.

Streszczenie

Celem artykułu było określenie wpływu UE ETS na krajowy sektor energetyczny. Ponieważ założenia i cele systemu są zmienne, jego skutki również nie są pewne. Szczególnie dotyczy to wysokości cen uprawnień zbywalnych do emisji CO₂, które wskutek planowanego ograniczenia ich całkowitej puli najprawdopodobniej znacznie wzrosną. Ponieważ wysokość ceny uprawnień do emisji CO₂ stanowi istotny czynnik ryzyka i konkurencyjności technologii energetycznych, w artykule podjęto próbę analizy wpływu zmienności cen uprawnień zbywalnych na konkurencyjność poszczególnych technologii energetycznych oraz wysokość kosztów produkcji energii. Jest to o tyle ważne, że ilość opracowań analizujących wpływ zmienności tego instrumentu na krajowy sektor energetyczny jest stosunkowo niewielka. Zastosowany w obliczeniach model matematyczny jest liniowym modelem optymalizacyjnym z funkcją celu maksymalizującą zdyskontowaną sumę nadwyżek producentów i konsumentów energii elektrycznej i ciepła. Przyjęto stosunkowo wysoką cenę uprawnień zbywalnych do emisji CO₂ na poziomie 15 euro/Mg CO₂, a następnie zmieniano ich wysokość w zakresie 1/2 do 2-krotności ceny bazowej. Wyniki symulacji wskazują, że tradycyjne technologie wykorzystujące węgiel kamienny i brunatny po 2025 r. mogą utracić swoją pozycję na skutek wyższych cen uprawnień. Wówczas to technologie gazowe i przede wszystkim energetyka jądrowa wykazują ekonomiczną przewagę nad nimi. Energetyka wiatrowa i biomasa są niewrażliwe na poziom cen uprawnień zbywalnych – czyli wyższa cena nie powoduje zwiększenia ich konkurencyjności. Wysokie ceny uprawnień (od 25 euro/Mg CO₂) powodują także wzrost konkurencyjności energetyki jądrowej. Ubytki produkcji z tradycyjnych technologii węglowych zastąpione mogłyby być wówczas tym źródłem.

Słowa kluczowe

handel uprawnieniami zbywalnymi, ceny uprawnień zbywalnych do emisji CO₂, modelowanie matematyczne, krajowy sektor energetyczny

The impact of the risk of CO₂ allowance prices on domestic energy sector (Summary)

The aim of the article was to determine the impact of the EU ETS on the domestic energy sector. Since the assumptions and objectives of the system are still changing, its effects are also uncertain. This particularly applies to the CO₂ allowance prices which, as a result of the planned reduction of their total supply, will probably significantly increase. Since the CO₂ allowance prices affect the risk and competitiveness of energy technologies, the article attempts to analyse the impact of price volatility on the competitiveness of energy technologies and the cost of energy production. The number of studies examining the impact of volatility of this instrument on the domestic energy sector is relatively small, thus this study tries to fill this gap. The mathematical model used here is a linear optimization model with the objective function of maximizing the discounted sum of producers and consumers surpluses. The relatively high CO₂ allowance price at 15 Euro/Mg CO₂ was set up, and next the prices in the range of 1/2 to 2 times of the base price were changed. Simulation results show that conventional technologies using coal and lignite after 2025 may lose their position due to higher allowance prices. At that time, an economic advantage over them have gas and nuclear power technologies. Wind power and biomass are insensitive to the level of allowance prices – a higher price does not increase their competitiveness. The high allowance prices (from 25 Euro/Mg CO₂) also increase the competitiveness of nuclear power. Production losses from traditional coal-fired technologies could be replaced by this energy source.

Keywords

emission trading scheme, CO₂ allowance prices, mathematical modelling, domestic energy sector

Mariusz Chmielewski*
Piotr Nowak**

Wykorzystanie finansowych generatorów wartości w spółkach Skarbu Państwa w obliczu zmian zasad wynagradzania zarządów na przykładzie polskich portów morskich

Wstęp

Podnoszenie wartości przedsiębiorstwa jest jednym z podstawowych celów prowadzenia działalności gospodarczej. Maksymalizacja wartości dla właścicieli oraz uwzględnianie interesów różnych grup interesariuszy następuje poprzez identyfikację, a następnie kształtowanie parametrów, które oddziałują na wartość danego podmiotu. Parametry te nazywane są stymulatorami, nośnikami lub generatorami wartości danego podmiotu. Wzrost wartości podmiotu następuje poprzez zastosowanie odpowiedniej strategii, przekładającej się na uzyskiwane przez organizację wyniki finansowe oraz wpływającej na jej wartość. Stopień realizacji przez zarząd przedsiębiorstwa strategii może i powinien być oceniany z uwzględnieniem przyrostu wartości podmiotu. Koncepcja zarządzania wartością wykorzystywana jest między innymi do konstrukcji systemów wynagradzania zarządów spółek. W połowie 2016 r. opracowane zostały w Polsce zasady kształtowania wynagrodzeń osób kierujących spółkami Skarbu Państwa, w których jako element oceny pracy zarządów tego typu spółek zaproponowano wybrane finansowe cele zarządcze. Stopień realizacji tych celów decyduje o poziomie wynagrodzenia uzupełniającego za rok obrotowy.

Celem niniejszego artykułu jest analiza możliwości wykorzystania wybranych finansowych generatorów wartości do oceny przyrostu wartości przedsiębiorstwa realizującego cele publiczne na podstawie generatorów wartości zidentyfikowanych w polskich portach morskich. W pierwszej kolejności przeanalizowano finansowe generatory wartości, na podstawie których oceniana może być realizacja strategii podmiotu. Poddane analizie podmioty – największe polskie porty morskie – są kluczowymi elementami infrastruktury transportowej kraju. Gospodarka morska w Polsce jest znaczącym elementem życia gospodarczego, a porty morskie generują obecnie około 6% całości przychodów budżetowych. Polskie porty morskie

* Dr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, mapich@wp.pl

** Mgr, Zarząd Morskiego Portu Handlowego Gdynia SA, p.nowak@port.gdynia.pl

od 2012 r. odnotowują coroczne wzrosty przeładunków – w tym okresie nastąpił w nich ponad 23% wzrost tonażu przeładowanych towarów. Niewątpliwie takie wyniki po stronie aktywności gospodarczej powinny znaleźć odzwierciedlenie we wzroście wartości tych podmiotów.

1. System kształtowania wynagrodzeń osób kierujących spółkami Skarbu Państwa

Ustawa regulująca zasady wynagradzania osób kierujących niektórymi spółkami uchwalona została 9 czerwca 2016 r. i ma zastosowanie dla członków organów nadzorczych, członków organów nadzorczych wskazanych do wykonywania praw udziałowych oraz członków organów zarządzających. Ustawa weszła w życie 9 września 2016 r. Reguluje ona sposób wykonywania uprawnień z akcji przysługujących czterem rodzajom jednostek: Skarbowi Państwa, jednostkom samorządu terytorialnego lub ich związkom, państwowym osobom prawnym oraz komunalnym jednostkom prawnym [ustawa, 2016, art. 1]. Zgodnie z ustawą struktura płac osób zarządzających tego typu podmiotami składa się z dwóch elementów: wynagrodzenia podstawowego oraz uzupełniającego, stanowiącego w istocie roczną premię za rok obrotowy uzależnioną od spełnienia określonych warunków (celów zarządczych) [ustawa, 2016, art. 4]. W zakresie stosunku prawnego dotyczącego pełnienia funkcji przez członka organu zarządzającego nowa ustawa wprowadza model jego nawiązywania, wskazując na powinność zawierania z takimi osobami wyłącznie umów o świadczenie usług zarządzania, czyli umów cywilnoprawnych. Docelowe warunki zatrudnienia członka zarządu zostają określone w pierwszej kolejności w uchwałach walnych zgromadzeń w sprawie wynagrodzeń, w których określona zostaje zarówno część stała wynagrodzenia, jak i zasady wyznaczania części zmiennej, określonej w oparciu o stopień realizacji celów zarządczych. Ustawa proponuje cały szereg celów zarządczych dla zarządu spółki, w szczególności są to:

- wzrost zysku netto lub zysku przed pomniejszeniem o odsetki, podatki i amortyzację, dodatnia zmiana tempa wzrostu tych parametrów,
- osiągnięcie lub zmiana wielkości produkcji lub sprzedaży,
- wartość przychodów ze sprzedaży, z działalności operacyjnej, pozostałej działalności operacyjnej lub finansowej,
- zmniejszenie strat, obniżenie kosztów zarządu lub kosztów prowadzonej działalności,
- realizacja strategii lub planu restrukturyzacji,

- osiągnięcie albo zmiana określonych wskaźników, w szczególności rentowności, płynności finansowej, efektywności zarządzania lub wypłacalności,
- realizacja inwestycji z uwzględnieniem w szczególności skali, stopy zwrotu, innowacyjności, terminowości realizacji,
- zmiana pozycji rynkowej spółki liczonej jako udział w rynku lub innych kryteriów lub relacji z kontrahentami oznaczonymi jako kluczowi według określonych kryteriów,
- realizacja prowadzonej polityki kadrowej i wzrost zaangażowania pracowników [ustawa, 2016, art. 4 pkt 6].

Ustawa wskazuje na bardzo szeroki zakres narzędzi możliwych do wykorzystania do oceny pracy zarządu spółki Skarbu Państwa. Wśród propozycji są zarówno parametry precyzyjnie wskazane, jak również propozycje parametrów, dla których muszą być opracowane sposoby ich pomiaru w danym podmiocie. Na podstawie propozycji zaproponowanych w ustawie poszczególne spółki przygotowały własne cele zarządcze. Cele te uzależnione są niewątpliwie od strategii realizowanej przez daną spółkę oraz specyfikę branży, w której działa. Poszczególne spółki zaproponowały cały szereg celów premiowych dla zarządów. W tabelicy 1 przedstawiono wybrane cele, które zostały upublicznione w literaturze.

Tablica 1. Cele zarządcze wybranych spółek Skarbu Państwa

Nazwa spółki	Cele zarządcze
JSW	<ul style="list-style-type: none"> – realizacja określonego poziomu EBITDA Grupy Kapitałowej, – realizacja projektów inwestycyjnych wynikających z programu restrukturyzacji, – realizacja określonego poziomu i struktury produkcji węgla, – zwiększenie wydajności na jednego zatrudnionego w spółce, – wykonanie wskaźnika <i>mining cash cost</i> na określonym poziomie.
LOTOS	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost EBITDA LIFO, – poprawa efektywności kosztowej, – realizacja projektów strategicznych zgodnie z przyjętym budżetem i harmonogramem inwestycji, – dotrzymanie określonych wskaźników poziomu zadłużenia.

Nazwa spółki	Cele zarządcze
PGNIG	<ul style="list-style-type: none"> – wypracowanie skonsolidowanego wyniku EBITDA w Grupie Kapitałowej, – liczba pozyskanych nowych klientów, – realizacja strategii Grupy Kapitałowej, – terminowa realizacja projektów inwestycyjnych, – coroczne odtworzenie krajowych zasobów gazu ziemnego i ropy naftowej.
PKO BP	<ul style="list-style-type: none"> – osiągnięcie odpowiedniego poziomu wyniku finansowego netto, – osiągnięcie ustalonego poziomu wskaźników ekonomiczno-finansowych: – C/I, ROE, udziału należności z rozpoznaną utratą wartości w portfelu kredytowym, marży odsetkowej, wskaźnika zadowolenia klientów, – realizacja strategii Banku oraz Grupy Kapitałowej Banku, – utrzymanie pozycji rynkowej Banku.

Źródło: [<https://wynagrodzenia.pl/artukul/kto-zyska-a-kto-starci-wynagrodzenia-czlonkow-zarzadow-wedlug-nowej-ustawy-kominowej>, dostęp: 10.08.2017].

Dla niemal wszystkich podmiotów ocena stopnia realizacji mierzalnych efektów finansowych opiera się na różnych rodzajach zysku netto i zysku operacyjnego. Ponieważ zysk operacyjny oraz zysk netto odzwierciedlają jedynie realizację celów krótkookresowych przedsiębiorstwa, taka metodologia oceny osiągnięć podmiotu skupia się głównie na realizacji celów doraźnych. Z uwagi na potrzebę uwzględnienia w ocenie pracy zarządu również działań długookresowych, należałoby zwrócić uwagę na parametry finansowe mające wpływ na cel długookresowy, jakim niewątpliwie jest długofalowy wzrost wartości podmiotu. W ramach takiego podejścia należy zidentyfikować stymulatory wartości podmiotu, które mają bezpośredni wpływ na wartość podmiotu gospodarczego.

2. Stymulatory wartości przedsiębiorstwa

W literaturze ekonomicznej można znaleźć wiele klasyfikacji czynników, które wpływają na wartość podmiotu gospodarczego. Pojęcie wartości występuje w różnych dziedzinach nauki i jest tam w różnorodny sposób definiowane. Biorąc pod uwagę jedynie ekonomię, występuje cały szereg sposobów definiowania pojęcia wartości, w tym wartości przedsiębiorstwa. W zależności od perspektywy rozpatrywania pojęcia wartości przedsiębiorstwa możemy spotkać podział na perspektywę wewnętrzną oraz perspektywę zewnętrzną [Rojek, 2011, s. 616]. W przypadku perspektywy wewnętrznej zainteresowani jesteśmy głównie wartością zgromadzonych w przedsiębiorstwie wszelkich zasobów (materialnych i niematerialnych).

Natomiast w przypadku perspektywy zewnętrznej zainteresowanie skupione jest na przepływach pieniężnych, jakie przedsiębiorstwo może generować. Zatem wartość przedsiębiorstwa mogą reprezentować zarówno elementy majątkowe, jak i możliwość generowania przez przedsiębiorstwo korzyści dla różnych grup interesariuszy. Uwzględniając powyższe perspektywy, można wyróżnić m.in. następujące kategorie wartości przedsiębiorstwa:

- godziwa wartość rynkowa – określa ona rynkową wartość podmiotu w transakcji sprzedaży przy założeniu, że obie strony transakcji posiadają odpowiednie informacje, nie działają w wyniku przymusu i uwzględniają warunki panujące na rynku łącznie z nastrojami uczestników. Wartość wyznaczona w oparciu o kategorię godziwej wartości rynkowej jest akceptowana przez obie strony transakcji sprzedaży;
- wartość inwestycyjna – jest definiowana jako wartość dla konkretnego, specyficznego właściciela, która odpowiada jego indywidualnym preferencjom, kryteriom czy wymogom inwestycyjnym. Wartość tego typu jest poszukiwana na potrzeby kupującego w oparciu o jego oczekiwania odnośnie do stóp zwrotu i indywidualną ocenę ryzyka danego przedsięwzięcia;
- wartość sprawiedliwa – przy szacowaniu tej wartości zakłada się, że w transakcji bierze udział konkretny niekoniecznie zainteresowany przeprowadzeniem transakcji kupujący oraz konkretny niezainteresowany przeprowadzeniem transakcji sprzedający. Kupujący lub sprzedający muszą działać pod przymusem, a wyznaczona wartość ma być sprawiedliwa z punktu widzenia sprzedającego;
- wartość wewnętrzna (fundamentalna) – odzwierciedla możliwość generowania korzyści przez analizowane przedsiębiorstwo i opiera się na szacowaniu bieżących i przyszłych wyników finansowych, możliwych do osiągnięcia z określonego zespołu aktywów, bez względu na to, kto jest lub może być inwestorem w danym przedsiębiorstwie. Wartość ta opiera się na wszystkich informacjach na temat przedmiotu wyceny oraz czynnikach zewnętrznych mających wpływ na jego sytuację ekonomiczną [Powszechne Krajowe Zasady Wyceny, 2011, s. 7].

Wymienione koncepcje podejścia do wartości przedsiębiorstwa nazywane są standardami wartości. Dla właścicieli przedsiębiorstwa istotne jest podejmowanie działań, które będą powodowały wzrost wartości wewnętrznej przedsiębiorstwa. W tym celu istotna jest identyfikacja czynników, które wpływają na wartość wewnętrzną przedsiębiorstwa i które stymulują zwiększanie wartości przedsiębiorstwa. Należy pamiętać jednocześnie, że

czynniki te mogą nie tylko stymulować wzrost, ale i powodować spadek wartości przedsiębiorstwa.

Szeroką klasyfikację stymulatorów zmian wartości przedsiębiorstwa zaproponowała M. Marcinkowska, dzieląc je na dwie grupy [Marcinkowska, 2006, s. 38]:

- czynniki związane ze sprawozdaniami finansowymi – są to czynniki bezpośrednio związane z aktywami i pasywami przedsiębiorstwa; autorka zalicza do nich między innymi nieewidencjonowane aktywa, niedoszacowane aktywa, przeszacowane zobowiązania, koszt kapitału, rentowność, ryzyko i wzrost;
- czynniki niezwiązane ze sprawozdaniami finansowymi – zostały podzielone na dwie grupy: czynniki zewnętrzne stanowiące podstawę funkcjonowania przedsiębiorstwa (np. lokalizacja, dostęp do zasobów, rozwój infrastruktury, kontrola zasobów, właściciele) oraz czynniki wewnętrzne, zależne od decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie (np. kapitał ludzki, kapitał intelektualny, kultura organizacyjna, wizja, misja i strategia przedsiębiorstwa, klienci, produkt, marka, znaki towarowe, alianse strategiczne, połączenia, przejęcia, informacje i zarządzanie nimi, wpływ na środowisko, marketing).

Z punktu widzenia możliwości pomiaru wielkości stymulatorów wartości, a zatem także biorąc pod uwagę możliwość ich identyfikacji, grupą prostszą do wyznaczenia są czynniki związane ze sprawozdaniami finansowymi. Dodatkowo, z uwagi na istniejące standardy dotyczące sporządzania sprawozdań finansowych, jest to grupa stymulatorów, która może być w relatywnie prosty sposób porównywana pomiędzy różnymi podmiotami gospodarczymi.

Jedną z pierwszych, a przez to jedną z popularniejszych klasyfikacji stymulatorów wartości zaproponował A. Rappaport [1999, s. 45]. Wskazał on głównie stymulatory związane ze sprawozdaniami finansowymi, tj. dwa główne parametry wpływające na wartość przedsiębiorstwa: wartość kapitału własnego oraz wartość zadłużenia. Zgodnie z powyższą koncepcją wartość kapitału własnego uzależniona jest od wartości przepływów z prowadzonej przez podmiot działalności operacyjnej oraz kosztu kapitału. W szczegółowym podziale autor dokonał pogrupowania stymulatorów wartości na cztery zasadnicze grupy [Rappaport, 1999, s. 60]:

- operacyjne czynniki wartości przedsiębiorstwa – zaliczył do nich czynniki bezpośrednio związane z działalnością operacyjną podmiotu, czyli stopę wzrostu przychodów ze sprzedaży, marżę zysku operacyjnego oraz stopę podatku dochodowego;
- inwestycyjne czynniki wartości – zaliczył do nich inwestycje w aktywa trwałe oraz inwestycje w kapitał obrotowy netto;

- finansowe czynniki wartości – zaliczył do nich koszt poszczególnych składników kapitału, z jakiego finansowana jest działalność podmiotu, oraz strukturę tego kapitału;
- ogólne czynniki wartości – zaliczył do nich okres przewagi konkurencyjnej, czyli okres, w którym istnieją możliwości kreowania wartości podmiotu. W tej grupie znajdują się czynniki, które nie są możliwe do identyfikacji na podstawie sprawozdań finansowych.

Pomiędzy poszczególnymi czynnikami generującymi wartość przedsiębiorstwa istnieją silne powiązania (oddziałują one wzajemnie na siebie) i wszystkie one są wykorzystywane w modelach wyceny wartości dochodowej przedsiębiorstwa. Zatem dokonując dalszej dezagregacji czynników generujących wartość przedsiębiorstwa, za A. Rappaportem można wyróżnić następujące siedem generatorów wartości, identyfikowanych głównie w oparciu o sprawozdania finansowe [tamże, s. 65]:

- stopa wzrostu przychodów ze sprzedaży,
- stopa marży zysku operacyjnego,
- inwestycje w kapitał obrotowy netto przedsiębiorstwa,
- inwestycje w aktywa trwałe przedsiębiorstwa,
- koszt kapitału zaangażowanego w działalność operacyjną przedsiębiorstwa,
- stopę podatku dochodowego płaconego przez przedsiębiorstwo,
- okres przewagi konkurencyjnej.

Na podstawie powyższych siedmiu generatorów wartości przedsiębiorstwa można skonstruować model wyceny dochodowej przedsiębiorstwa oparty o model zdyskontowanych przepływów pieniężnych. W takim modelu pierwsze cztery wymienione czynniki mają bezpośredni wpływ na wielkość generowanych przez przedsiębiorstwo przepływów pieniężnych. Dwa kolejne czynniki mają bezpośredni wpływ na wielkość stopy dyskontowej, a ostatni czynnik wpływa bezpośrednio na długość okresu prognozy, jaka jest wykorzystywana do określenia wartości dochodowej przedsiębiorstwa. Tożsamą do A. Rappaporta klasyfikację czynników generujących wartość przedsiębiorstwa prezentuje A. Duliniec, wskazując jako nośniki wartości przedsiębiorstwa następujące sześć czynników [Duliniec, 1998, s. 147]:

- tempo wzrostu sprzedaży,
- marżę zysku operacyjnego,
- stawkę podatku dochodowego,
- tempo wzrostu zainwestowanego kapitału,
- strukturę i koszt kapitału,
- długość okresu wzrostu.

Należy zwrócić uwagę, iż o wartości przedsiębiorstwa nie stanowią jedynie czynniki, które można zidentyfikować w oparciu o sprawozdania finansowe. Dlatego w literaturze przedmiotu istnieje szereg klasyfikacji stymulatorów, które zwracają uwagę także na inne, poza finansowymi, aspekty przyczyniające się do zmiany wartości podmiotu. I tak, na przykład, B. Nogalski, J.M. Rybicki i H. Marcinkiewicz w podejściu do stymulatorów wartości prezentują podejście procesowe i wskazują jako nośniki wartości koncepcje wykorzystywane w zarządzaniu przedsiębiorstwem, takie jak: TQM, JiT, Reengineering czy Lean Management [Nogalski i inni, 2004, s. 45]. Niemniej jednak z punktu widzenia łatwości identyfikacji oraz możliwości porównań pomiędzy różnymi podmiotami stymulatory wyznaczone w oparciu o sprawozdania finansowe są najbardziej przydatne do analizy. Należy zwrócić uwagę, iż siła oddziaływania poszczególnych stymulatorów na wartość przedsiębiorstwa jest różna. Próby identyfikacji siły wpływu poszczególnych czynników na wartość podmiotu podjął się J. Jeżak [1998, s. 288], co przedstawiono w tablicy 2.

Tablica 2. Siła oddziaływania poszczególnych stymulatorów wartości

Nazwa stymulatora	Zmiana wartości stymulatora wywołująca wzrost wartości	Stopień wpływu na wartość przedsiębiorstwa
Marża zysku operacyjnego	+1%	+23%
Okres przewagi konkurencyjnej	+1%	+17%
Wzrost wartości sprzedaży	+1%	+12%
Średni ważony koszt kapitału	-1%	+10%
Zmiana kapitału obrotowego netto	-1%	+7%
Inwestycje w majątek trwały	-1%	+5%
Efektywna stopa podatku dochodowego	-1%	+2%

Źródło: [Jeżak, 1998, s. 288].

Identyczne procentowe zmiany generatorów wartości oddziałują w różnym stopniu na wartość podmiotu. Stymulatorem najmocniej oddziałującym jest marża zysku operacyjnego, a najsłabiej oddziałującym na wartość jest efektywna stopa podatku dochodowego. Poza faktem różnej mocy oddziaływania poszczególnych stymulatorów wartości należy zwrócić uwagę na fakt relacji występujących pomiędzy poszczególnymi stymulatorami, co może utrudniać rzeczywiste określenie wpływu poszczególnych

stymulatorów na wartość przedsiębiorstwa. Występujące relacje pomiędzy poszczególnymi stymulatorami są niewątpliwie różne w przedsiębiorstwach działających nie tylko w różnych branżach, ale również prowadzących swoją działalność w oparciu o różne zasady biznesowe. Dlatego, chcąc ocenić skuteczność prowadzonej przez zarząd przedsiębiorstwa strategii prowadzącej do wzrostu wartości, należy oceniać różne grupy stymulatorów wartości tego podmiotu.

3. Stymulatory wartości polskich portów morskich

Zaproponowane przez A. Rappaporta generatory wartości można podzielić na dwie grupy: pierwszą, której oddziaływanie na zmianę wartości podmiotu jest dostrzegalne w krótkim okresie, i drugą grupę, w przypadku której oddziaływanie na wartość podmiotu następuje w długim okresie. A to dlatego, iż w systemie oceny zarządu podmiotu na cele określenia zmiennej części wynagrodzenia za dany rok obrachunkowy powinny być uwzględnione czynniki, na które zarząd miał wpływ i które powodują efekty w ciągu jednego roku. Z uwagi na powyższe ograniczenia w niniejszej analizie jako finansowe mierniki efektów zarządzania w polskich portach morskich wybrano następujące generatory wartości:

- dynamikę wzrostu sprzedaży – na parametr ten mają wpływ zarówno działania bieżące, jak i działania (inwestycje) podejmowane w przeszłości. Dynamika sprzedaży wyznaczana jest na potrzeby niniejszego opracowania jako relacja przychodów ze sprzedaży z roku bieżącego do wartości przychodu ze sprzedaży z roku ubiegłego;
- marżę zysku operacyjnego – osiągnąca w analizowanym roku marża w wysokim stopniu zależna jest od działań podejmowanych przez zarząd podmiotu. Z uwagi na fakt, iż zainteresowanie skupione jest na bieżącej działalności operacyjnej, aby nie uwzględniać w zysku operacyjnym dotacji, jakie uzyskało w danym roku przedsiębiorstwo (np. dotacje ze środków finansowych UE), do wyznaczania marży zysku operacyjnego wykorzystano zysk ze sprzedaży w relacji do wielkości przychodów ze sprzedaży w analizowanym roku;
- dynamikę zmian zainwestowanego kapitału obrotowego netto – zmiany kapitału obrotowego netto dotyczące działalności operacyjnej wywołują zmiany po stronie przepływów pieniężnych, wpływając na wartość wewnętrzną podmiotu. Wynikają one z działań podjętych przez zarząd w ciągu danego roku obrachunkowego. Wzrost kapitału obrotowego netto jest zazwyczaj niezbędny do zwiększenia wartości przychodów ze sprzedaży, ale odpowiednia polityka dotycząca szybkości rotacji poszczególnych składników kapitału obrotowego netto może spowodować zmniejszenie środków zamrożonych w kapitał

obrotowy netto. Zatem do oceny efektywności wykorzystania kapitału obrotowego netto wykorzystano wskaźniki rotacji poszczególnych składników kapitału obrotowego netto (zapasów, należności, zobowiązań bieżących). Wartość wskaźników rotacji liczona była jako relacja wartości danego składnika kapitału obrotowego netto w danym roku do wartości przychodów ze sprzedaży w danym roku przemnożona przez 365 dni (w przypadku 2016 r. przez 366). Otrzymany wynik informuje o tempie rotacji składnika kapitału obrotowego netto w dniach. W przypadku zapasów i należności szybsze tempo ich rotacji oznacza zmniejszenie wielkości kapitału obrotowego netto, podobnie jak wydłużenie terminu spłaty zobowiązań bieżących. Zatem przyczynia się to do zmniejszenia poziomu zamrożenia środków pieniężnych w kapitał obrotowy netto, a w konsekwencji do zwiększenia wartości przepływów pieniężnych w danym roku, czyli wzrostu wartości podmiotu [Bielecki, Pawłowicz, 2015, s. 254].

Dodatkowym pozytywnym aspektem w przypadku wymienionych trzech generatorów wartości jest prostota ich wyznaczania. W przypadku pozostałych generatorów wartości zaproponowanych przez A. Rappaporta wydaje się, iż dla analizowanego podmiotu wpływ zarządu spółki na nie może być w pewien sposób ograniczony:

- struktura i koszt kapitału – w przypadku analizowanych podmiotów wykorzystywane są prawie wyłącznie kapitały własne, których koszt pozyskania zależy od preferencji właściciela. Właścicielem analizowanych podmiotów jest Skarb Państwa i ekwiwalentem wyrażającym koszt kapitału własnego może być rentowność długoterminowych obligacji Skarbu Państwa, o jak najdłuższym terminie wykupu (w chwili obecnej takimi obligacjami są obligacje WS0447, których oprocentowanie wynosi 4%) powiększone o premię za ryzyko (w przypadku Polski premia za ryzyko rynkowe szacowane jest na poziomie 5–6%). Koszt kapitału własnego wyznaczany jako suma rentowności instrumentów bezpiecznych i premii za ryzyko rynkowe wynosi zatem około 9–10%. Zarząd spółki nie ma wpływu na ten parametr finansowy;
- inwestycje w majątek trwały – mają one zazwyczaj wpływ na działalność analizowanego przedsiębiorstwa, jednak w długiej perspektywie czasowej podejmowane decyzje inwestycyjne powodować będą zmiany wartości podmiotu. Z uwagi na długoterminowy charakter inwestycji podejmowanych w przypadku obiektów infrastrukturalnych inwestycje przynieść mogą efekty po kilku latach od ich rozpoczęcia – kiedy zarząd spółki może być sprawowany przez inne

osoby i to one byłyby wynagradzane za podjęte wcześniej decyzje. Z uwagi na charakter infrastrukturalny działalności ponoszenie znacznych wydatków jest niezbędne dla funkcjonowania poszczególnych obiektów. Zatem w celu zabezpieczenia funkcjonowania podmiotu w długim okresie niezbędne jest ujęcie w celach zarządu minimalnego poziomu wydatków inwestycyjnych;

- efektywna stopa podatku dochodowego – jest to parametr finansowy, na którego wielkość zarząd spółki ma ograniczony wpływ – zależny jest od decyzji podejmowanych poza analizowanym podmiotem gospodarczym;
- długość okresu wzrostu – oddziaływanie na ten parametr wynika z działań długookresowych, na które zarząd przedsiębiorstwa ma istotny wpływ, jednak decyzje zarządu przynoszą efekty ze znacznym opóźnieniem. Istnieją poważne utrudnienia w określeniu uniwersalnych mierników dla tego generatora wartości. Stopień realizacji strategii przedsiębiorstwa oraz kluczowych inwestycji i projektów może być najbardziej odpowiednim ogólnym kryterium w tym zakresie. Określenie składowych i kamieni milowych poszczególnych elementów strategii, inwestycji i projektów pozwala na bieżąco oceniać wpływ decyzji zarządu na długookresową wartość przedsiębiorstwa¹.

By ocenić działania zarządów podmiotów, dokonano analizy wymienionych generatorów wartości w okresie ostatnich pięciu lat. W tablicy 3 przedstawione zostały zmiany generatorów wartości dla Zarządu Morskiego Portu Gdynia SA (ZMPG SA).

W analizowanym okresie dynamika przychodów ze sprzedaży i marża zysku operacyjnego w ZMPG SA ulegały stopniowej poprawie – dynamika przychodów ze sprzedaży od 2013 r. wykazuje wzrost o około 20%, natomiast marża zysku operacyjnego wzrosła w stosunku do 2013 r. o ponad 3 p.p. Od 2013 r. także wielkość kapitału obrotowego netto (mimo rosnących przychodów ze sprzedaży) ulegała stopniowemu zmniejszeniu – zatem oznaczała, z punktu widzenia przepływów pieniężnych, ich zwiększenie dla podmiotu. Aby ocenić politykę zarządzania kapitałem obrotowym netto, wyznaczono wskaźniki rotacji poszczególnych składników kapitału

¹ Celami strategicznymi dla portów mogą być m.in.: pozyskanie inwestorów i prywatyzacja kluczowych aktywów, rozbudowa infrastruktury dostępowej z wykorzystaniem funduszy unijnych, rozbudowa i modernizacja infrastruktury wewnątrzportowej, dostosowanie się do systematycznie zaostrzanych norm środowiskowych, wzrost udziału w rynku, osiągnięcie konkretnego poziomu przeładunków w określonej grupie towarowej, poprawa wskaźników szybkości i jakości obsługi, utrzymanie uniwersalnego lub specjalistycznego charakteru portu, poprawa relacji z interesariuszami, wdrożenie zasad społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa CSR.

obrotowego netto – przedstawiono je w tablicy 4. Dodatkowo dla analizowanego podmiotu wyznaczono cykl konwersji gotówki, jako zbiorczy wskaźnik charakteryzujący efektywność zarządzania kapitałem obrotowym netto w analizowanym podmiocie.

Tablica 3. Czynniki generujące wartość Zarządu Morskiego Portu Gdynia SA w latach 2012–2016

Czynniki generujące wartość	2012	2013	2014	2015	2016
Dynamika przychodów ze sprzedaży	0,00%	-0,09%	2,75%	5,36%	10,29%
Marża zysku operacyjnego	13,02%	16,15%	19,04%	17,17%	19,43%
Zmiana kapitału obrotowego netto (tys. zł)	X	+8223	-1976	+1069	-7194

Źródło: Opracowanie własne na podstawie publicznie dostępnych danych finansowych ZMPG SA.

Tablica 4. Cykle rotacji poszczególnych składników kapitału obrotowego netto Zarządu Morskiego Portu Gdynia SA w latach 2012–2016

Wskaźniki rotacji (dni)	2012	2013	2014	2015	2016
Zapasy	1	1	1	1	1
Należności	23	27	25	22	23
Zobowiązania	17	14	17	14	13
Cykl konwersji gotówki	7	13	9	9	11

Źródło: Opracowanie własne na podstawie publicznie dostępnych danych finansowych ZMPG SA.

W analizowanym okresie wskaźnik rotacji zapasów ZMPG SA utrzymuje się na stałym poziomie – jednak z uwagi na fakt, iż poziom zapasów nie wpływa znacząco na wielkość zamrożonych w kapitale obrotowym netto środków pieniężnych, parametr ten nie ma kluczowego znaczenia na wielkość przepływów pieniężnych wynikających ze zmiany kapitału obrotowego netto. Znaczący wpływ na wielkość środków zamrożonych w kapitale obrotowym netto ma natomiast poziom należności i zobowiązań bieżących. W przypadku poziomu należności, po początkowym wydłużeniu okresu ich rotacji, od 2013 r. następuje stopniowe zmniejszenie wartości tego wskaźnika – w ostatnim okresie wskaźnik rotacji należności wraca do poziomu, jaki podmiot osiągnął w 2012 r. Wskaźnik rotacji zobowiązań w celu zmniejszenia kwoty środków pieniężnych zamrożonych w kapitale obrotowym netto powinien rosnąć. W przypadku analizowanego podmiotu następuje nieznaczne jego zmniejszenie, a więc z punktu widzenia wielkości przepływów pieniężnych w poszczególnych latach efekt jest

negatywny. Cykl konwersji gotówki (cykl konwersji gotówki = wskaźnik rotacji zapasów + wskaźnik konwersji należności – wskaźnik rotacji zobowiązań krótkoterminowych) w stosunku do roku bazowego (2012 r.) uległ w podmiocie nieznacznemu wydłużeniu – jednak biorąc pod uwagę, iż przychody ze sprzedaży w tym okresie wzrosły o około 20%, wzrost cyklu konwersji gotówki jest nieznaczny. Politykę spółki dotyczącą kształtowania wielkości środków zamrożonych w kapitale obrotowym netto można ocenić pozytywnie – od 2012 r. przy ponad 20% wzroście przychodów ze sprzedaży kapitał obrotowy netto wzrósł jedynie o 122 tys. zł.

Do kolejnych ciekawych wniosków prowadzi porównanie generatorów wartości kolejnych portów morskich, tj. Gdańska i Szczecina (tab. 5). Jednak należy zaznaczyć, iż takie porównanie można wykorzystać jedynie do oceny potencjału generowania wartości przez wspomniane podmioty. Aby ocenić działania zarządów w dłuższym okresie, należałoby porównać wartości generatorów w kilku latach.

Tablica 5. Czynniki generujące wartość Zarządu Morskiego Portu Gdynia SA, Zarządów Morskich Portów Szczecin i Świnoujście, Zarządu Morskiego Portu Gdańsk SA w roku 2016

Generatory wartości	Gdynia	Gdańsk	Szczecin
Dynamika przychodów ze sprzedaży	10,29%	10,01%	3,41%
Marża zysku operacyjnego	19,43%	54,97%	18,37%
Zmiana kapitału obrotowego netto (tys. zł)	-7194	+10 943	+2118

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych finansowych z KRS.

Z punktu widzenia generatorów wartości podmiotem o największym potencjale do generowania wartości w 2016 r. był port w Gdańsku. Marża zysku operacyjnego, która według J. Jeżaka jest najważniejszym generatorem wartości dla tego portu, była znacząco wyższa od wartości osiągniętej przez pozostałe porównywane podmioty. W przypadku dynamiki wzrostu przychodów ze sprzedaży najlepszy wynik w zakresie tego generatora osiągnął port w Gdyni (trzeci najważniejszy generator). Jeśli chodzi o zmianę kapitału obrotowego netto w 2016 r. jedynie Gdynia odnotowała spadek. W celu dokładniejszej analizy polityki kształtowania wielkości kapitału obrotowego netto na podstawie takich samych formuł wyznaczono wskaźniki rotacji poszczególnych składników kapitału obrotowego netto, które były następnie podstawą do wyznaczenia cyklu konwersji gotówki dla wszystkich badanych portów (tab. 6).

Tablica 6. Cykle rotacji poszczególnych składników kapitału obrotowego netto Zarządu Morskiego Portu Gdynia SA, Zarządów Morskich Portów Szczecin i Świnoujście SA, Zarządu Morskiego Portu Gdańsk SA w roku 2016

Wskaźniki rotacji (dni)	Gdynia	Gdańsk	Szczecin
Zapasy	1	0	0
Należności	23	50	38
Zobowiązań	13	15	20
CKG	11	35	18

Źródło: Opracowanie własne na podstawie publicznie dostępnych danych finansowych portów (KRS).

W analizowanym roku najniższą wartość cyklu konwersji gotówki osiągnął port w Gdyni – uzyskał najlepszy wynik w zakresie zarządzania kapitałem obrotowym netto. Wynika to głównie z bardzo krótkiego dla tego podmiotu (w stosunku do pozostałych porównywanych portów) wskaźnika rotacji należności. Jednak w przypadku wskaźnika rotacji zobowiązań bieżących (termin spłaty zobowiązań) najlepszą wartość wskaźnika osiąga port w Szczecinie. Porównując wyniki portu w Gdyni z innymi portami, dostrzec można, iż istnieje potencjał do dalszego polepszenia zarządzania kapitałem obrotowym netto (piąty pod względem ważności generator wartości zaproponowany przez J. Jeżaka).

Zgodnie z założeniem zaproponowane generatory wartości wpływają w różnym stopniu na wartość podmiotu, dlatego w celu wskazania całkowitego oddziaływania poszczególnych generatorów wartości należałoby wyznaczyć wartość podmiotu wygenerowaną w wyniku osiągnięcia aktualnego dla danego roku poziomu poszczególnych generatorów wartości. Zaproponowane trzy generatory wartości wpływają bezpośrednio na wartość przepływów pieniężnych w poszczególnych latach. Przyjmując do wyznaczenia wartości podmiotu określony koszt kapitału, można, korzystając z koncepcji renty wieczystej, wyznaczyć wartość tej renty, zakładając, iż po analizowanym roku generatory nie będą ulegały zmianie. Tak wyznaczona wartość renty wieczystej, przy porównaniu jej w poszczególnych latach, wskazuje przyrost lub spadek wartości podmiotu [Szczepankowski, 2007, s. 252]. Przy takim podejściu zarząd podmiotu może dokonać wyboru generatorów, na które chciałby wpływać, aby zwiększać wartość całego podmiotu, a nie tylko skupiać się na wartościach poszczególnych generatorów wartości. Celem zarządu byłyby działania mające na celu podnoszenie wartości renty wieczystej w poszczególnych latach. Przy założeniu, że koszt kapitału jest stały i wynosi 9%, na podstawie wygenerowanych przepływów pieniężnych można oszacować wartość

renty wieczystej w poszczególnych latach. Otrzymałą wartość renty wieczystej można traktować jako uproszczoną wartość dochodową podmiotu w poszczególnych analizowanych latach – przedstawiono ją w tablicy 7.

Tablica 7. Wartość renty wieczystej Zarządu Morskiego Portu Gdynia SA w latach 2012–2016 w tys. zł

Pozycja rodzajowa	2012	2013	2014	2015	2016
Wartość renty wieczystej	632 355	771 413	713 919	792 090	879 619
Przyrost wartości renty	X	139 058	-57 494	78 171	87 529

Źródło: Opracowanie własne na podstawie publicznie dostępnych danych finansowych ZMPG SA (KRS).

Analiza wartości renty wieczystej dokonana w oparciu o określone wyżej założenia nie jest wartością dochodową analizowanego podmiotu, a służy jedynie wskazaniu całkowitego wpływu analizowanych generatorów wartości na jego wartość. W celu wyznaczenia wartości dochodowej należałoby uwzględnić także inne parametry związane z wyceną dochodową, m.in.: wielkość posiadanych środków pieniężnych, zobowiązań, aktywów nieoperacyjnych. Dokonany szacunek wartości pokazuje całkowity wpływ zmian generatorów wartości w poszczególnych latach na wartość renty wieczystej osiągniętej z przepływu w danym roku. Tak dokonana analiza wskazuje, iż w analizowanych latach zmiany generatorów wartości przyczyniały się w większości przypadków do wzrostu wartości podmiotu – jedynie w 2014 r. nastąpił spadek wartości renty wieczystej. Zatem, oceniając politykę zarządu podmiotu w długim okresie, obserwujemy ciągły wzrost jego wartości. Jak wskazano wcześniej, z punktu widzenia oceny zarządu miernik, jakim jest przyrost wartości podmiotu, może być bardziej przydatny dla oceny działań podejmowanych przez zarząd podmiotu niż analiza poszczególnych generatorów wartości. Analiza poszczególnych generatorów wartości jest przydatna do wskazania przyczyn, które spowodowały zmianę wartości podmiotu. Wskazuje też kierunki ewentualnych korekt prowadzących do zmiany niekorzystnych tendencji, jakie wystąpiły w podmiocie.

Zakończenie

Ocena zarządów spółek nie może opierać się jedynie na prostych parametrach finansowych, jakimi są zyski oraz wskaźniki rentowności. W celu uwzględnienia długiego okresu oddziaływania zasadne jest dla osiągnięcia tego celu użycie parametrów, które określają cele długookresowe. Takimi parametrami są niewątpliwie generatory wartości danego przedsiębiorstwa. Przeprowadzona analiza generatorów wartości wykazała, iż działania

podjęmowane przez zarząd ZMPG SA w ciągu ostatnich 5 lat działalności wykazują właściwy trend – powodują wzrost wartości przepływów pieniężnych, a zatem wzrost wartości tych podmiotów. Porównanie wyników osiągniętych przez różne podmioty z tej branży wskazuje na istnienie rezerw umożliwiających dalsze zwiększanie wartości generatorów wartości, czyli przyczynianie się do wzrostu wartości wszystkich analizowanych portów. W celu oceny wpływu polityki zarządów na wartość analizowanych podmiotów można dokonać analizy przyrostu wartości podmiotów, jakie dokonały się w wyniku podjętych w danym roku działań operacyjnych, przy założeniu, iż wartość osiągniętych generatorów wartości w kolejnych latach będzie kształtować się na takim samym poziomie jak w analizowanym roku. Tak zaproponowany miernik może być dobrym narzędziem do oceny działań zarządów w danym roku. Takie podejście daje możliwość wyboru przez zarządzających całego pakietu działań, który umożliwi osiągnięcie ostatecznego celu, jakim jest wzrost wartości podmiotu, który jest lepszym narzędziem do oceny jakości zarządzania podmiotem niż wartość zysku netto czy też zysku operacyjnego. Szczegółowa analiza przyczyn zmian poszczególnych generatorów wartości jest przydatnym narzędziem zarządzania wartością przedsiębiorstwa.

Literatura

- Bielecki J.K., Pawłowicz L. (2015), *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej*, CeDeWu, Warszawa.
- Duliniec A. (1998), *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- <https://wynagrodzenia.pl/artukul/kto-zyska-a-kto-starci-wynagrodzenia-czlonkow-zarzadow-wedlug-nowej-ustawy-kominowej>, dostęp: 10.08.2017.
- Jeżak J. (1998), *Zarządzanie zorientowane na wzrost wartości przedsiębiorstwa*, w: H. Jagoda i J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – koncepcje przekrojowe*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Marcinkowska M. (2006), *Niematerialne źródła wartości przedsiębiorstwa*, w: B. Dobiegała-Korona, A. Herman (red.), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Warszawa.
- Nogalski B., Rybicki J.M., Marcinkiewicz H. (2004), *Zarządzanie antykryzysowe jako value driver*, w: J. Duraj (red.), *Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock-Pekin-Łódź.
- Powszechne Krajowe Zasady Wyceny (2011), *Nota Interpretacyjna nr 5, Ogólne zasady wyceny przedsiębiorstw*, Polska Federacja Stowarzyszeń Rzecznawców Majątkowych, Warszawa.
- Rappaport A. (1999), *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*, WIG-Press, Warszawa.

- Rojek T. (2011), *Stymulatory procesu zmian wartości przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 46, Szczecin.
- Szczepankowski P. (2007), *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ustawa z dnia 9 czerwca 2016 r. o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami, Dz.U. z 2016 r. poz. 1202.

Streszczenie

Koncepcja zarządzania wartością wypracowała metodykę oceny wypełniania celów przez zarządy spółek. Koncepcja ta może być z powodzeniem wykorzystywana w przypadku spółek Skarbu Państwa. Wprowadzona w 2016 r. zasada wynagradzania zarządów spółek Skarbu Państwa proponuje wśród sposobów oceny zarządu cały szereg mierników, powszechnie określanych jako generatory wartości. Niniejszy artykuł wskazuje generatory wartości jako narzędzie oceny pracy zarządu, a wzrost wartości przedsiębiorstwa jako podstawowy cel dla osób kierujących przedsiębiorstwem. Wzrost wartości może być osiągnięty dzięki odpowiedniemu kształtowaniu finansowych stymulatorów wartości przedsiębiorstwa przy jednoczesnej realizacji jego długofalowej strategii pozwalającej utrzymywać lub wzmacniać przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe

wartość przedsiębiorstwa, stymulatory wartości, cele zarządu, ocena zarządu spółek Skarbu Państwa

The use of financial value generators in state-owned companies in view of the changes of remuneration rules of the board members illustrated with an example of seaports (Summary)

The value management concept has developed a methodology for assessing achievement of goals by managements. The concept may be successfully implemented in state-owned companies. The remuneration regulations implemented in Poland in 2016 for state-owned companies mentions several value generators as adequate metrics for assessment of management performance. This article discusses financial value generators as possible tools for evaluating the work of management boards. Value enhancement can be achieved by appropriately shaping the financial drivers of business value while safeguarding also the company's long term competitive advantage).

Keywords

value of a business, value drivers, objectives of the management board, management board assessment in state owned companies

Hubert Pachciarek*
Malwina Szarek**

Kreowanie wartości dodanej dla interesariuszy – studium przypadku firmy handlowo-usługowej

Wstęp

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej związane jest ze zdolnością przedsiębiorstwa do kreowania wartości. Ta wartość sprowadza się nie tylko do wartości dla właścicieli czy dla klientów. Przedsiębiorstwo, aby nie zniknąć z rynku i zapewnić sobie trwały rozwój, powinno kształtować relacje z szerokim gronem interesariuszy. Dlatego stara się zaspokoić ich potrzeby oraz dostarczyć im wartości, bowiem trwały rozwój jest możliwy wyłącznie dzięki wyważeniu interesów różnych stron [Masztalerz, 2014, s. 67].

W literaturze można spotkać różne podejścia dotyczące celów przedsiębiorstwa. Zwolennicy celów finansowych uważają, że cele właścicieli są rozbieżne z celami pozostałych interesariuszy, a więc pomijają oczekiwania pozostałych grup interesu w tworzeniu wartości. Natomiast przeciwni temu są badacze, którzy twierdzą, że przedsiębiorstwo, dbając o cele wszystkich istotnych interesariuszy, spełnia jednocześnie swą powinność względem właścicieli. W wyniku tego podziału wyodrębniły się dwie wartości – dla akcjonariuszy (*shareholder value*) oraz dla interesariuszy (*stakeholder value*). Koncepcja interesariuszy zakłada znacznie szersze spojrzenie na cele działania przedsiębiorstwa, a beneficjentem tworzonej wartości jest każdy interesariusz organizacji. Długoterminowa rentowność wymaga lojalności od pracowników, budowania zaufania w relacjach z dostawcami i klientami oraz wsparcia ze strony władz i społeczności lokalnych [Grant, 2011, s. 53–54]. Ta wielość podmiotów zaangażowanych w tworzenie wartości wymaga wielowymiarowej metody pomiaru efektów działania przedsiębiorstwa. Koncepcja wartości dodanej firmy proponuje metodę opartą na miernikach nie tylko finansowych, ale przede wszystkim niefinansowych, gdzie u podstaw leży uwzględnienie oczekiwań różnych grup interesu.

Celem artykułu jest identyfikacja sposobów tworzenia wartości dodanej dla interesariuszy w przedsiębiorstwie na przykładzie firmy handlowo-usługowej. Artykuł opracowano na podstawie studiów literaturowych

* Dr, Instytut Zarządzania i Marketingu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński, ul. Mickiewicza 64, 71-101 Szczecin, h.pachciarek@wneiz.pl

** Mgr, Instytut Zarządzania i Marketingu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński, ul. Mickiewicza 64, 71-101 Szczecin, malwina.szarek@gmail.com

przedmiotu oraz metody studium przypadku z wykorzystaniem analizy dokumentów firmy i wywiadu pogłębionego.

1. Koncepcja wartości w naukach ekonomicznych

Wartość jest pojęciem, które w zależności od użytego kontekstu może przybierać wiele znaczeń. Interpretacja pojęcia wartości zależy od dziedziny, której dotyczy [Grudzewski i inni, 2010, s. 154], a trudności w zdefiniowaniu tego pojęcia wynikają przede wszystkim z braku wspólnej natury wszystkich kategorii wartości oraz ich subiektywności i niejednoznaczności, a także z mnogości występujących teorii [Marcinkowska, 2011, s. 858].

Wartość odgrywa dużą rolę w naukach ekonomicznych, ponieważ prawidłowe jej zdefiniowanie i kreowanie w odniesieniu do oferowanych dóbr i usług jest istotne w utrzymaniu się firmy na rynku, osiągnięciu przez nią przewagi konkurencyjnej i realizacji zakładanej strategii. H. Lewicka [2014, s. 64–71] wyodrębnia dwa główne obszary analizy pojęcia wartości:

- 1) w oparciu o postrzeganie tego pojęcia w filozofii (np. wszystko co cenne, pożądane i stanowiące cel ludzkich dążeń lub stosunek człowieka do danego przedmiotu, związany z przeświadczeniem, że przedmiot ten potrafi zaspokoić jego potrzeby), ekonomii (korzyści, jakie dobra przynoszą konsumentom) oraz rachunkowości (cecha obiektów bądź zjawisk zachodzących w jednostkach gospodarczych, której wysokość w jednostkach pieniężnych określana jest z wykorzystaniem różnych metod pomiaru),
- 2) z punktu widzenia odbiorcy, czyli jako subiektywna ocena konsumentów.

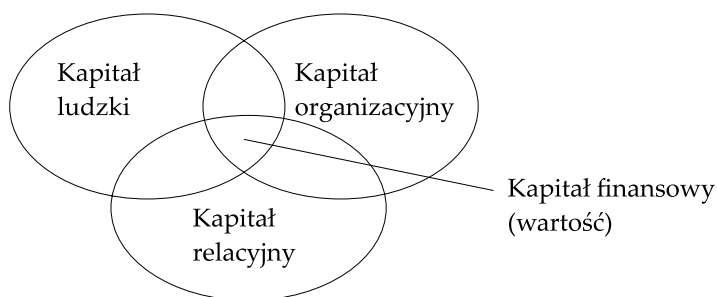
Coraz większe znaczenie zaczęto przypisywać wartościom niefinansowym, takim jak satysfakcja (z pracy, produktu, warunków współpracy), użyteczność (produktów, usług, działań społecznych) czy jakość (produktów, warunków pracy) [Masztalerz, 2014, s. 71], chociaż takie postrzeganie wartości jest obarczone dużym subiektywizmem. Zdaniem A. Sagana [2011, s. 22] źródłem wartości nie są praca i poniesione nakłady, lecz potrzeby człowieka i jego subiektywne odczucia dotyczące danego dobra. Wartość nie może być obiektywną właściwością przedmiotu, ponieważ wpływ na nią mają emocje i uczucia.

Odrębnym zagadnieniem jest pojęcie wartości przedsiębiorstwa i wartości firmy. Wartość firmy stanowi wartość składników niematerialnych i jest wynikiem działania efektu synergicznego związanego z atrybutami przedsiębiorstwa, takimi jak np.: reputacja produktu czy usługi, zdolny zarząd i personel, korzyści lokalizacyjne. Wartość firmy zawiera się w wartości przedsiębiorstwa, która jest z reguły zawężana wyłącznie do kryteriów

finansowych związanych z ich maksymalizacją w kierunku finansowej miary wartości [Grudzewski i inni, 2010, s. 154–155].

W literaturze podkreśla się wartość kapitału intelektualnego w kreowaniu wartości [Bombiak, 2011, s. 86]. Części składowe tego kapitału, tj. czynnik ludzki (wiedza i kompetencje pracowników organizacji), strukturalny (m.in. struktura organizacyjna, systemy, procesy, własność intelektualna) oraz klientów, uzupełniają się wzajemnie i w efekcie osiągniętej syntezy tworzą wartość przedsiębiorstwa. Kapitał klientów stanowi w rzeczywistości kapitał relacyjny, ponieważ traktowany jest szeroko i oprócz kontaktów z klientami obejmuje również relacje z innymi grupami interesariuszy. Wartość powstaje tu jako skutek powiązań, przepływów i zależności między poszczególnymi elementami tzw. platformy wartości (rys. 1). Brak jednej z części uniemożliwi wytworzenie kapitału finansowego.

Rysunek 1. Platforma wartości



Źródło: [Bombiak, 2011, s. 86].

2. Interesariusze i ich oczekiwania względem przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo, prowadząc swoją działalność na rynku, oddziałuje na różne grupy nazywane mianem interesariuszy (*stakeholders*). Pojęcie to zostało upowszechnione przez R.E. Freemana jako jednostka bądź grupa, która wpływa lub podlega wpływowi osiągniętych przez firmę celów [Freeman, Reed, 1983, s. 91]. Należy zaznaczyć, że zależność ta jest obustronna, ponieważ interesariusze wywierają wpływ również na realizowane przez przedsiębiorstwo cele, a więc mogą w istotny sposób zdecydować o sukcesie i przetrwaniu firmy na rynku [Friedman, Miles, 2009, s. 5]. Wpływ ten jest zróżnicowany, ponieważ jedni interesariusze będą charakteryzować się większym wpływem od innych, jak również działalność przedsiębiorstwa będzie miała większe bądź mniejsze znaczenie dla poszczególnych grup interesu. Zależności te zmieniają się również w czasie – jedni interesariusze mogą zniknąć, a inni pojawiać się, np. w przypadku zaciągnięcia kredytu przez przedsiębiorstwo istotnym interesariuszem

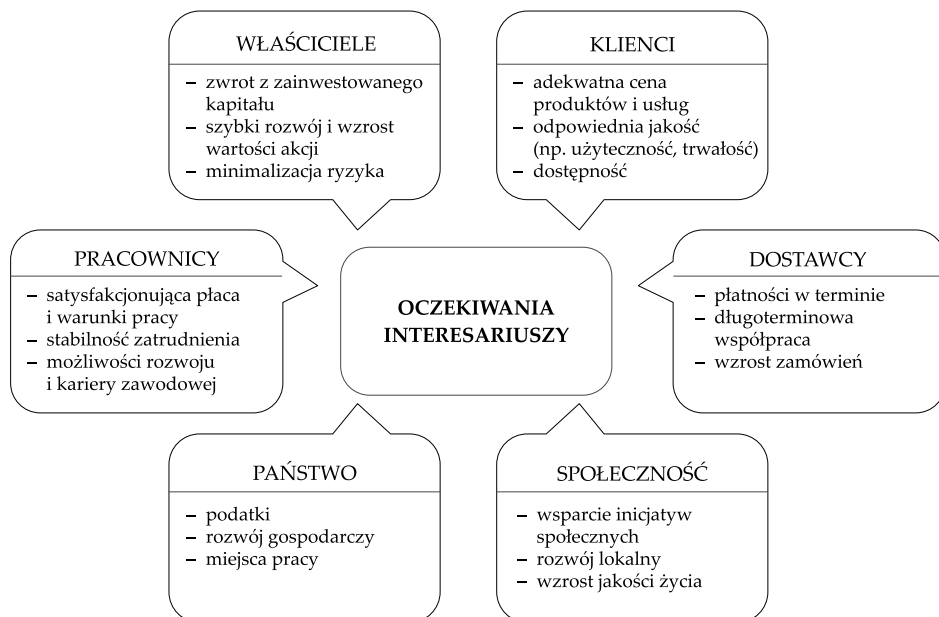
będzie bank, który w momencie spłaty zobowiązań przestanie wywierać wpływ na przedsiębiorstwo. Stąd też lista interesariuszy nigdy nie będzie grupą zamkniętą o stałym oddziaływaniu na przedsiębiorstwo.

Najczęściej można spotkać się z podziałem interesariuszy na wewnętrznych i zewnętrznych. Do tych pierwszych zalicza się właścicieli, którzy wywierają wpływ na przedsiębiorstwo na podstawie prawa własności, oraz pracowników, zarząd, menedżerów – będących członkami organizacji posiadającymi określone roszczenia ze względu na pozycję zajmowaną w przedsiębiorstwie. Do grupy interesariuszy zewnętrznych należą klienci, konkurenci, dostawcy, sojusznicy strategiczni, instytucje finansowe (np. banki, fundusze poręczeniowe), władza samorządowa i państwowa, społeczność lokalna, media, grupy szczególnych interesów (np. ochrony konsumentów, antyglobaliści).

Freeman [2010, s. 53] podkreśla znaczenie odpowiedniego zarządzania relacjami z interesariuszami. W dobie współczesnych trendów społeczno-gospodarczych (np. globalizacja, dostęp do informacji) grupy interesu stają się coraz bardziej wymagające. Każdy interesariusz ma swój własny zbiór oczekiwań, który stanowi swojego rodzaju miarę oceny działania przedsiębiorstwa. W związku z tym interesariusze przedsiębiorstwa oczekują takich wartości (korzyści), które będą ich w pełni satysfakcjonowały. Przedsiębiorstwo zmuszone jest dokonać prawidłowego zidentyfikowania kluczowych interesariuszy oraz ich oczekiwań [Nieżurawski, Pawłowska, 2016, s. 24]. Rysunek 2 przedstawia niektóre grupy interesu oraz ich oczekiwania względem przedsiębiorstwa.

Rolą naczelnego kierownictwa jest wyważenie różnych, niekiedy sprzecznych, żądań interesariuszy [Grant, 2011, s. 53]. Akcjonariusze oczekują wyższej stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału, klienci chcieliby lepszych produktów w niższej cenie, pracownicy – wyższych pensji, a społeczność lokalna wsparcia w zapewnianiu jej członkom wyższej jakości życia. Jeśli firmie uda się zbudować z nimi partnerskie relacje, może to zapewnić jej trwały rozwój.

Rysunek 2. Schemat oczekiwań interesariuszy



Źródło: Opracowanie własne.

3. Tworzenie wartości dodanej z punktu widzenia interesariuszy

Wartość dodana, podobnie jak pojęcie wartości, jest różnie definiowana w literaturze. Zwykle jest traktowana jako wielowymiarowa konstrukcja, która zawiera funkcjonalne i emocjonalne korzyści oceniane przez konsumentów w porównaniu do firm konkurencyjnych, której rezultatem mogą być korzyści dla firmy (jeśli ocena firmy przez konsumenta będzie wyższa niż konkurencji). Teoria interesariuszy rozwija to podejście o inne podmioty i grupy zainteresowanych. Co więcej, odnosi się zwykle do niematerialnych wartości związanych z marką oraz wewnętrznych procesów, które wartości kreują. Powoduje to trudności w jej mierzeniu, ponieważ mierniki finansowe wydają się niewystarczające i należy wziąć pod uwagę również czynniki pozafinansowe. Systematycznie mierzona wartość dodana firmy dostarcza informacji o tempie rozwoju przedsiębiorstwa oraz umożliwia menedżerom podejmowanie świadomych decyzji strategicznych [Lozano, 2009, s. 50–51].

A. Lozano-Platonoff [2009, s. 46] definiuje wartość dodaną firmy wobec interesariuszy jako „wiedzę na temat korzyści oczekiwanych przez poszczególnych interesariuszy firmy oraz poziom ich spełnienia; czyli, jakie efekty (konkretne) powinna generować firma, by zadowolić różne grupy interesariuszy i na ile je osiąga”. Stanowi swoistą miarę poziomu zaspokojenia materialnych i niematerialnych oczekiwań poszczególnych

interesariuszy przedsiębiorstwa. Wynika stąd, że wartość dodana firmy będzie się składała się z wartości dodanej firmy wobec społeczeństwa, klientów finalnych, klientów pośrednich, pracowników niższego szczebla, pracowników średniego szczebla, członków zarządu itd. Cel organizacji, jakim jest generowanie wartości dla właścicieli, jest równoważony z oczekiwaniami pozostałych interesariuszy organizacji.

W literaturze podkreśla się znaczenie włączenia teorii interesariuszy do fundamentów strategii przedsiębiorstwa [Porter, Kramer, 2011, s. 38; Marcinkowska, 2011, s. 856]. Cele, które przekładają się na strategię, zależne są od oczekiwań poszczególnych interesariuszy, a więc również od siły ich wpływów na przedsiębiorstwo. Przedsiębiorstwo musi zatem identyfikować potrzeby interesariuszy, kwantyfikować cele i mierzyć wynik. Istnieje związek pomiędzy wartością wytwarzaną w relacjach z interesariuszami a wzrostem wartości dla interesariuszy [Nieżurawski, Pawłowska, 2016, s. 24]. Interesariuszom, szczególnie tym kluczowym, zależy na wzroście wartości przedsiębiorstwa, gdyż uczestniczą oni nie tylko w kreowaniu tej wartości, lecz również w jej konsumpcji [Masztalerz, 2014, s. 69]. Spełnienie oczekiwań interesariuszy determinuje efektywność działania firmy, ponieważ poszczególne grupy interesu generują różnicowany ekwiwalent za otrzymane korzyści (np. środki pieniężne ze strony klientów czy właścicieli, aprobata działań rozwojowych ze strony społeczeństwa, zaangażowanie i lojalność pracowników) [Lozano-Platonoff, Rudawska, 2013, s. 184].

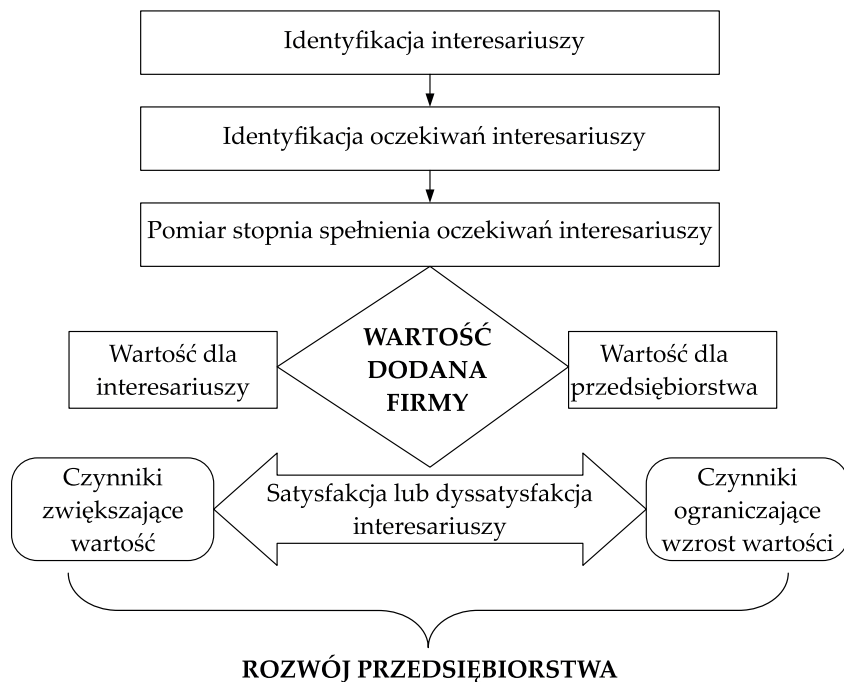
Konkurencja na rynku powoduje, że organizacje poszukują coraz bardziej efektywnych sposobów dostarczania interesariuszowi oczekiwanej wartości, która w jeszcze większym stopniu zaspokoi jego potrzeby. L. Nieżurawski i B. Pawłowska [2016, s. 27] proponują trzy obszary działania, w ramach których można poszukiwać czynników wzrostu wartości dla interesariuszy. Należą do nich:

- 1) zmiany w przedsiębiorstwie, np. wprowadzanie nowych wyrobów/usług na rynek, nowe technologie, nowe metody badań, nowe praktyki zarządzania,
- 2) uzyskanie korzyści finansowych i ekonomicznych, np. wzrost zyskowności, wzrost dochodów, redukcja kosztów, poprawa relacji z interesariuszami, zmniejszenie liczby reklamacji, poprawa konkurencyjności, wzrost satysfakcji interesariuszy,
- 3) uzyskanie korzyści społecznych związanych z zarządzaniem reputacją przedsiębiorstwa, np. zaufanie, wizerunek i status przedsiębiorstwa, opinia otoczenia, zaangażowanie w projekty społeczne.

Fundamentalnym etapem procesu kreowania wartości dodanej jest właściwa identyfikacja interesariuszy przedsiębiorstwa, a następnie uzyskanie informacji na temat ich oczekiwań wobec przedsiębiorstwa. Wspólne

oczekiwania stanowią kryterium grupowania interesariuszy, np. jeżeli wszyscy pracownicy, bez względu na szczebel w strukturze organizacji, mają takie same rozszczenia względem przedsiębiorstwa, to stanowią jedną grupę interesariuszy. Natomiast konieczne jest wyodrębnienie np. pracowników szeregowych i pracowników średniego szczebla w sytuacji, kiedy oczekiwania tych dwóch grup są odmienne. Należy skonstruować odpowiedni zbiór mierników, który umożliwi pomiar stopnia zaspokojenia oczekiwań poszczególnych grup interesu. Wartość dodaną firmy (stanowiącą zarówno wartość dla interesariuszy, jak i dla przedsiębiorstwa) można zwiększyć, podejmując odpowiednie działania satysfakcjonujące interesariuszy (w ramach obszarów czynników zwiększających wartość). Natomiast działania, które nie satysfakcjonują interesariuszy, można uznać za ograniczające wzrost wartości dodanej (rys. 3). Identyfikacja i pomiar oczekiwanej wartości dodanej dla kluczowych grup interesariuszy dostarcza decydentom informacji na temat potencjalnych możliwości rozwoju, a także tempa i obecnie realizowanego kierunku rozwoju firmy [Lozano-Platonoff, Rudawska, 2013, s. 183].

Rysunek 3. Kreowanie wartości dodanej firmy



Źródło: Opracowanie własne.

4. Metodyka badania

Celem projektu badawczego, realizowanego wiosną 2017 r., było mapowanie interesariuszy przedsiębiorstwa handlowego oraz określenie podejścia właścicieli badanej spółki do kształtowania wartości firmy w stosunku do interesariuszy. Pytania badawcze dotyczyły zależności pomiędzy wartością przedsiębiorstwa dla interesariuszy a zajmowaną pozycją rynkową oraz sposobu kształtowania wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy przez kadre menedżerską. Aby uzyskać odpowiedź na powyżej przedstawione pytania badawcze, dokonano analizy literatury zarówno krajowej, jak i zagranicznej. Następnie przeprowadzono proces badawczy z wykorzystaniem metody analizy studium przypadku. „Przez przypadek należy rozumieć pojedynczy obiekt badawczy, rozpoznawany ze względu na określony cel, usytuowany w konkretnym czasie i miejscu, z uwzględnieniem właściwych mu okoliczności, badany z wykorzystaniem wielu technik gromadzenia i analizy danych” [Czakon, 2013, s. 93].

Autorzy mają świadomość ograniczeń płynących z przyjęcia w strategii badawczej analizy studium przypadku¹. Do najważniejszych należy zaliczyć trudność w zachowaniu obiektywizmu przez badacza, bezpośrednie interakcje pomiędzy badaczem a podmiotem badań, trudności w generalizowaniu uzyskanych wyników badań ze względu na brak reprezentatywności pojedynczego przypadku dla całej populacji. Należy jednak podkreślić, iż przedstawiony cel badań nie determinuje konieczności zapewnienia reprezentatywności próby badawczej. Natomiast kwestia rzetelności badacza w interakcji z podmiotem badawczym jest problemem etycznym dotyczącym wszystkich metod badawczych.

Zrealizowanie założonego celu badawczego wymaga przeprowadzenia aplikacyjnego studium przypadku [tamże, s. 101–102], którego nadrzędnym celem jest zrozumienie procesów zachodzących wewnątrz studium przypadku i określenie implikacji praktycznych wyników badań. Strategia badawcza studium przypadku była podstawą do przeprowadzenia badań terenowych i zebrania materiału badawczego, który następnie został poddany analizie. Ostatnim etapem procedury badawczej było wnioskowanie na podstawie wyników analizy. Na potrzeby analizy studium przypadku opracowana została szczegółowa procedura badań terenowych. Punktem wyjścia do opracowania procedury były wskazania R. Yin [2009, s. 40–45] dotyczące podnoszenia jakości realizowanego badania. W celu podniesienia wiarygodności konstrukcji procesu badawczego autorzy postanowili skorzystać z różnych źródeł informacji na temat przypadku. Oprócz studio-

¹ Ograniczenia te zostały opisane m.in. przez [Jemieliński, 2012, s. 32–34].

wewnętrzne oraz przeprowadzono badania jakościowe w postaci wywiadów pogłębionych. Metoda ta pozwala na uzyskanie materiału badawczego porównywalnego ze względu na wspólny scenariusz wywiadu, który jednocześnie pozostawia pewną swobodę badaczowi w pogłębianiu wybranych zagadnień poprzez zadawanie pytań dodatkowych. Ponadto wywiad pogłębiony umożliwia zachowanie względnej swobody wypowiedzi respondentom, co upraszcza budowanie atmosfery zaufania i pozwala na uzyskanie pełniejszych i bardziej wiarygodnych odpowiedzi [Jemielniak, 2012, s. 113–120]. Przygotowanie scenariusza oznacza częściowe ustrukturyzowanie wywiadu, jest to jednak konieczne z punktu widzenia utrzymania rygoru procedury badawczej.

Podmiotem badań (badanym przypadkiem) jest przedsiębiorstwo Zamorscy Sp. J., hurtownia specjalizująca się w kompleksowym zaopatrzeniu piekarni, cukierni, lodziarni i gastronomii, oferująca swoim klientom szeroki asortyment surowców, opakowań, dekoracji i drobnego sprzętu. Zainteresowanie autorów spółką wynikało z zestawienia osiągnięć i wzrostu przedsiębiorstwa w stosunku do charakterystyki rynku piekarniczego oraz specyfiki rynku zaopatrzenia piekarni i cukierni. Pomimo kurczącego się rynku firma w krótkim okresie (5 lat) trzykrotnie została laureatem „Gazel Biznesu”, podwoiła zatrudnienie oraz podejmowała inwestycje ukierunkowane na zwiększenie przestrzeni magazynowej. W ramach prowadzonych badań, oprócz analizy treści materiałów o firmie powszechnie dostępnych oraz dokonania przeglądu informacji o firmie, przeprowadzone zostały wywiady pogłębione z członkami kadry menedżerskiej: prezesem będącym jednocześnie współwłaścicielem spółki, a także z dyrektorem handlowym.

Opracowanie teoretyczne, przedstawione w niniejszym artykule, wskazuje na kształtowanie wartości dla interesariuszy jako odpowiedzi na problem rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach kurczącego się rynku i intensywnej konkurencji. Zatem scenariusz wywiadu pogłębionego przeprowadzonego z właścicielami i osobami zarządzającymi skupiał się wokół zagadnień determinujących wzrost przedsiębiorstwa, w tym w sposób szczególny dotyczył identyfikacji interesariuszy firmy, określenia ich oczekiwań, opracowania odpowiedzi na zgłaszane przez interesariuszy oczekiwania poprzez kształtowanie wartości na ich rzecz. Następnie dokonana została transkrypcja wywiadów oraz przeprowadzono proces kodowania i kategoryzowania treści wywiadów, co umożliwiło wnioskowanie na podstawie uzyskanych informacji. Uzyskane wnioski zostały zaprezentowane w dalszej części artykułu.

5. Kreowanie wartości dla interesariuszy w firmie handlowo-usługowej – studium przypadku

Spółka Zamorscy Sp. J. została założona w 1992 r. Firma ta działa na rynku regionalnym Pomorza Zachodniego, aktualnie obsługuje również klientów z województwa lubuskiego i z Niemiec. Na rynku regionalnym zajmuje pozycję lidera w swoim sektorze. W 2013 r. spółka została laureatem 14. edycji rankingu najbardziej dynamicznych małych i średnich firm „Gazete Biznesu”, prowadzonego przez redakcję „Pulsu Biznesu”. Sukces ten udało się powtórzyć w edycjach 2014 r. i 2016 r. Należy podkreślić, iż wspomniane sukcesy zostały osiągnięte pomimo prowadzenia działalności na bardzo trudnym rynku. Według danych GUS od lat spożycie pieczywa w Polsce spada, co w konsekwencji prowadzi do ograniczenia zapotrzebowania na surowce piekarnicze, a wzrosty na rynku cukierniczym tylko częściowo niwelują spadki na rynku piekarniczym. Ponadto konkurencja w sektorze zaopatrzenia piekarni i cukierni charakteryzuje się procesami koncentracji (na rynku pojawiają się przedsiębiorstwa ogólnopolskie oraz koncerny zagraniczne przejmujące słabsze firmy lokalne) i agresywnej konkurencji: „podkupowanie przedstawicieli handlowych, (...) agresywna polityka cenowa nawet poniżej kosztów własnych, rynek nie jest szeroki, są wysokie bariery wejścia i liczne przejścia w branży” (KM2²). Firma ma charakter rodzinny nie tylko ze względu na właścicieli: „trzecie pokolenie Zamorskich w tej chwili przejmuje stery w firmie” (KM1), lecz również „w relacjach między pracownikami, które są znacznie bardziej bezpośrednie, w wyznawanych wartościach w firmie” (KM2). W historii spółki były dwa punkty zwrotne: zmiany właścicielskie w latach 2008–2009 skutkujące uporządkowaniem struktury zarządzania i profesjonalizacją zarządzania w wyniku podjęcia współpracy w ramach projektów „Firmy Rodzinne 2” oraz „Zarządzanie przez kompetencje”. W konsekwencji spisana została strategia przedsiębiorstwa i opracowana misja, która przyjmuje brzmienie „Cali dla Ciebie. Byliśmy, jesteśmy, będziemy”. Misja ma wyrażać trwałość tradycji rodzinnych w prowadzeniu biznesu oraz dawać gwarancję kontrahentom stabilnej współpracy. Konsekwencją zdefiniowanej misji jest przyjęcie kluczowych wartości: trwałość, uczciwość i rozwój [<http://zamorscy.pl/firma-rodzinna/>, dostęp: 28.05.2017].

Na podstawie przeglądu przedsiębiorstwa zidentyfikowano następujące grupy interesariuszy: pracownicy, klienci, dostawcy, konkurenci. W toku prowadzonych wywiadów i analizy treści uzyskanej poprzez transkrypcje wywiadów stwierdzono brak homogeniczności wzmiankowanych interesariuszy, skutkujący koniecznością przeprowadzenia stratyfikacji w obrębie grupy pracowników (podział na pracowników handlu, pracowników

² W nawiasach zamieszczono kod osoby, z którą był przeprowadzany wywiad.

magazynu i samozatrudnionych) oraz klientów (średniej wielkości odbiorcy, odbiorcy przemysłowi, mikroodbiorcy). Podstawą określenia wartości dla interesariuszy jest zdefiniowanie ich oczekiwań. Autorzy na obecnym etapie badań skupili się na perspektywie badanej spółki i percepcji oczekiwań oraz relacji z interesariuszami kadry zarządzającej.

Analiza oczekiwań klientów spółki Zamorscy pozwala na wskazanie najważniejszych determinant wyboru dostawcy przez piekarnie i cukiernie. Są to przede wszystkim: cena, trwałość współpracy, a w tym kontekście lojalność i zaufanie między kontrahentami, elastyczność współpracy wyrażana skłonnością firmy do pomocy klientowi w sytuacjach nagłych (np. awaria, nagły brak surowca w godzinach niestandardowych), szerokość asortymentu. Informacje na temat klientów zbierane są za pośrednictwem przedstawicieli handlowych i przetwarzane: „w bazie danych najważniejszych klientów, grupa około 50 podmiotów, które w długim okresie determinują sukces ekonomiczny firmy. O pojawieniu się w bazie danego klienta decyduje przedstawiciel handlowy po uzyskaniu akceptacji dyrektora handlowego. Z takimi klientami prowadzone są cykliczne spotkania” (KM2). Klienci spoza wspomnianej bazy dzielą się na dwie kategorie: rokujący na przyszłość i nierokujący. Rokujący mogą uzyskać wsparcie ze strony firmy w celu przyspieszenia swojego rozwoju i awansu do grupy najważniejszych klientów w postaci pokazów technologicznych, warsztatów, doradztwa. Najważniejszą wartością dodaną dla klientów jest „bezproblemowe dostarczanie surowców do produkcji, z akcentem na bezproblemowe, bo surowce są dostępne, natomiast bezproblemowe to, żeby nie musieli o tym systematycznie myśleć, albo myśleć tylko tyle ile muszą” (KM1). Konsekwencją tak kształtowanej wartości dodanej jest: „...elastyczność w postaci pomocy w kryzysowych sytuacjach, buduje trwałość relacji wyrażającą się w przyzwyczajeniu klientów do współpracy i odrzuceniu ofert konkurencji na zasadzie: my tu z Zamorskimi współpracujemy i nie chcemy niczego zmieniać” (KM2). Pomimo iż klienci deklarują cenę jako najważniejszy czynnik wyboru dostawcy to Zamorscy mogą pozwolić sobie na wyższe marże: „jesteśmy konkurencyjni cenowo, choć są firmy tańsze, dużo tańsze od nas, ale my dostarczamy wszystko, czego klient potrzebuje” (KM2), „ważna jest jakość obsługi, szczególnie przez przedstawiciela handlowego, jak stały klient nie dzwoni, natychmiast kontaktujemy się z nim czy wysłać samochód z tym, co zawsze, najczęściej w ferworze pracy zapominają wysłać zamówienie, ale my wiemy czego oni potrzebują” (KM1).

Analogiczne zasady współpracy wprowadzane są w relacjach z dostawcami. „Stawiamy na dostawców, którzy na nas stawiają” (KM2), dostawcy zasadniczo oczekują zwiększania obrotu i rozwoju rynku, co sprzyja

budowaniu stabilnych relacji o charakterze partnerstwa strategicznego: „nie współpracujemy z dostawcami, którzy stawiają na konkurencję, lecz tych którzy nas nie zawiodą” (KM2). „Na targi, które organizujemy, od kilku lat już nie zapraszamy wszystkich firm (...), na początku tych targów zapraszaliśmy wszystkich, bo potrzebowaliśmy, żeby ktokolwiek się zgodził, bo nie byliśmy pewni i oni też nie wiedzieli czy mają przyjechać. Później zaczęliśmy w pewnym okresie ograniczać, ze względu na nasze możliwości co do miejsca, ilość wystawców do 20, siłą rzeczy mniejsi wypadli, to sami później pytali się czy organizujemy, a czemu ich nie ma, czemu ich nie zaprosiliśmy itd.” (KM1). Kluczową wartością dodaną dla dostawców staje się w tym przypadku stabilność współpracy, pomoc we wprowadzaniu nowego asortymentu na rynek poprzez organizowane targi czy pokazy technologiczne dla klientów i wspólna praca nad rozwojem rynku.

W relacjach z konkurentami zasadą jest uczciwość i rzetelność w rywalizacji. Podejmowane próby współpracy nie przyniosły spodziewanych rezultatów, co jest wytłumaczalne z punktu widzenia kurczącego się rynku, na którym zaczyna brakować miejsca dla wszystkich graczy. Czyny agresywnej konkurencji w postaci podkupowania pracowników (dotyczy szczególnie przedstawicieli handlowych) czy stosowania cen dumpingowych stają się powszechną praktyką. Mimo to zdarzają się przypadki kooperacji: „znamy się i potrafimy sobie pomóc, np. jeżeli komuś zabrakło jakiegoś asortymentu, to wzajemnie kupujemy od siebie albo wręcz pożyczamy towar” (KM1). Współpraca ta dotyczy jednak tylko tych podmiotów, które podejmują działania w perspektywie strategicznej i charakteryzują się pewną historią swej działalności.

Ostatnią grupą interesariuszy, którą poddano analizie, są interesariusze wewnętrzni: pracownicy. Założeniem jest przeniesienie charakteru firmy rodzinnej na cały zespół pracowniczy, co wyraża się w bezpośredniej komunikacji, o czym już wspomiano, budowie sprawnego, rozumiejącego się zespołu i doborze pracowników ze względu na predyspozycje osobowościowe. Obecnie istotnym problemem firmy jest duża rotacja pracowników fizycznych oraz konieczność prowadzenia ciągłego naboru w sytuacji braku kandydatów na lokalnym rynku pracy. Należy podkreślić, iż w zespole pracowniczym w dziale handlowym od 5 lat nie było żadnych odejść lub zwolnień. Natomiast odejścia pracowników magazynu związane są głównie z warunkami placowymi (lokalizacja blisko granicy sprzyja wyjazdom zarobkowym) i fizycznie ciężkim charakterem pracy. Dlatego prowadzone są działania na rzecz różnicowania wynagrodzeń ze względu na staż pracy, efektywność i bezbłądność. Ponadto firma oferuje „określone godziny pracy, zasadniczo cywilizowane, czyli od godziny 6–7, nie później, czyli stosunkowo szybko kończąca się praca

i stabilność tego, na co się umawiamy, dotrzymanie słowa w ramach kultury pracy” (KM1), „dbamy, aby pracownicy mieli czas dla siebie i dla rodzin” (KM2). Uwarunkowania spółki nie pozwalają na konkurencyjność pod względem zarobkowym, więc oferowane są dodatkowe wartości dla pracowników: możliwości rozwoju zawodowego, preferowanie awansów wewnętrznych, uczciwość we wzajemnych relacjach. „Byli pracownicy przechodzili do konkurencji, ponieważ więcej płaciła za mniejszą pracę, natomiast przychodzili do mnie pracownicy z konkurencji ze względu na atmosferę pracy” (KM1).

Zakończenie

Sukces rynkowy można odnieść za pomocą odpowiedniego systemu zarządzania, który tworzy wartość dodaną dla interesariuszy w sposób ciągły. Przedsiębiorstwo osiągnie większy sukces, jeżeli będzie w stanie lepiej sprostać oczekiwaniom kluczowych interesariuszy. Dlaczego Zamorscy Sp. J. przetrwali 25 lat na konkurencyjnym rynku, jako jedna z dwóch firm o podobnym stażu, pomimo rywalizacji z podmiotami posiadającymi większy potencjał kapitałowy, utrzymując od co najmniej 6 lat pozycję lidera rynku? Odpowiedzią wydaje się być opracowanie wartości dla interesariuszy, stanowiących reakcję na ich oczekiwania. Choć proces kształtowania wartości dla interesariuszy przebiegał w sposób niekoniecznie uświadomiony na przestrzeni lat, to jednak zbudował przewagę konkurencyjną, której do tej pory żaden z konkurentów nie potrafił naśladować.

Literatura

- Bombiak E. (2011), *Istota i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 88.
- Czakon W. (2013), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, wydanie II rozszerzone i uaktualnione*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Freeman R.E. (2010), *Strategic Management. A stakeholder Approach*, Cambridge University Press.
- Freeman R.E., Reed D.L. (1983), *Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance*. „California Management Review”, Vol. 25, No. 3.
- Friedman A.L., Miles S. (2009), *Stakeholders. Theory and Practice*, Oxford University Press.
- Grant R.M. (2011), *Współczesna analiza strategii*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010), *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa.
- <http://zamorscy.pl/firma-rodzinna>, dostęp: 28.05.2017.
- Jemielniak D. (2012), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Lewicka H. (2014), *Wartość jako kluczowe pojęcie w dziedzinie nauk ekonomicznych*, „Społeczeństwo i Ekonomia”, nr 2 (2), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Lozano-Platonoff A. (2009), *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
- Lozano-Platonoff A., Rudawska A. (2013), *Analiza wartości dodanej dla klienta a ryzyko strategiczne*, w: E. Urbanowska-Sojkin, M. Brzozowski (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym. Natura i uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Marcinkowska M. (2011), *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia”, nr 37(639).
- Masztalerz M. (2014), *Wartość dla interesariuszy w zrównoważonym przedsiębiorstwie*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, Vol. 2, No. 8.
- Nieżurawski L., Pawłowska B. (2016), *Doskonalenie jakości w przedsiębiorstwie jako akcelerator wzrostu wartości dla interesariuszy*, „Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce / Research on enterprise in modern economy”, *Quarterly Journal*, Vol. 2, No. 17.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska”, nr 5(99).
- Sagan A. (2011), *Wartość dla klienta w układach rynkowych. Aspekty metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Yin R.K. (2009), *Case study research. Design and Methods*, „Applied Social Research Methods Series”, Vol. 5.

Podziękowania

Autorzy dziękują właścicielom i zarządzającym spółki Zamorscy Sp. J. za współpracę przy powstawaniu artykułu.

Streszczenie

W artykule przedstawiono zarys teoretyczny koncepcji wartości oraz teorii interesariuszy. Następnie określono, czym jest wartość dodana oraz w jaki sposób jest kreowana w odniesieniu do spełnienia oczekiwań interesariuszy. Ponadto dokonano identyfikacji obszarów działalności będących źródłem generowania wartości dla interesariuszy. Na tym tle przeprowadzono analizę studium przypadku kreowania wartości dodanej dla interesariuszy w rodzinnej firmie usługowo-handlowej Zamorscy Sp. J.

Słowa kluczowe

wartość dodana firmy, teoria interesariuszy, oczekiwania interesariuszy, wartość dla interesariuszy

Value added creation from the stakeholders perspective – a case study of the services and sales company (Summary)

The article presents theoretical outline of the value concept and the stakeholder theory. Next, the concept of value added was defined together with the problem of its creation in regard to the stakeholders' expectations fulfilment. Moreover, the areas of an organizational activity, as the sources of value for stakeholders, were identified. The above theoretical background was the basis of a case study of creating value added for stakeholders in the family-owned services and sales company Zamorscy Sp. J.

Keywords

value added, stakeholder theory, stakeholder expectations, value for stakeholders

Artur Paździor*

Gabriel Maj**

Wpływ zmian organizacyjnych na efektywność finansową podmiotów leczniczych na przykładzie szpitala X

Wstęp

Od wielu lat funkcjonowanie publicznej służby zdrowia w Polsce budzi wiele zastrzeżeń. Dotyczą one nie tylko sprawności realizowanych usług medycznych, słabej komunikacji z pacjentami, nadmiernej biurokracji, niedoboru kadry [Mądrała, 2013, s. 8–14], lecz również ich kosztów oraz sytuacji finansowej publicznych podmiotów leczniczych, w szczególności szpitali [*Sytuacja...*, 2014, s. 25–27]. Znaczna liczba szpitali ponosi stratę na działalności podstawowej, czego rezultatem jest rosnące zadłużenie i groźba utraty płynności finansowej. Dotychczas podejmowane próby uzdrowienia tej sytuacji (oddłużenie szpitali publicznych i ich prywatyzacja) nie doprowadziły do oczekiwanej poprawy.

Wydłużającym się kolejkom do lekarzy specjalistów, coraz dłuższemu oczekiwaniu na realizację wielu usług medycznych towarzyszy nie w pełni wykorzystany potencjał usługowy szpitali. Sytuację tę często próbuje się tłumaczyć niskimi nakładami na ochronę zdrowia w Polsce. Istnieje jednak wysokie prawdopodobieństwo, że przy obecnej organizacji pracy i zasadach wynagradzania znaczący wzrost tych wydatków mógłby się okazać niewystarczająco efektywny.

Celem artykułu jest ocena wykorzystania potencjału usługowego jednego ze szpitali wojewódzkich i jego wpływu na jego sytuację finansową. Myślą przewodnią opracowania jest założenie o niskiej skuteczności dotychczasowych zmian w zakresie funkcjonowania szpitali publicznych. W dotychczasowych rozwiązaniach w niedostatecznym stopniu uwzględniano konieczność zmian organizacyjnych, które pozwoliłyby na wzrost wykorzystania posiadanych zasobów i zadowolenia pacjentów. Hipotezą badawczą postawioną w pracy jest założenie, że zmiany organizacyjne wdrożone w badanej jednostce przyczyniły się do poprawy kondycji finansowej analizowanego szpitala wojewódzkiego. Cel pracy został zrealizowany, a hipotezy zweryfikowane

* Prof. PL dr hab. inż., Katedra Finansów i Rachunkowości, Wydział Zarządzania, Politechnika Lubelska, ul. Nadbystrzycka 38, 20-618 Lublin, a.pazdzior@pollub.pl

** Mgr, Wojewódzki Szpital Specjalistyczny im. Stefana Kardynała Wyszyńskiego SPZOZ w Lublinie, gmaj@szpital.lublin.pl

w wyniku analizy danych statystycznych oraz ekonomiczno-finansowych badanej jednostki za lata 2012–2016. W niniejszym artykule zastosowano metody obserwacyjne oraz badania dokumentów, które zostały przeprowadzone na kanwie uprzednio realizowanych metod obserwacyjnych.

1. Potencjał usługowy szpitali w Polsce

W Polsce w 2015 r. funkcjonowało 934 szpitali stacjonarnych. Ich rozmieszczenie na terenie kraju jest nierównomierne. Najwięcej szpitali zlokalizowanych jest w województwach: śląskim (150) i mazowieckim (111). Najmniej zlokalizowanych szpitali jest w województwach: lubuskim (24), świętokrzyskim (25) i opolskim (26). Równocześnie liczba łóżek, którymi dysponują szpitale, nie jest proporcjonalna do liczby mieszkańców. Najwięcej łóżek na 10 tys. mieszkańców przypada w województwach: śląskim (55,5), lubelskim (51,9) i łódzkim (51,3). Najmniej łóżek mają województwa pomorskie (40,8), lubuskie (42,5) i opolskie (42,6 na 10 tys. mieszkańców). W ostatnich dziesięciu latach następowały stopniowe zmiany w liczbie szpitali i łóżek oraz ich wykorzystaniu (tab. 1).

Tablica 1. Liczba szpitali i łóżek w Polsce w latach 2005–2015

Lata	Liczba szpitali	Liczba łóżek	Liczba łóżek na 10 tys. pacjentów	Liczba pacjentów na 1 łóżko
2005	781	179.493	47,0	38,7
2010	795	181.077	47,4	43,7
2014	958	184.498	47,9	44,9
2015	934	183.301	47,7	44,9

Źródło: Biuletyny Statystyczne Ministerstwa Zdrowia z lat: 2006, 2011, 2015 i 2016.

W badanym okresie liczba szpitali stacjonarnych wzrosła o ok. 20%, podczas gdy liczba łóżek zwiększyła się zaledwie o 2,1%. Jest to rezultatem restrukturyzacji zachodzących w organizacji ochrony zdrowia. Niektóre mniejsze szpitale (głównie publiczne) zostały połączone, niektóre uległy likwidacji, niektóre zmieniły właścicieli (zostały sprywatyzowane). Ponadto systematycznie powstają nowe szpitale niepubliczne (w tym prywatne). O ile w 2005 r. takich szpitali było 170, które posiadały 8.215 łóżek, o tyle w 2010 r. prywatnych szpitali było 286, które dysponowały 23.837 łózkami. Udział szpitali niepublicznych w ogólnej liczbie szpitali w 2005 r. wynosił ok. 22%, zaś w ogólnej liczbie łóżek ok. 5%. W 2010 r. te udziały stanowiły odpowiednio: 36% i 13,16%. Z tego wynika, że powstawały przede wszystkim małe szpitale, o niewielkiej liczbie łóżek. Przeciętny szpital publiczny dysponował w 2010 r. ok. 309 łózkami, podczas gdy w szpitalach niepublicznych średnia liczba łóżek wynosiła 35. Szpitale niepubliczne to szpitale najczęściej o wąskiej specjalizacji.

Na uwagę zasługuje rosnąca liczba pacjentów przypadających na jedno łóżko. W 2005 r. na jedno szpitalne łóżko przypadało prawie 39 pacjentów, natomiast w 2015 r. było to prawie 45 pacjentów. Przyrost liczby pacjentów wyniósł prawie 18,5%. Zjawisku temu towarzyszyło skrócenie średniego okresu pobytu pacjentów w szpitalu (tab. 2).

Tablica 2. Pobyt pacjentów w dniach i wykorzystanie łóżek szpitalnych w latach 2005–2015

Lata	Średni pobyt pacjenta w szpitalu w dniach	Wykorzystanie łóżek w dniach	Wykorzystanie łóżek w %
2005	6,7	259,2	71,0
2010	5,7	248,5	68,1
2014	5,5	245,7	67,3
2015	5,4	242,9	66,5

Źródło: Biuletyny Statystyczne Ministerstwa Zdrowia z lat: 2006, 2011, 2015 i 2016.

Okres ten skrócił się prawie o 20%. Jest to niewątpliwie rezultatem lepszej organizacji pracy szpitali, stosowania nowoczesnych procedur medycznych umożliwiających szybszy powrót pacjentów do zdrowia, wzrostu udziału procedur ambulatoryjnych. Krótszy okres pobytu pacjentów wpłynął na spadek wskaźnika wykorzystania łóżek. Wykorzystanie łóżek w dniach w latach 2005–2015 zmniejszyło się o 6,3%, natomiast procentowy wskaźnik wykorzystania liczby łóżek spadł z 71% w 2005 r. do 66,5% w 2015 r. Wskaźniki te informują o nadmiarze łóżek szpitalnych. Dotyczy to w szczególności szpitali publicznych. Podkreślić należy, że mimo ogólnie pozytywnych zmian efektywność funkcjonowania poszczególnych szpitali (zwłaszcza publicznych) jest dość zróżnicowana [Krawczyk-Sołtyś, 2013, s. 267].

2. Analiza wykorzystania zasobów badanego szpitala

Analizowany szpital jest jednym z większych szpitali w Polsce Wschodniej. W przeciętnym polskim szpitalu znajduje się niespełna 300 łóżek, podczas gdy w badanej jednostce liczba ta wynosi blisko 700 (tab. 3). Wyraźnie wyższa jest także liczba pacjentów hospitalizowanych w ciągu roku – średnia dla polskich szpitali wynosi 11,3 tys. osób, zaś dla badanego szpitala 35,4 tys. osób. Większa jest również liczba pracowników medycznych, zarówno etatowych, jak i kontraktowych (odpowiednio 450 osób i 1207 osób). Znacznie wyższe niż średnia krajowa są również przychody. Analizowana jednostka w 2014 r. osiągnęła sprzedaż na poziomie 151,7 mln zł, podczas gdy średni przychód polskich szpitali ukształtował się na poziomie 41,1 mln zł. Przychody ze sprzedaży netto badanego szpitala były wyższe od średniego poziomu szpitali w Polsce o 269% (tab. 3).

Tablica 3. Analiza benchmarkingowa podstawowych danych ekonomiczno-finansowych szpitali w Polsce (stan na 31.12.2014 r.)

Lp.	Wskaźnik	Średnia w Polsce	Szpital X	Odchylenie*
1.	Liczba łóżek w szpitalu	296	682	130%
2.	Liczba pacjentów w ciągu roku	11.308	35.422	213%
3.	Liczba pracowników medycznych	450	1.207	168%
4.	Przychody operacyjne	41.068 tys. zł	151.715 tys. zł	269%

*Różnica między stanem w badanym szpitalu i średnim stanem w Polsce odniesiona do stanu średniego w Polsce wyrażona w procentach.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS oraz informacji ekonomiczno-finansowych szpitala X.

Mimo że analizowany szpital nie należy do typowych, nie oznacza to, że struktura oferowanych w nim zabiegów znacząco różni się od tego, co realizuje się w pozostałych jednostkach ochrony zdrowia. W szpitalu X najwięcej łóżek znajduje się na oddziałach: ginekologiczno-położniczym i noworodków. Najmniej łóżek umiejscowionych jest natomiast na oddziałach: intensywnej terapii, otolaryngologicznym i onkologicznym. Podobną tendencję można zauważyć w większości szpitali funkcjonujących w Polsce. Zjawisko to zostało zaprezentowane w tablicy 4.

Tablica 4. Analiza benchmarkingowa struktury łóżek szpitalnych w Polsce (stan na 31.12.2014 r.)

Lp.	Oddział	Średnia w Polsce	Szpital X	Odchylenie*
1.	Chirurgiczny	22,2%	14,1%	-36,49%
2.	Ginekologiczno-położniczy i neonatologiczny	14,6%	15,1%	3,42%
3.	Chorób wewnętrznych	13,5%	8,1%	-40,00%
4.	Rehabilitacyjny	9,3%	4,7%	-49,46%
5.	Pediatryczny	5,4%	4,7%	-12,96%
6.	Kardiologiczny	4,8%	8,5%	77,08%
7.	Neurologiczny	4,3%	6,7%	55,81%
8.	Onkologiczny	3,1%	3,5%	12,90%
9.	Otolaryngologiczny	2,2%	3,5%	59,09%
10.	Intensywnej terapii	1,9%	1,9%	0,00%
11.	Nefrologiczny	1,0%	3,4%	240,00%

* Różnica między stanem w badanym szpitalu i średnim stanem w Polsce odniesiona do stanu średniego w Polsce wyrażona w procentach.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS oraz informacji ekonomiczno-finansowych szpitala X.

Pewne podobieństwa widoczne są także w odniesieniu do średniego czasu pobytu na oddziale. Najdłuższy czas obserwowany jest na oddziale rehabilitacyjnym – ponad 27 dni (średnia w Polsce niespełna 23 dni). Relatywnie długi czas pacjenci przebywają także na oddziale intensywnej terapii – blisko 15 dni (średnia w Polsce niecałe 9 dni). Warto jednak zwrócić uwagę, że na 15 przeanalizowanych oddziałów tylko w 4 przypadkach można było zaobserwować ujemną różnicę, oznaczającą, że w szpitalu X średni czas pobytu pacjenta na oddziale jest krótszy niż średnia krajowa. W pozostałych oddziałach czas ten jest wyraźnie dłuższy niż przeciętna wartość w Polsce. Na wielu oddziałach pacjenci przebywają o ok. 40% (chirurgiczny, ginekologiczno-położniczy i noworodków, pediatryczny), czy też o ponad 50% (gastrologiczny) lub o ok. 70% (intensywnej terapii, chirurgia urazowo-ortopedyczna) dłużej niż ma to miejsce w większości szpitali w Polsce. Ewenementem jest w tym zestawieniu oddział otolaryngologiczny, na którym pacjenci przebywają o 123% dłużej niż wynosi przeciętny czas pobytu na tym oddziale w innych jednostkach w kraju. Sytuacja ta została przedstawiona w tablicy 5.

Tablica 5. Analiza benchmarkingowa średniego czasu pobytu na oddziale szpitalnym w Polsce (stan na 31.12.2014 r.)

Lp.	Oddział	Średnia w Polsce	Szpital X	Odchylenie
1.	Chirurgiczny	4,5	6,1	35,56%
2.	Ginekologiczno-położniczy i neonatologiczny	4,1	5,7	39,02%
3.	Chorób wewnętrznych	6,3	7,4	17,46%
4.	Rehabilitacyjny	22,9	27,4	19,65%
5.	Pediatryczny	4,1	5,6	36,59%
6.	Kardiologiczny	4,2	4,7	11,90%
7.	Neurologiczny	6,7	5,8	-13,43%
8.	Onkologiczny	4,4	2,8	-36,36%
9.	Otolaryngologiczny	3,0	6,7	123,33%
10.	Intensywnej terapii	8,7	14,7	68,97%
11.	Nefrologiczny	6,1	5,3	-13,11%
12.	Gastrologiczny	4,5	7,0	55,56%
13.	Toksykologia	4,4	5,2	18,18%
14.	Urologia	3,4	3,2	-5,88%
15.	Chirurgia urazowo-ortopedyczna	5,2	9,2	76,92%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS oraz informacji ekonomiczno-finansowych szpitala X.

Jednym z kluczowych wskaźników branżych pod uwagę w ocenie efektywności funkcjonowania szpitali jest liczba pacjentów przypadająca na 1 łóżko. Wskaźnik ten jest skutecznym miernikiem oceny gospodarowania majątkiem szpitalnym na poszczególnych oddziałach. Świadczy on również o polityce jakości usług medycznych i obsługi okołomedycznej na poszczególnych oddziałach szpitala. Zestawienie wartości tego wskaźnika według danych na koniec 2014 r. zamieszczono w tablicy 6.

Tablica 6. Liczba pacjentów przypadająca na 1 łóżko szpitalne w Polsce (stan na 31.12.2014 r.)

Lp.	Oddział	Liczba łóżek w tys. szt.	Liczba pacjentów w tys. osób	Liczba pacjentów przypadająca na 1 łóżko
1.	Chirurgiczny	41,7	2058,2	49,4
2.	Ginekologiczno-położniczy i neonatologiczny	18,2	1126,6	61,9
3.	Chorób wewnętrznych	25,5	1108,8	43,5
4.	Rehabilitacyjny	17,5	224,7	12,8
5.	Pediatryczny	10,1	466,8	46,2
6.	Kardiologiczny	9,1	583,7	64,1
7.	Neurologiczny	8,2	337,4	41,1
8.	Onkologiczny	5,9	351,8	59,6
9.	Otolaryngologiczny	4,1	258,5	63,0
10.	Intensywnej terapii	3,6	103,6	28,8
11.	Nefrologiczny	1,9	87,2	45,9
12.	Gastrologiczny	1,7	105,9	62,3
13.	Toksykologiczny	0,3	14,6	48,7

Źródło: Obliczenia własne na podstawie [GUS, 2015, s. 79–83].

Warto zwrócić uwagę, że interpretacja wyników analizy liczby pacjentów przypadających na 1 łóżko szpitalne nie może odbywać się bez uwzględnienia specyfiki związanej z realizacją konkretnych zabiegów medycznych na poszczególnych oddziałach. Cenna jest natomiast analiza dynamiki wartości tego miernika obserwowana w poszczególnych latach w obrębie tej samej jednostki. Kluczowa jest również benchmarkingowa analiza porównawcza, umożliwiająca konfrontację poziomów wskaźnika z wartościami obserwowanymi w branży. Zestawienie umożliwiające taką analizę porównawczą zamieszczono w tablicy 7.

Tablica 7. Analiza benchmarkingowa liczby pacjentów przypadających na 1 łóżko szpitalne

Lp.	Oddział	Średnia w Polsce	Szpital X	Odchylenie*
1.	Chirurgiczny	49,4	49,2	-0,40%
2.	Ginekologiczno-położniczy i neonatologiczny	61,9	53,4	-13,73%
3.	Chorób wewnętrznych	43,5	42,9	-2,33%
4.	Rehabilitacyjny	12,8	12,1	-5,47%
5.	Pediatryczny	46,2	46,2	-0,00%
6.	Kardiologiczny	64,1	64,9	1,25%
7.	Neurologiczny	41,1	55,6	35,28%
8.	Onkologiczny	59,6	53,5	-10,23%
9.	Otolaryngologiczny	63,0	53,2	-15,56%
10.	Intensywnej terapii	28,8	16,5	-42,71%
11.	Nefrologiczny	45,9	65,7	43,14%
12.	Gastrologiczny	62,3	46,1	-26,00%
13.	Toksykologiczny	48,7	62,1	27,52%

* Różnica między stanem w badanym szpitalu i średnim stanem w Polsce odniesiona do stanu średniego w Polsce wyrażona w procentach.

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych GUS oraz informacji ekonomiczno-finansowych szpitala X.

Z danych zaprezentowanych w tablicy 7 wynika, że najmniejsze różnice pomiędzy liczbą pacjentów przypadającą na 1 łóżko można zaobserwować w przypadku oddziału pediatrycznego (-0,07%), chirurgicznego (-0,26%), kardiologicznego (1,20%) i chorób wewnętrznych (-1,44%). Największą różnicę odnotowano dla oddziału nefrologicznego (43,24%), intensywnej terapii (-42,80%) i neurologicznego (35,10%). Wysokie dodatnie odchylenia wskazują na efektywne gospodarowanie posiadanym majątkiem ruchomym oddziałów. Z drugiej strony, przy niewłaściwym podejściu personelu medycznego do pacjentów, mogą być przyczyną niskiej jakości realizowanych usług medycznych oraz obsługi okołozabiegowej. Z kolei ujemne różnice mogą sygnalizować dążenie do maksymalizacji jakości oferowanych usług. Wiąże się to jednak z ryzykiem ponoszenia zbyt wysokich kosztów eksploatacyjnych, a co za tym idzie – z niższą efektywnością ekonomiczną oddziału. Warto w tym miejscu przytoczyć opinię Fourniera i Mitchella, którzy badając efektywność funkcjonowania szpitali w stanie Floryda USA, stwierdzili, że liczba lekarzy przyjmujących do szpitala wykazuje ogromny wpływ na podwyższenie kosztów i dowodzi występowania popytu kreowanego przez świadczeniodawców [Morris

i inni, 2012, s. 101]. Zatem wysokie obłożenie łóżek szpitalnych nie zawsze musi świadczyć o lepszym wykorzystaniu zasobów szpitalnych.

3. Ocena sytuacji finansowej badanego szpitala

Na przestrzeni lat 2014–2016 dało się zauważyć wyraźną poprawę sytuacji finansowej analizowanego szpitala. W okresie tym wartość sprzedaży wzrosła o 13,9%, zaś poziom kosztów działalności operacyjnej zwiększył się o 12,5%. Na skutek tej pozytywnej tendencji szpitalowi udało się zwiększyć zysk ze sprzedaży o 313,3%. Jest to godne podkreślenia, tym bardziej że jeszcze w 2013 r. szpital generował ponad 4 mln zł straty ze sprzedaży. W badanych latach nastąpiło także wyraźne zwiększenie wartości majątku, którego poziom zwiększył się o 26,3 mln zł, czyli o 22,8%. Wzrost ten wynikał ze zwiększenia wartości zarówno aktywów trwałych (zmiana o 25,2%), jak i obrotowych (zmiana o 20,6%). Niestety, w dalszym ciągu poprawa rentowności operacyjnej nie jest na tyle istotna, by mogła niwelować negatywne skutki przeszłych decyzji w zakresie nadmiernego zadłużania. W efekcie zysk ze sprzedaży w 2016 r. był w stanie pokryć zaledwie ok. 1/5 odsetek od kredytów i pożyczek. Taka sytuacja powoduje narastającą stratę netto, której skutkiem jest pogłębianie ujemnej wartości księgowej jednostki. Zjawisko to zostało przedstawione w tablicy 8.

Tablica 8. Analiza wybranych danych finansowych szpitala X

Lp.	Wyszczególnienie	2014	2015	2016	Zmiana (%)
1.	Aktywa ogółem	115 190 378	120 733 332	141 475 930	22,8%
2.	Aktywa trwałe	54 442 591	56 906 300	68 188 890	25,2%
3.	Aktywa obrotowe	60 747 788	63 827 032	73 287 040	20,6%
4.	Kapitał własny	-125 931 455	-131 339 537	-141 424 728	12,3%
5.	Kapitały obce	225 357 108	245 026 173	256 615 106	13,9%
6.	Przychody ze sprzedaży	151 715 210	157 698 047	172 879 298	13,9%
7.	Koszty działalności operacyjnej	151 002 961	155 327 417	169 935 545	12,5%
8.	Zysk (strata) ze sprzedaży	712 249	2 370 630	2 943 753	313,3%
9.	Koszty finansowe	14 646 026	13 487 162	14 159 820	-3,3%
10.	Zysk (strata) netto	-6 785 383	-5 864 228	-6 528 014	3,8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji ekonomiczno-finansowych szpitala X.

Mimo występowania negatywnych aspektów związanych z nadmiernym zadłużeniem dyrekcji szpitala udało się za pomocą usprawnień organizacyjnych poprawić nieco poziom bezpieczeństwa płynności finansowej oraz wygenerować dodatnie strumienie pieniężne z działalności operacyjnej, a także wyraźnie poprawić rentowność sprzedaży (tab. 9).

Tablica 9. Wybrane wskaźniki finansowe szpitala X

Lp.	Wyszczególnienie	2014	2015	2016
I.	Wskaźniki ryzyka finansowego			
1.	Wskaźnik złotej reguły bilansowej	-259,8%	-264,7%	-234,2%
2.	Wskaźnik złotej reguły finansowej	-6,5%	11,5%	27,3%
3.	Wskaźnik kapitału pracującego	-95,4%	-78,9%	-67,6%
4.	Wskaźnik kapitału zmiennego	195,4%	178,9%	167,6%
5.	Wskaźnik ogólnej sytuacji finansowej	-3,3%	6,4%	16,3%
II.	Wskaźniki płynności finansowej			
1.	Wskaźnik bieżącej płynności	0,51	0,56	0,60
2.	Wskaźnik szybkiej płynności	0,47	0,51	0,55
3.	Wskaźnik pokrycia zobowiązań krótkoterminowych gotówką operacyjną	-2,4%	3,8%	9,7%
III.	Wskaźniki rentowności sprzedaży			
1.	Rentowność obrotu mierzona zyskiem ze sprzedaży	0,5%	1,5%	1,7%
2.	Rentowność obrotu mierzona zyskiem z działalności operacyjnej	4,9%	4,6%	4,3%
3.	Rentowność obrotu mierzona zyskiem netto	-4,2%	-3,6%	-3,6%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji ekonomiczno-finansowych szpitala X.

Poprawa sytuacji finansowej analizowanej jednostki nie byłaby możliwa bez zmian w obszarze organizacyjnym. Umożliwiły one znaczącą poprawę rentowności, na skutek niższego przyrostu kosztów operacyjnych w relacji do przychodów. Zmiany te nie zostały jednak w pełni skonsumowane na skutek bardzo wysokich kosztów finansowych, będących efektem nadmiernej ekspansji kredytowo-pożyczkowej szpitala w poprzednich latach. W związku z tym największym wyzwaniem dyrekcji w najbliższej przyszłości, poza dalszym usprawnianiem rentowności operacyjnej, będzie restrukturyzacja zadłużenia.

Zakończenie

Organizacja i funkcjonowanie opieki zdrowotnej w Polsce wymaga głębokich reform. Dotychczasowe zmiany nie spowodowały oczekiwanych skutków. Publiczne szpitale mimo dwukrotnego oddłużenia (umorzona długów) w znacznej liczbie nadal odnotowują straty i funkcjonują w warunkach zagrożonej płynności finansowej. Wysoki poziom zadłużenia szpitali publicznych grozi szybką utratą przez wiele z nich płynności finansowej. A. Jacyna, p.o. prezesa NFZ, zauważył, że zawieranie kontraktów z kilkudziesięcioma zadłużonymi szpitalami spowoduje, że 10–20% środków finansowych pójdzie na spłatę zaległych zobowiązań zamiast na bieżące leczenie pacjentów [Kuta, 2016]. Grozi to poważnymi perturbacjami w realizacji usług przewidzianych w kontraktach zawartych z NFZ. Poprawa tej sytuacji wymaga nie tylko weryfikacji wyceny usług szpitalnych przez płatnika, lecz również uruchomienia działań zmierzających do obniżenia kosztów funkcjonowania szpitali. Jednym z narzędzi umożliwiających ten proces jest analiza danych ekonomiczno-finansowych jednostki zestawiona w konfrontacji z danymi branżowymi (benchmarking).

Wprowadzane dotychczas zmiany w organizacji pracy podmiotów leczniczych (w tym szpitali) charakteryzowały się ograniczonymi skutkami w zakresie poprawy, szeroko rozumianej, jakości usług zdrowotnych. Nadal niskiej efektywności ekonomicznej działalności medycznej towarzyszy niewykorzystany potencjał. Paradoksalną jest sytuacja, w której niewykorzystanym zasobom publicznej służby zdrowia towarzyszą wydłużające się kolejki pacjentów oczekujących na realizację specjalistycznych usług zdrowotnych. Z punktu widzenia szpitala możliwość uzyskania szybkiej usługi zdrowotnej tworzy dodatkową wartość, która dostarcza przewagi nad konkurentami [Swayne i inni, 2012, s. 397].

Z zaprezentowanej w artykule analizy Szpitala X, obejmującej m.in. takie mierniki, jak liczba łóżek, liczba hospitalizowanych, liczba zatrudnionych pracowników medycznych, wynika, że struktura jego działalności podstawowej jest zbliżona do innych placówek pod względem specjalizacji medycznych. Świadczy o tym chociażby rozłożenie łóżek na poszczególnych oddziałach, które jest w dużej mierze zbliżone do struktury łóżek w pozostałych szpitalach funkcjonujących w Polsce. Różnice są jednak widoczne w odniesieniu do średniego czasu pobytu na oddziale. Na 15 przeanalizowanych oddziałów tylko w 4 przypadkach można było zaobserwować ujemną różnicę oznaczającą, że średni czas pobytu pacjenta na oddziale jest krótszy niż średnia krajowa. W pozostałych oddziałach czas ten jest wyraźnie dłuższy (w niektórych przypadkach nawet o kilkadziesiąt, a w jednym przypadku nawet o 123%) niż przeciętna w Polsce. Różnice te są o tyle interesujące, że województwo, w którym zlokalizowany

jest badany szpital, należy do tych regionów, gdzie pacjenci przebywają najdłużej na oddziałach szpitalnych. Można zaryzykować stwierdzenie, że m.in. dzięki temu ten region jest na pierwszym miejscu w Polsce pod względem wykorzystania łóżek szpitalnych (średnio przez 263 dni w roku). Sytuacja ta może jednak wskazywać na niebezpieczny związek korelacyjny, przejawiający się w tym, iż duża liczba łóżek na oddziale może stanowić przesłankę do przetrzymywania pacjentów i ograniczana liczby realizowanych usług. Taka sytuacja ma niekorzystny wpływ na wykorzystanie posiadanych zasobów, wysokie koszty funkcjonowania szpitali publicznych oraz niską ich efektywność ekonomiczną.

W oparciu o przeprowadzone badania można stwierdzić, że cel artykułu w brzmieniu: ocena wykorzystania potencjału usługowego jednego ze szpitali wojewódzkich i jego wpływu na jego sytuację finansową, został zrealizowany. Pierwsza z hipotez badawczych, traktująca o niskim stopniu wykorzystania potencjału usługowego w analizowanym szpitalu, została częściowo potwierdzona. Druga z nich, odnosząca się do korzystnych zmian w kondycji finansowej, jakie mogą być skutkiem zwiększenia efektywności organizacyjnej szpitala, w pełni znajduje odzwierciedlenie w efektach programu naprawczego zaimplementowanego w badanej jednostce. Świadczą o tym zaprezentowane pozytywne zmiany w poziomach wskaźników finansowych.

Na podstawie badań literaturowych, studiów danych statystycznych oraz w oparciu o przeprowadzoną analizę można wyrazić pogląd, iż zmiany organizacyjne wkomponowane w przemyślaną strategię szpitala (przy wykorzystaniu odpowiednich narzędzi controllingowych) [Bieńkowska, 2016, s. 16–17] dają możliwości osiągnięcia rentowności na poziomie działalności podstawowej [Karuppan i inni, 2016, s. 25]. Mimo że na rynku opieki zdrowotnej nie jest osiągalna konkurencja doskonała [Folland i inni, 2011, s. 701], analizowana jednostka jest dowodem na możliwość poprawy efektywności funkcjonowania szpitali w Polsce głównie poprzez niskokładowe usprawnienia wewnątrzorganizacyjne.

Literatura

- Bieńkowska A. (2016), *Organizacje zarządzane controllingowo – wyniki badań empirycznych*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 2, cz. 1.
- Folland S., Goodman A.C., Stano M. (2011), *Ekonomia zdrowia i opieki zdrowotnej*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- http://www.nil.org.pl/_data/assets/pdf_file/0014/104135/Zestawienie-nr-01.pdf, dostęp: 25.02.2016.
- Karuppan C.M., Dunlap N.E., Waldrum M.R. (2016), *Operations Management in Healthcare. Strategy and Practice*, Springer Publishing Company, New York.

- Krawczyk-Sołtys A. (2013), *Zarządzanie wiedzą w szpitalach publicznych. Identyfikacja poziomu i kierunki doskonalenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
- Kuta W. (2016), *Mapy, sieć szpitali, ryczałt – kto na tym skorzysta, a kto straci*, www.rynekzdrowia.pl.
- Mądrala A. (red.) (2013), *System ochrony zdrowia w Polsce. Diagnoza i kierunki reformy*, Akademia Zdrowia 2030, Warszawa.
- Morris S., Devlin N., Parkin D. (2012), *Ekonomia w ochronie zdrowia*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Swayne L.E., Duncan W.J., Ginter P.M. (2012), *Zarządzanie strategiczne w ochronie zdrowia*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Sytuacja finansowa szpitali w Polsce* (2014), PMR, Magellan SA, Łódź.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, t.j. Dz.U. z 2017 r. poz. 459 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, t.j. Dz.U. z 2017 r. poz. 2077 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, Dz.U. z 2016 r. poz. 1638 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych, t.j. Dz.U. z 2017 r. poz. 1577.
- GUS (2015), *Zdrowie i Ochrona Zdrowia w 2014 r.*, Warszawa.

Streszczenie

Za głównego kreatora wartości samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej (SPZOZ) w Polsce powszechnie uznaje się wielkość podpisanego kontraktu z Narodowym Funduszem Zdrowia (NFZ). To zorientowane na wielkość sprzedaży podejście obarczone jest jednak błędem polegającym na braku uwzględnienia w tym schemacie czynników efektywnościowych. Rentowność podmiotów leczniczych jest pochodną wielkości realizowanego kontraktu, struktury źródeł finansowania oraz sposobu organizacji pracy. W artykule uwaga zostanie skoncentrowana na trzecim z wymienionych kreatorów wartości. Celem badawczym jest identyfikacja i analiza wykorzystania potencjału usługowego jednego ze szpitali wojewódzkich oraz wpływ zmian w tym zakresie na sytuację finansową badanej jednostki. Pierwszą hipotezą badawczą postawioną w pracy jest założenie o niskim stopniu wykorzystania potencjału usługowego w analizowanym szpitalu wojewódzkim. Hipoteza druga odnosi się natomiast do korzystnych zmian w kondycji finansowej, jakie mogą być skutkiem zwiększenia efektywności organizacyjnej szpitala. Cel pracy został zrealizowany, a hipotezy zweryfikowane w wyniku analizy danych statystycznych oraz ekonomiczno-finansowych badanej jednostki za lata 2012–2016.

Słowa kluczowe

zmiany organizacyjne w szpitalu, efektywność finansowa, kondycja finansowa szpitali, benchmarking

The impact of the organizational changes on the financial effectiveness of medical entities on the example of X hospital (Summary)

The size of the signed contract with the National Health Fund is widely recognized in Poland as the main creator of the value of independent public healthcare institutions in Poland. This sales-oriented approach is, however, burdened with the error of not including in this scheme the efficiency factors. Profitability of medical entities is the result of alike the size of the contract executed, the structure of the sources of funding, and the way in which work is organized. In this article, attention will be focused on the third of the listed value determinants. The research objective is to identify and analyze the use of the service potential of one of the provincial hospitals and the impact of changes in the financial situation of the examined unit. The first research hypothesis is the premise of low use of service potential in the analyzed voivodship hospital. The second hypothesis, however, refers to favorable changes in the financial condition that may result from increasing the organizational effectiveness of the hospital. The purpose of the work will be realized and the hypotheses verified by the analysis of the statistical and economic-financial data of the examined unit for the years 2012–2016.

Keywords

organizational changes in hospital, financial effectiveness, financial standing of hospitals, benchmarking

Renata Płoska*

Joanna Próchniak**

Definiowanie obszarów społecznej odpowiedzialności na przykładzie bałtyckich portów morskich UE

Wstęp

Wobec rosnącej świadomości wpływu przedsiębiorstw na otoczenie i interesariuszy zarządzający nimi coraz częściej nie tylko akceptują związaną z tym odpowiedzialność, ale podejmują także konkretne działania z niej wynikające. Skuteczność tych ostatnich zależy m.in. od właściwego określenia obszarów odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest identyfikacja obszarów odpowiedzialności w ramach społecznej odpowiedzialności w wybranych bałtyckich portach morskich funkcjonujących w krajach UE. Przeprowadzona analiza dotyczyła praktycznych aspektów wyznaczania i formułowania obszarów społecznej odpowiedzialności w portach morskich. Ograniczenie do portów nad Bałtykiem ma uzasadnienie z racji na zbliżone warunki gospodarcze. Włączenie państw wyłącznie z UE wynika ze wspólnych podstaw regulacyjnych. W artykule przyjęto hipotezę, iż specyfika działalności portów morskich warunkuje sposób i zakres określania obszarów społecznej odpowiedzialności.

Badanie przeprowadzono na grupie 37 portów będących członkami Baltic Ports Organization (BPO)¹. Analiza została przeprowadzona w sierpniu 2017 r. na podstawie upublicznianych przez porty informacji, zarówno w postaci sformalizowanej polityki czy raportów CSR, jak i w innej formie (np. misji, wizji, informacji o certyfikatach, działań na stronie internetowej itp.).

1. Obszary odpowiedzialności w koncepcji CSR

W sposób najbardziej ogólny do kwestii odpowiedzialności podchodzi koncepcja zrównoważonego rozwoju, zgodnie z którą podmioty gospodarcze powinny brać pod uwagę trzy obszary swego oddziaływania:

* Dr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, renata.ploska@ug.edu.pl

** Dr, Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, joanna.prochniak@ug.edu.pl

¹ BPO zrzesza porty nadbałtyckie, a jej celem jest ułatwianie współpracy między nimi i wspieranie rozwoju transportu morskiego w rejonie [BPO, <http://www.bpo.org>]. Ze względu na przyjęte w badaniu założenia pominięto jedyny na liście członków port rosyjski Ust – Ługa.

ekonomiczny, społeczny i środowiskowy [Adamczyk, Nitkiewicz, 2007, s. 7–9]. Z kolei A.B. Carroll opracował tzw. piramidę odpowiedzialności, zawierającą cztery jej rodzaje: ekonomiczną, prawną, etyczną i filantropijną [Carroll, 1991, s. 39–48]. Podobnie jak idea zrównoważonego rozwoju, propozycja Carrolla określa tylko ogólne ramy odpowiedzialności, nie precyzując, jakie konkretnie kwestie kryją się w każdym z tych obszarów. Jego sposób zdefiniowania rodzajów odpowiedzialności przedsiębiorstwa kładzie nacisk na ich źródła, którymi są m.in. regulacje prawne i oczekiwania społeczne.

Z punktu widzenia przedsiębiorstw zarówno idea zrównoważonego rozwoju, jak i koncepcja piramidy społecznej odpowiedzialności stanowią bardzo ogólne wskazanie kierunku myślenia o odpowiedzialności organizacji. Nie dostarczają jednak konkretnych odpowiedzi na pytanie: jak realizować społeczną odpowiedzialność w praktyce. Lukę tę wypełniają liczne narzędzia, standardy i wytyczne. Wydaje się, że najważniejszym tego rodzaju opracowaniem stała się w ostatnim czasie norma ISO 26000, opublikowana w 2010 roku² przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną. W przyjętej w tym dokumencie definicji społecznej odpowiedzialności istnieje wyraźne odwołanie do wspomnianej koncepcji zrównoważonego rozwoju [ISO 26000..., 2012, s. 18], czego konsekwencją było wskazanie kilku kluczowych grup zagadnień, takich jak: ład organizacyjny, prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowisko, uczciwe praktyki operacyjne, zagadnienia konsumenckie, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej [tamże, s. 31–33]. Dla każdej z wymienionych kategorii wskazano określone zagadnienia i wyzwania, które mogą, czy też, w niektórych przypadkach, powinny być uwzględnione³. Ostateczne wskazanie kwestii, które składają się na społeczną odpowiedzialność, należy każdorazowo do przedsiębiorstwa.

Wśród innych opracowań o charakterze kompleksowym na uwagę zasługują tzw. zasady Global Compact oraz wytyczne OECD, adresowane do przedsiębiorstw wielonarodowych. W pierwszym przypadku obszary odpowiedzialności obejmują: prawa człowieka, prawa pracownicze, środowisko naturalne oraz zwalczanie korupcji [*Ten principles...*, <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>]. Natomiast wytyczne OECD wskazują na: politykę ujawniania informacji, prawa człowieka, zatrudnienie i stosunki pracownicze, środowisko, zwalczanie korupcji,

² Polskie tłumaczenie normy, wykorzystane w artykule, pojawiło się w 2012 r.

³ Na przykład obszar środowisko zawiera cztery kategorie (zapobieganie zanieczyszczeniom; zrównoważone wykorzystywanie zasobów; łagodzenie skutków oraz adaptacja do zmian klimatu; ochrona środowiska, różnorodność biologiczna i przywracanie siedlisk przyrodniczych), które zostały syntetycznie opisane i dla których zdefiniowano oczekiwania i przykładowe działania [ISO 26000..., 2012, s. 54–61].

interesy konsumenta, naukę i technologię, konkurencję oraz opodatkowanie [OECD Guidelines..., 2011].

Podobnym wsparciem dla przedsiębiorstw mogą być także wskazówki dotyczące raportowania niefinansowego, opracowane przez Global Reporting Initiative. W najnowszej ich wersji, określanej już nie wytycznymi a standardem, widać wyraźne odwołanie do idei zrównoważonego rozwoju i normy ISO 26000. Proponuje się tam zestaw wskaźników, pogrupowanych w trzy bloki tematyczne: ekonomia, środowisko, społeczeństwo [Consolidated Set..., 2016].

Pomocne w definiowaniu obszarów odpowiedzialności oraz zagadnień, jakie powinny być w nich uwzględniane, mogą też być wytyczne i standardy skoncentrowane na wybranym wycinku społecznej odpowiedzialności⁴. Istnieje też szereg inicjatyw branżowych⁵, w ramach których tworzone są programy, podręczniki czy standardy, mające pomagać przedsiębiorstwom z konkretnych sektorów w identyfikowaniu tych problemów, które powinny być przedmiotem ich odpowiedzialności. Wreszcie, istotnym źródłem wiedzy na temat potencjalnych obszarów odpowiedzialności i konkretnych zagadnień, które się w te obszary wpisują, jest analiza przeprowadzona przez samo przedsiębiorstwo, a dotycząca: oczekiwań interesariuszy, działań podejmowanych przez inne podmioty tego samego sektora oraz wymogów prawnych i administracyjnych, którym podlega przedsiębiorstwo, a które wiążą się z jego szeroko rozumianą społeczną odpowiedzialnością.

⁴ Zaliczyć można do nich: standard SA8000, dotyczący praw pracowniczych [SA 8000..., <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=1689>]; standardy z grupy ISO 14000 – zbiór norm, zawierający narzędzia, służące firmom do ograniczania wpływu na środowisko [ISO 14000 family, <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>]; EMAS – unijny instrument ochrony środowiska, zawierający wytyczne pozwalające organizacjom uporządkować działania w tym obszarze [Eco-Management..., http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm], czy narzędzia proponowane przez World Business Council for Sustainable Development (głównie dotyczące problemów ekologicznych) [WBCSD, <http://www.wbcd.org>].

⁵ Wiele tego rodzaju inicjatyw dedykowanych jest branży odzieżowej (np. Fair Labor Association, The Clean Clothes Campaign, Better Cotton Initiative), czy przemysłowi spożywcemu (np. Sustainable Agriculture Initiative, Fair Trade International). Nie brak też podobnych działań adresowanych do przedsiębiorstw chemicznych (Responsible Care), farmaceutycznych (The Pharmaceutical Supply Chain Initiative) i wielu innych [CSR Compass, <http://www.csrcompass.com/industry-initiatives>].

2. Specyfika funkcjonowania współczesnych portów morskich w kontekście społecznej odpowiedzialności

Spśród ok. 3 tys. portów różnego typu i wielkości działających na całym świecie⁶ około 1,2 tys. zlokalizowanych jest w UE⁷, blisko 330 należy do sieci TEN-T (transeuropejskiej sieci transportowej), a ponad 40 funkcjonuje w basenie Morza Bałtyckiego.

W rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady UE dotyczącym świadczenia usług portowych jako port morski określa się obszar lądu i wody, na którym znajduje się infrastruktura i wyposażenia do świadczenia usług portowych⁸. Usługi portowe określane są jako usługi publiczne, świadczone lub umożliwiające świadczenie w interesie publicznym⁹. Natomiast interes publiczny oznacza [rozporządzenie, 2017, s. 4, 9–10]:

- zapewnienie osiągalności usług portowych dla wszystkich użytkowników,
- dostępność usług portowych przez cały rok,
- przystępność cenową usług portowych dla określonej kategorii użytkowników,
- ochronę, bezpieczeństwo oraz zrównoważenie środowiskowe działań w porcie,
- spójność terytorialną.

Porty morskie rozumiane są zatem jako obiekty użyteczności publicznej, których specyfiką jest świadczenie usługi publicznej w oparciu o publiczną infrastrukturę, i stanowią ogniwo o dominującym znaczeniu w zintegrowanej sieci infrastruktury transportowej¹⁰ o statusie dobra publicznego. Porty pełnią też inne ważne funkcje, tj.: handlowe, przemysłowe, turystyczne [Polskie porty morskie..., 2017, s. 3; Grzelakowski, Matczak, 2012, s. 120], co czyni je ważnym generatorem narodowych gospodarek, regionów oraz gospodarek lokalnych¹¹. Zdaniem Kruk i Donner niewystarczająco

⁶ Por.: [www.worldportsource.com, dostęp: 1.09.2017].

⁷ O liczbie ponad 1 tys. portów wspominają Grzelakowski i Matczak na podstawie danych Komisji Europejskiej [Grzelakowski, Matczak, 2012, s. 136]. Z kolei w dokumencie *State Aids to EU Seaports* mowa jest o 1,2 tys. portów [State Aids ..., 2011, s. 9].

⁸ Do infrastruktury portowej zalicza się: 1) infrastrukturę podstawową nienależącą do terminali, do której włącza się np. kanały, wsparcie nawigacyjne, baseny portowe, drogi, kolej, 2) infrastrukturę terminali, 3) suprastrukturę portową.

⁹ Do usług portowych zalicza się: bunkrowanie, przeładunek, cumowanie, usługi pasażerskie, odbieranie odpadów wytwarzanych przez statki i pozostałości ładunku, pilotaż, holowanie [rozporządzenie, 2017, s. 8].

¹⁰ Transport morski stanowi ponad 80% całego transportu dóbr i usług, na co wskazują raporty międzynarodowych instytucji [Review..., 2016, s. 5–6].

¹¹ Szacuje się, że blisko ¾ produktów wywożonych z Europy lub przywożonych na jej terytorium transportowanych jest drogą morską, a każdego roku z usług portów korzysta około 400 mln pasażerów. Według KE pracuje w nich około 1,5 mln osób, a przynajmniej

rozwinęte porty prowadzą do wyższych cen dóbr importowanych i niższej konkurencyjności dóbr eksportowanych [Kruk, Donner, 2009, s. 1].

Działalność współczesnych portów jest niezwykle skomplikowaną kombinacją: rozdzielania funkcji operatora (użytkownika) od zarządcy portu, relacji wewnątrzorganizacyjnych, regulacji stanowiących również o administrowaniu i zarządzaniu portami¹², technologii, kwestii bezpieczeństwa, aspektów środowiskowych, kwestii politycznych.

W praktyce należałoby odróżnić instytucję zarządzającą portem od portu, który jest konfiguracją wielu podmiotów, operujących na wspólnym terenie, zarządzanym przez instytucję zarządzającą. Stąd też definiowanie odpowiedzialności jest zasadne względem instytucji zarządzających, określanych potocznie jako port, natomiast niezwykle trudne w odniesieniu do wszystkich organizacji działających na terenie portu.

Szeroki zakres interwencji i obszarów odpowiedzialności, bez względu na model zarządzania portem, wynika w dużej mierze z publicznego charakteru portów. Jednakże prawo unijne nie narzuca konkretnego modelu zarządzania portami morskimi oraz nie wpływa na kompetencje państw członkowskich w zakresie świadczenia usług. Przepisy narzucają ogólny „obowiązek przestrzegania ram świadczenia usług portowych oraz przejrzystość finansową”. Ponadto w przepisach unijnych mowa jest o „konieczności zapewnienia prowadzenia działań w porcie w sposób bezpieczny, chroniony i zrównoważony środowiskowo” [rozporządzenie, 2017, s. 2–3].

Bank Światowy wymienia cztery modele zarządzania portami [*State Aids...*, 2011, s. 37; Kruk, Donner, 2009, s. 30], których kompetencje przedstawiono w tablicy 1:

1. Publiczny model własności portu, najczęściej podlegający pod Ministra Transportu, skupiający szereg funkcji w ramach systemu portowego, z czego przynajmniej część funkcji pomocniczych może być realizowana przez prywatne podmioty (*Public service port*),
2. Model narzędziowy, w którym operacje portowe są realizowane przez podmioty prywatne, natomiast cała infrastruktura pozostaje publiczna (*Tool port*),
3. Dominujący model zarządzania portem o mieszanej strukturze własnościowej, gdzie zarządzający portem utrzymuje podstawową infrastrukturę portu wraz z nieruchomościami, z kolei operatorzy

drugie tyle – w sektorach okołoportowych [European Commission – Mobility and Transport, <https://ec.europa.eu/transport/modes/maritime/ports/ports>].

¹² Prof. Grzelakowski wskazuje aktualnie na dwa podsystemy regulacyjne, tj. regulacji publicznej oraz regulacji rynkowej [Grzelakowski, Matczak, 2012, s. 121].

prywatni prowadzą działalność operacyjną na wydzierżawionych terminalach z wykorzystaniem własnego majątku (*Landlord port*)¹³,

4. W pełni sprywatyzowana forma, w której wszystkie funkcje portowe są realizowane przez podmioty zarządzane przez prywatny kapitał, ale z udziałem sektora publicznego, który pozostaje w charakterze kontrolującego spółkę (*Private service port*)¹⁴.

Tablica 1. Modele zarządzani portami i kompetencje

Model zarządzania portem	Infrastruktura	Suprastruktura	Siła robocza	Inne funkcje
publiczny	publiczna	publiczna	publiczna	głównie publiczne
narzędziowy	publiczna	publiczna	prywatna	publiczne/prywatne
mieszany	publiczna	prywatna	prywatna	publiczne/prywatne
prywatny	prywatna	prywatna	prywatna	głównie prywatne

Źródło: [State Aids..., 2011, s. 38].

Grzelakowski i Matczak wskazują również łącznie na cztery systemy zarządzania portami uwzględniające różne formy własności, z których w UE utrwaliły się trzy [Grzelakowski, Matczak, 2012, s. 130–139]¹⁵:

1. Państwowy/publiczny, w którym sektor publiczny jest właścicielem nieruchomości portowych i aktywów, a do modeli zarządzania zalicza się: scentralizowany (ze słabą pozycją zarządu wobec właściciela) oraz zdecentralizowany (z silną pozycją i autonomią zarządu, tj. np. w Grecji, Hiszpanii). Zarząd portu, będący zazwyczaj spółką Skarbu Państwa, posiada szeroką autonomię, ale nie angażuje się wcale lub angażuje jedynie w niewielkim stopniu w działalność eksploatacyjną.

¹³ Model ten jest reprezentowany przez takie porty, jak: Antwerpia, Rotterdam, Nowy Jork, Singapur.

¹⁴ Taki model występuje głównie w Wielkiej Brytanii, gdzie jako przykład można podać port Southampton.

¹⁵ Autorzy odnoszą się jeszcze do autonomicznego – czwartego systemu, który z uwagi na postępującą autonomizację pozostałych, w krajach rozwiniętych traci rację bytu. System ten polegał na publicznym zarządzaniu portem, który traktowany jest jako własność publiczna, przy pomocy wydzielonych zarządów. W ramach tego systemu funkcjonują dwa modele zarządzania [Grzelakowski, Matczak, 2012, s. 132–135]:

- klasyczny model pełnego zarządu, w którym rola zarządu polega na zarządzaniu gospodarczym, bez angażowania się w działalność operacyjną portu (oddzielenie funkcji eksploatacyjnej od zarządczej),
- mieszany, w którym zarząd ma kompetencje do angażowania się w pewne sfery działalności operacyjnej w celu zapewnienia samofinansowania zarządu.

2. Samorządowy – m.in. komunalny, municypalno-samorządowy, w którym właścicielem majątku portowego jest miasto lub gmina portowa, a wśród modeli zarządzania wyróżnia się:
 - flamandzki, w którym zarządzanie portem jest formalnie wydzielone ze struktur samorządu,
 - niemiecki, w którym zarząd portu nie jest zazwyczaj wydzielony ze struktur władzy samorządowej, chyba że do pełnienia funkcji operacyjnych (np. HHLA¹⁶).
3. Prywatny, rzadko dotyczący znaczących portów morskich o charakterze uniwersalnym, w którym można wyróżnić modele:
 - koncernowy, polegający na skupieniu się na działalności eksploatacyjnej oraz na rozproszeniu sfery zarządzania w związku z powiązaniem kapitałowymi
 - kartelowy – w sytuacjach, w których ma miejsce zarządzanie kilkoma portami lub terminalami portowymi.

Warto zwrócić uwagę na zmieniającą się rolę zarządów portów, od regulatora do roli administratora realizującego następujące zadania:

- optymalizacja procesów portowych i infrastruktury,
- kreowanie platformy współpracy między interesariuszami w kwestiach mających wpływ na procesy logistyczne,
- promowanie i utrzymywanie efektywnego systemu transportu intermodalnego,
- rozwijanie strategicznych relacji z zapleczem.

Obserwuje się powolny, ale zauważalny trend do coraz większego zaangażowania sektora prywatnego w działalność portów, w tym w finansowanie infrastruktury [State Aids..., 2011, s. 11].

Zagadnieniem, które wyłania się z analizy regulacji i wytycznych dotyczących funkcjonowania portów, jest konieczność dbania o środowisko naturalne. Porty morskie, tak jak wszelkie inne przedsiębiorstwa, muszą się stosować do prawodawstwa unijnego i krajowego w zakresie ochrony środowiska. W ich przypadku należy jednak wskazać szczególną odpowiedzialność, wynikającą ze specyfiki lokalizacji i funkcjonowania, a związaną z oddziaływaniem na środowisko morskie. Morze jest przedmiotem szczególnej troski UE ze względu na istotną rolę, jaką odgrywa ono nie tylko w gospodarce, ale i życiu społecznym jej krajów członkowskich¹⁷. Obowiązek dbania o środowisko morskie wynika choćby z takich dokumentów, jak *Zintegrowana polityka morska Unii Europejskiej* [2007], *Niebieski*

¹⁶ Hamburger Hafen und Logistik AG.

¹⁷ Długość linii brzegowej UE to około 70 tys. km, 22 z 28 krajów członkowskich ma bezpośredni dostęp do morza, a na terenach nadmorskich Unii mieszka blisko połowa jej mieszkańców [European Commission – Maritime Affairs https://ec.europa.eu/maritimeaffairs/documentation/facts_and_figures].

wzrost – szanse dla zrównoważonego wzrostu w sektorach morskich [2012], czy unijnej strategii bezpieczeństwa morskiego [European Union..., 2014]. W kwestii bezpieczeństwa środowiskowego unijne przepisy zakładają promowanie żeglugi tzw. bliskiego zasięgu oraz przyciąganie statków, których efektywność środowiskowa, energetyczna oraz emisyjność są lepsze niż wartości średnie [rozporządzenie, 2017, s. 6]. Wśród wielu obowiązków środowiskowych, jakie prawo unijne i jego transpozycje do regulacji poszczególnych krajów nakładają na porty, warto wymienić ten związany z odbiorem i utylizacją odpadów ze statków¹⁸.

Świadomość wpływu działalności portów na środowisko naturalne, w tym środowisko morskie, zaowocowała opracowaniem przez ESPO¹⁹, okresowo aktualizowanej, listy priorytetów środowiskowych dla europejskich portów²⁰. W najnowszej edycji tej listy znalazły się: jakość powietrza, zużycie energii, hałas, relacje z lokalną społecznością, odpady portowe, odpady ze statków, rozwój portu (związany z terenem), jakość wody, pył oraz operacje pogłębiania [Top 10..., 2016].

W przypadku portów istnieje szczególny obszar odpowiedzialności, który można określić słowem „bezpieczeństwo”. Pod tym hasłem kryje się złożona problematyka, obejmująca kwestie bezpieczeństwa pracowników i innych osób przebywających na terenie portu²¹, bezpieczeństwo ekologiczne, o którym już wspomniano, a także bezpieczeństwo w wymiarze politycznym. Zagrożenie dla osób i środowiska wynika m.in. z dużej liczby, często wielkogabarytowych urządzeń (np. przeładunkowych), licznych instalacji rozmieszczonych na tym obszarze, szlaków i środków transportowych (samochodowych, kolejowych) oraz z faktu przechowywania i przeładunku różnego rodzaju substancji (np. paliw, ścieków, substancji

¹⁸ Obowiązki w zakresie odbioru i zagospodarowania odpadów wynikają nie tylko z przepisów unijnych i krajowych, ale przede wszystkim z *Międzynarodowej konwencji o zapobieganiu zanieczyszczeniu morza przez statki (MARPOL)* [konwencja, 1973].

¹⁹ The European Sea Ports Organization (ESPO) to organizacja powstała w 1993 r., która zrzesza zarządy portów w krajach członkowskich Unii Europejskiej i Norwegii.

²⁰ To nie jedyna aktywność ESPO na polu promowania ochrony środowiska. Inne to podjętymi działaniami proekologicznymi działań w portach czy inicjatywa EcoPorts – forum współpracy, wymiany doświadczeń i rozwoju narzędzi z zakresu ochrony środowiska w portach. Więcej na ten temat: [ESPO, www.espo.be].

²¹ Do kwestii bezpieczeństwa osób przebywających na terenie portu odnoszą się wytyczne Międzynarodowej Organizacji Pracy, gdzie mowa o różnych grupach [Code of practice..., 2016]:

- pracownikach zatrudnionych przez samego zarządcę terenów portowych,
- osobach pracujących dla podmiotów funkcjonujących na terenie portu,
- wykonawcach prac zleczanych podmiotom zewnętrznym,
- załogach statków, zawijających do portu,
- innych osobach wykonujących zadania służbowe na terenie portu (np. celnicy),
- pasażerach statków,
- innych osobach, które nie wykonują prac na terenie portu, ale mogą się na nim znaleźć.

chemicznych, łatwopalnych itp.). W wymiarze politycznym mówi się natomiast głównie o roli portów w systemach obronności poszczególnych krajów²² oraz o zapewnieniu bezpieczeństwa energetycznego²³.

Kolejną istotną kwestią są relacje z lokalną społecznością, nierzadko bowiem działalność portu odbywa się nie tylko w granicach, ale nawet w centrach miast. O możliwości funkcjonowania i rozwoju portów w dużym stopniu decyduje umiejętna i obopólnie korzystna współpraca z lokalnymi władzami. Za kluczowe uznaje się skoncentrowanie na czynniku ludzkim – potencjalnych, przyszłych pracownikach portu oraz ludziach zamieszkujących w jego bezpośrednim sąsiedztwie. W tym pierwszym przypadku wskazuje się przede wszystkim na współpracę z sektorem edukacji i szkolnictwa wyższego, w drugim natomiast – na ograniczanie negatywnego oddziaływania na lokalną społeczność oraz burzenie barier, również fizycznych, między portami i miastami [*Code of Practice...*, 2010].

Na koniec należy wskazać jeszcze jeden istotny obszar – odpowiedzialność wobec pracowników. Znaczna część zagadnień wchodzących w ten zakres regulowana jest przez ogólne przepisy dotyczące rynku pracy, zarówno międzynarodowe, jak i krajowe. Dodatkowo w przypadku portów tego rodzaju kwestie podejmowane są bezpośrednio m.in. w rozporządzeniu dotyczącym świadczenia usług portowych w art. 9 poświęconym ochronie praw pracowniczych [rozporządzenie, 2017, s. 13], ale także w ramach obszaru bezpieczeństwo.

3. Obszary społecznej odpowiedzialności wybranych morskich portów bałtyckich

W tej części artykułu przedstawione zostaną wyniki analizy przeprowadzonej na grupie 37 portów bałtyckich, będących członkami Baltic Ports Organization i znajdujących się w krajach unijnych. Wśród badanych podmiotów znalazły się: cztery podmioty duńskie, jeden duńsko-szwedzki (Kopenhaga-Malmö), osiem szwedzkich, jeden szwedzko-fiński (Kvarken), dziewięć fińskich, dwa estońskie²⁴, trzy łotewskie, jeden litewski, trzy polskie i pięć niemieckich. Ogólne zestawienie zidentyfikowanych w przypadku poszczególnych portów obszarów społecznej odpowiedzialności przedstawia tablica 2.

²² Świadczy o tym wpisanie portów na listę podmiotów o znaczeniu strategicznym w punktu widzenia obronności kraju [ustawa, 2001, art. 3].

²³ Taką funkcję spełnia terminal przeładunkowy gazu skroplonego w Świnoujściu.

²⁴ Jako członek BPO figuruje też Stowarzyszenie Portów Estońskich (Estonian Ports Association) – organizacja non profit, zrzeszająca 27 portów, która stawia sobie za cel promowanie współpracy w dziedzinie transportu morskiego. Ze względu na swój charakter nie została ona objęta badaniem.

Tablica 2. Obszary społecznej odpowiedzialności badanych portów bałtyckich

Port*	Kraj**	Praktyki biznesowe	Pracownicy	Bezpieczeństwo	Społeczność	Środowisko
Aabenraa	DK			x	x	x
Aarhus	DK			x		x
ADP A/S	DK			x		x
Roenne	DK	x	x	x	x	x
Kopenhaga Malmö	DK/SE	x	x	x	x	x
Helsingborg	SE	x	x	x		x
Karlshamn	SE	x	x	x	x	x
Norrköping	SE	x		x	x	x
Oxelösund	SE	x	x	x		x
Sundsvall	SE	x	x	x		x
Sztokholm	SE	x	x	x	x	x
Trelleborg	SE	x	x	x		x
Ystad	SE	x			x	x
Kvarken	SE/FI	x			x	x
HaminaKotka	FI	x	x	x		x
Hanko	FI				x	x
Helsinki	FI	x			x	x
Kemi	FI	x				x
Naantali	FI	x				x
Oulu	FI	x			x	x
Pori	FI	x	x	x		x
Rauma	FI	x	x	x		x
Turku	FI	x			x	x
Tallin	EE	x	x	x	x	x
Saarte Liinid	EE					x
Liepaja	LV	x				x
Ryga	LV	x			x	x
Ventspils	LV		x	x	x	x
Kłajpeda	LT	x	x	x	x	x
Gdańsk	PL	x	x	x	x	x
Gdynia	PL	x			x	x
Szczecin – Świnoujście	PL	x			x	x
Kilonia	DE				x	x
Lubeka***	DE	x			x	x
Rostok	DE	x			x	x
Straslund	DE	x			x	
Wismar	DE	x	x	x	x	x

* Porty zostały uporządkowane krajami, począwszy od krajów skandynawskich, przez kraje bałtyckie, po kraje wybrzeża południowego (Polskę i Niemcy).

** Oznaczenia krajów zgodne z systemem INTRASTAT (Dania – DK; Szwecja – SE; Finlandia – FI; Estonia – EE; Łotwa – LV; Litwa – LT; Polska – PL; Niemcy – DE).

*** W przypadku portu w Lubece analizie poddano stronę internetową podmiotu będącego tam faktycznym operatorem (Lübecker Hafen-Gesellschaft). Sam zarząd portu jest częścią administracji samorządowej i nie publikuje praktycznie żadnych informacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji publikowanych na stronach internetowych portów.

Z zestawienia przedstawionego w tablicy 2 wynika, że obszarem odpowiedzialności, który najczęściej pojawia się w informacjach upublicznianych przez podmioty zarządzające portami, jest środowisko naturalne – tylko w przypadku niemieckiego portu w Straslund nie znaleziono żadnego odniesienia do tej kwestii. Oczywiście, podejście do tematyki środowiskowej jest bardzo różne: od ograniczenia się tylko do umieszczenia informacji na temat obowiązkowej procedury odbioru i zagospodarowania odpadów (porty w Aarhus, Kilonii, Naantali) lub zdawkowego odniesienia do troski o środowisko w opisie działalności portu i jego misji (porty Kvarken, Saarte Liinid i Sundsvall), przez mniej lub bardziej rozbudowany opis polityki środowiskowej, podejmowanych w tym zakresie działań, uzyskiwanych efektów (tak jest w przypadku 15 podmiotów, m.in. portu w Gdańsku, Gdyni, Tallinie, Turku czy Ystad), aż po zamieszczenie informacji o wdrożeniu certyfikowanego systemu zarządzania środowiskowego ISO 14001 (dotyczy to 15 przedsiębiorstw, w tym portów: Helsinki, Kłajpeda, Kopenhaga-Malmö, Ryga, Szczecin – Świnoujście i Wismar).

Drugą pod względem popularności kategorią odpowiedzialności jest bezpieczeństwo na terenie portu. Do tej kwestii nie odniosły się tylko trzy porty niemieckie (Kilonia, Lubeka i Straslund). Pozostałe podmioty opisywały, w sposób mniej lub bardziej rozbudowany, stosowane podejście i procedury (m.in. Gdańsk, Gdynia, Helsinki, Ryga, Turku), albo dodatkowo chwaliły się posiadaniem certyfikowanego systemu zarządzania bezpieczeństwem ISO OHSAS 18801 (Oulu, Pori, Rauma, Roenne i Wismar).

Trzecim obszarem, który pojawiał się na stronach zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstw, były szeroko rozumiane praktyki biznesowe i odpowiedzialność wobec partnerów biznesowych, głównie klientów. Przyjęto, że przejawem tego rodzaju odpowiedzialności jest, przynajmniej, jednoznaczne zadeklarowanie troski o zadowolenie klientów, dbanie o jakość usług, budowanie dobrych relacji z partnerami biznesowymi. Taką postawę zaprezentowało 30 z badanych podmiotów, jedno z nich w formie raczej oszczędnej (np. porty Kemi, Kvarken, Naantalin, Norrköping, Oxelösund, Sundsvall, czy Ystad), inne natomiast poparły

swoją deklarację certyfikatem ISO 9001 (tak było w przypadku 16 portów, np. w Helsinkach, Kłajpedzie, Liepaji, Oulu, Raunie, Rydze, Tallinie, Szczecinie-Świnoujściu). Warto nadmienić, że wśród badanych portów rzadko zdarzały się takie, które wychodziły w swoim rozumieniu odpowiedzialności wobec partnerów biznesowych poza takie kategorie, jak jakość działań czy dobre relacje i współpraca. Tylko porty Gdańsk i Tallin odniosły się w swoich deklaracjach do etyki biznesu i takich kwestii, jak uczciwość, transparentność czy zwalczanie korupcji.

Odpowiedzialność wobec społeczeństwa została dostrzeżona tylko przez 23 z badanych podmiotów, przy czym w kilku przypadkach ograniczała się ona tylko do zamieszczenia informacji, często o charakterze turystycznym, na temat miasta, w ramach którego funkcjonuje dany port (Kilonia, Rostok, Stralsund) lub do ogólnej deklaracji troski o dobro społeczności lokalnej (Gdynia, Helsinki, Karlshamn, Kłajpeda, Kopenhaga-Malmö, Kvarken, Lubeka, Norrköping, Oulu, Ryga, Szczecin-Świnoujście, Wismar, Ystad). Niektóre porty opisywały trochę szerzej swoje działania na rzecz społeczeństwa, należą do nich porty w Aabenraa, Gdańsku, Hanko, Roenne, Sztokholmie, Turku i Ventspils²⁵.

Obszarem odpowiedzialności, do którego najrzadziej odwołują się badane podmioty, są relacje z pracownikami. Zaledwie 17 z nich zamieściło na swojej stronie, najczęściej w postaci ogólnej deklaracji, jakikolwiek komunikat świadczący o ich trosce o tę właśnie grupę. Są to porty: Gdańsk, Gdynia, HaminaKotka, Helsinborg, Karlshamn, Kłajpeda, Kopenhaga-Malmö, Oxelösund, Pori, Rauma, Roenne, Sundsvall, Sztokholm, Tallin, Trelleborg, Wismar i Ventspils. Tylko dwa z nich (Gdańsk i Pori) przybliżają konkretne działania na rzecz swoich pracowników.

Na koniec warto zaznaczyć, że fakt, iż pewne kwestie nie są przez porty upubliczniane nie oznacza, że nie podejmuje się w tym zakresie żadnych działań. Jednakże z punktu widzenia koncepcji społecznej odpowiedzialności właściwe komunikowanie podejmowanych działań jest niezbędne i świadczy o poważnym podejściu do budowania właściwych relacji z interesariuszami.

Warto też zauważyć, że porty morskie mają coraz większą świadomość swojej odpowiedzialności rozumianej znacznie szerzej niż tylko odpowiedzialność wobec właścicieli czy klientów. Wciąż jednak, jak widać na przykładzie omawianych tu podmiotów, stosunkowo rzadko prezentują

²⁵ Warto w tym miejscu nadmienić, że krótkie informacje na temat działań wpisujących się w odpowiedzialność wobec społeczeństwa mogły pojawiać się w ramach tzw. aktualności, jednak przyjęto, że taka forma informowania nie będzie brana pod uwagę. Taki bowiem sposób komunikacji nie ma charakteru trwałego (tego rodzaju komunikaty po pewnym czasie znikają ze strony, są wypierane przez te bardziej aktualne) ani uporządkowanego (trudno je odnaleźć).

całościowe podejście do koncepcji społecznej odpowiedzialności. Spośród 37 przeanalizowanych przypadków tylko porty Gdańsk, Kopenhaga-Malmö, Sztokholm i Ventspils upubliczniły formalną, całościową politykę CSR, a jeden z portów – Roenne – uzyskał certyfikat potwierdzający wdrożenie standardu CSR²⁶.

Zakończenie

Wraz z rosnącym znaczeniem społecznej działalności również porty morskie podejmują działania, które wynikają z prawa ogólnego, przepisów i wytycznych branżowych oraz indywidualnie podejmowanych inicjatyw. Jednak mimo wielu teoretycznych odniesień i formułowanych dobrych praktyk nadal wyznaczanie obszarów i zakresu społecznej odpowiedzialności dla konkretnych podmiotów jest sporym wyzwaniem. Na podstawie przeprowadzonej analizy można wnioskować, że badane porty koncentrują się na tych obszarach odpowiedzialności, które są szczególnie mocno widoczne w regulacjach, zwłaszcza tych dotyczących funkcjonowania tego rodzaju podmiotów, a więc kwestiach środowiskowych i bezpieczeństwa. Pozostałe obszary, w tym zwłaszcza sprawy pracownicze, nie są przez większość analizowanych portów tak mocno akcentowane.

Literatura

- Adamczyk J., Nitkiewicz T. (2007), *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- BPO, <http://www.bpo.org>, dostęp: 27.08.2017.
- Carroll A.B. (1991), *The pyramid of Corporate Social Responsibility*, „Business Horizon”, No. 7–8.
- Code of practice on safety and health in ports* (2016), ILO, Genewa http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-ed_dialogue/-sector/documents/normativeinstrument/wcms_546257.pdf, dostęp: 19.08.2017.
- Code of Practice on Societal Integration of Ports* (2010), ESPO, <https://www.espo.be/media/espopublications/ESPOCodeofPracticeonSocietalIntegrationofPorts2010.pdf>, dostęp: 20.08.2017.
- Consolidated Set of GRI Sustainability Reporting Standards* (2016), Global Reporting Initiative, <https://www.globalreporting.org/standards>, dostęp: 23.08.2017.
- CSR Compass, <http://www.csrcompass.com/industry-initiatives>, dostęp: 22.08.2017.
- Eco-Management and Audit Scheme, http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm, dostęp: 21.08.2017.
- European Commission – Maritime Affairs, https://ec.europa.eu/maritimeaffairs/documentation/facts_and_figures, dostęp: 28.08.2017.
- European Commission – Mobility and Transport, https://ec.europa.eu/transport/modes/maritime/ports/ports_pl, dostęp: 28.08.2017.

²⁶ Chodzi o DS. 49001 – duński standard CSR oparty na wytycznych ISO 26000.

- European Union Maritime Security Strategy* (2014), Rada UE, <http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=EN&f=ST%2011205%202014%20INIT>, dostęp: 25.08.2017.
- Grzelakowski A.S., Matczak M. (2012), *Współczesne porty morskie. Funkcjonowanie i rozwój*, Akademia Morska w Gdyni, Gdynia.
- ISO 14000 family, <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>, dostęp: 16.08.2017.
- ISO 26000 – Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności (2012), Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa.
- Kruk C.B., Donner M. (2009), *Freight Transport for Development Toolkit: Ports & Waterborne Freight*, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
- Międzynarodowa konwencja o zapobieganiu zanieczyszczeniu morza przez statki (MARPOL) (1973), <http://dziennikustaw.gov.pl/du/1987/s/17/101>, dostęp: 26.08.2017.
- Niebieski wzrost – szanse dla zrównoważonego wzrostu w sektorach morskich (2012), Komisja Europejska, COM (2012) 494.
- OECD Guidelines for Multinational Enterprises (2011), OECD, <http://mneguidelines.oecd.org/guidelines>, dostęp: 24.08.2017.
- Polskie porty morskie jako biegun rozwoju gospodarczego kraju i regionów lokalizacji. Raport (2017), Actia Forum.
- Review of Maritime Transport (2016), UNCTAD, http://unctad.org/en/Publications-Library/rmt2016_en.pdf, dostęp: 12.05.2017.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2017/352 z dnia 15 lutego 2017 r. ustanawiające ramy w zakresie świadczenia usług portowych oraz wspólne zasady dotyczące przejrzystości finansowej portów, Dz.U. UE L57.
- SA 8000 Standard, <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=1689>, dostęp: 22.08.2017.
- State Aids to EU Seaports. Study (2011), Directorate-General for Internal Policies. Policy Department B: Structural and Cohesion Policies. Transport and Tourism.
- Ten principles of UN Global Compact, UN Global Compact, <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>, dostęp: 25.08.2017.
- Top 10 – environmental priorities of European ports for 2016 (2016), ESPO, http://www.espo.be/media/news/2016.03.25-ESP-1842_Postkaart%20Environment_V6.pdf, dostęp: 26.08.2017.
- Ustawa z dnia 23 sierpnia 2001 r. o organizowaniu zadań na rzecz obronności realizowanych przez przedsiębiorców, Dz.U. Nr 122, poz. 1320.
- WBCSD, <http://www.wbcds.org>, dostęp: 24.08.2017.
- Zintegrowana polityka morska Unii Europejskiej (2007). Komisja Europejska, KOM (2007) 575.

Streszczenie

Celem artykułu była identyfikacja obszarów odpowiedzialności w ramach społecznej odpowiedzialności w wybranych bałtyckich portach morskich, funkcjonujących w krajach UE. Przedmiotem analizy teoretycznej były ogóle regulacje oraz wytyczne dotyczące formułowania obszarów społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach, a także regulacje i organizacyjno-prawne modele

funkcjonowania portów morskich w UE. Część empiryczna została przygotowana w oparciu o informacje upubliczniane przez badane podmioty – 37 portów morskich Morza Bałtyckiego, operujących w krajach UE. W części tej przeanalizowano wszelkie działania portów w zakresie społecznej odpowiedzialności oraz usystematyzowano je w ramach obszarów.

Słowa kluczowe

społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, porty morskie

The problem of defining areas of social responsibility on the example of the selected EU Baltic Sea ports (Summary)

The aim of the article was to analyze the areas of social responsibility defined by the Baltic Sea ports of the EU. The theoretical part was dedicated to the general regulations and guidelines on the formulation of corporate social responsibility areas, regulations and organizational and legal models of the functioning of sea-ports in the EU. The empirical part was prepared on the basis of information published by the surveyed entities – 37 Baltic Sea ports operating in EU countries. This part explores the activities of the CSR in Sea ports.

Keywords

corporate social responsibility, sea ports

Agnieszka Ważna*

Ekonomiczny wymiar wartości czasu jako przedmiot badań w ekonomice transportu

Wstęp

Do wyzwań, jakie stoją przed współczesnymi, dynamicznie rozwijającymi się społeczeństwami i gospodarkami, z pewnością można zaliczyć kwestię szeroko pojętego gospodarowania zasobami czasu. Ogromne spektrum wynalazków, nowych technologii i innowacji udoskonalających jakość życia na wielu płaszczyznach powstaje w wyniku chęci „zaoszczędzenia” czasu. Z perspektywy nauk ekonomicznych należy zatem podejmować dyskusje na temat sposobów wyceny wartości czasu, gdyż wiedza o potencjalnych oszczędnościach w tym zakresie staje się decydująca na etapie podejmowania decyzji projektowych czy inwestycyjnych.

Celem artykułu jest przybliżenie teoretycznych rozważań na temat ekonomicznej wartości czasu i wyjaśnienie szczególnego znaczenia tego zagadnienia w ekonomice transportu. Transport jako dział gospodarki narodowej jawi się jako integrator pozostałych sfer gospodarowania, stąd wiedza o ekonomicznej wartości czasu poświęcanego na przemieszczenia może pomagać w organizacji i sposobach zarządzania zasobami we wszystkich sektorach gospodarki. Uzasadnienia zajęcia się tym problemem należy również upatrywać we współcześnie obserwowanej, wzmagającej się mobilności społeczeństw oraz popularyzacji motoryzacji indywidualnej, które przyczyniają się do pogłębiania zjawiska kongestii transportowej.

Zastosowaną metodą badawczą jest przegląd i analiza literatury naukowo-badawczej poruszającej kwestie związane z pojęciami wartości, czasu, wyceny, ekonomicznej wartości czasu w transporcie oraz z podstawami ekonomiki transportu.

1. Miejsce ekonomicznej wartości czasu w ekonomice transportu

Podjmując próbę wyjaśnienia złożonej problematyki pojęcia ekonomicznej wartości czasu i zagadnienia związanego z jej wyceną na potrzeby badań z zakresu ekonomiki transportu, warto w pierwszej kolejności przywrócić się definicjom pojęć wartości i wartości czasu w rozumieniu nauk ekonomicznych.

* Mgr, Katedra Ekonomiki Transportu, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot, a.wazna@ug.edu.pl

Definicje wartości przedstawione w Słowniku Języka Polskiego PWN zwracają uwagę na pięć podstawowych znaczeń tego pojęcia, według których wartość może być postrzegana jako: wartość materialna posiadanych dóbr, cecha rzeczy dobrych pod pewnymi względami, posiadanie zalet, zasady i przekonania będące podstawą przyjętych w danej społeczności norm etycznych, liczba określająca jednostki zawarte w danej wielkości fizycznej lub wyrażeniu algebraicznym i jego zmiennych [*Słownik Języka Polskiego PWN*, <http://sjp.pwn.pl>]. Z punktu widzenia nauk ekonomicznych pierwsze z wymienionych wyjaśnień ocenić należy jako najbardziej trafne – wprowadzające rozumienie wartości jako wartości materialnej, czyli mającej odpowiednik w pieniądzu. W teorii ekonomii tak definiowana wartość nosi miano wartości ekonomicznej, która uznawana jest jednak nie tylko za cenę dobra wyrażoną w pieniądzu, ale również za ekwiwalent innych dóbr, na które dane dobro może zostać wymienione. Warto ponadto dodać, że w naukach ekonomicznych z uwagi na dużą liczbę znaczeń i zastosowań terminu „wartość” zestawia się go w parze z wieloma przymiotnikami, tworząc wyodrębnione rodzaje wartości ekonomicznej, takie jak wartość naturalna, użytkowa, wymienna, rynkowa, księgową i inne [Wilimowska, s. 1].

Według I. Tarskiego wartość ekonomiczna jest „społecznie niezbędną ilością abstrakcyjnej pracy ludzkiej, ucieleśnioną w wyprodukowanym przedmiocie” [Tarski, 1976, s. 167]. Porównanie wartości ekonomicznej do pracy ludzkiej może być uznawane za pierwszy krok ku poszukiwaniu metody wyceny takich wartości, które nie są wprost mierzalne w jednostkach pieniężnych, o czym przekonać się można podczas prób wyceny wartości czasu.

Czas jako przedmiot badań jest obecny w niemalże każdej dyscyplinie współczesnego świata naukowego i pozanaukowego. Mimo iż trywialne wydaje się twierdzenie, że badania nad istotą czasu są jednym z istotniejszych wyzwań współczesnej nauki, w rzeczywistości faktycznie są one ważnym aspektem dla naukowców różnych dziedzin, takich jak religia, filozofia, nauki przyrodnicze, historyczne, społeczne, matematyka czy ostatecznie ekonomia. Jak zauważył M. McLuhan, „niekontrolowaną tajemnicę” dla człowieka pierwotnego stanowiła przestrzeń. W ten sam sposób człowiek współczesny – człowiek techniki – traktuje czas [cyt. za: Czaja, 2011, s. 7–8].

Sformułowanie ujednoczonej definicji czasu jest właściwie niemożliwe, przede wszystkim z uwagi na jego silny wpływ na zróżnicowane spektrum dziedzin życia i nauki, z perspektywy których jest on odmiennie przedstawiany i rozumiany. Jak twierdzi S. Czaja, z pojęciem czasu wiążą się takie zagadnienia, jak zmiana i ruch, relacje równoczesności, następstwa

i trwania, odwracalność i nieodwracalność upływu czasu, a problem określania czasu polega na identyfikacji przeszłości, teraźniejszości i przyszłości. Według Słownika W. Doroszewskiego czas to „relacja między zjawiskami, procesami, wydarzeniami ze względu na ich następność lub uprzedniość” [*Wielki Słownik Doroszewskiego*, <http://sjp.pwn.pl>].

Aspekt czasu został wprowadzony do wielu teorii ekonomicznych. Do ważnych badań roli czynnika czasu w ekonomii zalicza się pierwszy model alokacji czasu zaproponowany przez G. Beckera w 1965 r. Podstawą jego rozważań jest założenie, że czas powinien być uwzględniony jako zasób w teorii konsumenta, co w konsekwencji zrodziło konieczność wyjaśnienia, w jaki sposób czas powinien być wprowadzony do funkcji użyteczności [Jara-Diaz, 2008, s. 63]. Uznawanie kategorii czasu pracy jako podstawy opłaty siły roboczej, a ponadto umowny podział czasu na niezbędny i dodatkowy, wprowadziły pojęcie czasu w ekonomiczną teorię wartości. W ekonomicznej teorii kapitału czas jawi się natomiast jako czynnik o przypisanej funkcji produkcyjności. Kategoria upływu czasu odgrywa za to ogromną rolę w teorii zysku, procentu i ceny. Czas jest ponadto elementarnym składnikiem rachunku kosztów, efektywności i cen. Zgodnie z neoklasyczną myślą ekonomiczną czas jest częścią funkcji produkcji, gdzie jest traktowany wraz z konsumpcją jako nakład ponoszony przez gospodarstwa domowe w procesie produkcji, a co za tym idzie – wytworzone dobro może być przedstawione jako kombinacja dwóch nakładów – czasu i konsumpcji [Jung, 1989, s. 83].

Z pewnością można uznać, że czas jest warunkiem i wymiarem ludzkiego działania, zatem w ekonomii, pomagając porządkować zdarzenia związane z aktywnością gospodarczą, sam staje się zasobem, dobrem czy – inaczej ujmując – mieniem społecznym, które ostatecznie również podlega wartościowaniu. Co jednak najistotniejsze, brak możliwości magazynowania czasu na zapas czy powstrzymania jego utraty powoduje, że w ekonomii jest to dobro specyficzne. Niewykorzystany efektywnie czas zostaje bezwzględnie i bezpowrotnie utracony, co pozwala nadać mu miano podstawowego parametru efektywności gospodarowania i odnoszenia sukcesów w gospodarce [Penc, 1997, s. 66].

W związku z powyżej przedstawionymi rozważaniami należy podkreślić istotność wkładu nauk ekonomicznych podejmujących problematykę gospodarowania rzeczywistymi zasobami czasu w ogół badań nad aspektem czasu w ekonomii. W gospodarce oszczędność czasu jest traktowana jako wymierna korzyść, więc idąc dalej – jego utrata to wymierny koszt. Stąd zupełnie uzasadnione są dążenia do wyznaczania wartości czasu, czyli poznania ekonomicznej wartości czasu – kosztu związanego z jego

utrata, a jednocześnie oszczędności, jakie można generować, racjonalnie nim gospodarując.

We współczesnych naukach ekonomicznych wyróżnia się dwie podstawowe formy kosztów – księgowe (*accounting costs / explicit costs / historical costs*) oraz ekonomiczne (*economic costs / total costs / full costs*). Koszty księgowe, nazywane też jawnymi, zaświadczone fakturami i pozostałą księgową dokumentacją, są wystarczające w ramach analizy ekonomicznej i rozliczeń podatkowych przedsiębiorstw (również transportowych). Analiza całego sektora transportu pod kątem kosztów, jakie generuje, wymaga jednak odnoszenia się do szerszego niż księgowe rozumienia kosztów, czyli obrazowania użycia czynnika transportu poprzez wykorzystanie pojęcia ekonomicznych kosztów transportu, do których oprócz kosztów jawnych zalicza się amortyzację i koszty ukryte (*implicit costs*) obejmujące koszty alternatywne (*alternative costs*) i koszty utraconych możliwości (*opportunity costs*), nakłady pracy własnej, szacunki zaniżenia kosztów księgowych, koszty złej organizacji pracy oraz koszty zewnętrzne transportu [Burniewicz, 2009, s. 12, 27]. Dopiero w przedstawionym szerszym ujęciu należy upatrywać miejsca wartości czasu poświęcanego na przemieszczenie jako kategorii kosztów transportu.

Badania nad ekonomiczną wartością czasu w transporcie można uznać za istotne z perspektywy całych systemów gospodarczych. Transport stanowi specyficzną sferę gospodarowania, w której obowiązują prawa ogólnej teorii ekonomii, a która jest jednocześnie spoiwem tych systemów. Transport w gospodarce pełni rolę dawcy i biorcy, a jako dawca jest przede wszystkim instrumentem wymiany dóbr i usług, jednym z podstawowych czynników lokalizacji produkcji i osadnictwa, a ostatecznie zapewnia utrzymanie przestrzennej zwartości państw i regionów, wytwarzając jednocześnie produkt krajowy brutto [Koźlak, 2008, s. 63]. Ponadto transport w znaczącym stopniu ma charakter obligatoryjny – przemieszczanie osób i dóbr jest codzienną koniecznością, na którą musi zostać poświęcona odpowiednia ilość czasu. Warto zatem pochylić się nad problemem wyceny czasu przeznaczanego na transport, zwłaszcza w obliczu takich problemów, jak obecne na całym świecie zjawisko kongestii narażające społeczeństwa na nadmierne straty czasu. Należy wnioskować, że problem ten mający swoje podstawy w sposobie organizacji systemów transportowych przekłada się wprost na generowanie nadmiernych kosztów we wszystkich sferach gospodarowania.

2. Wycena ekonomicznej wartości czasu w transporcie

Próba oceny wartości dobra, czyli wycena, jest podstawą w podejmowaniu decyzji w zakresie inwestycji (w szczególności kupna i sprzedaży).

Wycena pozwala dostarczać informacji o wartości dóbr uczestnikom rynku zainteresowanym aktualną sytuacją, jaka na nim panuje. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż pomimo wykorzystywania różnorodnych i rozbudowanych metod wyceny opartych na wielowiekowym dorobku naukowym wartość wycenianych dóbr nigdy nie jest określana z pełną dokładnością. Obecnie badane zagadnienia dotyczące wyceny są uznawane za jeden z głównych czynników motywujących do ponownego pochylania się nad problemem definiowania wartości ekonomicznej, którego nie rozwiązano na przestrzeni wieków. Współcześnie do rzeczywistych uwarunkowań adaptuje się wcześniejsze, m.in. klasyczne teorie tworzone przez takich ekonomistów, jak A. Smith, D. Ricardo, F. Quensy, J.S. Mill, K. Marks, W.S. Jevons, L. Walras, F. Wieser, V. Pareto, J.M. Keynes, J. Schumpeter, J. Robinson, P. Sraffa [Kramer, 2011, s. 91–92].

Punktem wyjściowym przy próbach szacowania wartości czasu jest konieczność uwzględniania faktu, że jest on wyrażany w jednostkach niemonetarnych i musi zostać sprowadzony do wartości wyrażonej w pieniądzu. W związku z tym estymacja wartości czasu jawi się jako procedura trudna, gdyż wartość ekonomiczna jest nazywana pochodną indywidualnych preferencji nabywców (użytkowników) dobra. Stąd przy wartościowaniu czasu traktowanego jako dobro istotny jest czynnik subiektywny – wartość czasu dla poszczególnych osób jest przecież zazwyczaj różna [Pawłowska, 2000, s. 124, 159]. Należy podkreślić, że specyfika szacowania wartości czynnika czasu w ekonomii powoduje, że w praktyce wyceny tego typu poddawane są różnym uproszczeniom i uogólnieniom.

Choć w teorii ekonomii od lat 60. ubiegłego wieku rozwijana jest myśl wprowadzająca czas do funkcji użyteczności (wspomniany już model alokacji czasu G. Beckera i kontynuatorów, takich jak B. Johnson, C. Oort, A. DeSerpa, K. Small, R. Gronau czy S. Jara-Diaz) [Jara-Diaz, 2008, s. 68], to w praktyce badawczej częściej stosowane są metody wyceny czasu odnoszące się do badań zachowań rynkowych konsumentów, w tym wypadku – szeroko rozumianych użytkowników systemów transportowych.

Jedną z podstawowych kwestii, jaką należy wyjaśnić, podejmując się analizy procesu wyceny wartości czasu, jest aspekt zróżnicowanego podejścia do wyceny czasu wolnego i czasu pracy. O ile ten ostatni stosunkowo łatwo porównać do kosztu alternatywnego w odczuciu pracodawcy, który wartościuje czas pracy zatrudnionego w odniesieniu do stawek płac, to czas wolny trudniej jest odnieść do jakiegokolwiek wartości rynkowej. Stąd przy słusznym założeniu, że transport bardzo często odbywa się w czasie wolnym od pracy, próby estymacji jego wartości opierają się na wspomnianych badaniach zachowań rynkowych konsumentów. Mowa tutaj przede wszystkim o wykorzystywaniu metod preferencji ujawnionych (*revealed*

preference) i preferencji wyrażonych (*stated preference*) [Henssonow i inni, 2010].

Preferencje ujawnione to dane historyczne, które pozyskiwane są na podstawie analizy rzeczywistych decyzji konsumentów. Ta metoda badawcza ma zastosowanie podczas określania wzorców zachowań użytkowników transportu – ich wyborów dotyczących sposobu przemieszczania, np. trasy czy gałęzi transportu. Mimo iż metoda preferencji ujawnionych pozwala na analizę rzeczywistych zachowań konsumentów, nie daje możliwości dokonywania bezbłędnej specyfikacji i pomiaru zmiennych objaśniających. Różnorodność i zmienność sposobów przemieszczania skłania do podejmowania prób badania również hipotetycznych wyborów użytkowników transportu – ich potencjalnych zachowań (w tym wartościowania czasu podróży i przewozu), a nie jedynie danych historycznych [Szymańska, 2011, s. 1].

Odpowiedzią na wymienione wady metody preferencji ujawnionych jest metoda preferencji wyrażonych odnosząca się do hipotetycznych zachowań rynkowych i korzystająca z danych zgromadzonych *a priori* za pomocą sondaży pośrednich czy bezpośrednich. Analiza literatury przedmiotu oraz raportów z badań nad wartością czasu w transporcie przeprowadzanych na całym świecie pozwala twierdzić, że metoda ta jest częściej wykorzystywana, gdyż pozwala bardziej precyzyjnie dokonywać specyfikacji i pomiarów zmiennych objaśniających. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż jednocześnie jest ona obarczona ryzykiem wystąpienia błędów związanych z potencjalnie nierealistyczną prognozą zachowań wyrażaną przez samych respondentów, którzy często inaczej kształtują swoje reakcje i zachowania w rzeczywistych uwarunkowaniach, jednocześnie odmiennie je uprzednio prognozując [Szymańska, 2011, s. 1].

Przegląd badań nad wartością czasu w transporcie pozwala na wnioskowanie, że obecnie wykorzystuje się również obie opisane metody jednocześnie. W praktyce polega to na stosowaniu kwestionariuszy, dzięki którym pozyskiwane są dane na temat hipotetycznych czynników wpływających na rzeczywiste i faktycznie przejawiane zachowania i wybory użytkowników transportu [*The Value of Travel Time Savings*, 2014].

Ekonomiczną wartość czasu w literaturze zagranicznej określa się mianem współczynnika VOT (*value of time*), a równie istotny w opracowaniach dotyczących omawianej problematyki jest współczynnik VTTS określający wartość oszczędności wynikających ze skróconego czasu podróży (*value of travel time savings*) [*Transportation Cost...*, 2012, s. 2]. W Europie prekursorami badań nad wymienionymi współczynnikami są naukowcy z Wielkiej Brytanii – szczególną rolę w poszerzaniu dorobku światowego w tym zakresie odegrał Institute of Transport Studies Uniwersytetu w Leeds,

członek konsorcjum wykonującego od lat ekspertyzy na zlecenie brytyjskiego Departamentu Transportu. Pierwsze brytyjskie badania prowadzone były już w latach 60. ubiegłego wieku, a w latach 90. istotnym osiągnięciem było opracowanie systemu o nazwie WebTAG (*Web-based Transport Analysis Guidance*). System ten składa się z oprogramowania i wytycznych dotyczących modelowania i metod oceny projektów inwestycyjnych w transporcie [*Provision of market research...*, 2015].

Podsumowując najważniejsze aspekty dotyczące wyceny wartości czasu w transporcie, warto również zwrócić uwagę na fakt, że czas poświęcany na przemieszczanie ładunków jest odmiennie traktowany i wyceniany niż czas w transporcie pasażerskim. Dzieje się tak między innymi z uwagi na zróżnicowane podejście gestorów ładunków oraz pasażerów do wymagań stawianych stronie podaźowej rynku transportowego. Wymagania te nazywane są postulatami przewozowymi i można podzielić je na trzy grupy, które dotyczą:

- 1) odległości przestrzennej (np. bezpośredniość, przepustowość),
- 2) przedmiotu przewozu (np. bezpieczeństwo, masowość, wygoda),
- 3) czasu przewozu (np. szybkość, terminowość, częstotliwość, punktualność) [Kozłak, 2008, s. 106].

W przypadku wyceny czasu transportu w oczywisty sposób najistotniejszą rolę odgrywają postulaty przewozowe dotyczące czasu przewozu, którym każda z grup reprezentujących stronę popytową rynku transportowego nadaje odmienne wagi. Pasażerowie dużo częściej postulują o odpowiednią częstotliwość kursowania (przykładowo transportu publicznego), a gestorom ładunków może dużo bardziej zależeć na szybkości czy terminowości przewozu. Stopień, w jakim postulaty przewozowe są spełniane, świadczy o jakości usług transportowych i w bezpośredni sposób kształtuje strukturę kosztów transportu. Różne wagi nadawane poszczególnym wymaganiom wpływają natomiast na odmiennosć sposobów wartościowania czasu w transporcie ładunków i transporcie pasażerskim.

Co więcej, pasażerowie mają prawo stawiać wobec przewoźników, organizatorów transportu i zarządców infrastruktury większe wymagania niż gestorzy ładunków. Wynika to przede wszystkim z tego, że w transporcie pasażerskim sam użytkownik (osoba) jest przedmiotem przewozu, podczas gdy w transporcie ładunków przewożone są rzeczy konsumentów, które w przeciwieństwie do pasażerów należy przewozić, komasując je i intensyfikując wykorzystanie ładowności środków transportu, dodatkowo dążąc do jak najniższego kosztu przewozu [Ważna, 2012, s. 135]. Pasażerowie natomiast wymagają pewnego poziomu komfortu (wygody) podróżowania, cenią możliwość pracy lub wykonywania innych aktywności w trakcie

jazdy, co bezpośrednio przekłada się na wartościowanie czasu, jaki spędzają na przemieszczaniu się.

Zakończenie

Przybliżenie teoretycznych rozważań na temat ekonomicznej wartości czasu i wyjaśnienie szczególnego znaczenia tego zagadnienia w ekonomice transportu pozwala utwierdzić w przekonaniu o znaczącej roli czynnika czasu w gospodarowaniu w sektorze transportu. Czynniki ten, obecny w teorii ekonomii od lat 60. XX wieku, był poddawany wielu próbom wyceny, a w dzisiejszych czasach potrzeba posiadania coraz dokładniejszej wiedzy na temat ekonomicznej wartości czasu nasila się. Wynika to przede wszystkim z wciąż zwiększającego się tempa życia społeczeństw. Natomiast z perspektywy ekonomiki transportu rosnące zainteresowanie problematyką wyceny ekonomicznej wartości czasu jest większe z uwagi na dużą mobilność tych społeczeństw, która idzie w parze z popularyzacją motoryzacji indywidualnej.

Przegląd literatury przedmiotu oraz opracowań i raportów z badań nad wyceną ekonomicznej wartości czasu w transporcie pozwala również wnioskować, że:

1. Badania tego typu zyskują na znaczeniu w obliczu realizowanej w ramach Unii Europejskiej polityki transportowej opartej o założenie zrównoważonego rozwoju, która szczególny nacisk kładzie na redukcję kosztów zewnętrznych transportu. Do kosztów tych bez wątplenia można zaliczać koszty związane z nadmiernymi stratami czasu wywołane chociażby kongestią transportową.
2. Pomimo że wiedza na temat potencjalnych oszczędności z redukcji czasu transportu teoretycznie powinna stanowić wsparcie w podejmowaniu racjonalnych decyzji przez reprezentantów strony popytowej i podażowej rynku transportowego, zarządców infrastruktury, organizatorów transportu i przewoźników, decydentów w zakresie polityki transportowej czy inwestycji infrastrukturalnych, to w praktyce badania takie najczęściej realizowane są na użytek jedynie oceny opłacalności inwestycji infrastrukturalnych. Niewielka jest natomiast, mimo wieloletnich praktyk badawczych w tym zakresie, świadomość pozostałych wymienionych gremiów na temat wartości czasu transportu.
3. Dokumenty polityki transportowej krajów z całego świata, a w Europie zarówno będących członkami Unii Europejskiej, jak i nienależących do Wspólnoty, w bardzo różnorodny sposób traktują kwestię wartości czasu w transporcie. W samej UE Komisja Europejska tworzy cyklicznie opracowywane wytyczne w tym obszarze badawczym.

Należy jednak podkreślić, że są one jednym z licznych elementów uwzględnianych przy ocenach wielokryterialnych dla różnych sektorów gospodarki. Spośród ogólnościatowego dorobku naukowego z zakresu wyceny ekonomicznej wartości czasu na wyróżnienie zasługuje wkład naukowców z University of Leeds w Wielkiej Brytanii, którzy są pionierami z zakresu badań nad wskaźnikami VOT (*value of time*) i VTTS (*value of travel time savings*).

Literatura

- Burnewicz J. (2009), *Koszty w ekonomice transportu*, w: M. Bąk (red.), *Koszty i opłaty w transporcie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Czaja S. (2011), *Czas w ekonomii*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
- Henssonow S.F., Surhone L.M., Tennoe M.T. (2010), *Value of time*, Betascript Publishing.
- Jara-Diaz S. (2008), *Transport economic theory*, Emerald Group Publishing Limited, Universidad de Chile, Santiago.
- Jung B.H. (1989), *Ekonomia czasu wolnego, zarys problematyki*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Kozłak A. (2008), *Ekonomika transportu, teoria i praktyka gospodarcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Kramer R. (2011), *Wartość jako kategoria ekonomiczna – definicja i klasyfikacja*, „Inwestycje i nieruchomości, wyzwania i możliwości. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” nr 4/7.
- Pawłowska B. (2000), *Zewnętrzne koszty transportu, problem ekonomicznej wyceny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Penc J. (1997), *Leksykon Biznesu*, Placet, Warszawa.
- Provision of market research for value of travel time savings and reliability*, Non-Technical Summary Report, Department for Transport, 2015, UK.
- Słownik Języka Polskiego PWN, Portal wiedzy PWN, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/warto%C5%9B%C4%87.html>, dostęp: 10.07.2017.
- Szymańska A.I. (2011), *Badania preferencji konsumentów z wykorzystaniem kompozycyjnej metody badań MDPREF*, „Marketing i Rynek”, nr 10, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, http://www.ap.krakow.pl/geo/cyber/szymanska_badania_preferencji.pdf, dostęp: 10.07.2017.
- Tarski I. (1976), *Czynnik czasu w procesie transportowym*, Wydawnictwa Komunikacji i Łączności, Warszawa.
- The Value of Travel Time Savings: Departmental Guidance for Conducting Economic Evaluations*, Revision 2 (2014 Update), U.S. Department of Transportation, Waszyngton, <https://www.transportation.gov/sites/dot.gov/files/docs/USDOT%20VOT%20Guidance%202014.pdf>, dostęp: 10.07.2017.
- Transportation Cost and Benefit Analysis II – Travel Time Costs* (2012), Victoria Transport Policy Institute, Canada, <http://www.vtpi.org/tca/tca0502.pdf>, dostęp: 01.11.2017.

- Ważna A. (2012), *Rozwiązania usprawniające organizację i zarządzanie ruchem pasażerskim*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego „*Ekonomika Transportu i Logistyka*”, nr 43.
- Wielki Słownik W. Doroszewskiego – *czas*, Portal wiedzy PWN, <http://sjp.pwn.pl/doroszewski/czas;5418719.html>, dostęp: 10.07.2017.
- Wilimowska Z., *Prezentacja podstawowych koncepcji wartości oraz sposobów klasyfikacji metod wyceny przedsiębiorstw*, <http://www.pwsz.nysa.pl/zwilimowska/wycena3.pdf>, dostęp: 10.07.2017.

Streszczenie

Pojęcie wartości jest bardzo pojemne, a z perspektywy nauk ekonomicznych wartość definiuje się najczęściej jako materialną, czyli mającą swój odpowiednik w pieniądzu. Wyznaczanie wartości ekonomicznej nazywane jest wyceną, która nie jest procesem łatwym, jeżeli dotyczy czynnika czasu niemającego odpowiedników w postaci wartości rynkowych. Ekonomiczna wartość czasu jest analizowana przez ekonomistów już od lat 60. ubiegłego wieku i obecnie wciąż pozostaje przedmiotem badań, również w ramach ekonomiki transportu. Znaczenie czynnika czasu w transporcie jest szczególne, ponieważ sprawne funkcjonowanie systemów transportowych pozwala na efektywniejsze wykorzystywanie zasobów w całej gospodarce. Wiedza na temat ekonomicznej wartości czasu poświęcanego na transport, czyli o kosztach, jakie ponosi się z tytułu nadmiernych strat czasu podczas przemieszczania, może mieć istotny wpływ na decyzje konsumentów i producentów na rynkach transportowych, organizatorów transportu i zarządców infrastruktury oraz decydentów z zakresu polityki transportowej. Celem artykułu jest przybliżenie teoretycznych rozważań na temat ekonomicznej wartości czasu i wyjaśnienie szczególnego znaczenia tego zagadnienia w ekonomice transportu. Jak wynika z przeglądu i analizy badań nad wartością czasu w transporcie, ich wyniki są obecnie wykorzystywane przede wszystkim do oceny opłacalności inwestycji infrastrukturalnych w transporcie.

Słowa kluczowe

wartość ekonomiczna, czas, koszty, wycena, transport

The value of time as an object of research in transport economics (Summary)

The concept of value is very capacious. From the perspective of economic sciences it is usually defined as having its counterpart in money. Estimating an economic value is called valuation, which is not an easy process if it concerns a thing which does not have a counterpart in the form of market value. The economic value of time has been analysed by economists since the 1960s and still is the subject of research, also within the transport economics. The time factor in transport is a special issue, as the efficient operation of transport systems allows for more efficient use of resources throughout the economy. The knowledge about the economic value of time spent on transport, that is, of the costs of over-loss of time during transportation process, can have a significant impact on the decisions

of consumers, manufacturers on the transport markets, transport organizers, infrastructure managers and transport policy makers. The purpose of this article is to approximate theoretical considerations on the economic value of time and to explain the particular importance of this issue in transport economics. According to the review and analysis of the studies on the value of time in transport, the results of this kind of research are currently used primarily to assess the profitability of transport infrastructure investments.

Keywords

economic value, time, costs, valuation, transport

Jerzy Wąchol*

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, a wielkie korporacje na rynku globalnym

Wstęp

Współcześnie, w dobie globalizacji, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (*Corporate Social Responsibility – CSR*), w dużej mierze związana jest z rozwojem zrównoważonym i trwałym (*sustainable development*) oraz ochroną środowiska naturalnego. Jest to koncepcja, według której przedsiębiorstwa uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z grupami interesariuszy, już na etapie budowania strategii. Przykładowo J. Gustafson łączy rolę CSR w scalaniu koncepcji globalnego obywatelstwa ze zrównoważonym rozwojem oraz z troską o środowisko naturalne [Gustafson, 2007, s. 190].

Zmiany w środowisku naturalnym spowodowane przez człowieka są faktem. Choćby te zmiany spowodowane były przez człowieka tylko w 5% czy 10%, a reszta przez procesy naturalne (wulkany, trzęsienia ziemi, procesy geologiczne, wyziewy gazów z dna oceanów itp.), to jednak jest to dużo. Może to być wartość krytyczna do dalszych lawinowych zmian i życia społeczeństw na Ziemi.

Potrzebna jest więc odpowiedzialna działalność wielkich korporacji, przedsiębiorstw i władz państwowych dla rozwoju zrównoważonego i trwałego. Ważny jest tu obowiązujący system nadzoru korporacyjnego (*corporate governance*), uwzględniający interesy nie tylko właścicieli, menedżerów, ale także wszelkich interesariuszy, w tym również interesy społeczne i ekologiczne. Maksymalizacja zysku i wartości przedsiębiorstwa nie może być jedynym celem.

Z uwagi na kurczące się zasoby naturalne należy ograniczać ich wydobycie i szukać ekologicznych substytutów. Ograniczyć ilość odpadów szkodliwych dla przyrody i ludzi, zastosować recykling odpadów oraz odnawialne źródła energii na większą skalę. Ważne są tutaj także technologie energo- i materiałooszczędne. Zmiany w przyrodzie będą następować, jest to nieuniknione, chodzi jednak o to, by działalność przedsiębiorstw nie przyspieszyła lawinowo tych zmian w przyrodzie jak katalizator.

Celem opracowania jest zaprezentowanie znaczenia rozwoju CSR na tle procesów globalizacji i wielkich korporacji. Tematyka ta wymaga

* Dr inż., Katedra Zarządzania Organizacjami Kadrami i Prawa Gospodarczego, Wydział Zarządzania, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza, ul. Gramatyka 10, 30-067 Kraków, jwachol@zarz.agh.edu.pl

pogłębienia z uwagi na zmiany technologiczne i w środowisku naturalnym. Z wykorzystaniem zebranych materiałów literaturowych, obserwacji własnych, badań ankietowych i wywiadów, a także danych statystycznych podjęto próbę wskazania ważnej roli CSR oraz rozwoju zrównoważonego i trwałego w gospodarce globalnej.

1. Społeczna odpowiedzialność a rozwój wielkich korporacji i przedsiębiorstw

Zwykle społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa rozumiana jest jako zobowiązanie przedsiębiorstwa do zminimalizowania lub nawet wyeliminowania jakichkolwiek szkodliwych oddziaływań i zwiększenie swoich długoterminowych korzystnych wpływów na społeczeństwo [Mohr, 1996, s. 48–49].

CSR uwzględniana powinna być już na etapie budowania strategii [Kapferer, 2012, s. 441–447], z wykorzystaniem nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania [McNeil i inni, 2015, s. 135–219]. Ponadto społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa i korporacji musi odnosić się do rozwoju zrównoważonego i trwałego oraz środowiska naturalnego, do zaangażowania przedsiębiorstwa na rzecz rozwoju ekonomicznego i etycznego, przy zachowaniu szacunku dla ludzi, narodów i społeczności lokalnych. Rodzi się jednak pytanie, na ile te zobowiązania społeczne i ekologiczne przedsiębiorstw i korporacji są dobrowolne, a na ile wg uwarunkowań ekonomicznych i prawa.

Przez rozwój rozumie się szeroki proces zmian, który prowadzi do pozytywnych przemian w całej organizacji lub dotyczy tylko wybranych części tej organizacji. Prorozwojowa organizacja charakteryzuje się następującymi rodzajami przedsięwzięć: restrukturyzacją, rewitalizacją, wzrostem lub ekspansją, odrodzeniem lub schyłkiem [Machaczka, 1998, s. 14–16]. Ponadto każde przedsiębiorstwo składa się ze struktury organizacyjnej, zasobów ludzkich, członu kierowniczego, zasobów materialno-technicznych i celów, jakie chce realizować, oraz jest powiązana z otoczeniem [Peszek, 2002, s. 46]. Elementy te muszą się rozwijać w odpowiednich proporcjach dla dobra całej organizacji.

Z kolei tzw. cykl życia organizacji zakłada, że po narodzeniu, wroście organizacji, dojrzałości i fazie schyłku następuje zawsze upadek organizacji [Griffin, 2004, s. 330]. W miejsce upadłej organizacji, przedsiębiorstwa, korporacji może powstawać nowa, na bazie upadłej starej organizacji. Ogólnie znane i praktycznie przydatne są też fazy rozwoju organizacji wg Greinera [Lichtarski, 1999, s. 88].

Współcześnie dla rozwoju i sukcesu korporacji i przedsiębiorstw mniejszych konieczne jest stosowanie także tzw. nowoczesnych metod i technik

zarządzania [Brilman, 2002, s. 17–26], dobranych do danej sytuacji, takich jak: benchmarking, reengineering, outsourcing, lean management i lean manufacturing, franchising, organizacja ucząca się, TQM, kaizen, przedsiębiorstwo sieciowe, organizacja wirtualna, techniki informatyczne, komputeryzacja, automatyzacja procesów w przedsiębiorstwie, zarządzanie projektami itp. Ważne jest także odpowiednie przechodzenie z orientacji funkcjonalnej do bardziej efektywnej współcześnie organizacji procesowej [Kunasz, 2010, s. 5].

Na globalnym rynku istotną rolę odgrywają obecnie wielkie korporacje. Dzieje się tak z uwagi na to, że wielkie korporacje mają często większe zasoby (finansowe, technologiczne, materialne, kadrowe, organizacyjne i marketingowe itp.) niż wiele mniejszych państw narodowych. Stąd ważne jest, jaki ład korporacyjny, nadzór korporacyjny tam istnieje, w ramach obowiązującego prawa i społecznego przyzwolenia. W teorii nadzoru nad działalnością spółek i korporacji według typologii wyróżnia się dla perspektywy sytuacyjnej: teorię zasobową, teorię interesariuszy, teorię agencji oraz teorię Stewarda [Peszek, 2006, s. 130–138].

Przez nadzór nad działalnością spółek zwykle rozumie się zbiór wewnętrznych i zewnętrznych elementów kontroli, które łagodzą konflikty interesów między akcjonariuszami a menedżerami, wynikający z oddzielenia kontroli i własności. Wyróżnia się dwa podstawowe systemy nadzoru korporacyjnego: jednopoziomowy z radą dyrektorów (anglosaski) i dwupoziomowy, kontynentalno-japoński, z radą nadzorczą i zarządem. *Corporate governance* jest to system, za pomocą którego spółki są zarządzane i kontrolowane. Termin ten tłumaczy się zwykle jako nadzór właścicielski, nadzór korporacyjny, władanie korporacyjne czy ład korporacyjny [Mesjasz, 2011, s. 16]. Ważna w nadzorze korporacyjnym jest rola nie tylko właścicieli, akcjonariuszy, ale także rola interesariuszy niebędących właścicielami spółki, ale mających żywotne interesy odnośnie do funkcjonowania spółki. Są to pracownicy, organizacje społeczne, instytucje lokalne i państwowe, dostawcy, odbiorcy, organizacje ekologiczne itp. Istotne też są tutaj kodeksy dobrych praktyk korporacyjnych na świecie, z uwagi na niedoskonałość regulatorów rynkowych i problemów agencji [Jeżak, 2010, s. 255–261].

Wielkie korporacje posiadają na tyle duże aktywa, że przenikają do gospodarek narodowych, mając nawet pośredni wpływ na rządy tych państw, a poprzez wpływ medialny na społeczeństwo. Mogą wywołać pośrednio rozwój lub kryzysy lokalne, inwestując lub nie w danych rejonach świata, powodując też wzrost zatrudnienia i bezrobocia, czy inne aspekty ekologiczne, technologiczne nieobojętne społecznie. Mogą one być pod kontrolą Skarbu Państwa wraz z regulacjami nadzoru korporacyjnego

i ważnymi uprawnieniami pracowników [Postuła, 2013, s. 190–202]. Korporacje mogą być notowane na giełdzie lub nie. Jeśli są notowane na giełdzie, to istnieją tam mechanizmy *corporate governance* w spółkach giełdowych [Aluchna, 2007, s. 233–256].

Do 10 największych spółek publicznych na świecie, ze względu na wartość rynkową, można zaliczyć: Industrial and Commercial Bank of China (ICBC) 198 mld \$, China Construction Bank 162,8 mld \$, The Agricultural Bank of China 152,7 mld \$, Berkshire Hathaway (USA ubezpieczenia) 360,1 mld \$, JPMorgan Chase (USA bankowość) 234 mld \$, Bank of China 143 mld \$, Wells Fargo (USA bankowość) 256 mld \$, Apple 586 mld \$, ExxonMobil (USA energetyka) 363,3 mld \$, Toyota Motor (Japonia motoryzacja) 177 mld \$ [www.forbes.pl, 2016].

Są to więc głównie spółki z branży bankowej, motoryzacyjnej, energetycznej i IT. Dominują chińskie banki, pomimo znacznego spowolnienia gospodarczego w Chinach. Obecnie dynamika PKB Chin to ok. 6–7% – nadal wysoka, ale w poprzednich latach wynosiła nawet ponad 10–20%. Wartości rynkowe tych spółek (jak np. Apple 586 mld \$) są często dużo większe od PKB mniejszych krajów narodowych (jak np. Słowacja, Węgry, czy biedne kraje Afryki). Tablica 1 prezentuje dane społeczno-ekonomiczne w wybranych krajach świata.

Trudno tutaj oceniać rozwój gospodarczy, dobrobyt społeczny jedynie przez czynniki ekonomiczne. Przykładowo, wycięto las, drewno sprzedano, na tym miejscu postawiono zakład chemiczny zanieczyszczający powietrze i wodę. PKB wzrósł, bezrobocie zmniejszyło się, ale stan powietrza i wody znacznie się pogorszyły, zdrowie mieszkańców także. Ogólnie dobrostan społeczny niekoniecznie wzrósł, bo pomimo wysokiego relatywnie PKB *per capita* na głowę pieniądze nie trafiają w dużej mierze do pracowników, z uwagi na relatywnie niskie zarobki, jak np. w Polsce. A koszty leczenia związane z zanieczyszczeniem środowiska naturalnego wzrosły, nie mówiąc już o rabunkowej eksploatacji surowców naturalnych. Stąd potrzeba rozwoju zrównoważonego i trwałego dla podniesienia wagi dobrostanu społecznego.

Tablica 1. Dane społeczno-ekonomiczne w wybranych krajach świata w 2016 r.

Kraj/ Region	PKB real	Dyna- -mika PKB	PKB per capita PPP	Bezro- bocie	Dług zewn.	Rezerwy walutowe i w złocie	Wzrost produkcji przem.
	mld \$	%	tys. \$/ os.	%	mld \$	mld \$	%
Chiny	21.270,0	6,6	15,4	4,2	983,5	3.092,0	6,1
UE obecnie	19.180,0	1,9	37,0	9,6	–	750,0	1,5
USA	18.560,0	1,6	57,3	4,7	17.910,0	117,6	2,1
UE bez W. Brytanii	16.392,1	1,9	36,1	10,1	–	620,4	1,6
Indie	8721,0	7,6	6,7	8,4	507,0	359,1	7,4
Japonia	4932,0	0,5	38,9	3,2	–	–	0,5
Niemcy	3979,0	1,7	48,2	4,3	5.326,0	173,7	1,5
Rosja	3745,0	–0,8	26,1	8,2	514,8	365,5	0,7
Wielka Brytania	2788,0	1,8	42,5	5,1	8.126,0	129,6	0,3
Francja	2737,0	1,3	42,4	9,7	5.360,0	138,2	1,0
Brazylia	1770,0	–3,3	15,2	12,6	544,1	352,1	–3,0
Polska	1052,0	3,1	27,7	9,6	344,8	90,2	4,2
Czechy	350,9	2,5	33,2	5,6	128,9	78,6	2,8
Ukraina	349,8	1,5	8,2	10,0	127,7	16,0	2,0
Węgry	267,6	2,0	27,2	6,6	131,2	31,6	3,3
Słowacja	169,1	3,4	31,2	9,8	75,0	2,6	4,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Eurostat, 2017; CIA USA, 2017].

2. Badania empiryczne i obserwacje własne

W ankiecie i wywiadach z 2017 r. wypowiedziało się 25 menedżerów z województwa małopolskiego, z różnych przedsiębiorstw. Odpowiedzieli oni na pytania, co decyduje głównie o ich zachowaniach, czy są to czynniki prawne (zakazy i kary), ekonomiczne (zyski, powiększenie wartości przedsiębiorstwa), społeczne (poszanowanie ludzi, zadowolenie i zdrowie, praca i spokój społeczny), ekologiczne (stan środowiska naturalnego, czyste powietrze, woda, brak zanieczyszczeń), czy technologiczne (tab. 2). Badania te są małe i niereprezentatywne, ale jednak rysuje się tu pewna tendencja, że najważniejsze czynniki to ekonomiczne i prawne. Dalej dopiero czynniki technologiczne i społeczne, a na końcu niestety ekologiczne.

Tablica 2. Jakie czynniki decydują o zachowaniach menedżerów [w %]

Odpowiedzi	Czynniki				
	prawne	eko- nomiczne	społeczne	ekologiczne	techno- -logiczne
Tak	76	88	56	48	64
Raczej tak	24	8	44	36	32
Nie	0	4	0	16	4

Źródło: Opracowanie własne na przykładzie 25 ankiet i wywiadów od menedżerów z województwa małopolskiego w 2017 r.

W związku z takim podejściem menedżerów w wielu opracowaniach dotyczących otoczenia dalszego przedsiębiorstwa czynniki ekologiczne i środowisko naturalne nie są bezpośrednio uwzględniane. Są one bowiem zaliczane do czynników przede wszystkim prawnych. Prawo powinno regulować ochronę środowiska, a przedsiębiorstwa są od zarabiania i respektowania istniejącego prawa. Dobra wola menedżerów i przedsiębiorców jest ważna dla ochrony środowiska, ale uwzględniać oni muszą przede wszystkim interesy ekonomiczne współwłaścicieli i akcjonariuszy, a także relacje społeczne w firmie.

Okazuje się też, że nie wszystkie firmy liczą na nowoczesne technologie, (które czasami są ryzykowne i zbyt drogie), ponieważ bazują na starym rzemiośle i tradycjach, co daje im przewagę konkurencyjną. Jakaś też część firm działa na pograniczu prawa, które zdaniem menedżerów hamuje ich działania. A społeczne czynniki, dobre relacje w firmie, spokój społeczny, dobra atmosfera są istotne dla wszystkich, przynajmniej w tych małych badaniach. Tylko dla niewielkiej części menedżerów czynniki ekonomiczne nie mają najważniejszego znaczenia, ważniejsze są czynniki społeczne i ekologiczne, jednak na czymś trzeba zarabiać, żeby firma mogła przetrwać i rozwijać się. Jak wynika z wcześniejszych badań, dbałość o środowisko zależy od finansów [Hłobił, 2008, s. 50–53].

Jeden z prezesów firmy badającej stan powietrza i sprzedającej czujniki smogowe oświadczył nawet, że dla nich najważniejsze jest zadowolenie społeczne z ich pracy oraz czyste powietrze. Nie przyjmowali nawet dobrowolnego wsparcia finansowego od osób prywatnych. A zarabiają na sprzedaży czujników i ich eksploatacji głównie dla miast i gmin. Ponadto firma chemiczna pod Krakowem stara się jak najmniej wyrzucać odpadów i ścieków, z uwagi nie tyle na uwarunkowania prawne (byłoby to jeszcze zgodne z prawem), co bardziej na uwarunkowania ekonomiczne, ponieważ wszystkie substancje chemiczne są drogie, więc warto je odzyskać w największym stopniu, oraz sprzedawać, a nie wyrzucać i płacić za odpady i ścieki przemysłowe. Jest to też społecznie dobrze odbierane.

Zatem ochronę środowiska zalicza się często do uregulowań prawnych [Poskrobko, 2012, s. 38–53], jak np. ustawę antyśmogową, ponieważ dobrowolna ochrona środowiska nie zawsze dobrze funkcjonuje, z uwagi na krótkowzroczne zyski.

Istotna jest tutaj edukacja społeczna i uświadomienie społeczeństwu o zagrożeniach związanych z zanieczyszczeniem środowiska naturalnego, nawet w danej lokalizacji, danym rejonie miasta, ulicy, dzielnicy czy wsi. Służy temu po części projekt firmy Airly, założonej przez absolwentów AGH-Kraków. Setki czujników rozmieszczone w całej Polsce (najwięcej w Krakowie i na południu Polski, ale są już w Trójmieście i Szczecinie) pracują bez przerwy, wykrywając słynne pyły PM2.5 i PM10, oraz podając wspólny wskaźnik zanieczyszczenia powietrza CAQI (*Common Air Quality Index*). Wyniki są podawane na stronie www.map.airly.eu na bieżąco, co godzinę. Jest też analiza i wykres za ostatnie 24 godziny, dla każdego czujnika w danej lokalizacji. Ideą firmy jest, aby tanie czujniki, podłączone do Internetu, były rozmieszczone co 1 km w całej Polsce, w bardziej zaludnionych obszarach. Dzięki temu uzyskuje się dokładność pomiarów przez interpolację nawet do metrów, z wykryciem ewentualnego głównego truciciela. Istnieje także aplikacja mobilna na smartfony. Według opisu wielkości CAQI wiadomo, kiedy można pracować, trenować (np. w ciągu letniego dnia), a kiedy należy szczelnie zamykać domy i mieszkania (np. wieczorami i nocą, zwłaszcza w zimie). Zapylenie zimą 2017 r., głównie wieczorami, było w wielu miejscowościach pod Krakowem nawet większe niż w centrum Krakowa czy dzielnicy Nowa Huta. Porównywalne także z miastami chińskimi (wskaźnik CAQI powyżej 100). Stało się to przede wszystkim przez wysoką emisję z domów jednorodzinnych, opalanych złym paliwem i wykorzystujących stare piece. W miastach i zakładach przemysłowych, dzięki lepszym piecom i elektrofiltram, emisja tych pyłów była mniejsza.

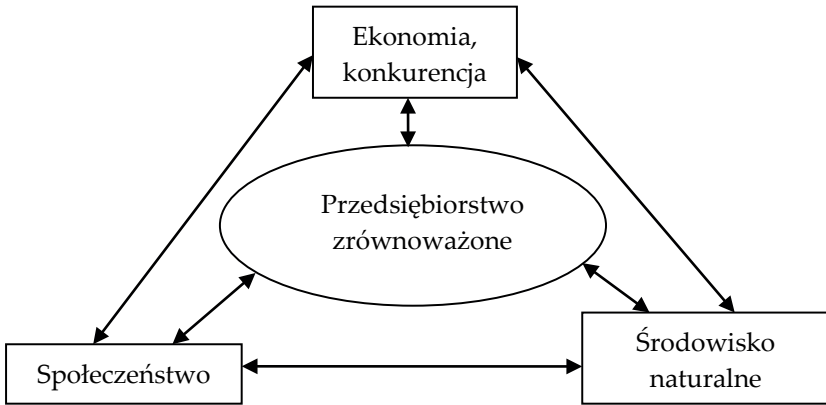
Spowodowało to szok, niedowierzanie i interakcję społeczną wielu mieszkańców podkrakowskich wsi i gmin, że mają powietrze gorsze ze względu na pyły PM2.5 i PM10, niż w centrum Krakowa czy Nowej Hucie. Z tego powodu odbyło się w 2017 r. wiele spotkań wiejskich i gminnych w tej sprawie. Część mieszkańców Krakowa zainwestowała we własny dom i przeprowadziła się na wieś, do miejscowości podkrakowskich, licząc też na lepsze powietrze. Jednak zabudowa przez firmy developerskie domami jednorodzinnymi wzrosła, nieporównywalnie z czasami PRL. Każdy dom posiada komin, zwykle prosty tani piec, i emituje spaliny, a część mieszkańców paliła nawet śmieciami, za co grożą kary. W Krakowie od 2018 r. ma być zakaz palenia węglem, drewnem i wymiana pieców. Nad podobnymi rozwiązaniami zgodnymi z prawem zastanawiają się też inne

gminy (nawet z wykorzystaniem małych elektrofiltrów kominowych), pod naciskiem społecznym stron.

3. Rozwój zrównoważony i trwały w ramach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwo z uwagi na rozwój zrównoważony i trwały powinno uwzględniać nie tylko wartości ekonomiczne, ale także wartości społeczne i ekologiczne, co prezentuje rysunek 1. A w ramach ekonomii i przewagi konkurencyjnej konieczne są nowe technologie. Wszystkie te elementy są powiązane ze sobą i powinny być monitorowane przez instytucje państwa i prawo.

Rysunek 1. Przedsiębiorstwo zrównoważone i trwałe



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Toczyski, 2004, s. 15–21].

Przedsiębiorstwo zrównoważone powinno dostarczać trwałą i zrównoważoną wartość (ekonomiczną, ekologiczną i społeczną). Oznacza to, że ma ono działać nie tylko w interesie swoich właścicieli i klientów, ale także powinno uwzględniać pozostałych zainteresowanych jego działalnością, w interesie społecznym i ekologicznym w ramach przyjętych wartości i norm, dla rozwoju zrównoważonego i trwałego [Wąchoł, 2016, s. 295–310]. Jednak interesy poszczególnych stron mogą być sprzeczne, przynajmniej tymczasowo.

Określenie biznesu zrównoważonego oznacza wzrost nie tylko wartości ekonomicznej firmy dla akcjonariuszy czy udziałowców, ale również dla wszelkich interesariuszy, także społecznych, oraz zachowanie dobrego stanu środowiska naturalnego, ważnego dla przeżycia ludzi, zwierząt i roślin. Zrównoważony biznes wprowadza zmiany w postrzeganiu przedsiębiorstw, celu, misji i roli organizacji gospodarczej w społeczeństwie i środowisku naturalnym. Nie wystarcza tu maksymalizacja zysku czy

wartości przedsiębiorstwa za wszelką cenę, kosztem społeczeństwa i środowiska naturalnego.

Wydaje się, że dla przeżycia na Ziemi konieczny jest rozwój zrównoważony i trwały oraz uświadomienie społeczne i edukacja [Pollok, 2015, s. 13–15]. Ważne tu jest poszanowanie wartości ekologicznych jak i społecznych. W literaturze podaje się też zwiększoną konieczność kontroli społecznej nad spółką, korporacją [Rudolf, 2002, s. 112].

Należy dostosowywać stopniowo gospodarkę w danym regionie świata do wymaganych norm, np. emisji spalin, zanieczyszczeń, tak aby był możliwy okres przejściowy, dający szansę przystosowania się do nowych wymagań. Problemem są na świecie kraje, które nadal nie chcą przestrzegać norm ochrony środowiska przyjętych w międzynarodowych porozumieniach, np. w Kioto czy w Paryżu. Ostatnie deklaracje USA z 2017 r. mówią o wręcz wypowiedzeniu ustaleń z Paryża. Podobnie postępują Chiny oraz biedniejsze kraje świata. Jednak i tam możliwe jest coraz większe zrozumienie dla ekologii. A wartości ekologiczne są ważne [Burchard-Dziubińska, 1998, s. 55–74] i smogi w wielkich chińskich miastach zatrują społeczeństwo.

Obecne wymagania UE odnośnie do ochrony środowiska [Muszyńska, Mazur, 2014, s. 308–320] może są za wysokie, za drogie na tym etapie wdrażania we wszystkich krajach UE. Wiele państw ościennych ich nie respektuje, a szkodliwa produkcja tam przeniesiona jest dużo tańsza. Zanieczyszczenia mogą jednak przybyć do UE z wiatrem i wodą. Ważne są więc działania na globalną skalę w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw oraz rozwoju zrównoważonego i trwałego.

Wartość odpowiedzialnego społecznie przedsiębiorstwa zrównoważonego rozumiana jest w szerszej perspektywie, nie tylko ekonomicznej, finansowej, ale także ekologicznej i społecznej [Kryński i inni, 2013, s. 68–83], które muszą być wykorzystane harmonijnie, w danym otoczeniu i warunkach. Jest to w okresie długoterminowym w interesie przedsiębiorstw, biznesu, a nie tylko jego otoczenia.

Za miarę wzrostu rozwoju gospodarki uważany jest wzrost dynamiki PKB, nie uwzględnia on jednak wszystkich elementów, np. dotyczących negatywnych zmian w środowisku naturalnym, kosztów społecznych, zdrowia [Nierzwicki, 2006, s. 105–114]. Dlatego nie można brać pod uwagę jedynie PKB dla dobrostanu życia ludzi, nie uwzględniając wartości ekologicznych i społecznych.

Rozwój zrównoważony i trwały [Rogall, 2010, s. 10–35] odnosi się przede wszystkim do okresów dłuższych. Rozwój ten nie może być rabunkowy, tylko dla wybranych grup interesu, nieracjonalny, przynoszący wyczerpanie i zniszczenie zasobów naturalnych. Chodzi tu bowiem o zaspokajanie

potrzeb nie tylko obecnych, ale i przyszłych pokoleń, jak również o dbałość o naturalne środowisko. Rozwój zrównoważony i trwały określa się też jako sposób eksploatacji zasobów naturalnych, realizacji inwestycji, tworzenia technologii, który będzie powiększał gospodarcze, przyrodnicze i społeczne podstawy zaspakajania potrzeb obecnych i przyszłych ludzkości [Piontek, 2002, s. 23–36].

Znany finansista George Soros twierdzi, że gdy jedynym celem działań jest osiągnięcie sukcesu (ekonomicznego), to nic nie powstrzyma współdziałania biznesu przed zbyt dalekim zmianami i znalezieniem się w obszarze dalekim od równowagi. Zakładając, że obłuda jest nieodłącznym elementem robienia interesów we współczesnym świecie [Soros, 1999, s. 15–26]. Potrzebne są tutaj, jak widać, uwarunkowania prawne, a nie tylko dobrowolne kodeksy korporacji i przedsiębiorstw.

Dynamiczny rozwój zrównoważony przedsiębiorstw musi kształtować się w ramach odpowiednio dobranych proporcji pomiędzy kapitałem ekonomicznym [Piketty, 2015, s. 293–330], przyrodniczym i społecznym i w warunkach społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) [Łukasiewicz-Kamińska, 2011, s. 15–29]. Problem ten wymaga również większej społecznej kontroli nad nadzorem korporacyjny [Rudolf i inni, 2002, s. 30].

Jednak nie we wszystkich krajach na świecie możliwe jest wprowadzanie na większą skalę CSR i rozwoju zrównoważonego i trwałego, z realną odpowiedzialnością społeczną przedsiębiorstw, oraz z wysokimi normami ochrony środowiska, gdyż znacznie podraża to produkcję. Kraje biednej Afryki z PKB *per capita* na głowę poniżej 3 tys. dolarów jak Zambia nie mogą sobie na to pozwolić i chętnie importują technologie mniej ekologiczne (np. ciągniki z polskiego Ursusa).

Zakończenie

Rośnie waga i rola CSR dla prawidłowego rozwoju. Coraz większego znaczenia nabierają interakcje społeczeństwa i przedsiębiorstw. Racjonalne stosowanie CSR może być impulsem do dalszego rozwoju oraz przynosić nowoczesne, zyskowe wyroby, które jednocześnie są przyjazne dla otoczenia społecznego i środowiska naturalnego [Każmierczak, 2017, s. 233–234]. Wymaga ona szerszego uświadomienia w społeczeństwie, ponieważ jest ona ważna teraz i dla pokoleń w przyszłości, dla życia ludzi, ekologii i funkcjonowania przedsiębiorstw oraz wielkich korporacji w gospodarce globalnej. Społeczna odpowiedzialność powinna być zapisana w kodeksach dobrych praktyk, jak również usankcjonowana prawnie. A stosowanie CSR w korporacjach musi się też bardziej opłacać. Regulacje prawne muszą być jednak wyważone dla interesów różnych stron. Ważna dla stosowania CSR jest kontrola instytucji państwowych nad bankami

i wielkimi korporacjami poprzez regulacje prawne, ekonomię instytucjonalną, nadzór korporacyjny i przez wykreowane organizacje społeczne.

Korporacje z uwagi na swoją wielkość, znaczenie ekonomiczne oraz zasoby materialne i zastosowanie nowych technologii oraz metody zarządzania odgrywają ważną rolę w stosowaniu CSR. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw powinna być stosowana wraz z rozwojem zrównoważonym i trwałym, dla zaspokojenia potrzeb i dobrostanu społeczeństwa. Konieczna jest większa edukacja dla CSR i dla rozwoju zrównoważonego, oraz większe stosowanie regulacji prawnych w tym zakresie. Uwzględniając np. uchwaloną przez Parlament Europejski i Radę Unii Europejskiej w dniu 22 października 2014 r. dyrektywę nr 2014/95/UE13, która nakłada obowiązek na wybrane podmioty sporządzania sprawozdań niefinansowych. W szczególności w zakresie upowszechnienia CSR, którego nieodłącznym elementem jest raportowanie społeczne przez przedsiębiorstwa. Dotyczy to również banków, instytucji systemu finansowego i zaufania publicznego oraz ich oceny w zakresie stosowania CSR [Dąbrowski, Majchrzak, 2016, s. 76–79].

Współczesna gospodarka stawia nowe wyzwania przed przedsiębiorstwami i korporacjami, są one związane ze zmieniającym się otoczeniem, oraz ze stale wzrastającymi procesami globalizacji [Borowiecki, 2010, s. 17–28]. Przedsiębiorstwa muszą stosować nowoczesne koncepcje zarządzania oraz CSR w dobie obecnych procesów globalizacji.

Literatura

- Aluchna M. (2007), *Mechanizmy corporate governance w spółkach giełdowych*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.
- Borowiecki R. (2010), *Analiza i diagnostyka ekonomiczna w zarządzaniu procesem zmian w przedsiębiorstwie*, w: R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Współczesne problemy analizy ekonomicznej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.
- Brilman J. (1998), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Burchard-Dziubińska M. (1998), *Ekologiczne i ekonomiczne aspekty restrukturyzacji przemysłu*, Ekonomia i Środowisko, Białystok.
- CIA USA (2017), *World Factbook*, www.cia.gov.
- Dąbrowski T.J., Majchrzak K. (2016), *Społeczna odpowiedzialność banków w kontekście walutowych kredytów hipotecznych*, CeDeWu, Warszawa.
- Dyrektywa UE nr 2014/95/UE13, z dnia 22 października 2014 r.
- Eurostat (2017), <http://ec.europa.eu/eurostat/web/main/home>.
- Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gustafson J. (2007), *Czym jest społeczna odpowiedzialność biznesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hłobił A. (2008), *Motywy ochrony środowiska, a zachowania proekologiczne człowieka*, <http://wis.pol.lublin.pl/kongres3/tom2/6.pdf>, WSHE, Łódź.

- Jeżak J. (2010), *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa.
- Kapferer J.N. (2012), *The new strategic brand management advanced insights and strategic thinking*, fifth edition, KoganPage, London.
- Kaźmierczak M. (2017), *Determinanty zarządzania społecznie odpowiedzialnego, w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, UE w Poznaniu, Poznań.
- Kryk B. (2000), *Wybrane zagadnienia ekologizacji energetyki w świetle integracji z Unią Europejską*, w: M. Burchard-Dziubińska (red.), *Integracja Polski z Unią Europejską w dziedzinie ochrony środowiska, problemy, korzyści zagrożenia*, t. 2, Wydawnictwo Biblioteka, Łódź.
- Kryński A., Matthias M., Caekelbergh A.F. (2013), *Zintegrowane zarządzanie środowiskiem*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kunasz M. (2010), *Zarządzanie procesami*, VOLUMINA.PL, Szczecin.
- Lichtarski J. (1999), *Postawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Łukasiewicz-Kamińska A. (2011), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa finansowego*, Difin, Warszawa.
- Machaczka J. (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- McNeil A.J., Frey R., Embrechts P. (2015), *Quantitative risk management, concepts, techniques and tools*, Princeton University Press, New Jersey.
- Mesjasz C. (2011), *Ład (nadzór) korporacyjny. Geneza, definicje i podstawowe problemy*, w: D. Dobija, I. Koładkiewicz (red.), *Ład korporacyjny*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Mohr L. A. (1996), *Corporate Social Responsibility: Competitive Disadvantage or Advantage?* American Marketing Association, Chicago.
- Muszyńska E., Mazur G. (2014), *Unia Europejska 2014*, Difin, Warszawa.
- Nierzwicki W. (2006), *Zarządzanie środowiskowe*, PWE, Warszawa.
- Peszko A. (2002), *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, Uczelniane Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Kraków.
- Peszko A. (2006), *Rada nadzorcza w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
- Piketty T. (2015), *Kapitał w XXI wieku*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa.
- Piontek B. (2002), *Koncepcja rozwoju zrównoważonego i trwałego Polski*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków.
- Pollok A. (2015), *Edukacja dla zrównoważonego i trwałego rozwoju oraz społeczna odpowiedzialność biznesu*, Wydawnictwo PTE, Warszawa.
- Poskrobko B., Poskrobko T. (2012), *Zarządzanie środowiskiem w Polsce*, PWE, Warszawa.
- Postuła I. (2013), *Nadzór korporacyjny w spółkach Skarbu Państwa*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Rogall H. (2010), *Ekonomia zrównoważonego rozwoju, teoria i praktyka*, Wydawnictwo Zysk, Poznań.
- Rudolf S. (2002), *Nadzór korporacyjny w przedsiębiorstwach przyszłości*, w: E. Skrzypek (red.), *Future 2002, Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.

- Rudolf S., Janusz T., Stos D., Urbanek P. (2002), *Efektywny nadzór korporacyjny, teoria i praktyka*, PWE, Warszawa.
- Soros G. (1999), *Kryzys światowego kapitalizmu, Zagrożenia dla społeczeństwa otwartego*, Wydawnictwo Muza S.A., Warszawa.
- Toczyski W. (2004), *Monitoring rozwoju zrównoważonego i trwałego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Wąchol J. (2016), *Rozwój zrównoważony a uwarunkowania rozwoju gospodarki polskiej na tle innych krajów*, w: J. Ejdyś (red.), *Społeczna odpowiedzialność i zrównoważony rozwój w naukach o zarządzaniu, Aspekty teoretyczne i aplikacyjne*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń.
- www.map.airly.eu.
- www.forbes.pl (2016).

Streszczenie

Celem opracowania jest zaprezentowanie wielkiego znaczenia rozwoju CSR na tle procesów globalizacji i wielkich korporacji. Opracowanie przedstawia wagę i stosowanie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw w warunkach współczesnej globalizacji. CSR powinno być stosowane razem z rozwojem zrównoważonym i trwałym. A wielkie korporacje z uwagi na swoje zasoby odgrywają w stosowaniu CSR dużą rolę. Nie wszystkie jednak kraje i przedsiębiorstwa zachowują standardy ekologiczne i społeczne. W pogoni za krótkookresowym zyskiem prowadzą nieracjonalną, rabunkową gospodarkę. Na podstawie zebranych danych statystycznych, obserwacji i literatury wyciągnięto wnioski dotyczące społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (CSR) i rozwoju zrównoważonego. Potrzebne jest tu racjonalne prawo oraz nadzór korporacyjny i kodeksy dobrych praktyk.

Słowa kluczowe

CSR, rozwój zrównoważony i trwały, nadzór korporacyjny, globalizacja

Corporate social responsibility (CSR) in the global market (Summary)

The objective of article is to present the great importance of the development of CSR in the background processes of globalization and large corporations. The paper presented the importance and application of corporate social responsibility (CSR) in the conditions of globalization. CSR should be used together with the development of sustainable development. And big corporations have important role in the application of CSR. However, not all countries and businesses retain the ecological and social standards, but in the pursuit of profit in a short period of time, enterprises have irrational economy. With the use of the collected descriptive data, literature, owns observations and statistical data, in the paper conducted the conclusions about CSR and sustainable development. There are needed a reasonable law and corporate governance and the codes of good practice.

Keywords

CSR, sustainable development, corporate governance, globalization

Dariusz Wiczorek*

Integracja procesów zarządzania portfelem projektów ze strategią przedsiębiorstwa

Wstęp

Strategie opracowywane w wielu organizacjach mają sprawiać, że podmioty te będą w stanie zrobić przysłowiowy krok naprzód. Prezesi, dyrektorzy, kierownicy, członkowie multidyscyplinarnych zespołów spędzają co roku dziesiątki dni na spotkaniach, których celem jest stworzenie lub też udoskonalenie strategii organizacji. Uczestnicy tych spotkań mogą mieć często poczucie satysfakcji, ale także sprawczości. Sądzą, że dzięki nim następuje odkrywanie nowych możliwości działania, pojawiają się nowe opcje rozwoju organizacji. Spotkania te dają nie tylko szansę prezentacji propozycji strategicznych działań, w tym takich, które nie były wcześniej dostrzegane lub rozważane, ale także umożliwiają osiągnięcie kompromisów i konsensusów odnośnie metod i narzędzi, które organizacja będzie wykorzystywać dla osiągnięcia swoich celów.

Niezależnie od pasji i zaangażowania pracowników różnych szczebli wykazywanych podczas opracowywania strategii, założone cele strategiczne często nie są osiągane. Niezdolność do realizacji strategii może wynikać z różnych przyczyn. Wydaje się, że do najczęstszych z nich należą:

- niewystarczające zrozumienie strategii,
- nieprzygotowanie rzetelnych kalkulacji,
- braki w dostępie do zasobów,
- niewystarczające lub nieadekwatne kompetencje,
- zmiany czynników zewnętrznych.

Założenie, że dla osiągnięcia sukcesu wystarczy rzetelna strategia organizacji, nawet jeśli składałaby się ona np. z kilku kompleksowych i wzajemnie zależnych strategii, wydaje się naiwne. Pomija ono bowiem kwestie alokacji zasobów, w tym w ujęciu międzyfunkcyjnym, a także ignoruje występowanie konkurencyjnych priorytetów, które powodują walkę pomiędzy poszczególnymi ośrodkami odpowiedzialności wewnątrz organizacji. Po zakończeniu okresu raportowania następuje zwykle ocena wyników. Jeśli cele nie są osiągnięte, następuje rozliczanie za niewystarczające wyniki, a cały cykl zaczyna się od nowa. Z czasem prowadzi to często do osłabiania ponadczasowego przekonania o zdolności organizacji do rozwijania

* Dr, Katedra Finansów Przedsiębiorstw, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, dariusz.wiczorek@ug.edu.pl

skutecznych strategii i osiągnięcia celów. Może to prowadzić do szeregu negatywnych konsekwencji, ograniczania zdolności do pozyskiwania kapitału, a także do odchodzenia utalentowanych współpracowników, mających aspiracje, aby przyczynić się do udziału w odnoszącej sukcesy organizacji.

Aby tego uniknąć, konieczne jest wprowadzanie rozwiązań, które w sposób rygorystyczny i transparentny poprowadzą do skutecznego realizowania strategii. Zarządzanie portfelem projektów jest procesem, projekty zaś narzędziami, a samo zarządzanie projektami dyscypliną, które mogą wpłynąć na istotne zmniejszenie luki pomiędzy przyjętą strategią a faktycznym osiągnięciem celów strategicznych [Rajegopal i inni, 2007, s. 12–15].

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji wykorzystania narzędzi zarządzania portfelem projektów¹ do wsparcia zarządzania strategicznego i zasad integracji procesów zarządzania portfelem projektów z zarządzaniem strategicznym. Metodą badawczą zastosowaną w pracy jest analiza krytyczna literatury, zaś przedstawione rozważania mają charakter koncepcyjny i mogą służyć jako podstawa do tworzenia systemów zarządzania strategicznego w organizacjach. Zarządzanie projektami, jako stosunkowo nowa dyscyplina wiedzy, jest obecnie jednym z najważniejszych elementów zarządzania operacyjnego w organizacjach, która (za pośrednictwem zarządzania portfelem projektów oraz zarządzania programami) aspiruje do przyczyniania się do zmiany paradygmatów zarządzania strategicznego [Cooper, Edget, 2001; Ciliberti, 2005].

1. Czym jest strategia?

„Strategia” jest pojęciem często używanym. Obok wyrazów, takich jak „cel”, „budżet”, „plan”, „zespół”, pojęcie strategii stanowi nieodłączny element żargonu korporacyjnego. Słowa te są używane tak często, że wydają się uniwersalne i zrozumiałe. Sprawia to, że przyjmuje się zwykle, że są one jasne i mają wspólne znaczenie dla wszystkich członków danej organizacji. Tymczasem różnice w pojmowaniu tych samych pojęć prowadziły, i nadal prowadzą, do wielu nieporozumień, konfliktów, a nawet wojen. Uwspólnienie stosowanej terminologii posiada znaczenie nie tylko teoretyczne, ale także praktyczne. W różnych organizacjach pojęcie strategii może być definiowane w odmienny sposób, co trzeba mieć każdorazowo na uwadze.

Różnice w pojmowaniu strategii występowały także w literaturze przedmiotu. Wśród klasycznych, choć wydaje się, że nadal popularnych ze względu na częstość cytowań, definicji strategii można wyróżnić następujące:

¹ W literaturze przedmiotu oraz w praktyce gospodarczej zarządzanie portfelem projektów jest zwykle opisywane przy użyciu skrótu PPM (*Project Portfolio Management*).

- „Strategia jest strukturą, która kieruje wyborami determinującymi naturę i kierunek organizacji” [Tregoe, Zimmerman, 1980],
- „Strategia odpowiada na pytania: jaka powinna być organizacja, jakie są cele, których szukamy i jak powinniśmy je osiągnąć?” [Steiner, 1979],
- „Strategia konkurencyjna to kombinacja celów, do których osiągnięcia dąży firma oraz środków (polityk), za pomocą których stara się tam dotrzeć” [Porter, 1986].

Jak widać, nie ma jednej, powszechnie stosowanej definicji strategii. W ujęciu praktycznym nie wydaje się jednak szczególnie istotne, która z definicji prezentowanych w literaturze zostanie przyjęta. Kluczową kwestią jest natomiast to, aby wszyscy członkowie organizacji podzielali wspólne rozumienie jasno sformułowanych kilku elementów. Uprawnione wydaje się przy tym stwierdzenie, że ich współwystępowanie w danej organizacji pozwala na przyjęcie, że funkcjonuje w niej zestaw strategii. Do elementów tych należą:

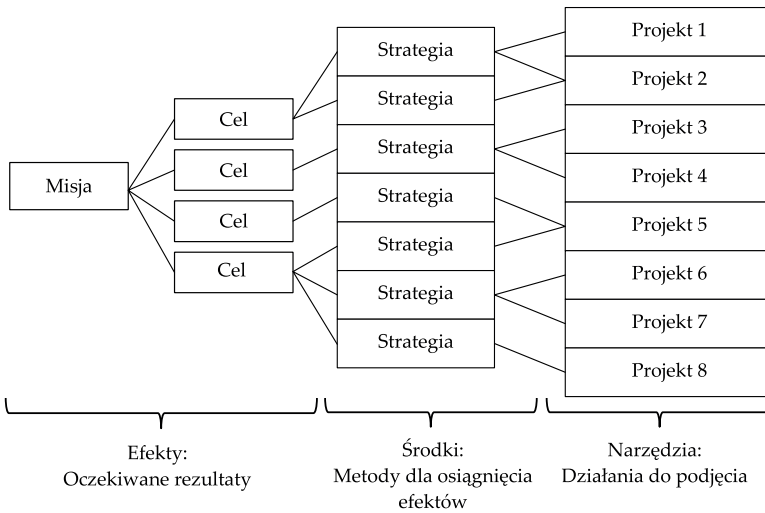
- pozycja lub misja składająca się z zestawu produktów, usług, klientów, rynków, obszarów geograficznych, kanałów dystrybucji, technologii,
- zestaw wymiernych celów,
- modele (podejścia) działania, za pomocą których można osiągnąć cele (narzędzia, zasoby),
- szczegółowe plany wykorzystania tych środków i zasobów w celu osiągnięcia celów (zarządzanie portfelem projektów).

Na rysunku 1 przedstawiono powiązania pomiędzy strategią a portfelem projektu, poprzez powiązanie pojęcia strategii z wykorzystywanymi do jej realizacji środkami, lub też odpowiedniego podejścia albo modelu, których użycie pozwala w efekcie na osiągnięcie założonych celów.

Zakładając, że członkowie naczelnego kierownictwa, liderzy organizacji zidentyfikowali misję, cele i strategię, kolejnym krytycznym poziomem uszczegóławiania jest identyfikacja konkretnych projektów, które pozwolą na wykonanie założeń wynikających ze strategii. Projekty te stają się kandydatami do włączenia do portfela projektów przewidzianych do realizacji w organizacji. Stworzenie takiej „mapy projektów” można de facto utożsamiać z przygotowaniem planu strategicznego [Graham, Englund, 1997]. Obserwacja takiej „mapy” od prawej do lewej strony pozwala na dokładny opis tego, co zostanie wykonane, aby dostarczyć każdy element strategii, a w efekcie pozwoli doprowadzić do osiągnięcia celów i misji całej organizacji. Nie ulega natomiast wątpliwości, że zapewnienie operacyjnej wykonalności tego planu strategicznego wymaga wdrożenia skutecznego procesu zarządzania projektami, co może być poniekąd traktowane jako kolejny poziom uszczegóławiania strategii. Każdy potencjalny projekt

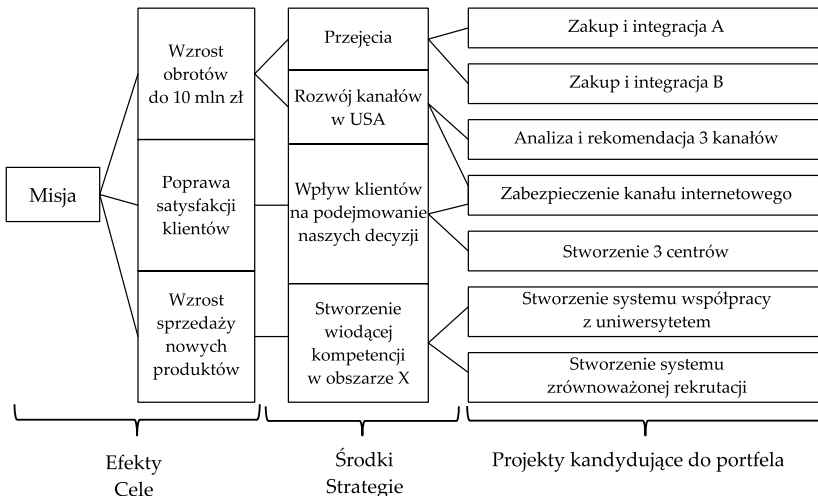
(będący kandydatem do realizacji w ramach portfela) wymaga bardziej szczegółowego zdefiniowania poprzez opis przewidywanych do osiągnięcia rezultatów, wymagań odnośnie do zasobów, a także potencjalnych ram czasowych oraz zakresów odpowiedzialności. Generalnie można zauważyć, że im większa szczegółowość planu, tym większe prawdopodobieństwo osiągnięcia celów. Na rysunku 2 przedstawiono przykładowe powiązania pomiędzy misją, celami strategicznymi i potencjalnymi projektami pozwalającymi na ich osiągnięcie.

Rysunek 1. Strategiczne powiązanie w portfolio projektów



Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 2. Przykład elementów strategii



Źródło: Opracowanie własne.

2. Ocena stopnia powiązań między projektami a strategią

Realizacja projektów wspiera realizację strategii, jednak sam ten fakt nie powinien gwarantować, że każdy taki projekt znajdzie się w portfelu projektów organizacji. Istotą zarządzania portfelem projektów jest ciągła konkurencja pomiędzy projektami, będącymi kandydatami do realizacji, konkurującymi o ograniczone zasoby organizacji. Oznacza to konieczność przejścia przez każdy z potencjalnych projektów przez standardowy proces oceny portfela projektów. W procesie tym są stosowane różne kryteria, m.in. stopień wpływu każdego projektu na realizację poszczególnych elementów strategii organizacji. Warto spojrzeć w jeden sposób na ocenę w oparciu o kryteria oddziaływania strategii [por. Wysocki, McGary, 2005, s. 428–429; Kerzner, 2005, s. 309].

W celu zobrazowania tego procesu posłużono się hipotetycznym przykładem, prezentującym wpływ portfela projektów na realizację celów strategicznych. Załóżmy, że w danej organizacji przyjęto cztery następujące działania strategiczne:

- budowa wartościowej marki,
- inwestycje w podstawowe technologie,
- budowanie efektywności organizacji,
- poprawa jakości.

W tablicy 1 przedstawiono, w jaki sposób każdy potencjalny projekt jest oceniany ze względu na stopień jego wpływu na każdą z strategii. Suma indywidualnych ocen oddziaływania strategicznego umożliwi kompleksową ocenę projektu z perspektywy jego wartości strategicznej. Uzyskany w ten sposób wynik powinien zostać zintegrowany z ocenami projektu dotyczącymi innych kryteriów, takich jak wartość bieżąca netto (NPV) lub ryzyko. Taki wynik projektu jest często wykorzystywany do wstępnej priorytetyzacji projektów, co może ułatwiać podejmowanie decyzji o ich realizacji, a także o kolejności ich realizacji [Merkhofer, 2004, s. 83].

W niektórych podmiotach wykorzystuje się skomplikowane analizy ilościowe, w celu wyznaczenia projektów uzyskujących najwyższe oceny w procesie rekrutacji do portfela. Jednak w praktyce nie zawsze do portfela trafiają projekty o najwyższej punktacji. Wynika to z faktu, że ostateczne decyzje, które z potencjalnych projektów będą finansowane i realizowane, są podejmowane przez naczelne kierownictwo, które może się kierować także innymi, w tym pozamerytorycznymi, kryteriami. Osoby zarządzające inwestycjami w przedsiębiorstwach wykorzystują informacje uzyskane w toku procesu oceny jako materiał do podejmowania przez nie decyzji, które mogą jednakże wynikać także z indywidualnych doświadczeń poszczególnych członków zespołu zarządzającego, kontekstu środowiskowego, politycznego, a także intuicji, wewnętrznych odczuć. Czynniki te

w ramach normalnej wewnętrznej dyskusji mogą prowadzić do rozmaitych kompromisów odnośnie do tempa i zakresu realizacji poszczególnych programów, konkurujących o zasoby w ramach jednej organizacji. W toku tych wewnętrznych dyskusji może dochodzić niekiedy do znaczących korekt poszczególnych działań strategicznych, z których część może zostać istotnie zmodyfikowana, podczas gdy inne mogą zostać całkowicie wykreślone ze strategii.

Tablica 1. Ocena stopnia powiązań projektów z działaniami strategicznymi

Proces ewaluacji projektów w ramach portfela		KANDYDUJĄCE PROJEKTY					
		Instalacja urządzeń ppoż. w fabryce	Stworzenie i wdrożenie linii dla seniorów	Kampania reklamowa nt. produktów zdrowotnych	Wdrożenie procesu rozwoju produktów (skrócenie czasu o 30%)	Zamknięcie fabryki X, przeniesienie produkcji do fabryki Y	Usprawnienie internetowego kanału sprzedaży
Zgodność i wpływ na realizację strategii (BRAK ZGODNOŚCI/ WPLYWU=0, WYSOKA ZGODNOŚĆ/ WPLYW=9)	Czy projekt buduje wartość marki?	1	9	9	0	0	1
	Czy projekt obejmuje inwestycje w podstawowe technologie?	0	3	0	3	0	0
	Czy projekt wpływa na efektywność organizacyjną?	0	0	0	3	0	0
	Czy projekt wpływa na poprawę jakości?	9	0	0	1	0	0
Ocena wpływu na strategię		10	12	9	7	0	1
Krytyczność	Czy realizacja projektu jest niezbędna z punktu widzenia egzystencji organizacji? (TAK=100 pkt, NIE=0 pkt)	100	0	0	0	0	0
Ryzyko	Jakie jest prawdopodobieństwo zrealizowania projektu z sukcesem? (WYSOKIE=9, NISKIE=1)	3	3	3	3	9	3
CAŁKOWITA OCENA PROJEKTU		113	15	12	10	9	4
NPV	Ile wynosi wartość bieżąca netto (NPV) dla organizacji (w tys. zł)?	100,0	5000,0	400,0	0,0	3500,0	1000,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Rajegopal, 2007; Levine, 2005; Kerzner, 2005].

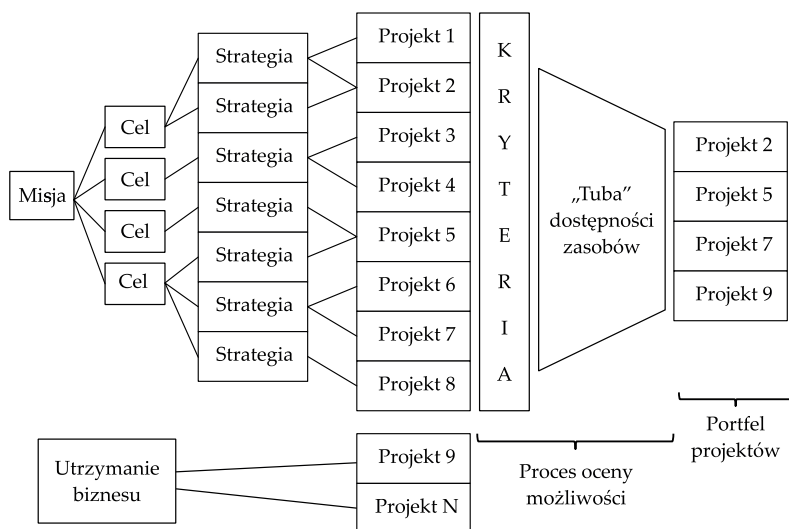
Wydaje się, że kryteria oceny projektów i stopień ich szczegółowości są najskuteczniejsze wówczas, gdy odpowiadają na potrzeby i styl tych, którzy podejmują ostateczne decyzje dotyczące projektów wchodzących w skład portfela. W zaskakująco wielu organizacjach ostateczne decyzje dotyczące doboru projektów do portfela są podejmowane jednoosobowo przez osobę stojącą na czele organu zarządzającego (np. prezesa zarządu). Do podejmowania takich decyzji nie zawsze osoba taka potrzebuje rozbudowanych modeli wielokryterialnej oceny projektów. Kluczowa wydaje się tu dogłębna znajomość strategii podmiotu, co często jest wystarczającym kryterium szybkiego podejmowania decyzji.

W innych podmiotach decyzje dotyczące składu portfela projektów są podejmowane przez grupę członków zarządu odpowiadających za różne obszary działania podmiotu. W takich sytuacjach z reguły wymaga się szczegółowej analizy ilościowej, jednakże proces podejmowania decyzji znacząco się wydłuża.

Zarówno w jednym, jak i drugim przypadku, mimo skrajnie różnych potrzeb oraz stylów podejmowania decyzji, możliwe jest dokonywanie bardzo dobrych wyborów. Jasne określenie powiązań i zależności pomiędzy konkretnymi projektami a celami strategicznymi wydaje się mieć kluczowe znaczenie dla zapewnienia realizacji strategii organizacji. Sposób komunikacji tych powiązań powinien być jednak dostosowany do potrzeb tych, którzy będą korzystać z informacji i podejmować ostateczne decyzje [Levine, 2005].

Jednakże niektóre krytyczne dane muszą być jasno określone i przekazane wszystkim decyzyjcom. Jedną z nich jest zdolność organizacji do realizacji poszczególnych projektów (rys. 3). Bez wiedzy w tym zakresie organizacje mogą próbować uruchomić wszystkie projekty powiązane ze strategią równoległe z pozostałymi projektami, np. o charakterze operacyjnym (np. w ramach tzw. utrzymania biznesu), które również wchodzi w skład portfela.

Rysunek 3. Potrzeby zasobowe projektów w procesie tworzenia portfela



Źródło: Opracowanie własne.

Wydaje się, że największe zagrożenie dla zdolności organizacji do realizacji jej strategii, celów i misji wynika z angażowania się w większą liczbę projektów od tej, którą jest ona w stanie zrealizować. Sytuacja taka sprawia, że nawet kluczowe z perspektywy strategii projekty mogą zostać niezrealizowane ze względu na ograniczenia organizacji. Zasadnicza odpowiedzialność naczelnego kierownictwa polega na zapewnianiu zasobów projektom o krytycznym znaczeniu dla organizacji, względnie na ograniczaniu zakresu strategii.

3. Aktualizowanie strategii

Przedstawione rozważania bazują na ogólnym założeniu, że istnieją strategie korzystne dla organizacji. Pojawia się jednakże pytanie, co w sytuacji, gdyby to założenie okazałoby się nieprawdziwe. Racjonalnym działaniem wydałaby się wówczas decyzja o odrzuceniu całego procesu oceny potencjalnych projektów z perspektywy ich wkładu w realizację strategii. Niemieckie przysłowie powiada: „Po co biec, jeśli jesteś na złej drodze?”. Wydaje się, że jedynym właściwym działaniem w takiej sytuacji będzie wstrzymanie się od podejmowania krytycznych decyzji do czasu opracowania nowej strategii. Naturalnie stanowi to zwykle duże wyzwanie, jednak podejmowanie decyzji strategicznych w oparciu o niewłaściwą strategię wydaje się oczywistym błędem.

W każdej organizacji istnieje strategia, nawet jeśli nie jest ona jednoznacznie wyartykułowana. Decyzje podejmowane przez kierownictwo bazują na ściśle określonych kryteriach lub strategii. Aby je zdefiniować, wystarczy zwykle obserwować strumień wydatków. Odpowiedź na pytania, na co organizacja wydaje pieniądze, jakie programy są finansowane, czy też jakie umiejętności są szczególnie premiowane, prowadzi zwykle do wskazania, jak wygląda strategia organizacji. Przeanalizowanie kluczowych działań i identyfikacja trendów pozwala zwykle na określenie wspólnych podstawowych kryteriów lub celów strategicznych, które stanowiły podstawę do podejmowania decyzji. W praktyce stworzenie na tej bazie modelu strategicznego wymaga konsultacji z osobami zarządzającymi i na tej podstawie jego uzupełnienia. Zdefiniowanie założeń strategicznych we współpracy z decydentami pozwala w efekcie na określenie kryteriów strategicznych użytecznych w procesie ewaluacji potencjalnych projektów.

Zakończenie

Warto przypomnieć słowa Sun Tzu, chińskiego stratega wojennego, sprzed 2,5 tysiąca lat: „Strategia bez taktyki jest najwolniejszą drogą do zwycięstwa. Taktyka bez strategii to hałas przed porażką” [Sun Tzu, Sun Pin, 2013]. Zarządzanie portfelem projektów zdaje się świetnie integrować strategię z taktyką.

Definiowanie strategii wygląda zadziwiająco podobnie do wszystkich elementów koniecznych do zarządzania portfelem projektów. Jeśli w danej organizacji nie praktykuje się tworzenia planów strategicznych, wdrożenie zarządzania portfelami projektów zapewnia dyscyplinę i transparentność określania działań strategicznych. W sytuacji gdy w danej organizacji jest obecne planowanie strategiczne, integracja z nim procesów zarządzania portfelem projektów staje się naturalnym instrumentem realizacji działań

strategicznych, przyczyniając się do zwiększenia tempa osiągania celów strategicznych.

Wydaje się, że w kolejnych latach rola narzędzi i metod PPM w zarządzaniu strategicznym będzie nadal rosła z jeszcze jednego powodu. Otóż PPM jako instrument planowania strategicznego stanowi naturalną odpowiedź na potrzebę uelastyczniania zarządzania strategicznego. Stosowanie „otwartej strategii” jest często jedynym skutecznym sposobem dynamicznego reagowania w obliczu współczesnych zmian. Narzędzia zarządzania portfelem projektów umożliwiają nie tylko ciągłe monitorowanie rezultatów, ale także przyjętych założeń i kryteriów strategicznych, wspierając tym samym relatywnie częste i proste korygowanie przyjętej strategii.

Literatura

- Ciliberti R. (2005), *Using Project Portfolio Management to Improve Business Value*, White Paper by IBM.
- Cooper R., Edgett S. (2001), *New Problems, New Solutions: Making Portfolio Management More Effective*, Working Paper No. 9, Stage Gate Inc.
- Graham R.J., Englund R.L. (1997), *Creating an Environment for Successful Projects: The Quest to Manage Project Management*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Kerzner H. (2005), *Advanced Project Management*. Edycja Polska, Helion, Gliwice.
- Levine H.A. (2005), *Project Portfolio Management: A Practical Guide to Selecting Projects, Managing Portfolios, and Maximizing Benefits*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Merkhofer L. (2004), *Choosing the Wrong Portfolio of Projects: And What Your Organisation Can Do About It*, Report for Max Wideman's Project Management Wisdom.
- Porter M. (1986), *Competitive Strategy*, Harvard Business School Press, Boston.
- Rajagopal S., McGuin P., Waller J. (2007), *Project Portfolio Management: Leading the corporate vision*, Palgrave MacMillan, New York.
- Steiner G. (1979), *Strategic Planning*, Free Press, New York.
- Sun Tzu, Sun Pi (2013), *Sztuka wojny*, Helion, Gliwice.
- Tregoe B., Zimmerman J. (1980), *Top Management Strategy: What it is and how to Make it Work*, Simon & Schuster, New York.
- Trocki M. (2014), *Organizacja projektowa*, PWE, Warszawa.
- Wysocki R.K., McGary R. (2005), *Efektywne zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice.

Streszczenie

W artykule przedstawiono kluczowe zagadnienia dotyczące implementacji zarządzania portfelem projektów (PPM – *Project Portfolio Management*) w organizacji i integracji procesów PPM z zarządzaniem strategicznym. Ze względu na ograniczone zasoby organizacje potrzebują metod i narzędzi pozwalających im na dobór projektów najlepszych z perspektywy celów strategicznych. Zaprezentowano system strategicznego powiązania pomiędzy misją i celami strategicznymi a poszczególnymi projektami umożliwiającymi realizację strategii. Następnie przedstawiono przykład powiązania strategii z projektami, a także zaprezentowano propozycję modelu oceny projektów konkurujących w ramach jednego portfela.

Rozważono też kwestię trybu podejmowania decyzji portfelowych przez osoby zarządzające w organizacjach, zwracając uwagę, że w praktyce modele ilościowe mają ograniczone zastosowanie. Autor zauważa zagrożenia związane z niewłaściwym zdefiniowaniem celów strategicznych i związaną z tym ciągłą koniecznością aktualizacji strategii. Procesy zarządzania portfelem projektów stanowią obecnie zwartą propozycję sposobu działania uwzględniającego przyjętą strategię poprzez jej dekompozycję do poziomu konkretnych projektów i zapewnienie w ten sposób jej uporządkowanej realizacji.

Słowa kluczowe

zarządzanie portfelem projektów, strategia, ocena projektów, podejmowanie decyzji

Integration of project portfolio management processes with corporate strategy (Summary)

The paper presents key issues related to the implementation of project portfolio management (PPM) in the organization and integration of PPM processes with strategic management. Limitation of resources lead organizations to use methods and tools that allow them to choose the best projects from the perspective of the strategic goals. The paper presents a strategic linking between the mission and the strategic objectives, and the various projects competing to be implemented within the strategy. Also, there has been presented an example of the linkage between strategy and projects, and a proposal for a model to assess projects within a single portfolio. The author also provides reflections on portfolio decision-making by managers in organizations, noting that in practice quantitative models have limited application. The author also pays attention to the dangers of improper definition of strategic objectives and the ongoing need to update the strategy. Project portfolio management processes are currently a complex proposition of how to lead the strategy by decomposing it to the level of specific projects and thus ensuring its structured implementation.

Keywords

project portfolio management, strategy, project assessment, decision-making

Sebastian Zupok*

Innowacje jako element budowy wartości dla klienta – studium przypadku RCGW S.A. w Tychach

Wstęp

Obecnie nie ma wątpliwości, że zmiana dla rozwoju przedsiębiorstwa stanowi fundament, jest nieunikniona. Domeną gospodarki konsumentów jest więc ukierunkowanie na tworzenie innowacyjnych ofert opartych na charakterystykach i zachowaniach klientów [Blattberg i inni, 2004, s. 50]. Warto podkreślić, iż bez akceptacji klientów nowa technologia i nowy produkt nie jest w rzeczywistości innowacją. Zatem innowacje to kreowanie potrzeb i oczekiwań nabywców, i tego, co zostanie przez nich zaakceptowane z pakietu oferowanych wartości. Wartości kreowane dla klientów są innowacjami, gdy [Dobiegała-Korona, 2010, s. 230]:

- dostarczają klientowi rzeczywistych i istotnych korzyści, a nabywcy odbierają je jako unikalne,
- są wprowadzane w czasie, w jakim oczekują ich klienci,
- są dostępne dla nich, co przejawia się w akceptowanych przez nich kosztach.

Niniejszy artykuł to próba identyfikacji projektów innowacyjnych wdrażanych przez RCGW S.A. w Tychach oraz prezentacja wybranych wyników badań własnych wskazujących na związki między wdrażanymi innowacjami a wartością dla klienta. W artykule ukazano również znaczenie tworzenia wartości zarówno dla akcjonariuszy, jak i interesariuszy, zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju. Popularyzacja wiedzy na ten temat jest istotna z punktu widzenia akceptacji i wdrażania nowoczesnych technologii przez polskie przedsiębiorstwa, i ma tym samym wpływ na poziom innowacyjności polskiej gospodarki.

1. Typologia pojęcia „innowacja”¹

Obecnie innowacje stanowią jeden z ważniejszych obszarów aktywności przedsiębiorstw. Zatem zrozumienie, czym jest innowacja oraz jaki ma wpływ na tworzenie wartości, stanowi podstawę oceny każdego przedsiębiorstwa. Definicje tego pojęcia zmieniają się wraz z upływem czasu, tak

* Dr, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfatego, ul. Harcerzy Września 3, 40-659 Katowice, sebastian.zupok_xl@wp.pl

¹ Pojęcie innowacji pochodzi od łacińskiego słowa *innovare*, które oznacza odnowienie, tworzenie czegoś nowego.

jak zmienia się percepcja ich autorów. Ta z kolei wynika z ich doświadczeń oraz stanu wiedzy, które podlegają ciągłym przeobrażeniom.

Wczesne podejście do tworzenia innowacji (koniec XIX w.) widoczne było w działalności badawczo-rozwojowej (B+R). Innowacyjność kojarzono wyłącznie z nowinkami technologicznymi, a odpowiedzialna za nią była kadra inżynierska². Większość publikacji naukowych skupiała się na konceptualizacji pojęcia innowacji. Badania przeprowadzone w tym czasie miały charakter opisowy i analizowały wpływ czynników otoczenia na sposób funkcjonowania organizacji. W kolejnym etapie, trwającym od lat 30. do lat 60. ubiegłego wieku, zwanym technologicznym, podkreślano wiodącą rolę technologii jako przyczyny zmian. Innowacje były postrzegane przez pryzmat technologii (tzw. modele liniowego procesu innowacji). Uznano również, iż innowacyjność jest warunkiem koniecznym przetrwania oraz rozwoju organizacji. W latach 70. ściśle powiązано popyt z powstawaniem nowych rozwiązań. Punktem wyjścia innowacji jest dogłębna wiedza o kliencie, jego potrzebach oraz preferencjach. Dzięki takiemu podejściu nastąpił rozwój marketingu i zarządzania jakością, aby produkty i usługi mogły spełniać wymogi nabywców. W tym okresie badania naukowe dotyczące innowacyjności koncentrowały się głównie na problematyce projektowania przedsiębiorstw innowacyjnych.

We współczesnych podejściach impulsy rozpoczynające proces mają zarówno charakter popytowy, jak i podażowy. Pierwszorzędną rolę odgrywają modele zintegrowane oraz modele zintegrowanych systemów i sieciowania [Mierzejewska, 2008]. System innowacji, łączący nową rolę wiedzy w procesach gospodarczych, określany jest jako forum aktorów – biznesu, administracji i nauki – którzy współpracują na rzecz tworzenia innowacji. Sieci natomiast pomagają wyjaśnić, jak przebiegają powiązania i interakcje w procesie innowacyjnym. Lata 80. ubiegłego wieku to okres popularyzacji tzw. modelu nieliniowego procesu innowacji, według którego następuje jednocześnie powiązanie czynników podażowych z popytowymi i uwikłanie tych czynników w taki sposób, że ostatecznie przynoszą one korzyść potencjalnemu odbiorcy innowacji. Można zatem uznać, iż idea ta sprowadza się do umiejętnego dostrzegania nowych potrzeb rynkowych i ich konfrontowania z nowymi możliwościami techniczno-produkcyjnymi przedsiębiorstwa [Rutkowski, 2007]. Obecnie w warunkach ciągłych zmian otoczenia następuje zmiana sposobu myślenia i roli innowacji w tworzeniu użyteczności. Jedną z odpowiedzi jest otwarcie się przez przedsiębiorstwa na otoczenie, poprzez jak najgłębsze zaangażowanie ich w procesy

² W 1870 r. w Niemczech powstały pierwsze przemysłowe laboratoria badawcze stworzone w celu wytwarzania syntetycznego barwnika przez producentów, którzy zrozumieli, że nauka może dostarczyć nowych, ulepszonych produktów.

innowacji. Na rynku zaczynają pojawiać się nowe modele zbliżone do współprodukcji opartej o dostępne dobra. W przedstawionym okresie nauka traktuje innowacyjność jako narzędzie osiągania korzystnych wyników przez przedsiębiorstwo.

Rozumiejąc zachodzącą w otoczeniu zmienność warunków, poszczególni badacze w różny sposób definiowali pojęcie innowacji. Za autora naukowej definicji innowacji uważa się J. Schumpetera, który charakteryzował badane pojęcie jako twórczą destrukcję, zmierzającą do usprawnienia obecnego stanu rzeczy. Według niego innowacje to nieciągłe przeprowadzanie nowych kombinacji w następujących przypadkach [Schumpeter, 1960, s. 104]:

- wprowadzenie nowego produktu, z jakim klienci nie są jeszcze obeznani, lub nowego gatunku jakiegoś produktu,
- wprowadzenie nowej metody produkcji, jeszcze praktycznie niewypróbowanej w danej gałęzi przemysłu,
- otwarcie nowego rynku, na którym dana gałąź przemysłu w danym kraju nie była uprzednio wprowadzona, bez względu na to, czy rynek ten istniał przedtem, czy nie istniał,
- zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów niezależnie od tego, czy źródło to już istniało, czy też musiało być dopiero stworzone,
- przeprowadzenie nowej organizacji przemysłu.

Na bazie klasycznego ujęcia według Schumpetera powstało m.in. podejście P.F. Druckera. Według niego „innowacja jest szczególnym narzędziem przedsiębiorców, za pomocą którego ze zmiany czynią oni okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub świadczenia nowych usług” [Drucker, 1992, s. 36]. Mamy tutaj do czynienia z innowacją wtórną, to znaczy powielaniem lub zaadaptowaniem rozwiązań już istniejących do nowych warunków.

Należy podkreślić, iż znajomość wyżej wymienione klasycznych ujęć tej problematyki jest punktem wyjścia do dalszych rozważań nad złożoną problematyką tej dyscypliny.

Wieloaspektowość innowacji, zdaniem autora artykułu, wynika z rozumienia tego pojęcia bądź jako procesu, bądź jako wyniku procesu. Wychoząc z tej przesłanki, w tablicy 1 podjęto próbę uporządkowania sposobów myślenia o innowacji.

Należy zauważyć, iż we współczesnej literaturze kierunkowej istnieje wiele podziałów i typów innowacji, w zależności od skutku, jakie ze sobą niosą, źródła ich umiejscowienia, czy też modelu współpracy w ramach tworzenia innowacji. Poniżej przedstawione zostały główne typologie innowacji.

Tablica 1. Typologia pojęcia „innowacja”

Typologia	Autorzy definicji	Definicja innowacji
Wynikowe	M. Holstein-Besck	Innowacja to wszelka działalność twórcza mająca charakter kulturowy, którą traktuje się jako nową.
	L. Pasieczny, J. Więckowski	Innowacje to odkrycia, które są wynikiem twórczej działalności, inwencji ludzi, dzięki którym mamy do czynienia z określonymi postępowymi zmianami w wielu stanach rzeczy.
	Z. Ratajczak	Innowacja to wytwór (idea, metoda, rzecz) postrzegany (...) jako nowy, o którym informacja przekazywana jest za pośrednictwem określonych środków komunikacji. Podmiotem może być zarówno jednostka jak i grupa społeczna.
	G. Zaltman, J. Holbek	Innowacja to pomysł, praktyka, artefakt materialny postrzegany jako nowe przez odpowiednią adaptującą ją jednostkę.
	K. Saprassert	Innowacja to adaptacja jakiegokolwiek nowości w organizacji.
	I.K. Hejduk, W.M. Grudzewski	Każda myśl, zachowanie lub rzecz, która jest nowa, tzn. jakościowo różna od form istniejących.
Procesowe	G. Hamel	Wyraźne odejście od tradycyjnych zasad, procesów, praktyk zarządzania lub zwyczajowych form organizacyjnych, które znacząco zmieniają sposób pracy zarządzających.
	S. Marciniak	Twórcze zmiany w systemie społecznym, strukturze gospodarczej, technice oraz przyrodzie.
	A.Pomykalski	Wszelkie procesy badań i rozwoju zmierzające do zastosowania i użytkowania ulepszonych rozwiązań w dziedzinie techniki, technologii i organizacji.

Źródło: [Grudzewski, Hejduk, 2000, s. 138–140; Hamel, 2006, s. 75; Marciniak, 2000, s. 11–18; Pomykalski, 2001, s. 10–15; Saprassert, 2010, s. 3; Ratajczak, 1980, s. 25; Zaltman i inni, 1973, s. 10].

W tym miejscu należy wspomnieć o podziale na [OECD and Eurostat, 2005, s. 48–52]:

- innowacje produktowe,
- innowacje procesowe,
- innowacje marketingowe,
- innowacje organizacyjne.

Z kolei C.M. Christensen, zabierając głos w dyskusji na temat innowacji, wyróżnił [Christensen, 2010, s. 75]:

- zmiany radykalne (inaczej innowacje przełomowe zmieniające tok rozwoju) i
- przyrostowe (inaczej innowacje kontynuacyjne)³.

K.R. Szymański zaproponował podział innowacji według warunków psychospołecznych osób realizujących zmiany; wyróżnia się [Szymański, 1979, s. 27–28]:

- innowacje refleksyjne,
- innowacje bezrefleksyjne,
- innowacje zamierzone,
- innowacje niezamierzone.

W innej klasyfikacji wyróżnia się dwa podstawowe typy innowacji [Tushman, Anderson, 1986, s. 439–465]:

- pierwotne (*incremental innovations*),
- nieciągłe (*discontinuous innovations*).

Innowacje pierwotne wpływają na dynamikę istniejącego już systemu dostarczania wartości klientom. Są to ulepszenia powstające dzięki np. istniejącej technologii, produktom (usługom), strategiom rynkowym, odnoszące się do kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa, które generuje małe zmiany. Z kolei innowacja nieciągła to taka, która redefiniuje cechy rynku, tworząc nową wartość dla klienta lub nową przestrzeń konkurowania, modyfikując metody dostarczania wartości. W przeciwieństwie do pierwotnych innowacji nieciągłe są procesami, metodami, technologiami.

Ph. Kotler i M. Kotler, zabierając głos w dyskusji na temat innowacji, proponują wyróżnić cztery poziomy tego zjawiska, od najbardziej strategicznego po taktyczny: innowacje w zakresie modelu biznesowego, innowacje procesowe, innowacje rynkowe oraz innowacje produktowe i usługowe [Kotler, Kotler, 2013, s. 25 i nast.].

Niewątpliwie organizacje odnoszące sukces akceptują innowacje napędzane przez klientów. Są one odpowiedzią na potrzeby wyrażane przez klientów i dotyczą przede wszystkim poprawy funkcjonalności i jakości

³ W praktyce przedsiębiorstwa coraz częściej przywiązują uwagę do innowacji przyrostowych, gdyż są one odpowiedzią na postulowane i wyrażane przez klientów potrzeby, a także oczekiwania.

produktów. Tak rozumiana innowacja to każda nowa idea lub podejście, które jest zastosowane w zasadniczo różny sposób do wykreowania wartości dla organizacji oraz klientów, dostawców, a także ogólnego dobra ludzkości. Innowacja jest więc bezpośrednio związana z tworzeniem wartości [Lee i inni, 2012].

Zaprezentowane powyżej wybrane definicje oraz typologie wskazują na bardzo szerokie pojmowanie innowacji – od drobnych udoskonaleń produktu do przełomowych zmian, nie tylko w sferze technicznej, ale także w obszarze usług, organizacji, marketingu, a nawet polityki i zjawisk społecznych. Jednocześnie innowacje stają się w coraz większym zakresie zjawiskiem społecznie złożonym, skomplikowanym i trudnym.

Zdaniem G. Hamela najważniejszą i zarazem najrzadziej spotykaną zmianą jest innowacja w zarządzaniu, pozwalająca na uzyskanie przewagi konkurencyjnej na czas dłuższy niż nowości produktowe czy technologiczne [Hamel, 2006, s. 75].

2. Innowacje w kontekście kreowania wartości dla klienta

Zdaniem autora problematykę innowacji należy rozpatrywać, mając na uwadze najważniejszy cel zarządzania, jakim jest maksymalizacja wartości dla klienta⁴. Warto także zauważyć, że w ostatnich latach mamy do czynienia z gospodarką klienta (nazywaną także gospodarką nadwyżki) charakteryzującego się niezależnością i wysokimi wymaganiami. Rozwój technologiczny, wzrost wydajności, redukcja kosztów, globalizacja, technologia informacyjna spowodowały, że konsumenci zostali upodmiotowieni. W obecnej sytuacji przedsiębiorstwa zmuszone są do podnoszenia jakości sytuacji klientów⁵ poprzez dostarczanie produktów, usług i marek innowacyjnych, powstałych w wyniku interakcji z nabywcami i obserwacji ich zachowań.

Bez wątpienia kluczowe są długoterminowe zyskowe relacje z konsumentami⁶. Stworzenie stałej więzi z nimi wymaga zaufania (dokładniej tzw. kultury wysokiego zaufania) tworzącego w codziennej praktyce większą wartość niż jakakolwiek koncepcja zarządzania. Paradygmat wartości dla klienta zawiera liczne elementy paradygmatu innowacyjności. Przedsiębiorstwa muszą wbudować innowacyjność w swoje DNA⁷.

⁴ Należy wyraźnie rozróżnić pojęcia „wartość klienta” oraz „wartość dla klienta”. Znamienne, iż różni autorzy posługują się tymi terminami zamiennie, co rodzi określone negatywne konsekwencje w sferze zarówno poznawczej, jak i aplikacyjnej.

⁵ Nie jest to proste zaspokajanie potrzeb konsumentów.

⁶ W miejsce transakcji.

⁷ Innowacja nie musi wiązać z wielkimi (radikalnymi, przełomowymi) zmianami. Innowacyjność należy pojmować jako tworzenie i dostarczanie ciągłych strumieni marginalnych (ewolucyjnych) zmian.

Znamienny jest fakt, iż w 1985 r. P.F. Drucker zauważył, iż innowacje powinny być elementem zamierzonego poszukiwania możliwości zaspokojenia potrzeb nabywców. Z kolei C.M. Christensen podkreślił, że innowacje to przewidywanie oczekiwań i wymagań klientów oraz tego, co zostanie przez nich zaaprobowane w wartościach im dostarczonych [Christensen, 2002, s. 177].

Niezależnie od rodzaju innowacji do współcześnie ważnych innowacyjnych wartości dla nabywców zalicza się następujące grupy ich cech:

- wyższa użyteczność produktów i usług,
- korzyści dla klienta związane z rzadkością i dostępem do innowacji,
- prestiż, więź z dostawcą, wpływ klienta na innowacje,
- indywidualne dostosowanie wartości.

Niewątpliwie orientacja na klienta, wyniesienie podnoszenia jakości sytuacji klientów do funkcji celu głównego przedsiębiorstwa, ustanowienie z nich osi podporządkowującej wszelkie działania przedsiębiorstwa ma głęboki sens i uzasadnienie. Powoduje, iż nowoczesne koncepcje zarządzania przebudowują i wzmacniają system celów przedsiębiorstwa podkreśleniem roli klienta – nabywcy i kreatora innowacji. Wytyczenie nowych celów pociąga za sobą konieczność zaprojektowania środków realizacji. W ten sposób zrodziły się nowe koncepcje i narzędzia innowacji – innowacje otwarte (*open innovation*), innowacje popytowe (*driven innovation* – UDI), myślenie projektowe (*design thinking*), crowdsourcing oraz personalizacja produktów.

Interesujące podejście do problematyki budowy wartości klientów prezentuje B. Dobiegała-Korona. Twierdzi ona, że wyróżnić można trzy rodzaje strategii skierowanych na kreowanie wartości dla klienta z uwzględnieniem ryzyka i dostępu do zasobów niezbędnych do ich realizacji [Dobiegała-Korona i inni, 2010, s. 246 i nast.]. Są to:

- strategię innowacji tworzące nowe branże,
- strategię innowacji oparte na poszerzaniu ram istniejących branż,
- strategię oparte na budowie portfela innowacji.

Jak już wspomniano, paradygmat wartości dla klienta ściśle związany jest z innowacyjnym myśleniem przedsiębiorstwa. Obecnie nie można być innowacyjnym, nie koncentrując się na odbiorcy. A zatem innowacje muszą zyskać akceptację końcowego klienta. Warto także podkreślić, iż klienci mogą i powinni stanowić główne źródło pomysłów na nowe towary, usługi i doznania. Współkreacja, analiza użytkownika wiodącego, crowdsourcing to główne metody pozyskiwanie wiedzy od nabywców⁸.

⁸ Warto zaznaczyć, iż Ph. Kotler i M. Kotler proponują redefiniowanie (modyfikowanie) wartości dla klienta poprzez oferowanie więcej (w kategoriach jakości i ilości) za tą samą cenę lub oferując ten sam produkt w zamian za mniejszy całkowity wysiłek klienta, łącząc jeden lub więcej elementów, które nań się składają.

Logiczna analiza powyższych zależności prowadzi do wiarygodnego wniosku, iż niewątpliwie innowacje postrzegane są jako ważny element kształtowania wartości dla klientów. Można przypuszczać, że wartość dla nabywcy dotyczy nie tylko korzyści dostarczanych przez produkt czy usługę. Odrębną wartość stanowią relacje między dostawcą a nabywcą.

3. Innowacje w budowie wartości dla konsumenta

Regionalne Centrum Gospodarki Wodno-Ściekowej S.A. w Tychach to inicjator wielu rozwiązań innowacyjnych w zakresie produkcji biogazu⁹, a także wykorzystania odnawialnych źródeł energii (OZE). Wspomniana spółka, w ocenie autora opracowania, jest przykładem organizacji o dużej umiejętności zarządzania zmianami, które są obecnie stałym elementem sztuki prowadzenia biznesu.

RCGW S.A. w Tychach to przedsiębiorstwo inteligentne, uczące się i rozwijające się poprzez samodoskonalenie. Zarząd spółki, zdając sobie sprawę z wyzwań wynikających z funkcjonowania w turbulentnym otoczeniu, wie, iż technologie mogą czynić szybszy postęp niż popyt na rynku. W swoich staraniach dostarcza produkty i usługi pozytywnie odróżniające się od konkurencji, realizujące główny cel, tj. dążenie do zaspokojenia potrzeb rynku przewagą wartości¹⁰. Należy wyraźnie zaznaczyć, iż projekty z zakresu innowacji w badanym przedsiębiorstwie zachodzą stale i mają charakter ciągły. Funkcjonują na różnych poziomach, celami są zarówno drobne ulepszenia, jak i przełomowe produkty (usługi). Spółka RCGW posiada zdolność łączenia niezależnych procesów innowacji w kierunku oferowania wartości dla klienta.

Analizowane przedsiębiorstwo jest właścicielem oczyszczalni ścieków zlokalizowanej w Tychach. W latach 2005–2010 spółka zrealizowała współfinansowany przez Fundusz Spójności projekt „Gospodarka ściekowa w Tychach”, którego beneficjentem była Gmina Tychy.

Modernizacja zakładu oparta została o koncepcję efektywności energetycznej. Wykonany przez spółkę audyt zdiagnozował najbardziej energochłonne punkty w procesie technologicznym. Scharakteryzowano przyczyny występujących problemów oraz wskazano na możliwe rozwiązania. Przeprowadzone działania naprawcze spowodowały usprawnienie procesu oczyszczania ścieków, a także gospodarki osadowo-biogazowej. Usprawniono na przykład najbardziej energochłonny proces napowietrzania ścieków. Wśród wielu nowatorskich rozwiązań należy wspomnieć

⁹ Biogaz to gaz pozyskany z biomasy, w szczególności z instalacji przeróbki odpadów zwierzęcych lub roślinnych, oczyszczalni ścieków oraz składowisk odpadów.

¹⁰ W opinii autora opracowania RCGW S.A. w Tychach realizują tzw. strategię gry o przyszłość [Zob. Penc, 1999, s. 28]. Ta naturalnie innowacyjna strategia opiera się na wizji przyszłości organizacji i nosi nazwę SymbioTychy.

o zastosowaniu innowacyjnych dmuchaw z technologią sprawdzoną w samolotach Boeinga, które dały ok. 30% oszczędności zużywanej energii. Te i inne bieżące działania, zgodnie ze strategią tworzenia wartości zakładu, doprowadziły do sytuacji, w której optymalizacja energetyczna spowodowała zmniejszenie ogólnej mocy zainstalowanych urządzeń i zużycia energii elektrycznej o 25% przy ponaddwukrotnym wzroście liczby działających urządzeń. Bieżąca energochłonność procesu oczyszczania ścieków wynosi $0,33 \text{ kWh/m}^3$ ścieków oczyszczonych¹¹.

Tyska oczyszczalnia jest również pionierem w zagospodarowaniu biogazu powstającego z osadów ściekowych, a także pochodzących z zewnętrznych zakładów przemysłowych. Skala przedsięwzięcia zadecydowała o konieczności rozbudowy zakładu. W ostatnich latach oczyszczalnia zyskała infrastrukturę służącą do gromadzenia i podawania odpadów do komór fermentacyjnych. Wybudowano również układ do pasteryzacji odpadów. Należy wyraźnie podkreślić, iż kofermentacja¹² wykorzystywana jest obecnie w nielicznych polskich oczyszczalniach ścieków.

Z uwagi na fakt, że fermentacja hybrydowa jest elementem tzw. Kompletnego Systemu Innowacyjności tyskiego zakładu [Trias de Bes, Kotler, 2013, s. XV), zarząd spółki ściśle współpracuje z instytucjami nauki i techniki. W ramach prac B+R wykorzystywane są nowatorskie rozwiązania technologiczne, konstruowane są innowacyjne urządzenia oraz testowane reagenty nowej generacji. Proces fermentacji osadów ściekowych oraz produkcja biogazu są przedmiotem prac dyplomowych realizowanych w ramach studiów mentorskich organizowanych przez uczelnie wyższe we współpracy ze środowiskiem biznesowym.

Intensyfikacja procesów innowacyjnych kreujących wartość dla klienta w omawianym zakładzie doprowadziła do stanu, w którym produkcja energii elektrycznej z biogazu wynosi ok. 150% w stosunku do zużycia energii na potrzeby własne. Średnia wartość tego wskaźnika w dużych przedsiębiorstwach wynosi 24,2%, a w średnich 41,5%. Jest to najlepszy bilans wykorzystania energii dla przedsiębiorstwa wodno-kanalizacyjnego w Polsce i jeden z najlepszych wyników w Europie. Nadwyżka produkowanej energii sprzedawana jest do sieci Tauron [Bogdanowicz, Gołębiowski, 2016]. Inne unikatowe korzyści związane z energetycznym zapotrzebowaniem biogazu związane są z produkcją energii termicznej, która całkowicie pokrywa potrzeby zakładu na ciepło funkcjonalne i technologiczne.

Zdolność RCGW do budowy portfela innowacji prowadzi do sytuacji, w której dodawane oferty stanowią coraz bardziej zintegrowane ze sobą

¹¹ Średnia energochłonność w Europie wynosi ok. $0,8 \text{ kWh/m}^3$, w Polsce ok. $0,68 \text{ kWh/m}^3$.

¹² Kofermentacja (współfermentacja) polega na wykorzystaniu co najmniej dwóch surowców z różnych źródeł.

wartości dla klienta, składające się na coraz bardziej kompleksowe rozwiązanie jego problemów. A zatem kolejną ofertą spółki jest nowatorskie rozwiązanie, które umożliwi zwiększenie wartości opałowej biogazu. Przedsiębiorstwo jest także w trakcie wdrażania projektu sprężania i uzdatniania biogazu do biometanu¹³.

W najbliższym czasie portfel innowacji zostanie wzbogacony o inwestycję wykraczającą poza obszar odprowadzania i oczyszczania ścieków. Tą inwestycją jest budowa Wodnego Parku Tychy (WPT). Obiekt będzie zasilany energią pochodzącą z biogazu¹⁴. Co więcej, w aquaparku produkowany będzie chłód. Wyprodukowana woda lodowa zasilać będzie układ klimakonwektorów oraz chłodnice central wentylacyjnych. Ponadto w obiekcie zastosowany będzie szereg zrównoważonych rozwiązań wpływających na efektywność energetyczną. Będą to m.in. odzysk ciepła z powietrza w centralach wentylacyjnych, odzysk ciepła z wód popłucznych i szarych ścieków, membrana dachowa przepuszczająca zdrowe promieniowanie słoneczne, która dodatkowo dogrzeje i doświetli obiekt. Warto dodać, iż biogaz z oczyszczalni ścieków przesyłany będzie do WPT za pośrednictwem najdłuższego w kraju i pierwszego w Polsce innowacyjnego gazociągu biogazu. Zastosowana technologia budowy rurociągu sprawia, że instalacja jest zerodyfuzyjna. Zintegrowana aluminiowa warstwa foliowa zwiększa bezpieczeństwo użytkowania gazociągu. Umożliwia pełnienie funkcji ciągłego monitoringu integralności strukturalnej sieci przesyłowej i raportowanie uszkodzeń. Dzięki inteligentnemu systemowi kontroli przecieków przesył w uszkodzonym odcinku zostanie samoistnie zatrzymany.

Reasumując dotychczasowe rozważania, należy stwierdzić, iż badane przedsiębiorstwo w sposób ciągły identyfikuje szanse i wdraża zintegrowane działania prowadzące do kreowania wartości dla klientów (interesariuszy). Zarządzanie portfelem innowacji ma charakter procesu i obejmuje w Regionalnym Centrum Gospodarki Wodno-Ściekowej S.A. w Tychach:

- zrozumienie, iż wartość dla klienta jest podstawą budowy portfela innowacji,
- zrozumienie roli innowacji w zarządzaniu wartością dla klienta,
- integrację innowacji z wizją, misją i strategią organizacji,
- optymalizację innowacji,
- uelastycznienie przedsiębiorstwa i jego oparcie na procesowym zarządzaniu,

¹³ Metan jest głównym składnikiem biogazu. Oczyszczając go z domieszek, otrzymuje się pełnowartościowy gaz opałowy, mający takie same parametry jak gaz ziemny.

¹⁴ RCGW S.A. opracowało plan zaopatrzenia w zieloną energię i zabezpieczenia dostaw odpadów biodegradowalnych dla WPT. Dokument określa potencjalne ryzyka i sposoby ich eliminacji, charakteryzuje kluczowe procesy, wskazuje hierarchię wskaźników oraz wyznacza cele i sposoby ich mierzalności.

- zrozumienie, że innowacje muszą mieć charakter dynamiczny,
- zapewnienie dopływu ciągłych informacji z rynku,
- współpracę ze środowiskiem naukowym i technicznym.

Innowacje wdrażane w RCGW S.A. wyróżniają spółkę i przyciągają interesariuszy, a to generuje wpływy i zyski. Oparcie innowacji na ścisłym ich powiązaniu z potrzebami i wymaganiami otoczenia zmniejsza ryzyko niepowodzenia oraz redukuje koszty ich wprowadzenia.

Zakończenie

Nowe podejście do zagadnienia innowacji sprawia, że przedsiębiorstwa wyróżniają się na rynku i przyciągają klientów, a to realnie przekłada się na wpływy i zyski. Posiadanie jednostki B+R, prowadzenie badań czy też wprowadzanie nowego produktu (usługi) na rynek nie stanowi o innowacyjności przedsiębiorstwa. Dopiero akceptacja „nowości” przez nabywców może świadczyć o tym.

Skuteczność wymienionych działań wymaga zrozumienia, czym są innowacje, jak powstają oraz jaką pełnią rolę w rozwoju organizacji i kreowaniu wartości dla klienta. Kolejnym krokiem jest budowa portfela innowacji rozumianego jako strumień, w którym dodawane oferty składają się na coraz bardziej efektywne, kompleksowe i zintegrowane wartości dla klienta.

W ocenie autora budowa wartości dla klienta przez innowacje jest podejściem rewolucyjnym – odmiennym od podejścia tradycyjnego. Bez względu wymaga uwzględniania potrzeb i pragnień nabywców poprzez wsłuchiwanie się w zewnętrzne źródła wiedzy. Szczególna rola przypada klientom, którzy, jak potwierdza teoria i praktyka gospodarcza, istotnie wpływają na innowacje.

Nie ulega wątpliwości, iż źródeł innowacji można dopatrywać się w każdym obszarze działalności organizacji, a także w otoczeniu, w którym ona funkcjonuje, a rolą przedsiębiorstwa jest ich identyfikacja i zarządzanie.

Analizowana spółka działa zgodnie z koncepcją zrównoważonego rozwoju, zgodnie z którą wyznacznikiem wszystkich podejmowanych decyzji związanych z funkcjonowaniem zakładu są minimalizacja kosztów środowiskowych, spełnienie oczekiwań i wymagań mieszkańców miasta, akceptowalność społeczna oraz ekonomia. Przedsiębiorstwo poprzez swą działalność realizuje ideę Smart City (tzw. inteligentne miasto). W celu podwyższenia osiągniętego poziomu wartości klienta spółka opracowała koncepcję SymbioTychy. W założeniu zielona energia z oczyszczalni zasili różne miejskie obiekty, przyczyniając się do poprawy bezpieczeństwa energetycznego miasta Tychy.

Literatura

- Blattberg R., Getz G., Thomas J.S. (2004), *Klient jako kapitał. Budowa cennego majątku relacji z klientem i zarządzanie nim*, MT Biznes, Warszawa.
- Blattberg R., Dieghton J. (1996), *Manage Marketing by the Customer Equity Test*, „Harvard Business Review”, July-August.
- Bogdanowicz M., Gołębiowski A. (2016), *Efektywność energetyczna przedsiębiorstw wodociągowo-kanalizacyjnych w Polsce*, „Wodociągi-Kanalizacja”, nr 5(147).
- Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Burnett K. (2002), *Relacje z kluczowymi klientami. Analiza i zarządzanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Christensen C.M. (2002), *Przełomowe innowacje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Dobiegała-Korona B., Doligalski T., Korona B. (2004), *Konkurowanie o klienta e-marketingiem*, Difin, Warszawa.
- Dobiegała-Korona B. (2010), *Strategie innowacji w budowie kapitału klienta*, w: B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, *Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategie*, Poltext, Warszawa.
- Dobiegała-Korona B. (2006), *Wartość dla klientów generatorem wartości przedsiębiorstwa*, w: Dobiegała-Korona B., Herman A. (red.), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Doyle P. (2003), *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2000), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa.
- Hammel G. (2006), *Innowacje w sferze zarządzania: cele, prawdy i sposoby*, „Harvard Business Review Polska”, nr 38.
- Jan D.C., Maesincee S., Kotler Ph. (2002), *Marketing nie stoi w miejscu*, Placet, Warszawa.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2002), *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.
- Kotler Ph. (2004), *Philip Kotler odpowiada na pytania na temat marketingu*, Rebis, Poznań.
- Kotler Ph., Kotler M. (2013), *Przez marketing do wzrostu: 8 zwycięskich strategii*, Rebis, Warszawa.
- Lee S.M., Olson D.L., Trimi S. (2012), *Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values*, „Management Decision”, Vol. 50, No. 5.
- Marciniak S. (2000), *Innowacje i rozwój gospodarczy*, Kolegium Nauk Społecznych i Administracji Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Mierzejewska B. (2008), *Open Innovation – nowe podejście w procesach innowacji*, „E-mentor”, nr 2 (24).
- Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data (2005), 3rd OECD and Eurostat.
- Penc J. (1999), *Innowacje i zmiany w firmie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Pomykalski A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź.
- Ratajczak Z. (1980), *Człowiek w sytuacji innowacyjnej*, PWN, Warszawa.
- Rutkowski I. (2007), *Rozwój nowego produktu. Metody i uwarunkowania*, PWE, Warszawa.

- Saprasert K. (2010), *On Factors explaining Organisational Innovation and its Effects*, TIK Working Papers on Innovation Studies, No. 20080601, Oslo: Centre for technology, innovation and culture.
- Schumpeter J. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
- Seybold P. (2002), *The Customer Revolution*, Random House, New York.
- Szymański K.R. (1979), *Innowacje w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Warszawa.
- Trias de Bes F., Kotler Ph. (2013), *Innowacyjność przepis na sukces. Model „od A do F”*, Rebis, Warszawa.
- Tushman M.L., Anderson Ph. (1986), *Technological discontinuities and organizational environments*, „Administrative Science Quarterly”, No. 31.
- Tuszyński H.S., Kolka M.A. (2009), *O wiedzy oraz inteligencji w biznesie, czyli o fundamentach konkurencyjności*, www.GlobalEconomy, Wydawnictwo Instytutu Analiz i Prognoz Gospodarczych.
- Zaltman G., Duncan R., Holbek J. (1973), *Innovations and Organizations*, Wiley, New York.
- Zupok S. (2015), *Wpływ innowacji na kreowanie wartości dla klienta*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39.

Streszczenie

Innowacje kreujące wartość dla klienta są konieczne dla przedsiębiorstw kierujących swoją ofertę do różnych segmentów rynku. W warunkach zmiennego i złożonego otoczenia klienci traktowani są jako strategiczny zasób, który zapewnia firmie zdobycie trwałej przewagi na rynku.

Obecnie nie ma wątpliwości, iż rozwój przedsiębiorstwa jest nieunikniony. A zatem gospodarka konsumenta koncentruje się na innowacyjnych ofertach opartych na zachowaniach i cechach nabywców.

Słowa kluczowe

innowacje, zarządzanie innowacjami, wiedza, klient, wartość klienta, kreowanie wartości dla klienta

Impact of innovation in creating value for the customer (Summary)

Innovation aimed at creating value for the customer became chief strategic imperative for organizations directing its offer to different market segments.

In terms of the variable and complex environment, customers are recognized as strategic resource that determines the sustainable competitive advantage company. Currently, there is no doubt that a change in the enterprise development is the foundation and it is inevitable. The domain of the consumer economy is therefore focus on creating innovative offers based on characteristics and buyer behavior.

Keywords

innovation, innovation management, knowledge, customer, customer value, creating values for customers

