



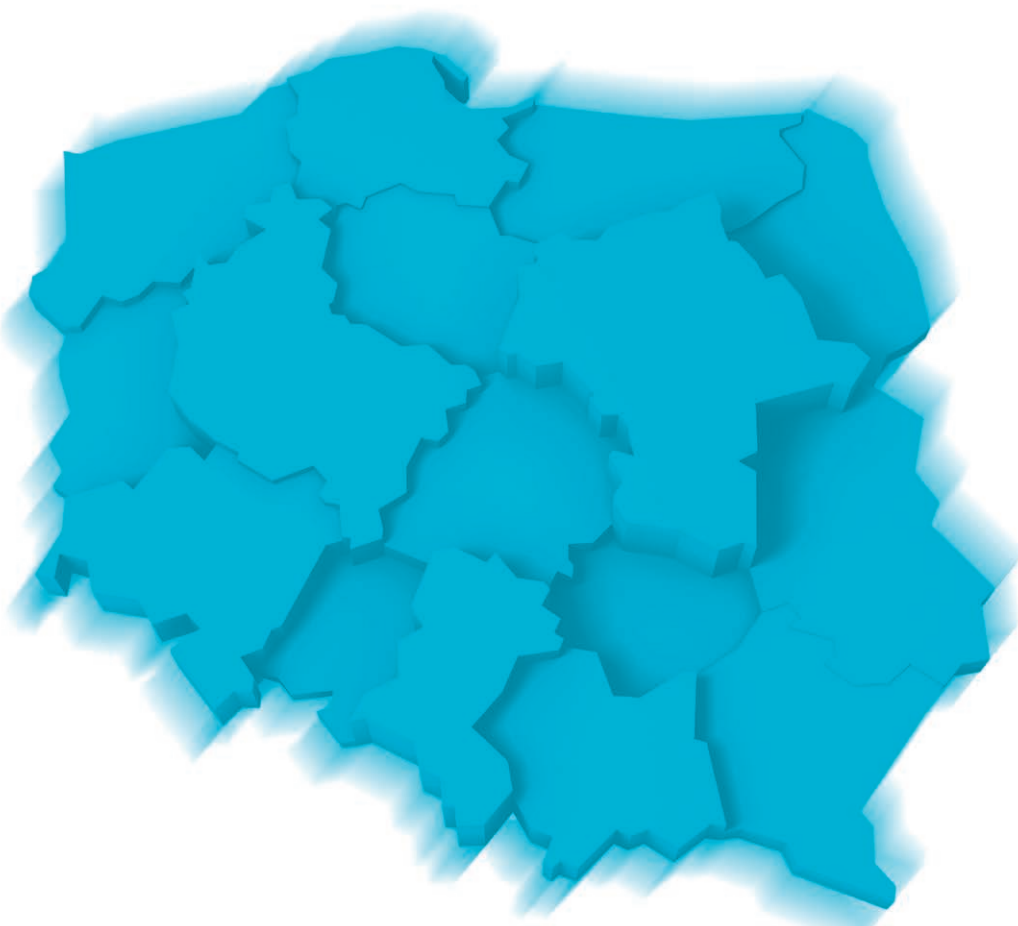
UNIwersYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



FUNDACJA  
UNIwersYTETU EKONOMICZNEGO  
W KRAKOWIE

# ZARZĄDZANIE RESTRUKTURYZACJĄ

ROZWÓJ I EFEKTYWNOŚĆ W OBLICZU ZMIAN



Redakcja naukowa  
ANDRZEJ JAKI, MAŁGORZATA KOWALIK, TOMASZ ROJEK



# **ZARZĄDZANIE RESTRUKTURYZACJĄ**

**Rozwój i efektywność w obliczu zmian**



**UNIwersytet Ekonomiczny w Krakowie**  
**Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw**  
**FUNDACJA UNIwersytetu Ekonomicznego w Krakowie**

# **ZARZĄDZANIE RESTRUKTURYZACJĄ**

**Rozwój i efektywność w obliczu zmian**

**Redakcja naukowa:**  
**Andrzej JAKI, Małgorzata KOWALIK, Tomasz ROJEK**

**Kraków 2018**

Streszczenia w języku polskim i angielskim zostały przygotowane przez poszczególnych Autorów. Wydawca nie ponosi odpowiedzialności za ich treść, formę i styl.

The papers' summaries in Polish and English have been submitted by the Authors. The editors are not responsible for the contents, form and style of the summaries.

#### RECENZENT

*Krzysztof Janasz*  
Uniwersytet Szczeciński

#### REDAKCJA NAUKOWA

*Andrzej Jaki, Małgorzata Kowalik, Tomasz Rojek*  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

© Copyright by Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018

ISBN 978 – 83 – 65907 – 34 – 9 (wersja drukowana)  
ISBN 978 – 83 – 65907 – 35 – 6 (pdf on-line)

#### **Wydawnictwo:**

Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie  
ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków

# SPIS TREŚCI

WSTĘP .....	9
-------------	---

## CZĘŚĆ I

---

### STRATEGICZNE I OPERACYJNE UWARUNKOWANIA ROZWOJU ORGANIZACJI

#### ROZDZIAŁ 1

*Marek Dziura, Jolanta Franczak*

STRATEGIA A STRUKTURA ORGANIZACYJNA PRZEDSIĘBIORSTW .....	13
---	----

#### ROZDZIAŁ 2

*Marek Michalski*

STRATEGIE ROZWOJU PRZEMYSŁU ELEKTROENERGETYCZNEGO W POLSCE .....	23
--	----

#### ROZDZIAŁ 3

*Henryk Sobolewski, Sebastian Narojczyk*

POTENCJAŁ KONKURENCYJNY PRZEDSIĘBIORSTW PRZETWÓRSTWA PRZEMYSŁOWEGO .....	37
---	----

#### ROZDZIAŁ 4

*Tomasz Rojek*

STAN, FUNKCJONOWANIE ORAZ INNOWACYJNOŚĆ I PERSPEKTYWY ROZWOJU STARTUPÓW W POLSCE .....	47
---	----

#### ROZDZIAŁ 5

*Małgorzata Kowalik, Bartosz Bałut*

ŹRÓDŁA FINANSOWANIA START-UPÓW W POLSCE .....	67
---	----

**ROZDZIAŁ 6***Maciej Woźniak*

WSPARCIE CROWDFUNDINGU UDZIAŁOWEGO – WYBRANE PRZYKŁADY ..... 79

**ROZDZIAŁ 7***Andrzej Kozina, Stefan Rozmus*

KOMPETENCJE NEGOCJACYJNE KIEROWNIKA PROJEKTU..... 87

**ROZDZIAŁ 8***Mirela Motyka, Agnieszka Pieczonka*WZAJEMNE ZALEŻNOŚCI POMIĘDZY KONFLIKTEM ORGANIZACYJNYM  
A STRESEM W PRACY ..... 107**ROZDZIAŁ 9***Tomasz Małkus*ZNACZENIE FORMUŁ HANDLOWYCH INCOTERMS W REDUKOWANIU  
RYZYKA WSPÓŁPRACY LOGISTYCZNEJ.....117**ROZDZIAŁ 10***Janusz Nesterak, Karolina Śliwa*

WYKORZYSTANIE TECHNOLOGII EYE TRACKINGOWEJ W BADANIACH NAUKOWYCH ..... 129

**CZEŚĆ II****MECHANIZMY ZARZĄDZANIA EFEKTYWNOŚCIĄ****ROZDZIAŁ 11***Marek Jabłoński,*ZYSKOWNOŚĆ MODELI BIZNESU OPARTYCH NA KONCEPCJI EKONOMII  
WSPÓLDZIELENIA – UWARUNKOWANIA STRATEGICZNE ..... 143**ROZDZIAŁ 12***Andrzej Jaki, Anna Skrzypek*ANALIZA EFEKTYWNOŚCI KREOWANIA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA  
W KONCEPCJI ZARZĄDZANIA WARTOŚCIĄ..... 157



**ROZDZIAŁ 13***Paweł Filipowicz*

ROLA KLIENTA W PROCESIE KSZTAŁTOWANIA WARTOŚCI NOWYCH TECHNOLOGII..... 171

**ROZDZIAŁ 14***Dariusz Zarzecki*

ESTYMACJA KOSZTU KAPITAŁU – WYBRANE PROBLEMY..... 181

**ROZDZIAŁ 15***Małgorzata Kowalik, Olga Jando*

FAKTORING W ZARZĄDZANIU NALEŻNOŚCIAMI PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE..... 201

**ROZDZIAŁ 16***Janusz Nesterak, Adrianna Strug*

DASHBOARD – DOSKONALSZA FORMA RAPORTOWANIA CONTROLLINGOWEGO..... 213

**ROZDZIAŁ 17***Ryszard Węgrzyn*KSZTAŁTOWANIE SIĘ ŚWIATOWYCH INDEKSÓW GIEŁDOWYCH  
W LATACH 2009–2018..... 225**CZĘŚĆ III****DETERMINANTY ZARZĄDZANIA RESTRUKTURYZACJĄ  
PROCESÓW GOSPODARCZYCH****ROZDZIAŁ 18***Agnieszka Thier*

DEFICYT WODY JAKO CZYNNIK RESTRUKTURYZACJI GOSPODARKI..... 239

**ROZDZIAŁ 19***Piotr Chechelski*DYFERENCJALNY PRZEBIEG PROCESÓW INNOWACYJNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH  
PRZEMYSŁU SPOŻYWCZEGO  
W POLSCE..... 257

**ROZDZIAŁ 20***Marek Dziura, Michał Szelaąg*

RESTRUKTURYZACJA W GRUPIE KAPITAŁOWEJ A CENY TRANSFEROWE . . . . . 269

**ROZDZIAŁ 21***Marek Dziura, Ewa Zieleniec*

POSTĘPOWANIE UPADŁOŚCIOWE WOBEC DEWELOPERÓW. . . . . 279

**ROZDZIAŁ 22***Piotr Bartkowiak, Marianna Krzakiewicz*KSZTAŁTOWANIE RELACJI WEWNĄTRZORGANIZACYJNYCH W PODSTAWOWEJ  
JEDNOSTCE SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO NA PRZYKŁADZIE MIASTA POZNANIA. . . . . 289**ROZDZIAŁ 23***Ewa Stroińska, Katarzyna Staniszevska*ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ USŁUG ŹRÓDŁEM PRZEMIAN W OBSZARZE ADMINISTRACJI  
PUBLICZNEJ. . . . . 299

## WSTĘP

Wszelka prowadzona działalność, a zwłaszcza działalność gospodarza powinna być działaniem celowym w swojej istocie. Organizacje gospodarcze, zwłaszcza przedsiębiorstwa realizują działalność w celu osiągnięcia określonego rezultatu. Celowe jest zatem chociażby angażowanie kapitału w przedsiębiorstwie przez jego dysponentów (np. właścicieli), czy też podejmowanie bieżących decyzji, a także decyzji dotyczących wielkości i kierunku alokacji ponoszonych w przedsiębiorstwie nakładów, jak i podziału uzyskanych efektów. Powszechnie przyjmowana jest zatem teza o celowym charakterze przedsiębiorstwa i zachodzących procesach w jego obrębie oraz pomiędzy nim, a innymi elementami systemu gospodarczego.

Podstawowymi celami podmiotów gospodarczych są zatem przetrwanie i rozwój, które zdeterminowane są szeregiem wielu czynników. Jako najbardziej podstawowy cel określa się przetrwanie, bowiem od niego zależy realizacja wszystkich innych postulatów. Należy zwrócić uwagę, iż przetrwanie może być uznane za cel główny, ale jedynie w sytuacjach kryzysowych, gdy przedsiębiorstwu grozi upadek. W normalnych warunkach przetrwanie może być uznane tylko za cel wstępny (pośredni), warunkujący realizację innych celów. Sama bowiem jednak egzystencja, nie nastawiona na rozwój, powodowałaby w warunkach zmieniających się rynków i rosnącej konkurencyjności powolne obumieranie przedsiębiorstwa, co skutkowałoby zakończeniem działalności.

Jest więc faktem bezspornym, iż organizacja która realizuje cel przetrwania, musi być w konsekwencji nastawiona na rozwój. Rozwój ten musi mieć charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy – bowiem tylko przy połączeniu tych cech można mówić o wzroście przedsiębiorstwa. Rozwój uznawany zatem za uniwersalny cel przedsiębiorstwa stanowi warunek jego przetrwania, a zarazem możliwości realizacji różnych celów wytyczających priorytety funkcjonowania danego przedsiębiorstwa. Atrybutem procesów rozwoju winno być także stworzenie przedsiębiorstwu możliwości w zakresie wzrostu efektywności stanowiącej rezultat racjonalnego gospodarowania. W związku z tym niniejsza publikacja ukazuje szeroko i wieloaspektowo problematykę, wskazującą w jaki sposób kształtować procesy rozwoju przedsiębiorstw, aby mogły się one stać czynnikiem stymulującym wzrost ich efektywności, a tym samym tworzyły korzystne warunki dla realizacji oczekiwań ich interesariuszy. Została ona podzielona na trzy części, eksponujące następujące cząstkowe zagadnienia wpisujące się w zakres przedmiotowy opracowania:

- I. Strategiczne i operacyjne uwarunkowania rozwoju organizacji.
- II. Mechanizmy zarządzania efektywnością.
- III. Determinanty zarządzania restrukturyzującą procesów gospodarczych.

Pierwsza część zatytułowana „*Strategiczne i operacyjne uwarunkowania rozwoju organizacji*” prezentuje kluczowe okoliczności i determinanty rozwoju organizacji, uwzględniając ich aspekt strategiczny

i operacyjny. Zwraca zatem uwagę na strategię organizacji w kontekście oddziaływania na strukturę organizacyjną, a także odnosi się do strategii rozwoju przemysłu elektroenergetycznego w Polsce, wskazując również na istotę potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego. Zmieniająca się rzeczywistość gospodarcza stwarza perspektywy do rozwoju organizacji i w tym kontekście pokazany jest stan, funkcjonowanie oraz źródła finansowania start-upów w Polsce, a także możliwości finansowania i wspierania rozwoju nowoczesnych organizacji poprzez m.in. crowdfunding czy wykorzystywanie osiągnięć w zakresie nowych technologii w badaniach naukowych.

W kolejnej drugiej części opracowania zatytułowanej „*Mechanizmy zarządzania efektywnością*” ukazano wieloaspektowo problematykę realizacji celów efektywnościowych w organizacjach, przy wykorzystaniu w tym celu zróżnicowanych mechanizmów. Osiągnięcie efektywności na wielu płaszczynach funkcjonowania organizacji jest kluczowe dla ich istnienia na rynku w warunkach rosnącej konkurencji i turbulentnych zmian w otoczeniu. Stąd też ukazano, iż niezbędne jest analizowanie i ocena sytuacji przedsiębiorstw, zwracając uwagę na aspekty strategiczne, operacyjne, finansowe, organizacyjne, innowacyjne, marketingowe, rynkowe i in.

Uwarunkowania zarządzania współczesnymi organizacjami nie sposób przedstawiać, bez wskazania na konieczność realizacji w nich restrukturyzacji procesów gospodarczych. Zwrócono uwagę na te kwestie w ostatniej części opracowania zatytułowanej „*Determinanty zarządzania restrukturyzacją procesów gospodarczych*”. Wyeksponowana została wieloaspektowa problematyka funkcjonowania i restrukturyzacji wielu organizacji, w tym przedsiębiorstw, a także jednostek samorządu terytorialnego. Restrukturyzacja procesów gospodarczych związana jest z radykalnymi zmianami dotyczącymi gospodarek, regionów, sektorów oraz konkretnych przedsiębiorstw, które podejmują działania, aby mogły w sposób jak najpełniejszy realizować swoje cele. W warunkach szybkich zmian uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw, restrukturyzacja ma charakter permanentny, wpisując się trwale w procesy kształtowania ich rozwoju.

Niniejsza publikacja książkowa powstała jako efekt współpracy Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z innymi krajowymi ośrodkami naukowymi oraz przedstawicielami praktyki gospodarczej. Wyeksponowane w niej rozważania uwzględniające zarządzanie restrukturyzacją w kontekście rozwoju i efektywności w obliczu zmian są efektem badań prowadzonych przez zespół Autorów, którzy przyjęli zaproszenie do współtworzenia niniejszego opracowania. Stąd jako redaktorzy naukowi wyrażamy serdeczne podziękowanie wszystkim Autorom za włączenie się do tej jakże twórczej współpracy, poprzez podzielenie się z Czytelnikami wynikami prowadzonych przez siebie badań.

*Andrzej Jaki, Małgorzata Kowalik, Tomasz Rojek*

# CZEŚĆ I

---

**STRATEGICZNE I OPERACYJNE  
UWARUNKOWANIA  
ROZWOJU ORGANIZACJI**



*Marek Dziura*

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

*Jolanta Franczak*

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# STRATEGIA A STRUKTURA ORGANIZACYJNA PRZEDSIĘBIORSTW

## *Streszczenie*

*Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstw sprowadza się do bardzo zasadniczej kwestii, czyli do struktury organizacyjnej jednostki oraz wpływu na jej działalność. To od przygotowanie dobrego planu oraz skuteczne wprowadzenia struktury organizacyjnej zależy przyszłość całego przedsiębiorstwa. W przypadku nieodpowiedniego, chaotycznego oraz nieprzemyślanego wdrożenia mogą nastąpić liczne niesprawności, a także zakłócenia w działalności. Przedsiębiorstwo wtedy musi obrać odpowiednią i przemyślaną strategię restrukturyzacji.*

\*\*\*

## **1. Wprowadzenie**

W literaturze zarządzania strategicznego problematyka organizacji i strategii przedsiębiorstwa nie jest zagadnieniem nowym, tematyka ta jest poruszana od kilkudziesięciu lat przez grono wielu autorów. Jednak na przestrzeni lat perspektywa ta zmieniała się, ewoluowała. W literaturze przedmiotu pojawiały się coraz to nowe spostrzeżenia, jakie zostały zauważone coraz to nowsze zależności jakie występują przy wprowadzaniu zmian w strukturze organizacyjnej, zarówno pod względem proceduralnym oraz organizacyjnym.

Celem artykułu jest porównanie dociekań literaturowych z zakresu strategii przedsiębiorstw i ich struktur organizacyjnych na przestrzeni lat, oraz co za tym idzie pokazanie jak zmieniało się postrzeganie problematyki struktury organizacyjnej. Zostanie również zwrócona uwaga na strategię restrukturyzacji przedsiębiorstw pod względem wewnętrznych zmian organizacyjnych.

## 2. Pojęcie i klasyfikacja strategii

Słowo strategia wywodzi się od słów „stratós” znaczy „armia”, oraz „ágein” – „dowodzić”<sup>1</sup>. Jak można zauważyć wydźwięk tego słowa już od dawnych czasów odnosi się do planowania oraz brania odpowiedzialności za działania. Obecna interpretacja jest bardzo podobna, gdyż przedsiębiorstwo realizując założoną strategię oczekuje osiągnięcia określonych korzyści z wykonania swoich założonych zadań.

W teorii zarządzania wielu jest autorów tego zagadnienia, głównie ze względu na perspektywę postrzegania. Poniżej w tabeli zostały porównane ze sobą definicje wielu autorów.

Tabela 1. Definicje struktury

Rok	Autor	Definicja
1962	A.D. Chandler	Określenie głównych długofalowych celów firmy oraz przyjętych kierunków działania i takiej alokacji zasobów, które niezbędne są do zrealizowania celów.
1980	W.F. Gluck	Strategia jest nadrzędnym i integralnym planem, określającym korzyści firmy, w związku z oczekiwaniami i wyzwaniem otoczenia.
1992	P. Wright, Ch. Pringle, M. Kroll	Strategia odnosi się do planowanych wyników (określonych przez naczelne kierownictwo firmy) w związku z misją i celami przedsiębiorstwa.
1996	R.W. Griffin	Dobrze pomyślana strategia koncentruje się na czterech podstawowych czynnikach: 1) zasięgu strategii – zespole rynków, na których organizacja będzie konkurować; 2) dystrybucji zasobów – sposobie, w jaki organizacja rozdziela swe zasoby pomiędzy różne zastosowania; 3) wyróżniającej kompetencji – tym, co organizacja robi szczególnie dobrze; 4) synergii – sposobie, w jaki różne dziedziny działalności firmy uzupełniają się lub wspomagają.
1997	J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert	Strategia – szeroki program wytyczania i osiągania celów organizacji; reakcja organizacji w czasie na oddziaływanie jej otoczenia.

Źródło: opracowanie własne.

Można stwierdzić, że strategia to ogólny program działań przedsiębiorstwa głównie ukierunkowany na wykorzystanie potencjału produkcyjnego oraz zasobów do osiągnięcia założonych celów. Jednak skuteczna strategia musi wyróżniać się następującymi cechami:

- Ciągła i dynamiczna – jest to nieprzerwalny, dynamiczny proces podejmowania wyborów warunków niepewności, mający na celu długotrwały rozwój;
- Wytycza kierunek rozwoju – nadaje jasno wytyczone cele działania, a nadrzędną wartością jest wykorzystywanie szans w celu odniesienia sukcesu;

<sup>1</sup> Kopaliniński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Bellona, Warszawa 2014.



- Wszechobecna – obejmuje bardzo szerokie pasmo działań, począwszy od codziennych operacji, a skończywszy na przydzielaniu zasobów;
- Związek układu decyzji – podejmowanie wielu decyzji kreślonego typu w czasie, muszą się nawzajem wspierać, tworząc konsekwentny program;
- Skupienie wysiłków – wymaga koncentracji działalności, wysiłków na stosunkowo ograniczonej wiązce zamierzeń do realizacji.

W literaturze można spotkać się z bardzo różnymi klasyfikacjami strategii, jednak do najbardziej ogólnej zaliczamy podział pod względem strukturalnym. W tabeli 1.2 przedstawiono charakterystykę tego podziału.

Tabela 2. Rodzaje strategii

<b>Strategia ogólna</b>	<b>Strategia autonomicznych jednostek gospodarczych</b>	<b>Strategia funkcjonalna</b>
Organizacja oraz działalność przedsiębiorstwa jako całości	Koncentracja na działaniach rynku, wybór rodzaju przewagi konkurencyjnej w danym segmencie oraz branży rynku	Orientacja na poszczególne funkcje w przedsiębiorstwie, tj. w jaki sposób np. produkcja, marketing mogą zdobyć przewagę konkurencyjną

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa obierając strategię głównie chcą zbudować przewagę konkurencyjną, w celu zdobycia jak najlepszej pozycji na rynku. Jednak warto zwrócić uwagę, na odmienne podejście do wyznaczenia programu działania, gdyż w obliczu problemów przedsiębiorstwo musi w sposób odpowiedni zachować się i wyznaczyć odpowiednie cele.

W teorii zarządzania istnieje również takie zagadnienie jak strategia restrukturyzacyjna, która odnosi się do całości przedsiębiorstwa i jest zaliczana do strategii ogólnej. Jest to ciąg decyzji określających sposób zachowania się organizacji w obliczu problemów, działania nastawione na wyprowadzenie przedsiębiorstwa z kryzysu. Wyróżniamy:

- Strategię naprawczą (charakter ochronny, krótkoterminowy);
- Strategię rozwojową (charakter innowacyjny, długookresowy).<sup>2</sup>

W zależności w jakiej sytuacji znajduje się przedsiębiorstwo tak dobiera odpowiedni program działania. W myśl strategii naprawczej organizacja ukierunkowana jest na przeprowadzenie całkowitej reorganizacji swych działań, biorąc pod uwagę błędy oraz zakłócenia jakie występują. Ma na celu zniwelować negatywne tendencje działania i stworzyć system działań, który będzie ograniczać dopuszczanie negatywnych zakłóceń, które mogą doprowadzić do bankructwa.. Najważniejsze jednak w tej strategii jest ustabilizowanie obecnej sytuacji kryzysowej. Ten typ strategii obierany jest przez przedsiębiorstwa które zagrożone są kryzysem czy też likwidacją. Osoba przeprowadzająca restrukturyzację musi w jak najszybszy sposób opanować sytuację, wprowadzić agresywną politykę zarządzania. Restrukturyzacja naprawcza może dotyczyć zarówno polityki finansowej, formy organizacyjno-prawnej, zmianie kierunku asortymentu czy też produkcji, a także likwidacja części majątku oraz rezerwy gotówkowej. Także może dotyczyć ograniczenia zatrudnienia, koncentracja realizacji działalności podstawowej. Jednak najważniejszym aspektem w strategii naprawczej jest stworzenie silnego programu, który jasno określi działania. Takie podejście wymaga również bardzo silnej kontroli odgórnej, nadzorowania w sposób szczególnie każdego przeprowadzenia działania.

<sup>2</sup> Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa – Kraków 2000, s. 6-20.

Natomiast drugi typ strategii restrukturyzacji to strategia dynamiczna. Jest ukierunkowana głównie na działania o charakterze innowacyjnym. Stosowana jest w momencie gdy przedsiębiorstwa są nastawione na doskonalenie swojej działalności. Wykorzystuje wszystkie nadarzające się możliwości, szanse, oraz eliminuje zagrożenia. Jej nadrzędnym celem jest stworzenie przewagi konkurencyjnej, permanentne doskonalenie organizacji przedsiębiorstwa, usprawnienie produkcji, pracy, wzmocnienie marki, bieżącej pozycji. Strategia ta wywołuje skutki we wszystkich obszarach przedsiębiorstwa. Może ona przejawiać się poprzez stworzenie strategii finansowych, wprowadzeniu nowej technologii, fuzje, ekspansje geograficzne, poszerzenia obszarów marketingowych. Często strategię rozwojową poprzedza strategia naprawcza.

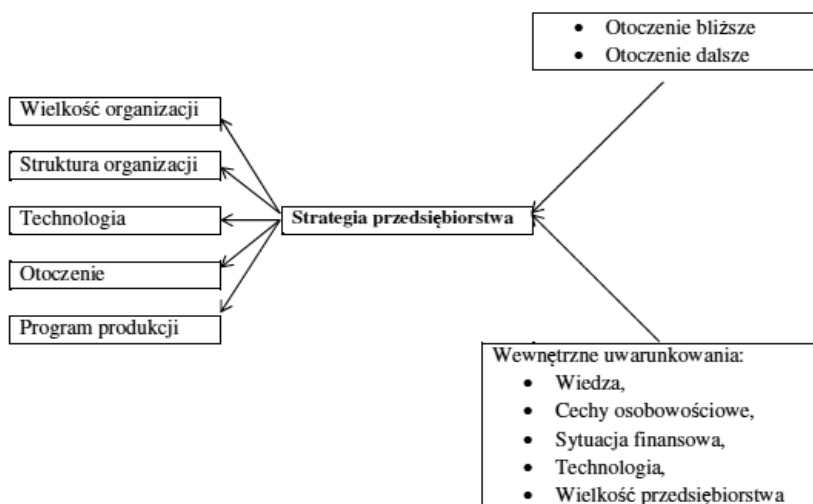
Ważnym aspektem w stworzeniu strategii restrukturyzacji jest wyznaczenie odpowiednich kierunków działania, gdzie przedsiębiorstwo widzi się w przyszłości, oraz co chce osiągnąć. Także ważnym punktem jest przeprowadzenie dokładnych analiz jej obecnej sytuacji, słabych i mocnych stron, a także analizę otoczenia i w jaki sposób może się ono zmienić na przestrzeni lat. W jaki sposób zostanie ustalony program strategii restrukturyzacji, w taki sposób organizacja będzie się rozwijać. Założenia jakie zostaną zawarte w strategii będą mieć znaczący wpływ na jej przyszłą sytuację.

Bez względu na to jaki cel w zakresie restrukturyzacji stawia przed sobą przedsiębiorstwo, drogą do jego osiągnięcia będzie realizacja złożonych i skomplikowanych działań. Oceniając system zarządzania oraz system eksploatacyjny przedsiębiorstwa należy porównać działanie tych systemów przed restrukturyzacją, jak i po restrukturyzacji.

### 3. Strategia przedsiębiorstwa a struktura organizacyjna

Strategia organizacyjna przedsiębiorstw jest jednym z kluczowych środków jakie posiada kierownictwo do osiągnięcia założonych celów. Strategia oraz struktura organizacyjna powinny nawzajem się wspierać, jest to nieodłączna część w zarządzaniu strategicznym, przeciwdziała to powstaniu zamieszania w przedsiębiorstwie. Rysunek 1 ma za zadanie wskazanie zależności jakie występują w relacjach strategia – struktura.

Rysunek 1..Zależność między strategią gospodarczą a strukturą organizacyjną



Zależność strategia – struktura przejawia się między innymi w:

- 1) Dobrze odpowiedniej technologii – złożoność technologii (produkcja małoseryjna, wieloseryjna oraz masowa/ciągła) skutkuje zwiększoną liczbą szczebli w hierarchii – a co za tym idzie – liczniejszy personel administracyjny. W dużych organizacjach zależność między technologią, a strukturą jest bardzo słaba, jedynie ma charakter lokalny;
- 2) Wyznacza wielkość przedsiębiorstwa – bezpośrednie oddziaływanie na liczbę szczebli oraz komórek w hierarchii organizacyjnej. Ma przełożenie na konfigurację struktury, a dokładnie im większy zasięg przedsiębiorstwa tym zwiększa się potrzeba formalizacji działań, udostępniania informacji, a także decentralizacji uprawnień decyzyjnych;
- 3) Wpływ otoczenia ma bezpośrednie przełożenie na dobór odpowiedniego stopnia elastyczności struktury organizacyjnej. Im większe zróżnicowanie otoczenia organizacji, tym bardziej powinny być różnorodne formy specjalizacji stosowane przez przedsiębiorstwo, a także dobór odpowiednich metod koordynacji – przede wszystkim organizacja powinna ograniczyć stopień sformalizowania, natomiast zwiększyć elastyczność (odpowiednie dostosowanie) struktury organizacyjnej;
- 4) Stopień dywersyfikacji produkcji ma bardzo duży wpływ na strukturę. Zwiększenie stopienia różnorodności produktów finalnych wpływa na przekształcenie ze struktury funkcjonalnej (podstawowe jednostki specjalizują się w realizacji jednej funkcji) na strukturę dywizjonalną (wydzielone jednostki mają większą swobodę działania, większy zakres zadań, całość kieruje centralna jednostka, która koordynuje całość zadań).

#### **4. Zależności strategii i struktury organizacyjnej w opinii różnych autorów**

Skuteczne wdrożenie opracowanej w przedsiębiorstwie strategii zależy od zdolności do zmian w organizacji przedsiębiorstwa. Zmiana strategii implikuje konieczność przekształceń strukturalnych, w przeciwnym razie mogą pojawić się zakłócenia i niesprawności w działalności przedsiębiorstwa. Z drugiej strony układ elementów organizacji i ich wzajemnych relacji, czego wyrazem jest struktura organizacyjna, może sprzyjać innowacyjności przedsiębiorstwa i jego zdolności do wykorzystywania okazji, a połączenie diagnozy organizacyjnej, prognozy otoczenia oraz określenie celów strategicznych tworzy przestrzeń możliwych, dopuszczalnych i wykonalnych strategii.

Nowe podejścia do strategii oraz do problematyki struktur organizacyjnych pozwalają na odkrycie nowych relacji pomiędzy tymi elementami, innych niż te zauważone przez A.D. Chandlera i innych badaczy w poprzednim stuleciu. Ze względu na wzajemny charakter wpływu strategii i struktury organizacyjnej, rodzi się pytanie, jak silny jest wpływ tych elementów na siebie w przedsiębiorstwach różnych sektorów oraz jak kształtować relacje między nimi, aby skutecznie oddziaływać na przyszłość tych przedsiębiorstw i ich rozwój? Należy przy tym zaznaczyć, że przez relacje między strategią a strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa rozumie się związek tych dwóch elementów, wyrażający się w ich wzajemnym oddziaływaniu na siebie oraz w efektach tego oddziaływania.

Kwestia zależności strategii oraz struktury rozważana była już od II połowy XX wieku. Temat ten przez kolejne lata został coraz bardziej zgłębiany. Do grona osób, które podjęły się tej tematyki zaliczmy między innymi: A. Chandler, B.R. Scott, J.R. Galbraith, R.K. Kazanjian, W.F. Joyce.

A. Chandler, jako jeden z pierwszych osób zauważył, że przedsiębiorstwo w momencie rozpoczęcia swojej działalności koncentruje się na jednym rodzaju asortymentu czy też jednym produkcie. W takim przypadku przedsiębiorstwo przyjmuje prostą, nie zbyt złożoną strukturę organizacyjną. W późniejszych fazach rozwoju przedsiębiorstwo zmienia swoje cele, przyjmuje bardziej wyszukaną strategię, co za tym idzie zmienia się jej wewnętrzna struktura organizacyjna – następuje decentralizacja struktury organizacyjnej.

W kolejnych latach kilku autorów, w tym między innymi B.R. Scott, wykazało w swoich badaniach, że organizacja w miarę rozwoju przekształca się z modelu mało sformalizowanego, aż po model

biurokratyczny<sup>3</sup>. Początkowo zostały wyodrębnione trzy fazy rozwoju przedsiębiorstwa, lecz późniejszych latach R. K. Kazanjian oraz J.R. Galbraith dodali jeszcze czwartą fazę rozwoju. W Tabeli 3 została przedstawiona charakterystyka poszczególnych faz rozwoju.

Tabela 3. Fazy rozwoju organizacji

<p><b>I. ORGANIZACJA PRZEDTAYLOROWSKA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przedsiębiorca ma bezpośredni wpływ na rozwój firmy,</li> <li>• Bezpośredni nadzór właściciela nad każdym pracownikiem</li> <li>• Mała formalizacja struktury organizacyjnej</li> <li>• Realizacja pomysłów przedsiębiorcy</li> </ul>
<p><b>II. ORGANIZACJA TAYLOROWSKA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menadżerowie wyspecjalizowani funkcjonalnie, nadzorowanie działań firmy</li> <li>• Strategia funkcjonalna</li> <li>• Koncentracja i formalizacja strategii firmy (świadczenie jednej usługi czy też produkowanie określonego wyrobu)</li> </ul>
<p><b>III. ORGANIZACJA HOLOGRAFICZNA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prowadzenie działalności o charakterze korporacyjnym</li> <li>• Oferowanie różnorodnych produktów,</li> <li>• Działalność wielosektorowa, wejście na nowe rynki</li> <li>• Dywizjonalna struktura organizacyjna,</li> <li>• Tworzenie wyodrębnionych jednostek biznesu (autonomia)</li> </ul>
<p><b>IV. ORGANIZACJA SIECIOWA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwój wielonarodowy</li> <li>• Dalsza dywersyfikacja działalności przedsiębiorstwa,</li> <li>• Macierzowa struktura organizacji</li> <li>• Organizację przyjmują postać elastycznych sieci</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Machaczka J., *Dostosowanie strategii i struktury organizacyjnej w procesie rozwoju przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 567, AE Kraków 2001, s. 37-38, 63-65.

Natomiast H. Mitzberg w swojej pracy przedstawił kolejną teorię zależności strategii i struktury, tzw. koncepcję cyklu życia organizacji. Głównym założeniem jest implementacja nowych strategii według kryterium skomplikowania struktury. W pierwszy etapie organizacja przyjmuje strategię prostą, luźną (mała formalizacja). W kolejnym etapie następuje obranie przez organizację modelu biurokracji profesjonalnej, w której menadżerowie wyspecjalizowani są funkcjonalnie. Dominuje tutaj rola analityków i specjalistów w kwestii zarządzania. W kolejny etapach organizacja przekształca coraz bardziej swoją wewnętrzną hierarchie zarządzania – struktura dywizjonalna. Mitzberg w swoich badaniach zauważył, że organizację w wyniku dalszego rozwoju mogą wejść w kolejne stadium rozwoju, tzw. adhokracja. W tym etapie rozwoju podstawową zasadą działalności jaką organizacje powinny się kierować to elastyczność oraz poszerzania zasobu informacji. Funkcję oraz realizowane zadania powinny być dostosowywane dynamicznie, cele rynkowe są stale dostosowywane do potrzeb rynkowych – następuję gra rynkowa<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Scott B.R., *Stages of Corporate Development*, Harvard Business Review, March-April 1973, s.32-45;

<sup>4</sup> Bolesta-Kukułka K., *Mały słownik menedżera*, PWE, Katowice 1993; Bolesta-Kukułka K., *Jak patrzeć na świat organizacji*, WN PWN, Warszawa 1993, s.189.

W modelu 7S McKinseya również przedstawił strukturę organizacyjną jako jeden z głównych czynników implementacji strategii. W świetle tej teorii organizację ukazuje się jako siedem połączonych wzajemnie obszarów: strategia, struktura, umiejętności, wartości, system, styl działania, grupa osób. Wskazane obszary te wzajemnie są od siebie zależne i to w dużej zależności od nich zależy wytyczenie odpowiedniej struktury do obranej strategii działania przedsiębiorstwa<sup>5</sup>.

W pracach badawczych powstały następną teorię, pierwsza stworzona przez J. Childa, a druga przez A.E. Aldricha. Pierwsza z koncepcji (*strategic choice*) zakładała, że struktura organizacyjna nie jest aż tak istotnym czynnikiem, który może mieć bezpośredni wpływ na stopień osiąganą efektywności przez daną organizację. Natomiast druga teoria (*organizational ecology*) przedstawia, iż w organizacji występują różne grupy interesów, które dążą do realizacji różnych celów. Jest to dosyć ważny czynnik, który blokuje możliwość dokonywania przekształceń w organizacji, na podstawie spostrzeżeń wziętych z otoczenia. Natomiast L.G Hrebiniak i W.F. Joyce przedstawili całkiem odmienne podejście niż poprzednie dwie teorie. Zakładają oni odrzucenie tych dwóch przeciwległych podejść i przyjęcie zarówno wpływu otoczenia i wybór strategiczny jako dwa niezależne wobec siebie czynniki.<sup>6</sup>

Współcześnie, rozpatrując relacje między strategią a strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa, należy wskazać, że:

- przedsiębiorstwo rozwija się jako całość i w tym też wymiarze należy rozważać możliwości jego wewnętrznych zmian i dostosowań;
- struktura nie postępuje za strategią, ale obie się wzajemnie determinują i są zależne tak od siebie, jak i innych elementów zarządzania;
- jasna strategia przedsiębiorstwa czyni budowanie struktury bardziej racjonalnym i w tym sensie jest czynnikiem sprawczym zmian i dostosowań;
- organizacja to znacznie więcej niż formalna struktura, stąd też zmiany i dostosowania tej ostatniej są jedynie fragmentem istotnych zmian w całym przedsiębiorstwie.<sup>7</sup>

Relacje te mogą dotyczyć zarówno strategii na poziomie całej korporacji, jak i poszczególnych domen i funkcji. Przyjęcie określonej strategii na poziomie korporacji wymaga odpowiedniego ukształtowania struktury organizacyjnej. Przykładowo strategii wzrostu, których wyrazem może być zdobywanie nowych rynków zbytu, dywersyfikacja produkcji czy szeroko pojęta działalność inwestycyjna, wymagać mogą przekształceń własnościowych, rozbudowy struktury organizacyjnej, zwiększenia jej złożoności, czasem zmian jej kształtu oraz poszukiwanie nowych rozwiązań dotyczących, np. tworzenia korporacji, koncernów, holdingów. Strategia restrukturyzacji, która jest sposobem działania ukierunkowanym na podniesienie sprawności przedsiębiorstwa, według formuły naprawczej lub dynamicznej może implikować takie zmiany w strukturze organizacyjnej, jak: nastawienie jej bardziej na procesy i sprawną obsługę dostawców oraz klientów, rozbudowanie służby marketingowej, likwidację starych i powoływanie nowych komórek organizacyjnych oraz łączenie wybranych zakładów, decentralizację zarządzania oraz outsourcing.<sup>8</sup>

Obecnie w literaturze możemy zauważyć trochę odmienne spostrzeżenie na relacje między strategią i strukturą. Współcześnie mówi się o „zmiernych strategii”. Otoczenie w jakim działają organizacje staje się coraz bardziej nieprzewidywalne, oraz co wynika z tego można odczuć bardzo dużą niepewność. Skutkuje to dekompozycją wewnętrznych struktur organizacyjnych przedsiębiorstw, gdyż w momencie

<sup>5</sup> Veliyath R., Fitzgerald E., *Firm Capabilities, Business Strategies, Customer Preferences, and Hypercompetitive Arenas: The Sustainability of Competitive Advantages with Implications for Firm Competitiveness*, Customer Relationship 10/2000, s.66-67.

<sup>6</sup> Krupski R., Przybyła M [red.], *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo PAN, Wrocław – Warszawa – Kraków 1996, s.25-27.

<sup>7</sup> Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe nr 1095, Politechnika Łódzka, Łódź 2011.

<sup>8</sup> Tamże.

formułowania strategii sytuacja może się znacząco różnić w momencie jej implikacji – a co za tym idzie, kształtują się coraz to wyższe koszty wprowadzenia strategii i odpowiedniego dopasowanie. Współcześnie organizacja musi wykazywać się bardzo dużą elastycznością i umiejętnie musi radzić sobie z sytuacjami nieprzewidywalnymi. Klasycznie rozumiana strategia, jako dokładnie zdefiniowany plan działania traci sens. Dekompozycja struktury w organizacji przejawia się powstaniem sieci organizacyjnych. Jednostki są ze sobą luźno powiązane, ale wspólnie realizującą założone cele i zadania. Jednak zachowują odrębność, cechuje je zmienna siła powiązań oraz zmienność składu – skutkuje to niepewnością.<sup>9</sup>

Możemy tutaj zauważyć pewną zależność, iż w jeśli strategia organizacja obarczona jest dużą niepewnością działania to struktura organizacyjna powinna być bardzo elastyczna – łatwo dostosowuje się do zmienności zadań, celów, wymogów otoczenia. Widzimy, iż na przestrzeni lat powstało wiele poglądów, teorii na temat zależności strategii organizacji i jej rozwiązań organizacyjnych. To jednak możemy dojść do wniosku, że strategia w bardzo dużym stopniu oddziałuje na strukturę organizacyjną przedsiębiorstw.

## 5. Zakończenie

Mimo różnych poglądów niezaprzeczalnym jest fakt, że relacja strategia – struktura organizacyjna jest istotnym zagadnieniem w teorii organizacji i zarządzania, a właściwe zarządzanie tymi relacjami decyduje o skuteczności przedsiębiorstwa i możliwościach jego dalszego rozwoju. Na podstawie dotychczas publikowanych badań stwierdzono, że strategia poprzez zadania, wybór zasobów odpowiednich do ich wykonania, określenie otoczenia oraz pożądaną wielkość przedsiębiorstwa ma dość znaczny wpływ na rozwiązanie organizacyjne przedsiębiorstwa, stanowiąc podstawową determinantę jego struktury. Z drugiej strony struktura organizacyjna wpływa na kształtowanie strategii, spełniając rolę pryzmatu, przez który przedsiębiorstwo określa swoje otoczenie; warunkuje decyzje strategiczne, określając przepływ informacji w przedsiębiorstwie oraz zawęża zmiany strategiczne, ograniczając zdolności dostosowawcze przedsiębiorstwa.

Podsumowując powyższe rozważania można dojść do wniosku iż formułowanie oraz zmiana strategii w bardzo dużym stopniu wpływa na rozwiązania organizacyjne. Organizacja w momencie określania strategii powinna dokładnie przeanalizować otoczenie oraz jej sytuację wewnętrzną. Głównym czynnikiem sukcesu strategicznego jest oczywiście kwestia czasu wprowadzenia, oraz kosztów z tym związanych. Rozwiązania organizacyjne powinny zapewnić poprawienie sytuacji na rynku oraz dynamiczny rozwój.

## Literatura

1. Alderich H.E., *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs 1979.
2. Ansoff. M.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
3. Bolesta-Kukułka K., *Mały słownik menedżera*, PWE, Katowice 1993.
4. Bolesta-Kukułka K., *Jak patrzeć na świat organizacji*, WN PWN, Warszawa 1993.
5. Borowiecki R., Kwieciński M [red.]: *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Zakamycze 2004.
6. Burns T., Stalker G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock, London 1961.
7. Chandler A.D., *Strategy and Structure*, Cambridge 1962.
8. Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Bellona, Warszawa 2014.

<sup>9</sup> Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe nr 1095, Politechnika Łódzka, Łódź 2011.

9. Krupski R., Przybyła M [red.], *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wydawnictwo PAN, Wrocław – Warszawa – Kraków 1996.
10. Machaczka J., *Dostosowanie strategii i struktury organizacyjnej w procesie rozwoju przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 567, AE Kraków 2001.
11. Mintzberg H., *Structuring of Organization. A Synthesis of the Research*, London 1979.
12. Scott B.R., *Stages of Corporate Development*, Harvard Business Review, March-April 1973.
13. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa -Kraków 2000.
14. Veliyath R., Fitzgerald E., *Firm Capabilities, Business Strategies, Customer Preferences, and Hypercompetitive Arenas: The Sustainability of Competitive Advantages with Implications for Firm Competitiveness*, Customer Relationship 10/2000.
15. Zakrzewska-Bielawska A., *Strategia jako czynnik determinujący strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa* [w:] A. Stabryła [red.], *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2006.
16. Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Zeszyty Naukowe nr 1095, Politechnika Łódzka, Łódź 2011.

### **Summary**

## **STRATEGY AND THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF ENTERPRISES**

*Summarizing the above considerations, we can conclude that formulating and changing the strategy has a very large impact on organizational solutions. The organization should carefully analyze the environment and its internal situation when defining the strategy. The main factor of strategic success is, of course, the issue of time of entry, and the costs associated with it. Organizational solutions should ensure the improvement of the market situation and dynamic development.*





Marek Michalski

Katedra Zarządzania w Energetyce

Wydział Zarządzania

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie

# STRATEGIE ROZWOJU PRZEMYSŁU ELEKTROENERGETYCZNEGO W POLSCE

## *Streszczenie*

*Pomimo znacznego postępu w wykorzystaniu odnawialnych źródeł energii (OZE), największym źródłem energii na świecie, w Unii Europejskiej i w Polsce pozostają węglowodory: węgiel, ropa naftowa i gaz ziemny. Analiza ekonomiczna sektora energetycznego i przemysłu wytwarzania energii elektrycznej na świecie i w Polsce prowadziła do sformułowania i oceny pięciu strategii rozwoju przemysłu elektroenergetycznego w Polsce: kontynuacji opierania elektroenergetyki na spalaniu węgla, zastąpienia węgla gazem ziemnym, energetyką jądrową lub OZE oraz stopniowego zastępowania węgla połączeniem alternatywnych źródeł energii.*

\*\*\*

## 1. Wprowadzenie

Największym źródłem energii są węglowodory – węgiel, ropa naftowa i gaz ziemny, stanowiące 85,2% światowego, 75,8% unijnego (UE) i 94,7% krajowego zużycia energii pierwotnej w 2017 roku. Węglowodory miały również największy udział w wytwarzaniu energii elektrycznej. W tym samym roku wyniósł on 64,7% światowej, 42,9% unijnej i 85,6% krajowej produkcji energii elektrycznej<sup>1</sup>. Wydobycie i przetwarzanie węglowodorów, szczególnie węgla, wiąże się ze znacznymi efektami zewnętrznymi, w tym emisją dwutlenku węgla (CO<sub>2</sub>), który jest gazem cieplarnianym i zanieczyszczeniem środowiska naturalnego. Dotyczy to także energii jądrowej i biomasy, która częściowo pochodzi z upraw nieodnawialnych lub sztucznie nawożonych. Również wykorzystanie innych OZE może mieć negatywny wpływ na środowisko naturalne, np. poprzez zalanie terenów w wyniku budowy tam na potrzeby elektrowni wodnych lub hałas wytwarzany przez elektrownie wiatrowe<sup>2</sup>. Wykorzystanie poszczególnych źródeł

<sup>1</sup> Obliczenia własne na podstawie danych: BP, *Statistical Review of World Energy 2018*, BP, London 2018, s. 9.

<sup>2</sup> Kwestie te zostały szerzej omówione w monografii autora: M. Michalski, *Optymalizacja decyzji inwestycyjnych w elektroenergetyce*, AGH, Kraków 2012.

energii ma też wielostronny wpływ na rozwój społeczno-ekonomiczny kraju, w tym poziom życia ludności, zdrowie i zatrudnienie.

Pierwszym etapem tworzenia strategii rozwoju przemysłu elektroenergetycznego jest zapewnienie bezpieczeństwa dostaw energii elektrycznej uczestnikom życia społeczno-gospodarczego kraju. Wielu autorów zwraca uwagę na konieczność zwiększenia wykorzystania OZE z 11,3% końcowego zużycia energii brutto w Polsce w 2016 roku do 15% w 2020 roku zgodnie z wytycznymi *Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/28/WE* z 2009 r. w sprawie promowania stosowania OZE<sup>3</sup>. Jednak planowana po 2025 roku likwidacja starych bloków węglowych oznaczałaby wyłączenie niemal jednej trzeciej krajowych mocy wytwórczych energii elektrycznej, a ich zastąpienie wymagałoby olbrzymich nakładów inwestycyjnych<sup>4</sup>. Wyodrębniono pięć wariantów, przy czym w każdym z nich proces decyzyjny określa kiedy i w jakim stopniu wariant ten ma być wprowadzony do realizacji: (1) kontynuacja opierania elektroenergetyki na spalaniu węgla; zastąpienie węgla (2) gazem ziemnym, (3) energetyką jądrową lub (4) OZE oraz (5) stopniowe zastępowanie węgla połączeniem dwóch lub trzech z powyższych alternatywnych źródeł energii.

Według danych przedstawionych przez Polskie Towarzystwo Przesyłu i Rozdziału Energii Elektrycznej (PTPiREE), krajowe przedsiębiorstwa postrzegają innowację jako czynnik, który w znacznej mierze wspomaga rozwój energetyki i przeznaczyły na ten cel 420 mln zł w 2017 roku. Poza koncepcjami zmiany źródeł wytwarzania energii elektrycznej, wśród innowacji wymienne są również: klasteryzacja Krajowego Systemu Elektroenergetycznego (KSE), opracowanie zasad zarządzania tym systemem w warunkach dużego udziału OZE, magazynowanie energii elektrycznej oraz elektromobilność, czyli zwiększenie wykorzystania pojazdów z napędem elektrycznym<sup>5</sup>. Z innowacją powiązane jest też dążenie do poprawy efektywności energetycznej, co jest przedmiotem ustawy zatwierdzonej przez Radę Ministrów w 2018 roku<sup>6</sup>, gdyż osiągnięte w ten sposób zmniejszenie zużycia energii elektrycznej jest alternatywną dla zwiększenia wytwarzania tej energii.

Inwestycje w elektroenergetyce charakteryzują się dużymi nakładami inwestycyjnymi, długimi okresami zwrotu kapitału i eksploatacji. Dlatego wskazana jest wnikliwa ocena dostępnych strategii rozwoju poprzedzona oceną obecnego kształtu energetyki i elektroenergetyki na świecie i w Polsce.

## 2. Sektor energetyczny na świecie i w Polsce

Energia elektryczna wytwarzana jest w procesie przekształcania energii pierwotnej, której nośniki są w dużej mierze przedmiotem handlu międzynarodowego, kształtującego ich ceny. Analizę przemysłu elektroenergetycznego poprzedzona zostanie więc syntetycznym ujęciem struktury podaży energii pierwotnej. Jak już wspomniano podstawowymi źródłami energii pierwotnej na świecie są węglowodory, energia jądrowa i OZE. Strukturę wykorzystania tych źródeł w latach 1971-2015 przedstawiono na rysunku 1, a szczegółowe dane dotyczące zużycia energii pierwotnej w latach 2000 i 2015 oraz prognozę Międzynarodowej Agencji Energetyki (*International Energy Agency – IEA*) na rok 2040 zawarto w tabeli 1. Łączne światowe zużycie energii w 1973 roku wyniosło równowartość 6 101 milionów ton

<sup>3</sup> J. Paska, T. Surma, *Wykorzystanie odnawialnych zasobów energii w krajach UE – stan obecny oraz perspektywy realizacji celów roku 2020*, „Rynek Energii” 2/2018, s. 10-15; W. Janik, H. Kaproń, A. Paździor, *Uwarunkowania rozwoju produkcji energii elektrycznej na bazie źródeł odnawialnych*, „Rynek Energii” 2/2018, s. 22-27.

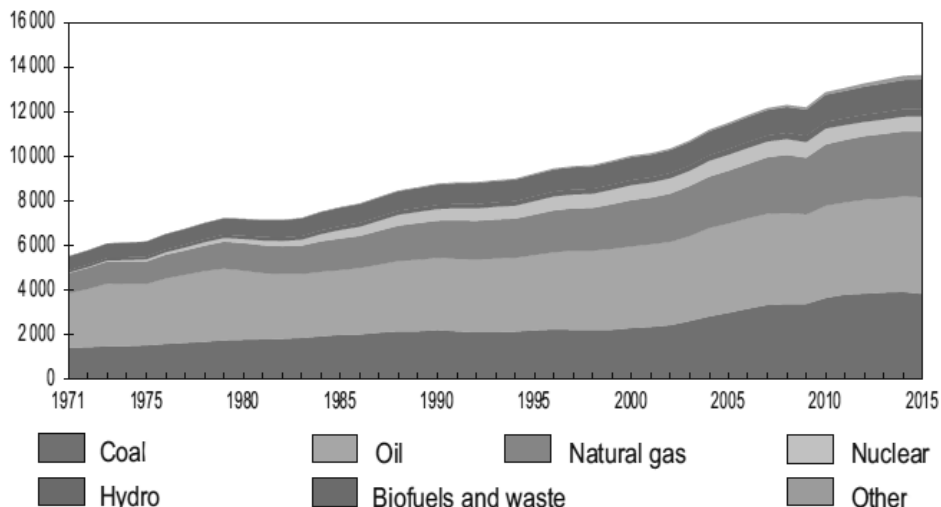
<sup>4</sup> H.L. Gabryś, *Elektroenergetyka w Polsce 2018 – Próba osądu i refleksji wyników za rok 2017*, „Energetyka” 1/2018, s. 7-15.

<sup>5</sup> Polskie Towarzystwo Przesyłu i Rozdziału Energii Elektrycznej (PTPiREE), *Energetyka, dystrybucja i przesył*, PTPiREE, Poznań 2018, s. 3, 7, 9, 13, 24, 32-39.

<sup>6</sup> Ministerstwo Energii, *Krajowy Plan Działań dotyczący efektywności energetycznej dla Polski 2017 – wdrażanie dyrektywy 2012/27/UE*, Ministerstwo Energii, Warszawa 2018.

ropy naftowej (Mtoe). Wielkość ta więcej niż podwoiła się, tzn. wzrosła o 123,5%, do sumy 13 633 Mtoe w 2015 roku i prognozuje się, że wrośnie o kolejne 29% do roku 2040<sup>7</sup>.

Rysunek 1: Struktura światowego zużycia energii pierwotnej (Mtoe) w latach 1971-2015



Źródło: IEA, *Key World Energy Statistics 2017*, IEA, Paris 2017, s. 6.

Największy udział w światowym zużyciu energii pierwotnej mają węglowodory, które stanowiły 80,2% całkowitego zużycia w 2000 roku, 81,4% w 2015 roku. Prognozuje się, że będą one stanowiły 74,6% w 2040 roku. W 2015, węgiel kamienny i brunatny był źródłem 28,1% energii na świecie, ropa naftowa zasilala 31,7% światowego popytu na energię, a gaz ziemny 21,5%, co daje łącznie wspomniane 81,4%. Prognozuje się nieznaczne zwiększenie wykorzystania węgla z 3837 Mtoe w 2015 roku do 3939 Mtoe w 2040 roku, przy czym udział tego paliwa w ogólnym bilansie ma się znacząco zmniejszyć z 28,1% w 2015 roku do 22,3% w 2040 roku. Zużycie ropy naftowej ma nieznacznie wzrosnąć z 4327 Mtoe w 2015 roku do 4830 Mtoe w 2040 roku, a udział tego paliwa w światowym zużyciu ma się zmniejszyć w tym okresie z 31,7% do 27,5%. Przewidywany jest stosunkowo duży wzrost wykorzystania gazu ziemnego z 2938 Mtoe w 2015 roku do 4356 Mtoe w 2040 roku, tj. z 21,5% zużycia energii pierwotnej do 24,8%<sup>8</sup>. Zmiany wykorzystania energii jądrowej i OZE w latach 2000 i 2015 z prognozą na roku 2040 zostały również podane w tabeli 1, przy czym ich analiza zostanie przeprowadzona w aspekcie wytwarzania energii elektrycznej, gdyż są wykorzystywane głównie do tego celu<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> IEA, *Key World Energy Statistics 2017*, op. cit., s. 6, 47; IEA, *World Energy Outlook 2017*, IEA, Paris. s. 648.

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> Pominięto analizę źródeł wytwarzania ciepła oraz tradycyjne wykorzystanie biomasy, gdyż nie jest to przedmiotem niniejszego opracowania.

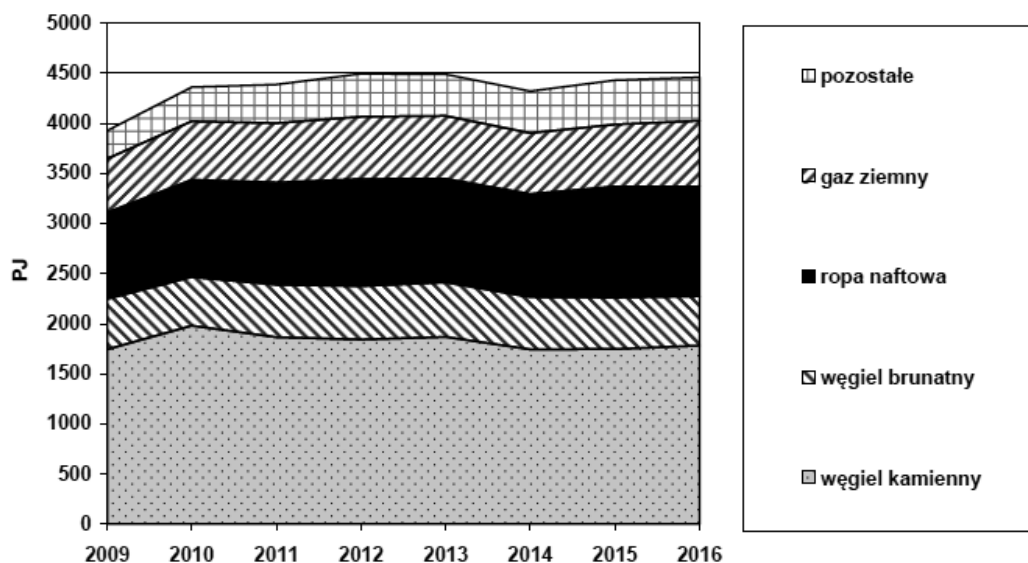
Tabela 1: Światowe zużycie energii pierwotnej w latach 2000 i 2015 oraz prognoza na rok 2040

Źródło	2000		2015		2040	
	Mtoe	%	Mtoe	%	Mtoe	%
Węglowodory	8 051.7	80.2%	11 101.8	81.4%	13 115.0	74.6%
Węgiel	2 310.8	23.0%	3 837.1	28.1%	3 928.9	22.3%
Ropa naftowa	3 669.6	36.6%	4 326.9	31.7%	4 830.3	27.5%
Gaz ziemny	2 071.2	20.6%	2 937.8	21.5%	4 355.8	24.8%
Energia jądrowa	675.6	6.7%	670.7	4.9%	1 001.9	5.7%
Energia wodna	225.2	2.2%	334.3	2.5%	532.5	3.0%
Biopaliwa	1 022.7	10.2%	1 325.7	9.7%	1 801.3	10.2%
Inne odnawialne	60.1	0.6%	200.3	1.5%	1 133.1	6.4%
<b>Suma</b>	<b>10 035.2</b>	<b>100.0%</b>	<b>13 632.7</b>	<b>100.0%</b>	<b>17 583.8</b>	<b>100.0%</b>

Uwagi: Mtoe = 10<sup>6</sup> ton oleju ekwiwalentnego (tj. ropy naftowej o wartości opałowej 10 000 kcal/kg)  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: IEA, *Key World Energy Statistics 2017*, op. cit., s. 6,47; IEA, *World Energy Outlook 2017*, IEA, op. cit., s. 648.

W Polsce podstawowymi źródłami energii pierwotnej są węgiel kamienny, wydobywany w większości z polskich kopalń głębinowych, węgiel brunatny, pozyskiwany w całości z krajowych kopalń odkrywkowych, ropa naftowa i gaz ziemny pochodzące w większości z importu oraz inne, głównie odnawialne, źródła energii. Strukturę krajowego zużycia energii pierwotnej w latach 2009-2016 ukazano na rysunku 2.

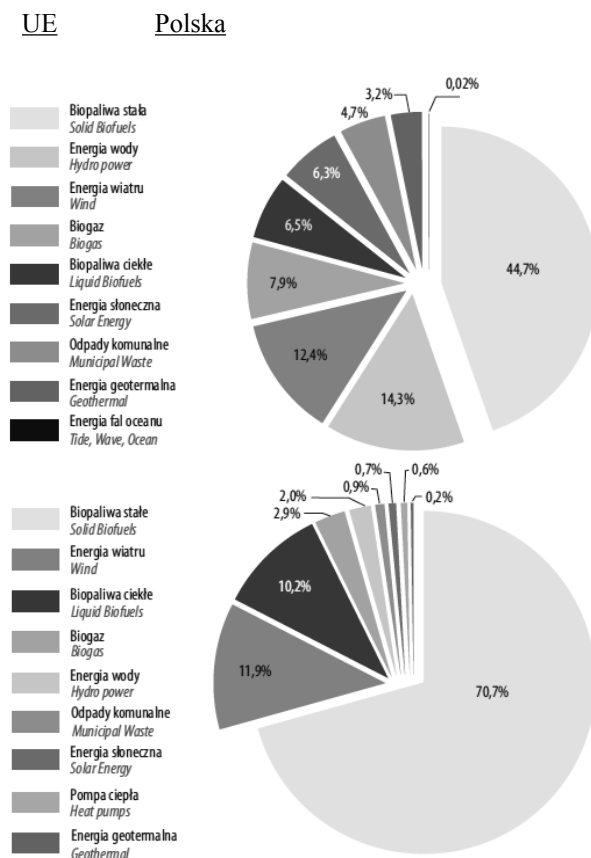
Rysunek 2: Struktura krajowego zużycia energii pierwotnej w latach 2009-2016



Źródło: Główny Urząd Statystyczny (GUS), *Gospodarka paliwowo-energetyczna w latach 2015-16*, GUS, Warszawa 2017, s. 33.

Analizę porównawczą struktury pozyskania energii pierwotnej z OZE w UE i w Polsce przedstawiono w na rysunku 3. Zdecydowaną większość produkcji stanowią biopaliwa stałe: 70,7% udziału w Polsce i 44,7% udziału w UE. Na drugim miejscu w Polsce jest energia wiatru z udziałem 11,9%. Natomiast w UE na drugim miejscu jest energia wody, co wynika głównie z wyjątkowo korzystnych uwarunkowań hydrogeologicznych w niektórych krajach UE.

Rysunek 3: Struktura pozyskania energii pierwotnej z OZE w UE i w Polsce w 2016 roku



Źródło: GUS, *Energia 2018*, GUS, Warszawa 2018, s. 15.

Na trzecim miejscu w Polsce są biopaliwa ciekłe z udziałem 10,2% ogółu OZE, a udział pozostałych nie przekracza 3%. Z kolei w UE na trzecim miejscu jest energia wiatru z udziałem 12,4% (czyli podobnym do polskiego 11,9%).

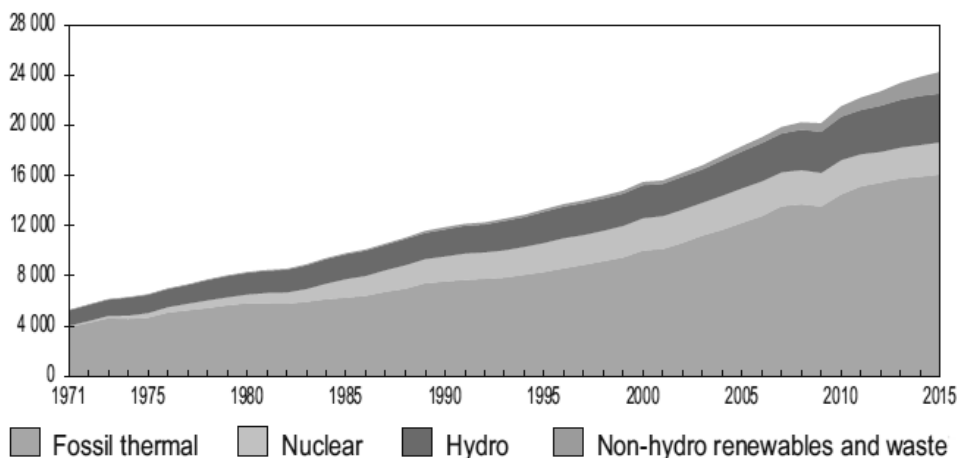
### 3. Struktura sektora wytwarzania energii elektrycznej na świecie i w Polsce

Większość energii elektrycznej na świecie wytwarzana jest: z węglowodorów, głównie węgla kamiennego i brunatnego, paliwa jądrowego, w hydroelektrowniach oraz z innych OZE i odpadów. Rysunek 4 ukazuje strukturę wytwarzania energii elektrycznej na świecie w latach 1971-2015 wyrażoną w terawatogodzinach (TWh). Szczegółowe dane z lat 2000 i 2015 oraz prognozę IEA na rok

2040 przedstawiono w tabeli 2. Porównanie danych przedstawionych w rysunkach 1 i 3 ukazuje, że światowy popyt na energię eklektyczną wzrasta prawie dwa razy szybciej niż na energię pierwotną. Od 1973 do 2015 roku popyt na energię pierwotną wzrósł z 6101 Mtoe do 13633 Mtoe, czyli podwoił się z nawiązką. W tym samym okresie zużycie energii elektrycznej wzrosło z 6131 TWh do 24240 TWh, czyli jest blisko czterokrotnie większe<sup>10</sup>.

Od roku 2000 do 2015 zużycie węglowodorów w wytwarzaniu energii elektrycznej na świecie wzrosło o 60%, a udział tego rodzaju paliwa w ogólnym zużyciu zwiększył się nieznacznie z 64,7% do 66,3% w tym okresie. Udział węgla wzrósł o 0,5%, czyli pozostał na podobnym poziomie, zmniejszył się znacząco udział ropy naftowej z 8,1% do 4,2%, a zużycie gazu ziemnego w elektroenergetyce podwoiło się, przy czym udział wzrósł z 17,8% do 22,8%.

Rysunek 4: Struktura wytwarzania energii elektrycznej (w TWh) na świecie w latach 1971-2015



Źródło: IEA, *Key World Energy Statistics 2017*, op. cit., s. 30.

Do roku 2040, IEA prognozuje nieznaczny wzrost wykorzystania węgla, odpowiadający zwiększeniu wytwarzania energii elektrycznej z tego paliwa z 9532 TWh do 10086 TWh, przy czym jego udział ma zmniejszyć się z 39,3% do 25,7%. Przewidywany jest kolejny duży spadek wykorzystania ropy naftowej z 4,2% udziału w 2015 r. do zaledwie 1,3% w roku 2040. Wynika to ze stosunkowo wysokiej ceny tego surowca, dlatego jest on stosowany głównie w miejscach gdzie jego wydobycie jest wyjątkowo tanie (szczególnie w krajach arabskich) lub tam, gdzie inne paliwa są trudnodostępne. Prognozuje się, że nadal będzie wzrastać zużycie gazu ziemnego, a jego udział w ogólnym bilansie wzrośnie z 22,8% w 2000 do 23,4% w 2015 r.

Ilość energii elektrycznej wytwarzanej w elektrowniach jądrowych niemal nie zmieniła się z 2591 TWh w 2000 roku do 2571 TWh w 2015, ale jej udział zmniejszył się z 16,7% do 10,6% w tym okresie. Spadek zainteresowania energią jądrową ma trzy główne przyczyny. Pierwszą są obawy o bezpieczeństwo, szczególnie po wypadku w Three Mile Island (USA) w 1979 roku oraz katastrofach w Czarnobylu (ZSRR, obecnie Ukraina) w 1986 i w Fukushima Daiichi (Japonia) w 2011 roku. Obawy te potęguje zagrożenie atakami terrorystycznymi. Drugim powodem są częste opóźnienia i niekontrolowany wzrost kosztów budowy elektrowni jądrowych. Spektakularnym przykładem tego jest budowa elektrowni „Vogtle” w stanie Georgia (USA). Budowę rozpoczęto w 1976 roku, a koszt szacowano na \$660 mln.

<sup>10</sup> IEA, *Key World Energy Statistics 2017*, op. cit., s. 6, 30.

Ostatecznie inwestycję ukończono w 1989 roku, a ostateczny koszt \$9000 mln był ponad trzynaście razy większy od planowanego. Opóźnienia i wzrost kosztów są zazwyczaj uzasadniane koniecznością wprowadzania znaczących zmian konstrukcyjnych wynikających z nowych regulacji prawnych w zakresie bezpieczeństwa. Trzecią główną przyczyną jest chęć zwiększenia wykorzystania OZE.

Tabela 2: Struktura wytwarzania energii elektrycznej na świecie w latach 2000 i 2015 oraz prognoza na rok 2040

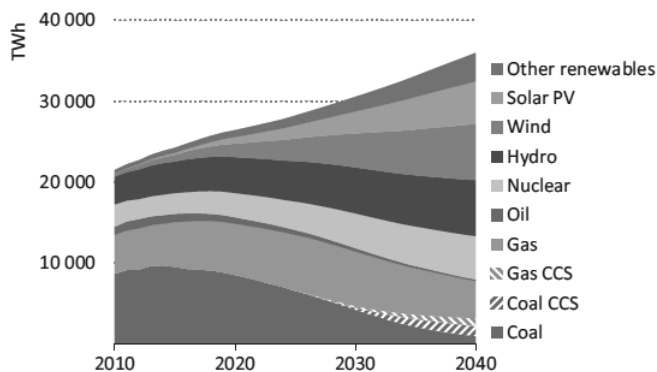
Źródło	Rok		1973		2000		2015		2040		zmiana 2015-2040
	TWh	%	TWh	%	TWh	%	TWh	%			
Węglowodory		0.0%	10 017.2	64.7%	16 073.8	66.3%	19 758.0	50.3%	97%		
<i>Węgiel</i>		0.0%	6 005.1	38.8%	9 532.3	39.3%	10 086.1	25.7%	68%		
<i>Ropa naftowa</i>		0.0%	1 259.4	8.1%	1 022.0	4.2%	491.4	1.3%	-61%		
<i>Gaz ziemny</i>		0.0%	2 752.7	17.8%	5 519.4	22.8%	9 180.5	23.4%	234%		
Energia jądrowa		0.0%	2 590.6	16.7%	2 571.2	10.6%	3 843.8	9.8%	48%		
Odnawialne		0.0%	2 868.8	18.5%	5 594.7	23.1%	15 688.1	39.9%	447%		
<i>Wodna</i>		0.0%	2 619.0	16.9%	3 887.9	16.0%	6 193.4	15.8%	136%		
<i>Bioenergia</i>		0.0%	164.4	1.1%	530.6	2.2%	1 423.6	3.6%	766%		
<i>Wiatrowa</i>		0.0%	31.3	0.20%	838.1	3.5%	4 270.4	10.9%	13522%		
<i>Geotermalna</i>		0.0%	52.0	0.34%	80.4	0.33%	348.8	0.9%	571%		
<i>Słoneczna PV</i>		0.0%	1.0	0.006%	246.6	1.0%	3 162.3	8.0%	322579%		
<i>Słoneczna CSP</i>		0.0%	0.5	0.003%	10.1	0.04%	236.9	0.6%	44930%		
<i>Morska</i>		0.0%	0.5	0.004%	1.0	0.004%	52.8	0.1%	9563%		
<b>Suma</b>	<b>6 131.0</b>	<b>0.0%</b>	<b>15 476.7</b>	<b>100.0%</b>	<b>24 239.6</b>	<b>100.0%</b>	<b>39 289.9</b>	<b>100.0%</b>			

Uwagi: TWh = 10<sup>12</sup> watogodzin

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: IEA, Key World Energy Statistics 2017, op. cit., s. 19-25; IEA, World Energy Outlook 2017, IEA, op. cit., s. 650.

Na świecie wykorzystanie wszystkich rodzajów OZE w wytwarzaniu energii elektrycznej zwiększyło się z 2869 TWh w 2000 roku, co stanowi 18,5% udziału w ogólnym bilansie, do 5595 TWh w 2015 roku, odpowiada to udziałowi 23,1%. IEA prognozuje dalszy wzrost do 15688 TWh w 2040 roku, tj. 39,9% energii elektrycznej wytwarzanej na świecie. Stosunkowo najwolniej wzrasta wykorzystanie energii wodnej z 2619 TWh, tj. 16,9% udziału, w 2000 roku do 3888 TWh, czyli 16,0% udziału, w 2015 roku, z prognozą wzrostu do 6193 TWh, tj. 15,8% udziału, w 2040 roku. Możliwości wykorzystania tego źródła energii ograniczone są uwarunkowaniami hydrogeologicznymi, przy czym najlepsze miejsca na budowę hydroelektrowni są już w większości wykorzystane w krajach wysokorozwiniętych. Według danych i prognozy IEA przedstawionych w tabeli 2, od roku 2000 najszybciej wzrasta, i jednocześnie prognozuje się dalszy największy wzrost do 2040 roku, wykorzystanie energii słonecznej, wiatrowej i morskiej, przy czym udział tej ostatniej w ogólnym bilansie pozostaje znikomym. Prognozowany jest też duży wzrost wykorzystania biopaliw i energii geotermalnej, nie jest on jednak tak wielki jak w przypadku wcześniej wymienionych źródeł. Szczegółową prognozę wytwarzania energii elektrycznej z poszczególnych źródeł ukazuje rysunek 5.

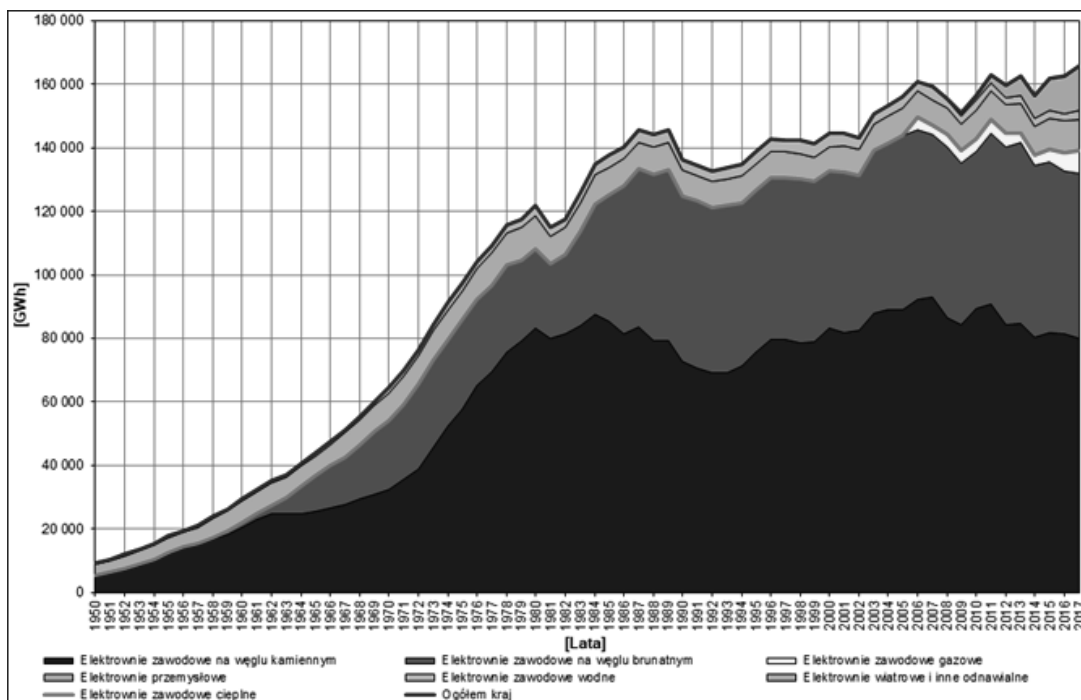
Rysunek 5: Struktura i prognoza wytwarzania energii elektrycznej na świecie w latach 2010-2040



Źródło: IEA, *Key World Energy Statistics 2017*, op. cit., s. 146.

Strukturę krajowego zużycia energii pierwotnej przedstawiono na rysunku 2. Z kolei rysunek 6 ilustruje strukturę wywarzania energii elektrycznej w latach 1950-2017, a na rysunku 7 ukazano szczegółowe dane i udziały poszczególnych paliw w 2017 roku. W Polsce 48% energii elektrycznej było wytwarzane w elektrowniach zawodowych opalanych węglem kamiennym z krajowych kopalni głębinowych i importu, a dodatkowe 31% w elektrowniach zawodowych zasilanych węglem brunatnym z krajowych kopalni odkrywkowych – łącznie daje to 79% udział węgla.

Rysunek 6: Struktura wytwarzania energii elektrycznej w Polsce w latach 1950-2017

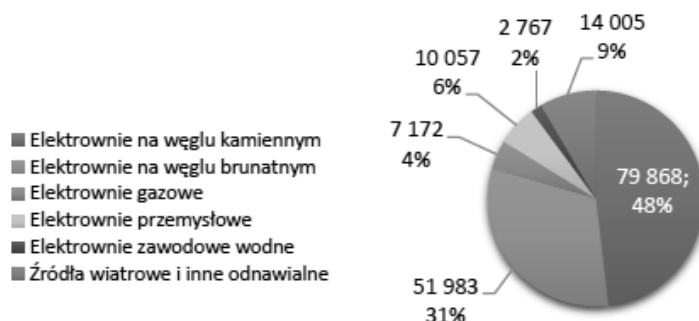


Źródło: Polskie Sieci Energetyczne (PSE), *Raport Roczny 2017*, PSE, Warszawa 2018, s. 35.



W Polsce, 4% energii elektrycznej wytwarzane jest z gazu ziemnego, pochodzącego w większości z importu, a pozostałe 6% w elektrowniach przemysłowych, które mogą być zasilane węglem, gazem, odpadami i OZE<sup>11</sup>. Zawodowe elektrownie wodne wytworzyły w 2017 r. 2% energii elektrycznej, a elektrownie wiatrowe i inne oparte na OZE kolejne 9%.

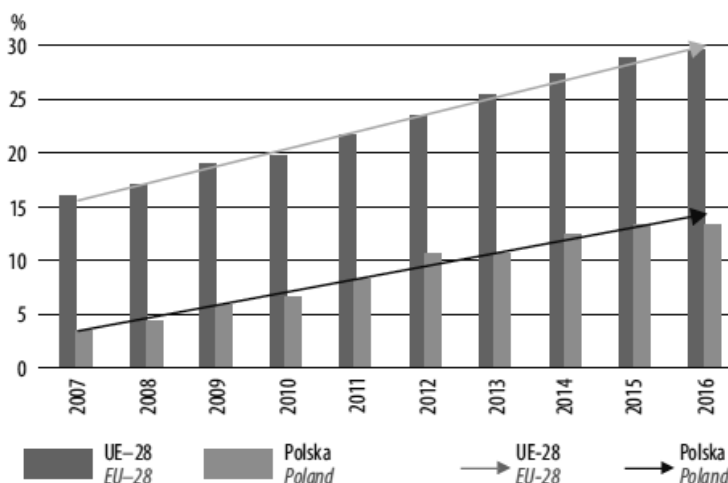
Rysunek 7: Struktura produkcji energii elektrycznej w 2016 roku (GWh)



Źródło: Urząd Regulacji Energetyki (URE), *Sprawozdanie z działalności Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki w 2017 r.*, URE, Warszawa 2018, s. 44.

Udział energii odnawialnej w elektroenergetyce UE i Polski w latach 2007-2016 ukazano na rysunku 8. Przy czym, większy udział OZE w UE wynika przede wszystkim ze stosunkowo dużej produkcji pochodzącej z hydroelektrowni usytuowanych w krajach o znacznie korzystniejszych warunkach hydrogeologicznych od polskich.

Rysunek 8: Udział OZE w elektroenergetyce UE i Polski w latach 2007-2016

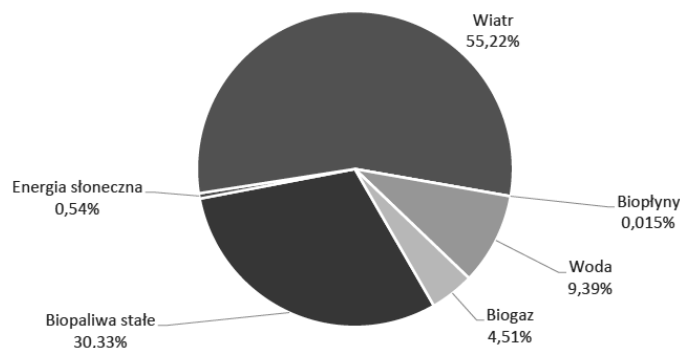


Źródło: GUS, *Energia 2018*, op. cit., s. 12.

<sup>11</sup> Główny Urząd Statystyczny (GUS), Urząd Regulacji Energetyki (URE) i Polskie Sieci Energetyczne (PSE) nie wyszczególniają ilości energii wytworzonej z poszczególnych paliw w elektrowniach przemysłowych lecz traktują je jako osobną kategorię elektrowni.

Strukturę wykorzystania OZE w wytwarzaniu energii elektrycznej w 2015 roku zilustrowano na rysunku 9. Wiatr stanowi ponad połowę, tj. 55,2% udziału, a wykorzystanie tego źródła nadal wzrasta. Dynamikę tę pokazuje rysunek 10. Na drugim miejscu są biopaliwa stałe z udziałem 33,3%, a na kolejnych woda z udziałem 9,4% i biogaz z udziałem 4,5%. Udział pozostałych OZE wynosi poniżej 1%.

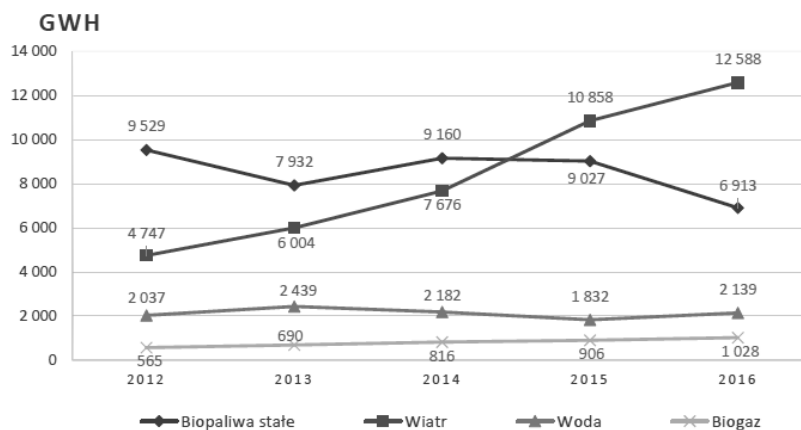
Rysunek 9: Struktura OZE w wytwarzaniu energii elektrycznej w Polsce w 2015 roku



Źródło: GUS, *Energia ze źródeł odnawialnych w 2016 r.*, GUS, Warszawa 2017, s. 46.

Krajową produkcję energii elektrycznej z OZE w latach 2012-2016 przedstawiona na rysunku 10 wskazuje na coraz większy udział energii wiatrowej i malejący udział biopaliw stałych i biomasy. Wzrasta też udział energii elektrycznej z ogniw fotowoltaicznych, ale jego udział pozostaje na niskim poziomie (por. rys. 9).

Rysunek 10: Produkcja energii elektrycznej z OZE w Polsce w latach 2012-2016



Źródło: GUS, *Energia ze źródeł odnawialnych w 2016 r.*, op. cit., s. 44.

Pomimo wzrostu zużycia energii pierwotnej (rysunek 2) i energii elektrycznej (rysunek 6), odnotowano w Polsce znaczny spadek emisji szkodliwych substancji, od 2000 do 2015 roku wynosił on między innymi: 51% dla dwutlenku siarki ( $\text{SO}_2$ ), 14% dla tlenków azotu ( $\text{NO}_x$ ), 25% dla pyłów i 25% dla tlenku węgla ( $\text{CO}$ ). Przy czym, energetyka zawodowa ma 52% udział w emisji  $\text{SO}_2$  i 29% udział w emisji  $\text{NO}_x$ . Emisja dwutlenku węgla w analogicznym okresie obniżyła się o 2%<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> GUS, *Ochrona Środowiska 2017*, GUS, Warszawa 2017, s. 36.

#### 4. Warianty rozwoju przemysłu elektroenergetycznego w Polsce

W tabeli 3 przedstawiono pięć strategii rozwoju przemysłu elektroenergetycznego w Polsce oraz ich zalety i wady. Preferowany jest wariant „5”, gdyż z uwagi na brak nagłych dużych zmian daje możliwość dostosowania technologii wytwarzania, gospodarki i społeczeństwa.

Tabela 3: Warianty rozwoju przemysłu elektroenergetycznego w Polsce oraz ich zalety i wady

Strategia	Zalety	Wady
1. Kontynuacja opierania elektroenergetyki na spalaniu węgla	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sprawdzony proces technologiczny (w ramach istniejącego systemu) i stabilna produkcja.</li> <li>Utrzymanie zatrudnienia w branży.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Największa emisja gazów cieplarnianych, których koszt wzrasta z roku na roku zgodnie z wytycznymi UE.</li> <li>Wymaga zagospodarowania nowych krajowych zasobów lub importu węgla.</li> </ul>
2. Zastąpienie węgla gazem ziemnym	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sprawdzony proces technologiczny (w ramach istniejącego systemu) i stabilna produkcja.</li> <li>Stosunkowo niskie nakłady inwestycyjne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>W porównaniu z węglem: droższe paliwo, pochodzące głównie z importu; niższa emisja CO<sub>2</sub>.</li> <li>Wymaga zwiększenia wydobycia i/lub importu gazu.</li> </ul>
3. Zastąpienie węgla energetyką jądrową	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stabilna produkcja energii elektrycznej na dużą skalę.</li> <li>Mała ilość i niski poziom kosztów paliwa (i innych kosztów zmiennych).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wysokie nakłady inwestycyjne i często ich niekontrolowany wzrost.</li> <li>Ryzyko radioaktywnego skażenia środowiska naturalnego w wyniku awarii lub ataku terrorystycznego.</li> <li>Konieczność długotrwałego składowania odpadów radioaktywnych.</li> <li>Ryzyko niepokoju społecznych związanych z nagłym zamykaniem kopalń węgla i elektrowni węglowych*.</li> </ul>
4. Zastąpienie węgla odnawialnymi źródłami energii	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brak emisji szkodliwych substancji (nie dotyczy to biopaliw).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zmienna produkcja uwarunkowana ilością wody lub biomasy, prędkością wiatru lub nasłonecznieniem**.</li> <li>Stosunkowo wysokie nakłady inwestycyjne.</li> </ul>
5. Stopniowe zastępowanie węgla połączeniem dwóch lub trzech z powyższych alternatywnych źródeł energii.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brak nagłych dużych zmian daje możliwość dostosowania technologii wytwarzania, gospodarki i społeczeństwa.</li> <li>Ograniczenie ryzyka.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brak natychmiastowych dużych pozytywnych efektów zmian, takich jak ograniczenie emisji.</li> <li>Inne wady jw. dla poszczególnych wariantów, ale z mniejszym nasileniem.</li> </ul>

Uwagi: \* jest to bardziej odczuwalne niż w przypadku zastępowania węgla innymi źródłami energii z uwagi na połączenie dużych mocy wytwórczych (preferowane są duże obiekty z uwagi na korzyści skali) i wysoki współczynnik ich wykorzystania (wynikający ze stosunkowo niskich kosztów paliwa) charakterystycznych dla energetyki jądrowej; \*\* wada ta może być mitygowana magazynowaniem energii elektrycznej w elektrowniach szczytowo-pompowych, jednak ich ilość i wielkość jest ograniczona uwarunkowaniami hydrogeologicznymi lub w akumulatorach, które są kosztowne.

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Zakończenie

Przedstawiona analiza sektora energetycznego i struktury wytwarzania energii elektrycznej na świecie i w Polsce oraz klasyfikacja i ocena wariantów rozwoju przemysłu elektroenergetycznego w Polsce prowadzi do następujących wniosków:

1. Niezależnie od szybkiego wzrostu wykorzystania odnawialnych źródeł energii (OZE), największym źródłem energii pierwotnej i energii elektrycznej na świecie, w UE i w Polsce pozostają węglowodory: węgiel, ropa naftowa i gaz ziemny.
2. Obecnie największą część energii elektrycznej na świecie i w Polsce wytwarzana jest z węgla, a dominacja węgla ma się utrzymać co najmniej do roku 2040 zgodnie z prognozami Międzynarodowej Agencji Energetyki (IEA).
3. Wydobycie i przetwarzanie węglowodorów, szczególnie węgla, wiąże się ze znacznymi efektami zewnętrznymi, w tym emisją dwutlenku węgla ( $\text{CO}_2$ ), który jest gazem cieplarnianym i zanieczyszczeniem środowiska naturalnego. Dotyczy to także energii jądrowej i biomasy, która częściowo pochodzi z upraw nieodnawialnych lub sztucznie nawożonych.
4. Wykorzystanie innych OZE również może mieć negatywny wpływ na środowisko naturalne, np. poprzez zalanie terenów w wyniku budowy tam na potrzeby elektrowni wodnych lub hałas wytwarzany przez elektrownie wiatrowe.
5. Wykorzystanie poszczególnych źródeł energii ma też różnoraki wpływ na rozwój społeczny, w tym poziom życia, wyrażony np. wpływem na zdrowie lub poziomem zatrudnienia.
6. Niezbędne jest wytyczenie strategicznego kierunku rozwoju mającego na celu zapewnienie bezpieczeństwa dostaw energii elektrycznej do odbiorców. Wyodrębniono pięć wariantów, przy czym przy każdym z nich proces decyzyjny obejmuje również określenie kiedy i w jakim stopniu wariant ten ma być wprowadzony.
7. Preferowany jest wariant „5” polegający na stopniowym zastępowaniu węgla połączeniem alternatywnych źródeł energii, gdyż z uwagi brak nagłych dużych zmian daje możliwość dostosowania technologii wytwarzania, gospodarki i społeczeństwa.

Szczegółowa analiza finansowa i algorytm wyboru konkretnej technologii wytwarzania energii elektrycznej wykracza poza ramy niniejszej publikacji. Autor przedstawił propozycję metodyki przeprowadzenia takiej oceny w monografii *Optymalizacja decyzji inwestycyjnych w elektroenergetyce*<sup>13</sup>.

## Literatura

1. BP, *Statistical Review of World Energy 2018*, BP, London 2018.
2. Gabryś H.L., *Elektroenergetyka w Polsce 2018 – Próba osądu i refleksji wyników za rok 2017*, „Energetyka” 1/2018, s. 7-15.
3. Główny Urząd Statystyczny (GUS), *Energia 2018*, GUS, Warszawa 2018.
4. Główny Urząd Statystyczny (GUS), *Energia ze źródeł odnawialnych w 2016 r.*, GUS, Warszawa 2017.
5. Główny Urząd Statystyczny (GUS), *Gospodarka paliwowo-energetyczna w latach 2015-16*, GUS, Warszawa 2017.
6. Główny Urząd Statystyczny (GUS), *Ochrona Środowiska 2017*, GUS, Warszawa 2017.
7. International Energy Agency (IEA), *Key World Energy Statistics 2017*, IEA, Paris 2017.
8. International Energy Agency (IEA), *World Energy Outlook 2017*, IEA, Paris 2017.
9. Janik W., Kaproń H., Paździor A., *Uwarunkowania rozwoju produkcji energii elektrycznej na bazie źródeł odnawialnych*, „Rynek Energii” 2/2018, s. 22-27.

<sup>13</sup> Michalski M., *Optymalizacja decyzji inwestycyjnych w elektroenergetyce*, op. cit.

10. Michalski M., *Optymalizacja decyzji inwestycyjnych w elektroenergetyce*, AGH, Kraków 2012.
11. Ministerstwo Energii, *Krajowy Plan Działań dotyczący efektywności energetycznej dla Polski 2017 – wdrażanie dyrektywy 2012/27/UE*, Ministerstwo Energii, Warszawa 2018.
12. Paska J., Surma T., *Wykorzystanie odnawialnych zasobów energii w krajach UE – stan obecny oraz perspektywy realizacji celów roku 2020*, „Rynek Energii” 2/2018, s. 10-15.
13. Polskie Sieci Energetyczne (PSE), *Raport Roczny 2017*, PSE, Warszawa 2018.
14. Polskie Towarzystwo Przesyłu i Rozdziału Energii Elektrycznej (PTPiREE), *Energetyka, dystrybucja i przesył*, PTPiREE, Poznań 2018.
15. Urząd Regulacji Energetyki (URE), *Sprawozdanie z działalności Prezesa Urzędu Regulacji Energetyki w 2017 r.*, URE, Warszawa 2018.

Wydanie publikacji finansowane przez Akademię Górniczo-Hutniczą im. Stanisława Staszica w Krakowie (dotacja podmiotowa na utrzymanie potencjału badawczego).

### *Summary*

## **STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF THE ELECTRIC POWER INDUSTRY IN POLAND**

*Regardless of the rapid growth in the use of renewable energy sources (RES), hydrocarbons – coal, oil and natural gas – remain the largest source of energy in the world, in the European Union and in Poland. An analysis of the energy sector and electric power industry in the world and in Poland led to the formulation and assessment of five strategies for the development of the electric power industry in Poland: continuation of coal-base generation, replacement of coal with natural gas, nuclear energy or renewable energy sources, and replacement of coal with a combination of alternative energy sources.*



Henryk Sobolewski  
Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu

Sebastian Narojczyk  
Katedra Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

# POTENCJAŁ KONKURENCYJNY PRZEDSIĘBIORSTW PRZETWÓRSTWA PRZEMYSŁOWEGO

## *Streszczenie*

*W artykule przedstawiono pojęcie konkurencyjności oraz istotę potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa. W trakcie prowadzonych badań empirycznych analizie poddano poszczególne składniki potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego zlokalizowanych w Polsce. Na podstawie uzyskanych wyników stwierdzono, że respondenci bardzo wysoko oceniają swój potencjał konkurencyjny z zakresu zarządzania jakością oraz produkcji.*

\*\*\*

## 1. Wprowadzenie

Podstawowy rodzaj relacji w gospodarce rynkowej, który występuje pomiędzy przynajmniej dwoma przedsiębiorstwami definiowany jest jako konkurencja<sup>1</sup>. Jednak wpływ globalizacji gospodarki światowej spowodował, że współczesne firmy muszą nadążać za dynamicznymi i stale zmieniającymi się warunkami konkurowania. Konsekwencją zachodzących procesów konkurencji jest uwypuklenie znaczenia pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa, ponieważ dynamiczna zmienność rynku wymusza na podmiotach stałą aktywność na nim. Jednak firmy chcące poprawić swoją konkurencyjność powinny zacząć od budowy potencjału konkurencyjnego. Proces ten powinien być ciągły, ponieważ wymaga nieustannego dostosowania do otoczenia przedsiębiorstwa.

Celem artykułu, jest badanie poszczególnych obszarów potencjału konkurencyjnego, który wykorzystywany jest w walce konkurencyjnej między przedsiębiorstwami. W pierwszej części artykułu przedstawiono tylko zarys badań teoretycznych, co do istoty i potencjału konkurencyjnego, natomiast

<sup>1</sup> Do pozostałych form relacji należy zaliczyć: kooperację, kooperencje, współistnienie oraz zmowę.

większą część artykułu poświęcono badaniom empirycznym przeprowadzonych na próbie 162 przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego, z wykorzystaniem metody pogłębionego badania ankietowego.

## 2. Istota konkurencyjności

Popularyzacja terminu konkurencyjności przedsiębiorstwa w Polsce nastąpiła na początku lat 90. XX wieku. Ponadto, istotny wpływ na wzrost znaczenia tego pojęcia była integracja Polski z Unią Europejską oraz konieczność konkurowania z firmami funkcjonującymi w dojrzałych gospodarkach rynkowych. Pomimo rozpowszechnienia definicji konkurencyjności, czyli zdolności do działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu, w literaturze tematu pojęcie to nie jest jednoznacznie definiowane<sup>2</sup>.

Flak i Głód konkurencyjność traktują jako wielowymiarowy atrybut firmy, który uzależniony jest od wewnętrznych właściwości przedsiębiorstwa oraz umiejętności radzenia sobie w konfrontacji z czynnikami zewnętrznymi pochodzącymi z otoczenia<sup>3</sup>. Według autorów, pojęcie to jest także względne i może być wykorzystywane do opisywania relacji zachodzących pomiędzy firmami w danym sektorze.

Podobną definicję przedstawił Gorynia, który konkurencyjność określa jako szeroko rozumiane działanie i przetrwanie w konkurencyjnym otoczeniu<sup>4</sup>. Według autora jest to umiejętność prowadzenia skutecznej walki konkurencyjnej, w której przedsiębiorstwo osiąga sukcesy. Termin ten ma charakter relatywny o cechach porównawczych, co oznacza, że dane atrybuty i cechy firmy należy zestawiać z atrybutami i cechami innych firm.

Nieco odmienną interpretację zaproponowali Dunford i inni, którzy przyjęli, że jakość oraz poziom kosztów pozwala wpływać na wzrost zysków lub udziału na rynku<sup>5</sup>. Zgodnie z tym założeniem autorzy stwierdzili, że firma konkurencyjna to taka, która osiągając ponadprzeciętne wyniki, oferuje wysokiej jakości dobra/usługi, przy czym równolegle redukuje koszty ich produkcji.

Zaprezentowany, w krótkim zarysie, przegląd definicyjny konkurencyjności przedsiębiorstwa, pozwala wysunąć wniosek, że pojęcie to niewątpliwie należy traktować jako nabywaną cechę podmiotu gospodarczego. Mimo, że cytowane definicje są w mniejszym lub większym stopniu zróżnicowane, to mają one wspólny mianownik. Określają konkurencyjność jako zdolność firmy do „bycia” lepszym od pozostałych rywali rynkowych. Można zatem stwierdzić, że uzyskanie odpowiedniego poziomu konkurencyjności jest szczególnie istotnym warunkiem powodzenia przedsiębiorstwa na rynku. Ponadto, należy zauważyć, że konkurencyjność dotyczy wszystkich uczestników rywalizujących między sobą na rynku, zarówno tych, którzy osiągają sukces (konkurencyjne przedsiębiorstwa), jak i tych bez sukcesów (niekonkurencyjne przedsiębiorstwa)<sup>6</sup>.

## 3. Potencjał konkurencyjny i jego klasyfikacja

Potencjał przedsiębiorstwa określany jest często w literaturze jako wiązka zdolności, umiejętności, możliwości, mocy oraz wydajności (kogoś w przypadku pracownika lub czegoś w przypadku maszyn, urządzeń, technologii). Można zatem powiedzieć, że jest to pojęcie wielowymiarowe i obejmuje ono

<sup>2</sup> M. Gorynia, red., *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydaw. AE, Poznań 2002, s. 48.

<sup>3</sup> *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Cz. 1. Pojęcia, definicje, modele*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adameckiego, Katowice 2009, Podręcznik, Materiały Dydaktyczne, s. 38.

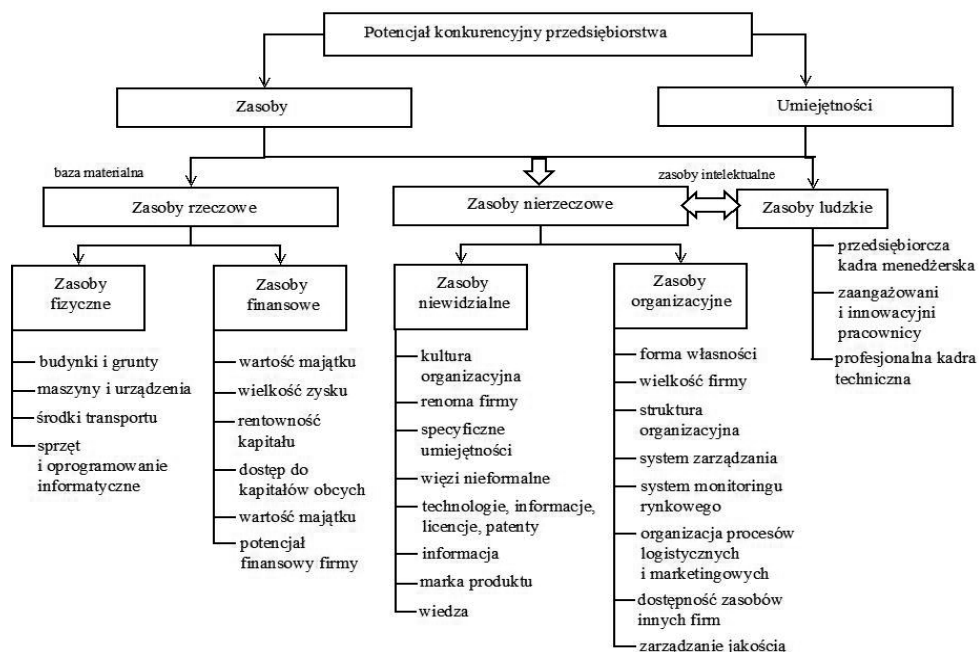
<sup>4</sup> M. Gorynia, *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej...*, op. cit., s. 49.

<sup>5</sup> *Competition, competitiveness, and enterprise policies*, „University Library of Munich, Germany”, 2001, nr MPRA Paper 29971, s. 109–110.

<sup>6</sup> M. Grzebyk i Z. Kryński, *Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*, „Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego”, 2011, nr 20, Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, s. 111.



Rysunek 1: Struktura potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa



**Źródło: Opracowanie własne na podstawie:** W. Matwiejczuk, *Przemiany strukturalne budownictwa w latach dziewięćdziesiątych*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 2001, nr 9, s.39.

m.in.: zasoby, doświadczenie, kompetencje oraz sprawność i umiejętność zarządzania nimi<sup>7</sup>. Warto jednak podkreślić, że jeżeli opisujemy potencjał z perspektywy konkurencyjności, to w takim przypadku trzeba uwzględnić zarówno wewnętrzne elementy podmiotu, jak i jego otoczenia biznesowe, a szczególnie systemy obsługi biznesowej (np. badanie rynku, doradztwo)<sup>8</sup>.

Szczegółowe rozważania w tym temacie, doprowadziły do powstania kilku zróżnicowanych interpretacji analizowanego pojęcia. Na przykład dla Stankiewiczza potencjał konkurencyjny stanowią wszystkie aktywa materialne i niematerialne niezbędne do funkcjonowania na rynkowej arenie konkurencyjnej<sup>9</sup>. Natomiast Flak i Głód twierdzą, że jest to zbiór ustrukturyzowanych zasobów służących realizacji określonych funkcji tożsamy z teorią łańcucha wartości<sup>10</sup>. Według Goryni i innych potencjał konkurencyjny należy traktować jako główny element wpływający na zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej<sup>11</sup>.

Należy zatem stwierdzić, że w literaturze przedmiotu potencjał konkurencyjny jest różnie interpretowany. Najczęściej jednak utożsamiany jest bezpośrednio z posiadanymi zasobami, kompetencjami i specyficznymi umiejętnościami, które są w dyspozycji firmy. Zróżnicowane podejście do omawianego pojęcia doprowadziło do powstania kilku odmiennych metod jego podziału.

<sup>7</sup> J. Lichtarski i R. Brajer-Marczak, red., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2007, Wyd. 7 zm. i rozsz, s. 102.

<sup>8</sup> R. Owczarzak, *Globalizacja a potencjał i pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa*, 2004, t.2, nr 66, *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny*, s. 7.

<sup>9</sup> *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2005, Wyd. 2 zm, s. 89.

<sup>10</sup> *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Cz. 1, Pojęcia, definicje, modele...*, op. cit., s. 49.

<sup>11</sup> *Przystąpienie Polski do strefy euro a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw*, 2011, *Bazowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa*, s. 33.

Na szczególną uwagę zasługuje podział zaproponowany przez Matwiejczuka, który strukturę potencjału konkurencyjnego przedstawił w formie rozbudowanego schematu (patrz rysunek Rysunek 1)<sup>12</sup>. Warto podkreślić, że autor do grupy zasobów zaliczył takie elementy, jak np.: materiały, surowce, półprodukty, maszyny, narzędzia, a także środki finansowe. Ponadto mając na uwadze szersze ujęcie potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, uwzględnił kulturę organizacyjną, wizję strategiczną oraz strukturę organizacyjną.

Niezależnie jednak od przyjętego sposobu klasyfikacji potencjału konkurencyjnego należy zauważyć, że postrzegany jest często przez pryzmat zasobów i działań firmy. Zatem omawiany wymiar konkurencyjności obejmuje wszystkie strefy funkcjonowania firmy, a swoim zasięgiem będzie nawiązywać do koncepcji łańcucha wartości. Przywołując łańcuch wartości w kontekście potencjału konkurencyjnego, należy zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu można znaleźć jego dwa główne podejścia: McKinseya & Company oraz Portera. Pierwsza koncepcja zakłada, że łańcuch wartości obejmuje sześć bezpośrednio powiązanych ze sobą elementów, na które składają się: rozwój techniczny, projekt produktu, wytwarzanie, marketing, dystrybucja oraz serwis. Natomiast Porter bazując na w/w koncepcji stworzył własną, nadając jej bardziej uniwersalny charakter<sup>13</sup>. Przyjął bowiem, że łańcuch wartości przedsiębiorstwa, w którym powstaje produkt, należy do systemu wartości sektora przemysłu. Autor dodał również, że sam system składa się z producentów, dystrybutorów, dostawców oraz ostatecznie nabywców, a działania w obrębie łańcucha wartości należy podzielić na dwie grupy:

1. Działania podstawowe – obejmujące czynności, które są bezpośrednio powiązane z procesem produkcji, sprzedaży, dostarczania do odbiorców i obsługi serwisowej.
2. Działania wspierające – określające elementy, które są informacyjnym oraz konceptualnym oparciem dla działań podstawowych.

Ponadto Porter za pomocą poniższego schematu pomocniczego zilustrował łańcuch wartości przedsiębiorstwa, w którym wyróżnił jego dziesięć obszarów (patrz Rysunek 2).

Rysunek 2: Łańcuch wartości przedsiębiorstwa wg Portera



**Źródło: Opracowanie własne na podstawie:** Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna: osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006, Onepress VIP.

<sup>12</sup> *Przemiany strukturalne budownictwa w latach dziewięćdziesiątych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2001, nr 9, s. 39.

<sup>13</sup> *Przewaga konkurencyjna: osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006, Onepress VIP, s. 66.

Główną zaletą stosowania tej koncepcji jest zestawienie ze sobą posiadanych zasobów z umiejętnościami firmy. Podejście Portera umożliwia również znalezienie efektywnej i innowacyjnej metody wykorzystywania zasobów przedsiębiorstwa. Ponadto pozwala ustalić poziom szczegółowości ogniw łańcucha, ułatwiając przy tym wyszukiwanie nowych form zdobywania kolejnych elementów potencjału konkurencyjnego z otoczenia firmy. Trzeba jednak podkreślić, że dla działalności każdego przedsiębiorstwa należy stworzyć indywidualne oraz specyficzne rozwiązania. Dlatego każdy łańcuch pełni istotną rolę w tworzeniu potencjału konkurencyjnego firmy. Odpowiednia dekompozycja systemu wartości przez dane przedsiębiorstwo, a następnie trafna analiza wartości sektora, w którym podmiot funkcjonuje, pozwala stworzyć właściwą strategię rozwoju<sup>14</sup>.

Stankiewicz opierając się również na koncepcji łańcucha wartości przedsiębiorstwa, stworzył własną strukturę potencjału konkurencyjnego, w której wyodrębnił 9 sfer funkcjonalno-zasobowych:

- badania i rozwój,
- produkcja,
- zarządzanie jakością,
- logistyka zaopatrzeniowa,
- marketing,
- finanse,
- zatrudnienie,
- organizacja i zarządzanie,
- ogólne zasoby niewidzialne<sup>15</sup>.

Ponadto do każdej sfery przypisał tzw. składniki potencjału konkurencyjnego (spk) określając je jako podsystemy, z których każdy spełnia określone funkcje<sup>16</sup>.

#### **4. Potencjał konkurencyjny w przedsiębiorstwach przetwórstwa przemysłowego**

Potencjał konkurencyjny, a zwłaszcza jego znaczenie i rozwój mogą stanowić istotne źródło przewagi konkurencyjnej. Należy zatem sądzić, że mają przez to duży wpływ na sukces organizacji. Z naukowego punktu widzenia interesująca wydaje się być analiza potencjału konkurencyjnego we współczesnych przedsiębiorstwach.

Badania empiryczne dotyczące potencjału konkurencyjnego przeprowadzone zostały w okresie od listopada 2016 roku do stycznia 2017 roku. Za pomocą kwestionariusza ankietowego przebadano 162 jednostki funkcjonujące w sektorze przetwórstwa przemysłowego. Należy wspomnieć, że firmy te stanowią typowy przykład porterowskiego łańcucha wartości. Dzięki temu możliwa jest analiza potencjału konkurencyjnego według zaproponowanej przez Stankiewicza klasyfikacji.

W ramach prowadzonego badania, respondenci poproszeni zostali o określenie własnego potencjału konkurencyjnego we wszystkich zdefiniowanych obszarach. Oceny dokonano przy wykorzystaniu 5-stopniowej skali Likerta, w której 1 oznaczało bardzo słabą ocenę, 2 słabą, 3 średnią, 4 dobrą, a 5 bardzo dobrą. Należy podkreślić, że badane podmioty zostały poproszone o dokonanie subiektywnej

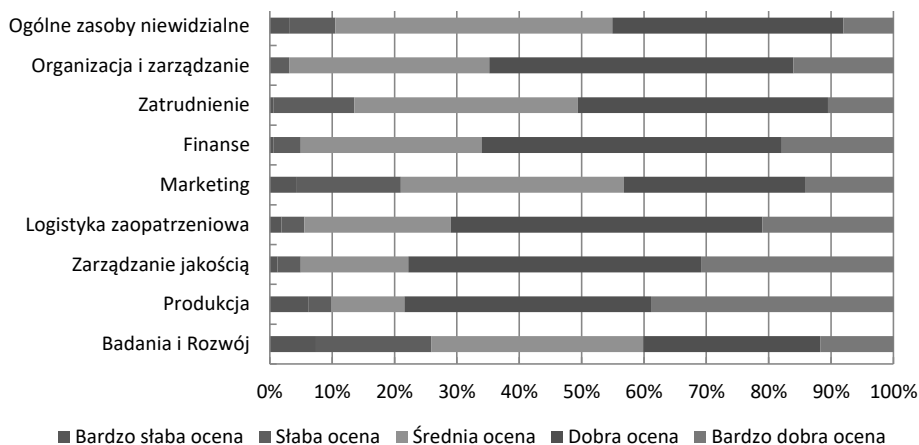
<sup>14</sup> J. Stępak et al., *Analiza potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2005, s. 13.

<sup>15</sup> *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa: stan i kierunki rozwoju potencjału konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście dostosowywania gospodarki do wymogów Unii Europejskiej: praca zbiorowa*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 1999, s. 79.

<sup>16</sup> Szczegółową listę spk można znaleźć w pracy M. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. 2 zm. ed., TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2005. Autor wyróżnił 122 spk, z czego 32 odnoszą się do zasobów materialnych, a pozostałe 90 elementów ma charakter niematerialny.

oceny w porównaniu do kluczowego rywala<sup>17</sup>. Rozkład poszczególnych odpowiedzi został przedstawiony na rysunku.

Rysunek 3: Rozkład odpowiedzi dotyczący oceny obszarów potencjału konkurencyjnego analizowanej próby względem kluczowego rywala



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

W kolejnym etapie badania wyznaczono współczynnik istotności R, który stanowił średnią arytmetyczną uzyskanych ocen w poszczególnych kategoriach. Przyjęta procedura pozwoliła uszeregować zmienne decydujące o potencjale konkurencyjnym przedsiębiorstwa. Został on przedstawiony zarówno w układzie ogólnym, dotyczącym wszystkich badanych podmiotów, jak i według kryterium wielkości przedsiębiorstwa. Szczegółowe dane przedstawia Tabela 1.

Tabela 1: Ranking obszarów potencjału konkurencyjnego dla całej populacji oraz według kryterium wielkości przedsiębiorstwa

Sfera potencjału konkurencyjnego	Ogółem (N=162)		Male N=74	Średnie N=41	Duże N=47
	R	OS	R	R	R
Zarządzanie jakością	4,02	0,86	3,96	3,83	4,30
Produkcja	4,01	1,10	3,68	4,15	4,43
Logistyka zaopatrzeniowa	3,85	0,86	3,69	3,80	4,13
Finanse	3,78	0,81	3,61	3,73	4,11
Organizacja i zarządzanie	3,78	0,75	3,77	3,68	3,87
Zatrudnienie	3,47	0,87	3,16	3,63	3,81
Ogólne zasoby niewidzialne	3,40	0,86	3,30	3,41	3,53
Marketing	3,32	1,05	3,05	3,29	3,77
Badania i Rozwój	3,19	1,10	2,73	3,15	3,94

Legenda: R – współczynnik istotności, OS – odchylenie standardowe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

<sup>17</sup> Za kluczowego rywala przyjęto przedsiębiorstwo, które bezpośrednio rywalizuje o wspólną grupę docelową klientów.

Analizując uzyskane wyniki należy zaznaczyć, że w przypadku całej analizowanej populacji, średnie oceny poszczególnych obszarów potencjału konkurencyjnego mieściły się w przedziale  $<3,19; 4,02>$ . Natomiast wartość odchylenia standardowego wahała się w przedziale od 0,75 do 1,10, co oznacza, że rozkład odpowiedzi w przyjętej skali był umiarkowanie zróżnicowany. Zatem przedsiębiorstwa były stosunkowo jednomyślnie w przedmiotowej kwestii.

Najwyżej oceniany według przedsiębiorców zajmujących się przetwórstwem przemysłowym jest obszar związany z zarządzaniem jakością ( $R=4,02$ ). Podkreśla się, że w specyfice tego sektora, niezwykle istotnego znaczenia nabierają narzędzia i działania, dzięki którym można nadzorować, optymalizować oraz doskonalić elementy dotyczące jakości wytwarzanych produktów lub/i świadczonych usług. W trakcie oceny tego obszaru, respondenci porównywali do kluczowego rywala takie aspekty jak: systemy doskonalenia procesów i produktów, poziom informatyzacji systemów zarządzania jakością oraz posiadanie odpowiednich certyfikatów, potwierdzających jakość produktów/usług. Biorąc powyższe pod uwagę, można stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa posiadają odpowiednie zasoby, umiejętności i technologie, dzięki którym systematyzują działalność przedsiębiorstwa w zakresie produkcji i świadczenia usług. Ponadto, wysokie oceny tego obszaru mogą wynikać z wielu korzyści, jakie daje bardzo dobrze dopasowany system zarządzania jakością produktu. Należy do nich zaliczyć np.: wysoką efektywność wdrażanych systemów jakościowych, przejrzystość procesów, obniżenie liczby reklamacji, zapewnienie powtarzalnej i stałej jakości wyrobów oraz usług.

Bezpośrednio powiązany z pierwszym elementem, lecz nieco niżej oceniany, był obszar dotyczący produkcji ( $R=4,01$ ). W trakcie oceny, respondenci brali pod uwagę takie elementy, jak: poziom technologiczny, wiedza i zdolności kadry inżynierskiej, możliwości rozwoju mocy produkcyjnych, poziom robotyzacji oraz automatyzacja procesów produkcyjnych. Wysoka ocena tego obszaru, może świadczyć o tym, że w przypadku analizowanych podmiotów, produkt oraz związane z nim cechy, właściwości oraz atrybuty stanowią podstawowy element wyróżniania się na rynku.

Przedstawiając wyniki badań dotyczących potencjału konkurencyjnego badanych przedsiębiorstw, warto również zwrócić uwagę na obszary, które zostały ocenione stosunkowo słabo:

- pierwszy z nich dotyczył badań i rozwoju ( $R=3,19$ ),
- drugi natomiast skupiał się na działaniach dotyczących szeroko rozumianego marketingu ( $R=3,32$ ).

Jednak należy wskazać, że wskaźnik istotności obu obszarów był na poziomie oceny neutralnej. Oznacza to, że według badanych firm, działalność badawczo-rozwojowa i marketingowa, ma podobną skalę działania jak kluczowi rywale. W przypadku obszaru dotyczącego badań i rozwoju, respondenci brali pod uwagę m.in.: zdolność do kreowania nowych produktów/usług oraz technologii, współpracę z instytucjami naukowymi, posiadanie własnych komórek B+R oraz wysokość budżetu na działalność B+R. W kolejnym obszarze dotyczącym marketingu, w trakcie oceny, brano pod uwagę, takie elementy jak np.: budżet na działalność marketingową, zasięg oraz gęstość posiadanej sieci dystrybucji, ilość oraz efektywność przedstawicieli handlowych oraz elastyczność stosowanej polityki cenowej. Podkreślić należy, że najniżej zostały ocenione aspekty, które obciążone są istotnym ryzykiem. Zarówno działalność obejmująca badania i rozwój, jak i marketing, charakteryzuje duża niepewność oraz nieprzewidywalność osiągnięcia zamierzonych efektów.

Przechodząc do szczegółowej analizy danych według przyjętego kryterium, należy wskazać istotne różnice w średnich ocenach respondentów. Na podstawie uzyskanych wyników, można stwierdzić, że wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa, rośnie ocena obszarów potencjału konkurencyjnego. Wyjątek od tej reguły stanowią zarządzanie jakością oraz organizacja i zarządzanie, ponieważ małe przedsiębiorstwa stosunkowo wyżej oceniały poziom wymienionych elementów, aniżeli średnie podmioty. Może to oznaczać, że najmniejsze jednostki gospodarcze zajmujące się przetwórstwem przemysłowym zwracają szczególną uwagę na to, aby lepiej zarządzać w porównaniu do większych rywali, zarówno jakością oferowanych produktów oraz usług, jak i całym przedsiębiorstwem. Prawdopodobnie dostrzegają w takich działaniach źródło wyróżniania się na tle konkurentów, które zapewni im stabilne funkcjonowanie.

Największe różnice w nadanych ocenach pomiędzy małymi a dużymi przedsiębiorstwami, stwierdzono dla marketingu, badań i rozwoju oraz produkcji. Respondenci reprezentujący duże przedsiębiorstwa, bowiem istotnie wyżej oceniali powyższe obszary, niż badani z mniejszych firm. Należy sądzić, że spowodowane jest to wieloma czynnikami, w tym:

- podmioty zatrudniające większą liczbę pracowników mogą pogłębiać podział pracy, co powoduje wzrost specjalizacji personelu. Dzięki temu w takich firmach odpowiednio wykwalifikowani pracownicy są odpowiedzialni za poszczególne działy w firmach, np. (marketing, produkcja, księgowość),
- produkcja na większą skalę (co jest typową cechą dużych przedsiębiorstw) nie tylko sprzyja wytwarzaniu zróżnicowanego asortymentu, ale również umożliwia dystrybucję swoich produktów w kraju oraz zagranicą,
- pożyczkodawcy chętniej udzielają pożyczek i kredytów większym firmom (często przy niższym oprocentowaniu), przez co mają więcej możliwości działania na różnych płaszczyznach, np. testowanie i wdrażanie nowych produktów lub prowadzenie kosztochłonnej kampanii marketingowej,
- choć całkowite koszty reklamy są w dużych przedsiębiorstwach większe, to w przeliczeniu na jednostkę wyprodukowaną są niższe niż w mniejszych firmach.

## 5. Zakończenie

Podsumowując, należy podkreślić, że współczesne przedsiębiorstwa, działając w niezwykle dynamicznych warunkach otoczenia rynkowego, powinny kłaść szczególny nacisk na poprawę własnej konkurencyjności. Niewątpliwie potencjał konkurencyjny rozumiany jako zbiór zasobów, umiejętności oraz aktywów stanowi fundament, dzięki któremu przedsiębiorstwa mogą świadomie budować, utrzymywać oraz umacniać poziom swojej konkurencyjności. Z przeprowadzonych badań empirycznych wynika, że do najsilniejszych stron potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego należy zarządzanie jakością oraz produkcja. Dlatego firmy funkcjonujące w tym sektorze powinny opierać swoją konkurencyjność przede wszystkim na czynnikach związanych z wytwarzaniem wyrobów oraz posiadaniem lub kreowaniem efektywnych systemów zarządzania jakością. W ocenie przedsiębiorców najsłabiej wypadła obszar badawczo-rozwojowy oraz marketing. Koniecznym zatem wydaje się prowadzenie dalszych, pogłębionych badań z zakresu potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego oraz publikacja wyników analiz, która będzie w przystępnej formie dla czytelników.

## Literatura

1. Dunford M., Louri M., i Rosenstock H., *Competition, competitiveness, and enterprise policies*, „University Library of Munich, Germany”, 2001, nr MPRA Paper 29971.
2. Flak O., i Głód G., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Cz. 1, Pojęcia, definicje, modele*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2009, Podręcznik, Materiały Dydaktyczne.
3. Gorynia M., *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydaw. AE, Poznań 2002.
4. Gorynia M., Jankowska B., Pietrzykowski M., Tarka P., i Dzikowska M., *Przystąpienie Polski do strefy euro a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw*, 2011, Bazowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa.
5. Grzebyk M., i Kryński Z., *Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne*, „Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego”, 2011, nr 20, Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy.

6. Lichtarski J., i Brajer-Marczak R., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2007, Wyd. 7 zm. i rozsz.
7. Matwiejczuk W., *Przemiany strukturalne budownictwa w latach dziewięćdziesiątych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2001, nr 9.
8. Owczarzak R., *Globalizacja a potencjał i pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa*, 2004, t.2, nr 66, Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny.
9. Porter M.E., *Przewaga konkurencyjna: osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006, Onepress VIP.
10. Stankiewicz M.J., *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa: stan i kierunki rozwoju potencjału konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście dostosowywania gospodarki do wymogów Unii Europejskiej: praca zbiorowa*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 1999.
11. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa: budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2005, Wyd. 2 zm.
12. Stępak J., Bombiak E., Chyłek M., i Multan E., *Analiza potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2005.

### *Summary*

## **COMPETITIVE POTENTIAL OF INDUSTRIAL PROCESSING ENTERPRISES**

*The article presents the concept of competitiveness and the essence of the competitive potential of an enterprise. In the course of empirical research, the individual components of the competitive potential of industrial processing enterprises located in Poland were analyzed. Based on the obtained results, it was found that respondents highly evaluate their competitive potential in the field of quality management and production.*





*Tomasz Rojek*

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# STAN, FUNKCJONOWANIE ORAZ INNOWACYJNOŚĆ I PERSPEKTYWY ROZWOJU STARTUPÓW W POLSCE<sup>1</sup>

## *Streszczenie*

*Startup to nowoczesna i coraz bardziej popularna forma prowadzenia działalności, która jest uznawana, jako doskonale rozwiązanie dla młodych, ambitnych, kreatywnych, pełnych pomysłów ludzi, chcących komercjalizować swoje zamierzenia i wizje oraz którzy chcą spróbować swoich sił w prowadzeniu biznesu i zdobyć nowe umiejętności. Niezależnie od różnych opinii dotyczących istnienia i funkcjonowania startupów we współczesnej przestrzeni gospodarczej, ich liczba wśród nowopowstających oraz młodych podmiotów rynkowych dynamicznie wzrasta. Jako formy małe, nowoczesne, elastyczne i szybko się rozwijające wywierają znaczący wpływ na otoczenie gospodarcze, tworzą miejsca pracy oraz załóg dla przyszłych większych i znaczących przedsięwzięć.*

*W referacie przedstawiono podstawowe cechy charakteryzujące funkcjonowanie startupów, jak również, w oparciu o badania Fundacji Startup Polska, omówiono obecny stan, poziom innowacyjności oraz perspektywy rozwoju startupów w Polsce.*

\*\*\*

## 1. Wprowadzenie

Pojęcie startupu w Polsce jest znane i używane od niedawna i do dziś nie posiada jednoznacznej oraz powszechnie przyjętej definicji. Najogólniej startup oznacza przedsiębiorstwo stworzone w celu poszukiwania konkretnego modelu biznesowego, a jego celem jest poszukiwanie nowych rynków, rozwój swojego produktu oraz osiągnięcie szybkiego sukcesu finansowego, jednocześnie nie przeznaczając na ten proces dużych nakładów finansowych. Startupy najczęściej kojarzone są z branżą technologiczną oraz

<sup>1</sup> Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

informatyczną, jednakże forma ta ma również zastosowanie w innych branżach. Wspomniane wcześniej skojarzenie ma źródło w tym, że startupy najczęściej rozwijają się w środowisku internetu, ponieważ tam mają szanse na uzyskanie międzynarodowego zasięgu, a w konsekwencji sukcesu finansowego.

Startupy posiadają wiele zalet. Jedną z nich są z pewnością niskie koszty. Założenie tego rodzaju działalności często nie wymaga żadnego kapitału początkowego. Dla młodych i ambitnych osób, które mają bardzo dużo pomysłów na zbudowanie dochodowego biznesu jest to znacząca przewaga konkurencyjna. Drugą ważną zaletą działającą na korzyść startupów jest doświadczenie, które można za ich pomocą zdobyć. Z racji tego, że prowadzenie takiej działalności nie wymaga dużych nakładów finansowych, ryzyko młodych przedsiębiorców nie jest znaczące, natomiast mają oni możliwość wzbogacenia swoich umiejętności oraz doświadczenia, dzięki którym swój kolejny pomysł będą mogli zrealizować efektywniej.

Najczęściej jednak startupy, jeśli są prowadzone w sposób odpowiedzialny biznesowo, a produkty lub usługi oferowane przez nie są przez rynek uznane za innowacyjne i odznaczają się popytem, to tego rodzaju projekty charakteryzują się wysoką rentownością i znaczącym tempem rozwoju. Wskazane tu uwarunkowania powodują, że startupy stały się bardzo popularną i powszechną formą prowadzenia działalności gospodarczej w polskim otoczeniu rynkowym.

## 2. Idea funkcjonowania startupu

Startup jest zawsze pewnego rodzaju nowatorskim eksperymentem, którego intencją jest znalezienie modelu biznesowego, czyli sposobu na osiągnięcie stabilnego i systematycznego dochodu<sup>2</sup>. W związku z tym podmiot traci status startupu:<sup>3</sup>

- po znalezieniu działającego i efektywnego modelu biznesowego;
- po przekroczeniu założonego progu rentowności;
- po wejściu na giełdę lub wykup przez inne przedsiębiorstwo.

Startup posiada najczęściej trzy bardzo istotne cechy odróżniające go od pozostałych podmiotów:<sup>4</sup>

- niskie koszty rozpoczęcia działalności- rozpoczynając prace nad startupem nie jest wymagane posiadanie specjalistycznych maszyn, czy narzędzi, liczy się pomysł i kreatywność,
- zwiększone niż w przypadku standardowych przedsięwzięć ryzyko- nikt nie zagwarantuje, że rynek przyjmie określony, najczęściej nowy produkt, poszukuje się zatem najbardziej odpowiedniego modelu biznesowego, menedżer startupu zderza się często z tzw. pivotem (zmianą obranej strategii),
- zwiększony w porównaniu ze standardowymi przedsięwzięciami zwrot z inwestycji- nie najważniejsza jest milionowa inwestycja lecz odnalezienie licznej grupy zaangażowanych użytkowników.

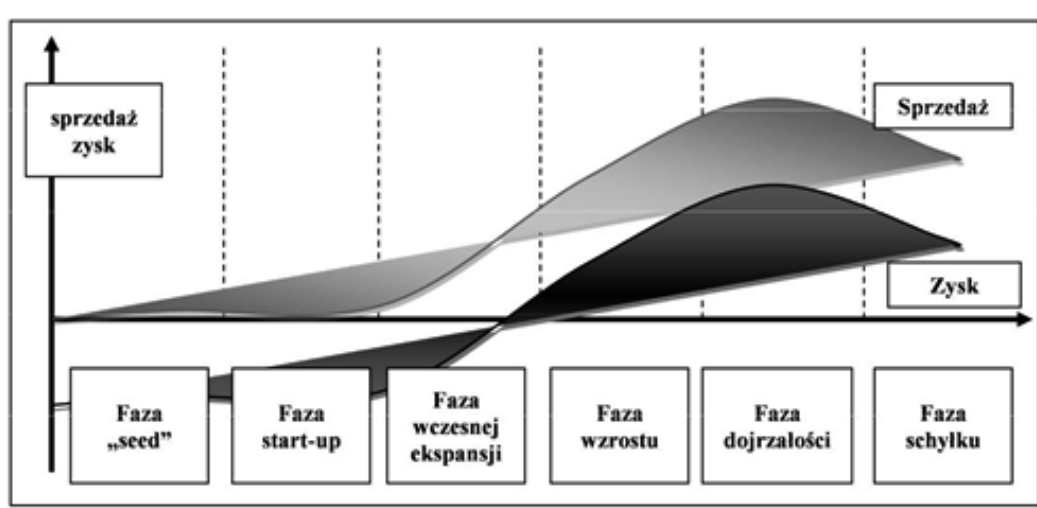
Wskazane dotychczas cechy startupów czynią je specyficznymi podmiotami rynkowymi, które, biorąc pod uwagę swoją specyfikę, charakteryzują się niskimi kosztami powstania i działalności, możliwością uzyskania dużego zwrotu z zainwestowanych środków, niestandardowym charakterem prowadzenia biznesu oraz możliwością podniesienia swoich kompetencji i kwalifikacji menedżerskich, nawet w przypadku niepowodzenia przedsięwzięcia. Startup jest również wyraźnie umiejscowiony w klasycznym cyklu życia przedsiębiorstwa, co ma związek z poziomem osiąganych potencjalnych przychodów ze sprzedaży oraz zysków. Zależność ta została przedstawiona na rysunku 1.

<sup>2</sup> M. Szymański, *Startup – czym jest i dlaczego powinieneś się nim zainteresować*, 13.03.2014, <https://biznesflow.pl>; [dostęp: 15 lipca 2018].

<sup>3</sup> M. Gielzak, M. Krok, *Źródła finansowania startupów*, 07.10.2016, [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86197.asp?so-id=5F2B3EF5200148EE805396220545DB77](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?so-id=5F2B3EF5200148EE805396220545DB77); [dostęp: 15 lipca 2018].

<sup>4</sup> A. Łopusiewicz, *Start-up. Od pomysłu do sukcesu*, Wydawnictwo Edgard-Samo Sedno, Warszawa 2013, s. 8-9.

Rysunek1. Cykl życia przedsiębiorstwa a poziom generowanych przychodów ze sprzedaży oraz zysku



Źródło: *Przedsiębiorczość, jej przejawy i szanse rozwoju*, praca zbiorowa pod red. M. Popowskiej, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2015, s.25.

Startupy najczęściej opierają się na pasji, kreatywnych pomysłach oraz innowacyjności. Jednocześnie, mimo doskonałych idei stojących za ich powstawaniem, wiele z nich stosunkowo szybko upada. Dlatego też w otoczeniu biznesu istnieją i stale powstają organizacje oraz programy wspierające startupy, które oferują pomoc w różnym zakresie i w różnych fazach rozwoju startupu. Wśród nich można wymienić najważniejsze:

- Akademyckie Inkubatory Przedsiębiorczości (AIP) – to jedna z najstarszych i najbardziej doświadczonych instytucji otoczenia biznesu w Polsce, której celem jest wspieranie przedsiębiorczości<sup>5</sup>. Współpraca z AIP daje możliwość prowadzenia własnej działalności, sprawdzenia jak dany „pomysł” funkcjonuje na rynku, minimalizując ryzyko i błędy wynikające z braku doświadczenia, i również daje wsparcie w budowaniu strategii działania podmiotu<sup>6</sup>.
- Inkubatory Przedsiębiorczości. Działania inkubatorów są bardzo wyspecjalizowane i odnoszą się bezpośrednio do wspierania powstawania i rozwoju nowych przedsiębiorstw. Ukierunkowane są przede wszystkim na wspieranie przedsięwzięć cechujących się dużym potencjałem rozwojowym (tzw. «gazele biznesu»), eliminowanie ryzyka związanego z potencjalną możliwością upadłości, wsparcie prowadzenia zyskowej działalności.
- Business Link – to nowoczesne miejsce do rozwoju biznesu, które zapewnia coworking i biura prywatne na wynajem, sale spotkań, a także dostęp do specjalistycznej wiedzy oraz narzędzi online<sup>7</sup>. Business Link to idealne miejsce do akceleracji startupu, możliwość kontaktu z dziesiątkami firm w jednym miejscu i szansa na wzniesienie startupu na kolejny poziom<sup>8</sup>.

<sup>5</sup> <https://www.aipgdansk.pl>; [dostęp: 16 lipca 2018].

<sup>6</sup> <http://student.us.edu.pl/akademicki-inkubator-przedsiębiorczosci>; [dostęp: 16 lipca 2018].

<sup>7</sup> <http://blpoland.com/>; [dostęp: 17 czerwca 2018].

<sup>8</sup> Tamże.

- InnovationNest – fundusz, który specjalizuje się w inwestycjach w projekty o globalnym potencjale, działające w modelu SaaS<sup>9</sup>(ang. Software as a Service).
- Akceleratory – organizacje wspierające młode podmioty. Korzystanie z pomocy akceleratorów polega na tym, że organizatorzy przyjmują grupę młodych startupów, które przez krótki czas biorą udział w intensywnym szkoleniu. Następnie inwestują w nie posiadany kapitał, a także organizują dla nich spotkania z ekspertami, inwestorami. Startupy biorące udział w takim programie otrzymują trzy rzeczy – mentoring, inwestora oraz kontakty<sup>10</sup>.
- Crowdfunding, czyli finansowanie społecznościowe różnego rodzaju projektów przez internautów. Crowdfunding można zdefiniować w różny sposób, jednak można wymienić jego cechy:<sup>11</sup>
  - „wsparcie tłumu” zawsze ma charakter finansowy;
  - zbiórka prowadzona jest za pośrednictwem Internetu;
  - wspierający za swoje wpłaty otrzymują różnego rodzaju nagrody (tzw. świadczenie zwrotne);
  - akcja umieszczana jest w określonym przedziale czasowym;
  - kampania finansowania ma charakter otwarty.
- Anioł Biznesu (Business Angel) to prywatny inwestor, który inwestuje własne środki pieniężne, zwykle w początkowej fazie rozwoju startupu w zamian za udziały w przedsięwzięciu.
- Venture Capital (VC) to fundusz inwestycyjny, który finansuje działalność startupu, taka forma wsparcia posiada wiele zalet. Ponieważ banki niechętnie finansują młode podmioty, żądając wysokich zabezpieczeń i regularnej spłaty rat, to fundusz VC zgadza się na większe ryzyko i może poczekać dłużej na zwrot z inwestycji<sup>12</sup>. Cechy finansowania VC:<sup>13</sup>
  - finansowanie typu equity (udziały w zamian za kapitał);
  - inwestowanie we wczesne fazy rozwoju podmiotu: zasiewu, startu;
  - średnio- lub długoterminowy charakter inwestycji (3-7 lat);
  - inwestowanie w podmioty o wysokiej stopie wzrostu;
  - wysokie ryzyko prowadzonych inwestycji;
  - finansowanie przedsiębiorstw innowacyjnych;
  - inwestowanie w zdywersyfikowany portfel startupów.
- Seed Capital – fundusz, który inwestuje w startupy na bardzo wczesnym etapie rozwoju.
- Private Equity – rodzaj inwestycji kapitałowych będących zewnętrznym źródłem finansowania spółek, które jeszcze nie zostały dopuszczone do obrotu publicznego.
- Program Operacyjny Kapitał Ludzki (PO KL). Oprócz pomocy finansowej można otrzymać także wsparcie doradczo-szkoleniowe i zdobyć podstawowe umiejętności do zarządzania własnym biznesem.
- Fundusze kapitału zaangażowanego – fundusz pomaga założyć przedsiębiorstwo, opracować biznesplan i strategię działania oraz finansuje rozwój nowego produktu lub usługi. W zamian obejmuje nie więcej niż 50 proc. udziałów, maksymalna wysokość dotacji dla pojedynczego przedsiębiorcy to 200 tys. euro<sup>14</sup>.

<sup>9</sup> <http://www.kfk.org.pl/fundusze/innovation-nest>; [dostęp: 15czerwca 2018].

<sup>10</sup> K. Orłowski, *Akceleratory dla startupów*, 07.01.2016, <http://www.pi.gov.pl>; [dostęp: 26 maja 2018].

<sup>11</sup> *Problemy współczesnej gospodarki światowej*, praca zbiorowa pod.red. H. Nakoniecznej-Kisiel, M. Gryczki, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 3/2016 (81), Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2016, s.287.

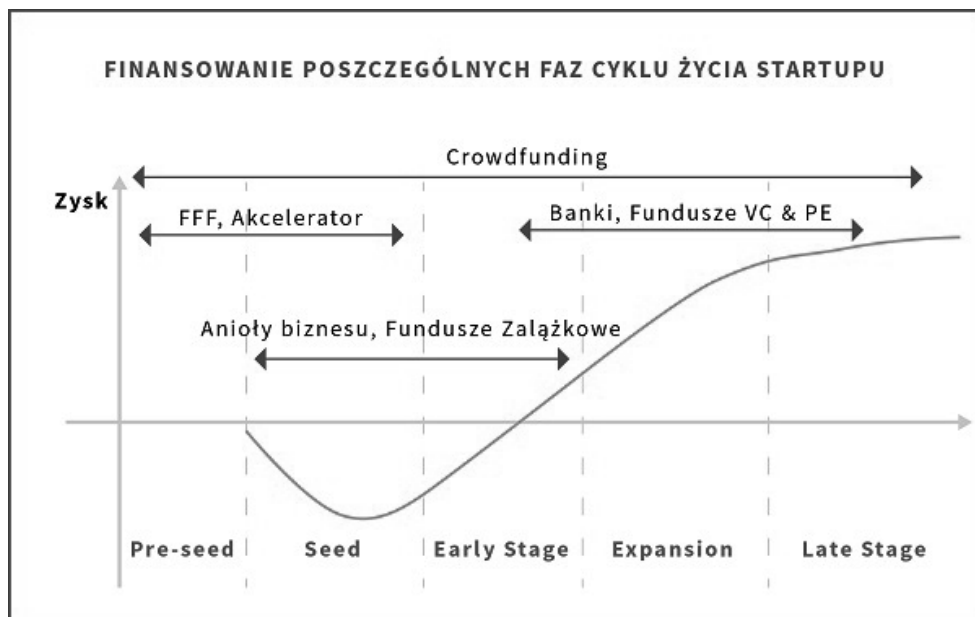
<sup>12</sup> [http://www.pi.gov.pl/Finanse/chapter\\_95011.asp](http://www.pi.gov.pl/Finanse/chapter_95011.asp); [dostęp: 13 kwietnia 2018].

<sup>13</sup> B.F. Malinowski, *Źródła finansowania startupów*. Fundusze Venture Capital, 18.11.2016, <http://mamstartup.pl>; [dostęp: 21maja 2018].

<sup>14</sup> K. Garski, *Fundusze kapitału zaangażowanego*, <http://pi.gov.pl>; [dostęp: 21 maja 2018].

Wybierając właściwe źródło finansowania startupu trzeba brać pod uwagę dopasowanie tych źródeł do fazy rozwoju startupu. Na rysunku 2 przedstawiono schemat finansowania poszczególnych faz cyklu życia startupu.

Rysunek 2. Finansowanie poszczególnych faz cyklu życia startupu



Źródło: Opracowanie na podstawie: M. Gielzak M. Krok, *Źródła finansowania startupów*, 07.10.2016, [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86197.asp?soid=5F2B3EF5200148EE805396220545DB77](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=5F2B3EF5200148EE805396220545DB77); [dostęp: 21 maja 2018].

Na rysunku przedstawione są następujące fazy:<sup>15</sup>

- Pre-seed: faza koncepcji przedsięwzięcia, która obejmuje finansowanie działań inicjujących powstanie przedsiębiorstwa na rynku<sup>16</sup>. Finansowanie tej fazy jest obciążone bardzo wysokim ryzykiem, więc na tak wczesnym etapie nie znajdzie się wielu chętnych kapitałodawców. O wsparcie finansowe w tej fazie można prosić tzw. FFF (ang. Family, Friends, Fools – Rodzina, Przyjaciele, Głupcy).
- Seed: w fazie zasiewu, finansowanie jest udzielane przedsiębiorstwu, które ma już zakończone badania rynkowe, biznes plan, zespół, ale nie ma jeszcze produktu. Finansującym w tej fazie rozwoju przedsiębiorstwa mogą być aniołowie biznesu oraz fundusze załączkowe.
- Early Stage: faza obejmuje finansowanie działań związanych z budowaniem silnej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa<sup>17</sup>. Na etapie wczesnego wzrostu inwestorem oprócz aniołów biznesu i funduszy załączkowych są fundusze Venture Capital.

<sup>15</sup> M. Gielzak M. Krok, *Źródła finansowania startupów*, 07.10.2016, [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86197.asp?soid=5F2B3EF5200148EE805396220545DB77](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=5F2B3EF5200148EE805396220545DB77); [dostęp: 21 maja 2018].

<sup>16</sup> *Przedsiębiorczość, jej przejawy i szanse rozwoju*, praca zbiorowa pod red. M. Popowskiej, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2015, s. 34.

<sup>17</sup> Tamże, s. 34.

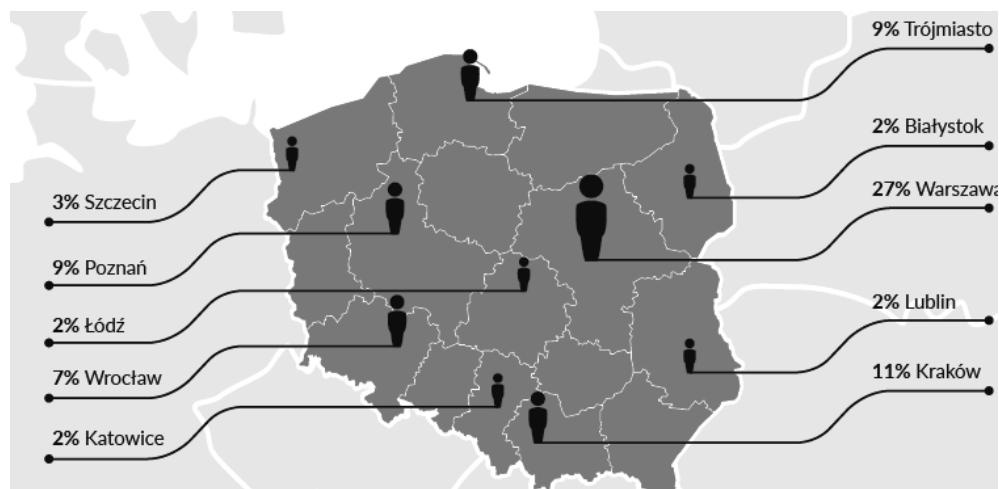
- Expansion iLateStage: w fazie ekspansji i stabilizacji pozyskanie kapitału będzie najczęściej w celu np. finansowania zakupu zapasów, produktów oraz finansowania sprzedaży. Na tych etapach inwestorami są fundusze Venture Capital i Private Equity.

### 3. Stan rozwoju startupów w Polsce

Wuaktualnionej bazie Fundacji Startup Poland, będącej organizacją zrzeszającą polskie startupy, na dzień 12 grudnia 2017 roku, figurowało 2781 startupów. To największa taka baza, grupująca polskie startupy. Fundacja Startup Poland prowadzi regularne badania startupów znajdujących się w swojej bazie oraz udostępnia ich wyniki w postaci raportów okresowych, obejmujących kompleksowe dane analityczne, jak również inne publikacje zawierające dane cząstkowe. W oparciu o dane pochodzące z badań Fundacji Startup Poland wykonano empiryczną część niniejszego opracowania.

Według raportu Startup Poland<sup>18</sup> zdecydowaną polską stolicą startupów, przynajmniej pod względem ich liczebności, jest Warszawa, natomiast połowa polskich startupów jest zarejestrowana w jednej z 4 lokalizacji: Warszawie, Krakowie, Trójmieście lub Poznaniu. Wiele startupów pochodzi też z: Wrocławia, Szczecina, Białegostoku, Łodzi, Lublina i Katowic. 23% startupów jest zarejestrowanych w pozostałych miastach Polski, a 3% za granicą. Na rysunku 3 przedstawiono główne lokalizacje startupów.

Rysunek 3. Lokalizacja startupów w Polsce

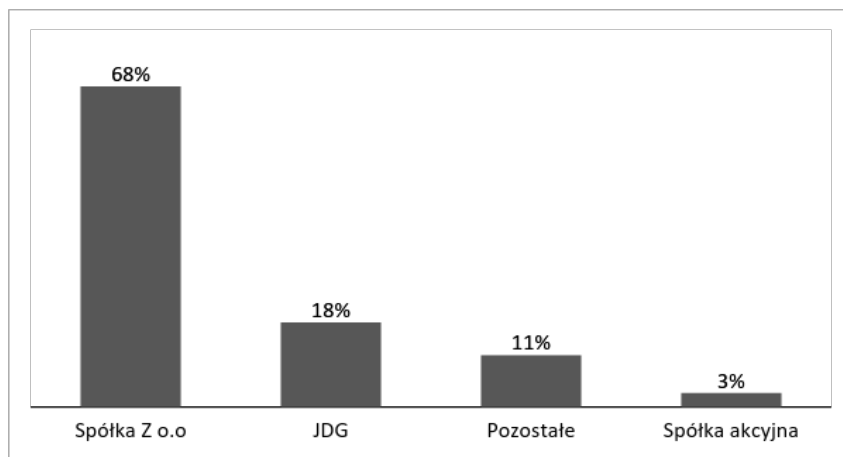


Źródło: Opracowanie na podstawie: Raportu „Polskie Startupy 2016”, Fundacja Startup Poland, <http://startuppoland.org/wp-content/uploads/2016/09/Startup-Poland-Raport-2016-16.pdf>; [dostęp 25 lipca 2018].

Najpopularniejszą formą prawną prowadzenia działalności wśród polskich startupów jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością – 68% startupów prowadzi działalność wedle tej formy. Jednoosobową działalność gospodarczą (JDG) prowadzi co piąty startup, a tylko 3% to spółki akcyjne. Na wykresie 1 przedstawiono formy prawne, najczęściej wybierane przez startupy.

<sup>18</sup> Raport „Polskie Startupy 2016”, Fundacja Startup Poland, <http://startuppoland.org/wp-content/uploads/2016/09/Startup-Poland-Raport-2016-16.pdf>; [dostęp: 25 lipca 2018].

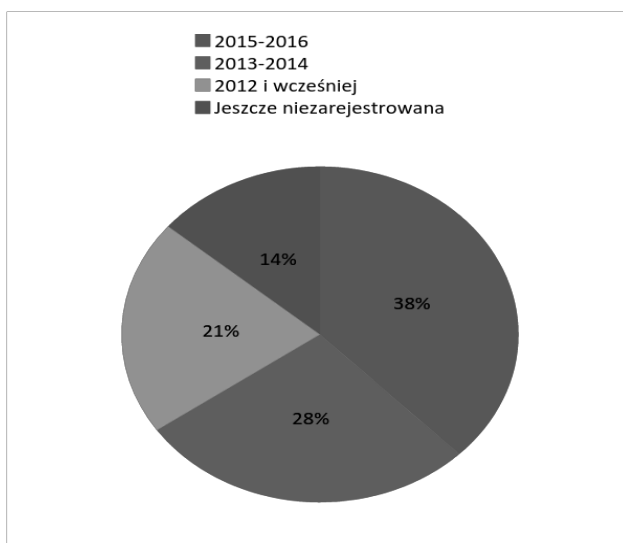
Wykres 1. Formy prawne startupów w Polsce



Źródło: Opracowanie na podstawie: Raportu „Polskie Startupy 2016”, Fundacja Startup Poland, <http://startuppoland.org/wp-content/uploads/2016/09/Startup-Poland-Raport-2016-16.pdf>; [dostęp: 25 lipca 2018].

Jeśli chodzi o okres działalności startupów, to na wykresie 2 przedstawiono strukturę wieku polskich startupów. Wedle niego, 38% startupów zostało zarejestrowanych nie wcześniej niż w roku 2015, a 28% w latach 2013–2014. Co piąty startup powstał przed rokiem 2013, a co siódmy funkcjonuje nieformalnie (tj. nie został jeszcze zarejestrowany).

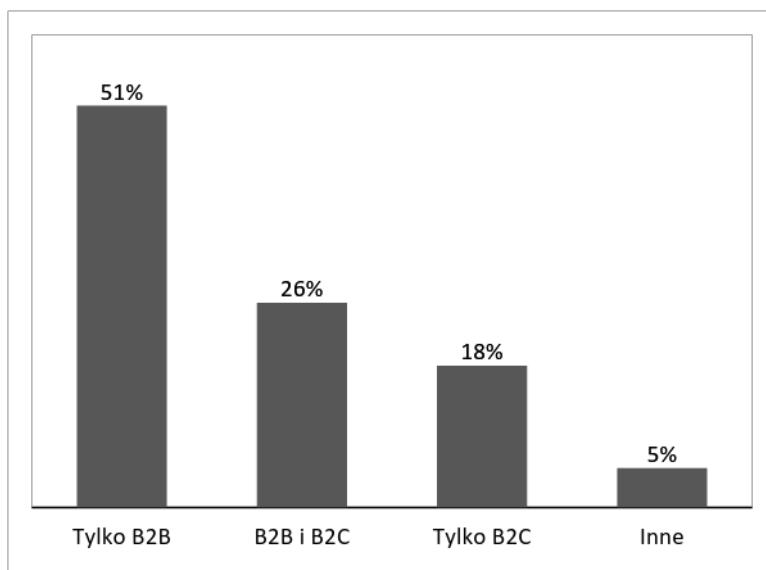
Wykres 2. Rok rejestracji startupów w Polsce



Źródło: Opracowanie na podstawie: Raportu „Polskie Startupy 2016”, Fundacja Startup Poland, <http://startuppoland.org/wp-content/uploads/2016/09/Startup-Poland-Raport-2016-16.pdf>; [dostęp: 25 lipca 2018].

Wykres 3 prezentuje modele sprzedażowe i wskazuje, że większość startupów (51%) realizuje swoją sprzedaż w modelu Business to Business (B2B), natomiast 26% to startupy które realizują sprzedaż zarówno dla biznesu, jak i dla klientów indywidualnych. 18% startupów prowadzi działalność wyłącznie w modelu Business to Consumer (B2C). Startupy z kategorii „inne” realizują wariacje wymienionych modeli (B2B2C, B2G itp.). Należy również nadmienić, że co trzeci startup sprzedaje swoje usługi w popularnym, wspomnianym już wcześniej modelu SaaS (ang. Software as a Service).

Wykres 3. Struktura modeli sprzedażowych startupów w Polsce



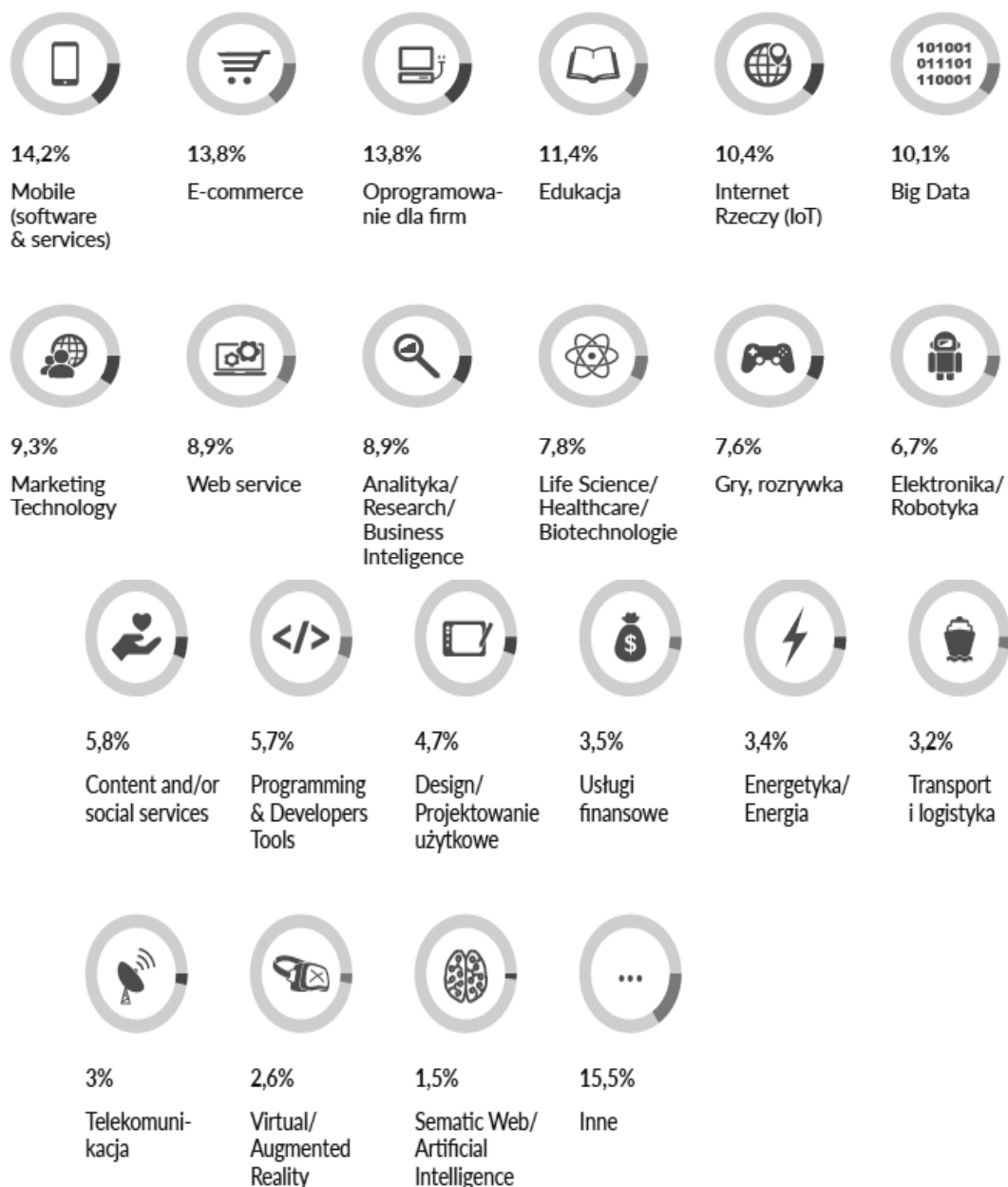
Źródło: Opracowanie na podstawie: Raportu „Polskie Startupy 2016”, Fundacja Startup Poland, <http://startuppoland.org/wp-content/uploads/2016/09/Startup-Poland-Raport-2016-16.pdf>; [dostęp: 25 lipca 2018].

Kolejną prezentację stanu polskich startupów poświęcono rodzajom produktów i branż oraz głównej działalności, w której funkcjonują. Kategorie te obrazuje rysunek 4.

Startupy najczęściej określają swoje główne produkty lub usługi jako należące do kategorii: „Mobile”, „E-commerce” oraz „Oprogramowanie dla firm”. Występuje także wysoki udział wskazań na: „Edukację”, „Big Data” oraz „Internet of Things”. Wszystkie najczęściej występujące rodzaje działalności oraz reprezentowane przez nie branże są w pełni zgodne z wcześniej przedstawionymi definicjami oraz cechami charakterystycznymi startupu.



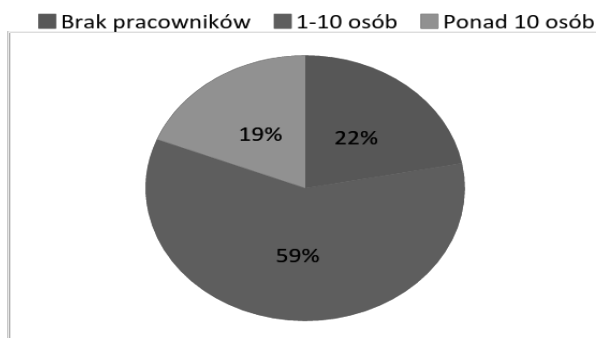
Rysunek 4. Struktura działalności i branż polskich startupów



Źródło: Opracowanie na podstawie: raportu „Polskie Startupy 2016”, Fundacja Startup Poland, <http://startuppoland.org/wp-content/uploads/2016/09/Startup-Poland-Raport-2016-16.pdf>; [dostęp: 25 lipca 2018].

Zatrudnienie w startupach to jeden z istotnych aspektów ich funkcjonowania. Z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem kompetencje zespołu założycielskiego oraz właściwy dobór pracowników decydują o powodzeniu całego przedsięwzięcia, jednakże jednocześnie generują z reguły wysokie koszty, co w przypadku startupu jest szczególnie niepożądane. Dlatego też na wykresie 4 przedstawiono przeciętną liczbę zatrudnionych pracowników w polskich startupach.

Wykres 4. Liczba zatrudnionych w polskich startupach

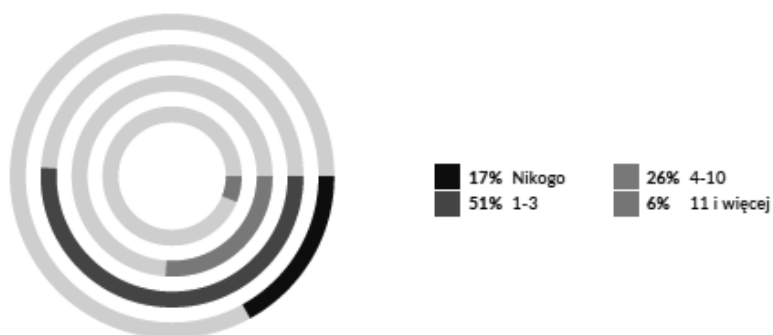


Źródło: Opracowanie na podstawie: Raportu „Polskie Startupy 2016”, Fundacja Startup Poland, <http://startuppoland.org/wp-content/uploads/2016/09/Startup-Poland-Raport-2016-16.pdf>; [dostęp: 25 lipca 2018].

Zdecydowana większość startupów (59%) to podmioty zatrudniające do 10 osób, 19% stanowią podmioty, które liczą ponad 10 osób, a pozostałe 22% startupów, to takie, które nie zatrudniają nikogo. Jest to typowa startupowa struktura zatrudnienia, odmienna od przedsiębiorstw będących w innej fazie cyklu życia. Co ważne, ponad 3/4 startupów planuje zwiększyć zatrudnienie adekwatnie do tempa wzrostu przedsiębiorstwa.

Istotnym pytaniem w kontekście zatrudnienia jest również to, na ile startupy zwiększają liczbę swoich pracowników. Uzyskane dane dotyczące wzrostu zatrudnienia w polskich startupach w przedstawiono na wykresie 5.

Wykres 5. Przeciętny wzrost zatrudnienia w polskich startupach w ostatnim półroczu

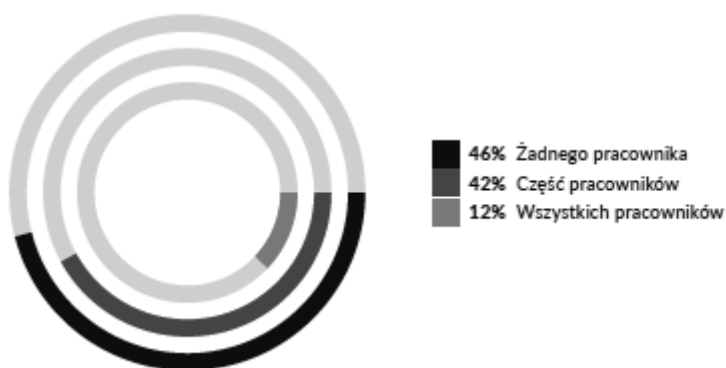


Źródło: Opracowanie na podstawie: Raportu „Polskie Startupy 2016”, Fundacja Startup Poland, <http://startuppoland.org/wp-content/uploads/2016/09/Startup-Poland-Raport-2016-16.pdf>; [dostęp: 25 lipca 2018].

Z wykresu 9 wynikają następujące wnioski: zgodnie z wcześniej zasygnalizowaną deklaracją dotyczącą chęci zwiększania zatrudnienia, 83% badanych startupów zwiększyło liczbę swoich pracowników w ostatnim półroczu, przeważnie o 1–3 osoby, zaś 6% z nich w ostatnich 6 miesiącach zatrudniło ponad 10 nowych osób.

Kolejnym etapem badania zatrudnienia w polskich startupach była kwestia umowy pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. Jest to istotna kwestia z punktu widzenia polskiego rynku pracy, który często jest krytykowany, w związku z niskim odsetkiem umów o pracę w strukturze zatrudnionych. Dlatego też na wykresie 6. przedstawiono odsetek startupów zatrudniających pracowników na podstawie umowy o pracę. Na jego podstawie można zaobserwować, że 46% startupów w ogóle nie stosuje umów o pracę. Tylko 12% badanych deklaruje, że wszyscy ich pracownicy zatrudnieni są na podstawie umów o pracę. Pozostałe podmioty stosują różne formy zatrudnienia.

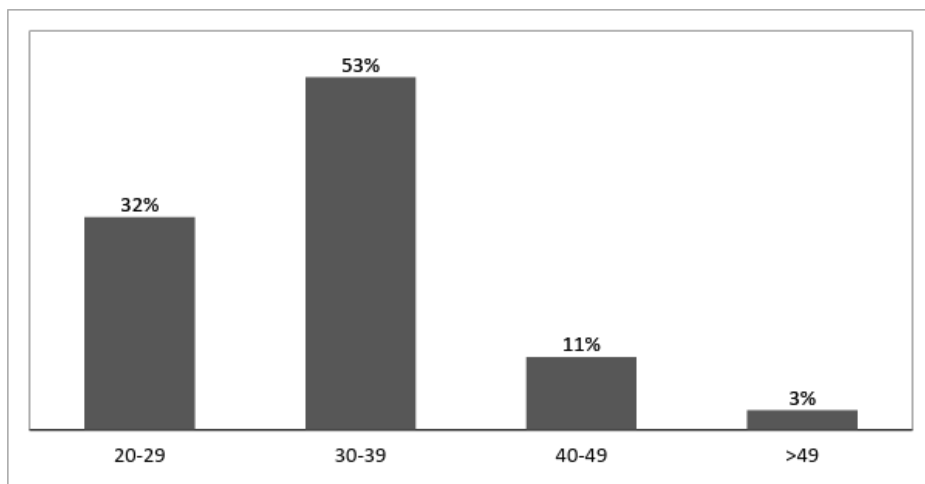
Wykres 6. Struktura startupów zatrudniających pracowników na podstawie umowy o pracę



Źródło: Opracowanie na podstawie: Raportu „Polskie Startupy 2016”, Fundacja Startup Poland, <http://startuppoland.org/wp-content/uploads/2016/09/Startup-Poland-Raport-2016-16.pdf>; [dostęp: 25 lipca 2018].

Na wykresie 7. przedstawiono wiek współników lub CEO(ang. Chief Executive Officer– dyrektor zarządzający w przedsiębiorstwie) w polskich startupach. Wyniki w pełni odzwierciedlają wcześniej zaprezentowaną charakterystykę tej formy działalności.

Wykres 7. Wiek współników lub CEOw polskich startupach (w latach)



Źródło: Opracowanie na podstawie: Raportu „Polskie Startupy 2016”, Fundacja Startup Poland, <http://startuppoland.org/wp-content/uploads/2016/09/Startup-Poland-Raport-2016-16.pdf>; [dostęp: 25 lipca 2018].

Większość osób w prezentowanej grupie stanowią osoby w wieku 30–39 lat (51%), druga najliczniejsza grupa, to osoby bardzo młode (20–29 lat), które stanowią 32%. Najmniej liczna grupa, to osoby w wieku powyżej 49 lat, których jest ok. 3%. Kolejnym etapem charakterystyki współników i CEO w polskich startupach jest określenie ich wykształcenia. Te dane prezentuje rysunek 5.

Rysunek 5. Poziom wykształcenia współników lub CEO w polskich startupach



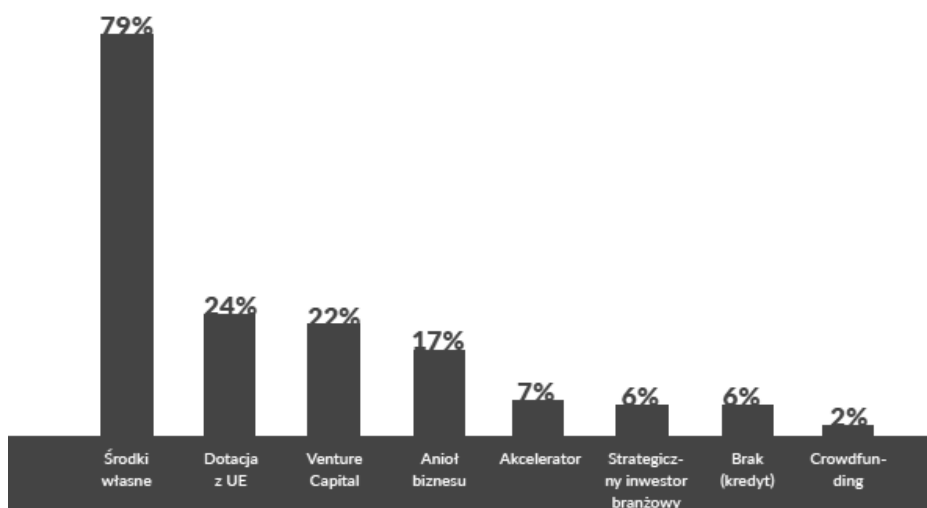
Źródło: Opracowanie na podstawie: Raportu „Polskie Startupy 2016”, Fundacja Startup Poland, <http://startuppoland.org/wp-content/uploads/2016/09/Startup-Poland-Raport-2016-16.pdf>; [dostęp: 25 lipca 2018].

Badania wskazują, że w badanej grupie 87% współników lub CEO w polskich startupach ma wyższe wykształcenie (z czego 12% posiada stopień doktora lub jest w trakcie jego zdobywania), natomiast 14% w tej grupie posiada wykształcenia średnie.

#### 4. Innowacyjność i perspektywy rozwoju polskich startupów

Finansowanie to jeden z kluczowych elementów warunkujących rozwój startupów. Jego dostępność ma znaczący wpływ na możliwość funkcjonowania i rozwoju ich działalności, skłonność do inwestowania w innowacje oraz liczbę tworzonych miejsc pracy. Dlatego też na wstępie tej części jest zaprezentowany wykres 8, który przedstawia podstawowe źródła kapitału w polskich startupach.

Wykres 8. Źródła kapitału w polskich startupach

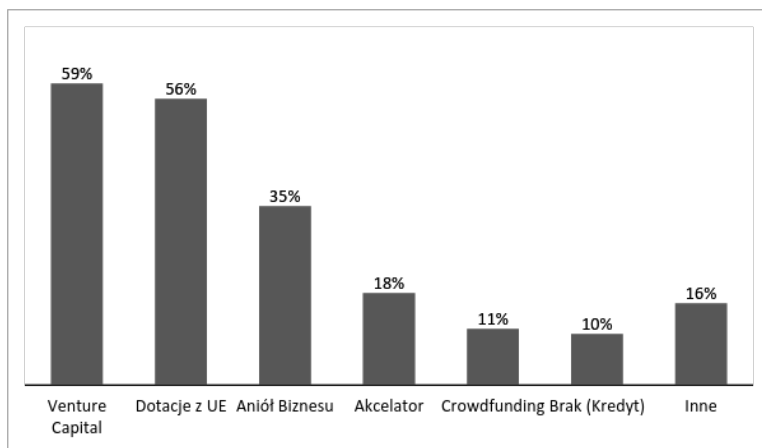


Źródło: Opracowanie na podstawie: Raportu „Polskie Startupy 2016”, Fundacja Startup Poland, <http://startuppoland.org/wp-content/uploads/2016/09/Startup-Poland-Raport-2016-16.pdf>; [dostęp: 25 lipca 2018].

Z powyższego wykresu wynika, że 79% polskich startupów finansuje się przy wykorzystaniu środków własnych. Wśród podmiotów pozyskujących kapitał ze źródeł obcych najczęściej wybierane to: dotacje z Unii Europejskiej (24%), fundusze Venture Capital (22%) oraz aniołowie biznesu (17%). Pozostałe źródła kapitału obcego wykorzystuje mniej niż 10% ogółu startupów.

Kolejny wykres (nr 9) przedstawia dane dotyczące zamiaru pozyskiwania konkretnych, zewnętrznych źródeł. Trzy czwarte ogółu startupów ma w planach aplikowanie o kapitał zewnętrzny, a ponad połowa z nich zamierza pozyskiwać środki z funduszy Venture Capital, jak również dotacje UE. Co trzeci startup liczy na finansowanie przez aniołów biznesu. Rzadkim wyborem jest kredyt bankowy, o który będzie się ubiegać co dziesiąty ankietowany. Warto też zaznaczyć, że wzrosło zainteresowanie crowdfundingiem, choć crowdfunding dotychczas ma marginalny udział w finansowaniu badanych startupów (2% – wykres 8), to w przyszłości zamierza z niego skorzystać już 11% badanych startupów (wykres 9).

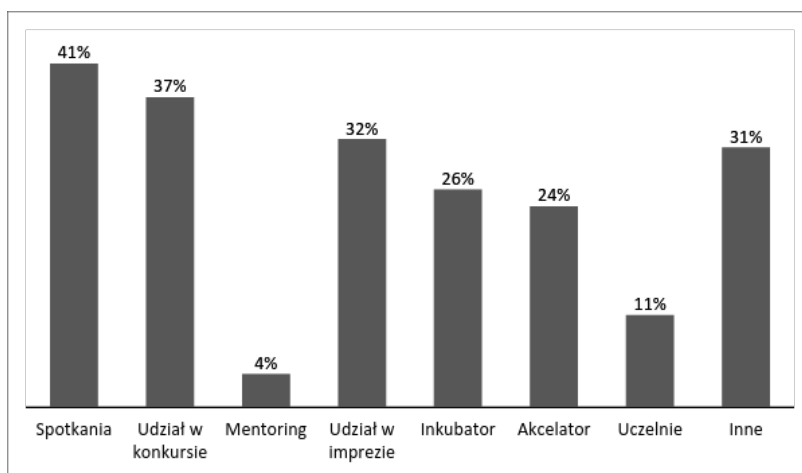
Wykres 9. Struktura startupów chcących pozyskać kapitał obcy ze wskazanych źródeł



Źródło: Opracowanie na podstawie: raportu „Polskie Startupy 2016”, Fundacja Startup Poland, <http://startuppoland.org/wp-content/uploads/2016/09/Startup-Poland-Raport-2016-16.pdf>; [dostęp: 25 lipca 2018].

Z uwagi na młody wiek właścicieli startupów oraz osób nimi zarządzających i związany z tym brak doświadczenia biznesowego oraz niedobory wiedzy, szczególnie istotne w zarządzaniu rozwojem startupów jest dostęp do źródeł wiedzy i networku. Dane dotyczące tego zagadnienia są przedstawione na wykresie 10. Wynika z niego, że 41% startupów uczestniczy w spotkaniach branżowych. Podobnie powodzeniem cieszą się konkursy (37%) oraz imprezy (32%) dedykowane startupom. Zwrócić należy uwagę, że istotne wsparcie jest realizowane także przez inkubatory oraz akcelery (26% i 24%).

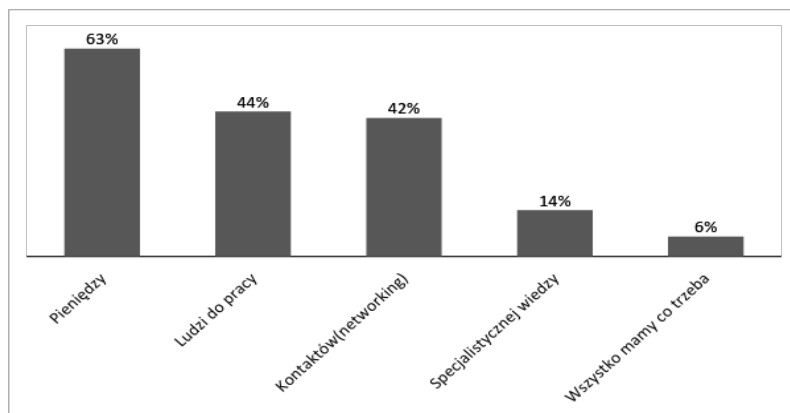
Wykres 10. Źródła wiedzy i networku polskich startupów



Źródło: Opracowanie na podstawie: Raportu „Polskie Startupy 2016”, Fundacja Startup Poland, <http://startuppoland.org/wp-content/uploads/2016/09/Startup-Poland-Raport-2016-16.pdf>; [dostęp: 25 lipca 2018].

Realizacja rozwoju oraz innowacyjności powinna być zawsze poprzedzona identyfikacją potrzeb podmiotu. Szczególnie należy to odnieść do zasobów. Dlatego też na wykresie 11. przedstawiono bieżące potrzeby polskich startupów względem zasobów. Wynika z niego, że na obecnym etapie rozwoju 63% startupów najbardziej potrzebuje pieniędzy. Prawie połowa ankietyowanych potrzebuje wykwalifikowanej kadry, jak również poszerzenia sieci kontaktów biznesowych. 14% startupów odczuwa potrzebę zwiększenia zasobów specjalistycznej wiedzy. Jedyne 6% podmiotów deklaruje, iż posiada wszystkie zasoby, jakie są im potrzebne.

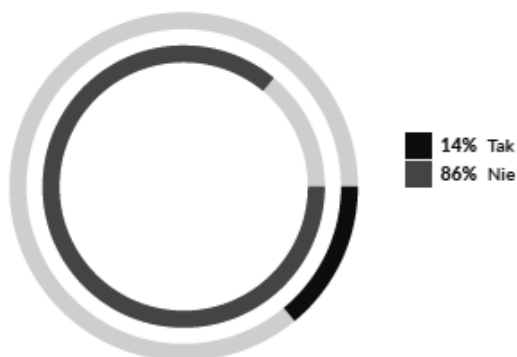
Wykres 11. Struktura zapotrzebowania na zasoby polskich startupów



Źródło: Opracowanie na podstawie: Raportu „Polskie Startupy 2016”, Fundacja Startup Poland, <http://startuppoland.org/wp-content/uploads/2016/09/Startup-Poland-Raport-2016-16.pdf>; [dostęp: 25 lipca 2018].

Identyfikując poziom innowacyjności startupów dokonano badania ich aktywności patentowej. Na wykresie 12 przedstawiono wyniki tego badania.

Wykres 12. Struktura polskich startupów posiadających własne patenty lub będących w trakcie procesu ich rejestracji

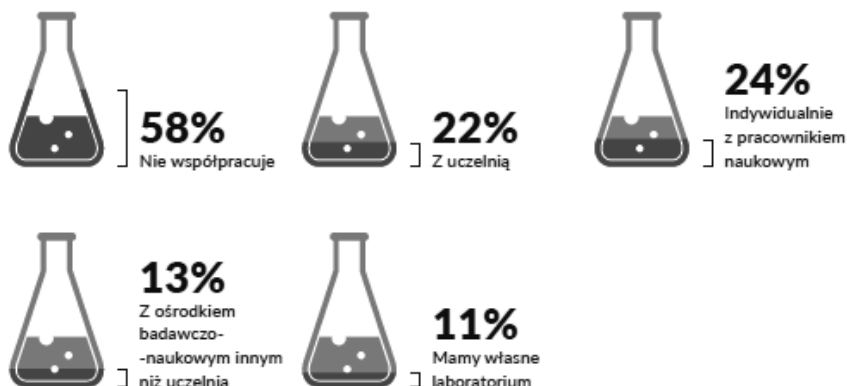


Źródło: Opracowanie na podstawie: Raportu „Polskie Startupy 2016”, Fundacja Startup Poland, <http://startuppoland.org/wp-content/uploads/2016/09/Startup-Poland-Raport-2016-16.pdf>; [dostęp: 25 lipca 2018].

Z badań wynika, że 14% startupów jest w posiadaniu patentu lub w toku procedury patentowej w kraju (co trzeci patentujący) lub za granicą (2/3 patentujących).

Kolejna cecha rozwoju i innowacyjności to zaawansowanie prac badawczo-rozwojowych (rys. 6). Działalność taką deklaruje ogółem 42% polskich startupów, z czego 22% współpracuje w tym zakresie z uczelniami, 24% zadeklarowało indywidualną współpracę z pracownikami naukowymi, natomiast 13% z ośrodkiem badawczo-naukowym, innym niż uczelnia. Co dziesiąty badany startup dysponuje własnym laboratorium badawczym.

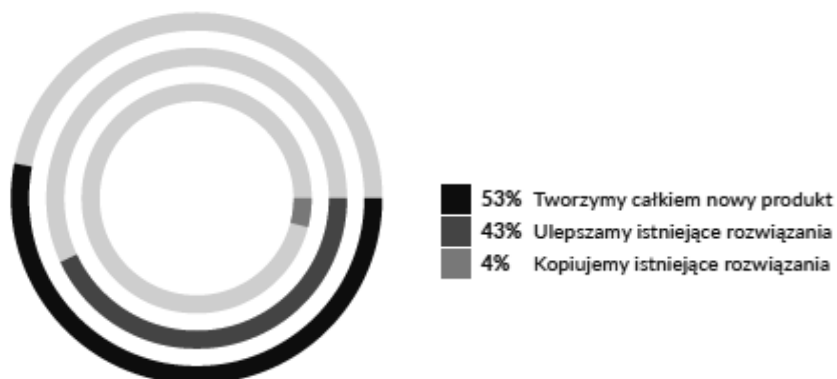
Rysunek6. Struktura startupów prowadzących współpracę w obszarze prac badawczo-rozwojowych



Źródło: Opracowanie na podstawie: Raportu „Polskie Startupy 2016”, Fundacja Startup Poland, <http://startuppoland.org/wp-content/uploads/2016/09/Startup-Poland-Raport-2016-16.pdf>; [dostęp: 25 lipca 2018].

W ramach przeprowadzonych badań dokonano również oceny strategii w zakresie produktu. Wyniki tej oceny zostały zaprezentowane na wykresie 13.

Wykres 13. Struktura strategii produktowych polskich startupów



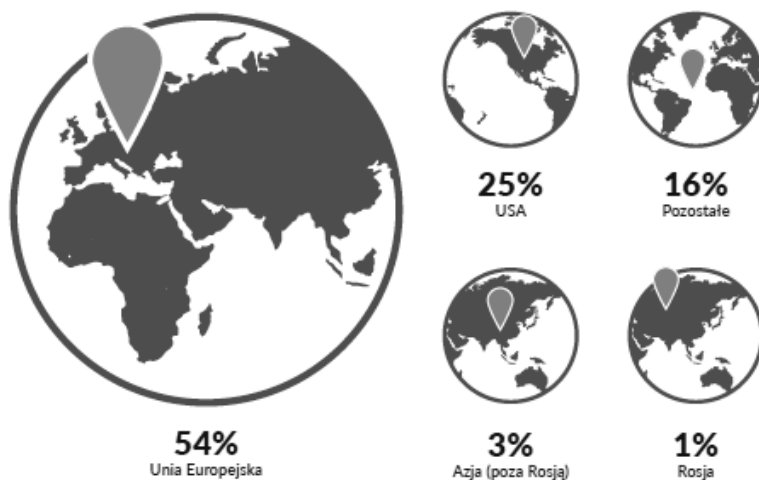
Źródło: Opracowanie na podstawie: Raportu „Polskie Startupy 2016”, Fundacja Startup Poland, <http://startuppoland.org/wp-content/uploads/2016/09/Startup-Poland-Raport-2016-16.pdf>; [dostęp: 25 lipca 2018].



Z danych zawartych na powyższym wykresie wynika, że ponad połowa badanych startupów tworzy zupełnie nowy produkt, a 43% wskazało, iż ich innowacja polega na ulepszaniu istniejących rozwiązań. Tylko 4% badanych startupów zadeklarowało kopiowanie innych produktów bądź usług. Wyniki tej części ogólnej charakterystyki ponownie wpisują się w pełni w przedstawioną wcześniej filozofię startupu.

Istotnym czynnikiem rozwoju jest również eksport. Dlatego też dokonano oceny polskich startupów w tym zakresie. Ustalono, że wśród badanych podmiotów 47% to eksporterzy. Główne kierunki eksportu zostały przedstawione na rysunku 7. Z zawartych tam danych wynika, że eksport jest głównie realizowany do krajów Unii Europejskiej (54%) oraz Stanów Zjednoczonych (25%).

Rysunek 7. Główne kierunki eksportu polskich startupów



Źródło: Opracowanie na podstawie: Raportu „Polskie Startupy 2016”, Fundacja Startup Poland, <http://startuppoland.org/wp-content/uploads/2016/09/Startup-Poland-Raport-2016-16.pdf>; [dostęp: 25 lipca 2018].

Ważny jest również fakt, iż 50% badanych startupów realizuje za granicą więcej niż połowę swoich przychodów ze sprzedaży. Około 60% eksporterów prowadzi sprzedaż zagraniczną od momentu swojego powstania, a niecałe 40% pozyskało zagranicznych klientów dopiero po pewnym czasie. Większość startupów tworzyła swoje przedsięwzięcia, nastawiając się od razu na rynki zagraniczne.

## 5. Zakończenie

We współczesnym, dynamicznym otoczeniu oraz gospodarce opartej na wiedzy nie ma możliwości zapewnienia trwałego i zrównoważonego rozwoju bez istnienia innowacyjnych, szybko rozwijających się i elastycznych przedsiębiorstw. Podmiotem gospodarczym wpisującym się w te uwarunkowania jest startup. Startup to nowoczesna i coraz bardziej popularna forma prowadzenia działalności, która jest uznawana, jako doskonałe rozwiązanie dla młodych, ambitnych, kreatywnych, pełnych pomysłów ludzi, chcących komercjalizować swoje zamierzenia i wizje oraz którzy chcą spróbować swoich sił w prowadzeniu biznesu i zdobyć nowe umiejętności.

Przytoczone i skomentowane badania polskich startupów przeprowadzone przez Fundację Startup Polska potwierdzają empirycznie prawdziwość definicji, cech i charakterystyk opartych na literaturze przedmiotu. W ich toku ustalono, że:

- większość polskich startupów prowadzi swoją działalność we Warszawie;
- najczęściej wskazywana forma prowadzenia działalności to spółka z ograniczoną odpowiedzialnością;
- założyciele zarządcy startupów to osoby młode, przeważnie w wieku 20-39 lat;
- większość polskich startupów to podmioty nowe, powstałe po 2015 roku;
- znaczna część polskich startupów działa wedle modelu B2B;
- startupy w Polsce najczęściej określają swoje główne produkty lub usługi jako należące do kategorii: „Mobile”, „E-commerce” oraz „Oprogramowanie dla firm”;
- większość polskich startupów finansuje się wyłącznie ze środków własnych;
- startupy w Polsce chętnie korzystają z oferowanych im niefinansowych źródeł wsparcia, zmierzających do podniesienia ich poziomu kapitału intelektualnego;
- polskie startupy w zakresie potrzeb dotyczących zasobów, wskazują najczęściej kapitał finansowy;
- polskie startupy dają pracę i poszukują nowych pracowników, których chętnie finansują ze środków pozyskanych od inwestorów zewnętrznych;
- 50% polskich startupów realizuje za granicą więcej niż połowę swoich przychodów ze sprzedaży;
- współpracę w zakresie działalności badawczo-rozwojowej deklaruje 42% polskich startupów;
- ponad połowa polskich startupów tworzy zupełnie nowy produkt na rynku.

Niezależnie od różnych opinii dotyczących istnienia i funkcjonowania startupów we współczesnej przestrzeni gospodarczej, ich liczba wśród nowopowstających oraz młodych podmiotów rynkowych dynamicznie wzrasta. Jako formy małe, nowoczesne, elastyczne szybko się rozwijające wywierają znaczący wpływ na otoczenie gospodarcze, tworzą miejsca pracy oraz załączek dla przyszłych większych i znaczących przedsięwzięć. Najważniejszą wartością prowadzenia startupu to dla jego założycieli samozatrudnienie, praktyczne doświadczenie, uczenie się na swoich błędach i sieć kontaktów (networking). Wszystko to z czasem niejednokrotnie przetransformuje się w znaczącą wartość i otwiera drogę do kolejnych nowo powstających podmiotów w Polsce i zagranicą.

## Literatura

1. Garski K., *Fundusze kapitału zaangażowanego*, <http://pi.gov.pl>
2. Gielzak M., Krok M., *Źródła finansowania startupów*, 07.10.2016, [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86197.asp?soid=5F2B3EF5200148EE805396220545DB77](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=5F2B3EF5200148EE805396220545DB77)
3. Łopusiewicz A., *Start-up. Od pomysłu do sukcesu*, Wydawnictwo Edgard-Samo Sedno, Warszawa 2013.
4. Malinowski F.B., *Źródła finansowania startupów*. Fundusze Venture Capital, 18.11.2016, <http://mamstartup.pl>
5. Orłowski K., *Akceleratory dla start-upów*, 07.01.2016, <http://www.pi.gov.pl>
6. *Problemy współczesnej gospodarki światowej*, praca zbiorowa pod red. H. Nakoniecznej-Kisiel, M. Gryczki, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 3/2016 (81), Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2016.
7. *Przedsiębiorczość, jej przejawy i szanse rozwoju*, praca zbiorowa pod red. M. Popowskiej, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2015.
8. Szymański M., *Startup – czym jest i dlaczego powinieneś się nim zainteresować*, 13.03.2014, <https://biznesflow.pl>
9. [www.blpoland.com/](http://www.blpoland.com/)
10. [www.student.us.edu.pl/akademicki-inkubator-przedsiębiorczosci](http://www.student.us.edu.pl/akademicki-inkubator-przedsiębiorczosci)

11. [www.kfk.org.pl/fundusze/innovation-nest](http://www.kfk.org.pl/fundusze/innovation-nest)

12. [www.pi.gov.pl/Finanse/chapter\\_95011.asp](http://www.pi.gov.pl/Finanse/chapter_95011.asp)

13. [www.aipgdansk.pl](http://www.aipgdansk.pl)

## ***Summary***

### ***CONDITION, FUNCTIONING AND INNOVATION AND DEVELOPMENT PERSPECTIVES FOR STARTUP IN POLAND***

*Startup is a modern and increasingly popular form of running a business that is recognized as a perfect solution for young, ambitious, creative, full of ideas people who want to commercialize their intentions and visions and who want to run their own business and acquire new skills. Regardless of various opinions about the existence and functioning of startups in the modern economic space, their number is growing dynamically. As small, modern, flexible and fast-growing forms, they have a significant impact on the economic environment, create jobs and seed for future larger and significant enterprises.*

*The paper presents the basic features characterizing the functioning of startups, as well as the current state, level of innovation and development prospects of startups in Poland, based on the research conducted by the Startup Poland Foundation.*



*Małgorzata Kowalik*  
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

*Bartosz Bałut*  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# ŹRÓDŁA FINANSOWANIA START-UPÓW W POLSCE<sup>1</sup>

## *Streszczenie*

*W niniejszym artykule zwrócono uwagę na sektor małych i średnich przedsiębiorstw, którego rola w rozwoju gospodarek światowych jest niezwykle istotna. Szczególnie uwaga została skupiona na rynku start-upów i problematyce zapewnienia niezbędnego kapitału umożliwiającego im rozwój. Tradycyjnymi oraz stosunkowo dobrze rozpoznawanymi źródłami finansowania start-upów są m.in. środki pozyskane w bankach i na giełdzie. Z kolei do alternatywnych źródeł finansowania firm zaliczane są fundusze podwyższonego ryzyka, anioły biznesu oraz fundusze europejskie. Stosunkowo mniej znany jest m.in. crowdfunding, który dynamicznie rozwija się w skutek wzrostu znaczenia technologii informatycznych. Warto podkreślić jest fakt, że małe oraz średnie firmy potrzebują kapitału, bez którego nawet najlepsze pomysły na biznes nie mają szansy powodzenia*

\*\*\*

## 1. Wprowadzenie

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw, do którego zaliczane są wszelkie postacie start-upów potrzebuje odpowiednich udogodnień do wzrostu, w szczególności odpowiedniego finansowania gwarantującego systematyczny rozwój. Istnieje wiele sposobów pozyskiwania kapitału umożliwiającego funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku, ale wykorzystanie tych źródeł zależy od wielu czynników m.in. od cyklu życia przedsiębiorstwa, posiadanego majątku (który może stanowić zabezpieczenie) oraz prognozowanych przychodów.

<sup>1</sup> Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Pozyskanie źródła finansowania i znalezienie inwestora jest często decydującą determinantą w rozwoju obiecująco zapowiadającego się pomysłu i jest trudne. Podmiot angażujący swoje pieniądze w powstające przedsiębiorstwo zazwyczaj oczekuje w zamian określonej części udziałów na własne posiadanie. Z drugiej strony, podmiot taki oprócz wkładu pieniężnego może także gwarantować niezliczone kontakty, przyprowadzić za sobą nowych klientów, może dodać własne know-how i często jest fundamentem do zaistnienia na rynku. Istotne jest zatem, że poszukując inwestora należy przede wszystkim podjąć decyzję, o tym w jakim stopniu będzie on mógł bezpośrednio wpływać na działalność start-upu<sup>2</sup>.

## 2. Dobór źródeł finansowania start-upów

W gospodarce wolnorynkowej można wyróżnić kilka głównych źródeł finansowania działalności gospodarczej. W przypadku start-upów należy zwrócić uwagę, że jest to finansowanie małych oraz dynamicznie rozwijających się przedsiębiorstw. Nie zwracając jednak uwagi na wielkość firmy wyróżnia się dwa podstawowe źródła pozyskania kapitału oraz trzeci będący wypadkową dwóch poprzednich, a mianowicie źródła: wewnętrzne, zewnętrzne i mieszane. Wewnętrzne źródło pozyskania kapitału w przypadku start-upu, dotyczy głównie odpisów amortyzacyjnych oraz reinwestowania zysku netto w kapitał przedsiębiorstwa, dzięki czemu firma efektywnie i systematycznie buduje swój potencjał. Ten sposób finansowania pojawia się późniejszych fazach funkcjonowania start-upów, ponieważ jest mocno skorelowany z osiąganymi przychodami. Zyskowność prowadzonej działalności gospodarczej jest bezpośrednim warunkiem zastosowania mechanizmu finansowania wewnętrznego. Powszechnym i bardziej znaczącym sposobem pozyskania kapitału przez nowo powstały start-up jest możliwość pozyskania finansowania zewnętrznego m.in. poprzez zaciąganie zobowiązań przez firmę. Dla małych i średnich przedsiębiorstw najbardziej popularną formą pozyskania kapitału jest tzw. metoda mieszana łącząca źródła zewnętrzne i wewnętrzne np. wkłady własne wspólników połączone z funduszami Venture Capital. Metoda ta przynosi korzyści zarówno dla samego przedsiębiorstwa zmniejszając obciążenie finansowe, jak i dla instytucji finansującej rozkładając ryzyko inwestycyjne. Podejmując decyzję dotyczącą źródła finansowania należy zatem przeanalizować bieżącą pozycję start-upu oraz założenia przyjętej strategii<sup>3</sup>. Rysunek 1 przedstawia główne zalety i wady finansowania przedsiębiorstwa kapitałem własnym oraz kapitałem obcym.

Wybierając strategię finansowania start-upowiec musi wziąć pod uwagę dopasowanie źródeł kapitału do fazy rozwoju przedsiębiorstwa. Najwcześniejsza faza rozwoju start-upu nazywana jest *Pre-seed* i jest ściśle powiązana z pojawieniem się pomysłu na biznes oraz wstępnym przygotowaniem do jego realizacji. Podczas jej trwania powstaje wczesna koncepcja produktu, która poprzedza stworzenie prototypu. Pierwsza faza budowania start-upu wymaga stałego zasilania kapitałem, jednak na tak wczesnym etapie ciężko jest znaleźć chętnych inwestorów. Start-upowiec musi więc szukać pieniędzy wśród tych, którzy są w stanie mu zaufać, czyli wśród tzw. *FFF- Family, Friends, Fools*. Mianem tych określamy wsparcie od osób, którym bardziej niż na zysku, zależy na pomocy początkującemu przedsiębiorcy. Finansowanie fazy *Pre-seed* obarczone jest bardzo wysokim ryzykiem i długim czasem oczekiwania na zwrot zaangażowanych środków – niekiedy nawet 10 lat. Fundusze oczekującego szybkiego zwrotu środków nie będą zainteresowane dofinansowaniem. Warto wtedy skorzystać także ze wsparcia akceleratorów biznesu, które z założenia nastawione są na wydłużony okres mentoringu oraz dojrzewania biznesu, póki nie osiągnie on skalowalności i nie wejdzie na ścieżkę szybkiego rozwoju<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Zob. K. Mikołajczyk, D. Nawojczyk, *Start-Up Po Polsku, Jak założyć i rozwinąć dochodowy e-biznes*, Helion, Gliwice 2013, s. 44-45.

<sup>3</sup> J. Szpon, T. Mucharski, *Finansowanie działalności w ujęciu zarządzania firmą /W:/ Start up z dotacji, wybrane zagadnienia zarządzania małą firmą*, red. naukowy: E. Niemiec i J. Szpon, Wyższa Szkoła Integracji Społecznej, Szczecin 2013, s. 149-150.

<sup>4</sup> <https://wethecrowd.pl/zrodla-finansowania-startupow-1/> (data dostępu 09.03.2018).

Rysunek 1: Zalety i wady finansowania start-upów kapitałem własnym i kapitałem obcym

<p><b>Zalety finansowania działalności kapitałem własnym:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-brak konieczności zwrotu,</li> <li>-brak obligatoryjnych płatności okresowych,</li> <li>-ułatwia zaciąganie zobowiązań,</li> <li>-stabilizuje sytuację ekonomiczno-finansową przedsiębiorstwa,</li> <li>-ogranicza ryzyko działalności inwestycyjnej i finansowej.</li> </ul>	<p><b>Wady finansowania działalności kapitałem własnym:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-relatywnie ograniczone zasoby,</li> <li>-wysokie koszty pozyskania i dysponowania,</li> <li>-wyплаты zysków dla właścicieli nie stanowią kosztu finansowego.</li> </ul>
<p><b>Zalety finansowania działalności kapitałem obcym:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-tańsze źródło finansowania niż kapitał własny,</li> <li>-wierzyciele nie biorą udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem,</li> <li>-wierzyciele z góry określają swój poziom zysku,</li> <li>-dostępność kapitału obcego,</li> <li>-efekt dźwigni finansowej.</li> </ul>	<p><b>Wady finansowania działalności kapitałem obcym:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-wymaga zastosowania wielu zabezpieczeń,</li> <li>-wzrost ryzyka funkcjonowania przedsiębiorstwa,</li> <li>-ograniczona swoboda wykorzystania kapitału;</li> <li>-kapitał udostępniany jest na określony czas i musi zostać zwrócony.</li> </ul>

Źródło: J. Szpon, T. Mucharski *Finansowanie działalności w ujęciu zarządzania firmą /W:/ Start up z dotacji, wybrane zagadnienia zarządzania małą firmą*, red. naukowy: E. Niemiec i J. Szpon, Wyższa Szkoła Integracji Społecznej, Szczecin 2013, s. 149-150.

Na drugim etapie nazywanym *Seed*, start-up posiada prototyp produktu albo zaczął już oferować produkt na rynku. W miarę wzrostu nakładów firmy zazwyczaj kończą się własne środki założycieli i dalsza działalność operacyjna wymaga zewnętrznego wsparcia. Duże ryzyko operacyjne zniechęca potencjalnych wierzycieli, dlatego zaciągnięcie kredytu lub pożyczki jest praktycznie niemożliwe. Na tym etapie warto postarać się o finansowanie ze strony aniołów biznesu. Na etapie *Seed* prawdopodobieństwo otrzymania wsparcia jest zdecydowanie większe niż na etapie *Pre-seed*, ponieważ prywatni inwestorzy i fundusze mogą przekonać się nie tylko do samej idei projektu, ale zaprezentowany zostaje im już gotowy produkt oraz pierwsze wyniki działalności.

Na kolejnym etapie rozwoju nazywanym – *Early Stage*, start-up rozpoczyna zwiększanie rentowności sprzedaży, ale nadal mierzy się z wysokim ryzykiem operacyjnym. Firma stopniowo umacnia swoją pozycję na rynku oraz posiada przesłanki do dalszej ekspansji. Następuje znaczne zwiększenie nakładów na rozwój przedsiębiorstwa co pociąga za sobą potrzebę finansowania ze źródeł zewnętrznych. Poziom rentowności nie zapewnia jeszcze samofinansowania. Do dostępnych na tym etapie źródeł kapitału powoli można zaliczyć banki komercyjne, które nadal jednak podchodzą ze zwiększoną ostrożnością do finansowania przedsiębiorstw na wczesnych fazach rozwoju. Oprócz wyżej wymienionych aniołów biznesu o wsparcie finansowe na tym etapie można prosić również fundusze Venture Capital.

Sprawdzonym modelem biznesowym oraz wysoką rentownością charakteryzuje się start-up na etapie ekspansji (*Expansion Stage*) i stabilizacji (*Late Stage*). W skutek zmniejszenia ryzyka operacyjnego oraz inwestycyjnego, znacznie łatwiej można pozyskać fundusze na dalszy rozwój. Na tych etapach dominującą rolę pełni finansowanie z użyciem kredytów bankowych i funduszy Venture Capital oraz Private Equity <sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Ibidem.

### 3. Sposoby i instrumenty finansowania start-upów

Głównymi reprezentantami wyżej wymienionych akceleratorów biznesu są inkubatory przedsiębiorczości, dzięki którym można rozwinąć biznes współpracując z ludźmi rozporządzającymi środkami pochodzącymi m.in. z Unii Europejskiej. Inkubator przedsiębiorczości zapewnia wiedzę na temat tworzenia biznesu, wspiera w zdobyciu środków na rozwój oraz pozwala pozyskać cenne kontakty. W zamian oczekuje udziałów w start-upie. Jest to trudny temat do rozmów dla początkującego start-upowca, bo już na starcie zostaje zmuszony do oddania części tworzonego biznesu. Należy przestrzegać zasady, że pierwszemu inwestorowi nie można oddać więcej niż 50% udziałów. Występują jednak także takie sytuacje, gdy pomysłodawca posiada tylko kilka procent udziałów. Oddawanie praw do własnego projektu jest sprawą indywidualną i należy dobrze przemyśleć zasadność planowanego posunięcia<sup>6</sup>. Na polskim rynku działa bardzo wiele inkubatorów przedsiębiorczości, przykładowo są to: Plantacja Biznesu, Media 3.0, Ekoinkubator, Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości<sup>7</sup>.

Inkubator przedsiębiorczości wydaje się ciekawym źródłem finansowania działalności na jej początkowym etapie. Gwarantuje nie tylko wsparcie finansowe, ale również niezwykle ważną wiedzę i bezcenne doświadczenie. Budując swój własny biznes w Polsce nie ma trudności z uzyskaniem pomocy od tego typu instytucji.

Duży odsetek start-upów rozpoczyna swoją przygodę na rynku finansowym od zaangażowania się w fundusze inwestycyjne. Fundusz inwestycyjny działa na podobnych zasadach jak inkubator przedsiębiorczości, jednak należy zaznaczyć kilka różnic. Fundusz zazwyczaj posiada mniej środków, które może przeznaczyć pomysłodawcom, dlatego ostrożniej podchodzi do inwestycji. Znacznie trudniej nawiązać współpracę z funduszami, ponieważ jest ich mniej niż inkubatorów przedsiębiorczości. Obydwie te instytucje różni także podejście do nowo tworzonego biznesu. Reprezentanci funduszu charakteryzują się szerokim i długoterminowym spojrzeniem na budowanie start-upu, ponieważ oprócz startu są także zainteresowani dalszymi etapami jego rozwoju. Zdecydowanym plusem tej instytucji jest fakt, że mentorzy funduszu doradzają mniejszej liczbie projektów niż inkubatory i mają więcej czasu aby zagłębić się w specyfikę branży, w której powstaje start-up. Momentem wyjścia funduszu inwestycyjnego z tworzonego projektu jest znalezienie tzw. inwestora strategicznego, który na danym etapie lepiej poprowadzi firmę do sukcesu. W zamian za wsparcie przedstawiciele funduszu oczekują udziałów. Na rynku funkcjonują także fundusze, które w umowie inwestycyjnej określają wymóg osiągnięcia tzw. kamieni milowych, czyli etapów oraz progów, jakie w określonym czasie powinien zrealizować zespół projektowy. Przed zgłoszeniem się do funduszu inwestycyjnego start-upowiec powinien sprawdzić jego dotychczasowe portfolio. Ich przedstawiciele zazwyczaj chcą wesprzeć firmy, z którymi już współpracują i stworzyć pewien ekosystem spółek, który ma pomóc nowej firmie zdobyć klientów<sup>8</sup>.

Pośród wielu istniejących funduszy inwestycyjnych, należy wskazać na tzw. venture capital, czyli fundusze, które inwestują na niepublicznym rynku kapitałowym w nowo powstające przedsięwzięcia. W ten sposób często finansowane są projekty innowacyjne, wiążące się z wysokim ryzykiem. Głównym celem venture capital nie jest zysk z działalności produkcyjnej, czy usługowej ale zysk wynikający z wartości firmy. Inwestowanie tego typu opiera się na wsparciu kapitałowym powstającej spółki poprzez objęcie akcji albo udziałów<sup>9</sup>.

Fundusze venture capital inwestują w spółki dopiero rozpoczynające działalność na rynku, będące na wczesnych etapach rozwoju, cechują się zatem znacznie większym prawdopodobieństwem niepowodzenia, niż nieco podobne do nich inwestycje private equity. Nierzadko pojęcia te są niezbyt poprawnie używane zamiennie. W Europie jednak obowiązuje definicja uznająca venture capital za podzbiór private

<sup>6</sup> A. Łopusiewicz, *Start-up od pomysłu do sukcesu*, Edgard, Warszawa 2013, s. 63-64.

<sup>7</sup> <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-zrodla-finansowania-start-upow> (data dostępu 08.03.2018).

<sup>8</sup> A. Łopusiewicz, *Start-up od pomysłu do sukcesu*, op. cit., s. 65-67.

<sup>9</sup> K. Mikołajczyk, D. Nawojczyk, *Start-Up Po Polsku, Jak założyć i rozwinąć dochodowy e-biznes*, op.cit., s. 46-50.



equity, który obejmuje inwestycje kapitałowe realizowane we wczesnych fazach rozwoju przedsiębiorstwa – zasiewu oraz startu. Wyróżnia się dwa rodzaje finansowania przedsięwzięć w ramach venture capital: bezpośrednio i pośrednio<sup>10</sup>.

Niektóre instytucje finansowe niechętnie występują w roli funduszy venture capital i nie warto na nie tracić czasu, ani energii. Przedsiębiorstwa i korporacje, które dopiero same się rozwijają są mało znaczącymi inwestorami finansującymi nowe projekty. Podobna sytuacja występuje w przypadku banków, które nie są chętne do pożyczania pieniędzy poprzez fundusze, ponieważ realizacja tego przedsięwzięcia obciążona jest wysokim ryzykiem<sup>11</sup>. Najważniejszymi inwestorami dostarczającymi środki funduszom venture capital są: agencje rządowe, rozwinięte przedsiębiorstwa, osoby prywatne i fundusze funduszy<sup>12</sup>. W Polsce występuje wiele funduszy inwestycyjnych (przykładowo można wskazać na: MCI Management S.A., TechMine Fund S.A. czy Start Money (tzw. fundusz załączkowy)), a wybór najodpowiedniejszego jest indywidualną decyzją.

Kolejnym, jak się określa dosyć specyficznym rodzajem inwestora są aniołowie biznesu, czyli prywatne osoby, które angażują swoje środki w ciekawe oraz innowacyjne projekty. Anioły biznesu inwestują swoje własne pieniądze w przeciwieństwie do venture capital, które zarządzają środkami innych kapitałodawców. Polska grupa prywatnych inwestorów w start-upy nieustannie rośnie i skupia się przede wszystkim w sieciach aniołów biznesu. Pozwala to im na zachowanie anonimowości.

Istnieje kilka struktur za pomocą, których anioły biznesu inwestują w nowe przedsięwzięcia. Z punktu widzenia start-upu najlepiej jest, gdy poszczególne anioły biznesu inwestują poprzez tzw. *SPV* z ang. *Special Purpose Vehicle*, czyli spółki celowe. W tym przypadku są to podmioty prawne tworzone specjalnie w celu inwestowania pieniędzy. Zaletą *SPV* jest wspólny cel i strategia inwestowania wszystkich zaangażowanych podmiotów. Do start-upu dołącza jeden zorganizowany wewnętrznie inwestor. Podobną strukturą zrzeszającą kilka aniołów biznesu, lecz nie posiadającą osobowości prawnej jest syndykat. Na jego czele zazwyczaj stoi inwestor wiodący prowadzący rozmowy negocjacyjne ze start-upem. Niekorzystną stroną tej struktury jest fakt objęcia przez poszczególnych aniołów biznesu ich bezpośrednich oraz odrębnych udziałów w nowym przedsięwzięciu. Skutkuje to pojawieniem się rozbieżnych rozwojowych celów start-upu<sup>13</sup>.

Podstawowym celem aniołów biznesu oraz funduszy venture capital jest wspieranie innowacyjnych pomysłów na biznes. Oczywiście rzeczą jest możliwość współpracy obydwu wyżej wymienionych instytucji finansujących, szczególnie na późniejszych etapach rozwoju firmy. W Ottawie przeprowadzono badanie na firmach, które wykazało, że ponad 57% spółek technologicznych korzystających ze wsparcia aniołów biznesu, skorzystało w późniejszych etapach funkcjonowania z kapitału venture capital. Do funduszy zgłaszają się często firmy z biznesplanami, które nie są zawarte w ich profilu inwestycyjnym. Są to zazwyczaj zbyt małe projekty, niewystarczająco rozwinięte, czy też niedokładnie przygotowane. Fundusze przekazują realizację takich przedsięwzięć aniołom biznesu, z którymi mają zawartą współpracę. Stały kontakt z funduszem to dla anioła cenne źródło informacji dotyczącej możliwości inwestycyjnych. Z drugiej strony fundusz traktuje anioła, jako swoisty inkubator, którego zadaniem jest wstępna analiza inwestycji i wsparcie jej rozwoju. Częstym problemem start-upów, które poszukują aniołów biznesu jest jednak nieefektywne zarządzanie informacją o projektach inwestycyjnych lub jej niedobór. Na polskim rynku funkcjonują organizacje gromadzące prywatnych inwestorów, przykładowo można wymienić: Łowcy Biznesu, Anioły Biznesu Amber, Lewiatan Business Angels<sup>14</sup>.

<sup>10</sup> <https://mamstartup.pl/crowdfunding/10091/zrodla-finansowania-startupow-fundusze-venture-capital> (data dostępu 09.03.2018).

<sup>11</sup> Ibidem.

<sup>12</sup> <https://www.nbportal.pl/slownik/pozycje-slownika/venture-capital> (data dostępu 13.03.2018).

<sup>13</sup> <https://businessinsider.com.pl/firmy/strategie/aniolowie-biznesu-kim-sa-i-jak-inwestuja/5w1jd0m> (data dostępu 13.03.2018).

<sup>14</sup> Ibidem.

Jednym z najczęściej wykorzystywanych zewnętrznych sposobów finansowania działalności są kredyty i pożyczki. Podpisując umowę kredytu jednostka gospodarcza uzależnia się od banku, jednak nie będzie on bezpośrednio wpływał na sposób rozwijania tworzonego start-upu. Banki podchodzą ostrożnie do finansowania firm na początkowym etapie rozwoju. Statystyki pokazują, że w pierwszym roku działalności upada około 30- 40 % start-upów. Firma stawiająca pierwsze kroki na rynku łatwo kredytu nie dostanie, ponieważ musi na niego najpierw zapracować. Zazwyczaj wniosek o kredyt może złożyć przedsiębiorca z przynajmniej rocznym stażem<sup>15</sup>.

Do mniej rozpowszechnionych źródeł pozyskania kapitału przez start-upy można także zaliczyć: kredyt kupiecki, ofertę niepubliczną, dłużne papiery wartościowe oraz aukcje wierzytelności<sup>16</sup>.

#### 4. Fundusze unijne i crowdfunding – szansą dla start-upów

Należy podkreślić, iż istotnym źródłem finansowania dla początkowych start-upowców może również być pomoc z Unii Europejskiej. Obok samorządów to właśnie przedsiębiorcy będą w latach 2014-2020 jednymi z największych beneficjentów funduszy unijnych. Na rozwój przedsiębiorstw w najbliższych latach przewidziano około 20 mld euro. Dofinansowanie infrastruktury do badań oraz wdrożenia innowacji można uzyskać korzystając z Programu Inteligentny Rozwój, Programu Polska Wschodnia czy z programu regionalnego prowadzonego przez każde województwo. Start-upowiec, który chce prowadzić portal e-usługowy, rozwinąć handel elektroniczny, czy opracować tzw. rozwiązanie B2B (business to business) jest szczególnie promowany w procesie wyboru projektu, który zostanie sfinansowany ze środków Unii Europejskiej. Kolejnymi projektami, które często otrzymują wsparcie są wszelkie start-upy stosujące rozwiązania ekologiczne. Należy jednak pamiętać, że niektóre możliwości dofinansowania w tej sferze są instrumentami zwrotnymi a nie dotacjami. Prowadzenie start-upu na obszarze wiejskim może zostać dofinansowane z Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich. Wsparcie można otrzymać korzystając z Lokalnych Grup Działania, które tworzone są zazwyczaj dla kilku sąsiednich gmin. Usługa świadczona przez start-up musi się wpisać w lokalne strategię. Dofinansowanie na rozpoczęcie działalności zagranicznej można pozyskać z programu regionalnego lub z Programu Polska Wschodnia. Unia Europejska umożliwia także uzyskanie wsparcia finansowego na przeprowadzenie m.in. szkoleń, kursów zawodowych, mentoringu, czy coachingu. Dofinansowanie to ma na celu poszerzenie wiedzy początkujących oraz rozwinięcie kompetencji początkowych przedsiębiorców<sup>17</sup>.

Kolejną możliwością finansowania jest program JEREMIE (ang. *Joint European Resources for Micro-to-Medium Enterprises*), czyli program Unii Europejskiej, którego inicjatorem jest Komisja Europejska, umożliwiający skorzystanie z niskoprocentowego kredytu np. dzięki poręczeniu. Kolejnym ciekawym programem unijnym jest Horyzont 2020, który rozdziela dostępne pieniądze w drodze konkursu. Młodzi start-upowcy mogą dzięki niemu uzyskać znaczące dotacje, a ci, którzy działają już na rynku mogą otrzymać zwrot kosztów poniesionych na rozpoczęcie działalności<sup>18</sup>.

Start-upy mogą skorzystać także z unijnych instrumentów finansowania Starter oraz BizNest prowadzonych w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój. Przeznaczone są one dla osób, które nie prowadzą jeszcze żadnej działalności. W ramach tych projektów start-upowiec otrzymuje pomoc od funduszy venture capital oraz sieci aniołów biznesu wyłonionych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. W przypadku wspomnianych programów środki prywatne inwestowane są w połączeniu

<sup>15</sup> K. Mikołajczyk, D. Nawojczyk, *Start-Up Po Polsku, Jak założyć i rozwinąć dochodowy e-biznes*, op. cit., s. 42-44.

<sup>16</sup> J. Lipiec, *Alternatywne źródła finansowania start-upów /W:/ Start-up a uwarunkowania sukcesu, Wymiar teoretyczno-praktyczny*, red. naukowy A. Kałowski i J. Wysocki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016, s. 193-194.

<sup>17</sup> <https://www.biznes.gov.pl/przedsiębiorcy/biznes-w-polsce/prowadze-firme/finansowanie/fundusze-ue-na-rozwoj-firmy?inheritRedirect=true> (data dostępu 08.03.2018).

<sup>18</sup> <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/zrodla-finansowania-start-upow> (data dostępu 09.03.2018).

ze środkami publicznymi co zmniejsza ryzyko dla prywatnego inwestora i w ten sposób dodatkowo zachęca do wsparcia początkującego przedsiębiorcy<sup>19</sup>.

Wiele polskich start-upów korzystało już z funduszy Unii Europejskiej głównie za pośrednictwem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. W latach 2007-2013 PARP wsparła ponad 1000 start-upów kwotą sięgającą 7 mld euro<sup>20</sup>.

Rozwój społeczności internetowych wywołał rozwój znanych dotychczas źródeł wspierania przedsiębiorstw w nowoczesny sposób. Przede wszystkim należy zwrócić tutaj uwagę na crowdfunding ułatwiający inwestorom indywidualnym objęcie udziałów w start-upie. W wielu krajach prowadzone są prace nad regulacjami mającymi chronić udziałowców, którzy chcą inwestować za pomocą tego narzędzia.

Crowdfunding może przynieść różnorodne korzyści dla inwestującego kapitał. Komisja Europejska również dostrzegła potencjał związany z rozwojem crowdfundingu, poświęcając temu finansowaniu określone działania, a także systematyzując różne jego rodzaje, które można spotkać w praktyce<sup>21</sup>: crowdfunding inwestycyjny, crowdfunding pożyczkowy, crowdfunding wierzycelności, crowdfunding z nagrodami – crowdfunding filantropijny, crowdfunding hybrydowy. Występowanie różnych rodzajów crowdfundingu stanowi opcję wyboru dla inwestora chcącego zainwestować fundusze w określony projekt. Może on wybrać korzyść, którą chciałby odnieść w zamian za zaangażowanie jego wolnych środków finansowych w start-up.

Crowdfunding charakteryzuje się przede wszystkim zbieraniem środków pieniężnych za pomocą globalnych sieci internetowych. Na całym świecie występuje ponad 1600 portali umożliwiających pozyskanie kapitału na realizację nowo powstających przedsięwzięć biznesowych. Zdobywanie środków za pomocą finansowania społecznościowego wymaga zbudowania wiarygodności, transparentności, dobrego przygotowania i zaangażowania<sup>22</sup>.

Start-upy z chęcią korzystają z crowdfundingu z powodu łatwego dostępu do finansowania. Kolejnymi przyczynami korzystania z tej formy finansowania są: trudności w pozyskaniu innych źródeł finansowania oraz skojarzenie z innowacyjnym sposobem pozyskania kapitału. Start-upowiec korzystający z crowdfundingu zapewnia sobie dostęp do złożonych rozwiązań biznesowych<sup>23</sup>.

Młodzi przedsiębiorcy często boją się utraty kontroli nad swoim start-upem, dlatego niechętnie zapraszają do biznesu obcego inwestora. Istnienie wielu możliwości finansowania start-upu, powoduje że decyzja w tym zakresie powinna być dobrze przemyślana i należy podkreślić, że oprócz występujących zagrożeń, dzięki pozyskaniu inwestora zewnętrznego uzyskuje się również szansę na rozwój.

## 5. Charakterystyka finansowania start-upów w Polsce

Polskie start-upy korzystają z niemal wszystkich dostępnych form pozyskania kapitału na rozwój. Warto zatem zwrócić jeszcze uwagę na kilka statystycznych informacji dotyczących wspierania finansowego rodzimego rynku innowacyjnych przedsiębiorstw. Na rysunku 2 przedstawiony został stopień wykorzystania określonych źródeł.

<sup>19</sup> <https://www.biznes.gov.pl/przedsiębiorcy/biznes-w-polsce/przed-rozpozecciem/dofinansowanie/finansowanie-startupow> (data dostępu 08.03.2018).

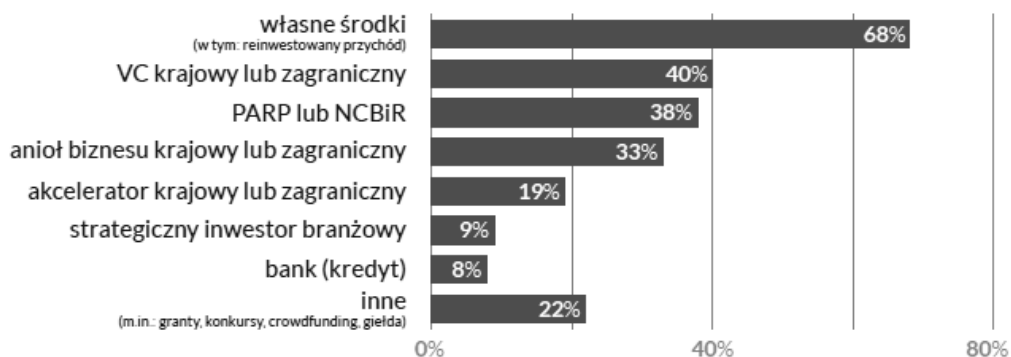
<sup>20</sup> <http://www.parp.gov.pl/> (data dostępu 12.03.2018).

<sup>21</sup> *Crowdfunding in the EU Capital Markets Union*, Commission Staff Working Document, SWD 2016, s. 8-9; podano za: J. Lipiec, *Alternatywne źródła finansowania start-upów /W:/ Start-up a uwarunkowania sukcesu, Wymiar teoretyczno-praktyczny*, red. naukowy A. Kałowski i J. Wysocki, op. cit., s. 203.

<sup>22</sup> <http://crowdfunding.pl/crowdfunding-faq/> (data dostępu 13.03.2018)

<sup>23</sup> J. Lipiec, *Alternatywne źródła finansowania start-upów /W:/ Start-up a uwarunkowania sukcesu, Wymiar teoretyczno-praktyczny*, red. naukowy A. Kałowski i J. Wysocki, op. cit., s. 219.

Rysunek 2: Źródła kapitału pozyskiwanego na rozwój polskich start-upów



Źródło: M. Beauchamp, A. Kowalczyk, A. Skala, *Polskie Startupy Raport 2017*, Fundacja Startup Poland, Warszawa 2017, s. 26.

Wbrew ożywieniu finansowania zaczerpniętego na rynku inwestycyjnym coraz większa rzesza start-upów decyduje się na samofinansowanie biznesu. Głównie na dalszych etapach rozwoju polega to na reinwestowaniu zysku netto. W roku 2016 prawie 50%, a w następnym 2017 roku aż 68% przebadanych start-upowców zadeklarowało finansowanie z własnych środków. Najpopularniejszą formą pozyskania zewnętrznego kapitału przez start-upy jest venture capital (krajowy lub zagraniczny), drugie miejsce zajmują publiczne środki pieniężne pochodzące ze środków unijnych (PARP). Równie popularny jest kapitał zebrany od aniołów biznesu. Nieco mniejsza grupa start-upów posiłkuje się środkami pozyskanymi w ramach programów akcelerycyjnych. Młode start-upy są nierozłączne z wysokim ryzykiem inwestycyjnym, dlatego rzadko kiedy otrzymują kredyt bankowy. Ze start-upów korzystających z zewnętrznego finansowania regularne przychody osiąga najwięcej tych, które w ostatniej fazie finansowania otrzymały środki z krajowego funduszu venture capital. Biorąc pod uwagę 2017 rok w grupie 18 start-upów z największym zyskiem znajduje się cztery korzystające z krajowego funduszu VC oraz trzy finansowane przez krajowego albo zagranicznego inwestora<sup>24</sup>.

Pomimo tego, iż pierwsze fundusze wysokiego ryzyka powstały już w 1993 roku, polski rynek venture capital jest określany, jako nadal rozwijający się. Czynniki, które hamowały rozwój i po części nadal występują są m.in. nie dopracowany system rządowego wsparcia tego typu instrumentów, nieufność nowych przedsiębiorców wobec tej formy finansowania oraz brak podstaw prawnych. Poczyniono jednak wiele działań naprawczych i utworzono Krajowy Fundusz Kapitałowy, który wspiera kapitałowo oraz prawnie innowacyjne firmy. Środki KFK mogą zostać ulokowane tylko na krajowym rynku, co znacznie zapobiega emigracji nowych przedsiębiorców. Aktualnie w Polsce funkcjonuje 49 funduszy wysokiego ryzyka, a dynamika ich rozwoju powinna w najbliższej przyszłości rozwiązać problem luki kapitałowej finansowania start-upów<sup>25</sup>.

Rok 2017 ukierunkował polskie start-upy w kierunku ekosystemu zasobnego kapitału. Polski rząd stworzył kolejne fundusze kierując się wzorem innych regionów spotykających się z tzw. doliną śmierci, w której kończą swoje istnienie start-upy, nie posiadające jeszcze ani klientów ani zewnętrznego finansowania. Celem utworzonego instrumentu finansowania ma być: większa dostępność środków pieniężnych dla innowacyjnych przedsiębiorstw, rozruszanie rodzimego rynku inwestycji oraz przyciągnięcie

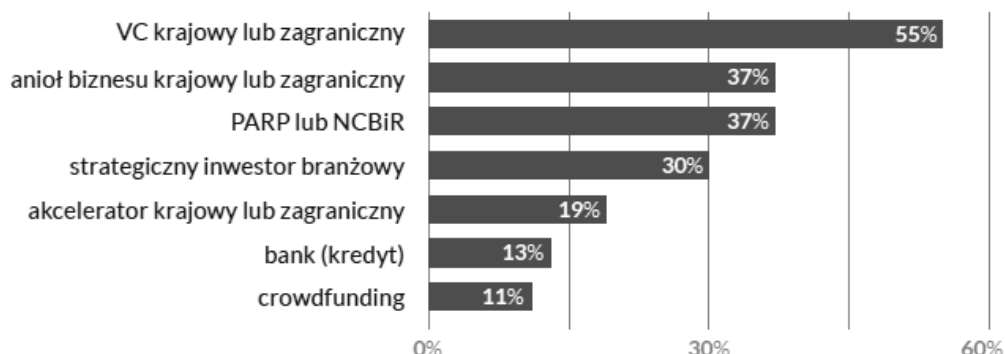
<sup>24</sup> M. Beauchamp, A. Kowalczyk, A. Skala, *Polskie Startupy Raport 2017*, Fundacja Startup Poland, Warszawa 2017, s. 24-28.

<sup>25</sup> <https://mamstartup.pl/crowdfunding/10091/zrodla-finansowania-startupow-fundusze-venture-capital> (data dostępu 29.03.2018).

zagranicznego kapitału. W mediach coraz częściej słyszy się także o modzie na angażowane się w start-upy przez polskie elity biznesu. Czynniki te mogłyby napędzić rozwój polskiego rynku start-upu, jednak czasami polscy start-upowcy wolą budować własny biznes wolniej oraz po swojemu<sup>26</sup>.

Bez wątpienia sposób finansowania nowych polskich innowacyjnych przedsięwzięć będzie ewoluował w następnych latach. Na rysunku 3 zostały przedstawione przewidywane źródła pozyskania kapitału na rozwój przez polskie start-upy.

Rysunek 3: Przewidywane w następnych latach źródła finansowania start-upów



Źródło: M. Beauchamp, A. Kowalczyk, A. Skala, *Polskie Startupy Raport 2017*, Fundacja Startup Poland, Warszawa 2017, s. 28.

Czołowe pozycje zajmują formy finansowania dotychczas stosowane przez polskie innowacyjne przedsiębiorstwa takie, jak: fundusze venture capital, anioły biznesu oraz środki unijne. Warto zauważyć planowany wzrost udziału banków w finansowaniu start-upów. Może być to spowodowane utrzymującymi się niskimi stopami oprocentowania kredytów. Przyszłościowy crowdfunding powoli zaczyna pojawiać się w źródłach finansowania start-upów. Jest to forma jeszcze nie rozpowszechniona wśród polskich przedsiębiorców, jednak w skutek jeszcze większej informatyzacji i globalizacji będzie przesuwała się wyżej w przedstawionym rankingu.

Polakom nie brakuje inicjatywy oraz chęci do wspierania kreatywnych pomysłów, jednak rozwój crowdfundingu ograniczają krajowe regulacje prawne m.in. obowiązki podatkowe oraz ochrona praw autorskich w internecie. Pomimo tego, że w Polsce finansowanie społecznościowe jest w pełni legalne oraz bezpieczne, to zdecydowanie warto wspomagać się rozwiązaniami technicznymi oraz prawnymi oferowanymi przez specjalne portale, które zapewniają ochronę pomysłodawców innowacyjnych projektów. Przykładem takich portali są: beesfund.com, wspólnyprojekt.pl oraz polakpotrafi.pl. Wsparciem społecznościowego finansowania zajmuje się fundacja Centrum Gospodarki Społecznościowej. Biorąc pod uwagę powszechny dostęp Polaków do sieci internetowej warto promować każdy projekt start-upowy w mediach społecznościowych<sup>27</sup>. Internauci, jak wskazują dane<sup>28</sup>, z chęcią wspierają przedsięwzięcia z dziedziny nowych technologii.

<sup>26</sup> M. Beauchamp, A. Kowalczyk, A. Skala, *Polskie Startupy Raport 2017*, op. cit., s. 24-26.

<sup>27</sup> <http://crowdfunding.pl/crowdfunding-w-polsce/> (data dostępu 29.03.2018).

<sup>28</sup> Średnia wysokość wpłat na serwisie pozyskiwania finansowania społecznościowego polakpotrafi.pl wyniosła około 100zł; <https://businessinsider.com.pl/technologie/crowdfunding-raport-o-polskim-internecie-2016/fke233n> (data dostępu 29.03.2018).

Początkujący start-upowiec, który posiada innowacyjny pomysł, ale nie ma wystarczających środków na jego rozwój może także skorzystać z programu Start in Poland. Jest to inicjatywa mająca na celu kreowanie wartości dodanej nowych innowacyjnych przedsiębiorstw. Projekty są wspomagane nie tylko na etapie inkubacji i akceleracji, ale również w fazie dalszego rozwoju i ekspansji międzynarodowej. Start in Poland to największy rządowy program w Europie Środkowo – Wschodniej skierowany do start-upów lokalizujących siedzibę swojego biznesu w Polsce. Projekt akceleracyjny Scale Up łączy najlepsze polskie akceleratory, korporacje oraz innowacyjne start-upy. Przystępując do tego programu początkujący start-upowiec otrzymuje środki pieniężne, mentoring, infrastrukturę, zasoby, doświadczenie oraz kontakty biznesowe <sup>29</sup>.

## 6. Zakończenie

Bez wątplenia polskie start-upy potrzebują funduszy na rozwój. Oczywiście jest równocześnie, że środki pieniężne to nie wszystko co potrzebne do odniesienia sukcesu w biznesie. Kapitał jest jednak czynnikiem krytycznym warunkującym dalszy rozwój nowo powstałego przedsiębiorstwa. W dalszej kolejności jak pokazują badania <sup>30</sup>, polskie start-upy potrzebują ludzi do pracy oraz szerokiej sieci kontaktów. Trzeba podkreślić, iż tematyka dotycząca form pozyskania kapitału jest niezwykle istotną kwestią wpływającą na rozwój polskiego rynku start-upów. Różne możliwości pozyskania środków na rozwój firmy, na które zwrócono uwagę w niniejszym opracowaniu, mają wiele zalet, ale też i wiele wad, a wybór najodpowiedniejszego źródła finansowania jest indywidualną decyzją początkującego start-upowca.

## Literatura

1. Beauchamp M., Kowalczyk A., Skala A., *Polskie Startupy Raport 2017*, Fundacja Startup Poland, Warszawa 2017.
2. <http://crowdfunding.pl/crowdfunding-faq/>
3. <http://crowdfunding.pl/crowdfunding-w-polsce/>
4. <http://www.parp.gov.pl/>
5. <https://businessinsider.com.pl/firmy/strategie/aniolowie-biznesu-kim-sa-i-jak-inwestuja/5w1jd0m>
6. <https://businessinsider.com.pl/technologie/crowdfunding-raport-o-polskim-interneecie-2016/fke233n>
7. <https://mamstartup.pl/crowdfunding/10091/zrodla-finansowania-startupow-fundusze-venture-capital>
8. <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-zrodla-finansowania-start-upow>
9. <https://wethecrowd.pl/zrodla-finansowania-startupow-1/>
10. <https://www.biznes.gov.pl/przedsiębiorcy/biznes-w-polsce/prowadze-firme/finansowanie/fundusze-ue-na-rozwoj-firmy?inheritRedirect=true>
11. <https://www.biznes.gov.pl/przedsiębiorcy/biznes-w-polsce/przed-rozpozeciem/dofinansowanie/finansowanie-startupow>
12. <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/planujesz-zalozyc-start-up/>
13. <https://www.nbportal.pl/slownik/pozycje-slownika/venture-capital>).
14. Lipiec J., *Alternatywne źródła finansowania start-upów /W:/ Start-up a uwarunkowania sukcesu, Wymiar teoretyczno- praktyczny*, red. naukowy A. Kałowski i J. Wysocki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016.
15. Łopusiewicz A., *Start-up od pomysłu do sukcesu*, Edgard, Warszawa 2013.

<sup>29</sup> <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/planujesz-zalozyc-start-up/> (data dostępu 29.03.2018).

<sup>30</sup> Zob. A. Skala, E. Kruczkowska, *Polskie Startupy Raport 2016*, Fundacja Startup Poland, Warszawa 2016, s. 37.

16. Mikołajczyk K., Nawojczyk D., *Start-Up Po Polsku, Jak założyć i rozwinąć dochodowy e-biznes*, Helion, Gliwice 2013.
17. Skala A., Kruczkowska E., *Polskie Start-upy Raport 2016*, Fundacja Startup Poland, Warszawa 2016.
18. Szpon J., Mucharski T., *Finansowanie działalności w ujęciu zarządzania firmą /W:/ Start up z dotacji, wybrane zagadnienia zarządzania małą firmą*, red. naukowy: E. Niemiec i J. Szpon, Wyższa Szkoła Integracji Społecznej, Szczecin 2013.

### ***Summary***

#### ***SOURCES OF START-UP FINANCING IN POLAND***

*This article focuses on the sector of small and medium-sized enterprises, whose role in the development of global economies is extremely important. Particular attention was focused on the start-up market and the problems of providing the necessary capital enabling their development. Traditional and relatively well recognized sources of financing for start-ups are, among others: funds obtained from banks and on the stock exchange. On the other hand, venture capital funds, business angels and European funds are among the alternative sources of financing companies. Relatively less known is crowdfunding, which is dynamically growing due to the growing importance of information technology. It is worth emphasizing that small and medium enterprises need capital, without which even the best business ideas have no chance of success.*





Maciej Woźniak

Katedra Ekonomii, Finansów i Zarządzania Środowiskiem

Wydział Zarządzania

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie<sup>1</sup>

# WSPARCIE CROWDFUNDINGU UDZIAŁOWEGO – WYBRANE PRZYKŁADY

## *Streszczenie*

*Celem opracowania jest ocena wsparcia crowdfundingu udziałowego w Polsce na tle innych, wybranych krajów Unii Europejskiej (UE). Została ona przeprowadzona przy pomocy metody analizy, do której wybrano następujące państwa: Polskę, Finlandię, Holandię i Wielką Brytanię. Jej wyniki wskazują na bardzo niską wartość krajowego rynku udziałowego finansowania społecznościowego jak też ograniczone wsparcie w porównaniu do innych, badanych krajów UE.*

\*\*\*

## 1. Wprowadzenie

Wsparcie dla małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w krajach Unii Europejskiej (UE) od dłuższego czasu stanowi jeden z istotnych obszarów polityki gospodarczej. Obejmuje ono inicjatywy dotyczące zarówno uwarunkowań prawnych jak i pomocy publicznej. Co pewien okres czasu podlega jednak korektom, wynikającym m.in. ze zmieniającego się otoczenia, w jakim funkcjonują MSP. Stopniowo pojawiają się bowiem nowe instytucje, które mogą wspierać rozwój przedsiębiorstw. Część z tych instytucji dopiero z pewnym opóźnieniem pojawia się w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, a zatem również i w Polsce. Przykładem były np. fundusze *seed capital* i *venture capital*, anioły biznesu (*business angels*) czy też specjalne rynki giełdowe. Ich rola i znaczenie dla małych i średnich przedsiębiorstw były przedmiotem badań, co wzbudziło również zainteresowanie ze strony odpowiednich instytucji państwowych. W ciągu ostatnich lat pojawiła się nowa forma pomocy, jaką jest *crowdfunding* udziałowy. Umożliwia on sprzedaż udziałów lub akcji przedsiębiorstwa inwestorom zewnętrznym za pośrednictwem Internetu. W związku z powyższym celem artykułu jest ocena wsparcia *crowdfunding* udziałowego w Polsce na tle innych, wybranych krajów UE. Została ona przeprowadzona przy pomocy

<sup>1</sup> Wydanie publikacji finansowane przez Akademię Górniczo-Hutniczą im. Stanisława Staszica w Krakowie (dotacja podmiotowa na utrzymanie potencjału badawczego).

metody analizy, do której wybrano państwa zróżnicowane zarówno pod względem geograficznym, rozwoju gospodarczego jak i liczby ludności: Polskę, Finlandię, Holandię i Wielką Brytanię.

Na początku artykułu przeprowadzono przegląd rodzajów *crowdfundingu* oraz zaproponowano klasyfikację ujednociającą różne podejścia. Następnie oceniono rozwój rynku udziałowego finansowania społecznościowego na tle innych, alternatywnych form finansowania. W dalszej części poddano analizie wsparcie stosowane w wybranych krajach UE. Na końcu artykułu przedstawiono wnioski i rekomendacje.

## 2. Rodzaje *crowdfundingu*

*Crowdfunding* czyli finansowanie społecznościowe można zdefiniować, jako wspólne działanie wielu osób za pośrednictwem Internetu, które poprzez współpracę oraz wykorzystanie własnych, czasem niedużych, środków finansowych wspierają inicjatywy podejmowane przez innych ludzi lub organizacje<sup>2</sup>. Dopiero od niedawna jest on przedmiotem bardziej wnikliwych badań. Dotychczasowe publikacje skupiały się raczej na dość ogólnych zagadnieniach<sup>3</sup>. Obejmowały one główne kategorie *crowdfundingu*, do których zaliczano do niedawna: darowizny (*donations*), nagrody (*rewards*), pożyczki (*loans*) i udziały (*equity*). Od pewnego czasu, wraz z dynamicznym rozwojem rynku, zauważalne są jednak nieco inne klasyfikacje finansowania społecznościowego<sup>4</sup>. Nie są one jednak spójne. W związku z powyższym autor przedstawił własną propozycję, która została zaprezentowana w tabeli 1.

Tabela 1: Klasyfikacja *crowdfundingu*

<i>Crowdfunding</i>	darowizny	
	nagrody	
	przedsprzedaż	
	pożyczki	
	inwestycje	udziały/akcje
		papiery dłużne

Źródło: opracowanie własne.

Darowizny (*donations*) polegają na przekazaniu środków finansowych danej osobie lub organizacji nie oczekując w zamian zwrotu finansowego czy materialnego. Nagrody (*rewards*) są przeznaczone dla internautów, którzy sfinansowali określony projekt. Ich wartość jest jednak dużo niższa niż wpłacone kwoty. Zebrane fundusze mają bowiem posłużyć do sfinansowania konkretnego przedsięwzięcia. Nagrodą może być więc np. koszulka czy breloczek z nazwą projektu. Przedsprzedaż (*pre-sales*) czy też

<sup>2</sup> M. Woźniak, *Crowdfunding jako nowe źródło finansowania małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Doskonalenie działania przedsiębiorstw i instytucji wobec przemian społeczno-gospodarczych. Innowacje-Finanse-Otoczenie biznesu*, red. naukowi: J. Kaczmarek, P. Krzemiński, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2017, s. 149.

<sup>3</sup> Zob. m.in. Król K., *Crowdfunding. Od pomysłu do biznesu, dzięki społeczności*, Wydawnictwo Crowdfunding.pl, Warszawa 2013; Ajay A., Catalini Ch., Goldfarb A., *Some Simple Economics of Crowdfunding*, National Bureau of Economic Research, 2014; *Crowdfunding in a Canadian Context. Canada Media Fund*, 12.2013; Koziol-Nadolna, K., *Crowdfunding jako źródło finansowania innowacyjnych projektów*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr. 854: Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 73, 2015; Grodzka D., *Finansowanie społecznościowe*, Infos, nr 7 (211), 2016.

<sup>4</sup> Zob. m.in: *Zrozumieć finansowanie społecznościowe. Przewodnik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Komisja Europejska 2015, <https://publications.europa.eu/pl>, 25.06.2018; *Communication on crowdfunding in the European Union*, Memo, European Commission, 27 March 2014, Brussels, <http://ec.europa.eu>, 25.06.2018; *Crowdfunding*, Financial Conduct Authority, <https://www.fca.org.uk>, 25.06.2018.

przedpłata (*pre-payment*) polega na zebraniu funduszy na rozwój nowego produktu. Po uruchomieniu produkcji jest on przekazywany tym klientom, którzy go sfinansowali. Przesprzedaż jest czasami mylona z innym rodzajem *crowdfundingu* – nagrodami. W tym przypadku jednak wpłacone kwoty stanowią jak wcześniejszą zapłatę za określony produkt.

Pożyczki (*loans* czy też *crowd-lending*) są udzielane przez dużą grupę osób dla innych ludzi lub przedsiębiorstw. Muszą zostać zwrócone wraz z odsetkami. Inwestycyjne finansowanie społecznościowe (*investment* czy też *crowd-investing*) dzieli się natomiast na finansowanie w oparciu o udziały (*equity*) lub dłużne papiery wartościowe (*debt securities*). Można je więc zdefiniować, jako zakup papierów wartościowych przez wiele osób za pośrednictwem Internetu w celu utworzenia lub rozwoju przedsiębiorstwa, powodowany chęcią osiągnięcia korzyści. Korzyści te obejmują nie tylko zwrot z inwestycji, ale również zadowolenie z przyczynienia się do realizacji danego przedsięwzięcia<sup>5</sup>. Oprócz ww. kategorii zdarzają się także modele hybrydowe. Polegają one na połączeniu różnych rodzajów finansowania społecznościowego.

Wszystkie ww. rodzaje *crowdfundingu* coraz częściej są wykorzystywane przy funkcjonowaniu i rozwoju MSP. Były one dotąd dość rzadko przedmiotem badań naukowych w Polsce. Dotychczasowe publikacje dotyczyły finansowania w postaci pożyczek<sup>6</sup> lub sprzedaży udziałów<sup>7</sup>. Ta druga kategoria stanowi alternatywę dla innych źródeł zewnętrznych kapitału własnego, co wzbudza większe zainteresowanie ze strony władz publicznych.

### 3. Rynek *crowdfundingu* udziałowego

Wartość tego rodzaju finansowania społecznościowego w Europie jest już dość wysoka, a będzie rosła w niezwykle szybkim tempie, co potwierdzają dane zawarte w tabeli 2.

Tabela 2: Wartość i przewidywane tempo rozwoju *crowdfundingu* udziałowego w wybranych krajach Unii Europejskiej w latach 2018 – 2022.

Kraj/region	Szacunkowa wartość w 2018 roku (w tys. euro)		Przewidywane średnioroczne tempo rozwoju rynku do roku 2022 (w %)	Przewidywana wartość transakcji w roku 2022 (w tys. euro)
	Średnia dla 1 transakcji	Razem		
Polska	98	5 000	55,4	29 700
Finlandia	316	20 000	32,7	62 000
Holandia	334	78 000	44,0	336 000
Wielka Brytania	297	1 023 000	25,8	2 561 000
Europa	270	1 948 000	32,6	6 023 000

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [www.statista.com](http://www.statista.com), 30.06.2018.

<sup>5</sup> Zob. więcej: M. Woźniak, *Crowdfunding jako nowe źródło finansowania małych i średnich przedsiębiorstw, /W:/ Doskonalenie działania przedsiębiorstw i instytucji wobec przemian społeczno-gospodarczych. Innowacje-Finanse-Otoczenie biznesu*, op. cit., s. 149-162

<sup>6</sup> P. Litwa, A. Jabłoński, *Crowdfunding jako alternatywny sposób finansowania działalności przedsiębiorstw, /W:/ Doskonalenie działania przedsiębiorstw i instytucji wobec przemian społeczno-gospodarczych. Innowacje-Finanse-Otoczenie biznesu*, red. naukowi: J. Kaczmarek, P. Krzemiński, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2017, s. 137-148.

<sup>7</sup> M. Woźniak, *Crowdfunding jako nowe źródło finansowania małych i średnich przedsiębiorstw, /W:/ Doskonalenie działania przedsiębiorstw i instytucji wobec przemian społeczno-gospodarczych. Innowacje-Finanse-Otoczenie biznesu*, op. cit., s. 149-162.

Średnia wartość transakcji *crowdfunding* udziałowego w Polsce 2018 roku nie przekroczy 100 tys. euro. Było to blisko trzykrotnie mniej niż w wybranych do porównań krajach UE. Kwota ta wynika w dużej mierze z braku regulacji prawnych odnośnie tego rodzaju finansowania społecznościowego w Polsce. Dotychczasowe przepisy stanowiły, iż wartość zebranej kwoty nie może przekroczyć właśnie 100 tys. euro i/lub ilość inwestorów nie może być większa niż 149. W innym przypadku należy przygotować prospekt emisyjny. Dopiero w kwietniu 2018 roku podniesiono limit finansowy do 1 miliona euro.

Łączna wartość *crowdfunding* udziałowego w takich krajach jak Finlandia czy Holandia jest wielokrotnie większa niż w Polsce. Szczególny przypadek stanowi Wielka Brytania, bowiem wartość wszystkich transakcji w 2018 roku stanowi ponad połowę całego europejskiego rynku udziałowego finansowania społecznościowego. Największy potencjał wzrostu występuje jednak w Polsce. Szacunki wskazują, iż rynek ten będzie rósł o ponad 50% średniorocznie, osiągając w 2022 roku wartość blisko 30 mln euro. Pomimo tego będzie on stanowił wciąż niewielką część całego rynku europejskiego. Jego wartość może bowiem wynieść w 2022 roku 6 miliardów euro. Nie dziwi więc coraz częstsze wsparcie *crowdfunding* ze strony władz publicznych, zarówno na szczeblu krajowym jak i unijnym.

#### 4. Analiza wsparcia *crowdfunding* udziałowego w wybranych krajach Unii Europejskiej

Analizą zostały objęte, osobno dla przedsiębiorstw i inwestorów, następujące rodzaje wsparcia:

- regulacje prawne,
- promocja i współpraca,
- instrumenty finansowe.

W tabeli 3 przedstawiono, jakie rodzaje wsparcia stosowane są w wybranych do analizy krajach UE.

Tabela 3: Wsparcie udziałowego finansowania społecznościowego w wybranych krajach Unii Europejskiej.

Kraj	Wsparcie					
	Regulacje prawne		Promocja i współpraca		Instrumenty finansowe	
	Przedsiębiorcy	Inwestorzy	Przedsiębiorcy	Inwestorzy	Przedsiębiorcy	Inwestorzy
Polska	-	-	X		-	-
Finlandia	X	X	-	-	-	-
Holandia	X	X	-	-	-	-
Wielka Brytania	-	X	X	-	X	X

Źródło: opracowanie własne.

Uwaga: znak „X” oznacza stosowanie danego rodzaju wsparcia w wybranych kraju.

Wsparcie finansowania społecznościowego w Polsce ograniczyło się dotychczas tylko do jednej inicjatywy. W 2017 roku platforma Beesfund, oferująca *crowdfunding* udziałowy, wraz z Warszawską Giełdą Papierów Wartościowych (GPW) postanowiły uruchomić wspólny akcelerator dla *startupów*. Jego celem jest umożliwienie dostępu nowym przedsiębiorcom do kontaktów, menedżerów i doświadczenia spółek giełdowych. Ponadto, może on również pozwolić *startupom* na sprzedaż swoich akcji nowym inwestorom, szukającym okazji do ulokowania kapitału. Już na początku współpracy kilkunastu

prezesów spółek giełdowych wyraziło chęć zostania mentorami dla *startupów*<sup>8</sup>. GPW liczy natomiast, iż wspólny akcelerator pozwoli na zwiększenie w przyszłości liczby debiutów firm na giełdzie. Początkowo ma to dotyczyć rynku NewConnect, a docelowo parkietu podstawowego. Do akceleratora będą wybierane bowiem perspektywiczne firmy, które prowadzą działalność w formie spółek akcyjnych, komandytowo-akcyjnych lub też mogą szybko zostać przekształcone w takie spółki<sup>9</sup>. Podjętą inicjatywę można zatem zaliczyć do działań w zakresie promocji i współpracy pomiędzy przedsiębiorcami a potencjalnymi inwestorami i mentorami.

Wsparcie dla finansowania społecznościowego w Finlandii dotyczy regulacji prawnych. Początkowo platformy oferujące *crowdfunding* udziałowy musiały posiadać licencję dla firm inwestycyjnych wydaną przez fiński nadzór finansowy Finnish Financial Supervisory Authority (FIN-FSA). Uzyskanie jej było dość trudne, co spowalniało rozwój tego rynku. W roku 2016 zaczęła obowiązywać ustawa o finansowaniu społecznościowym, której wymogi są łagodniejsze niż przy ww. licencji<sup>10</sup>. Pozwoliła ona zatem na pojawienie się więcej nowych platform *crowdfundingowych*, dając impuls do szybszego rozwoju rynku, co stanowiło korzystną okazję zarówno dla przedsiębiorców jak i inwestorów.

Jednocześnie prawa fińskich inwestorów wciąż są dobrze chronione. Zarówno platformy jak i firmy oferujące swoje udziały/akcje mają bowiem obowiązek informowania o możliwym do osiągnięcia zysku oraz ponoszonym ryzyku. Działalność usług *crowdfundingowych* jest ściśle określona. Ich dostawcom nie wolno obsługiwać spółek notowanych na giełdzie papierów wartościowych. Ponadto, poza kilkoma wyjątkami, nie mogą zajmować się pieniędzmi inwestorów. Wszelkie przepływy środków finansowych muszą być przeprowadzane we współpracy z bankami lub funduszami inwestycyjnymi. Wprowadzona ustawa dotyczy jednak tylko usług *crowdfundingowych* na terenie Finlandii. Oznacza to zatem uregulowanie organizacji finansowania społecznościowego dla fińskich firm i inwestorów. W przypadku finansowania społecznościowego w skali międzynarodowej na terenie Unii Europejskiej platforma musi uzyskać odpowiednią licencję potwierdzającą spełnianie norm obrotu instrumentami finansowymi MiFID<sup>11</sup>. Należy więc stwierdzić, iż w Finlandii, oprócz umożliwienia szybszego rozwoju rynku, podjęto również odpowiednie działania zmniejszające ryzyko ponoszone przez inwestorów oraz przedsiębiorców (obowiązki informacyjne, licencje dla platform *crowdfundingowych* oraz zabezpieczenie kwestii finansowych) zarówno na terenie kraju jak i za granicą.

Wspieranie finansowania społecznościowego w Holandii dotyczy kwestii prawnych. Od roku 2014 platformy oferujące *crowdfunding*, zarówno pożyczkowy jak i udziałowy, muszą rejestrować się w odpowiedniej instytucji zajmującej się nadzorem nad holenderskim rynkiem finansowym Netherlands Authority for the Financial Markets (AFM). Decyduje ona o przyznaniu licencji pozwalającej im na prowadzenie działalności lub zwolnieniu z konieczności posiadania takiej licencji. Ponadto, w dniu 1 kwietnia 2016 roku wprowadzono jednak dodatkowe regulacje. W przypadku udziałowego finansowania społecznościowego podwojono możliwy limit inwestycji do 40 tys. euro<sup>12</sup>. Daje to zatem okazję do osiągnięcia większego zysku całkowitego przez inwestorów, jak też zebrania wyższych kwot przez przedsiębiorców.

Wprowadzono również obowiązek przeprowadzania oceny przez platformy, czy dana inwestycja jest odpowiednia dla konkretnego inwestora indywidualnego. Zgodnie z nowymi regulacjami, taki inwestor nie powinien wpłacać więcej niż 10% swoich aktywów, którymi może swobodnie dysponować. Dotyczy to sytuacji, gdy początkowa inwestycja przekracza wartość 500 euro. W przypadku

<sup>8</sup> P. Zajac, *Innowacje: GPW i Beesfund tworzą akcelerator dla startupów*, www.parkiet.com, 29.06.2018.

<sup>9</sup> *GPW utworzyła z Beesfund akcelerator dla wspierania statupów*, www.bankier.pl, 29.06.2018; P. Zajac, *Innowacje: GPW i Beesfund tworzą akcelerator dla startupów*, www.parkiet.com, 29.06.2018.

<sup>10</sup> *Current State of Crowdfunding in Europe*, CrowdfundingHub, Netherlands, 2016, s. 31, <https://home.invesdor.com>, 5.09.2018.

<sup>11</sup> Tamże.

<sup>12</sup> Tamże, s. 39.

wpłat przekraczających 5 000 euro, jak też wielokrotności tej kwoty, platforma *crowdfundingowa* jest zobowiązana do ponownego sprawdzenia, czy dany inwestor posiada aktywa, którymi może swobodnie dysponować<sup>13</sup>. Inicjatywy podejmowane w Holandii, nie tylko dają okazję do zwiększenia korzyści inwestorów oraz przedsiębiorców, ale również mają na celu zmniejszenie zagrożeń związanych z inwestycjami w papiery wartościowe o stosunkowo wysokim ryzyku i niskiej płynności.

W Wielkiej Brytanii wsparcie *crowdfundingu* obejmuje zarówno uregulowanie kwestii prawnych, promocji jak i ulg podatkowych. W pierwszym przypadku ustanowiono nadzór finansowy, który sprawuje Financial Conduct Authority (FCA). Początkowo był on odpowiedzialny tylko za regulację *crowdfundingu* udziałowego. Zgodnie z nimi oferowanie tego typu usług wymaga uzyskania autoryzacji w FCA. W dniu 1 kwietnia 2014 roku wprowadzono jednak zmiany w prawie. Dotyczyły one m.in. zasad obrotu papierami wartościowymi, które są emitowane w ramach *crowdfundingu* udziałowego. Ponadto platformy podlegają pewnym restrykcjom w zakresie marketingu. Oferty promocyjne mogą bowiem być kierowane tylko do indywidualnych klientów, którzy spełniają określone kryteria:

- mają regularny dostęp do usług doradztwa finansowego,
- kwalifikują się do grupy inwestorów zamożnych lub posiadających dużą wiedzę w zakresie finansów,
- potwierdzą, iż zainwestują mniej niż 10% swoich aktywów finansowych.

Platformy *crowdfundingowe* muszą także sprawdzić, czy klienci, którzy nie korzystają z usług doradztwa finansowego rozumieją ponoszone ryzyko<sup>14</sup>.

Podejmowane w Wielkiej Brytanii działania w zakresie regulacji prawnych skupiają się głównie na zmniejszeniu trudności związanych ze zbywaniem akcji przedsiębiorstw oraz ochronie internautów przed zainwestowaniem zbyt dużych kwot w papiery wartościowe o dość wysokim ryzyku.

Podjęto również działania promujące finansowanie społecznościowe. Banki komercyjne zostały bowiem zobowiązane do oferowania alternatywnych źródeł finansowania, w tym *crowdfundingu*, klientom, którym odmówiły pożyczki/kredytu<sup>15</sup>. Może to więc przyczynić się do podniesienia świadomości i promowania wśród przedsiębiorców finansowania społecznego.

Wsparcie finansowe prowadzone jest natomiast w sposób zarówno bezpośredni jak i pośredni. W tym pierwszym przypadku Brytyjski Bank Biznesu inwestuje swoje fundusze w platformy *crowdfundingowe*. W drugim, inwestorzy, którzy zdecydują się na inwestycje w *startupy* mogą korzystać z ulg podatkowych (SEIS oraz EIS)<sup>16</sup>. Wsparcie finansowe przyznawane jest zatem zarówno przedsiębiorstwom oferującym usługi finansowania społecznościowego jak i internautom, którzy chcą zainwestować w nowe firmy o dużym potencjale wzrostu.

## 5. Zakończenie

*Crowdfunding* udziałowy staje się alternatywnym źródłem finansowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Dotyczy to jednak krajów bardziej rozwiniętych gospodarczo od Polski. Chociaż perspektywy wzrostu rynku finansowania społecznościowego są bardzo obiecujące, to dotychczasowe wsparcie ze strony władz publicznych jest bardzo skromne na tle innych, wybranych do analizy państw. Ograniczyło się ono dotąd do powołania akceleratora przez jedną z platform *crowdfundingowych* wraz z GPW, będącą spółką kontrolowaną przez skarbu państwa. Tymczasem w krajach takich jak Finlandia czy Holandia już kilka lat temu wprowadzono szereg regulacji prawnych, wspierających rozwój rynku udziałowego finansowania społecznościowego oraz ograniczające ryzyko i zagrożenia, jakie stoją

<sup>13</sup> Tamże s. 49.

<sup>14</sup> *A review of the regulatory regime for crowdfunding and the promotion of non-readily realizable securities by other media*, Financial Conduct Authority, February 2015.

<sup>15</sup> *Current State of Crowdfunding in Europe*, op. cit., s. 64.

<sup>16</sup> Tamże.

zarówno przez firmami jak i inwestorami. Podobna sytuacja ma miejsce w Wielkiej Brytanii, gdzie dodatkowo wprowadzono rozwiązania o charakterze informacyjno-promocyjnym. Ponadto stosowane są tam instrumenty wspierające finansowo zarówno platformy *crowdfundingowe* jak i inwestorów.

W opracowaniu nie rozstrzygano jednak kwestii czy to wprowadzone wsparcie doprowadziło do wzrostu rynku finansowania społecznościowego w ww. państwach, czy też to rosnący rynek zachęcił do podjęcia działań przez władze publiczne. Niemniej jednak obecnie zarówno przedsiębiorcy jak i inwestorzy w tych krajach znajdują się w korzystniejszej sytuacji niż w Polsce. Nie dziwi zatem fakt, iż wielokrotnie nasze firmy korzystały z usług platform *crowdfundingowych*, ale z Wielkiej Brytanii. Wydaje się zatem, iż wskazane jest podjęcie działań, zwłaszcza o charakterze regulacyjnym, w celu wsparcia rozwoju rynku udziałowego finansowania społecznościowego w Polsce.

## Literatura

1. *A review of the regulatory regime for crowdfunding and the promotion of non-readily realizable securities by other media*, Financial Conduct Authority, February 2015.
2. Ajay A., Catalini Ch., Goldfarb A., *Some Simple Economics of Crowdfunding*, National Bureau of Economic Research, 2014;
3. *Communication on crowdfunding in the European Union*, Memo, European Commission, 27 March 2014, Brussels, <http://ec.europa.eu>, 25.06.2018.
4. *Crowdfunding in a Canadian Context. Canada Media Fund*, 12.2013.
5. *Crowdfunding*, Financial Conduct Authority, <https://www.fca.org.uk>, 25.06.2018.
6. *Current State of Crowdfunding in Europe*, CrowdfundingHub, Netherlands, 2016.
7. *GPW utworzyła z Beesfund akcelerator dla wspierania startupów*, [www.bankier.pl](http://www.bankier.pl), 29.06.2018; P. Zając, *Innowacje: GPW i Beesfund tworzą akcelerator dla startupów*, [www.parkiet.com](http://www.parkiet.com), 29.06.2018.
8. Grodzka D., *Finansowanie społecznościowe*, Infos, nr 7 (211), 2016.
9. Kozioł-Nadolna, K., *Crowdfunding jako źródło finansowania innowacyjnych projektów*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr. 854: Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 73, 2015.
10. Król K., *Crowdfunding. Od pomysłu do biznesu, dzięki społeczności*, Wydawnictwo Crowdfunding.pl, Warszawa 2013;
11. Litwa P., Jabłoński A., *Crowdfunding jako alternatywny sposób finansowania działalności przedsiębiorstw*, /W:/ *Doskonalenie działania przedsiębiorstw i instytucji wobec przemian społeczno-gospodarczych. Innowacje-Finanse-Otoczenie biznesu*, red. naukowci: J. Kaczmarek, P. Krzemiński, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2017.
12. P. Zając, *Innowacje: GPW i Beesfund tworzą akcelerator dla startupów*, [www.parkiet.com](http://www.parkiet.com), 29.06.2018.
13. Woźniak M., *Crowdfunding jako nowe źródło finansowania małych i średnich przedsiębiorstw*, /W:/ *Doskonalenie działania przedsiębiorstw i instytucji wobec przemian społeczno-gospodarczych. Innowacje-Finanse-Otoczenie biznesu*, red. naukowci: J. Kaczmarek, P. Krzemiński, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2017.
14. *Zrozumieć finansowanie społecznościowe. Przewodnik dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Komisja Europejska 2015, <https://publications.europa.eu/pl>, 25.06.2018.

Strony internetowe:

1. <https://home.invesdor.com>, 5.09.2018.

## *Summary*

### ***SUPPORT FOR EQUITY-BASED CROWDFUNDING – CHOSEN EXAMPLES***

*The aim of the study is to evaluate the support of equity-based crowdfunding in Poland compared to other selected European Union (EU) countries. It was carried out using the method of analysis to which the following countries were selected: Poland, Finland, the Netherlands and the United Kingdom. Its results indicate a very low value of the domestic equity-based crowdfunding market as well as limited support compared to other surveyed EU countries.*



Andrzej Kozina  
Katedra Administracji Publicznej  
Wydział Gospodarki i Administracji Publicznej  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Stefan Rozmus  
Instytut Systemów Informatycznych  
Wydział Cybernetyki  
Wojskowa Akademia Techniczna

# KOMPETENCJE NEGOCJACYJNE KIEROWNIKA PROJEKTU

## *Streszczenie*

*Celem artykułu jest przedstawienie oryginalnej koncepcji opisu kompetencji negocjacyjnych kierownika projektu. Po pierwsze, usystematyzowano jego typowe zadania. Po drugie, scharakteryzowano jedno z tych zadań, tj. prowadzenie negocjacji z interesariuszami projektu, uwzględniając zarówno specyficzne cechy, jak i rodzaje tych negocjacji. Po trzecie, wyszczególniono kompetencje kierownika projektu. Po czwarte opisano te spośród tych kompetencji, które dotyczą prowadzenia negocjacji i mają charakter uniwersalny, tj. są niezależne od ich konkretnych rodzajów. Wreszcie, zaprezentowano tzw. sytuacyjne kompetencje negocjacyjne kierownika projektu, czyli takie, które są uwarunkowane specyfiką danych negocjacji. Zakończenie zawiera syntezę proponowanej koncepcji i wskazanie kierunków dalszych prac badawczych w rozważanym obszarze.*

\*\*\*

## 1. Wprowadzenie

Zarządzanie projektami jest z jednym z obszarów działania organizacji, w których istotną rolę odgrywają negocjacje pomiędzy interesariuszami. Można je w skrócie określać mianem „negocjacji projektowych”. Stanowią jeden z instrumentów planowania, wykonania i oceny wszelkich przedsięwzięć w firmie. Są niezbędne dla stworzenia odpowiednich warunków realizacyjnych, pozyskania niezbędnych zasobów (rzeczowych, ludzkich, finansowych i informacyjnych), koordynacji działań w czasie i przestrzeni, osiągnięcia wymaganych standardów jakościowych oraz wypracowania skutecznych mechanizmów monitorowania i oceny. Członkowie każdego zespołu projektowego muszą więc posiadać odpowiednie kompetencje negocjacyjne. W szczególności dotyczy to kierownika takiego zespołu, który ponosi bezpośrednią odpowiedzialność za realizację rozważanych negocjacji.

Pomimo istotnego znaczenia omawianych kompetencji w literaturze przedmiotu wciąż odczuwa się niedosyt opracowań, które charakteryzowałyby je wyczerpująco. Dostępne są jedynie nieliczne prace poruszające wybrane aspekty takich kompetencji<sup>1</sup>. Pojawia się zatem istotny problem badawczy i praktyczny, tj. konieczność stworzenia kompleksowej i spójnej koncepcji opisu kompetencji negocjacyjnych kierownika projektu. Próbę rozwiązania tego problemu podjęto w niniejszym artykule. Jego celem jest zatem przedstawienie propozycji tego rodzaju koncepcji, możliwej do zastosowania w praktycznej realizacji projektów.

Nie podejmując szerszej dyskusji na temat ogólnej interpretacji pojęcia kompetencji, przyjmujemy, iż stanowią one zbiór wymagań stawianych pracownikom<sup>2</sup>, spełniającym różnorodne funkcje w ramach procesów negocjacyjnych w przedsiębiorstwie. Kompetencje należy traktować jako faktycznie posiadane przez pracownika, a nie tylko formalne kwalifikacje potwierdzone dyplomami i świadectwami<sup>3</sup>. Celem wyodrębnienia kompetencji negocjacyjnych można przyjąć interpretację M. Tyrańskiej, która kompetencje menedżerskie zdefiniowała jako zespół cech menedżera, obejmujących jego osobowość, wiedzę, umiejętności, postawy, doświadczenie i odpowiedzialność<sup>4</sup>.

Ze względu na złożoność zarówno samych negocjacji projektowych, jak i kompetencji wymaganych do ich prowadzenia, należy uwzględnić dwa rodzaje tych kompetencji:

- 1) *ogólne* – odzwierciedlające potencjał negocjacyjny szefa projektu w zakresie wymaganej wiedzy, pożądanych zdolności i umiejętności oraz preferowanych cech osobowości,
- 2) *sytuacyjne* – zależne od swoistych cech konkretnych negocjacji projektowych i wymagających posiadania odpowiedniego doświadczenia negocjacyjnego przez szefa projektu.

Kompetencje sytuacyjne umożliwiają weryfikację ogólnych, gdyż umiejętność radzenia sobie w specyficznych przypadkach negocjacji wynika z posiadania kompetencji ogólnych<sup>5</sup>.

## 2. Zadania kierownika projektu

Kierownik projektu pełni w projekcie szczególną rolę. Jest bowiem osobą bezpośrednio odpowiedzialną za osiągnięcie celów projektu i, w efekcie końcowym, zapewnienie sukcesu projektu. Z tą trudną i eksponowaną rolą wiąże się szereg istotnych obowiązków. Kierownik projektu musi zrozumieć istotne szczegóły projektu a jednocześnie powinien zarządzać projektem z ogólnej perspektywy, uwzględniając nie tylko sam projekt ale również złożone, różnorodne środowisko projektu. Jako osoba odpowiedzialna za sukces projektu, kierownik projektu zajmuje się wszystkimi jego aspektami (realizując bezpośrednio lub pośrednio<sup>6</sup> określone zadania), które najogólniej można podzielić na następujące grupy<sup>7</sup>:

<sup>1</sup> K. Hudson, T. Grisham, P. Srinivasan, N. Moussa1, *Conflict Management, Negotiation, and Effective Communication: Essential Skills for Project Managers*, 2005, [http://thomasgrisham.com/attachments/ File/Conflict Management\\_AIPM\\_Australia](http://thomasgrisham.com/attachments/File/Conflict%20Management_AIPM_Australia); N. Munier, F. Jimenez-Saez, *Leadership and Negotiation for Project Management, [W:] Project Management for Environmental, Construction and Manufacturing Engineers. A Manual for Putting Theory into Practice*, ed. N. Munier, Springer, Heidelberg 2012.

<sup>2</sup> J. Czekaj, *Metodyka diagnozy pomiaru i struktury kompetencji kadry kierowniczej. [W:] Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, red. D. Lewicka i L. Zbiegień-Maciąg (red.), Wydawnictwa AGH, Kraków 2010.

<sup>3</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 117.

<sup>4</sup> M. Tyrańska, *Model systemu oceny kompetencji kadry kierowniczej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2012, nr 885.

<sup>5</sup> A. Kozina, *Ocena kompetencji negocjacyjnych (model teoretyczny i studium przypadku)*, „Nauki o Zarządzaniu”, 2015, nr 1(22).

<sup>6</sup> Tzn. zleca realizację zadań, kontroluje ich realizację oraz zatwierdza, bądź odrzuca, efekty uzyskane w wyniku ich wykonania. W pracy nie rozróżnia się, w jaki sposób kierownik projektu realizuje swoje zadania.

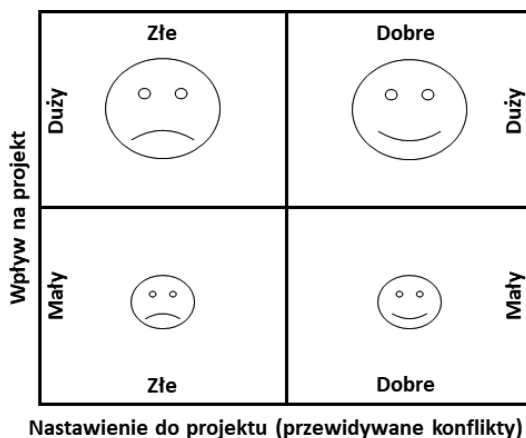
<sup>7</sup> Zdaniem autorów taki podział wynika z natury projektu i można go dostrzec w każdej z metodyk zarządzania projektami, w tym, w metodykach zwinnych.

- inicjowanie projektu,
- planowanie projektu,
- realizacja projektu,
- monitorowanie i kontrola stanu projektu,
- zamykanie projektu.

Podstawowym zadaniem kierownika projektu w ramach inicjowania projektu jest stworzenie dokumentu<sup>8</sup>, stanowiącego swoisty kontrakt pomiędzy kierownikiem projektu a sponsorem projektu (lub jego reprezentantem<sup>9</sup>), potwierdzającego zasadność realizacji projektu, wyznaczającego uzgodnione ramy jego realizacji, a także przyznającego określone uprawnienia kierownikowi projektu. W dobrze pojętym interesie własnym kierownik projektu powinien dążyć do uzyskania zatwierdzonych uzgodnień w formie podpisanego dokumentu, nawet w przypadku braku formalnych wymogów jego wytworzenia. Drugim, niemniej ważnym zadaniem w ramach tej grupy jest rozpoznanie interesariuszy projektu. Są to osoby lub organizacje, które zainteresowane są projektem lub w jakiś sposób są przez projekt ograniczane. Opracowanie właściwej mapy interesariuszy projektu (Rysunek 1) oraz strategii zarządzania nimi<sup>10</sup> uwzględniającej ich nastawienie do projektu oraz możliwości wpływania nań zwiększa prawdopodobieństwo jego sukcesu. Zaniedbanie tego zadania może natomiast przyczynić się do wydłużenia czasu jego trwania, wzrostu kosztów, a niekiedy nawet do przerwania lub braku akceptacji rezultatów ukończonego projektu<sup>11</sup>.

Planowanie projektu ma na celu dostarczenie uczestnikom projektu informacji o tym, co projekt ma dostarczyć, w jaki sposób i przez kogo zostanie to osiągnięte, w jakim czasie i przy wykorzystaniu jakich zasobów. W ramach planowania projektu do głównych zadań kierownika projektu należy:

Rysunek 1: Poglądowa mapa interesariuszy projektu



Źródło: Opracowanie własne

<sup>8</sup> Np. karta projektu (*A Guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Fifth Edition*, Project Management Institute, Inc., Newtown Square 2013, s.92-98), Dokument Inicjujący Projekt (*Skuteczne Zarządzanie Projektami. PRINCE 2*, tłumaczenie polskie “Managing Successful Projects with PRINCE 2”, OGC, Londyn 2005, s.270-271), gdy dokument taki jest wymagany formalnie lub odpowiednie zapisy, np. dzienniku projektu, gdy nie ma takiego wymogu formalnego.

<sup>9</sup> Komitet Sterujący (*Skuteczne ..., op. cit., s.287-288*).

<sup>10</sup> Np. partnerstwo, negocjacje i zarządzanie konfliktami, dominacja.

<sup>11</sup> Dobrym przykładem jest brak uwzględnienia zmienionych przepisów prawa we właściwym czasie (niezależnie od przyczyn zaistnienia tego faktu).

- opracowanie planu zarządzania projektem,
- doprecyzowanie zakresu projektu i opracowanie jego harmonogramu,
- oszacowanie kosztów i opracowanie budżetu projektu,
- opracowanie planu komunikacji,
- opracowanie planu zarządzania jakością,
- przeprowadzenie analizy ryzyka oraz zaplanowanie zarządzania ryzykiem,
- zaplanowanie zamówień.

Plan zarządzania projektem scala wszystkie plany zarządzania powstające w procesie planowania i określa cykl życia projektu, z podziałem na procesy realizowane w poszczególnych jego etapach. Obejmuje m.in. opis sposobu zarządzania projektem, plan zarządzania zmianami, plany bazowe<sup>12</sup> (harmonogram, plan kosztów, plan zakresu) oraz szereg planów uzupełniających (np. plany zarządzania: zakresem, harmonogramem, ryzykiem, jakością, kosztami, zamówieniami, itp.).

W ramach realizacji projektu wykonywane są prace określone w planie zarządzania projektem, zmierzające do uzyskania efektów pokrywających zaplanowany, uzgodniony zakres projektu. Kierownik projektu realizuje zadania obejmujące m.in.:

- koordynację zasobów osobowych (i innych), uwzględniając zależności pomiędzy działaniami ujętymi w harmonogramie projektu,
- przeprowadzanie zapewniania jakości,
- zarządzanie zespołem projektu,
- dostarczanie informacji interesariuszom projektu i kształtowanie oczekiwań interesariuszy.

W trakcie realizacji projektu z reguły występuje konieczność korygowania planów, spowodowana przez czynniki zewnętrzne (np. modyfikacja wymagań użytkownika, zmiana przepisów prawnych wpływających na zakres projektu, zmaterializowanie się ryzyka itp.) lub wewnętrzne (np. opóźnienie zadań leżących na ścieżce krytycznej, choroba kluczowego członka zespołu projektowego itp.). Zakres zadań kierownika projektu z natury rzeczy zostaje zatem rozszerzony o zarządzanie zmianą<sup>13</sup>.

Monitorowanie i kontrola stanu projektu to proces śledzenia postępu zaplanowanych prac w projekcie, ustalania odchyłeń od przyjętego planu i przygotowanie propozycji działań korygujących<sup>14</sup>. Zadania kierownika projektu w tym zakresie obejmują m.in.:

- weryfikację zakresu projektu (formalizowanie odbioru ukończonych produktów cząstkowych projektu),
- kontrolowanie zakresu (monitorowanie stanu realizacji zaplanowanego zakresu i zarządzanie zmianami w jego planie bazowym),
- kontrolowanie harmonogramu (monitorowanie wydajności harmonogramowej i zarządzanie zmianami w harmonogramie bazowym),
- kontrolowanie kosztów (monitorowanie wydajności kosztowej i zarządzanie zmianami w bazowym planie kosztów),
- przeprowadzanie kontroli jakości (sprawdzanie, czy wykonane produkty cząstkowe projektu spełniają przyjęte kryteria jakości),
- przygotowywanie raportów o stanie projektu,
- monitorowanie i kontrolowanie ryzyka.

<sup>12</sup> Plan staje się bazowym z chwilą jego zatwierdzenia. Wszelkie zmiany w planie bazowym mogą zostać wprowadzone tylko poprzez zgłoszenie żądania zmiany i jego zatwierdzenie.

<sup>13</sup> Utało się obiegowe powiedzenie, że jedyną stałą rzeczą w projekcie jest zmiana.

<sup>14</sup> Jeżeli odchylenia od planu mieszczą się w granicach tolerancji przyznanych kierownikowi projektu, on sam podejmuje decyzję o wprowadzeniu zaproponowanych działań korygujących.

Zamykanie projektu obejmuje prace kierownika projektu mające na celu zamknięcie projektu niezależnie od tego, czy projekt został doprowadzony do końca, czy też zakończony przedwcześnie. Zamykanie projektu powinno być dostosowane do potrzeb konkretnego projektu. Zależnie od projektu, kierownik projektu zamykając projekt powinien zrealizować odpowiednią część, lub wszystkie, z następujących zadań:

- uzyskanie akceptacji rezultatów projektu przez odbiorcę,
- przeprowadzenie przeglądu poprojektowego,
- udokumentowanie wiedzy nabytej podczas realizacji projektu,
- zarchiwizowanie wszystkich istotnych dokumentów projektu,
- zamknięcie zamówień.

### 3. Cechy i rodzaje negocjacji projektowych

Jednym z istotnych zadań kierownika projektu jest prowadzenie negocjacji z jego interesariuszami. Przed zasadniczymi rozważaniami na temat kompetencji szefa projektu, zarówno ogólnych, jak i w zakresie negocjacji projektowych, celowe jest zatem wyjaśnienie ich specyfiki, tj. wskazanie ich szczególnych cech oraz typowych rodzajów. W literaturze przyjmuje się kilka ogólnych interpretacji negocjacji<sup>15</sup>, które ujęto w Tabeli 1, określając istotę negocjacji projektowych jako szczególnego rodzaju negocjacji w firmie.

Należy podkreślić, iż wszystkie rodzaje wyszczególnionych negocjacji odnoszą się do scharakteryzowanych wcześniej aspektów określania zadań kierownika projektu. W ramach inicjowania projektu identyfikuje on istotnych interesariuszy projektu, a co za tym idzie ustala, które spośród rodzajów negocjacji będą mieć znaczenie w danej sytuacji. Cele i zakres tych negocjacji, w przekroju istotnych kwestii są precyzowane podczas planowania projektu, a następnie uzgadniane z jego poszczególnymi interesariuszami. Z kolei w trakcie jego realizacji mają miejsce negocjacje konieczne przede wszystkim do koordynacji działań zespołu i innych interesariuszy projektu oraz dokonywania niezbędnych korekt w przypadku zaistnienia rozbieżności pomiędzy planowanymi a faktycznie realizowanymi działaniami. Następnie ma miejsce ustalenie czy i w jakim zakresie zrealizowano założone cele negocjacji z punktu widzenia ogólnej efektywności realizacji projektu. Zamknięcie realizacji projektu obejmuje swoim zakresem rozliczenie i zakończenie kontraktów (pisanych i niepisanych) zawartych w wyniku negocjacji ze wszystkimi interesariuszami projektu.

Celem wyodrębnienia rodzajów negocjacji projektowych należy przyjąć, iż będą one rozpatrywane z punktu widzenia zespołu projektowego jako podstawowego ich interesariusza, co wynika z jego bezpośredniego wpływu na proces realizacji projektu. Za prowadzenie negocjacji odpowiedzialne jest zatem kierownictwo projektu (jednoosobowe lub zespołowe), lub upoważnieni przez nie członkowie zespołu lub liderzy podzespołów (podprojektów). W skład zespołów negocjacyjnych mogą wchodzić wszyscy lub niektórzy członkowie zespołu projektowego i eksperci zewnętrzni, np. doradcy funkcjonalni (sztabowcy) zatrudnieni w firmie lub konsultanci spoza firmy<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> R. Rządca, *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003, s. 23-47; A. Kozina, *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 21-24; R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, J.W. Minton, *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 17-33.

<sup>16</sup> A. Kozina, *Rodzaje negocjacji w zarządzaniu projektami*, „Organizacja i Kierowanie” 2016, nr 4(174).

Tabela 1: Interpretacje negocjacji w zarządzaniu projektami

Interpretacja negocjacji	Znaczenie w zarządzaniu projektami
<p>Proces – złożone działanie rozciągnięte w czasie, obejmujące szereg pod-procesów (etapów), a w ich ramach szczegółowych działań, realizowanych kolejno, równolegle, ewentualnie cyklicznie.</p>	<p>Procesy negocjacyjne jako procesy pomocnicze wykorzystywane w realizacji procesów projektowych.</p> <p>Każdy proces negocjacji obejmuje trzy podprocesy:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) planowania – zapewnienia warunków do negocjacji;</li> <li>2) prowadzenia – dochodzenia do porozumienia poprzez rozwiązywanie konfliktów, wymianę, ustępstwa itp.;</li> <li>3) podsumowania – formułowania i zawierania umowy oraz oceny przebiegu negocjacji.</li> </ol> <p>Każdy z tych podprocesów obejmuje szereg etapów i działań. Szczegółowe procesy negocjacji odpowiadają poszczególnym rodzajom negocjacji projektowych.</p>
<p>Metoda (sposób, forma, środek) kierowania konfliktem (rozstrzygnięcia go) pomiędzy stronami, dążącymi do realizacji własnych celów i uzyskania jak najlepszych rezultatów. Poszukiwanie rozwiązania jednej lub większej ilości kwestii spornych.</p>	<p>Występuje szereg różnorodnych konfliktów pomiędzy interesariuszami projektu (pojedynczymi i ich grupami) jako efekt wielu interakcji pomiędzy nimi. Interesariusze posiadają rozbieżne cele rzeczowe i odmienne poglądy na poszczególne kwestie w zakresach negocjacji. Sprzeczności dotyczą także wartości, zasad, oczekiwań, wyobrażeń itp., tworzących emocjonalny kontekst negocjacji, wymagający identyfikacji ze względu na istotny wpływ na kwestie merytoryczne. Mamy więc tutaj do czynienia z wymiarem konkurencyjnym (rywalizacyjnym) negocjacji.</p>
<p>Metoda osiągania porozumienia – aspekt ten dotyczy zamierzonego wyniku negocjacji, korzystnego dla ich partnerów. Interpretacja taka stanowi niezbędne „dopełnienie logiczne” poprzedniej, eksponującej rozbieżne interesy.</p>	<p>Interesariusze projektu posiadają także wspólne cele. Z definicji są zainteresowani jego realizacją, a zwłaszcza jego efektami, stanowiącymi istotne dla nich wartości (materialne i niematerialne). Ich współdziałanie jest zatem pożądane (konieczne) z punktu widzenia osiągnięcia pożądanych rezultatów projektu. To z kolei wymaga zawierania szeregu kontraktów (jawnych i niejawnych) określających warunki porozumienia między nimi. Omawiana interpretacja negocjacji stanowi zatem ich wymiar kooperacyjny (współdziałania).</p>
<p>Wzajemna zależność stron – wyraża ścisły związek wymiarów kooperacji i konkurencji – łączne występowanie sprzecznych i wspólnych celów i interesów partnerów. Żaden nie może osiągnąć swoich celów samodzielnie i jednocześnie każdy może pomóc innym w realizacji ich celów.</p>	<p>Wzajemne interakcje pomiędzy interesariuszami projektu są liczne, wielopłaszczyznowe, trudne do identyfikacji, symetryczne i niesymetryczne, silniejsze i słabsze, pozytywne i negatywne, incydentalne i trwałe itp. Efektywna realizacja zarówno samego projektu, jak i negocjacji niezbędnych do jego wdrożenia wymaga odpowiedniego zaangażowania wszystkich jego istotnych interesariuszy, w zakresie ich ról w projekcie. Negocjacje są niezbędne wtedy, gdy nie dostrzegają oni alternatywnych i zarazem bardziej efektywnych sposobów realizacji swoich celów i zaangażowania posiadanych zasobów niż realizacja danego projektu.</p>

Interpretacja negocjacji	Znaczenie w zarządzaniu projektami
<p>Proces podejmowania decyzji (interakcyjny) – w fazie przygotowawczej realizowany przez strony niezależnie od siebie (z punktu widzenia ich celów). Potem następują wzajemne uzgodnienia w zakresie dwóch par zbiorów: alternatyw rozwiązań i kryteriów ich oceny, określonych wcześniej dla każdej ze stron z osobna. Wreszcie strony wybierają kryteria z punktu widzenia ich interesów i ustalają zbiór alternatyw, tj. część wspólną wstępnych opcji.</p>	<p>Podczas realizacji projektu, a co za tym idzie w negocjacjach projektowych rozwiązuje się wiele problemów decyzyjnych o różnym ciężarze gatunkowym. Decyzje te dotyczą wszelkiego rodzaju kwestii związanych z realizacją projektu, takich jak ustalenie wymagań i warunków wstępnych, pozyskanie zasobów, opracowanie harmonogramu, stworzenie zespołu projektowego itp. Negocjacje projektowe dotyczą przede wszystkim kluczowych decyzji rozstrzygających o powodzeniu projektu, podejmowanych przez stanowiska kierownicze odpowiedzialne za jego realizację, tj. kierownictwo projektu (szefa lub zespół koordynujący), a także menedżerów wyższego szczebla odpowiedzialnych za nadzorowanie projektu. Przy formułowaniu wariantów rozważa się te, które w jak największym stopniu umożliwią osiągnięcie celów projektu i indywidualnych celów jego interesariuszy. Podstawą formułowania kryteriów oceny wariantów są wymagania konkretyzujące cele projektu, dotyczące czasu, jakości, kosztów itp.</p>
<p>Proces komunikowania się – wzajemnej wymiany informacji, „przenikający” proces negocjacji, tj. wszelkie działania stron, od wstępnej prezentacji stanowisk, poprzez formułowanie i wymianę ofert, przekonywanie się, wyjaśnianie wątpliwości itp., aż do końcowych ustaleń i redagowania umowy.</p>	<p>W procesie planowania negocjacji projektowych niezbędne jest pozyskanie danych charakteryzujących wszystkie istotne wymiary i parametry danej sytuacji negocjacyjnej, tj. partnerów, zakresu i kontekstu negocjacji (wyznaczonego specyfiką projektu) oraz otoczenia zewnętrznego. W procesie prowadzenia negocjacji projektowych stosuje się typowe formy przekazu: oferty, pytania i odpowiedzi, argumenty i kontrargumenty. W procesie oceny negocjacji uwzględnia się dane niezbędne do zawarcia umowy (w zakresie poszczególnych zagadnień) oraz oceny ich przebiegu (w zakresie efektów, narzędzi, relacji, samego procesu).</p>
<p>Proces wzajemnej wymiany – dokonywanej przez strony poprzez wzajemne ustępstwa i uzgodnienia. Warunki wymiany muszą być uzgodnione przez wszystkie zaangażowane strony.</p>	<p>Wymiana pomiędzy stronami negocjacji (interesariuszami projektu) dotyczy wszelkich kwestii w nich rozważanych. Powinna być ekwiwalentna. Sprzyjają jej różnice w hierarchii celów stron, tzn. dąży się do pozyskania istotnych zasobów i wartości, oddając w zamian mniej istotne, ale ważne dla drugiej strony. Dotyczy wymiernych kwestii, zwłaszcza zasobów, a także niematerialnych, tj. idei, pomysłów, koncepcji rozwiązań.</p>
<p>Proces tworzenia wartości – dążenie do osiągnięcia przez strony negocjacji wspólnych korzyści, dzięki tworzeniu dodatkowych wartości, których uzyskanie nie byłoby możliwe bez negocjacji.</p>	<p>Tworzenie wartości w negocjacjach projektowych wynika wprost z istoty projektu, który jest jednorazowy (niepowtarzalny, jednokrotny), unikatowy, czy wręcz nowatorski (lub stanowi wyjątkową kombinację powtarzalnych elementów). Wspólne wartości uzyskane poprzez negocjacje projektowe i odzwierciedlone w efektach projektu stanowią efekt synergiczny współdziałania wszystkich jego interesariuszy.</p>

Źródło: opracowanie własne

Podstawowe kryterium typologii negocjacji projektowych stanowi ich środowisko, co prowadzi do wyodrębnienia ich dwóch zasadniczych rodzajów: wewnątrzorganizacyjnych i zewnątrz-organizacyjnych (w otoczeniu dalszym, tzn. zewnętrznym, obejmującym podmioty poza granicami firmy). Pierwszy z nich można podzielić dalej na dwa typy: prowadzone wewnątrz zespołu projektowego, tzn. pomiędzy kierownictwem projektu, a jego wykonawcami (członkami zespołu) i poza nim, tj. z innymi partnerami z danej organizacji, w której realizowany jest projekt (tworzącymi otoczenie bliższe negocjacji, tj. wewnątrz firmy).

Celem konkretyzacji środowiska rozważanych negocjacji niezbędne jest przyjęcie kryterium interesariuszy projektu, tj. wszelkiego rodzaju osoby lub organizacje, tworzące specyficzne środowisko projektu, które są w niego zaangażowane lub w których interesie może być pozytywne lub negatywne wpływanie na przebieg i rezultaty jego wykonania. Są więc oni potencjalnymi partnerami negocjacji dla kierownictwa projektu. Ilość podmiotów zaangażowanych w negocjacje, ich zadania, a także zakres i zasady udziału zależą oczywiście od specyfiki konkretnego projektu, tj. jego celów, stopnia złożoności, zakresu itp. Zespół projektowy musi zidentyfikować interesariuszy, określić ich potrzeby i oczekiwania, czyli uświadomione i nieuświadomione wymagania. Spełnianie oczekiwań udziałowców może być bardzo trudne z powodu zupełnie innych celów, które prowadzą często do konfliktów. Negocjacje powinny być prowadzone przez kierownictwo jako reprezentanta interesów klienta projektu. Ich ustalenia muszą być zatem zgodne z ogólnymi warunkami realizacji, standardami i parametrami projektu, określonymi przez kierownika projektu ze zleceniodawcą. Tym niemniej, przy rozstrzyganiu ewentualnych konfliktów kierownik projektu nie może zapominać o celach pozostałych interesariuszy projektu<sup>17</sup>.

Negocjacje w zespole projektowym dotyczą przede wszystkim następujących kwestii:

- wymaganego wkładu wiedzy, umiejętności i doświadczenia,
- zakresu merytorycznego i czasowego zaangażowania w projekt,
- zakresu zadań, uprawnień i odpowiedzialności jako członka zespołu,
- relacji do innych członków zespołu i zasad współdziałania z nimi,
- standardów działania wynikających ze stosowanych zasad, metod i procedur,
- wymagań w zakresie wydajności (produktywności) pracy, a także szczegółowych i specyficznych kryteriów oceny zrealizowanych działań,
- zasad ustalania i wielkości gratyfikacji (płacy podstawowej, premii, nagród itp.),
- koordynacji działań w trakcie realizacji projektu,
- rozwiązywania potencjalnych konfliktów we współdziałaniu wewnątrz zespołu,
- oceny efektywności działań,
- ewentualnych zmian przyjętych ustaleń (renegocjacje).

Z kolei najważniejsze przypadki negocjacji z partnerami wewnątrz organizacji zestawiono w Tabeli 2.

---

<sup>17</sup> *Ibidem*.



Tabela 2: Opis negocjacji projektowych z interesariuszami wewnętrznymi

<b>Interesariusze</b>	<b>Cele negocjacji</b>	<b>Zakres przedmiotowy negocjacji</b>
Organizacja (klient wewnętrzny)	Sprecyzowanie wymagań i oczekiwań związanych z realizacją projektu oraz podstawowych warunków i zasad jego wykonania, w efekcie podjęcie decyzji o jego zainicjowaniu.	Cele, zakres i standardy realizacji projektu, zwłaszcza dotyczące efektów, ram czasowych, niezbędnych zasobów, wymagań jakościowych i budżetu (ceny), a także możliwości i ograniczenia realizacyjne – uzgadniane, weryfikowane i zatwierdzane przez kierownika z klientem.
	Zatrudnienie kierownictwa projektu poprzez uzgodnienie warunków i zawarcie kontraktu na realizację projektu.	Zakres udziału, cele, zadania (funkcje), terminy, wynagrodzenie, zasady: realizacji działań, współdziałania, raportowania, oceny oraz wynagradzania, inne warunki dodatkowe kontraktu, realizacja i ocena tych ustaleń.
Kierownicy innych projektów	Zapewnienie sprawnego współdziałania oraz spójności, kompletności i efektywności wszystkich projektów realizowanych w firmie, z punktu widzenia osiągania jej celów strategicznych.	Cele (częstkowe i pośrednie) i priorytety, zakres i rodzaje podejmowanych działań, mechanizmy koordynacji, zasady: alokacji zasobów, wzajemnej wymiany (kooperacji wewnętrznej), komunikowania się, ewentualnej wymienności funkcji i środków, przemieszczeń pracowniczych, wymiany danych itp.
Menedżerowie funkcjonalni	Zagwarantowanie sprawnego współdziałania, spójności, kompletności i efektywności wszystkich działań bieżących i projektów realizowanych w firmie	Zasady powoływania pracowników funkcjonalnych do zespołów projektowych (ich oddelegowania), cele (częstkowe i pośrednie) i priorytety, zakres i rodzaje podejmowanych działań w projekcie i poza nim, zasady ich koordynacji (ustalanie harmonogramów) i komunikowania się.
Specjaliści funkcjonalni (eksperti wewnętrzni)	Pozyskanie fachowego wsparcia wykonawców projektu – wspomagające zapewnienie niezbędnej informacji i wiedzy.	Zakres udziału, cele, zadania (funkcje), terminy, zasady: realizacji działań, współdziałania, oceny i wynagradzania, raportowania, inne warunki dodatkowe kontraktu, realizacja i ocena tych ustaleń.

Źródło: A. Kozina, *Rodzaje negocjacji...*, *op. cit.*

Ostatni z trzech podstawowych rodzajów negocjacji projektowych, tj. z podmiotami zewnętrznymi opisano w Tabeli 3, uwzględniając ich główne typy ze względu na poszczególnych interesariuszy. Kryterium podziału omawianych negocjacji stanowi więc specyfika wzajemnych potrzeb i oczekiwań w relacjach zespołu projektowego z danym interesariuszem, a co za tym idzie, zakres przedmiotowy negocjacji z nim.

Tabela 3: Charakterystyka negocjacji projektowych z interesariuszami zewnętrznymi

<b>Interesariusze</b>	<b>Cele negocjacji</b>	<b>Zakres przedmiotowy negocjacji</b>
Klient zewnętrzny	Określenie wymagań i oczekiwań dotyczących realizacji projektu oraz ustalenie zasadniczych warunków i zasad jego wykonania, w efekcie podjęcie decyzji o jego zainicjowaniu.	Cele i zakres przedsięwzięcia oraz standardy jego realizacji, w tym zwłaszcza dotyczące efektów (wytworów), ram czasowych, niezbędnych zasobów, wymagań jakościowych, kosztorysu (ceny) oraz możliwości i ograniczeń realizacyjnych – uzgadniane a potem weryfikowane i zatwierdzone przez kierownika ze zleceniodawcą.
Podwykonawcy	Ustalenie zasad współpracy dla realizacji działań częściowych, wpływających na efektywną realizację projektu poprzez zawarcie i wykonanie odpowiednich umów kooperacyjnych.	Zakres wzajemnych świadczeń, czas realizacji działań częściowych, koszty, harmonogramy, warunki odbioru prac oraz inne uzgodnienia i działania koordynacyjne (tworzenie podzespołów, zebrania i narady, monitowanie i interwencje, wymiana informacji itp.).
Dostawcy zasobów rzeczowych	Zapewnienie pełnego i terminowego zaspokojenia potrzeb projektu w zakresie zasobów rzeczowych, niezbędnych do realizacji projektu poprzez zawarcie i wykonanie odpowiednich umów handlowych.	Ilość (wielkość, zakres), rodzaje (asortyment), ceny (koszty), terminy i formy płatności, czas i sposób dostarczenia, parametry techniczne, wymagania jakościowe, warunki odbioru, ustalenia gwarancyjne, zasady reklamacji i inne warunki kontraktu na dostawę materiałów, wyposażenia i usług.
Sponsorzy	Uzyskanie pełnego i terminowego zaspokojenia potrzeb projektu w zakresie niezbędnych środków finansowych – zawarcie i wykonanie odpowiedniej umowy (kredytowej, sponsoringowej itp.).	Wielkość (wartość) oraz formy, zasady i terminy dostarczenia środków finansowych, a także ustalenia dotyczące ewentualnej spłaty zobowiązań (rat, odsetek), udziału w efektach projektu, ewentualnie dodatkowych świadczeń wymiennych (np. działań promocyjnych, ulg podatkowych, usług komplementarnych itp.).
Konsultanci	Zapewnienie pełnego i terminowego zaspokojenia potrzeb projektu w zakresie fachowego doradztwa, niezbędnego do realizacji projektu poprzez zawarcie i wykonanie umów na świadczenie usług.	Zakres funkcjonalny i terminy realizacji usług oraz koszty (cena), zasady współpracy, sposób realizacji i warunki odbioru prac oraz inne uzgodnienia i działania koordynacyjne (tworzenie podzespołów, zebrania i narady, monitowanie i interwencje, wymiana informacji itp.) z kierownikami innych projektów i podwykonawcami.

Źródło: A. Kozina, *Rodzaje negocjacji...*, *op. cit.*

Reasumując, negocjacje projektowe są najbardziej kompleksowym i złożonym rodzajem negocjacji w firmie. Z uwagi na szeroki i interdyscyplinarny zakres projektów oraz cele i oczekiwania jego interesariuszy, de facto występuje tutaj szereg różnorodnych negocjacji, typowych dla dziedzin funkcjonalnych, np. handlowych, finansowych, pracowniczych itp. Ich zakres jest więc szeroki, dotyczą zwykle wielu zagadnień, objętych zakresem projektu. W praktyce rzadko odnoszą się do jednej kwestii – stanowią

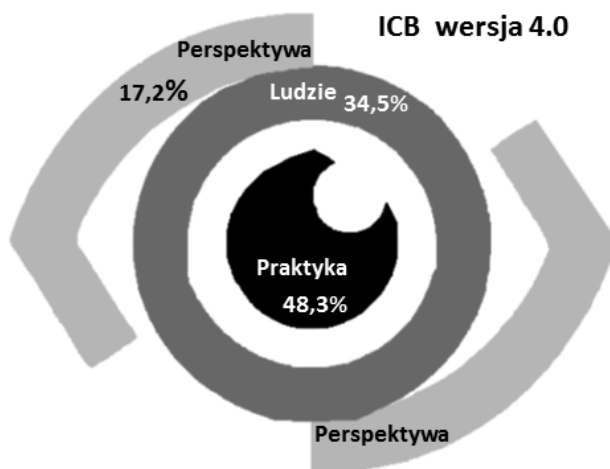
wtedy część szerszych negocjacji. Ponadto często negocjacje projektowe mają charakter wielostronny, co znacznie zwiększa złożoność działań realizowanych w ich ramach.

#### 4. Rodzaje kompetencji kierownika projektu

Jak już wspomniano wcześniej, kierownik projektu jest główną osobą odpowiadającą za osiągnięcie celów projektu i jego sukces. Aby sprostać wyzwaniom, które niesie ze sobą projekt i być gotowym do skutecznej realizacji postawionych przed nim zadań, kierownik projektu powinien posiadać określone kompetencje. Jest oczywiste, że aby być skutecznym kompetencje te powinny obejmować swoim zakresem całość prac związanych z realizacją projektu i monitorowaniem stanu jego realizacji, zwanych niejednokrotnie kompetencjami technicznymi. Jednak ze względu na różnorodność zadań kierownika projektu, jego kompetencje nie mogą ograniczać się jedynie do technicznych. Równie ważne są kompetencje dotyczące relacji międzyludzkich zachodzących pomiędzy różnymi osobami i grupami zarządzanymi w projekcie, a także kompetencje dotyczące powiązań zespołu projektowego w kontekście otoczenia projektu i stałych struktur organizacyjnych.

Tematyka kompetencji kierownika projektu została poruszona w wielu opracowaniach. W ocenie autorów na szczególną uwagę zasługuje podejście przyjęte przez IPMA<sup>18</sup> (z ang. *International Project Management Association*), gdyż zawarte w nim wytyczne całościowo ujmują zakres kompetencji wymaganych od kierownika projektu i są uznany standardem światowym w dziedzinie zarządzania projektami<sup>19</sup>. Zakres ten, graficznie reprezentowany przez tzw. oko kompetencji IPMA (Rysunek 2), zawiera 29 następujących elementów kompetencji i został podzielony na trzy obszary (Tabela 4).

Rysunek 2: Oko kompetencji IPMA



Źródło: Opracowanie własne

<sup>18</sup> Organizacja non-profit, obejmująca kilkadziesiąt organizacji narodowych, od szeregu lat współpracująca w tworzeniu i ugruntowywaniu uniwersalnego standardu kompetencji w zarządzaniu projektami oraz certyfikowaniu menedżerów projektów. IPMA Polska jest częścią tej organizacji.

<sup>19</sup> W roku 2015 zostało wydane kolejne, czwarte wydanie wytycznych kompetencji IPMA (*Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management, version 4.0*, IPMA, Zurich 2015) z czego część pierwsza została przetłumaczona na język polski (*Wytyczne Kompetencji Indywidualnych w Zarządzaniu Projektami, Programami i Portfelami. Część 1. Zarządzanie Projektami*, tłumaczenie polskie „IPMA ICB, version 4.0”, IPMA Polska 2017)

Tabela 4: Obszary i elementy kompetencji wg IPMA

Perspektywa	Ludzie	Praktyka
<p><b>Perspektywa 1:</b> Strategia</p> <p><b>Perspektywa 2:</b> Nadzór zarządczy, struktura i procesy</p> <p><b>Perspektywa 3:</b> Zgodność, normy i przepisy</p> <p><b>Perspektywa 4:</b> Układ sił i interesów</p> <p><b>Perspektywa 5:</b> Kultura i wartości</p>	<p><b>Ludzie 1:</b> Autorefleksja i zarządzanie sobą</p> <p><b>Ludzie 2:</b> Spójność wewnętrzna i rzetelność</p> <p><b>Ludzie 3:</b> Komunikacja interpersonalna</p> <p><b>Ludzie 4:</b> Relacje i zaangażowanie</p> <p><b>Ludzie 5:</b> Przywództwo</p> <p><b>Ludzie 6:</b> Praca zespołowa</p> <p><b>Ludzie 7:</b> Konflikt i kryzys</p> <p><b>Ludzie 8:</b> Przedsiębiorczość i kreatywność</p> <p><b>Ludzie 9:</b> Negocjacje</p> <p><b>Ludzie 10:</b> Orientacja na wyniki</p>	<p><b>Praktyka 1:</b> Definiowanie projektu/ programu/portfela</p> <p><b>Praktyka 2:</b> Wymagania, cele i korzyści</p> <p><b>Praktyka 3:</b> Zakres</p> <p><b>Praktyka 4:</b> Zarządzanie czasem w projekcie</p> <p><b>Praktyka 5:</b> Organizacja projektu i komunikacja</p> <p><b>Praktyka 6:</b> Jakość</p> <p><b>Praktyka 7:</b> Finanse</p> <p><b>Praktyka 8:</b> Zasoby</p> <p><b>Praktyka 9:</b> Zamówienia, kontrakty i współpraca</p> <p><b>Praktyka 10:</b> Planowanie i kontrola</p> <p><b>Praktyka 11:</b> Ryzyko</p> <p><b>Praktyka 12:</b> Interesariusze</p> <p><b>Praktyka 13:</b> Zmiana i transformacja</p> <p><b>Praktyka 14:</b> Wybór i optymalizacja<sup>20</sup></p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Wytyczne Kompetencji..., op. cit., s. 33-34*

1. *Praktyka* (14 elementów), dotyczący specyficznych metod, narzędzi i technik stosowanych w projektach, programach i portfelach, w celu ich pomyślnej realizacji.
2. *Ludzie* (10 elementów), obejmujący osobiste i interpersonalne kompetencje, niezbędne do skutecznego uczestnictwa lub prowadzenia projektu, programu lub portfela.
3. *Perspektywa* (5 elementów), obejmujący metody, narzędzia i techniki, dzięki którym jednostki współdziałają z otoczeniem, a także przesłanki, które kierują ludźmi, organizacje i stowarzyszenia w stronę inicjowania i wspierania projektów, programów i portfeli.

Obszar *Praktyka* koncentruje się na technicznych umiejętnościach osób biorących udział w projekcie lub zarządzających nim w całym cyklu jego życia. I tak:

- *definiowanie projektu* – opisuje sposób w jaki wymagania, życzenia i determinacja jednej lub więcej organizacji są przez jednostkę interpretowane i oceniane, a następnie przełożone na wstępny plan projektu,
- *wymagania, cele i korzyści* – opisuje przyczyny zaistnienia projektu oraz określa, jakie cele i korzyści należy osiągnąć, jakie zadania wykonać oraz które z wymagań interesariuszy należy spełnić,
- *zakres* – opisuje wyniki, rezultaty i korzyści oraz pracę, doprowadzającą do ich powstania,
- *zarządzanie czasem w projekcie* – obejmuje planowanie w czasie wszystkich komponentów i zadań projektu aby zoptymalizować jego realizację,
- *organizacja projektu i komunikacja* – obejmuje definicję, wdrożenie i zarządzanie organizacją projektu. definiuje również wymagane role i obowiązki oraz skuteczną wymianę informacji w tymczasowej organizacji, jakim jest projekt,

<sup>20</sup> Ten element kompetencji ma zastosowanie tylko do programów i portfeli i nie będzie omawiany.

- *jakość* – dotyczy zarządzania, zapewniania oraz kontroli jakości rezultatów projektu a także wprowadzania, wdrażania i sprawdzania standardów, według których utrzymuje się jakość w procesie ich uzyskiwania,
- *finanse* – obejmuje zarządzanie kosztami oraz finansowanie zewnętrzne i wewnętrzne, które są niezbędne do skutecznego zarządzania projektem,
- *zasoby* – obejmuje definiowanie, pozyskiwanie, kontrolę i rozwój zasobów, niezbędnych do osiągnięcia rezultatów projektu,
- *zamówienia, kontrakty, współpraca* – obejmuje wszystkie procesy od planowania zamówień po zakup i administrację kontraktu,
- *planowanie i kontrola* – obejmuje tworzenie i utrzymywanie planu zarządzania projektem oraz monitorowanie stanu projektu,
- *ryzyko* – obejmuje identyfikację, ocenę, planowanie strategii reakcji i jej wdrożenie oraz kontrolę ryzyka powstającego w ramach projektów,
- *interesariusze* – opisuje zasady identyfikacji, analizy, angażowania i zarządzania postawami i oczekiwaniami wszystkich istotnych interesariuszy projektu,
- *zmiana i transformacja* – obejmuje ocenę możliwości wprowadzenia zmiany, ocenę nastawienia osób, grup i organizacji do zmiany i reagowanie na ich zachowanie wobec zmiany, skuteczne wprowadzenie zmiany oraz radzenie sobie z oporem wobec zmiany.

Obszar *Ludzie* opisuje kompetencje osobiste i społeczne, które kierownik projektu musi posiadać, aby odnieść sukces. I tak:

- *autorefleksja i zarządzanie sobą* – określa umiejętności niezbędne do poznania i zrozumienia własnych emocji, zachowania, preferencji i wartości oraz zrozumieniem ich wpływu na własne postępowanie; obejmuje również umiejętności wyznaczania osobistych celów, by sprawdzić i dostosować postępy i uporać się z codzienną pracą w sposób systematyczny, poprzez zarządzanie zmieniającymi się warunkami i radzenie sobie w sytuacja stresujących,
- *spójność wewnętrzna i rzetelność* – uznaje, że dostarczanie projektowych produktów i korzyści wymaga dużego osobistego zaangażowania, aby sprostać wymaganiom,
- *komunikacja interpersonalna* – to wymiar poprawnych informacji, przekazywanych dokładnie i konkretnie do wszystkich zainteresowanych stron,
- *relacja i zaangażowanie* – opisuje, w jaki sposób należy budować i utrzymywać relacje osobiste oraz sieci relacji,
- *przywództwo* – obejmuje umiejętności doboru i zastosowania odpowiednich stylów zarządzania w różnych sytuacjach,
- *praca zespołowa* – opisuje, jak tworzyć, utrzymywać i efektywnie zarządzać zespołem projektowym,
- *konflikt i kryzys* – obejmuje moderowanie i rozwiązywanie konfliktów, a także kryzysów, poprzez obserwację środowiska i stosowanie środków zaradczych w odniesieniu do zdarzeń i sytuacji, konfliktów charakterów, sytuacji stresujących i innych potencjalnych niebezpieczeństw,
- *przedsiębiorczość i kreatywność* – opisuje różne techniki i sposoby myślenia w procesie definiowania, analizowania, ustalania priorytetów, znajdowania alternatyw i radzenia sobie z problemami i wyzwaniem
- *NEGOCJACJE* – opisuje proces zachodzący między dwiema lub więcej stronami, którego realizacja ma prowadzić do zrównoważenia różnych interesów, potrzeb i oczekiwań w celu osiągnięcia wspólnego porozumienia i zaangażowania przy jednoczesnym zachowaniu pozytywnego stosunku do pracy,
- *orientacja na wynik* – określa, jak ustalać priorytety środków i zasobów w celu rozwiązania problemów i pokonywania przeszkód tak, aby uzyskać optymalny rezultat dla wszystkich zaangażowanych stron.

Elementy kompetencji obszaru *Perspektywa* określają zakres niezbędnej wiedzy i umiejętności, które umożliwią kierownikowi projektu skuteczne radzenie sobie z otoczeniem przedsięwzięcia. I tak:

- *strategia* – opisuje, jak zrozumieć i przekształcić strategię w łatwe do zarządzania elementy,
- *nadzór zarządczy, struktura i procesy* – opisuje w jaki sposób można zrozumieć i dostosować projekt do ustalonych struktur, systemów i procesów w organizacji, które zapewniają wsparcie dla projektów i wpływają na sposób, w jaki projekty są organizowane, wdrażane i zarządzane,
- *zgodność, normy i przepisy* – opisuje, w jaki sposób kierownik projektu powinien interpretować i umiejscowić projekt w ramach zewnętrznych oraz wewnętrznych norm i przepisów,
- *kultura i wartości* – opisuje podejście jednostki do wpływania na kulturę organizacji i szersze otoczenie społeczne, w którym osadzony jest projekt.

## 5. Uniwersalne kompetencje negocjacyjne kierownika projektu

Negocjacje z jednej strony stanowią swoistą sztukę, tj. są uwarunkowane talentem (wrodzonymi predyspozycjami), z drugiej – obejmują specyficzne kompetencje (wiedzę i umiejętności), które można nabyć lub rozwinąć. „Osoby ze znakomitym wyczuciem negocjacyjnym to przede wszystkim jednostki obdarzone tzw. inteligencją emocjonalną, czyli zdolnością rozpoznawania uczuć u siebie i innych oraz umiejętnością mistrzowskiego sterowania nimi”<sup>21</sup>. Istotne jest znaczenie systematycznej analizy i opracowywania strategii oraz uczenia się poprzez doświadczenie praktyczne i szkolenie teoretyczne, co pozwala na efektywny rozwój wrodzonych predyspozycji<sup>22</sup>. Niewielu jest bowiem urodzonych negocjatorów. Zdarzają się talenty samorodne, ale dla większości szlifowanie umiejętności negocjacyjnych to żmudny proces. Nawet najlepsze podstawy teoretyczne nie zastąpią ciągłego szkolenia na placu boju, czyli w różnorodnych sytuacjach negocjacyjnych<sup>23</sup>.

Wymagania w zakresie potencjału uniwersalnych kompetencji szefa projektu jako negocjatora obejmują trzy komponenty: wiedzę, umiejętności (nabyte) i zdolności (wrodzone) oraz cechy osobowości (Tabela 5). A. Fowler bierze pod uwagę także nastawienie<sup>24</sup>. Elementy te tworzą model sprawnego negocjatora. Omawiane kompetencje dzieli się także na negocjacyjne, techniczne i interpersonalne<sup>25</sup>.

Charakteryzując pierwszy z elementów potencjału negocjacyjnego, należy zauważyć, iż oprócz trzech grup istotnych zagadnień omówionych w Tabeli 5, w negocjacjach gospodarczych mamy do czynienia z występowaniem dwojakiego rodzaju wiedzy:

- 1) *nominalnej*, stanowiącej ogół poglądów, koncepcji, zasobów informacji itp., pozyskanych dzięki doświadczeniom w omawianej dziedzinie,
- 2) *interakcyjnej*, dotyczącej specyficznej sytuacji negocjacyjnej, czyli pozyskiwanej i wzbogacanej w trakcie negocjacji w procesie wzajemnego uczenia się partnerów.

Jeśli chodzi o drugi komponent potencjału negocjacyjnego szefa projektu, to najważniejsze umiejętności i zdolności niezbędne do prowadzenia negocjacji po pierwsze wynikają z ich interpretacji – jako procesu podejmowania decyzji i komunikowania się, a po drugie są zdeterminowane czynnikami organizacyjnymi, a zwłaszcza koniecznością pracy w zespole, potrzebą wymiany informacji i hierarchią rozkazodawczą.

Ostatni element potencjału sprawnego negocjatora (poszczególne grupy zbliżonych cech) jest najbardziej kontrowersyjny, gdyż po pierwsze trudno jest oszacować stopień natężenia cech osobowości w kontekście negocjacji, a po drugie – jednoznacznie udowodnić ich wpływ na zachowanie się

<sup>21</sup> A. Fowler, *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 2001, s. 170 i dalsze.

<sup>22</sup> M. Watkins, *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005, s. 205.

<sup>23</sup> A. Murdoch, *Dekalog negocjatora*, „Marketing i Rynek”, 1997, nr 10.

<sup>24</sup> M. Watkins, *op. cit.*, s. 170 i dalsze.

<sup>25</sup> L.L. Thompson, *The Mind and Heart of The Negotiator*, Prentice Hall, New Jersey 2001, s. 211.

Tabela 5: Potencjał kompetencyjny kierownika projektu jako negocjatora

Wiedza	Zdolności i umiejętności	Cechy osobowości
<p>1. Na temat negocjacji, tj. ich specyfiki, zasad ich prowadzenia, strategii i technik negocjacyjnych itp. (efekty dotychczasowych teorii i badań).</p> <p>2. Specjalistyczna (merytoryczna), tj. z zakresu zagadnień, którymi negocjator się zajmuje, znajomość której warunkuje rozwiązywanie problemów, tutaj: w zakresie zarządzania projektami.</p> <p>3. Pomocnicza, tzn. z dziedzin wspomagających, zwłaszcza zagadnień:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ekonomiczno-finansowych, głównie funkcjonowania krajowych i międzynarodowych rynków finansowych i kapitałowych, metod kalkulacji, wyceny, analizy i oceny efektywności, bankowości i ubezpieczeń itp.;</li> <li>– handlowych i marketingowych; zwłaszcza analizy rynku i sprzedaży;</li> <li>– techniczno-technologicznych, dotyczących najnowszych, konkretnych rozwiązań np. parametrów produktów i usług;</li> <li>– prawnych – prawa gospodarczego, krajowego i międzynarodowego, zwłaszcza przepisów regulujących zasady działania w danej dziedzinie, czy bardziej ogólne, np. w zakresie zawierania umów, czy realizacji przetargów;</li> <li>– psycho-socjologicznych, a zwłaszcza komunikacji interpersonalnej, twórczego rozwiązywania problemów, prawidłowości i uwarunkowań zachowań jednostek i grup;</li> <li>– logiki (zasad wnioskowania), sztuki przekonywania i dyskusji; <ul style="list-style-type: none"> <li>– modeli formalnych negocjacji i rozwiązywania konfliktów, jak np. teoria gier, metody symulacyjne, modele wielokryterialne;</li> </ul> </li> <li>– organizacji i zarządzania (przywództwa, pracy zespołowej, podejmowania decyzji, analizy strategicznej itp.);</li> <li>– etyki w działalności gospodarczej;</li> <li>– aspektów ideologicznych, politycznych i kulturowych – zwłaszcza w negocjacjach międzynarodowych.</li> </ul>	<p>1. Rozwiązywania problemów i podejmowanie decyzji:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– identyfikacji problemów oraz ich przyczyn i skutków,</li> <li>– pozyskiwania, selekcji, przetwarzania, interpretacji itp. niezbędnych danych,</li> <li>– kompleksowej analizy sytuacji negocjacyjnej ( jej aspektów i uwarunkowań),</li> <li>– formułowania celów i ustalania priorytetów oraz określaniu alternatyw rozwiązań,</li> <li>– syntezy posiadanych danych dla wypracowania sposobów realizacji celów</li> <li>– kreowania strategii, doboru technik, formułowania ofert, pytań, argumentów itp.,</li> <li>– doboru efektywnych narzędzi rozwiązywania problemów (podejmowania decyzji),</li> </ul> <p>2. Komunikowania się:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– nawiązywania i utrzymywania kontaktów,</li> <li>– interpretacji sytuacji i zachowań,</li> <li>– prezentacji stanowiska, opinii, ofert i poglądów,</li> <li>– słuchania, percepcji i interpretacji komunikatów werbalnych i niewerbalnych,</li> <li>– dyskusowania, argumentowania i przekonywania,</li> <li>– zadawania pytań i formułowania odpowiedzi,</li> <li>– wpływania na zachowania ludzi, a nawet sterowania nimi poprzez sugestie i perswazję.</li> </ul> <p>3. Organizowania działań:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– analizy sytuacji negocjacyjnych i planowania,</li> <li>– budowania zespołów i rozdziału zadań,</li> <li>– koordynacji i współdziałania, we własnym zespole i w relacjach z partnerem,</li> <li>– monitorowania i oceny efektywności działania.</li> </ul>	<p>1) pozytywne nastawienie, otwarcie, takt, wyczucie i empatia wobec partnera;</p> <p>2) konsekwencja, stanowczość i asertywność w realizacji własnych celów;</p> <p>3) orientacja na współdziałanie i zarazem duch pozytywnej rywalizacji;</p> <p>4) odwaga i zdecydowanie w postępowaniu;</p> <p>5) skłonność do podejmowania ryzyka i działania w warunkach niepewności;</p> <p>6) dokładność, staranność, precyzja myślenia i działania;</p> <p>7) koncentracja i elastyczność w zachowaniu;</p> <p>8) kreatywność (innowacyjność, pomysłowość) i przedsiębiorczość;</p> <p>9) rzetelność, prawość, uczciwość, wiarygodność;</p> <p>10) cierpliwość, wytrwałość, wytrzymałość;</p> <p>11) opanowanie i kontrolowanie emocji.</p>

konkretnych osób w różnych negocjacjach. Po za tym praktycznie nie da się od siebie oddzielić wymagań w zakresie zdolności i umiejętności od pożądanych cech osobowości, gdyż obie grupy charakterystyk wzajemnie się warunkują.

Można również przedstawić przykładowe, szczegółowe ujęcia rozważanych kompetencji. Zdaniem M. Watkina skuteczność negocjatorów warunkuje posiadanie zdolności: rozpoznawania wzorca, symulacji mentalnej, zarządzania równoległego, refleksji w trakcie działania, oraz przyjmowanie postawy umysłowej ukierunkowanej na ustawiczne doskonalenie i rozwijanie świadomości zintegrowanej<sup>26</sup>. Z kolei R. Dawson określa trzy predyspozycje do bycia dobrym negocjatorem: skłonność do życia w niepewności, duch współzawodnictwa oraz brak silnej potrzeby bycia lubianym<sup>27</sup>.

Reasumując, ogólne kompetencje negocjacyjne składają się na normatywny model kierownika projektu jako negocjatora. Zbyt dosłowne jego interpretowanie prowadzi do tworzenia obrazu idealnego negocjatora, czyli takiego, który naprawdę nie istnieje.

## 6. Sytuacyjne kompetencje negocjacyjne kierownika projektu

Niezbędny element kompetencji negocjacyjnych stanowi doświadczenie, dotyczące zarówno negocjacji jako takich, jak i specyficznej dziedziny, której dotyczy ich zakres. Chodzi o faktyczną znajomość obu grup zagadnień, ugruntowaną poprzez uczestnictwo w szeregu negocjacjach, osiągnięcie w nich znaczących wyników i zauważalnego postępu w rozwijaniu kompetencji. Doświadczenie to może być potwierdzone w konkretnej sytuacji negocjacyjnej, czyli pożądana jest jego adekwatność do tej sytuacji, a co za tym idzie, musi odzwierciedlać sposób realizacji i stopień złożoności zadań realizowanych w danych negocjacjach. Można wskazać następujące rodzaje kompetencji negocjacyjnych kierownika projektu o charakterze sytuacyjnym, uszczegóławiające doświadczenie nabyte w jego praktyce negocjacyjnej, opierając się na ogólnym modelu oceny rozważanych kompetencji<sup>28</sup>:

1. Znajomość specyficznej problematyki negocjacji, stanowiącej meritum, zasadniczy ich kontekst. Zakres i stopień opanowania tej problematyki są uzależnione od rodzaju negocjacji gospodarczych ze względu na dziedzinę działalności firmy. W rozważanym przypadku chodzi o praktyczną wiedzę z zakresu zarządzania projektami, pozyskaną podczas realizacji szeregu przedsięwzięć danego rodzaju, a zwłaszcza pełnienia funkcji kierowniczych w zakresie projektów. Istotna jest także fachowość w zakresie przedmiotowym projektu, zróżnicowana co do stopnia trudności i złożoności, np. odmienna dla projektów architektonicznych, budowlanych i informatycznych. Ponadto niezbędne kompetencje określa sam rodzaj negocjacji w ramach realizacji projektu, np. handlowe wymagają dobrej znajomości polityki cenowej odbiorców i konkurentów, stawek podatkowych itp., w finansowych (z inwestorami, czy sponsorami projektu) należy dobrze znać zasady oprocentowania i warunki spłaty kredytów, stawki leasingowe itp., a przy prowadzeniu negocjacji personalnych, zwłaszcza z potencjalnymi członkami zespołu projektowego, niezbędny jest odpowiedni poziom fachowości w zakresie systemów taryfowych i płacowych, zasad oceniania pracowników itp. itd.
2. Percepcja złożoności rozważanych zagadnień. Mogą występować negocjacje proste, dotyczące jednej kwestii, np. cenowe, jednakże większość negocjacji ma charakter złożony, np. typowa transakcja handlowa z dostawcami zasobów niezbędnych do realizacji projektu obejmuje asortyment produktów, ich ceny, czas ich dostawy, sposób i termin płatności, warunki gwarancji itp., a niekiedy skrajnie złożony, np. negocjacje projektów fuzji i aliansów firm, czy transakcji finansowych w niestabilnym otoczeniu.

<sup>26</sup> M. Watkins, *op. cit.*, s. 205-206.

<sup>27</sup> R. Dawson, *Sekrety udanych negocjacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999, s. 214-215.

<sup>28</sup> A. Kozina, *Ocena kompetencji*, *op. cit.*



3. Rozpoznanie i ocena trudności tych zagadnień. Praktyczne przypadki negocjacyjne lokują się na continuum: rutynowe (proste, powtarzalne) – bezprecedensowe (wyjątkowe, jednorazowe). W pierwszych przypadkach pomocne są procedury negocjacyjne, którymi dysponuje kierownik projektu, a w drugim – po prostu jego intuicja.
4. Zrozumienie znaczenia (rangi, statusu) danych negocjacji projektowych. W zależności od szczebla hierarchii rozkazodawczej mogą występować trzy przypadki negocjacji:
  - *strategiczne* – dotyczące realizacji projektów o fundamentalnym znaczeniu z punktu widzenia celów firmy, np. z kluczowym inwestorem, w aliansach strategicznych itp.,
  - *taktyczne* – stwarzające warunki do realizacji zadań w ramach projektu, np. dotyczące umów z dostawcami, kooperantami, ekspertami itp.
  - *operacyjne* – bezpośrednio przy realizacji poszczególnych procesów wykonawczych w ramach projektu, głównie we współdziałaniu i przy eliminowaniu zakłóceń i konfliktów wewnętrznych.
5. Identyfikacja pozycji drugiej strony negocjacji, tj. partnera negocjacyjnego, w tym jego celów i interesów, założeń i oczekiwań, możliwości i ograniczeń działania, pozycji przetargowej, strategii i technik negocjacyjnych, cech osobistych, silnych i słabych stron itp., zwłaszcza w przypadku nowych partnerów, czy bezprecedensowych sytuacji.
6. Umiejętność analizy uwarunkowań zewnętrznych projektu, tj. środowiska (kontekstu) i otoczenia negocjacji projektowych. Celem konkretyzacji tego typu kompetencji również należy uwzględnić szereg parametrów, takich jak np. przedmiot negocjacji, ich zakres merytoryczny, specyficzne cechy transakcji, przepisy prawne, typy i zakres ryzyka, możliwości działania itp., a także inne dodatkowe czynniki, takie jak np. ograniczenia czasowe, presja publiczności, oddziaływanie mocodawców, wpływ stresu itp.

## 7. Zakończenie

Reasumując, można zauważyć, że w negocjacjach w ogóle, a projektowych w szczególności, jako swego rodzaju sztuce, czy rzemiośle (analogicznie jak w dowolnej dziedzinie naszej aktywności) uczestniczą zarówno ludzie z odpowiednimi predyspozycjami, wrodzonym talentem, przysłowiową „iskrą Bożą”, jak i tacy, którzy radzą sobie z tym gorzej. Z drugiej strony wiadomo, iż dzięki praktyce i kształceniu można do pewnego stopnia rozwijać i doskonalić umiejętności negocjacyjne. Każdemu, kto posiada cechy ułatwiające negocjowanie, wiedza teoretyczna i doświadczenie praktyczne przekazywane przez innych mogą pomóc w podnoszeniu swych kompetencji.

Odnośząc powyższe tezy do samego procesu negocjacji projektowych i stosowanych w nim narzędzi, można wymienić najważniejsze cechy kierowników projektów jako efektywnych negocjatorów:

- ogólnie: solidne przygotowanie się do procesu negocjacji,
- kompleksowe i wszechstronne analizowanie sytuacji negocjacyjnych,
- odpowiedni dobór i produktywnie wykorzystanie wszelkiego rodzaju zasobów,
- formułowanie i realizowanie zarówno doraźnych, jak i długofalowych celów negocjacji,
- uwzględnianie szerokiego zakresu alternatyw rozwiązań,
- stosowanie różnorodnych i elastycznych strategii i technik negocjacyjnych,
- odpowiedni dobór i formułowanie ofert, argumentów i pytań,
- właściwe zrozumienie stanowiska i propozycji partnera oraz kontekstu negocjacji,
- dążenie do obustronnie korzystnych rozwiązań,
- nie wywoływanie zbędnych konfliktów i unikanie irytowania partnera,
- prawidłowe podsumowywanie i ocenianie negocjacji,

Ze względu na czysto teoretyczny charakter proponowanej koncepcji opisu kompetencji negocjacyjnych szefa projektu, a co za tym idzie, hipotetyczny charakter stwierdzeń dotyczących tych kompetencji, nie można stwierdzić, czy koncepcja ta stanowi użyteczne narzędzie identyfikacji i analizy tego rodzaju

kompetencji w praktyce. Można jedynie zauważyć, iż charakteryzuje ją uniwersalność i wielkowymiarowość podejścia. Dotyczy bowiem wszelkiego rodzaju negocjacji projektowych oraz uwzględnia wszystkie istotne aspekty ich opisu i analizy (uwarunkowania, specyficzne cechy, poszczególne rodzaje, w tym uczestników, zakres i cele). Tak specyficzny i złożony obszar jak zarządzanie projektem stanowi ważny obszar wykorzystania negocjacji, a ich opis i analiza jest istotnym przedmiotem badań i zastosowań. Proponowana koncepcja ma charakter zarówno diagnostyczny, jak i projektowy, tzn. może służyć dla celów analizy i oceny kompetencji kierownika projektu jako negocjatora, tj. stanowić swego rodzaju listę kontrolną, umożliwiającą ocenę jego aktualnych możliwości, bądź też stanowić model normatywny, tj. służyć do precyzowania wymagań kompetencyjnych i ich doskonalenia w konkretnych sytuacjach negocjacyjnych przy realizacji projektu.

Z drugiej jednak strony przedstawiona propozycja stanowi wstępne ujęcie rozważanych kompetencji negocjacyjnych kierownika projektu, ma bowiem modelowy charakter. Niezbędne jest jej rozwijanie (w dalszych badaniach autorów), zwłaszcza pod kątem konkretyzacji podstawowych kategorii, w szczególności precyzowania kryteriów oceny kompetencji oraz doskonalenia zasad i narzędzi ich pomiaru. Wymagana jest także empiryczna weryfikacja proponowanej koncepcji, w badaniach porównawczych w ramach realizacji różnorodnych projektów, dotyczących zarówno typowych, powtarzalnych negocjacji, jak i bezprecedensowych.

## Literatura

1. *A Guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Fifth Edition*, Project Management Institute, Inc., Newtown Square 2013.
2. Czekaj J., *Metodyka diagnozy pomiaru i struktury kompetencji kadry kierowniczej*. /W:/ *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, red. D. Lewicka i L. Zbiegień-Maciąg (red.), Wydawnictwa AGH, Kraków 2010.
3. Dawson R., *Sekrety udanych negocjacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1999.
4. Fowler A., *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 2001.
5. *Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management, version 4.0*, IPMA, Zurich 2015.
6. Kozina A., *Ocena kompetencji negocjacyjnych (model teoretyczny i studium przypadku)*, „Nauki o Zarządzaniu”, 2015, nr 1(22).
7. Kozina A., *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
8. Kozina A., *Rodzaje negocjacji w zarządzaniu projektami*, „Organizacja i Kierowanie” 2016, nr 4(174).
9. Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W., *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
10. Hudson K., Grisham T., Srinivasan P., Moussa I N., *Conflict Management, Negotiation, and Effective Communication: Essential Skills for Project Managers*, 2005, [http://thomasgrisham.com/attachments/File/Conflict\\_Management\\_AIPM\\_Australia.pdf](http://thomasgrisham.com/attachments/File/Conflict_Management_AIPM_Australia.pdf), 20.06.2016.
11. Murdoch A., *Dekalog negocjatora*, „Marketing i Rynek”, 1997, nr 10.
12. Munier N., Jimenez-Saez F., *Leadership and Negotiation for Project Management*, /W:/ *Project Management for Environmental, Construction and Manufacturing Engineers. A Manual for Putting Theory into Practice*, ed. N. Munier, Springer, Heidelberg 2012.
13. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
14. Rządca R., *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003.
15. *Skuteczne Zarządzanie Projektami. PRINCE 2*, tłumaczenie polskie *Managing Successful Projects with PRINCE 2*, OGC, Londyn 2005.

16. Thompson L.L., *The Mind and Heart of The Negotiator*, Prentice Hall, New Jersey 2001.
17. Tyrańska M., *Model systemu oceny kompetencji kadry kierowniczej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2012, nr 885.
18. Watkins M., *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
19. *Wytyczne Kompetencje Indywidualnych w Zarządzaniu Projektami, Programami i Portfelami. Część I. Zarządzanie Projektami*, tłumaczenie polskie „IPMA ICB, version 4.0”, IPMA Polska, 2017.

## **Summary**

### **NEGOTIATION COMPETENCES OF PROJECT MANAGER**

*The objective of the paper is to present original concept of the description of negotiation competences of project manager. Firstly, his typical tasks are systematized. Secondly, one of those tasks is characterized, i.e. conducting negotiations with project stakeholders, including either specific features or types of those negotiations. Thirdly, the competences of project manager are specified. Fourthly, the ones of those competences are described that consider conducting negotiations and are of universal character, i.e. are independent from their particular types. Finally, the so-called situational negotiation competences of project manager are presented, i.e. those that are determined by the specifics of particular negotiations. The closing section contains the synthesis of suggested concept and the indication of the directions of further research works within the considered area.*



Mirela Motyka, Agnieszka Pieczonka

Centrum Szkolenia i Organizacji Systemów Jakości

Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki

# WZAJEMNE ZALEŻNOŚCI POMIĘDZY KONFLIKTEM ORGANIZACYJNYM A STRESEM W PRACY

## *Streszczenie*

*Celem opracowania jest wyodrębnienie i scharakteryzowanie wzajemnych zależności występujących pomiędzy konfliktem organizacyjnym a stresem w pracy. Najpierw omówiono pojęcie i rodzaje konfliktów organizacyjnych. Następnie przedstawiono interpretację stresu zawodowego. W kolejnych częściach podjęto próbę wskazania współzależności pomiędzy konfliktem organizacyjnym a stresem w środowisku pracy, traktując te pojęcia jako zmienne zależne, będące zarówno przyczyną, jak i skutkiem. Zakończenie zawiera syntezę rozważań.*

\*\*\*

## 1. Wprowadzenie

W funkcjonowaniu współczesnych organizacji konflikty pojawiają się w ramach wszelkiego rodzaju projektów, procesów i zadań realizowanych przez współdziałające zespoły i stanowiska pracy. Są zjawiskiem naturalnym, wynikają z istoty organizacji jako szczególnego rodzaju grupy społecznej. „Konflikt jest sytuacją społeczną o skutkach stabilizujących bądź destabilizujących działalność organizacji, w której zachodzi sprzeczność interesów, poglądów, postaw jednostek lub grup współdziałających w określonym miejscu i czasie”<sup>1</sup>.

Celem artykułu jest identyfikacja uwarunkowań tego rodzaju konfliktów, które mają najistotniejsze znaczenie z punktu widzenia właściwego funkcjonowania organizacji, a w szczególności warunków pracy i poziomu stresu organizacyjnego. W trakcie rozważań, ujęto konflikt jako czynnik stresogenny oraz stres jako przyczynę konfliktu, przedstawiając pojęcia „stres” oraz „konflikt organizacyjny” jako elementy mające istotny wpływ na funkcjonowanie organizacji jako całości. Zwrócono również uwagę na istotne znaczenie zarządzania stresem w celu poprawienia efektywności pracy zawodowej zarówno jednostki, jak również w kontekście całej organizacji. Stres zawodowy, podobnie jak konflikty organizacyjne, może mieć pozytywny i negatywny wpływ na pracowników poprzez obecność czynników zewnętrznych,

<sup>1</sup> Więcek-Janka E., *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006

związanych z wykonywaną pracą, rolami pełnionymi w organizacji, relacjami ze współpracownikami (poziomymi i pionowymi), rozwojem zawodowym czy innych wynikających ze struktury organizacyjnej.

## 2. Pojęcie i rodzaje konfliktów organizacyjnych

W ogólnym ujęciu, konflikt to „sprzeczność interesów, poglądów, kolizja, niezgoda, spór, zatarg”<sup>2</sup>; „zetknięcie się sprzecznych, wykluczających się nawzajem dążeń, działań, poglądów”<sup>3</sup>.

Szczególnym rodzajem konfliktów są konflikty organizacyjne, tj. takie, które powstają pomiędzy ludźmi i/lub ich grupami wewnątrz danej organizacji oraz w jej relacjach z podmiotami otoczenia. Według R.A. Webbera, możliwość wystąpienia konfliktu organizacyjnego determinują głównie trzy czynniki: niezgodność celów, konieczność dzielenia się ograniczonymi zasobami oraz współzależność działań<sup>4</sup>. Podobnie konflikt organizacyjny definiują J.A.F. Stoner i Ch. Wankel, określając go jako „spór dwóch osób lub więcej członków albo grup, wynikający z konieczności dzielenia się ograniczonymi zasobami albo pracami lub zajmowania odmiennych pozycji, różnych celów, wartości lub postrzeżeń. Członkowie czy działy organizacji w trakcie sporu dążą do tego, by ich sprawa lub punkt widzenia przeważały nad sprawą lub punktem widzenia innych”<sup>5</sup>.

Konflikty są obecne w każdej organizacji bez względu na charakter jej działalności. Są zjawiskiem naturalnym, występującym wszędzie tam, gdzie dwie lub więcej osób rywalizuje o uzyskanie pewnych dóbr czy uznanie pewnych wartości. Zjawisko konfliktu ma więc implikacje zarówno materialne, jak i psychologiczne.

Jako punkt wyjścia do określenia wzajemnych zależności pomiędzy konfliktem organizacyjnym a stresem w pracy, dokonano analizy występujących w literaturze przedmiotu zestawień, podziałów czy rodzajów konfliktów wyodrębnianych pod kątem różnych kryteriów. Omówienie wszystkich nie jest w tym miejscu możliwe, zarówno z uwagi na ograniczenia rozmiaru niniejszego opracowania, jak i jego przedmiot. Autorki skupiły się na tych rodzajach konfliktów, które ich zdaniem w znaczący sposób przekładają się na relacje występujące między pracownikami, a w dalszej konsekwencji mogą generować stres związany z wykonywaną pracą. Ich podział i charakterystykę przedstawiono w tabeli nr 1.

Pierwszy z przedstawionych w tabeli podział uwzględnia charakter konfliktów. Zaproponowana przez Christophera Moora typologia obejmuje pięć rodzajów konfliktów: wartości, relacji, danych, interesów i strukturalny<sup>6</sup>. Z kolei drugi podział związany jest przede wszystkim ze współzależnością pracy grup i jednostek, wynikającą z tego, że są one uzależnione od siebie przy realizacji swoich zadań. Wszelkie niezgodności i nieporozumienia między podmiotami wykonującymi określone zadania (indywidualnie czy w grupie) wywołują konflikty, które przekładają się na poziom całej organizacji, a co za tym idzie, na ogólne warunki pracy i poziom stresu organizacyjnego. Ten z kolei, przy braku umiejętnego zarządzania i radzenia sobie z nim, generuje eskalację napięcia wewnątrzjednostkowego oraz wpływa negatywnie na współpracę pomiędzy podmiotami organizacji, co może prowadzić do kolejnych konfliktów.

<sup>2</sup> PWN, <http://sjp.pwn.pl/doroszewski> (03.06.2018)

<sup>3</sup> Popularny Słownik Języka Polskiego, Wydawnictwo WILGA, Warszawa 2000

<sup>4</sup> Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996

<sup>5</sup> Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996

<sup>6</sup> Moore Ch. W., *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa 2009

Tabela 1: Typologia konfliktów organizacyjnych

Rodzaje konfliktów		Charakterystyka konfliktów
ze względu na charakter	konflikt wartości	- wynika z odmiennych systemów wartości czy zasad etycznych, którymi strony konfliktu kierują się w życiu codziennym i w pracy - poszczególne osoby forsują swoje wartości, nie przejawiając postawy tolerancji wobec systemów wartości innych
	konflikt relacji	- związany z emocjonalnym nastawieniem do innej osoby, często na skutek własnych aspiracji i ambicji, niewłaściwej komunikacji lub kierowaniem się stereotypami - pojawia się nawet wtedy, gdy nie ma obiektywnych warunków sprzyjających jego powstaniu, tj. wykluczających się wartości czy dążenia do ograniczonych zasobów
	konflikt danych	- wynika z braku, ograniczenia lub rozbieżności informacji dostępnych dla stron konfliktu, jak również odmiennej analizy i interpretacji danych lub ich błędnym rozumieniu - powstaje na skutek błędów w komunikacji lub brak chęci porozumiewania się między ludźmi i ich grupami
	konflikt interesów	- jest efektem współzawodnictwa o pewne dobra, pojawia się również kiedy jedna lub więcej stron pragnie zaspokoić swoje potrzeby kosztem drugiej - dotyczy kwestii rzeczowych (pieniędzy, dóbr), spraw proceduralnych (sposobu działania) lub potrzeb psychologicznych (zaufania, sprawiedliwości, wzajemnego szacunku)
	konflikt strukturalny	- spowodowany czynnikami zewnętrznymi, które utrudniają ludziom osiągnięcie porozumienia np. ograniczone dobra, ograniczenia czasowe, brak upoważnień do podjęcia decyzji, niesprawna struktura organizacyjna, zły styl kierowania, nieakceptowany podział zadań, niejasne kompetencje i uprawnienia osób
ze względu na uczestników	konflikt wewnątrz-jednostkowy (intrapersonalny)	- występuje wtedy, kiedy dana osoba nie wie jakiej pracy się od niej oczekuje, gdy wymagania dotyczące jej pracy są sprzeczne z wynagrodzeniami albo kiedy oczekuje się od niej więcej, niż uważa, że jest w stanie zrobić - ten typ konfliktu często wpływa na sposób reagowania przez daną osobę na inne rodzaje konfliktów w organizacji
	konflikt między-jednostkowy	- konflikt między poszczególnymi osobami z tej samej organizacji, związany ze sprzecznością zachowań, postaw i celów - powstaje najczęściej wskutek niewłaściwych relacji związanych z odgrywanymi rolami (np. między przełożonym a podwładnym), nadużywania władzy przez przełożonych, nadmiernych wymagań wobec pracowników, nieprecyzyjnego określenia uprawnień (spory kompetencyjne pomiędzy kierownikami) albo z powodu personalizacji konfliktów między grupami (jednostki są ich reprezentantami)

Rodzaje konfliktów		Charakterystyka konfliktów
ze względu na uczestników	konflikt wewnątrz-jednostkowy (intrapersonalny)	- występuje wtedy, kiedy dana osoba nie wie jakiej pracy się od niej oczekuje, gdy wymagania dotyczące jej pracy są sprzeczne z wynagrodzeniami albo kiedy oczekuje się od niej więcej, niż uważa, że jest w stanie zrobić - ten typ konfliktu często wpływa na sposób reagowania przez daną osobę na inne rodzaje konfliktów w organizacji
	konflikt między-jednostkowy	- konflikt między poszczególnymi osobami z tej samej organizacji, związany ze sprzecznością zachowań, postaw i celów - powstaje najczęściej wskutek niewłaściwych relacji związanych z odgrywanymi rolami (np. między przełożonym a podwładnym), nadużywania władzy przez przełożonych, nadmiernych wymagań wobec pracowników, nieprecyzyjnego określenia uprawnień (spory kompetencyjne pomiędzy kierownikami) albo z powodu personalizacji konfliktów między grupami (jednostki są ich reprezentantami)
	konflikt jednostka – grupa	- konflikt spowodowany sposobem reagowania poszczególnych osób na naciski wywierane przez grupę, do której przynależą, zmierzające do wymuszenia konformizmu lub będący wynikiem nadużywania władzy przez przełożonych - powstaje także, gdy jednostka realizuje wyłącznie cele własne a nie grupy lub dąży do zaspokojenia za pośrednictwem grupy potrzeb bezpieczeństwa, przynależności czy uznania
	konflikt między-grupowy	- konflikt będący formą konkurencji między poszczególnymi działami (grupami) funkcjonującymi w organizacji - powstaje w wyniku niejednoznacznie określonych zakresów obowiązków, niejasnych lub konkurencyjnych celów, interesów lub wartości, a także współzawodnictwa o ograniczone zasoby (finansowe, rzeczowe, informacyjne) i dążeniem do ich pozyskania lub zwiększenia kosztem innych jednostek organizacyjnych - powstaje również na skutek niezgodności dotyczących podziału ról (np. widoczna dominacja pewnej grupy osób lub komórek organizacyjnych) oraz określenia i podziału zadań między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi

Źródło: opracowanie własne

### 3. Stres zawodowy – interpretacja

Pojęcie stresu, opisane przez H. Selye'go jako nieswoista reakcja organizmu na wszelkie stawiane mu „żądanie”<sup>7</sup>, ujmowane jest również jako stan napięcia powstający w sytuacji zagrożenia, utrudnienia lub niemożności realizacji wyznaczonych sobie celów. Presja i potrzeba zmian, wywołanych wymaganiami zawodowymi, wiąże się z nadmiernym obciążeniem jednostki przez stresory (czynniki stresogenne, na których działanie jest wystawiona). W literaturze przedmiotu funkcjonuje rozróżnienie na stresory fizyczne (hałas, temperatura, ciśnienie powietrza, urazy fizyczne itd.), psychiczne (nadmierne obciążenie

<sup>7</sup> Selye H., *Stres okiełznany*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1977



zadaniami lub niedociążenie pracą, brak samodzielności, brak czasu, kontrola, pośpiech) i społeczne (konflikty, izolacja, mobbing)<sup>8</sup>.

Na poziom stresu jednostki ma wpływ obecność czynników zewnętrznych. Cooper i Marshall wyróżniają sześć źródeł stresu w pracy:

- czynniki związane z wykonywaną pracą (złe warunki pracy, przeciążenie lub niedociążenie, presja czasowa, praca zmianowa, właściwości materialnego środowiska pracy),
- czynniki związane z rolami pełnionymi w organizacji (niejednoznaczność ról, konflikt ról, odpowiedzialność za podwładnych, brak udziału w podejmowaniu decyzji),
- złe stosunki w pracy (z szefem, współpracownikami, podwładnymi a także trudności z delegowaniem odpowiedzialności),
- czynniki związane z rozwojem zawodowym (zbyt szybki lub zbyt wolny awans, brak pewności zatrudnienia, niezaspokojone ambicje),
- czynniki wynikające ze struktury organizacyjnej i atmosfery w organizacji (ograniczenie aktywności, polityka etatowa)
- pozaorganizacyjne źródła stresu (problemy rodzinne, problemy finansowe, kryzysy życiowe, konflikty między wymaganiami organizacji a potrzebami rodziny)<sup>9</sup>.

Według Ogińskiej-Bulik, zwiększone poczucie stresu może być także wynikiem nadmiernych i często nierealnych oczekiwań pracowników odnośnie podejmowanej pracy, sposobu jej wykonywania, pełnienia ról zawodowych czy też możliwości zaspokojenia własnych ambicji i potrzeb<sup>10</sup>.

Biorąc pod uwagę transakcyjne podejście do badania stresu R.S. Lazarusa, należy zaznaczyć, że jest on wypadkową wymogów sytuacyjnych stawianych jednostce i jej indywidualnej oceny zasobów i umiejętności. Lazarus i Folkman ujęli te zasoby w kilku kategoriach, zaliczając do nich:

- zdrowie i energię, wzmacniające wysiłki jednostki podejmowane w celu radzenia sobie ze stresem,
- pozytywne przekonania, pozwalające jednostce na wiarę w to, że posiada kontrolę nad sytuacją stresową i że ma na nią wpływ,
- zdolność do rozwiązywania problemów, czyli umiejętność jednostki do zdobywania, analizowania i przetwarzania informacji w celu radzenia sobie z sytuacją stresową,
- zdolności społeczne, przejawiające się we właściwym sposobie komunikowania się oraz relacjach interpersonalnych, zgodnych z obowiązującymi normami społecznymi<sup>11</sup>.

H. Selye zwraca istotną uwagę na dwa rodzaje stresu: eustres, taki stopień pobudzenia organizmu przez czynnik stresogenny, który wpływa pozytywnie na zachowania jednostki, oraz dystres – stres negatywny, działający paraliżująco, uniemożliwiający konstruktywne radzenie sobie z wymaganiami stawianymi przez otoczenie. W tym miejscu należy również przytoczyć pierwsze twierdzenie prawa Yerkesa-Dodsona, według którego w miarę wzrostu intensywności pobudzenia, czynność wykonywana jest do określonego poziomu krytycznego coraz lepiej, po czym zaczyna pogarszać się aż do całkowitej dezorganizacji<sup>12</sup>.

Właściwy poziom pobudzenia w sytuacji zawodowej jednostki będzie działał na nią mobilizująco. Optymalny poziom stresu pozwala na wykorzystanie posiadanych zasobów do sprawnej i konstruktywnej realizacji założonych celów oraz rozwiązywania pojawiających się problemów. Przeciwnym zjawiskiem jest dystres – stres negatywny. Występuje w sytuacji nadmiernego obciążenia jednostki przez czynnik stresogenny lub gdy nadmiar tych czynników uniemożliwia jej właściwe zarządzanie

<sup>8</sup> Litzke S., Schuh H., *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2007

<sup>9</sup> Ogińska-Bulik N., *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła – Konsekwencje – Zapobieganie*, Difin, 2006

<sup>10</sup> Ibidem

<sup>11</sup> Lazarus R. S., Folkman S., *Stress. Appraisal and coping*. New York, Springer 1984

<sup>12</sup> Łukaszewski, W. i Doliński, D., *Mechanizmy leżące u podstaw motywacji*, w: Strelau (Red.) *Psychologia*. Podręcznik akademicki, tom II. Gdańsk: GWP 2000

i radzenie sobie ze stresem. To z kolei prowadzi do wzrostu napięcia i negatywnych skutków, mogących przejawiać się w rozwoju różnego rodzaju konfliktów i ich eskalacji.

Na pozytywne znaczenie stresu w środowisku pracy, przejawiające się w zwiększeniu do pewnego stopnia wydajności i produktywności pracownika zwraca uwagę również Cooper<sup>13</sup>. Jako istotny czynnik wskazuje poczucie kontroli nad wydarzeniami, a co za tym idzie możliwość podejmowania decyzji, która powoduje traktowanie sytuacji stresowych jako wyzwanie, a nie zagrożenie. Przykładem może być sytuacja związana z ograniczonymi zasobami rzeczowymi – niewystarczającej ilości zasobów magazynowych potrzebnych do zaspokojenia zapotrzebowania klientów just-in-time. Zgodnie z transakcyjną teorią stresu, ocena wymagań stawianych przez sytuację stresową może być potraktowana jako eustres. Mobilizacja w połączeniu z posiadanymi przez pracownika kompetencjami, wiedzą i wcześniejszymi doświadczeniami z podobnymi zdarzeniami, mogą przyczynić się do konstruktywnego rozwiązania problemu, przez co również uniknięcia sytuacji konfliktowych z klientem czy innymi komórkami w organizacji.

Niekorzystny wpływ czynników stresogennych na pracownika w miejscu pracy może przejawiać się w sytuacjach konfliktowych, związanych np. z niewystarczającym przepływem informacji (konflikt danych) lub celowym blokowaniem dostępu do nich przez niektóre osoby lub komórki organizacyjne. Brak pełnej informacji wpływa na jakość realizowanych zadań, adekwatne wykonywanie obowiązków w stosunku do oczekiwania przełożonych lub klientów. Pracownik, który nie otrzymuje pełnego zestawu danych, przez co w sposób niewłaściwy realizuje zadania, może spotkać się z krytyką przełożonego lub kontrahenta, co przekłada się na wzrost poziomu dystresu, a także jego poziom samooceny. W momencie, gdy jest to połączone z wewnętrznym poczuciem niesprawiedliwości pracownika, niemożnością przeciwdziałania takim sytuacjom, trwającym przez dłuższy okres czasu, jest odczuwalne jako szkodliwy stres. Brak perspektywy poprawy może skutkować niechęcią pracownika do podejmowania inicjatyw, efektywnego rozwiązywania problemów, a nawet do eskalacji sytuacji konfliktowych w organizacji oraz spadku motywacji do pracy.

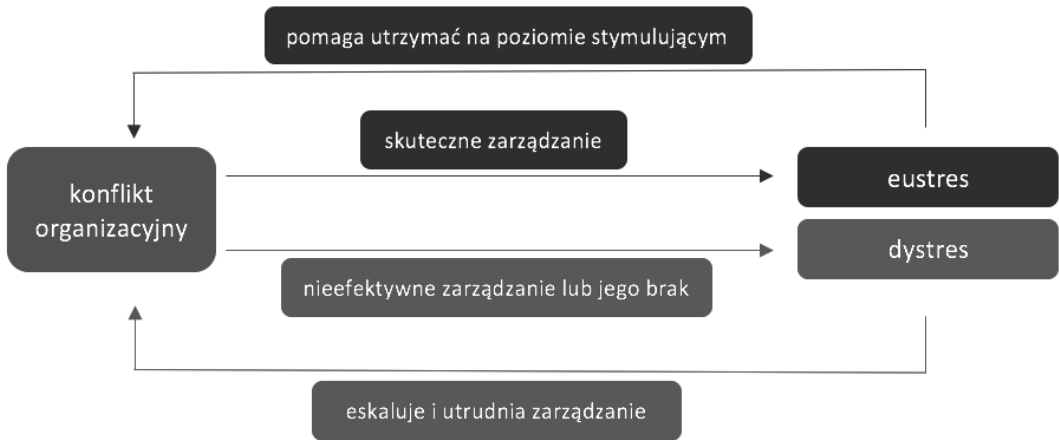
#### 4. Konflikt jako czynnik stresogeny

Istotnym stymulatorem konfliktów są nieprawidłowości w organizacji pracy (np. niewłaściwy podział zadań, nakładanie się kompetencji na poszczególnych stanowiskach pracy, nieprecyzyjnie określone role i zadania pracowników), co pogarsza normalne stosunki pracy, wywołując spory między ludźmi, którzy nie są w stanie wykonać swoich zadań w sposób właściwy. Konflikty mogą być związane ze współzależnością pracy grup i jednostek przy wykonywaniu obowiązków. Kluczowym problemem jest niejednokrotnie niesprawny system informacyjny (nieodpowiednia forma, przekłamania czy braki niezbędnych danych). Kolejnym istotnym elementem są kwestie związane z ustawodawstwem pracy i nieprzestrzeganie przepisów prawnych przez pracodawcę lub pracowników. Konflikty mogą powstać również wskutek niezapewnienia przez pracodawcę odpowiednich warunków i materialnych czynników środowiska pracy (oświetlenia, wentylacji, temperatury, hałasu itp.), co wiąże się z problemem zagrożenia potrzeb bytowych i bezpieczeństwa fizycznego pracowników.

Wskazane powyżej źródła konfliktów, są odzwierciedleniem zawodowych czynników stresogennych. Analiza uwarunkowań rozważanych konfliktów organizacyjnych oraz czynników stresogennych pozwala dostrzec występowanie sprzężenia zwrotnego między nimi. Traktując te pojęcia jako zmienne zależne, będące zarazem przyczyną i skutkiem, można wykazać współzależność między nimi, co zostało przedstawione na rysunku nr 1.

<sup>13</sup> Cooper C. L., *Handbook of Stress Medicine and Health*, London, CPC Press, 2005

Rysunek 1: Relacje pomiędzy konfliktami organizacyjnymi a stresem w pracy



Źródło: opracowanie własne

Dzięki właściwej identyfikacji przyczyny konfliktu, z wieloma sprawami spornymi, zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i zespołowym można sobie łatwo poradzić, a niekiedy nawet znaleźć rozwiązanie w pełni zadowalające strony konfliktu, przez co skutecznie utrzymać stres na optymalnym poziomie.

Natomiast niewłaściwe pokierowanie konfliktem może prowadzić do niszczenia organizacji, rozpadania się jej integralności oraz braku zgodności wspólnych działań, a także przyczynić się do wzrostu poziomu dystresu wśród pracowników.

## 5. Stres jako determinanta konfliktu

Obecność czynników stresogennych w organizacji jest na stałe wpisana w jej funkcjonowanie i nie jest możliwym ich całkowite usunięcie. Stres zawodowy jest również zjawiskiem niezbędnym jednostce jako determinanta do ciągłego rozwoju i samodoskonalenia. Przy właściwym zarządzaniu, może być czynnikiem mobilizującym do osiągania wyższych celów zawodowych, np. dążenie do awansu. Umiejętne wykorzystywanie jego wpływu na jednostkę, a co za tym idzie również na organizację, podobnie jak w przypadku konfliktów, może przyczynić się do wzrostu efektywności pracowników i zespołów funkcjonujących w ramach organizacji.

Wskazane wcześniej stresogenne czynniki zawodowe, nie tylko mają istotne przełożenie na poziom odczuwalnego stresu w pracy, ale mogą prowadzić bezpośrednio lub pośrednio do wystąpienia lub zaostrzenia poszczególnych rodzajów konfliktów organizacyjnych.

Dystres, wywołany czynnikami związanymi z wykonywaną pracą, wynikający np. z niewłaściwego dostosowania zakresu obowiązków do kompetencji zawodowych pracownika (przeciążenie lub niedociążenie pracą), zwłaszcza jeśli jest kumulowany w dłuższym przedziale czasowym, będzie w sposób znaczący obniżał poczucie przydatności zawodowej. Osoba, która nie może poradzić sobie ze stawianymi przed nią wymaganiami lub jest przekonana o tym, że sprawdziłaby się lepiej na wyższym stanowisku, może stać się źródłem konfliktu relacji z innymi współpracownikami. Z kolei, gdy pracownik jest zadowolony z warunków swojej pracy, chętniej angażuje się w różne działania, jest nastawiony na współpracę z innymi osobami i zespołami, dąży do szukania konstruktywnych rozwiązań zaistniałych problemów zamiast eskalowania konfliktów.

Czynniki stresogenne, wynikające z niedopasowania ról pełnionych w organizacji i osobistych przekonań, mogą prowadzić do generowania konfliktów wartości. Prezentowanie odmiennego systemu wartości czy zasad etycznych w aspekcie zajmowanego stanowiska nieuchronnie prowadzi do wystąpienia konfliktu, w którym pracownik będzie musiał dokonać wyboru między zgodą z własnymi przekonaniami a wymaganiami zakresu pełnionych obowiązków. Właściwe dopasowanie pracownika (wraz z uwzględnieniem prezentowanego przez niego systemu wartości) do wykonywanych zadań daje szansę na zwiększenie zaangażowania i efektywności wykonywania pracy. Spójne komunikaty werbalne i niewerbalne, wysyłane przez taką osobę np. w kontaktach z kontrahentami, stanowią znaczącą wartością dodaną chociażby w skuteczności pozyskiwania nowych klientów, a także ma przełożenie na aspekt ekonomiczny funkcjonowania organizacji.

Reasumując, właściwe zarządzanie poziomem stresu w pracy, poprzez uwzględnienie różnego rodzaju czynników stresogennych obecnych w organizacji, ma istotny wpływ na stabilizujący lub destabilizujący charakter pojawiających się konfliktów organizacyjnych.

## 6. Zakończenie

Konflikty we współczesnych organizacjach są zjawiskiem nieuniknionym, stąd też umiejętność właściwego rozpoznania ich źródeł i rodzajów oraz kierowania nimi jest bardzo istotna w kontekście funkcjonowania organizacji, zarówno w aspekcie ekonomicznym (zarządczym), jak i pod względem psychologicznym. Przekłada się to na relacje występujące pomiędzy pracownikami i atmosferę w pracy, a co za tym idzie na poziom efektywności zawodowej.

Czynniki stresogenne, z uwagi na swój charakter, są nieodłącznym elementem działalności każdej organizacji, mającym istotny wpływ na jakość i wydajność powierzonych zadań.

W artykule wykazano, że zarówno konflikty jak i stres w pracy przenikają się. Mogą jednocześnie być wzajemnie dla siebie przyczyną i skutkiem. Konflikty organizacyjne przyczyniają się do nasilenia oddziaływania czynników stresogennych na jednostkę i zwiększenia poziomu stresu, co w dalszej kolejności może prowadzić do zaostrzenia konfliktów. Niezbędnym zatem wydaje się konieczność równoczesnego zarządzania tymi zjawiskami, w celu wykorzystania pełnego potencjału organizacji i wzmocnienia jej poziomu konkurencyjności.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu wzajemne zależności między konfliktami organizacyjnymi a stresem w pracy są istotne w zrozumieniu i rozwiązaniu wielu kwestii i problemów pojawiających się w organizacji, które dotąd nie były brane pod uwagę. Może przyczynić się to również do lepszego planowania i zarządzania nią w przyszłości.

## Literatura

1. Chęłpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów*, Oficyna Wydawnicza UNUS, Warszawa 1995
2. Cooper C. L., *Handbook of Stress Medicine and Health*, London, CPC Press, 2005.
3. Gólc M., *Stres w pracy. Poradnik dla pracodawcy*, Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa 2015
4. Kisiel-Dorohinicki W., *Tylko bez nerwów. Zarządzanie stresem w pracy*, Onepress, 2000
5. Lazarus R. S., Folkman S., *Stress. Appraisal and coping*. New York, Springer 1984
6. Litzke S., Schuh H., *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2007
7. Łukaszewski, W. i Doliński, D., *Mechanizmy leżące u podstaw motywacji*, w: Strelau (Red.) Psychologia. Podręcznik akademicki, tom II. GWP, Gdańsk 2000
8. Moore Ch. W., *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa 2009
9. Ogińska-Bulik N., *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych. Źródła-Konsekwencje-Zapobieganie*, Difin, 2006

10. Poczrowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003
11. Popularny Słownik Języka Polskiego, Wydawnictwo WILGA, Warszawa 2000
12. PWN, <http://sjp.pwn.pl/doroszewski> (03.06.2018)
13. Sapolsky R., *Dlaczego zebry nie mają wrzodów. Psychofizjologia stresu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2011
14. Selye H., *Stres okielznany*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1977
15. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996
16. Świdorski A., Źródła stresu zawodowego, jego objawy i skutki ekonomiczne dla przedsiębiorstwa, Seminarium Okręgowego Inspektoratu Pracy w Łodzi „Stres w pracy” – 15 listopada 2006
17. Terelak J., *Stres organizacyjny. Koncepcje, przyczyny, symptomy i sposoby radzenia sobie*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2005
18. Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996
19. Więcek-Janka E., *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006
20. Żołąnierczyk D., *Jak przeciwdziałać negatywnym skutkom stresu w pracy?* „Bezpieczeństwo pracy” 2004, 6:10-11
21. *Raport z przeprowadzonej analizy Kwestionariuszem Stresu Zawodowego w trakcie projektu współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego „Poznaj swoje prawa w pracy – wsparcie kompetencyjne działaczy OPZZ oraz pracowników”*, Warszawa 2013

### **Summary**

#### **MUTUAL RELATIONS BETWEEN ORGANIZATIONAL CONFLICT AND STRESS AT WORK**

*The aim of the paper is to identify and characterize the interrelations between organizational conflict and stress at work. First, the concept and types of organizational conflicts were discussed. Then an interpretation of occupational stress was presented. In the following parts, an attempt was made to indicate the interdependence between organizational conflict and stress in the work environment, treating these concepts as dependent variables, acting as both the cause and the effect. The end contains a synthesis of ideas.*



*Tomasz Malkus*  
Katedra Procesu Zarządzania  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# ZNACZENIE FORMUŁ HANDLOWYCH INCOTERMS W REDUKOWANIU RYZYKA WSPÓŁPRACY LOGISTYCZNEJ

## *Streszczenie*

*Kooperacja z dostawcami usług logistycznych i spedycyjnych związana jest z ryzykiem. W ogólnym ujęciu ryzyko takie kojarzy się zazwyczaj z zachowaniami stron, skutkującymi zakłóceniami w realizacji uzgodnionych efektów współpracy. Ryzyko takie może jednak być również związane z występowaniem warunków sprzyjających osiągnięciu wyników korzystniejszych niż uzgodnione podczas nawiązywania kooperacji. Wśród czynników ryzyka występują zarówno takie, które można zidentyfikować podczas nawiązywania współpracy, jak również inne, które pojawiają się w czasie trwania kooperacji, trudne do wcześniejszego przewidzenia. Ograniczaniu ryzyka związanego ze współpracą z dostawcami usług logistycznych i spedycyjnych sprzyjają zawarte umowy i konwencje międzynarodowe, dotyczące zasad organizowania i realizacji przepływu towarów i osób w różnych gałęziach transportu. Formułowane są również propozycje standardów podziału odpowiedzialności między dostawcami i odbiorcami towarów. Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia reguł opracowanych przez Międzynarodową Izbę Handlową, określonych jako INCOTERMS w redukowaniu ryzyka związanego z organizowaniem i realizacją międzynarodowego przepływu towarów pomiędzy dostawcą i odbiorcą, w warunkach współpracy ze spedytorami i dostawcami usług logistycznych.*

\*\*\*

## **1. Wprowadzenie**

Znaczenie logistyki w osiągnięciu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej, ukierunkowanie wykorzystania posiadanych zasobów na doskonalenie działalności podstawowej oraz dążenie do przekazywania funkcji pomocniczych wyspecjalizowanym usługodawcom spowodowało zwiększenie zainteresowania współpracą z dostawcami usług logistycznych. Odzwierciedleniem tego zainteresowania jest dynamiczny rozwój ofert usługodawców.

Wśród jednostek wspomagających zleceniodawców w obszarze logistyki zakresy oferowanych usług są znacznie zróżnicowane. Obok dostawców pojedynczych usług związanych z przemieszczaniem lub składowaniem towarów występują również inne jednostki, oferujące zleceniodawcom kompleksową obsługę logistyczną. Oferty takich jednostek powstają często poprzez nawiązanie współpracy z dostawcami wąskich zakresów usług specjalistycznych (przewozowych, załadunkowo-rozładunkowych, składowania, opakowania). W podobny sposób mogą być tworzone oferty przedsiębiorstw spedycyjnych.

Kooperacja z dostawcami usług spedycyjnych i logistycznych związana jest z ryzykiem. W ogólnym ujęciu ryzyko takie kojarzy się zazwyczaj z zachowaniami stron, skutkującymi zakłóceniami w realizacji uzgodnionych efektów współpracy. Ryzyko takie może jednak być również związane z występowaniem warunków sprzyjających osiągnięciu wyników korzystniejszych niż uzgodnione podczas nawiązywania kooperacji. Czynniki ryzyka, wpływające na osiągnięcie efektów innych niż uzgodnione mogą być związane ze zmianami warunków w otoczeniu współpracy. Wśród czynników ryzyka występują zarówno takie, które można zidentyfikować podczas nawiązywania współpracy, jak również inne, które pojawiają się w czasie trwania kooperacji, trudne do wcześniejszego przewidzenia.

Ograniczaniu ryzyka związanego ze współpracą z dostawcami usług logistycznych i spedycyjnych sprzyjają umowy i konwencje międzynarodowe, dotyczące zasad organizowania oraz realizacji przepływu towarów i osób w różnych gałęziach transportu, szczególnego traktowania określonych typów ładunków, ułatwień w realizacji przepływów i w obsłudze celnej, a także propozycje standardów podziału odpowiedzialności i uprawnień stron.

Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia reguł opracowanych przez Międzynarodową Izbę Handlową, określonych jako INCOTERMS w redukowaniu ryzyka związanego z organizowaniem i realizacją międzynarodowego przepływu towarów pomiędzy dostawcą i odbiorcą<sup>1</sup>. W związku z upowszechnieniem powierzenia usług spedycyjnych i logistycznych wyspecjalizowanym jednostkom w artykule uwzględniono również zastosowanie INCOTERMS w warunkach zaangażowania usługodawców<sup>2</sup>.

## 2. Charakterystyka ryzyka we współpracy logistycznej

Istotę ryzyka współpracy z dostawcą usług logistycznych można określić na podstawie ujęcia ryzyka w teorii zarządzania. Ryzyko to postrzegane jest negatywnie i wiąże się z osiągnięciem efektów poniżej założonych oczekiwań i dotyczy przede wszystkim niewykonania lub niezadowolającego wykonywania zleconych usług<sup>3</sup>. Dlatego też właściwe kształtowanie regulacji w umowie między klientem a dostawcą usług jest traktowane jako jeden z podstawowych sposobów ograniczenia tego ryzyka. Warunki zawartej umowy określają w szczególności zasady podziału uprawnień i zobowiązań dotyczących realizacji określonych działań, które wiążą się z dostosowaniem do zmian zewnętrznych i wewnętrznych warunków współpracy, ukształtowanie relacji między współpracującymi stronami, a także działania, infrastrukturę i urządzenia, które powinny zostać wykorzystane w adaptacji do współpracy oraz w późniejszej

<sup>1</sup> INCOTERMS (*International Commercial Terms*) – reguły handlowe sformułowane przez Międzynarodową Izbę Handlową ICC (*International Chamber of Commerce*) w Paryżu i opublikowane po raz pierwszy w 1936 roku. Jest to zbiór formuł, z których wynikają z prawa i obowiązki eksportera i importera w zakresie organizacji transportu, pokrycia jego kosztów i ryzyka. Formuły te aktualizowane są co kilka lat, z uwagi na zmiany warunków działalności logistycznej (techniczne, technologiczne, nowości organizacyjne) i współpracy przedsiębiorstw w tym zakresie. Aktualne zestawienie zostało przedstawione w: *Incoterms – międzynarodowe warunki sprzedaży*, [www.biznes.gov.pl](http://www.biznes.gov.pl), 2018.

<sup>2</sup> Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

<sup>3</sup> V. Weerakkody, Z. Irani, *A Value and Risk Analysis of Offshore Outsourcing Business Models: an Exploratory Study*, "International Journal of Production Research", 2010, vol. 48, nr 2



współpracy<sup>4</sup>. Wewnętrzne ryzyko współpracy (dotyczące zachowań stron i relacji między nimi) wynika głównie ze źródeł kosztów transakcyjnych, czyli z ograniczonej racjonalności (związanej z niewystarczającym doświadczeniem w przygotowywaniu umów, z ograniczeniami w dostępie do informacji), skłonności do oportunistyki oraz ze specyfiki aktywów wykorzystywanych w ramach współpracy<sup>5</sup>. Zewnętrzne zmiany warunków współpracy dotyczą natomiast przede wszystkim prawa, polityki i gospodarki, ale także zjawisk związanych z żywiołami naturalnymi, które wpływają na aktywność zleceniodawcy i operatora logistycznego.

W typologii ryzyka, która koresponduje z ogólnym podziałem tego ryzyka przedstawionym powyżej, uwzględniającej trzy grupy scenariuszy, zależnie od strony umowy, która powoduje scenariusz dokonano rozróżnienia<sup>6</sup>:

- ryzyka związanego z zachowaniem klienta – dotyczy ono niewystracającej wiedzy technicznej (klienci często nie znają specyfiki konkretnych rodzajów usług, nie znają też architektury ich dostarczenia), uzależnienia od dostawcy usług, związanego z nadmiernym zaufaniem fachowości dostawcy usług,
- ryzyka pochodzącego od dostawcy usług – związane jest ono zwłaszcza z niewystarczającymi kwalifikacjami personelu usługodawcy, brakiem zgodności działań usługodawcy z umową, również z brakiem zdolności tej jednostki do dostosowania się do nowych technologii,
- ogólnego ryzyka współpracy z usługodawcą – dotyczy ono nieodwracalności decyzji, kosztów ukrytych, niejasnych relacji kosztów i korzyści, bezpieczeństwa informacji, ewentualnego sprzeciwu pracowników.

Warto uzupełnić, że zróżnicowanie ryzyka, w zależności od miejsca jego wystąpienia jest przydatne zwłaszcza w opisie obowiązków i uprawnień stron umowy.

### 3. Charakterystyka ryzyka współpracy z usługodawcą

Opisu cech ryzyka współpracy z wyspecjalizowaną jednostką logistyczną lub spedycyjną można dokonać prezentując typologie czynników tego ryzyka, które w ujęciu ogólnym można podzielić na wewnętrzne – występujące pomiędzy zleceniodawcą i usługodawcami (uwzględniając także głównego wykonawcę usług i podwykonawców) oraz na czynniki zewnętrzne – pojawiające się w otoczeniu współpracy. W opisie ryzyka można wyróżnić główne czynniki ryzyka oraz przykłady negatywnych scenariuszy we współpracy, powodowanych przez te czynniki. Zostały one przedstawione w Tabeli 1.

Wyróżnione w Tabeli 1 czynniki zostały potraktowane jako podstawowe, z punktu widzenia rozważań podjętych w niniejszym artykule. Specyfikę przedstawionych czynników w odniesieniu do usług logistycznych odzwierciedla uwzględnienie postaw dostawców i odbiorców zleceniodawcy wobec działalności usługodawcy, który może przejmować obsługę przepływów w ramach zaopatrzenia zleceniodawcy oraz dystrybucji jego produktów do odbiorców. W tych warunkach wizerunek zleceniodawcy u jego dostawców i odbiorców kształtowany jest na podstawie działań realizowanych przez dostawcę usług logistycznych.

<sup>4</sup> M. Knemeyer, T. M. Corsi, P. R. Murphy, *Logistics Outsourcing Relationships: Customer Perspectives*, "Journal of Business Logistics", 2003, vol. 24, nr 1.

<sup>5</sup> O. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, A Division of Macmillan Inc., New York, Collier Macmillan Publishers, London 1985

<sup>6</sup> R. Gonzalez, J. Gasco, J. Llopis, *Information Systems Outsourcing Reasons and Risks: An Empirical Study*, "International Journal of Social Sciences", 2009, vol. 4, nr 3, s. 187.

Tabela 1: Czynniki ryzyka występujące pomiędzy zleceniodawcą i usługodawcą usług logistycznych

<b>Czynnik ryzyka</b>	<b>Scenariusze powodowane przez wyróżniony czynnik</b>
Oportunizm usługodawcy	różnice pomiędzy ofertą usługodawcy, a jego rzeczywistą zdolnością do wykonania zleconych usług, zakłócenia w komunikacji ryzyka pomiędzy zleceniodawcą i usługodawcą, nadmierne uzależnienie od usługodawcy, konflikty pomiędzy stronami (skutkujące zaangażowaniem sądu), utrata kontroli nad zleconą działalnością, nadmierne uzależnienie strategii zleceniodawcy od usługodawcy.
Asymetria informacji pomiędzy usługodawcą i zleceniodawcą (dotycząca zwłaszcza stanu rynku usług poszukiwanych przez zleceniodawcę)	komunikacja ryzyka pomiędzy współpracującymi partnerami, różnice pomiędzy ofertą usługodawcy, a jego rzeczywistą zdolnością do wykonania zleconych usług, niewystarczająca wiedza zleceniodawcy o jakości usług, występowanie problemów dotyczących zarządzania kooperacją (zwłaszcza koordynowania tej kooperacji z usługodawcą), konflikty z usługodawcą (rozstrzygane przez sądy).
Niewystarczające doświadczenie zleceniodawcy dotyczące współpracy z usługodawcą	niezrozumienie wzajemnych oczekiwań przez strony umowy, utrudnienia w określaniu oczekiwanych efektów współpracy, nadmierne uzależnienie od usługodawcy, występowanie problemów dotyczących zarządzania kooperacją (zwłaszcza koordynowania tej kooperacji z usługodawcą), konflikty z usługodawcą (skutkujące ingerencją sądów), utrata kontroli nad zleconą działalnością, nadmierne uzależnienie strategii zleceniodawcy od usługodawcy.
Brak przyporządkowania odpowiedzialności za aktualizację informacji o rynku usług pomiędzy pracownikami zleceniodawcy	brak wiedzy o aktualnym stanie rynku usług, związane z powyższym nadmierne koszty uzyskania oczekiwanej jakości usług (jeżeli na rynku występują jednostki, które oferują podobną jakość za niższą cenę).
Różnice w postrzeganiu ryzyka przez strony umowy	problemy w komunikowaniu ryzyka pomiędzy partnerami.
Specyfika aktywów (często związana także z ograniczoną dostępnością ofert jednostek usługowych na rynku)	nadmierne uzależnienie od usługodawcy.
Zależności przyczynowo-skutkowe pomiędzy działaniami zleceniodawcy i usługodawcy	długi czas koordynowania działań, wspólnego rozwiązywania problemów, obustronnego dostosowania.
Niewystarczające mechanizmy kontroli działań usługodawcy przez zleceniodawcę	utrata kontroli nad zleconą działalnością.
Niewystarczające zaangażowanie usługodawcy w doskonalenie współpracy	niewystarczający rozwój lub brak rozwoju działalności zleceniodawcy.
Błędne określenie zakresu działalności podstawowej (związane ze zbyt szerokim zakresem zleconych usług)	utrata know-how, nadmierne uzależnienie od działalności usługodawcy, brak samodzielności w kształtowaniu strategii przez zleceniodawcę.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Tyrańska, T. Małkus, *Metodyka zarządzania ryzykiem współpracy z operatorem logistycznym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2016, nr 11 (959), s. 116-118.

Tabela 2: Czynniki ryzyka występujące w otoczeniu współpracy logistycznej

Czynnik ryzyka	Przykłady
Rozwój techniczno-technologiczny	wpływa na usprawnianie działalności logistycznej, ale także na inne dziedziny działalności przedsiębiorstwa, np. rozwój narzędzi informatycznego wspomaganie zarządzania zasobami przedsiębiorstwa.
Zmiany obowiązujących w Polsce przepisów prawa dotyczących dziedziny działalności, która jest przedmiotem współpracy	ruch drogowy, transport drogowy, kolejowy, lotniczy i morski, usuwanie odpadów, surowców wtórnych, przewóz i składowanie materiałów niebezpiecznych.
Zmiany w regulacjach – przepisach prawa, umowach, konwencjach międzynarodowych	Np. umowy dotyczące dokumentacji międzynarodowego przewozu drogowego towarów – CMR (konwencja dotycząca międzynarodowego standardu listu przewozowego w transporcie drogowym), traktowania szczególnych rodzajów towarów w przewozie – ADR (przewóz drogowy towarów niebezpiecznych).
Zmiany charakterystyki preferencji klientów	zmiana wielkości popytu, zmiany oczekiwań dotyczących zakresów i rodzajów oferowanych usług.
Rozwój rynku usług logistycznych	pojawianie się nowych usługodawców, rozwój ofert dotychczasowych jednostek, łączenie się przedsiębiorstw, w celu zwiększenia siły konkurencyjnej.
Ingerencja w infrastrukturę drogową i kolejową	skutkująca wydłużeniami dróg przewozu, związanymi z tym opóźnieniami, w porównaniu z założeniami planów sprzed okresu, w którym rozpoczęto remonty.
Zmiany organizacji rynków niektórych usług	podziały przedsiębiorstw na rynku transportu kolejowego w Polsce.
Zmiany w uwarunkowaniach przewozów lotniczych	nowe porty lotnicze powodujące większą dostępnością tych usług.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Tyrańska, T. Małkus, *Metodyka zarządzania ryzykiem współpracy z operatorem logistycznym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2016, nr 11 (959), s. 120.

Rozważania dotyczące zewnętrznych czynników ryzyka współpracy logistycznej można rozpocząć od uniwersalnego (niezależnego od rodzajów zleconych usług) problemu niepożądanych zachowań usługodawcy, związanego z wpływem innych zleceniodawców, z którymi ten usługodawca współpracuje. Uwzględniając charakterystykę działalności wspomnianych zleceniodawców, którzy mogą być konkurentami względem siebie oraz wobec rozpatrywanego zleceniodawcy należy zwrócić uwagę na istotny czynnik ryzyka, jakim jest nielojalność usługodawcy wobec poszczególnych zleceniodawców, polegająca na<sup>7</sup>:

- udostępnianiu informacji o osiągnięciach konkurentom, pod wpływem nacisków wywieranych przez zleceniodawców na usługodawcę,

<sup>7</sup> M. Tyrańska, T. Małkus, *Metodyka zarządzania ryzykiem współpracy z operatorem logistycznym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2016, nr 11 (959), s. 119.

- kopiowaniu rozwiązań, dotyczących obsługi przepływu towarów, wypracowanych z konkretnym zleceniodawcą we współpracy z jego konkurentami,
- nieformalnym porozumieniu usługodawcy z wybranym zleceniodawcą, skutkujące ograniczeniem dostępu pozostałych zleceniodawców do świadczonych usług (szczególnie istotne w warunkach wysokiej specyfiki aktywów występujących we współpracy).

Obok przedstawionych dotychczas czynników, wynikających z relacji pomiędzy usługodawcą i jego zleceniodawcami oraz pomiędzy zleceniodawcami warto zwrócić także uwagę na inne, uniwersalne czynniki, występujące w otoczeniu wspomnianych jednostek. Zostały one zaprezentowane w Tabeli 2.

Warto podkreślić, że przedstawione czynniki, występujące w otoczeniu współpracy to takie, na które zasadniczo żadna ze stron współpracy nie ma wpływu. Uwzględnienie takich czynników ryzyka współpracy odzwierciedlone może być w umowie zleceniodawcy z usługodawcą poprzez ujęcie w umowie tzw. planów awaryjnych, stosowanych w obliczu zmian, które mogą wystąpić w otoczeniu oraz poprzez pozostawienie możliwości renegotjowania warunków współdziałania stron.

#### **4. Wykorzystanie INCOTERMS w ograniczaniu ryzyka współpracy logistycznej**

Zawarcie umowy pomiędzy sprzedającym (dostawcą) i kupującym (odbiorcą) wiąże się z koniecznością dokładnego określenia granic kompetencji i odpowiedzialności stron za zadania realizowane w ramach przewozu towaru. Uwzględniając dodatkowo uczestnictwo jednostek logistycznych lub spedycyjnych pozyskanych przez dostawcę lub przez odbiorcę ustalenie granic odpowiedzialności za ładunek przekłada się na postanowienia umów z takimi jednostkami usługowymi. W tych warunkach mogą występować takie utrudnienia jak:

- niewystarczające doświadczenie kooperantów podejmujących współpracę, w tym zwłaszcza sprzedających i kupujących uzgodnione towary w porównaniu ze spedytorami i dostawcami usług logistycznych oraz związana z tym asymetria informacji wymaganiach takiej współpracy,
- różnice w postrzeganiu ryzyka współpracy przez sprzedających i kupujących oraz spedytorów i reprezentantów jednostek świadczących usługi logistyczne,
- niewystarczające mechanizmy kontroli działań usługodawców przez zleceniodawców,
- zmiany przepisów celnych oraz regulacji międzynarodowych, dotyczących przepływu towarów.

Pomocne może okazać się wykorzystanie propozycji (terminów) handlowych INCOTERMS, które służą przede wszystkim do ograniczenia wątpliwości, związanych z wykonaniem zwłaszcza umów eksportowych, w warunkach ewentualnej, odmiennej interpretacji postanowień umów. W każdej formule uwzględnia się trzy zasadnicze zmienne w umowie (kontrakcie):

- określenie momentu przeniesienia praw własności, czyli przejmowania ryzyka utraty lub uszkodzenia towaru pomiędzy sprzedającym i kupującym,
- wskazanie strony umowy odpowiedzialnej za każdy etap wysyłki, od miejsca wytworzenia do importera,
- określenie odpowiedzialności za wykupienie polisy ubezpieczenia (towaru).

Charakterystyka prezentowanych propozycji reguł handlowych wymaga także przedstawienia ograniczeń dotyczących ich stosowania. Nie normują one kwestii formy przejścia prawa własności ze sprzedającego na kupującego, określają tylko zakresy obowiązków stron, związanych z dostawą towarów. Nie normują także kwestii odpowiedzialności kontraktowej, związanej z niewywiązaniem się z obowiązków przez którąkolwiek ze stron. Zagadnienia te powinny zostać uwzględnione w formie odrębnych, szczegółowych postanowień w umowie.

Uwzględniając użyteczność prezentowanych propozycji formuł handlowych w regulowaniu warunków współpracy z wyspecjalizowanymi usługodawcami, działającymi w branży logistycznej (spedytorami, przewoźnikami), w Tabeli 3 przedstawione zostały szczegółowo możliwości zastosowania

każdej z proponowanych aktualnie formuł. Dla zapewnienia zrozumienia roli wspomnianych formuł we współpracy z usługodawcami uwzględniono symbol formuły, jej interpretację oraz główne założenia dotyczące zakresu zaangażowania usługodawców. Należy zwrócić uwagę, że zlecenie przemieszczania towarów spedytorowi powoduje, że jednostka ta powierza poszczególne zadania związane z opakowaniem, załadunkiem i rozładunkiem, przewozem, przeładunkiem jednostkom logistycznym.

Tabela 3: Redukcja ryzyka współpracy logistycznej według formuł INCOTERMS

Formuła	Interpretacja	Wskazówki do wykorzystania w umowie z usługodawcą
Formuły przydatne we wszystkich gałęziach transportu		
EXW ( <i>ExWorks</i> – z zakładu, w oznaczonym miejscu)	Określa minimalne zaangażowanie sprzedającego i maksymalne kupującego przy wysyłce towarów z zakładu producenta, eksporter jest zobowiązany wyłącznie do postawienia towaru do dyspozycji kupującego bez żadnych kosztów związanych z wysyłką (transportem, ubezpieczeniem, opłatami celnymi itd.), EXW musi być uzupełnione o adres zakładu, magazynu, z którego ma być dokonany eksport.	Ograniczenie odpowiedzialności i ryzyka związanego z uszkodzeniem/utrąta ładunku – do momentu postawienia towarów do załadunku w miejscu nadania, odbiorca lub działający na jego zlecenie spedytor przejmuje odpowiedzialność za ładunek i koszty z tym związane rozpoczynając pakowanie i załadunek, opakowanie może jednak zapewnić sprzedający.
FCA ( <i>Franco</i> przewoźnik – oznaczone miejsce załadunku)	Sprzedający zobowiązany jest do dostarczenia towaru po dokonaniu odprawy celnej wywozowej wyznaczonemu przez odbiorcę przewoźnikowi w oznaczonym miejscu, w kraju sprzedającego, formuła stosowana w każdej gałęzi transportu, także w multimodalnym, musi określać miejsce w którym odpowiedzialność i ryzyko przechodzą ze sprzedającego na kupującego oraz wskazywać przewoźnika wynajętego przez kupującego, sprzedający ponosi tym samym ryzyko i koszty wysyłki z eksportową odprawą celną do momentu przejścia towaru przez kupującego.	Formuła może być zastosowana w realizacji zadań spedycyjnych lub/i logistycznych dla dostawy i odbiorcy przez różne jednostki, z których każda działa dla swojego zleceniodawcy, w tym przypadku towar może być przekazany usługodawcy (spedytorowi, przewoźnikowi) działającemu dla odbiorcy – kupującego w wyznaczonym miejscu (np. w magazynie usługodawcy), sprzedający (lub działający dla niego usługodawca) odpowiada za towar, organizuje wywozową odprawę celną, przewóz i ponosi opłaty z tym związane do złożenia ładunku w magazynie (znajdującym się w dyspozycji usługodawcy działającego dla kupującego).
CPT ( <i>Carriage Paid To...</i> – przewoźne opłacone do..., oznaczone miejsce przeznaczenia)	Odpowiednik CFR stosowanego w transporcie morskim, ale odnoszący się do różnych rodzajów transportu, włącznie z transportem multimodalnym, musi określać miejsce, do którego koszty ponosi sprzedający (np. magazynu lub inne miejsce w kraju kupującego), ryzyko i odpowiedzialność przechodzą na odbiorcę w momencie, kiedy towar przekazany jest pierwszemu przewoźnikowi sprzedającego.	Sprzedający ponosi koszty przewozu towarów do rozładunku w uzgodnionym miejscu, w kraju kupującego, z tego miejsca kupujący podejmuje ładunek, jednak odpowiedzialność za ten ładunek kupujący przejmuje już w magazynie pierwszego przewoźnika pozyskanego przez sprzedającego lub jego spedytora w kraju sprzedającego, spedytor działający na zlecenie sprzedającego może ubezpieczyć towar, ale na drodze z siedziby sprzedającego do magazynu wspomnianego pierwszego przewoźnika.

Formuła	Interpretacja	Wskazówki do wykorzystania w umowie z usługodawcą
CIP ( <i>Carriage and Insurance Paid to...</i> – przewoźne i ubezpieczenie opłacone do..., oznaczone miejsce przeznaczenia)	W porównaniu do CPT zakres obowiązków sprzedającego jest rozszerzony o obowiązek zawarcia umowy ubezpieczenia i pokrycia kosztów ubezpieczenia towarów na rzecz kupującego, w interesie kupującego jest określenia rodzajów ryzyka, od których towar powinien być ubezpieczony oraz firmy, w której należy towar ubezpieczyć, jeżeli nie określi rodzajów ryzyka to sprzedający ma obowiązek ubezpieczyć towar w zakresie minimalnego ryzyka, zgodnie z odpowiednią klauzulą ubezpieczeniową.	W zakresie opłat za przemieszczanie towarów i punktu przejmowania odpowiedzialności za ładunek formuła ta jest zbliżona do CPT, nakłada jednak obowiązek ubezpieczenia towaru na drodze od pierwszego przewoźnika pozyskanego przez sprzedającego do momentu rozładunku towaru w miejscu uzgodnionym z kupującym, w kraju kupującego, ubezpieczenia takiego może dokonać sam sprzedający (jeśli samodzielnie realizuje zadania spedycyjne) lub działający na jego zlecenie spedytora, organizujący przepływ ładunku.
DAT ( <i>Delivered At Terminal</i> – oznaczony terminal w kraju odbiorcy)	Formuła wykorzystywana w różnych rodzajach transportu, sprzedający opłaca koszty przewozu do określonego terminalu w ustalonym miejscu przeznaczenia (w kraju odbiorcy), kupujący jest odpowiedzialny za koszty importu, kupujący przejmuje odpowiedzialność za towar w momencie, w którym zakończony zostanie jego rozładunek w terminalu.	Sprzedający może zawierać umowę ze spedytorem, który działa na rzecz sprzedającego, lub z przewoźnikami (jeśli sam realizuje zadania spedycyjne), egzekwuje wykonanie umów (w tym kwestię ryzyka utraty/uszkodzenia towaru), ponosi opłaty związane z przepływem towarów oraz odpowiedzialność za towar do dostarczenia i złożenia towarów uzgodnionym terminalu w kraju odbiorcy, z którego towar odbierze odbiorca.
DAP ( <i>Delivered At Place...</i> – dostarczone w oznaczone miejsce)	Sprzedający ponosi koszty przewozu do ustalonego miejsca przeznaczenia (w kraju odbiorcy), kupujący ponosi koszty importu towarów, sprzedający odpowiedzialny za towar do momentu, w którym towar jest gotowy do rozładunku przez kupującego.	Sprzedający może zawierać umowę ze spedytorem, który działa na rzecz sprzedającego, lub z przewoźnikami (jeśli sam realizuje zadania spedycyjne), egzekwuje wykonanie umów (w tym kwestię ryzyka utraty/uszkodzenia towaru) i ponosi opłaty związane z przepływem ładunku do dostarczenia i złożenia go w uzgodnionym miejscu, w kraju kupującego, z którego zostaną one podjęte przez kupującego lub przewoźnika działającego dla niego (lub dla jego spedytora).
DDP ( <i>Delivered Duty Paid</i> – dostarczone, cło opłacone – oznaczone miejsce przeznaczenia)	Formuła nakłada na sprzedającego obowiązek dostarczenia ładunku do siedziby kupującego i załatwienia wszystkich formalności z tym związanych (w przeciwieństwie do występującej równolegle we wcześniejszej wersji INCOTERMS reguły DDU – <i>Delivered, Duty Unpaid</i> ), w gestii sprzedającego pozostaje znajomość przepisów celnych w kraju przeznaczenia, kursów wymiany walut itd.	Sprzedający może zawierać umowę ze spedytorem, który działa na rzecz sprzedającego, lub z przewoźnikami (jeśli sam realizuje zadania spedycyjne), egzekwuje wykonanie umów (w tym kwestię ryzyka utraty/uszkodzenia towaru) i ponosi wszystkie opłaty związane z usługami na całej trasie przepływu towaru oraz opłaty celne i podatki przywzowowe, do momentu złożenia ładunku w siedzibie kupującego (jedyna formuła obciążająca sprzedającego cłem i podatkami przywzowowymi).

Formuła	Interpretacja	Wskazówki do wykorzystania w umowie z usługodawcą
Formuły stosowane w transporcie morskim i wodnym śródlądowym		
FAS ( <i>Free Alongside Ship – franco</i> wzdłuż burty statku – oznaczony port załadunku)	Ładunek ma zostać dostarczony i złożony przez sprzedającego przy burcie statku, w określonym obszarze uzgodnionego portu, według tej reguły statek, na który ma zostać dokonany załadunek powinien być w porcie, zanim sprzedający dostarczy towar na teren portu, pojawia się trudność związana z ograniczeniem możliwości przebywania przez sprzedającego w porcie, w niektórych krajach, dlatego najpierw statek powinien zostać zacumowany przy nabrzeżu.	W warunkach zlecenia przez sprzedającego dostawy spedytorowi lub tylko przewoźnikowi (gdy sprzedający sam realizuje zadania spedycyjne, w tym organizuje odprawę celną wywozową i ponosi związane z tym opłaty) usługodawca odpowiada za ładunek przed sprzedającym do momentu złożenia towaru przy burcie statku, wówczas odpowiedzialność i ryzyko związane z ładunkiem przechodzą na kupującego, który może powierzyć dalszy załadunek i transport swojemu usługodawcy.
FOB ( <i>Free On Board – franco</i> statek, oznaczony port załadunku)	Formuła, która rozszerza zakres odpowiedzialności i ryzyka po stronie sprzedającego, w porównaniu z FAS, według FOB nazwa statku nie musi być podana, ale nazwa portu musi być określona, aby stosować tą regułę sprzedający musi być w stanie wykonać załadunek towaru na statek i mieć kontrolę nad tym załadunkiem (załadunek może być monitorowany przez strony lub ich reprezentantów, np. spedytorów.	Sprzedający ponosi koszty dostawy oraz ryzyko związane z uszkodzeniem/utrącią ładunku (wraz z organizacją i kosztami wywozowej odprawy celnej) do momentu złożenia ładunku w przestrzeni ładunkowej statku, przejście przez kupującego lub spedytora działającego dla kupującego odpowiedzialności za towar następuje w momencie przekroczenia przez ładunek burty statku, którym kupujący lub działający dla niego spedytor/przewoźnik ma realizować dalszy przewóz ładunku.
CFR ( <i>Cost and Freight – koszt i fracht</i> opłacone, oznaczony port przeznaczenia)	Następuje rozdział punktów przejścia ryzyka i odpowiedzialności pomiędzy stronami od punktów przejścia kosztów, określenie przewoźnika, czasu i kosztów transportu pozostają w gestii sprzedającego – eksportera, kupujący jest w trudniejszej pozycji, przejmuje ryzyko, ale ma ograniczony wpływ na redukcję tego ryzyka	Odpowiedzialność za ładunek przechodzi ze sprzedającego na kupującego w momencie, kiedy ładunek przekracza burłę statku, koszty transportu do rozładunku w porcie przeznaczenia ponosi sprzedający, w warunkach gdy sprzedający angażuje spedytora jednostka ta w szczególności odpowiada za towar do załadunku na statek (może ubezpieczyć ładunek do tego punktu), ale zleca przewóz do momentu rozładunku w porcie przeznaczenia, kupujący lub jego spedytor ponoszą ryzyko uszkodzenia/utrąty ładunku już podczas jego przewozu statkiem, ale mają ograniczony wpływ na warunki wykonania przewozu.
CIF ( <i>Cost, Insurance and Freight – oznaczony port przeznaczenia</i> )	Rozszerza CFR o obowiązek ubezpieczenia towaru przez sprzedającego, jest jedną z dwóch formuł nakładających obowiązek ubezpieczenia towaru przez sprzedającego (druga to CIP), inne pozostawiają kupującemu decyzje o ubezpieczeniu towaru	W kwestii odpowiedzialności za ładunek i obciążenia kosztami transportu do rozładunku w porcie docelowym formuła CIF zawiera rozwiązania podobne do CFR, w przypadku CIF sprzedający jest dodatkowo zobowiązany do opłacenia ubezpieczenia ładunku na czas transportu statkiem, w warunkach powierzenia realizacji własnych obowiązków spedytorowi na tej jednostce ciąży obowiązek ubezpieczenia towaru podczas transportu do rozładunku w porcie docelowym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Incoterms – międzynarodowe warunki sprzedaży*, www.biznes.gov.pl, 2018.

Uzupełniając informacji przedstawione w Tabeli 3 można dodać, że przedstawiony zbiór formuł, aktualizowany w 2014 roku nie uwzględnia kilku propozycji, które znajdowały się w poprzedniej wersji zestawienia. W efekcie aktualizacji zostały wycofane formuły DDU (*Delivered Duty Unpaid* – dostarczone, cło opłacone, oznaczone miejsce przeznaczenia) i DAF (*Delivered At Frontier* – dostarczone na granicę, oznaczone miejsce), które miały zastosowanie we wszystkich rodzajach transportu oraz formuły przeznaczonej dla transportu morskiego i wodnego śródlądowego DES (*Delivered Ex Ship* – dostarczone statkiem, oznaczony port przeznaczenia, dotyczy postawienia towaru na statku, do dyspozycji odbiorcy w porcie docelowym) oraz reguły dedykowanej do wykorzystania w transporcie morskim i wodnym śródlądowym lub w multimodalnym dostarczaniu towaru na nabrzeże DEQ (*Delivered Ex Quay, Duty Paid* – dostarczone na nabrzeże, cło opłacone, oznaczony port przeznaczenia).

Uwzględniony w Tabeli 3 podział odpowiedzialności za ładunek podczas jego przemieszczania wynika z wytycznych ujętych w poszczególnych formułach. W warunkach współpracy każdej z tych jednostek z usługodawcami (spedytorami lub dostawcami specjalistycznych usług logistycznych) zakres odpowiedzialności przypisany zleceniodawcy (sprzedającemu lub kupującemu) może być częściowo przeniesiony na usługodawcę, na podstawie uzgodnień w umowie, ale zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa. W najszerszym zakresie dotyczy to współpracy ze spedytorem, który podejmuje się we własnym imieniu, lecz na rachunek zleceniodawcy lub w imieniu zleceniodawcy wysłania lub odbioru przesyłki, zorganizowania całości lub części procesu przemieszczania przesyłki oraz innych czynności związanych z obsługą przesyłki i jej przemieszczaniem<sup>8</sup>. Z organizowaniem i realizacją przepływu ładunku wiąże się kwestia jego ubezpieczenia, co również stanowi sposób na ograniczenie ryzyka uszkodzenia lub utraty ładunku. Wspomniany spedytor może ubezpieczyć towar na czas jego transportu, jeżeli zleceniodawca wyrazi takie oczekiwanie. W przypadku dwóch aktualnych formuł INCOTERMS dodatkowe ubezpieczenie, od punktu przejścia odpowiedzialności przez kupującego do punktu dostarczenia ładunku przez sprzedającego jest jednak obowiązkowe: CIP i CIF. W przypadku realizacji dostawy na podstawie tych formuł sprzedający lub działający na jego zlecenie spedytor musi zapewnić takie ubezpieczenie.

Wśród aktualnych propozycji reguł handlowych INCOTERMS większość stanowią takie, które mają zastosowanie we wszystkich rodzajach transportu. Należy jednak zwrócić uwagę, że mogą one zostać wykorzystane przede wszystkim w warunkach, w których przewóz realizowany jest w ramach jednej gałęzi transportu. Wraz z rozwojem zainteresowania realizacją przepływu ładunków z wykorzystaniem kilku gałęzi transportu można wykorzystać inną propozycję formuł handlowych, która w większym stopniu spełnia oczekiwania stron w takich warunkach, określoną jako COMBITERMS<sup>9</sup>. Zestawienie to w znacznym stopniu stanowi rozszerzenie i uszczegółowienie opisanych w niniejszym artykule propozycji reguł INCOTERMS.

Przedstawione w Tabeli 3 formuły mogą być wykorzystywane na gruncie prawa polskiego. Również są one dostosowane do regulacji dotyczącej międzynarodowych przepływów towarów, stosowanych w Unii Europejskiej. Zastosowanie formuł polega na włączeniu treści odpowiedniej reguły do umowy z odbiorcą towarów lub uregulowania w tej umowie mogą odwoływać się do odpowiedniej formuły poprzez podanie jej skrótu. Należy wówczas podać dokładne oznaczenia, właściwe dla tej formuły

<sup>8</sup> *Ogólne Polskie Warunki Spedycji*, pisil.pl, 2018.

<sup>9</sup> COMBITERMS opracowano po raz pierwszy w 1949 roku przez Międzynarodową Izbę Handlową w Paryżu (ICC) oraz Międzynarodową Federację Zrzeszeń Spedytorów (FIATA). Są to reguły handlowe, dotyczące transportu towarów w kontenerach i w transporcie kombinowanym (spedytorskie przesyłki zbiorowe). Stanowią oddzielną część bardziej ogólnych reguł handlowych, jakimi są INCOTERMS. Określają zakresy obowiązków sprzedającego i kupującego w związku z eksportem towarów. Podstawowa różnica w porównaniu z INCOTERMS polega na szczegółowym podziale obowiązków i odpowiedzialności pomiędzy sprzedającego i kupującego także dokładnie dzielone są koszty są dokładniej podzielone pomiędzy strony transakcji, w przeciwieństwie do INCOTERMS, które są formułami w większym stopniu uniwersalnymi. Szczegółowo opisano te formuły w: *Combiterms*, e-logistyka.pl, 2018



(miejsce załadunku, rozładunku, miejsce przeznaczenia itd.). Warto podkreślić, że ze względu na aktualizację INCOTERMS wymaga sprawdzenia aktualności interpretacji każdej z nich. Uniknięcie problemów związanych z różnicami w interpretacji poszczególnych formuł umożliwia także podanie roku, w którym zostały opublikowane (INCOTERMS 2000, INCOTERMS 2010, INCOTERMS 2010 – zaktualizowane 2014).

## 5. Zakończenie

W niniejszym rozdziale przedstawiono sposób wykorzystania formuł INCOTERMS w doskonaleniu umów i ograniczania ryzyka związanego z zawieraniem umów przez dostawców towarów z ich odbiorcami oraz umów dostawców i odbiorców ze spedytorami i dostawcami specjalistycznych usług logistycznych. Zastosowanie takich formuł ułatwia ustalenie zasad podziału uprawnień i odpowiedzialności kooperantów w zakresie organizowania i realizacji przepływu towarów. Jakkolwiek opisane formuły handlowe zostały opracowane przede wszystkim na potrzeby międzynarodowej wymiany handlowej, w związku z ryzykiem wystąpienia różnic w rozumieniu oczekiwań stron (reprezentujących różne kultury i różne systemy prawne) to formuły te mogą również z powodzeniem zostać zastosowane w dostawach realizowanych na terenie jednego kraju. Okresowa aktualizacja tych formuł i związane z tym ryzyko różnic w ich interpretacji skutkuje także potrzebą każdorazowego podania wersji INCOTERMS, z której pochodzi proponowana reguła.

Wraz z rozwojem wykorzystania transportu kombinowanego w międzynarodowym przepływie towarów warto zastanowić się nad wykorzystaniem formuł COMBITERMS, które w większym stopniu dostosowane są do potrzeb wynikających ze stosowania różnych środków transportu.

Rozważając kwestię ograniczania ryzyka współpracy dostawców towarów z odbiorcami, a zwłaszcza współpracy takich jednostek ze spedytorami i dostawcami specjalistycznych usług logistycznych należy zaznaczyć, że przedstawione formuły INCOTERMS powinny być stosowane wraz z innymi, dostępnymi na rynku rozwiązaniami. Obok respektowania konwencji i umów międzynarodowych warto również kwalifikować do podjęcia współpracy przedsiębiorstwa, których wiarygodność jest potwierdzona odpowiednimi certyfikatami i upoważnieniami, jak np. wprowadzony w Unii Europejskiej status przedsiębiorcy upoważnionego AEO<sup>10</sup>. Obok takich rozwiązań uregulowanych w przepisach prawa UE występują również certyfikaty nadawane lokalnie TCF dla spedytorów i TCC Elite dla przewoźników<sup>11</sup>.

Dalsze poszukiwania badawcze mogą dotyczyć ustalania zakresu wpływu poszczególnych narzędzi na redukcję ryzyka i na tej podstawie określania użyteczności takich rozwiązań.

<sup>10</sup> AEO (*Authorized Economic Operator*) wprowadzono w regulacjach prawnych Unii Europejskiej w roku 2005, w Polsce przepisy dotyczące AEO stosowane są od roku 2008. 1 maja 2016 roku nastąpiła zmiana – wcześniej używano określenia świadectwo AEO teraz pozwolenie AEO. Przedsiębiorca upoważniony AEO to taki podmiot, który posiada jedno z pozwoleń AEO – dotyczy uproszczeń celnych (AEOC), bezpieczeństwa i ochrony (AEOS), uproszczeń celnych oraz bezpieczeństwa i ochrony (AEOF). Poza Unią Europejską status AEO jest respektowany przez organy celne na terenie całej Wspólnoty Europejskiej oraz na terenie USA, Japonii, Szwajcarii, Norwegii i Andory. Więcej o wymaganiach, które powinno spełnić przedsiębiorstwo ubiegające się o upoważnienie AEO w: *Upoważniony przedsiębiorca (AEO)*, [www.finanse.mf.gov.pl](http://www.finanse.mf.gov.pl), 2018.

<sup>11</sup> Certyfikat TCF (*Trans.eu Certified Forwarder*) i TCC (*Trans.eu Certified Carrier*) Elite nadawany przez Platformę trans.eu dla najlepszych przewoźników. Znak certyfikatu widnieje przy profilu użytkownika, którego oferty są także specjalnie pozycjonowane i wyróżnione. Szerzej o wymaganiach, które muszą spełnić przedsiębiorstwa ubiegające się o certyfikaty: *TCF/TCC Elite*, [www.trans.eu](http://www.trans.eu), 2018.

## Literatura

1. *Combiterms*, e-logistyka.pl, 2018.
2. Gonzalez R., Gasco J., Llopis J., *Information Systems Outsourcing Reasons and Risks: An Empirical Study*, "International Journal of Social Sciences", 2009, vol. 4, nr 3.
3. *Incoterms – międzynarodowe warunki sprzedaży*, www.biznes.gov.pl, 2018.
4. Knemeyer M., Corsi T. M., Murphy P. R., *Logistics Outsourcing Relationships: Customer Perspectives*, "Journal of Business Logistics", 2003, vol. 24, nr 1.
5. *Ogólne Polskie Warunki Spedycji*, pisil.pl, 2018.
6. *TCF/TCC Elite*, www.trans.eu, 2018.
7. Tyrańska M., Małkus T., *Metodyka zarządzania ryzykiem współpracy z operatorem logistycznym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2016, nr 11 (959).
8. *Upoważniony przedsiębiorca (AEO)*, www.finanse.mf.gov.pl, 2018.
9. Weerakkody V., Irani Z., *A Value and Risk Analysis of Offshore Outsourcing Business Models: an Exploratory Study*, "International Journal of Production Research", 2010, vol. 48, nr 2.
10. Williamson O., *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, A Division of Macmillan Inc., New York, Collier Macmillan Publishers, London 1985.

## Summary

### **THE ROLE OF INCOTERMS IN REDUCTION OF LOGISTICS COOPERATION RISK**

*Cooperation with logistics and forwarding services providers is associated with risk. In general, such risk is usually associated with the behavior of parties, often resulting with disruptions in the implementation of agreed terms of cooperation. However, considered risk may also be related to the occurrence of conditions conducive to achieving results more favorable than those agreed during the establishment of cooperation. Among risk factors, there are both those that can be identified when establishing cooperation, as well as others, appearing during the cooperation, difficult to predict earlier. Limiting the risks associated with cooperation with providers of logistics and forwarding services is favored by agreements and international conventions, including principles of organizing and implementing the flow of goods and persons in various modes of transport. There are also proposals for standards to share responsibility between suppliers and recipients of goods. The objective of article is to present the influence of rules developed by the International Chamber of Commerce, referred to as INCOTERMS on reduction of risk associated with organization and implementation of international flow of goods between the supplier and the recipient, in the conditions of cooperation with forwarders and logistics service providers.*

*Janusz Nesterak*

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

*Karolina Śliwa*

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# WYKORZYSTANIE TECHNOLOGII EYE TRACKINGOWEJ W BADANIACH NAUKOWYCH<sup>1</sup>

## *Streszczenie*

*Najnowsze odkrycia technologiczne sprawiły, że eye tracking stał się bardziej przystępny i mniej skomplikowany w konfiguracji. Przyczyniło się to do wzrostu wykorzystania tej technologii w różnych ośrodkach biznesowych i naukowych na świecie. W niniejszym artykule omówiono historię rozwoju technologii śledzenia wzroku oraz funkcjonowanie eye trackerów. Celem artykułu jest zaprezentowanie sposobów wykorzystania technologii eye trackingowej jako wartościowego i opłacalnego dodatku do testów użyteczności w badaniach naukowych.*

\*\*\*

## 1. Wprowadzenie

Eye tracking to technologia, która pozwala dokładnie określić, na czym koncentruje się wzrok użytkownika. Śledzenie wzroku umożliwia rejestrowanie pozycji oczu i ruchu w oparciu o optyczne śledzenie odbić rogówkowych, co umożliwia analizę ruchów oczu i pozycji spojrzeń w środowiskach 2D i 3D. Eye tracking wspomaga analizę przetwarzanych informacji wizualnych przez użytkownika w aplikacjach interaktywnych i diagnostycznych. Zebrane dane można wykorzystać między innymi do uzyskania głębszego wglądu w zachowanie konsumentów, do zrozumienia indywidualnej wydajności sportowca lub do zaprojektowania intuicyjnych interfejsów. Na rynku dostępnych jest kilka rodzajów eye trackerów, które umożliwiają przeprowadzanie badań zarówno w warunkach laboratoryjnych jak i poza nimi oraz w wirtualnej rzeczywistości. Od badań naukowych po aplikacje komercyjne eye tracking

<sup>1</sup> Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

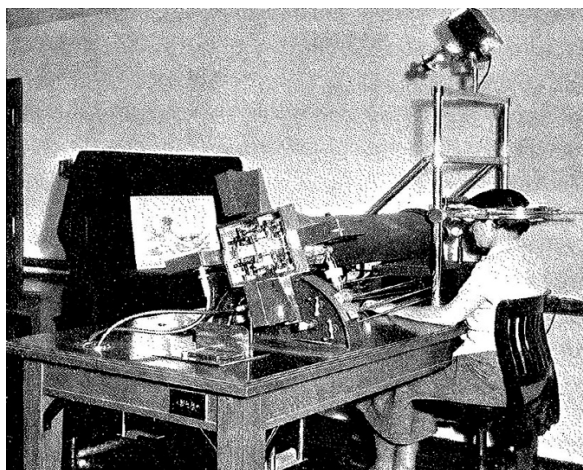
jest ważnym narzędziem w wielu dziedzinach. Na przestrzeni wielu lat technologia ta wspierała firmy i naukowców w uzyskaniu prawdziwego wglądu w ludzkie zachowania, pomagając organizacjom podejmować lepsze decyzje biznesowe.

Celem artykułu jest przedstawienie użyteczności oraz zastosowania technologii eye trackingowej w badaniach naukowych.

## 2. Historia rozwoju eye trackingu

W 1879 roku francuski okulista L.É.Javal jako jeden z pierwszych, opisał aktywność ludzkiego wzroku podczas czytania. Przy pomocy lustra zaobserwował, że ruchy gałki ocznej podczas śledzenia tekstu nie są płynne, ale *skokowe* połączone z krótkimi przerwami nazwanymi *fiksacjami*<sup>2</sup>. W 1901 roku R.Dodge i T.Cline zbadali prędkość ruchów gałek ocznych i opracowali pierwsze precyzyjne i nieinwazyjne urządzenie do śledzenia oczu oparte na odbiciu rogówkowym. System rejestrował jedynie poziome ruchy oka za pomocą płyty fotograficznej<sup>3</sup>. Cztery lata później amerykański psycholog i reformator edukacji Ch.H.Judd skonstruował urządzenie fotograficzne (rysunek 1), które pozwoliło rejestrować ruchy oczu w obu kierunkach, poziomo i pionowo<sup>4</sup>. Jego aparaturę wykorzystał psycholog edukacyjny G.T.Buswell, który również analizował aktywność ludzkiego wzroku na różnych poziomach edukacji szkolnej. Badania Buswell'a udowodniły, że istnieją znaczące różnice pomiędzy głośnym a cichym czytaniem oraz, że dana osoba czyta dwoma różnymi sposobami w dwóch różnych momentach w czasie<sup>5</sup>.

Rysunek 1: Aparatura używana do rejestracji ruchu gałek ocznych.



APPARATUS USED FOR PHOTOGRAPHING EYE MOVEMENTS, FRONT VIEW

Źródło: <http://eyeseer-research.com/blog/eye-tracking-history/> (dostęp: 2018.04.10)

<sup>2</sup> D. Leggett, *A Brief History of Eye-Tracking*, UX Booth 2010, <http://www.uxbooth.com/articles/a-brief-history-of-eye-tracking/> (dostęp: 2018.03.22).

<sup>3</sup> R.J.K.Jacob, K.S. Karn, *Eye Tracking in Human-Computer Interaction and Usability Research: Ready to Deliver the Promises*, in *The Mind's Eye: Cognitive and Applied Aspects of Eye Movement Research*, Elsevier Science, Amsterdam 2003, s. 574.

<sup>4</sup> M.I.Shahzad, M.Saqib, *Control of Articulated Robot Arm by Eye Tracking*, Master Thesis no: MCS-2010-33, School of Computing Blekinge Institute of Technology, Karlskrona-Karlshamn 2010, s.9.

<sup>5</sup> *Eye Tracking Through History*, <http://eyeseer-research.com/blog/eye-tracking-history/> (dostęp: 2018.03.20).

W 1908 roku E.Huey skonstruował pierwsze urządzenie, które wymagało założenia specjalnej soczewki z niewielkim otworem. Aby umożliwić obserwację ruchu gałki ocznej do soczewki przymocowana była cewka indukcyjna. W 1908 roku Huey opublikował swoje wnioski w pracy naukowej „*The Psychology and Pedagogy of Reading*”, do dzisiaj wykorzystywaną do badań technik czytania ze zrozumieniem<sup>6</sup>.

W kolejnych latach H.Hartridge i L.C.Thompson opracowali pierwszy eye tracker montowany na głowie, dzięki któremu wyeliminowano ograniczenia ruchu głowy. W latach 70. XX wieku wysiłki naukowców koncentrowały się głównie na badaniach nad operacją ludzkiego oka oraz na odkryciach procesów percepcyjnych i poznawczych<sup>7</sup>. Wraz z pojawieniem się na rynku pierwszego komputera osobistego w latach 80. XX wieku naukowcy otrzymali istotne narzędzie do szybkiego przetwarzania danych. Co więcej, zaczęli badać w jaki sposób śledzenie wzroku może być wykorzystane do interakcji między człowiekiem a komputerem. Początkowo miało to pomóc osobom niepełnosprawnym w uzyskaniu dostępu do nowej technologii<sup>8</sup>.

Przez wiele lat eye tracking był używany głównie w badaniach edukacyjnych, medycznych oraz psychologicznych ze względu na wysokie koszty tej metody. Dopiero pod koniec XX. wieku grupy marketingowe dostrzegły możliwość wykorzystania śledzenia wzroku, aby poprawić skuteczność ogłoszeń w czasopismach. W tym samym kontekście, śledzenie wzroku zostało wykorzystane przez analityka NFL (ang. *National Football Ligue*) J.Theismanna i grupę fanów piłki nożnej. Ustalili, które elementy ekranu były najczęściej oglądane. Dzięki sukcesowi tego podejścia technologia śledzenia wzroku została wykorzystana przez EURO RSCG (obecnie Havas Worldwide London) jedną z największych agencji reklamowych i marketingowych, do oceny i pomiaru reakcji na informacje zamieszczane na stronach internetowych<sup>9</sup>.

W ostatnich dwóch dekadach technologia śledzenia wzroku została wykorzystana w badaniach rynku i testowaniu produktów. Wiedza o tym, co widzą klienci, a także o tym, co pozostaje niewidziane, jest pierwszym krokiem w kierunku udanej kampanii marketingowej i niezawodnego sposobu mierzenia uwagi poświęconej takim przedmiotom jak opakowanie na półce czy reklamy w gazecie. Analizując ruch gałki ocznej swoich klientów, można uzyskać wgląd w ich koncentrację uwagi wzrokowej, która jest silnie skorelowana z ich zachowaniem i zamiarem zakupu. Obecnie testowanie materiałów przed wprowadzeniem na rynek staje się ważnym elementem procesu komunikacji marketingowej wiodących firm na świecie. Od początku XXI wieku technologia eye trackingowa rozprzestrzeniła się na niemal wszystkie dziedziny życia. Firmy zajmujące się śledzeniem oka specjalizują się w dostarczaniu wglądów w zachowanie ludzi w celach biznesowych i naukowych (rysunek 2).

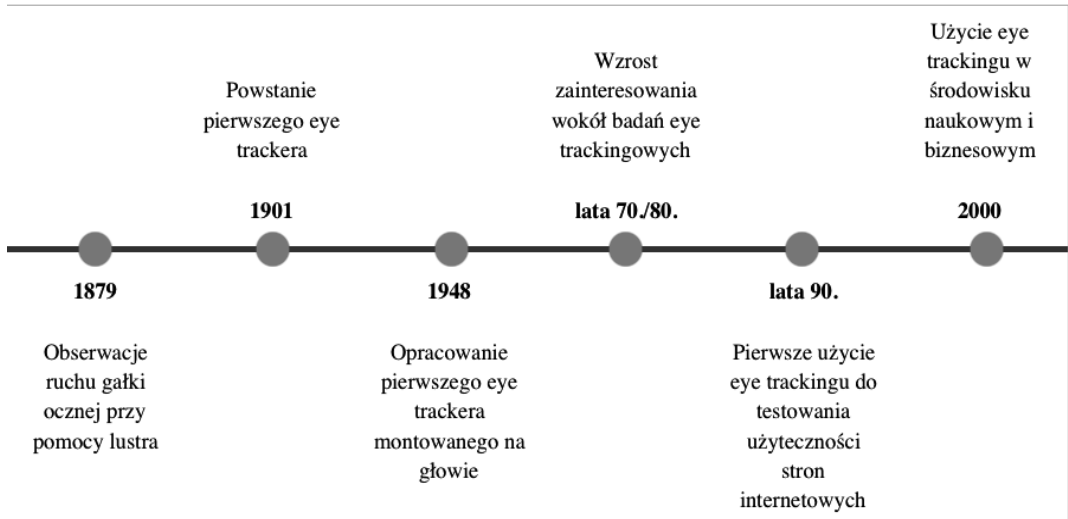
<sup>6</sup> *Eye Tracking...*, op. cit.

<sup>7</sup> R.J.K. Jacob, K.S. Karn, *Eye Tracking...*, op. cit. ss. 574-579.

<sup>8</sup> T.E.Hutchinson, K.P.White, W.N.Martin, K.C.Reichert, L.A.Frey, *Human-Computer Interaction Using Eye-Gaze Input*. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, Volume: 19, Issue: 6, Nov/Dec 1989.

<sup>9</sup> D.Leggett, *A Brief History of Eye-Tracking*, UX Booth 2010, <http://www.uxbooth.com/articles/a-brief-history-of-eye-tracking/> (dostęp: 2018.03.22).

Rysunek 2: Historia eye trackingu.



Źródło: <http://eyesee-research.com/blog/eye-tracking-history/> (dostęp: 2018.04.10)

Funkcję śledzenia wzroku można wykorzystać:

- jako środek komunikacji dla osób niepełnosprawnych, które mogą wykorzystywać tylko swoje oczy do kontaktowania się ze światem zewnętrznym,
- w okulistyce, dla lepszego zrozumienia ruchów gałek ocznych i rozwoju środków zapobiegania, diagnozowania i leczenia anornatywności,
- do testowania użyteczności stron internetowych, oprogramowania, gier komputerowych, urządzeń mobilnych, itp.,
- w wyjaśnianiu wzrostu i transformacji w zdolnościach percepcyjnych, poznawczych i społecznych od niemowlęctwa poprzez wczesną dorosłość.

### 3. Zasady funkcjonowania eye trackerów

Istnieje kilka różnych technik wykrywania i śledzenia ruchów oczu. Jednakże, jeśli chodzi o zdalne, nieinwazyjne śledzenie oka, najczęściej stosowaną techniką jest odśrodkowa refleksja rogówkowa (ang. *Pupil Centre Corneal Reflection*)<sup>10</sup>. Funkcjonowanie eye trackera polega na obserwacji ruchów oczu przy użyciu kamery internetowej oraz specjalnych diod elektroluminescencyjnych umieszczonych w rogach monitora<sup>11</sup>.

Istnieją dwie odmienne konfiguracje oświetlenia, które stosuje się w eye trackingu<sup>12</sup>:

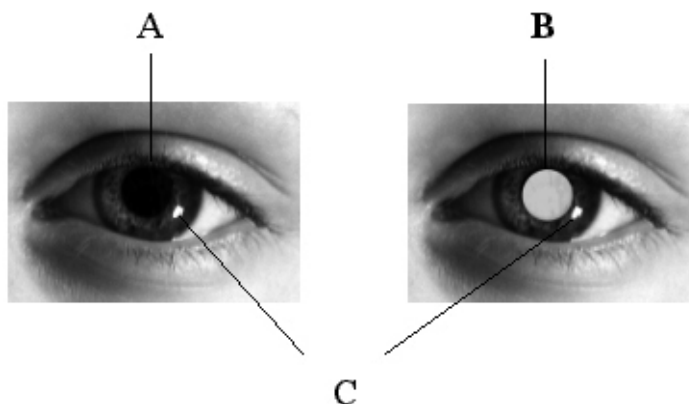
<sup>10</sup> *How do Tobii Eye Trackers work?*, Tobiiipro, <https://www.tobiiipro.com/learn-and-support/learn/eye-tracking-essentials/how-do-tobii-eye-trackers-work/> (dostęp: 2018.04.11)

<sup>11</sup> B. Wąsikowska, *Eye Tracking w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2015, ss.178-181.

<sup>12</sup> *Dark and bright pupil tracking*, Tobiiipro 2015, <https://www.tobiiipro.com/learn-and-support/learn/eye-tracking-essentials/what-is-dark-and-bright-pupil-tracking/> (dostęp: 2018.06.15)

- jasne śledzenie źrenicy oka (ang. *bright pupil tracking*), gdzie oświetlenie jest umieszczone w pobliżu osi optycznej kamery, co powoduje, że źrenica wydaje się oświetlona. To samo zjawisko jest przyczyną powstawania czerwonych oczu na zdjęciach) (rysunek 3 „B”);
- ciemne śledzenie źrenicy oka (ang. *dark pupil tracking*), gdzie oświetlenie jest umieszczone z dala od osi optycznej i źrenica staje się ciemniejsza niż tęczówka (rysunek 3 „A”);

Rysunek 3. Obraz oka widziany w podczerwieni.



Źródło: <https://www.museumsandtheweb.com/mw2010/papers/milekic/milekic.Fig1.jpg> (dostęp: 2018.03.20)

Podświetlenie w bliskiej podczerwieni służy do tworzenia wzorów odbicia na rogówce i źrenicy oka, nazywanym „odbiciem Purkiniego” (rysunek 3 „C”). Zaawansowane algorytmy przetwarzania obrazu i fizjologiczny model 3D oka są następnie wykorzystywane do oceny położenia oka w przestrzeni i punktu widzenia z dużą dokładnością. Dzięki temu jesteśmy w stanie zlokalizować miejsce, w które patrzy osoba korzystająca z urządzenia.

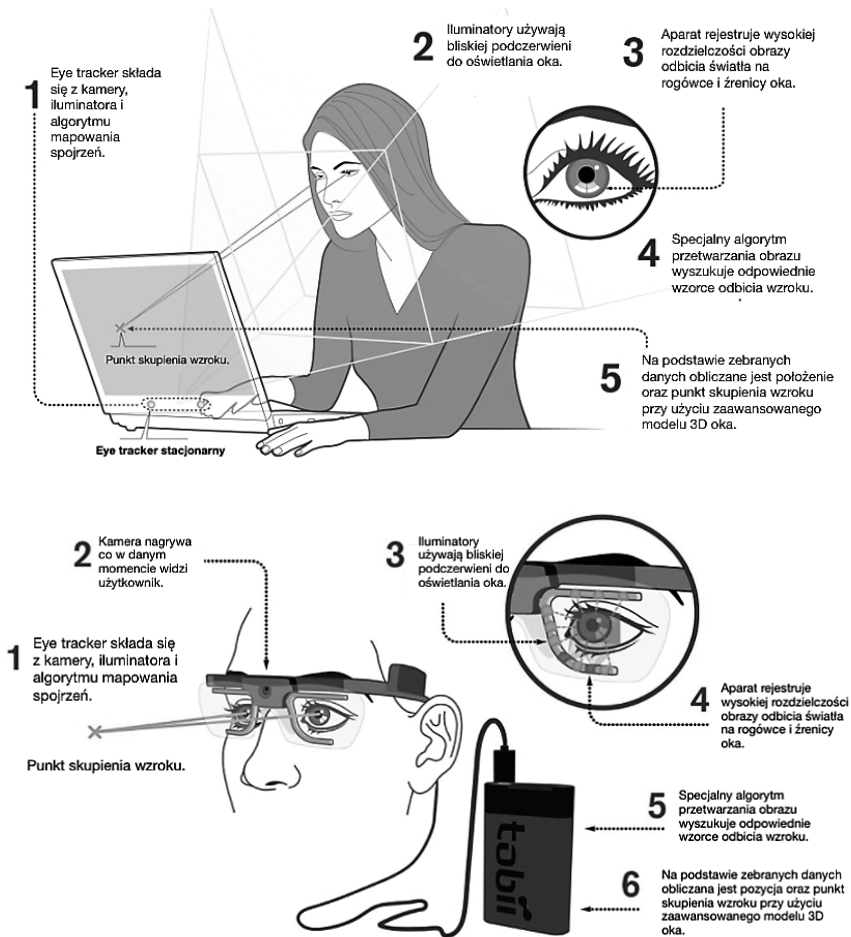
Innymi słowy, technika śledzenia wzroku polega na użyciu źródła światła do oświetlenia oka, powodującego bardzo widoczne odbicia. Do uchwycenia obrazu oka, potrzebujemy również aparatu, który pokazuje te odbicia. Ponieważ model 3D oka dostarcza dane o odległości między okiem a czujnikiem, oprogramowanie może obliczyć rozmiar źrenicy. Podstawowymi komponentami do śledzenia wzroku są: oświetlacze, kamery i procesor zawierający detekcję obrazu, model oka 3D oraz algorytmy mapowania spojrzeń. W praktyce najczęściej wykorzystuje się eye tracker stacjonarny i mobilny (rysunek 4).

Wyniki z badań są analizowane w kontekście wykonywania zadań (czytanie lub/i szukanie informacji), a interpretacja dokonywana jest na podstawie zarejestrowanych<sup>13</sup>:

- fiksacji – czasu skupienia wzroku na danym elemencie obrazu,
- sakad – przeniesienia wzroku z jednego punktu skupienia na drugi,
- czasu przebywania w danym rejonie zainteresowania liczonego od podjęcia decyzji o przejściu do tego obszaru,
- średniego oraz całkowitego czasu poświęconego na oglądanie poszczególnych części badanego obiektu,
- ilości rewizyt – powrotów do konkretnego elementu (logo firmy, hasła reklamowego, produktu badanego),
- poszczególnych elementów obrazu w zależności od rodzaju badanego materiału.

<sup>13</sup> B. Wąsikowska, *Eye...*, op.cit., s.180.

Rysunek 4: Funkcjonowanie eye-trackera stacjonarnego (góra) i mobilnego (dół).



Źródło: <https://www.tobii.com/learn-and-support/learn/eye-tracking-essentials/how-do-tobii-eye-trackers-work/> (dostęp: 2018.03.20)

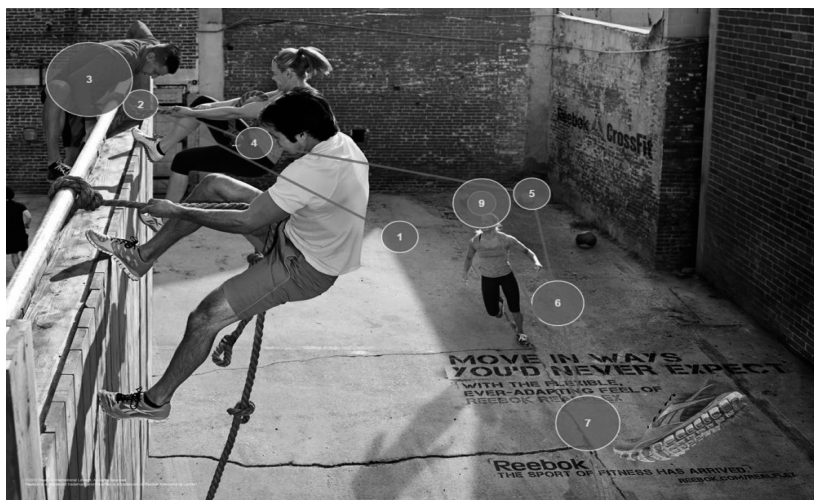
Po zakończeniu analizy danych, kolejnym wyzwaniem jest przekazanie pracy w jasny i przekonujący sposób. W przeszłości, naukowcy zajmujący się badaniem wzroku, prezentowali swoje wyniki głównie za pomocą wykresów, map ciepłych czy tabel metryk śledzenia wzroku. Obecnie przedstawia się je w postaci<sup>14</sup>:

- ścieżek skanowania, które wskazują na kolejność postrzegania poszczególnych obszarów; ścieżki te pozwalają na identyfikację elementów odwracających uwagę od głównej treści przekazu (rysunek 5);

<sup>14</sup> Ibidem, s.181.



Rysunek 5. Ścieżka skanowania.



Źródło: <https://eyezag.com/platform/#gaze-plot> (dostęp: 2018.03.20)

- **mapy cieplnej**, która przedstawia sumaryczne wyniki skupienia uwagi dla danej grupy respondentów; pozwala ona określić te elementy oglądanego obrazu, które przykuwały uwagę w największym stopniu oraz te, które badane osoby pomijały (rysunek 6);

Rysunek 6. Mapa cieplna.



Źródło: <https://eyezag.com/platform/#heat-map> (dostęp: 2018.03.20)

- **odwróconej mapy cieplnej**, uwidaczniającej elementy oglądanego obrazu zauważone przez badanego (rysunek 7);

Rysunek 7. Odwrócona mapa ciepłna.



Źródło: <https://eyezag.com/platform/#opacity-map> (dostęp: 2018.03.20)

- **obszarów zainteresowań**, w postaci wydzielonych obszarów z procentowym zapisem rozkładu uwagi, które przedstawione są przykładowo w formie nałożonych na oglądany obraz półprzezroczystych warstw zawierających procentowy opis tego, w jakim stopniu poszczególne elementy przykuwały uwagę badanej osoby (rysunek 8).

Rysunek 8. Obszar zainteresowań.



Źródło: <https://eyezag.com/platform/#aois> (dostęp: 2018.03.20)

#### 4. Eye tracking w zastosowaniach naukowych

Urządzenia do śledzenia wzroku są wykorzystywane w tysiącach wiodących laboratoriów badawczych na całym świecie w szerokim zakresie dyscyplin naukowych<sup>15</sup>. Eye tracking jest używany w różnych dziedzinach psychologii i neurologii, aby zrozumieć, w jaki sposób i dlaczego wykonywane są ruchy oczu oraz jak wizualnie gromadzimy informacje. Eye tracking jest opłacalny oraz efektywny pod względem czasu, a także jest rodzajem badania niejawnego<sup>16</sup> w porównaniu z innymi metodami neurologicznymi, takimi jak funkcjonalne obrazowanie metodą rezonansu magnetycznego (ang. fMRI – *functional Magnetic Resonance Imaging*)<sup>17</sup>. Coraz więcej naukowców korzysta z eye trackerów, aby zbadać rozwój uszkodzenia mózgu oraz różne choroby neurologiczne. Naukowcy z Cardiff School of Geography and Planning wykorzystali okulary eye trackingowe, aby zrozumieć występowanie kompulsywnych zachowań u osób z zespołem Tourette’a. Wyniki tego badania pomagają kształtować społeczną i akademicką świadomość tego zaburzenia i mogą wspomagać rozwój terapii behawioralnych<sup>18</sup>.

Innym przykładem zastosowania eye trackingu jest inicjatywa Audi’s Attitudes. Program ten zbadał zjawisko jazdy samochodem bez świadomości. Dane ujawniły istotne zmiany w wzorcach spojrzeń podczas faz podświadomej jazdy i pomogły zidentyfikować sytuacje i czynniki zewnętrzne powodujące ten problem<sup>19</sup>.

Co więcej, badacze zajmujący się dziećmi i niemowlętami używają eye trackingu do badania percepcyjnego, poznawczego i społecznego rozwoju emocjonalnego od urodzenia do wczesnej dorosłości. Naukowcy z Uniwersytetu w Osace opracowali metodę ilościową identyfikacji osób z autyzmem, analizując czasowo-przestrzenne wzorce spojrzeń, które mogą pomóc ekspertom w wcześniejszej diagnozie choroby<sup>20</sup>.

Sztuka jest kolejnym obszarem, w którym eye tracker znajduje swoje zastosowanie. M.M. Merisi da Caravaggio był jednym z najbardziej wpływowych malarzy w XVII wieku, szczególnie znany z wprowadzenia do swoich dzieł ostrych światłocieni. Caravaggio działał w czasach, kiedy rozwijały się studia optyczne i powstawały dzieła artystów, które miały być wyświetlane w określonej lokalizacji. Włoscy badacze z Scienza Nuova wykorzystali eye tracking do przetestowania hipotezy, że Caravaggio rozumiał, w jaki sposób postrzegamy obrazy, i tworząc swoją sztukę, wziął pod uwagę, sposób w jaki środowisko wpłynęłoby na wizualne wrażenia widza. Badanie wykazało, że wskutek przeniesienia sztuki z pierwotnego środowiska, zamierzone wrażenia użytkownika stają się coraz mniejsze. Wyniki

<sup>15</sup> *Research paper reference library*, <https://www.tobiiipro.com/research-paper-reference-library/> (dostęp: 2018.04.26)

<sup>16</sup> *Badania niejawne realizowane są w taki sposób, że osoby badane nie mają świadomości, że w nich uczestniczą*; <https://dobrebadania.pl/badania-niejawne-ang-unobtrusive-research/> (dostęp: 2018.03.20)

<sup>17</sup> *Wyspecjalizowana odmiana obrazowania metodą rezonansu magnetycznego, za pomocą, której mierzony jest wzrost przepływu krwi i utlenowania aktywnej okolicy mózgu*; [https://pl.wikipedia.org/wiki/Funkcjonalne\\_obrazowanie\\_metod%C4%85\\_rezonansu\\_magnetycznego](https://pl.wikipedia.org/wiki/Funkcjonalne_obrazowanie_metod%C4%85_rezonansu_magnetycznego) (dostęp: 2018.03.20).

<sup>18</sup> D.N.M. Beljaars, *Eye-tracking: Retracing visual perception in the everyday environments of people with Tourette syndrome*, Cardiff University, 2015 [https://www.researchgate.net/publication/281149038\\_Eye-tracking\\_Retracing\\_visual\\_perception\\_in\\_the\\_everyday\\_environments\\_of\\_people\\_with\\_Tourette\\_syndrome](https://www.researchgate.net/publication/281149038_Eye-tracking_Retracing_visual_perception_in_the_everyday_environments_of_people_with_Tourette_syndrome), (s.2, (dostęp: 2018.05.15).

<sup>19</sup> *Eye tracking for driver safety*, Tobiiipro, <https://www.tobiiipro.com/fields-of-use/psychology-and-neuroscience/customer-cases/audi-attitudes/> (dostęp: 2018.04.30)

<sup>20</sup> Fujioka N., Inohara K., Okamoto Y., Masuya Y., Ishitobi M., Saito D.N., Jung M., Arai S., Matsu-mura Y., Fujisawa T.X., Narita K., Suzuki K., Tsuchiya K.J., Mori N., Katayama T., Sato M., Munesue T., Okazawa H., Tomoda A., Wada Y., Kosaka H., *Gazefinder as a clinical supplementary tool for discriminating between autism spectrum disorder and typical development in male adolescents and adults*, *Molecular Autism* · December 2016, [https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4804639/pdf/13229\\_2016\\_Article\\_83.pdf](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4804639/pdf/13229_2016_Article_83.pdf), ss. 1-2, (dostęp: 2018.06.20).

te mogą pomóc w ulepszeniu sposobu wyświetlania sztuki w muzeach i przybliżeniu odwiedzającym, jak postrzegać elementy obrazu, aby uzyskać jak najlepsze wrażenia<sup>21</sup>.

Ponadto, śledzenie oczu jest używane w celu lepszego zrozumienia indywidualnych osiągnięć sportowca poprzez identyfikację powiązań między koncentracją uwagi, oceną trajektorii, koordynacją ręka-oko i działaniami jednostki podczas gry. W 2011 roku naukowcy z firmy Ergoneers przeprowadzili badania na sportowcu Cristiano Ronaldo. Odkryli, że piłkarz częściej spogląda na biodra swojego przeciwnika i przestrzeń wokół niego niż na piłkę, co pozwala mu określić, gdzie może się poruszać przeciwnik oraz możliwe drogi ucieczki<sup>22</sup>.

Technologia śledzenia oka została wykorzystana przez naukowców z University of Nebraska-Lincoln do zbadania przyczyn błędów ludzkich na budowach. Błąd ludzki jest jednym z głównych czynników w nawet 80% wszystkich wypadków przy pracy. Badanie wykazało, że uczestnicy z wysokim SA (ang. *Situation Awareness* – świadomość sytuacji) nie patrzyli, gdzie kroczyli. Zamiast tego, podążali w kierunku zamierzonej ścieżki. Skupili także swoją uwagę w bardziej zrównoważony sposób w porównaniu do tych z niskim poziomem SA, którzy koncentrowali się jedynie na wykonywaniu jednego zadania np. chodzenia. Wyniki tego badania mogą pomóc w identyfikacji pracowników z niższym wskaźnikiem SA, a tym samym wskazać możliwości aktywnego szkolenia i opracowania wytycznych dla pracowników, które zmniejszą liczbę błędów ludzkich i wypadków na budowach<sup>23</sup>.

Wirtualna rzeczywistość oferuje unikalny sposób na granie w gry wideo, przenosząc graczy do różnych światów zacierając granicę między fikcją a rzeczywistością. Dawniej eye tracker kosztował dziesiątki tysięcy dolarów i był cennym sprzętem w laboratoriach. Obecnie, urządzenia do śledzenia wzroku do celów związanych z grami można kupić za ok. \$160. Najnowsze urządzenie oferuje graczom alternatywny sposób interakcji z grami na PC. Eye tracking może być również wykorzystywany do zabezpieczania laptopów, telefonów czy tabletów. Hasła, które obecnie są najbardziej powszechny mechanizm uwierzytelniania, mogą być trudne do zapamiętania i łatwe do kradzieży. W związku z tym, O.Komogortsev, doktor informatyki na Michigan State University, prowadzi badania nad identyfikacją biometryczną, czyli identyfikację poprzez charakterystyczne fizyczne lub behawioralne cechy danej osoby. Sposoby poruszania oczami są do pewnego stopnia unikatowe. W ciągu ostatnich kilku lat uwierzytelnianie biometryczne oparte na ruchu gałek ocznych stało się aktywnym obszarem badań i rozwoju, dając początek nowym algorytmom i technikom o coraz większej wydajności. Jest to znacznie wygodniejsza alternatywa, która nie wymaga zapamiętywania. Jednak na chwilę obecną systemy biometryczne nie zyskały szerszego zastosowania, po części ze względu na użyteczność i kwestie akceptowalności kulturowej<sup>24</sup>.

<sup>21</sup> *Driven by Caravaggio: eye tracking study reveals the artist's intentions*, TobiiPro, <https://www.tobii.com/fields-of-use/psychology-and-neuroscience/customer-cases/driven-by-caravaggio-eye-tracking-study-reveals-the-artists-intentions/> (dostęp: 2018.04.30)

<sup>22</sup> J.Ward, *Eye Tracking Ronaldo and Combining Eye Tracking With Motion Capture*, Acuityets, 2011, <https://acuityets.wordpress.com/2011/09/07/eye-tracking-cristiano-ronaldo/> (dostęp: 2018.06.20).

<sup>23</sup> Hasanzadeh S.; Esmaeili B. oraz M.D. Dodd, *Measuring Construction Workers' Real-Time Situation Awareness Using Mobile Eye-Tracking*, Construction Research Congress 2016, [https://www.researchgate.net/publication/303515543\\_Measuring\\_Construction\\_Workers'\\_Real-Time\\_Situation\\_Awareness\\_Using\\_Mobile\\_Eye-Tracking](https://www.researchgate.net/publication/303515543_Measuring_Construction_Workers'_Real-Time_Situation_Awareness_Using_Mobile_Eye-Tracking), ss. 2899-2902, (dostęp:2018.04.10)

<sup>24</sup> O.Komogortsev, M.Brooks, C.Aragon, *Identifying people by eye movements a potential replacement for passwords*, *SPIE Newsroom*, 2013, s. 1-3.

## 5. Zakończenie

W 2017 roku na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie prowadzone były pionierskie badania z wykorzystaniem eye-trackera<sup>25</sup>. Głównym celem projektu badawczo-rozwojowego było zdobycie wiedzy dotyczącej zasad i mechanizmów, które należy wdrożyć w firmie Soneta sp. z o.o. w Krakowie, w dziale produkcji, a które spowodują, że interface aplikacji informatycznej klasy ERP Enova365 stanie się na tyle intuicyjny, że pozwoli na ograniczenie czasu wdrożenia systemu u klientów i pozwoli na skrócenie czasów realizacji wybranych procesów przez użytkowników. Celem szczegółowym prowadzonych badań było znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy współczesny system ERP może posiadać tak samo intuicyjny interface graficzny, jakimi cechują się aplikacje mobilne. Pozostałymi celami było przygotowanie zestawienia szczegółowych błędów w produkcie informatycznym Enova365, opracowanie rekomendacji dotyczących poprawek w postaci wytycznych projektowych dla informatyków oraz opracowanie szczegółowych danych ilościowych wskazujących na wydajność, efektywność i satysfakcję z korzystania z produktu Enova365.-

Uzyskane wyniki przeprowadzonych badań potwierdziły przydatność technologii eye-trackingowej w projektach badawczych związanych z poszukiwaniem obszarów umożliwiających poprawę efektywności przebiegu procesów biznesowych. Pracę zespołu badawczego zakończył szczegółowy raport, który zawierał trzy grupy rekomendacji dla twórców poszczególnych elementów systemu. Wskazywały one na potrzebę przeprowadzenia zmian w perspektywie:

- krótkoterminowej, polegające na prostej modyfikacji graficznej systemu Enova365 i nie wymagająca przebudowy aplikacji,
- średnioterminowej, które wymagają zmian w oprogramowaniu, ale nie wymagają zmian w strukturze produktu informatycznego,
- długoterminowej, które wymuszają dokonania istotnych zmian w strukturze produktu informatycznego.

Wdrożenie zmian rekomendowanych w każdej z wymienionych grup przyniesie firmie oraz jej klientom wymierne korzyści. Szybkość uczenia się systemu przez użytkowników będzie wzrastać dopiero po wprowadzaniu zmian średnioterminowych. Jednak zmniejszenie czasu realizacji zadań uda się uzyskać już po wprowadzeniu do systemu modyfikacji rekomendowanych do wdrożenia w krótkim terminie.

## Literatura

1. Beljaars D.N.M., *Eye-tracking: Retracing visual perception in the everyday environments of people with Tourette syndrome*, Cardiff University, Cardiff 2015. [https://www.researchgate.net/publication/281149038\\_Eye-tracking\\_Retracing\\_visual\\_perception\\_in\\_the\\_everyday\\_environments\\_of\\_people\\_with\\_Tourette\\_syndrome](https://www.researchgate.net/publication/281149038_Eye-tracking_Retracing_visual_perception_in_the_everyday_environments_of_people_with_Tourette_syndrome) (dostęp: 2018.05.15)
2. *Dark and bright pupil tracking*, Tobiiipro 2015, <https://www.tobiiipro.com/learn-and-support/learn/eye-tracking-essentials/what-is-dark-and-bright-pupil-tracking/> (dostęp: 2018.06.15)
3. *Driven by Caravaggio: eye tracking study reveals the artist's intentions*, Tobiiipro, <https://www.tobiiipro.com/fields-of-use/psychology-and-neuroscience/customer-cases/driven-by-caravaggio-eye-tracking-study-reveals-the-artists-intentions/> (dostęp: 2018.04.30)
4. *Eye tracking for driver safety*, Tobiiipro, <https://www.tobiiipro.com/fields-of-use/psychology-and-neuroscience/customer-cases/audi-attitudes/> (dostęp: 2018.04.30)

<sup>25</sup> J.Nesterak, A.Bednarczyk, P.Radziszewski, *Raport zawierający rekomendacje w zakresie udoskonalenia stosowanej dotychczas w firmie technologii dotyczącej architektury informacji oprogramowania systemu Enova365* (materiał powielony). Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2017.

5. *Eye Tracking Through History*, Eyeseer, <http://eyeseer-research.com/blog/eye-tracking-history/> (data dostępu: 2018.03.20)
6. Fujioka N., Inohara K., Okamoto Y., Masuya Y., Ishitobi M., Saito D.N., Jung M., Arai S., Matsumura Y., Fujisawa T.X., Narita K., Suzuki K., Tsuchiya K.J., Mori N., Katayama T., Sato M., Munese T., Okazawa H., Tomoda A., Wada Y., Kosaka H., *Gazefinder as a clinical supplementary tool for discriminating between autism spectrum disorder and typical development in male adolescents and adults*, *Molecular Autism* · December 2016, [https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4804639/pdf/13229\\_2016\\_Article\\_83.pdf](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4804639/pdf/13229_2016_Article_83.pdf)
7. Hasanzadeh S.; Esmaceli B. oraz M.D. Dodd, *Measuring Construction Workers' Real-Time Situation Awareness Using Mobile Eye-Tracking*, *Construction Research Congress 2016*, [https://www.researchgate.net/publication/303515543\\_Measuring\\_Construction\\_Workers'\\_Real-Time\\_Situation\\_Awareness\\_Using\\_Mobile\\_Eye-Tracking](https://www.researchgate.net/publication/303515543_Measuring_Construction_Workers'_Real-Time_Situation_Awareness_Using_Mobile_Eye-Tracking) (data dostępu:2018.04.10).
8. *How do Tobii Eye Trackers work?*, Tobiiipro, <https://www.tobiiipro.com/learn-and-support/learn/eye-tracking-essentials/how-do-tobii-eye-trackers-work/> (data dostępu: 2018.04.11)
9. Hutchinson T.E., White K.P., Martin W.N., Reichert K.C., Frey L.A., *Human-Computer Interaction Using Eye-Gaze Input*. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, Volume: 19, Issue: 6, Nov/Dec 1989.
10. Jacob R.J.K., Karn K.S, *Eye Tracking in Human-Computer Interaction and Usability Research: Ready to Deliver the Promises, in The Mind's Eye: Cognitive and Applied Aspects of Eye Movement Research*, Elsevier Science, Amsterdam 2003.
11. Komogortsev O., Brooks M., Cecilia Aragon C., *Identifying people by eye movements a potential replacement for passwords*, *SPIE Newsroom*, October 2013.
12. Leggett D., *A Brief History of Eye-Tracking*, UX Booth 2010, <http://www.uxbooth.com/articles/a-brief-history-of-eye-tracking/> (dostęp: 2018.03.22).
13. Nesterak J., Bednarczyk A., P.Radziszewski, *Raport zawierający rekomendacje w zakresie udoskonalenia stosowanej dotychczas w firmie technologii dotyczącej architektury informacji oprogramowania systemu Enova365* (materiał powielony), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2017.
14. *Research paper reference library*, <https://www.tobiiipro.com/research-paper-reference-library/> (dostęp: 2018.04.26).
15. Shahzad M.I., Saqib Mehmood, *Control of Articulated Robot Arm by Eye Tracking*, Master Thesis no: MCS-2010-33, School of Computing Blekinge Institute of Technology, Karlskrona-Karlshamn 2010.
16. Ward J., *Eye Tracking Ronaldo and Combining Eye Tracking With Motion Capture*, Acuityets, 2011, <https://acuityets.wordpress.com/2011/09/07/eye-tracking-cristiano-ronaldo/> (dostęp: 2018.04.19).
17. Wąsikowska B., *Eye Tracking w badaniach marketingowych*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2015.

## **Summary**

### **THE APPLICATION OF EYE TRACKING TECHNOLOGY IN SCIENTIFIC AND ACADEMIC RESEARCH**

*The latest technological discoveries have made eye tracking more accessible and less complicated in configuration. This has contributed to the increased use of this technology in various business and scientific centres around the world. This article discusses the history of the development of eye tracking technology and the functioning of eye trackers. The aim of the article is to present ways of using eye tracking technology as a valuable and cost-effective addition to usability tests in scientific research.*

## CZEŚĆ II

---

# MECHANIZMY ZARZĄDZANIA EFEKTYWNOŚCIĄ





Marek Jabłoński

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

Wydział Zamiejscowy w Chorzowie

# ZYSKOWNOŚĆ MODELI BIZNESU OPARTYCH NA KONCEPCJI EKONOMII WSPÓLDZIELENIA – UWARUNKOWANIA STRATEGICZNE

## *Streszczenie*

*Artykuł przedstawia problematykę zyskowności modeli biznesu przedsiębiorstw działających w ramach założeń ekonomii współdzielenia. Autor artykułu wyszedł z założenia, że niezależnie od tego, że logika modelu biznesu jest oparta na koncepcji ekonomii współdzielenia to każdy model biznesu powinien być poddawany monetyzacji, a więc być ekonomicznie uzasadniony. Zwrócono uwagę na ocenę zyskowności badanych modeli biznesu i zdefiniowania źródeł ich przychodów a także analizy korzyści ekonomicznych i społecznych kluczowych aktorów. Celem artykułu jest przeprowadzenie analizy krytycznej źródeł monetyzacji modeli biznesu wybranych przedsiębiorstw działających w ramach założeń ekonomii współdzielenia.*

\*\*\*

## 1. Wprowadzenie

Współczesne modele biznesu charakteryzują się innowacyjnym podejściem do kreowania i dostarczania wartości dla ich odbiorców. W wielu przypadkach wymagają zastosowania wyrafinowanej logiki współdziałania ludzi z zastosowaniem innowacyjnych rozwiązań technologicznych. Podważają przy tym bardzo często dotychczasowe reguły ekonomiczne. Dynamicznie rośnie udział w rynku cyfrowych modeli biznesu zmieniających dotychczasowy porządek na rynkach nie tylko globalnych.<sup>1</sup>

Ekonomia klasyczna A. Smitha reprezentowana przez teorie działania gospodarek wolnorynkowych i polityki gospodarczej, teorię wzrostu gospodarczego, teorię wartości wymiennej (cen rynkowych) oraz teorię handlu zagranicznego jest przeciwstawiana założeniom ekonomii cyfrowej w tym w szczególności ekonomii współdzielenia (ang. *Sharing Economy*), która jest definiowana jako system społeczno-gospodarczy zbudowany wokół podziału zasobów ludzkich i materialnych. Obejmuje on wspólną kreację,

<sup>1</sup> I. C.L.Ng, *Creating new markets in the digital Economy, Value and Worth*, Cambridge University Press, 2014, s. 92.

produkcję, dystrybucję, handel oraz konsumpcję dóbr i usług przez różnych ludzi, a także organizacje. Takie czynniki jak wszechobecność Internetu i urządzeń mobilnych, obfitość towarów w stanie bezczynności, rosnąca świadomość konsumentów w zakresie zrównoważenia środowiskowego, a także recesja gospodarcza prowadząca do wzrostu stopy bezrobocia przyciągnęła konsumentów do transakcji, które pozwalają im wygodniej uzyskać dostęp i zyskać z niewykorzystanych aktywów.<sup>2</sup> W aspekcie ekonomii współdzielenia wiele kwestii wymaga badań naukowych służących lepszemu zrozumieniu tej tendencji jak i wyjaśnienia tego fenomenu współczesnej gospodarki. Efektem oddziaływania nurtu ekonomii współdzielenia jest dynamiczne powstawanie nowych opartych na tych założeniach modeli biznesu. Wyróżnić można równoległe dwa możliwe do osiągnięcia cele kluczowe poprzez stosowanie modeli biznesu opartych na ekonomii współdzielenia. Cel społeczny poprzez, który następuje zapewnienie możliwości współdzielenia niewykorzystanych zasobów przez innych ludzi i organizacji oraz cel ekonomiczny służący tworzeniu dostatku dla kreatorów owych modeli biznesu.

Problemem badawczym postawionym w kontekście zdefiniowanego tytułu artykułu jest analiza kwestii zyskowności z zastosowaniem monetyzacji modeli biznesu działających w ramach założeń ekonomii współdzielenia. W wielu przypadkach osiągnięcie oczekiwanej zdolności do monetyzacji modelu biznesu jest podstawowym celem współczesnych projektantów rozwiązań biznesowych. Dowodem na to są słowa Nicolasa Brussona, CEO i współzałożyciela spółki BlaBlaCar. Na pytanie jak zarabiacie odpowiada?

*W wielu krajach jeszcze nie zarabiamy. W niektórych nie rozpoczęliśmy nawet fazy monetyzacji. W krajach, gdzie mamy już model biznesowy: Francji, Hiszpanii, Wielkiej Brytanii i Beneluksie, pobieramy prowizję od transakcji. Jeśli ta jest odpowiednio duża, bierzemy 10 proc. Jeśli więc kierowca wycenia miejsce w aucie na 20 euro, to pasażer płaci 22 euro, BlaBlaCar otrzymuje z tego 2 euro. Ale w tej cenie nie tylko obsługujemy transakcję i platformę, ale też zapewniamy gwarancję w przypadku anulowania: jeśli pasażer się nie pojawi, kierowca i tak otrzymuje pieniądze.*

Co istotne ciekawe podejście reprezentuje on także w stosunku do udziałowców. Mówi, że:

*...Na pierwszym miejscu stawiamy pracowników, potem członków społeczności, a na końcu udziałowców.<sup>3</sup> Jest to kluczowe w kontekście społecznego aspektu kreowania wartości za pomocą modelu biznesu, ale trudne dla akceptacji w aspekcie monetyzacji biznesu i kreowania wartości dla udziałowców. Zyskowność modeli biznesu jest obecnie przedmiotem wielu badań: V. Kumar, A. Lahiri, O. Bahadır Dogan<sup>4</sup>; J. Beniteza, Y. Chenc, T. S.H. Teod, A. Ajamiehb<sup>5</sup>; S. C. Müller, I. M. Welp<sup>6</sup>; V. Kumara, A. Ananda, H. Songaa<sup>7</sup> i inni. Autorzy tych opracowań wskazują na istotny problem w zakresie osiągnięcia zyskowności nowych formuł prowadzenia biznesu.*

Osobną kwestią dotyczącą aspektów finansowych modeli biznesu oferujących usługi w ramach ekonomii współdzielenia są kwestie prawne i podatkowe. Jak wskazano w raporcie PwC okoliczności w jakich zachodzą transakcje ekonomii współdzielenia są bardzo różne. Taki stan rzeczy sprawia, że zarówno operatorzy platform internetowych/aplikacji mobilnych jak i ich użytkownicy (usługodawcy

<sup>2</sup> R.C. Parentea, J.M. G. Geleilateb, K. Rongc, *The Sharing Economy Globalization Phenomenon: A Research Agenda*, "Journal of International Management", 2018, nr 24, s. 52.

<sup>3</sup> <https://businessinsider.com.pl/strategie/zaradzanie/jak-zarabia-blablacar-o-modelu-biznesowym-mowi-ceo-nicolas-brusson/ddr0rcz>

<sup>4</sup> V. Kumar, A. Lahiri, O. Bahadır Dogan, *A strategic framework for a profitable business model in the sharing Economy*, "Industrial Marketing Management", 2018, nr 69.

<sup>5</sup> J. Beniteza, Y. Chenc, T. S.H. Teod, A. Ajamiehb, *Evolution of the impact of e-business technology on operational competence and firm profitability: A panel data investigation*, "Information and Management", 2018, nr 55.

<sup>6</sup> S. C. Müller, I. M. Welp, *Sharing electricity storage at the community level: An empirical analysis of potential business models and barriers*, "Energy Policy", 2018.

<sup>7</sup> V. Kumar, A. Ananda, H. Songaa, *Future of Retailer Profitability: An Organizing Framework*, "Journal of Retailing", 2017, nr 93.

i usługobiorcy) mają trudności w ocenie obowiązków i konsekwencji podatkowych swojej działalności. (...) Model biznesowy, na którym bazują platformy ekonomii współdzielenia wydaje się dość prosty: platforma zazwyczaj łączy osoby oferujące usługi lub produkty, z osobami, które tych produktów bądź usług potrzebują. Następuje zatem wymiana gospodarcza (np. usługa za usługę, towar za towar, pieniądze za nocleg, pieniądze za przejazd) (...) Z punktu widzenia prawa ustalić przede wszystkim należy, kim są podmioty uczestniczące w wymianie gospodarczej bazującej na *Sharing Economy*. Następnie zaś, należałoby ustalić jakie stosunki prawne łączą agentów gospodarczych działających w ramach ekonomii współdzielenia. Kolejno, wynik takiej analizy będzie miał wpływ na ustalenie zakresu ich praw i obowiązków, a także, w przypadku gdy wymiana okaże się wadliwa, ewentualnej odpowiedzialności odszkodowawczej. Dodatkowo, wpływ na te relacje mogą mieć przepisy dotyczące ochrony konsumentów, ochrony danych osobowych czy zasad świadczenia usług drogą elektroniczną<sup>8</sup>. Aspekty prawne, podatkowe jak i rynkowe mają kluczowy wpływ na rozwój i przyszłe efekty funkcjonowania tego typu przedsięwzięć biznesowych. Aspekty zyskowności, wyceny wartości oraz monetyzacji modeli biznesu firm działających w obszarze ekonomii współdzielenia stają się zagadnieniami wymagającymi analizy. Celem artykułu jest przeprowadzenie krytycznej analizy źródeł monetyzacji i zyskowności modeli biznesu wybranych przedsiębiorstw działających w ramach założeń ekonomii współdzielenia.

## 2. Założenia modeli biznesu ekonomii współdzielenia

Ekonomia współdzielenia jest szeroko omawiana w literaturze przedmiotu. Wielu autorów w różny sposób interpretuje ową koncepcję. W tabeli 1 wskazano kilka ujęć wąskiego i szerokiego definiowania założeń ekonomii współdzielenia.

Tabela 1: Wąskie i szerokie ujęcie definicji koncepcji ekonomii współdzielenia

Wąskie ujęcie	
Autor	Definicja
Benkler (2004)	Ekonomia współdzielenia odnosi się do udostępniania zasobów lub towarów, które można dzielić w ramach systemu współdzielenia społecznego. Współdzielenie społeczne stanowi również” alternatywną modalność produkcji” opartą na obdarowywaniu i swobodnym uczestnictwie także „słabo powiązanych uczestników „
Belk (2014)	Rozróżnia się „prawdziwe udostępnianie” od „pseudo-udostępniania”. „Dzielenie się jest alternatywą dla własności prywatnej, którą podkreśla się zarówno w wymianie rynkowej, jak i w obdarowywaniu”. Pseudo dzielenie się jest zjawiskiem, w którym wymiana towarowa i potencjalna eksploatacja współtwórców konsumenckich występują w sytuacji dzielenia się. „lub” tworzenia relacji biznesowych podszycających się pod wspólne dzielenie się „
Cockayne (2016)	Gospodarka „na żądanie” lub „dzielenie się” to termin opisujący platformy cyfrowe, które łączą konsumentów z usługą lub towarem za pomocą aplikacji mobilnej lub strony internetowej .
Eckhardt and Bardhi (2016)	Ekonomia dostępu, (...) znana również jako gospodarka dzielona lub peer-to-peer, (...) zapewnia tymczasowy dostęp do zasobów konsumpcyjnych za opłatą lub za darmo bez przeniesienia własności.

<sup>8</sup> (Współ)dziel i rządź! Prawno-podatkowe aspekty ekonomii współdzielenia w Polsce, Raport PwC, 2016, s.2 i 7.

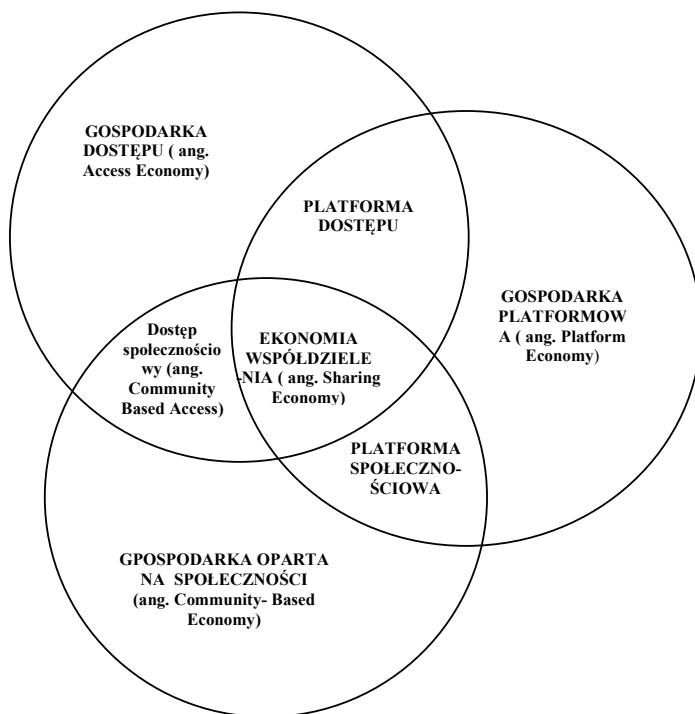
<b>Wąskie ujęcie</b>	
<b>Autor</b>	<b>Definicja</b>
Frenken and Schor (2017)	Gospodarkę współdzielenia zdefiniować można jako „konsumentów zapewniających sobie nawzajem tymczasowy dostęp do niewykorzystanych aktywów fizycznych („zdolność do pracy bezczynnej”), ewentualnie za pieniądze.
Stephany (2015)	Gospodarka dzielenia się wartością polega na wykorzystywaniu niedostatecznie wykorzystanych zasobów i udostępnianiu ich społeczności w Internecie, co prowadzi do zmniejszenia potrzeby posiadania tych aktywów.
<b>Szerokie ujęcie</b>	
Habibi et al. (2017)	Sugerujemy zachowanie ciągłości wymiany, która pomaga odróżnić oferowanie od współdzielenia.
Lessig (2008)	Ekonomię współdzielenia określić można jako gospodarkę hybrydową. Podmiot komercyjny, którego celem jest uzyskanie wartości dodanej działa w gospodarce współdzielenia dla osiągnięcia lepszego dzielenia się.
Muñoz and Cohen (in this issue)	System społeczno-gospodarczy umożliwiający pośredni zestaw wymiany towarów i usług między osobami i organizacjami, którego celem jest zwiększenie wydajności i optymalizacja wykorzystywanych w społeczeństwie zasobów.
Schor (2014)	Dzielenie opiera się na czterech kategoriach: recykulacja towarów, wzrost wykorzystania aktywów trwałych, wymiana usług i podział aktywów produkcyjnych.
Botsman (2013)	Model ekonomiczny oparty na dzieleniu się niewykorzystanymi zasobami przekładający je na usługi na rzecz korzyści pieniężnych lub niepieniężnych.

Źródło: A. Acquiera, T. Daudigeosb, J. Pinksec, Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework, “Technological Forecasting & Social Change”, 2017, nr 125, s. 3. na podstawie źródeł: Belk, R., *Sharing versus pseudo-sharing in Web 2.0.*, “Anthropologist”, 2014, 18 (1), Benkler, Y., *Sharing nicely: on shareable goods and the emergence of sharing as a modality of economic production.* Yale Law J. 2004. 273–358, Cockayne, D.G., *Sharing and neoliberal discourse: the economic function of sharing in the digital on-demand economy*, Geoforum 2016, 77, 73–82, Eckhardt, G.M., Bardhi, F., *The relationship between access practices and economic systems.* “J. Assoc. Consum. Res.”, 2016. 1 (2), 210–225, Frenken, K., Schor, J., *Putting the sharing economy into perspective*, “Environ. Innov. Soc. Trans”, 2017. 23, 3–10., Habibi, M.R., Davidson, A., Laroche, M., *What managers should know about the sharing economy*, “Bus. Horiz”, 2017, 60 (1), 113–121, Stephany, A., *The Business of Sharing – Making it in the New Sharing Economy.* Palgrave MacMillan, New York 2015, Lessig, L., *Remix: Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy*, Penguin, London, 2008, Schor, J., *Debating the Sharing Economy w: Great Transition Initiative.*; Botsman, R., *The Sharing Economy Lacks a Shared Definition.* Fast Company, 2013, Muñoz, P., Cohen, B., Mapping out the sharing economy: a configurational approach to sharing business modeling. Technol. Forecast. Soc. Chang (in this issue), 2017.

Ekonomia współdzielenia stanowi efekt kilku nakładających się na siebie koncepcji, technologii i rozwiązań o charakterze społecznym. A. Acquiera, T. Daudigeosb i J. Pinksec w sposób graficzny wskazali centralne miejsce ekonomii współdzielenia na tle następujących koncepcji: Ekonomia dostępu (ang. Access Economy); Gospodarka oparta na społeczności (ang. Community- Based Economy); Gospodarka platformowa, (ang. Platform Economy), Platforma dostępu (ang. Access Platform), Dostęp społecznościowy (ang. Community Based Access) oraz Platforma społecznościowa (ang. Community Based Platform). Ekonomia dostępu (ang. Access Economy) obejmuje zestaw inicjatyw dzielących aktywa (zasoby materialne lub umiejętności), aby zoptymalizować ich wykorzystanie. Platforma

gospodarki (ang. Platform Economy) stanowi drugi rdzeń gospodarki dzielenia się. Definiuje się ją jako zestaw inicjatyw pośrednich zdecentralizowanych wymian między użytkownikami za pośrednictwem platform cyfrowych. Gospodarka oparta na społeczności (ang. Community- Based Economy) stanowi natomiast trzeci rdzeń podziału gospodarki. Odnosi się do inicjatyw koordynujących poprzez niekontraktowe, niehierarchiczne lub niemonetyzowane formy interakcji w celu wykonywania pracy, uczestnictwa w projekcie lub tworzenia relacji wymiany.<sup>9</sup> Rys. 1.

Rysunek 1: Ekonomia współdzielenia jako efekt kilku nakładających się na siebie koncepcji



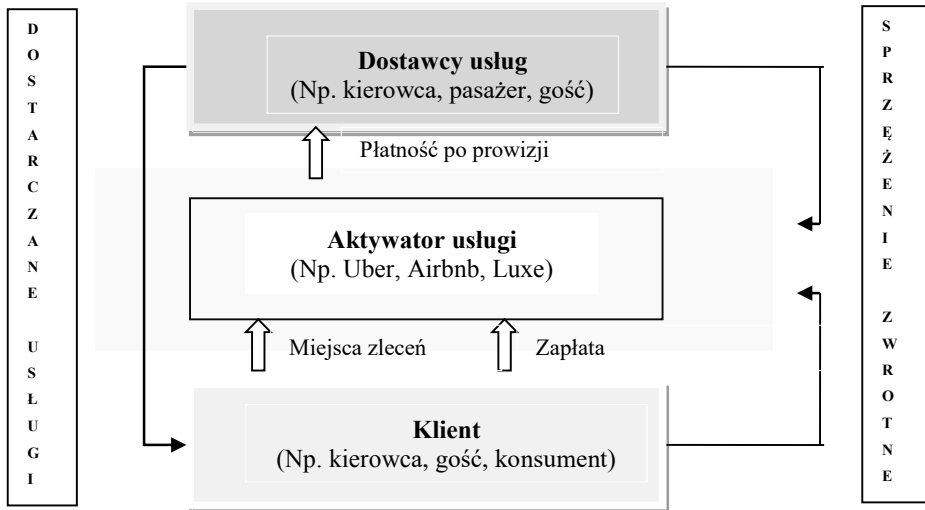
Źródło: A. Acquiera, T. Daudigeosb, J. Pinksec, Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework, “Technological Forecasting & Social Change”, 2017, nr 125, s. 3-7.

W ekonomii współdzielenia role przypisane są do trzech podmiotów tworzących triadyczną platformową relację B2B. Aktywator usługi (ang. service enablers) jak na przykład firmy Uber, Airbnb, Luxe), dostawcy usług (ang. service providers) jak np. kierowcy, goszczący w mieszkaniach i klienci jak np. pasażerowie, goście, użytkownicy. Tutaj klientem może być przedsiębiorstwo (B2B) lub osoby (B2C).<sup>10</sup> Rys. 2 przedstawia relację jaka zachodzi pomiędzy aktorami stanowiącymi strukturę modelu biznesu ekonomii współdzielenia.

<sup>9</sup> A. Acquiera, T. Daudigeosb, J. Pinksec, *Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework*, “Technological Forecasting & Social Change”, 2017, nr 125, s. 3-7.

<sup>10</sup> V. Kumar, A. Lahiri, O. Bahadır Dogan, *A strategic framework for a profitable business model in the sharing Economy*, “Industrial Marketing Management”, 2018, nr 69, s. 147.

Rysunek 2: Ramy konceptualne modelu biznesu ekonomii współdzielenia



Źródło: V. Kumar, A. Lahiri, O. Bahadır Dogan, *A strategic framework for a profitable business model in the sharing Economy*, "Industrial Marketing Management", 2018, nr 69, s. 148.

Reprezentantów modeli biznesu ekonomii współdzielenia jest wielu chociaż nie wszystkie jednoznacznie odpowiadają założeniom teoretycznym. Podczas gdy spółka BlaBlaCar dzieli miejsce w samochodzie, Airbnb miejsce w prywatnym domu to już w przypadku Ubera występują wątpliwości czy podwieszenie prywatnym samochodem jest równoznaczne z dzieleniem zasobów. W Tabeli 2. wskazano przykłady spółek zaliczonych do grupy podmiotów reprezentujących założenia ekonomii współdzielenia.

Tabela 2: Przedsiębiorstwa działające w ramach założeń ekonomii współdzielenia z podziałem na różne kategorie lub sektory gospodarki.

Rodzaj sektora/ branży	Firmy, start-upy lub aplikacje – przykłady	
Mobilność i transport	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dzielenie się jazdą</li> <li>• Dzielenie się samochodem</li> <li>• Inne dzielenie pojazdów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uber, Hailo, Grab, Sidecar, Blablacar</li> <li>• RealyRides, Getaround, Zipcar, Autosshare, car2go</li> <li>• Liquid, spinlister, Sailo, Boaubound, Jetsharter</li> </ul>
Usługi, turystyczne, czas wolny, inne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zakwaterowanie</li> <li>• Miejsce pracy</li> <li>• Przechowywanie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Airbnb, Couchsurfing, Homeaway, VRBO</li> <li>• Wework, Pivotdesk, ShareDesk, Liquidspace</li> <li>• MakeSpace, Roost, Spacer, SpaceOut</li> </ul>
Usługi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usługi osobiste</li> <li>• Usługi profesjonalne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taskrabbbit, Handy, DogVacay, Zaarly, fiverr</li> <li>• Upwork, Crowdspring, Hourtynerd, BidWilly</li> </ul>

Rodzaj sektora/ branży	Firmy, start-upy lub aplikacje – przykłady	
Finanse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pożyczanie pieniędzy</li> <li>• Crowdfunding</li> <li>• Płatności</li> <li>• Ubezpieczenie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LendingClub, Zopa, Borrowell, Prosper</li> <li>• Indigogo, Kickstarter, GoFundMe, CircleUp</li> <li>• TransferWise, M-pesa</li> <li>• Friendsurance, Wesura, Inspeer, metromile</li> </ul>
Użytkowanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telekomunikacja</li> <li>• Energia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fon, OpenGardem</li> <li>• Grindmates, Vandebron</li> </ul>
Dobra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kupno i sprzedaż</li> <li>• Pożyczanie produktów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poshmark, Wallapop, eBay, Craigslist, Etsy</li> <li>• NeighborGoods, peerby, Renttherunway, Streetbank, OpenShed</li> </ul>
Żywność	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wspólne jedzenie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eatwith, Mealsharing, VizEat, LeftoverSwap</li> </ul>
Nauka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nauka peer-to-peer</li> <li>• Otwarte kursy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• P2PU, Skillshare, SharingAcademy</li> <li>• Coursera, KhanAcademy, Udemy</li> </ul>

Źródło: Materiały Konferencyjne: Prof. Joan Enric Ricart, Professor of Strategic Management, Carl Schroeder Chair of Strategic Management, Prezentacja na 2nd Business Model Conference, 6th-7th, 2018, University of Florence.

Zaprezentowane przykłady spółek potwierdzają jak wiele obszarów gospodarki zostało już zawłaszczonych przez nowe rozwiązania oparte na koncepcji ekonomii współdzielenia.

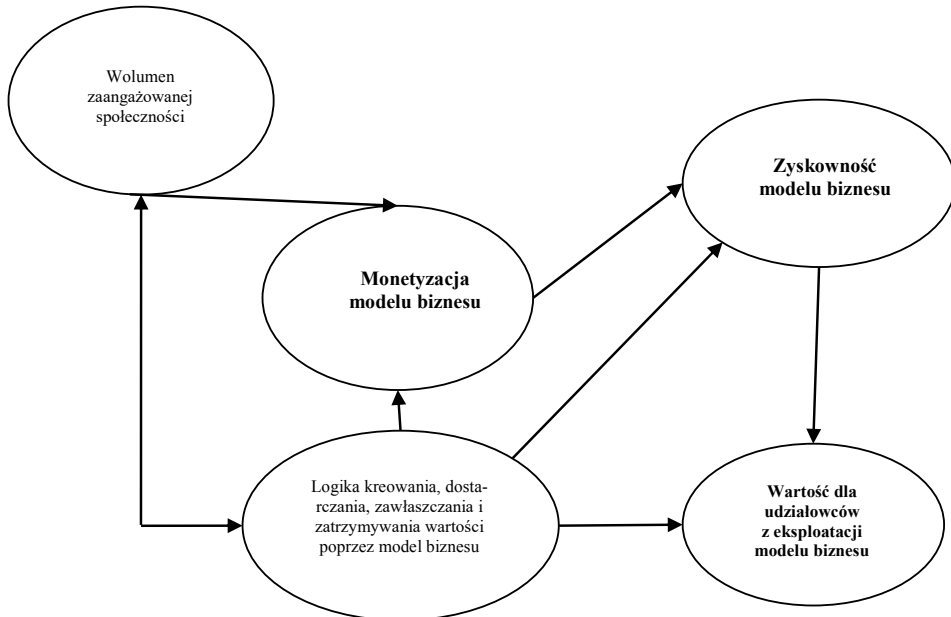
### 3. Ramy teoretyczne i praktyczne zagadnienia monetyzacji modeli biznesu

Zagadnienie monetyzacji modeli biznesu nie było szeroko rozpisywane w literaturze przedmiotu. Potocznie monetyzacja to przekształcanie czegoś (aktywów np. modelu biznesu, zbiorów danych itp.) w pieniądź. Istotne jest wykazanie różnicy między modelem przychodów a modelem monetyzacji. Model przychodów, jest tylko jednym z aspektów modelu biznesu – i po prostu jest to metoda lub proces, w którym przedsiębiorstwo zamierza wydobywać (nie przyciągać) pieniądze z „rynku” za kreowaną wartość. Model przychodów to sposób, w jaki pieniądze przepływają od płacącego klienta do firmy. Podstawowym modelem przychodów jest na przykład cena pojedyncza (prosta sprzedaż produktu za ustaloną cenę). Ogólny model monetyzacji to metoda ciągła oparta na logice unikalnego modelu biznesu polegająca na przetwarzaniu dostarczanego produktu lub posiadanych użytkowników na stałą sprzedaż. Podstawowym warunkiem uzyskania efektu monetyzacji modelu biznesu jest przyciąganie dużego wolumenu odbiorców proponowanego rozwiązania biznesowego. Model biznesu powinien ich przyciągać poprzez zastosowanie unikatowego względem innych propozycji rynkowych formuł obsługi i specyficznej propozycji wartości. Często w praktyce biznesu występują tzw. przeciwne modele monetyzacji: np. oferowanie oprogramowania za darmo lub tanio i zarabianie pieniędzy (monetyzacja) poprzez sprzedaż niestandardowych usług programistycznych, konsultacji lub aktualizacji.<sup>11</sup> Monetyzacja jest zatem sposobem w jaki przedsiębiorstwo za pomocą modelu biznesu zarabia, a nie jest bezpośrednim dowodem przeprowadzania transakcji sprzedaży. Do sposobów monetyzacji zaliczyć można takie rozwiązania jak: *freemium*, *premium*, *trial*, subskrypcje, itd. Monetyzacja zawarta jest w zamyśle projektantów modelu biznesu i nie zawsze jest możliwe aby od samego początku istnienia przedsię-

<sup>11</sup> <https://www.quora.com/What-is-the-difference-between-a-revenue-model-and-a-monetization-model>

biorstwa była skuteczna. Często nawet kilka lat w szczególności w przypadku Start-Upów wymagane jest generowanie wysiłków stworzenia możliwości monetyzowania modelu biznesu i nie zawsze się to udaje. Monetyzacja w ten sposób staje się podstawowym obiektem, dla którego kierowane są wysiłki projektantów innowacyjnych modeli biznesu. Aspekt finansowy ma w tym kontekście fundamentalne znaczenie. Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu oraz obserwacji zachowań rynkowych i dążeń współczesnych przedsiębiorstw dokonano opracowania koncepcji autorskiej propozycji finansowej triady modelu biznesu, Rysunek 3.

Rysunek 3: Finansowa triada modelu biznesu ekonomii współdzielenia.



Źródło: Opracowanie własne.

Triadę stanowią trzy aspekty finansowe a mianowicie: monetyzacja, budowanie zyskowności oraz wartości modelu biznesu, których rezultaty uzależnione są od dwóch podstawowych zmiennych jak wolumen zaangażowanej społeczności oraz logika kreowania, dostarczania, zawłaszczania i zatrzymywania wartości. Koncepcja ta, opiera się zatem na założeniu, że punktem wyjścia do osiągnięcia zdolności modelu biznesu do monetyzacji jest logika kreowania, dostarczania, zawłaszczania i utrzymania wartości poprzez stosowane zabudowane w strukturze budowy funkcjonalności modelu biznesu. Warunkiem zachowania owej logiki jest zbudowanie wokół modelu biznesu społeczności tworzącej ekosystem biznesu. Wielkość wolumenu owej społeczności, jej skala wpływu na przychody monetyzuje model biznesu. To z kolei stwarza warunki do osiągnięcia zyskowności, która przyczynia się do zwiększania wartości dla udziałowców z eksploatacji modelu biznesu. Owa logika modelu biznesu zorientowana na wartość w przypadku gospodarki cyfrowej, a w szczególności ekonomii współdzielenia powinna oprócz aspektu finansowego kreować dodatkowo wartości społeczne, które powinny być pozytywnie odbierane przez aktorów uczestników procesu współdzielenia za pomocą owego modelu biznesu. W ten sposób wolumen społeczności może dynamicznie rosnąć.



#### 4. Kontekst, kierunki oraz metoda badawcza modeli biznesu ekonomii współdzielenia

Kontekst prowadzenia badań naukowych w obszarze zagadnienia monetyzacji i zyskowności modeli biznesu ekonomii współdzielenia wynika z eliminacji luki badawczej w zakresie identyfikacji czynników odpowiedzialnych za efektywne przekształcanie aktywów w środki pieniężne. Ekonomia współdzielenia budzi wiele kontrowersji. Owe kontrowersje wymagają poszukiwania rozwiązań nie tylko na polu praktyki ale w szczególności w obszarze eksploracji naukowych. Do podstawowych pytań wymagających odpowiedzi można wskazać następujące:

1. Jakie czynniki determinują uzyskanie zdolności do monetyzacji modeli biznesu ekonomii współdzielenia?
2. Jaka zachodzi relacja pomiędzy monetyzacją modelu biznesu a jego zyskownością?
3. Jaka jest zależność między czasem rozpoczęcia biznesu w obszarze ekonomii współdzielenia w osiągnięciem zdolności do monetyzacji?
4. Jaka jest zależność między wolumenem obsługiwanych klientów a monetyzacją modelu biznesu?

Tak postawione pytania badawcze wymagają szerokich badań i analiz skupionych na wskazaniu, które czynniki, dlaczego i w jakim kontekście biznesowym i społecznym determinują osiągnięcie zdolności modelu biznesu do monetyzacji. Aspekt finansowy modeli biznesu ekonomii współdzielenia stanowi ważny z punktu widzenia nauki obszar badawczy.

Jako metodę badawczą dla rozwiązania problemu naukowego przyjęto badania bibliograficzne literatury przedmiotu z ostatnich pięciu lat odnoszących się do aspektów finansowych modeli biznesu ekonomii współdzielenia oraz badania desk research. W literaturze z zakresu metodologii badań ilościowych najczęściej wymienia się następujące zalety desk research (analizy danych zastanych): analizy te są łatwo dostępne, tańsze niż wykonywanie badań czy generowanie danych reaktywnych, dają możliwości analizy na większych próbach (o ile są dostępne), nie ma wpływu badacza na przedmiot badania. Do tej listy warto dodać argument, iż desk research w niektórych wypadkach przedstawia szersze możliwości porównań różnych wyników badań dotyczących tego samego lub podobnego obszaru badawczego i tym samym może wzbogacić dotychczasowe mechanizmy wnioskowania w danym temacie.<sup>12</sup> Na podstawie danych dotyczących aspektów finansowych wybranych przedsiębiorstw eksploatujących modele biznesu oparte na ekonomii współdzielenia spróbowano dokonać analizy krytycznej ich cech oraz identyfikacji czynników odpowiedzialnych za kreowanie zysku oraz osiągnięcie monetyzacji modeli biznesu.

#### 5. Analiza zyskowności wybranych modeli biznesu przedsiębiorstw opartych na założeniach ekonomii współdzielenia

Na potrzeby wyjaśnienia postawionych założeń dla przedmiotowego rozdziału artykułu dokonano analizy trzech kluczowych aktorów światowego rynku ekonomii współdzielenia. W ramach analizy zyskowności zidentyfikowano czynniki odpowiedzialne za monetyzację modeli biznesu dla spółek Airbnb, Uber oraz Lyft. Poniżej dokonano ich krytycznej analizy.

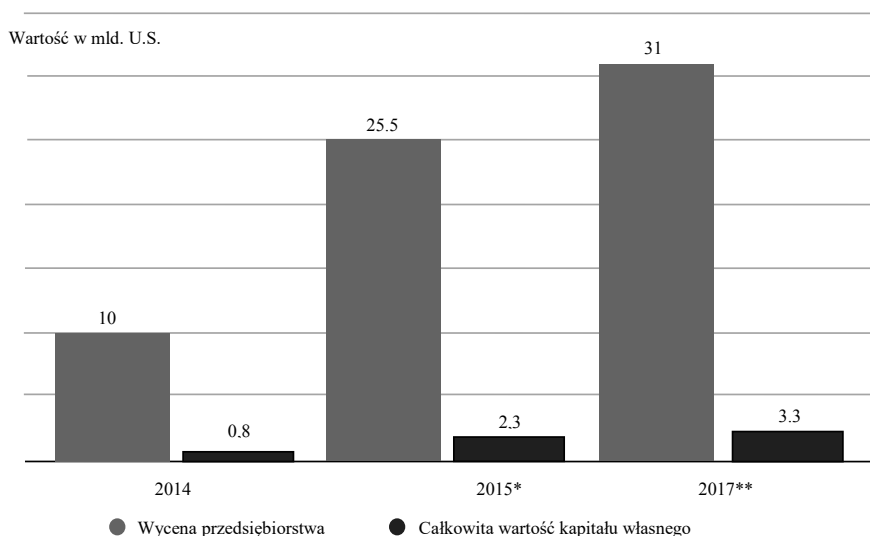
**Firma Airbnb** osiągnęła w roku 2017 zysk w wysokości około 100 milionów dolarów, a liczba rezerwacji wzrosła o około 150 procent.<sup>13</sup> Airbnb jest rentowny, osiągając powyższą wartość zysku z 2,6 miliarda dolarów przychodu. Spółka została wyceniona na 31 miliardów dolarów amerykańskich w maju 2017 roku, a całkowita wartość kapitału własnego wyniosła około 3,3 miliarda USD.<sup>14</sup>Rys. 4.

<sup>12</sup> Z. Bednarowska, *Desk research — wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*, „Marketing i Rynek” 7/2015, s.19.

<sup>13</sup> <https://www.ft.com/content/96215e16-0201-11e8-9650-9c0ad2d7c5b5>

<sup>14</sup> <https://www.statista.com/statistics/339845/company-value-and-equity-funding-of-airbnb/>

Rysunek 4: Kształtowanie się wartości spółki Airbnb w latach 2014-2017



Źródło: <https://www.statista.com/statistics/339845/company-value-and-equity-funding-of-airbnb/>

**Firma Uber:** W IV kwartale 2017 roku Uber zanotował wzrost przychodów o 61 procent rok do roku. Roczne przychody firmy przekroczyły 7,5 miliarda, zaś strata osiągnęła poziom 4,5 miliarda dolarów. Uber zaczął działać w 2010 r., ale nie przyniósł jeszcze ani dolara zysku. Według raportu CNBC, firma Uber odnotowała straty w wysokości 4,5 miliarda dolarów na cały 2017 rok, o 61% większe niż 2,8 miliarda dolarów, które straciła w 2016 roku. W czwartym kwartale Uber miał straty w wysokości 1,1 miliarda dolarów, co stanowiło mniej niż 1,46 miliarda dolarów strat poniesionych w trzecim kwartale. Przychody za rok 2017 skoczyły o 14% do 11,1 miliarda dolarów z 9 miliardów dolarów. Firma ma 6 miliardów dolarów w gotówce na koniec 2017 roku, czyli o 13% mniej niż w roku 2016.<sup>15</sup>

**Firma Lyft:** Konkurentem Ubera w sferze przejazdów samochodami jest spółka Lyft. Do tej pory Lyft pobierał opłaty za każdą odbytą podróż z jednym z jego kierowców. Teraz testuje model biznesowy oparty o subskrypcję i chce, by użytkownicy kupowali miesięczny abonament na podwózki. Ma zarabiać więc na podobnej zasadzie, co Netflix. Na zasadzie subskrypcji działa Netflix i Spotify, ale na rynku podwozków Lyft byłby pierwszy. Przychody Lyft przekroczyły 1 miliard USD w czwartym kwartale 2017 roku, o 168% więcej niż rok wcześniej. Firma otrzymała 4,1 miliarda dolarów na finansowanie przedsięwzięć i jest wyceniana na 11,5 miliarda dolarów. Lyft stale rośnie co potwierdzają dane dotyczące rozpoczęcia działalności w kilkudziesięciu nowych miastach w USA w ciągu ostatniego roku. Raport ekonomiczny Lyft pokazuje, że firma rozwija się na wszystkich frontach w 2017 roku. Całkowita liczba pasażerów wzrosła o 92 procent w porównaniu z rokiem poprzednim do 23 milionów, a liczba kierowców podwoiła się do 1,4 miliona. Firma jednak podobnie jak Uber generuje straty. Zauważalny jest jednak pozytywny trend wskazujący, że strata netto Lyft spadła o 27 procent, do 206 milionów dolarów w pierwszej połowie 2017 roku.<sup>16</sup>

Jak widać na podstawie analizy wyników kluczowych spółek reprezentujących modele biznesu działające w koncepcji ekonomii współdzielenia istnieje kluczowy problem w zakresie zapewnienia

<sup>15</sup> <https://www.pymnts.com/earnings/2018/uber-q4-earnings-losses/>

<sup>16</sup> <https://www.reuters.com/article/us-lyft-results/lyft-cuts-losses-as-revenue-surges-the-information-idUSKBN1DU36J>

monetyzacji modeli biznesu prowadzącej do osiągnięcia zysku pomimo posiadania wielkich wolumenów użytkowników owych modeli biznesu. To znaczy, że modele te nie są skalowalne, a przy tym są labilne (chwiejne). Wymagania prawne w poszczególnych krajach gdzie badane spółki planują ekspansję prowadzą do rozchwiania ich modeli biznesu i generowanie strat. Podobnie może stać się ze spółką Airbnb, która obecnie generuje zyski ale zmiany prawne w poszczególnych krajach mogą sprowadzić ją do poziomu generowania strat. Nie tylko czynniki zewnętrzne stwarzają zagrożenia prowadzące do strat ale także niespójność ekonomiczna niektórych komponentów modeli biznesu jest za to odpowiedzialna. Jakość świadczonych usług przez dostawców często jest niska (kierowców prywatnych samochodów, goszczących w prywatnych domach i mieszkaniach) co jest wynikiem zjawisk niskiej ich motywacji finansowej ze strony aktywatora usługi. Protesty kierowców spółki Uber są tego jednoznacznym dowodem. Wydaje się słuszne stwierdzenie, że nowe modele biznesu działające w zakresie ekonomii współdzielenia mają strategiczny problem jaką jest monetyzacja modelu biznesu i doprowadzenie do osiągnięcia zysków, pomimo szeregu pozytywnych społecznych aspektów tej formy działalności. W kontekście rozwiązania problemu naukowego jest to kluczowe wyzwanie dla poszukiwania teoretycznych jak i praktycznych metod wyjścia z tego impasu. Wtedy może będzie zasadne z przekonaniem mówić o rzeczywistej rewolucji w obszarze współdzielenia zasobów i ich wpływu na współczesne paradygmaty ekonomii i zarządzania.

## 6. Zakończenie i wnioski końcowe

W kontekście postawionych pytań badawczych spróbowano wyjaśnić kilka kluczowych problemów dotyczących relacji jaka zachodzi pomiędzy monetyzacją, zyskownością i wartością modeli biznesu firm działających w ramach koncepcji ekonomii współdzielenia. Istotną kwestią jest także zmiana modelu podejścia firm ekonomii współdzielenia, które podważają istniejący stan rzeczy w aspekcie gospodarki wolnorynkowej samemu w wielu przypadkach nie generując zysków z działalności operacyjnej. Przykład Ubera wskazuje, że spółka ta pomimo tego, że dokonała rewolucji w obszarze przewozu ludzi, sprawiła, że usługa ta jest bardziej dostępna ze względu na cenę jak i sposób obsługi poprzez aplikację informatyczną to do tej pory od zadebiutowania na rynku w roku 2010 nie wykazała zysków ze swojej działalności. Stąd też identyfikacja czynników, które determinują uzyskanie zdolności do monetyzacji modeli biznesu ekonomii współdzielenia, ich zyskowności a także zależności między czasem rozpoczęcia biznesu a osiągnięciem monetyzacji są zagadnieniami wymagającymi uwagi w kontekście teoretycznym jak i aplikacyjnym. Wielu twórców modeli biznesu w pierwszej kolejności koncentruje się na budowaniu społeczności skupionej wokół działalności konkretnego modelu biznesu by w późniejszej fazie dokonywać monetyzacji modeli biznesu, kreowania zysków i budowaniu wartości dla udziałowców. Dlatego też należy zauważyć, że badania wybranych spółek ekonomii współdzielenia potwierdziły stosowanie odwróconego podejścia do budowania relacji z interesariuszami. Kluczowymi interesariuszami od, których zależy powodzenie całego przedsięwzięcia jest społeczność i potrzeba poszerzenia jej wolumenu by w kolejnych fazach rozwoju dokonywać prób monetyzacji modeli biznesu. Wydaje się słuszne stwierdzenie, że krytycznym parametrem rozwoju tych spółek jest identyfikacja punktu w czasie przebiegu ich rozwoju gdy wielkość skupionej wokół modelu biznesu społeczności jest na tyle duża i stabilna, że można przechodzić do monetyzowania modelu biznesu co w konsekwencji powinno być sygnałem dla inwestorów iż istnieje szansa, że ich nakłady inwestycyjne osiągną w przyszłości oczekiwana stopę zwrotu. Przeciwwstawiając sukces finansowy spółki Airbnb i problemy z monetyzacją modelu biznesu spółki Uber zagadnienie to nie jest jednoznaczne i wymaga dalszych badań, także w kontekście polskich spółek działających w obszarze koncepcji ekonomii współdzielenia. Zależności pomiędzy zidentyfikowanymi zmiennymi są przedmiotem dalszych badań autora w zakresie modeli biznesu gospodarki cyfrowej.

## Literatura

1. Acquiera, A., Daudigeosb, T., Pinksec, J. *Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework*, "Technological Forecasting & Social Change", 2017, nr 125.
2. Bednarowska, Z., *Desk research — wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych*, „Marketing i Rynek” 7/2015.
3. Belk, R., *Sharing versus pseudo-sharing in Web 2.0.*, "Anthropologist", 2014, 18 (1).
4. Benitez, J., Chenc, Y., Teod, T.S.H., Ajamiehb, A. *Evolution of the impact of e-business technology on operational competence and firm profitability: A panel data investigation*, "Information and Management", 2018, nr 55.
5. Benkler, Y., *Sharing nicely: on shareable goods and the emergence of sharing as a modality of economic production*. Yale Law J. 2004. 273–358.
6. Cockayne, D.G., *Sharing and neoliberal discourse: the economic function of sharing in the digital on-demand economy*, Geoforum 2016, 77, 73–82.
7. Eckhardt, G.M., Bardhi, F., *The relationship between access practices and economic systems*. "J. Assoc. Consum. Res.", 2016. 1 (2), 210–225.
8. Frenken, K., Schor, J., *Putting the sharing economy into perspective*, "Environ. Innov. Soc. Trans", 2017. 23, 3–10.;
9. Habibi, M.R., Davidson, A., Laroche, M., *What managers should know about the sharing economy*, "Bus. Horiz", 2017, 60 (1), 113–121.
10. <https://businessinsider.com.pl/strategie/zarzadzanie/jak-zarabia-blablacar-o-modelu-biznesowym-mowi-ceo-nicolas-brusson/ddr0rcz>
11. <https://www.ft.com/content/96215e16-0201-11e8-9650-9c0ad2d7c5b5>
12. <https://www.pymnts.com/earnings/2018/uber-q4-earnings-losses/>
13. <https://www.reuters.com/article/us-lyft-results/lyft-cuts-losses-as-revenue-surges-the-information-idUSKBN1DU36J>
14. <https://www.statista.com/statistics/339845/company-value-and-equity-funding-of-airbnb/>
15. Kumar, V., Lahiri, A., Bahadir Dogan, O. *A strategic framework for a profitable business model in the sharing Economy*, "Industrial Marketing Management", 2018, nr 69.
16. Lessig, L., *Remix: Making Art and Commerce Thrive in the Hybrid Economy*, Penguin, London, 2008.
17. Materiały Konferencyjne: Prof. Joan Enric Ricart, Professor of Strategic Management, Carl Schroeder Chair of Strategic Management, Prezentacja na 2nd Business Model Conference, 6th-7th, 2018, University of Florence.
18. Müller, S.C., Welp, I.M. *Sharing electricity storage at the community level: An empirical analysis of potential business models and barriers*, "Energy Policy", 2018.
19. Muñoz, P., Cohen, B., Mapping out the sharing economy: a configurational approach to sharing business modeling. Technol. Forecast. Soc. Chang (in this issue), 2017.
20. Ng, C.L., *Creating new markets in the digital Economy*, Value and Worth, Cambridge University Press, 2014.
21. Parentea, R.C., Geleilateb, J.M.G., Rongc, K. *The Sharing Economy Globalization Phenomenon: A Research Agenda*, "Journal of International Management", 2018, nr 24.
22. Raport PwC, (Współ)dziel i rządź! *Prawno-podatkowe aspekty ekonomii współdzielenia w Polsce*, 2016.
23. Schor, J., *Debating the Sharing Economy w: Great Transition Initiative*.
24. Botsman, R., *The Sharing Economy Lacks a Shared Definition*. Fast Company, 2013.
25. Stephany, A., *The Business of Sharing – Making it in the New Sharing Economy*. Palgrave MacMillan, New York 2015.
26. Kumar, V., Ananda, A., Songaa, H. *Future of Retailer Profitability: An Organizing Framework*, "Journal of Retailing", 2017, nr 93.

## *Summary*

### **PROFITABILITY OF BUSINESS MODELS BASED ON THE SHARING ECONOMY CONCEPT – STRATEGIC CONDITIONS**

*The article presents the issue of profitability of business models operating under the assumptions of the sharing economy. The author of the article assumed that regardless of the fact that the logic of the business model is based on the concept of sharing economy, each business model should be monetized and thus economically justified. Attention was paid to assessing the profitability of the business models studied and defining the sources of their revenues, as well as analyzing the economic and social benefits of key actors. The aim of the article is to conduct a critical analysis of the sources of monetization of business models of selected enterprises operating under the assumptions of the sharing economy.*



*Andrzej Jaki*

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

*Anna Skrzypek*

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# ANALIZA EFEKTYWNOŚCI KREOWANIA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA W KONCEPCJI ZARZĄDZANIA WARTOŚCIĄ<sup>1</sup>

## *Streszczenie*

*Koncepcja zarządzania wartością związana jest z podporządkowaniem wszystkich funkcji zarządzania permanentnemu dążeniu do maksymalizacji wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Wymaga to m.in. prowadzenia pomiaru i oceny efektów kreowania wartości przedsiębiorstwa. Stąd koncepcja ta spowodowała także powstanie rynkowych mierników, którą razem z miernikami księgowymi i finansowymi stanowią narzędzia pomiaru efektywności przedsiębiorstwa. Niniejszy artykuł koncentruje się na zaprezentowaniu użyteczności wymienionych mierników, a jego celem jest ukazanie teoretycznych, metodycznych i praktycznych aspektów pomiaru i oceny efektywności kreowania wartości przedsiębiorstwa opartej na wykorzystaniu mierników rynkowych.*

\*\*\*

## **1. Wprowadzenie**

Rozwój teorii i praktyki zarządzania związany jest m.in. z powstawaniem nowych koncepcji oraz metod i technik zarządzania. Wszystkie one winny tworzyć przedsiębiorstwu warunki dla efektywnego

<sup>1</sup> Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

funkcjonowania, umożliwiającego realizację różnorodnych celów. Powstanie i rozwój jednej z koncepcji zarządzania, jaką jest koncepcja zarządzania wartością (VBM, ang. *Value-based Management*), odnoszą się do realizacji podstawowego finansowego celu przedsiębiorstwa, którym jest maksymalizacja jego wartości rynkowej, uwzględniając złożone relacje zachodzące pomiędzy właścicielami i menedżerami, a także innymi interesariuszami przedsiębiorstwa. Z powstaniem i wdrażaniem wymienionej koncepcji zarządzania związany jest m.in. rozwój mierników efektywności przedsiębiorstwa, wyrażający się w powstaniu mierników rynkowych, służących pomiarowi i ocenie efektywności kreowania wartości przedsiębiorstwa. W związku z powyższym podstawowym celem niniejszego opracowania jest ukazanie teoretycznych, metodycznych i praktycznych aspektów pomiaru i oceny efektywności kreowania wartości przedsiębiorstwa poprzez wykorzystanie w tym celu mierników rynkowych. Wyeksponowaniu aplikacyjnych walorów podejmowanego zagadnienia posłużył przykład przedsiębiorstwa Wawel SA, będącego obiektem badań empirycznych, których wyniki w wymienionym zakresie prezentuje niniejsze opracowanie.

## 2. Zarządzanie wartością jako koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jest filozofią prowadzenia działalności gospodarczej i koncepcją zarządzania, która umożliwia skuteczne konkurowanie na globalnych rynkach. Po raz pierwszy termin ten został użyty w połowie lat 80. XX wieku przez N. Kurlanda, uznawanego za inicjatora tworzenia akcjonariatu pracowniczego, jednak często za początek powstania tej koncepcji uznaje się także wydanie w Stanach Zjednoczonych w 1986 roku opracowania autorstwa A. Rappaporta, które porusza kwestie zasad oceny, formułowania, wdrażania i kontroli strategii skupionej na wzroście wartości zaangażowanych w przedsiębiorstwo kapitałów właścicielskich we współpracy z innymi zainteresowanymi podmiotami<sup>2</sup>. Zarządzanie wartością zakłada skoncentrowanie działań i procesów zarządczych przedsiębiorstwa na maksymalizowaniu jego wartości w kontekście interesów właścicieli i pomnażania wartości zaangażowanych kapitałów. Podnoszenie wartości jest wynikiem sterowania działalnością operacyjną i inwestycyjną przedsiębiorstwa, nie może być jedynie celem jednorazowego działania. Kształtowanie wartości jest więc strategią wymagającą zastosowania odpowiednich procesów zarządzania.

Tworzenie wartości dla właścicieli to także ciągle działania na rzecz i korzyść klientów, utrzymanie dobrych relacji z dostawcami, motywowanie pracowników itd., a więc wymaga uwzględnienia potrzeb i roszczeń wszystkich grup interesariuszy. Poszczególne grupy interesariuszy mają różne cele. Dla właścicieli będzie to maksymalizacja wartości przedsiębiorstw oraz dywidendy, natomiast menadżerowie skupią się na wynagrodzeniach, udziałach w zysku czy innych świadczeniach. Podobne podejście mają pracownicy, którzy oczekują wynagrodzeń, innych świadczeń i gwarancji zatrudnienia. Dla kredytodawców celem jest zwrot pożyczonego kapitału wraz z odsetkami, czy atrakcyjność inwestycji. W kontekście kooperantów odbiorcy liczą na stałe i tanie dostawy, natomiast dostawcy na stałe i drogie zakupy. Konkurenci skupiają swoje działania na rozszerzaniu rynków zbytu. Społeczności lokalne wywierają na przedsiębiorstwie presję w obszarze wspierania oświaty, kultury i rekreacji, jak również dbałości o środowisko naturalne, natomiast państwo otrzymuje dochody z podatków i opłat oraz pośrednio dzięki przedsiębiorstwu wpływa na dobrobyt społeczny. Świadome wpływanie na kształtowanie się poziomu wartości przedsiębiorstwa wykorzystuje znajomość istoty, cech i wartości przedsiębiorstwa oraz wiąże się z koniecznością ich właściwej analizy, aby maksymalizować wartość w interesie korzyści właścicieli i w celu kształtowania pożądanego tempa rozwoju oraz właściwego wizerunku przedsiębiorstwa<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> A. Rappaport, *Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance*, The Free Press, New York 1986.

<sup>3</sup> A. Jaki, *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 113. Zob także: K. Byrka-Kita, M. Czerwiński, D. Zarzecki, *Dyskonto z tytułu braku płynności rynkowej w wycenie przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2018, s. 51.



Aby tego dokonać, należy przełożyć długookresowe cele spółki na zadania do bieżącej realizacji przez poszczególne komórki i stanowiska oraz kontrolować cały proces, eliminując przy tym wąskie gardła i wyszukując zorientowanych na wartość instrumentów sterowania<sup>4</sup>. Zarządzanie wartością może być zatem rozumiane jako swoista filozofia zarządzania, która koncentrując się na realizacji celów właścicieli przedsiębiorstwa, sprzyja podnoszeniu jego efektywności, tym samym tworząc korzyści dla innych interesariuszy. Stanowi to rezultat poprawy jakości zarządzania poprzez jednoznaczne formułowanie celów przedsiębiorstwa oraz stworzenie odpowiednich warunków do ich skutecznej realizacji. Koncepcja VBM jest niejako syntezą dziedzin zarządzania, finansów i strategii przedsiębiorstwa, bowiem zawiera w sobie elementy zarządzania strategicznego, zarządzania finansami, zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania marketingiem.

Wśród wielu definicji zarządzania wartością przedsiębiorstwa, które spotkać można w literaturze, najbardziej ogólną jest definicja autorstwa R.A. Morrin i S.L. Jarrell, którzy określają VBM jako „kulturę i sposób myślenia, które przenikają całe przedsiębiorstwo, począwszy od kadry kierowniczej najwyższego szczebla, aż do szeregowych pracowników”. W tym ujęciu VBM jest postrzegane jako proces zachodzący nieustannie w przedsiębiorstwie, zarówno w kwestii działań realnych, jak również w postrzeganiu przez pracowników. Definicja autorstwa T. Copelanda wskazuje na znaczenie nośników wartości – VBM określane jest jako podejście do zarządzania, w którym procesy zarządzania i techniki analityczne służą maksymalizacji wartości spółki, a procesy decyzyjne skupione są na głównych czynnikach kształtujących wartość. W ujęciu A. Szablewskiego zarządzanie wartością przedsiębiorstwa zawiera narzędzia i procedury podejmowania strategicznych i operacyjnych decyzji, które przyczyniają się do długoterminowego wzrostu wartości przedsiębiorstwa i pomnażania bogactwa jego właścicieli<sup>5</sup>. M. Michalski opisuje zaś zwięźle, że zarządzanie przez wartość jest formą zarządzania strategicznego, w której nadrzędnym celem strategicznym jest maksymalizacja wartości dla właścicieli<sup>6</sup>. T. Dudycz sięga do definicji J. Condoni i J. Goldenstaina, którzy określają zarządzanie wartością jako filozofię zarządzania, stosującą narzędzia analityczne i procesy do skupiania pojedynczych obiektów organizacji wokół tworzenia wartości dla akcjonariuszy. Pracownicy wszystkich szczebli zachęceni są do działań w interesie akcjonariuszy i podejmowania decyzji służących maksymalizowaniu wartości poprzez zarządzanie strategiczne, raportowanie osiągnięć i pobudzające wynagradzanie<sup>7</sup>. Ideą zarządzania wartością wg W. Skoczylasa jest ustrukturalizowanie i prowadzenie przedsiębiorstwa w sposób służący maksymalizowaniu majątku akcjonariuszy<sup>8</sup>. Wspólnym elementem dla wszystkich definicji jest podporządkowanie wszystkich procesów realizowanych w przedsiębiorstwie permanentnemu kreowaniu jego wartości.

Kluczowym powodem powstania koncepcji zarządzania poprzez wartość były rosnące oczekiwania właścicieli przedsiębiorstw, co do efektywności wykorzystania przez zarządzających kapitałów finansujących aktywność operacyjną i inwestycyjną firm. Często obserwowali oni występowanie tzw. luki wartości, czyli różnicy pomiędzy rzeczywistą rynkową wartością przedsiębiorstwa a wartością wynikającą z odpowiednio wykorzystywanego potencjału. Istotnymi argumentami przemawiającymi za powstaniem koncepcji VBM były także przemiany o zasięgu globalny, w tym ekspansja i dostępność kapitału, konwergencja i umiędzynarodowienie rynków, rewolucja technologiczna i informatyczna. Globalizacja znacznie ułatwiła przemieszczanie kapitałów oraz zniósła bariery, dzięki czemu kapitał może być szybko przemieszczany w miejsce, w którym uzyska się wyższą stopę zwrotu. Postęp techniczny i technologiczny, a także wzrost gospodarczy przyczyniły się do wzrostu ilości prywatnego kapitału na

<sup>4</sup> A. Paździor, *Zarządzanie wartością współczesnego przedsiębiorstwa*, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2015, s. 101-103.

<sup>5</sup> *Strategie wzrostu wartości firmy*, red. A. Szablewski, Poltex, Warszawa 2000, s. 15.

<sup>6</sup> M. Michalski, *Zarządzanie przez wartość. Firma z perspektywy interesów właścicielskich*, WIG-Press, Warszawa 2000, s. 145.

<sup>7</sup> T. Dudycz, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 18.

<sup>8</sup> *Determinanty i modele wartości*, red. W. Skoczylasa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 15.

rynku, co do którego inwestorzy mają wysokie wymagania w zakresie maksymalizacji stopy zwrotu z inwestycji. Rozwój technologii informatycznych i telekomunikacyjnych umożliwił transfer informacji ułatwiający podejmowanie decyzji inwestycyjnych i zawieranie transakcji kapitałowych na wielu rynkach. Skuteczne i efektywne wdrożenie koncepcji VBM wymaga dogłębnego poznania różnorodnych mechanizmów i narzędzi oceny efektów działalności przedsiębiorstwa. Należy także wprowadzić skuteczny i aktywny system nadzoru korporacyjnego, który umożliwi stworzenie mechanizmu integrującego cele menadżerów, zarówno z celami właścicieli, jak i innych interesariuszy<sup>9</sup>. Wśród czynników wpływających na rozwój tej koncepcji wyróżnić można także: rozwój i ukształtowanie się rynku kontroli przedsiębiorstw (wzrost nadzoru właścicielskiego nad menadżerami oraz rozwój transakcji fuzji i przejęć), wzrost znaczenia możliwości nabycia udziałów w przedsiębiorstwie w formie nagradzania pracowników na stanowiskach kierowniczych, wzrost zaangażowania inwestorów indywidualnych na rynku akcji.

### 3. Rynkowy pomiar efektywności kreowania wartości przedsiębiorstwa

Mierniki rynkowe, służące pomiarowi i ocenie efektywności przedsiębiorstwa, to głównie tzw. mierniki wartości kreowanej oraz stopy zwrotu z kapitału zainwestowanego w przedsiębiorstwo z perspektywy rynkowej wartości. Integrują one wybrane mierniki księgowo i finansowe, ponieważ umożliwiają pomiar i kompleksową ocenę procesu kreowania wartości, uwzględniając m.in. koszty pozyskiwania wszystkich składników kapitału. Mierniki te umożliwiają ocenę procesów kreowania wartości w kontekście:

- wewnętrznej efektywności przedsiębiorstwa, wykorzystując mierniki EVA, EVC, SEVA oraz VCI, które spełniają w procesie zarządzania wartością przedsiębiorstwa rolę stymulatora wartości,
- zewnętrznej efektywności, a więc zweryfikowanej przez rynek kapitałowy, wykorzystując mierniki MVA oraz TSR.

Zestawienie podstawowych mierników rynkowych efektywności przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 1<sup>10</sup>.

Tabela 1: Mierniki rynkowe efektywności przedsiębiorstwa

Rodzaj miernika	Mierniki bezwzględne	Mierniki względne
Mierniki wewnętrzne	EVA – ekonomiczna wartość dodana (zysk ekonomiczny) EVC – szacunkowa wartość kreowana	VCI – indeks tworzenia wartości SEVA – standaryzowana ekonomiczna wartość dodana
Mierniki zewnętrzne	• MVA – rynkowa wartość dodana	• TSR – całkowity zwrot dla akcjonariuszy, rynkowa stopa zwrotu z akcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Jaki, *Mechanizmy...*, op. cit., s. 149

Ekonomiczna wartość dodana (EVA, ang. *Economic Value Added*) jest znana w literaturze także jako „czysty zysk ekonomiczny” lub „prawdziwy zysk ekonomiczny”. Osiągnięcie przez przedsiębiorstwo

<sup>9</sup> P. Waśniewski, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jako narzędzie sterowania jego działalnością*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 21, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2011, s. 117-122.

<sup>10</sup> W szerszym ujęciu mierniki te zostały zaprezentowane w artykule: A. Jaki, *Pomiar i ocena efektywności kreowania wartości w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 760 – Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 59, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2013, s.133-143.

zysku ekonomicznego podnosi jego potencjał zdolności do konkutowania dzięki zwiększeniu możliwości finansowych we wszystkich aspektach działania. Szczególnie istotne jest to w zakresie wydatków na badania i rozwój, promocję czy ekspansji na nowe rynki. Założenia miernika EVA, jako miary efektów podejmowanych decyzji, są następujące:

- niezależnie od rodzaju kapitału ma on swój koszt,
- istotniejsze z punktu widzenia oceny działalności przedsiębiorstwa są kategorie finansowe niż kategorie księgowo,
- jeżeli koszt zdobycia i przetworzenia wielkości rynkowych nie przekracza korzyści z ich stosowania, należy je uwzględniać w analizie finansowej,
- zysk, który przewyższa kapitał konieczny do jego wytworzenia, służy kreowaniu wartości dodanej,
- wzrost poziomu EVA w kolejnych latach prowadzi do wzrostu wartości całego przedsiębiorstwa.

Ponieważ kluczowymi czynnikami wpływającymi na podnoszenie wartości jest dochód ekonomiczny i wymagana stopa zwrotu (bezpośrednio proporcjonalna do ryzyka), wartość rynkowa przedsiębiorstwa wynika z racjonalnego zachowania właścicieli oraz ryzyko struktury kapitału może zostać wyodrębnione niezależnie od ryzyka majątkowego i operacyjnego przedsiębiorstwa, można dojść do wniosku, że EVA buduje finansowy, a nie księgowy model przedsiębiorstwa, a także jest ściśle związana z nośnikami wartości. EVA stanowi zatem fundament strategicznego zarządzania finansami, łącząc interesy właścicieli z korzyściami dla innych grup interesariuszy (menedżerowie, pracownicy, klienci itd.), przy czym istotne jest, że zysk dla właścicieli pojawia się tak naprawdę dopiero po pokryciu kosztu całego kapitału przez dochody netto z działalności operacyjnej przedsiębiorstwa. Może być ona obliczana poprzez wykorzystanie dwóch rachunkowo tożsamyh formuł:

- $EVA = NOPAT - WACC \cdot IC$
- $EVA = IC \cdot (ROIC - WACC)$

gdzie:

NOPAT – zysk operacyjny po opodatkowaniu,

WACC – średni ważony koszt kapitału,

IC – zainwestowany kapitał,

ROIC – rentowność zainwestowanego kapitału.

EVA jest traktowana jako wewnętrzna miara efektywności gospodarowania spółki wraz ze zmianami jej wartości w okresie jednego roku. Wskazuje na przyrost majątku właścicieli przedsiębiorstwa powyżej stopy zwrotu od inwestowanych kapitałów. Różnica między osiąganą stopą zwrotu zaangażowanych kapitałów a ich kosztem jest nazywana różnicą ekonomiczną lub nadwyżką ekonomiczną. Analizując tę różnicę, można ocenić efekt tworzenia wartości w następujących wariantach:

- 1)  $ROIC > WACC$ , więc  $EVA > 0$  i następuje kreowanie wartości przedsiębiorstwa,
- 2)  $ROIC = WACC$ , więc  $EVA = 0$  i następuje utrzymanie wartości przedsiębiorstwa,
- 3)  $ROIC < WACC$ , więc  $EVA < 0$  i następuje obniżenie wartości przedsiębiorstwa.

Koncepcja miernika EVA uwzględnia cztery możliwości dążenia przedsiębiorstwa do wzrostu wartości<sup>11</sup>:

- obniżanie kosztów działalności operacyjnej przedsiębiorstwa, a tym samym zwiększanie zysku operacyjnego po opodatkowaniu (NOPAT), nie angażując przy tym dodatkowego kapitału,
- podejmowanie przedsięwzięć, dla których wzrost NOPAT jest wyższy od tempa wzrostu kosztu kapitału,

<sup>11</sup> P. Szczepankowski, *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 142-149.

- wycofywanie kapitału z działalności, w sytuacji, gdy spadek zysku NOPAT jest większy niż oszczędności na redukcji kosztu finansowania (likwidowanie aktywności, które nie generują dochodów równych lub wyższych od kosztu kapitału), jak również zmniejszanie stanu zapasów i przyspieszanie inkasowania należności,
- kształtowanie struktury kapitałowej finansowania przedsiębiorstwa minimalizując koszt kapitału.

Podsumowując, EVA jest miarą finansowych osiągnięć bazującą na wartości, odzwierciedla przy tym absolutny wzrost lub spadek wartości dla akcjonariuszy. Jest to narzędzie umożliwiające identyfikację najbardziej efektywnych finansowo inwestycji oraz kontrolowanie działań w celu ochrony wartości dla akcjonariuszy. Miara ta może być maksymalizowana, dodatkowo może stanowić bazę dla systemów wynagradzania zarządów motywującą do tworzenia wartości dla akcjonariuszy<sup>12</sup>.

Innym miernikiem rynkowym bezwzględny o charakterze wewnętrznym jest szacunkowa wartość kreowana (EVC, ang. *Estimated Value Created*). Miernik ten odzwierciedla efektywność kreowania wartości w przedsiębiorstwie z perspektywy jego właścicieli i jest obliczany w opaciu o następujące rachunkowo tożsame formuły:

- $EVC = NP - E \cdot k_E$
- $EVC = E \cdot (ROE - k_E)$

gdzie:

NP – zysk netto,

E – kapitał własny,

$k_E$  – koszt kapitału własnego,

ROE – rentowność kapitału własnego.

Wartości EVA i EVC są sobie zawsze równe, bowiem obydwie te mierniki odzwierciedlają bezwzględny efekt netto kreowania wartości osiągnięty w analizowanym okresie po uwzględnieniu kosztów operacyjnych, kosztów kapitału własnego i obcego oraz opodatkowania podatkiem dochodowym. EVA mierzy efektywność kreowania wartości przedsiębiorstwa z perspektywy całego zainwestowanego kapitału, zaś EVC z perspektywy kapitału własnego<sup>13</sup>.

Ekonomiczna wartość dodana, podobnie zresztą jak i szacunkowa wartość kreowana, służy wewnętrznej ocenie bieżących wyników działalności przedsiębiorstwa. Pojawiła się więc potrzeba opracowania miernika uwzględniającego oczekiwania inwestorów oraz wartości kształtowane przez rynek. Stworzona w tym celu koncepcja miernika rynkowej wartości dodanej (MVA, ang. *Market Value Added*), skupia się na różnicy między całkowitą wartością rynkową przedsiębiorstwa a wartością kapitału zainwestowanego, czyli:

$$MVA = MV - IC$$

gdzie:

MV- całkowita wartość rynkowa przedsiębiorstwa (wartość rynkowa kapitału własnego i obcego),

IC – całkowity zainwestowany kapitał.

Biorąc równocześnie pod uwagę fakt, że kapitałowe roszczenia wierzycieli odnosić się mogą wyłącznie do kwoty pożyczonego kapitału, rynkowa wartość dodana jest równocześnie równa różnicy pomiędzy wartością rynkową kapitału własnego (wartością rynkową przedsiębiorstwa) a wartością zainwestowanego kapitału własnego, czyli:

<sup>12</sup> T. Dudycz, *Zarządzanie wartością ...*, op. cit., s. 169.

<sup>13</sup> Dowód rachunkowej tożsamości EVA i EVC zawiera praca: A. Jaki, *Mechanizmy ...*, op. cit., s. 156-157.

$$MVA = MVE - E$$

gdzie:

MVE – wartość rynkowa przedsiębiorstwa (wartość rynkowa kapitału własnego),

E – zainwestowany kapitał własny.

MVA jest skumulowaną kwotą, o jaką przedsiębiorstwo zwiększyło lub zmniejszyło bogactwo akcjonariuszy. Wartość rynkowa przedsiębiorstwa to wartość bieżąca kapitału własnego, w tym jego ekwiwalentów i długu obciążonego oprocentowaniem. MVA służy ocenie i weryfikacji wyników przedsiębiorstwa przez rynek oraz można ją wykorzystać na potrzeby porównywania wyników przedsiębiorstw w różnych branżach<sup>14</sup>.

Wszystkie scharakteryzowane powyżej mierniki umożliwiają pomiar i ocenę efektywności kreowania wartości przedsiębiorstwa w ujęciu bezwzględnym. W przypadku potrzeby porównywania tej efektywności pomiędzy przedsiębiorstwami różniącymi się znacząco wielkością i związaną z nią skalą działalności niezbędne staje się wykorzystanie mierników względnych. Wśród nich w pierwszej kolejności zwracają uwagę mierniki wewnętrzne VCI i SEVA, które związane są pośrednio lub bezpośrednio z miernikami EVC i EVA.

Indeks tworzenia wartości (VCI, ang. *Value Creation Index*) pozwala zmierzyć stosunek rentowności kapitału własnego do kosztu tego kapitału. Jest podobny w budowie do EVC, ponieważ również uwzględnia stopień zaspokojenia minimalnej stopy zwrotu. Stopa zwrotu powinna przewyższać koszt kapitału, aby ocenić zarządzanie wartością jako prawidłowe (wynik powinien więc wynosić powyżej 1)<sup>15</sup>. Miernik ten jest obliczany w oparciu o następującą formułę:

$$VCI = \frac{ROE}{k_E}$$

Standaryzowana ekonomiczna wartość dodana (SEVA, ang. *Standardized Economic Value Added*), określana także jako stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału oparta na wartości EVA, stanowi stosunek ekonomicznej wartości dodanej do wartości zainwestowanego kapitału. A zatem jest ona opisywana przez następującą formułę:

$$SEVA = \frac{EVA}{IC}$$

Pozytywna ocena efektywności kreowania wartości wymaga, aby  $SEVA > 0$ , a równocześnie im większa jest wartość tym wyższa jest wymieniona efektywność.

Miernikiem uwzględniającym przyrost ceny rynkowej akcji oraz wypłaty na rzecz właścicieli jest całkowity zwrot dla akcjonariuszy (TSR, ang. *Total Shareholder Return*). Wskaźnik został opracowany przez Boston Consulting Group i znany jest również jako TBR (ang. *Total Business Return*).<sup>16</sup> Może być on mierzony na podstawie danych jednostkowych, bądź zagregowanych. W pierwszym przypadku można określić go jako relacje przyrostu rynkowej ceny 1 akcji powiększonej o przypadające na akcję wypłaty do ceny akcji na początek okresu:

$$TSR = \frac{(P_1 - P_0) + DPS}{P_0} \cdot 100$$

gdzie:

$P_1$  – rynkowa cena akcji spółki na koniec okresu,

$P_0$  – rynkowa cena akcji spółki na początek okresu,

DPS – dywidenda przypadająca na 1 akcję lub inne wypłaty na rzecz właścicieli.

<sup>14</sup> B. Nita, *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 117-121.

<sup>15</sup> P. Waśniewski, *Zarządzanie wartością ...*, op. cit., s. 130-131.

<sup>16</sup> M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 27-28.

W przypadku obliczania TSR na podstawie danych zagregowanych, oceniany jest stosunek przyrostu rynkowej wartości spółki na koniec okresu do stanu na początek okresu, powiększony o dokonane wypłaty na rzecz właścicieli i wartości rynkowej spółki na początek okresu. Całkowity zwrot dla akcjonariuszy nie uwzględnia minimalnej, oczekiwanej przez właścicieli rentowności i nie może być zaliczony do typowych mierników wartości przedsiębiorstwa. Często wykorzystywany jest także nadwyżkowy całkowity zwrot dla akcjonariuszy, będący różnicą między faktycznym a oczekiwanym całkowitym zwrotem dla akcjonariuszy, tzw. spread TSR (różnica pomiędzy TSR a kosztem kapitału własnego)<sup>17</sup>.

#### 4. Analiza wartości przedsiębiorstwa i efektywności jej kreowania na przykładzie Wawel SA

##### 4.1. Podstawowe wielkości ekonomiczne charakteryzujące działalność przedsiębiorstwa w latach 2013-2016

Praktyczne aspekty rynkowego pomiaru efektywności przedsiębiorstwa zostaną ukazane na przykładzie przedsiębiorstwa Wawel SA. W tym celu w pierwszej kolejności w tabeli 2 zaprezentowano kształtowanie się wartości aktywów i pasywów przedsiębiorstwa w analizowanym okresie.

Tabela 2: Aktywa i pasywa Wawel SA w latach 2013-2016 (w tys. zł)

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Aktywa trwałe	203 746	213 156	258 268	349 883
Aktywa obrotowe	299 623	341 748	376 253	322 931
<b>AKTYWA RAZEM</b>	<b>503 369</b>	<b>554 904</b>	<b>634 521</b>	<b>672 814</b>
Kapitał własny	372 172	429 356	491 578	550 308
Zobowiązania ogółem	131 197	125 548	142 943	122 506
Zobowiązania długoterminowe	14 843	16 835	19 262	18 451
Zobowiązania krótkoterminowe	116 354	108 713	123 681	104 055
<b>PASYWA RAZEM</b>	<b>503 369</b>	<b>554 904</b>	<b>634 521</b>	<b>672 814</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Wawel SA za lata 2013-2016

Z tabeli 2 wynika, że suma bilansowa przedsiębiorstwa stopniowo wzrasta w analizowanych latach. Udział aktywów trwałych w aktywach ogółem w 2016 roku wyniósł 52%, w 2015 roku 40,70%, w 2014 roku 38,41% oraz 40,48% w 2013 roku. Widać zatem, że spółka inwestuje w aktywa trwałe, o czym świadczy m.in. inwestycja w nowoczesny zakład produkcyjny w Dobczycach i jego ciągła rozbudowa. Kapitał własny spółki sukcesywnie wzrastał w analizowanym okresie – w 2016 roku odnotowano wzrost o 48% w stosunku do 2013 roku. Przedsiębiorstwo było głównie finansowane przez kapitały własne, których udział w strukturze źródeł finansowania wynosił od 74% w 2013 roku do 82% w 2016 roku.

<sup>17</sup> *Determinanty i modele wartości ...*, op. cit., s. 72-73.

Zobowiązania spółki to przede wszystkim zobowiązania krótkoterminowe (udział zobowiązań krótkoterminowych w zobowiązaniach ogółem w latach 2013-2016 oscylował w granicy 86%).

W kolejnej tabeli 3 zaprezentowano wybrane pozycje rachunku zysków i strat przedsiębiorstwa w rozpatrywanym okresie.

Tabela 3: Wybrane pozycje rachunku zysków i strat Wawel SA w latach 2013-2016 (w tys. zł)

Wyszczególnienie	2013	2014	2015	2016
Przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów	595 645	594 161	631 188	645 896
Koszty sprzedanych produktów, towarów i materiałów	368 674	351 243	380 082	398 451
Zysk brutto na sprzedaży	226 971	242 918	251 106	247 445
Zysk na sprzedaży	96 584	101 952	108 182	99 121
Zysk działalności operacyjnej	96 011	102 922	107 843	98 677
Zysk brutto	99 804	108 683	114 994	105 279
Podatek dochodowy	19 337	20 648	22 126	20 193
<b>Zysk netto</b>	<b>80 467</b>	<b>88 035</b>	<b>92 868</b>	<b>85 086</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Wawel SA za lata 2013-2016

W analizowanym okresie widać stopniowy wzrost wszystkich kategorii zysku w latach 2013-2015, natomiast wyniki nieznacznie spadły w 2016 roku. Pomimo ciągłego wzrostu przychodów netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów, wzrosły także koszty sprzedaży, ponieważ spółka przechodzi przez proces rebrandingu i wdraża nową strategię komunikacji, m.in. wprowadzono nową identyfikację wizualną – odświeżone logo i opakowania, a także rozpoczęte kampanie dla poszczególnych grup produktowych. Pomimo to zysk netto utrzymuje się na wysokim poziomie, ponieważ wyniósł 85 086 tys. zł, a więc zanotowano wzrost o 5,74% w stosunku do 2013 roku.

W związku z prowadzoną dalej analizą efektywności kreowania wartości przedsiębiorstwa niezbędne stało się także przeprowadzenie rachunku kosztu jego kapitału. Koszt kapitału własnego został oszacowany przy wykorzystaniu modelu CAPM. W związku z tym niezbędne było ustalenie wartości parametrów tego modelu: stopy zwrotu z inwestycji wolnych od ryzyka, rynkowej premii za ryzyko oraz współczynnika względnego ryzyka inwestycyjnego „Beta”.

Stopa zwrotu z inwestycji wolnych od ryzyka to średnia rentowność 52-tygodniowych bonów skarbowych w danym roku. Ponieważ ostatnie takie bony były oferowane w 2012 roku ze średnią rentownością 4,47%, dla uprawdopodobnienia obliczeń za lata 2013-2016 wykorzystano stopę referencyjną NBP na 1 stycznia każdego roku.<sup>18</sup> Stopa referencyjna określa rentowność bonów pieniężnych emitowanych przez Narodowy Bank Polski w trakcie podstawowych operacji otwartego rynku, polegających na zakupie lub sprzedaży krótkoterminowych bonów pieniężnych na rynku międzybankowym w celu przywrócenia równowagi płynnościowej w sektorze bankowym. Dla poszczególnych lat stopa referencyjna kształtowała się na następującym poziomie<sup>19</sup>: 2013 – 4,25%, 2014 – 2,50%, 2015-2,00% oraz 2016 – 1,50%.

<sup>18</sup> <http://www.finanse.mf.gov.pl/dlug-publiczny/bony-i-obligacje-hurtowe/baza-transakcji> [dostęp: 04.06.2018]

<sup>19</sup> [http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/dzienne/stopy\\_archiwum.htm](http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/dzienne/stopy_archiwum.htm) [dostęp: 04.06.2018]

Rynkową premię za ryzyko przyjęto wg koncepcji A. Damodarana, która różnicuje te stopy dla poszczególnych krajów. Dla Polski w poszczególnych latach wynosiła ona<sup>20</sup>: 2013 – 7,30%, 2014 – 6,28%, 2015 – 7,03%, 2016 – 7,58%.

Wartość współczynnika „Beta” w całym analizowanym okresie przyjęto na poziomie 1, co odpowiada przeciętnemu ryzyku rynkowemu. Wykorzystano w tym celu rekomendacje inwestycyjne formułowane w tym zakresie dla spółki Wawel SA<sup>21</sup>.

Składowe i wyniki rachunku kosztu kapitału własnego dla analizowanego przedsiębiorstwa zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4: Koszt kapitału własnego Wawel SA w latach 2013-2016

Wyszczególnienie	2013	2014	2015	2016
Rynkowa premia za ryzyko	7,30%	6,28%	7,03%	7,58%
Stopa zwrotu z inwestycji wolnych od ryzyka	4,25%	2,50%	2,00%	1,50%
Współczynnik ryzyka „Beta”	1,0	1,0	1,0	1,0
Koszt kapitału własnego	11,55%	8,78%	9,03%	9,08%

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Wawel SA za lata 2013-2016 oraz <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/> [dostęp 03.06.2018]

#### 4.2. Rynkowy pomiar efektywności kreowania wartości przedsiębiorstwa

Do oceny rynkowej wartości przedsiębiorstwa oraz efektywności jej kreowania wykorzystane zostaną zaprezentowane uprzednio rynkowe mierniki bezwzględne: ekonomiczna wartość dodana (EVA) równa do wartości szacunkowej wartości kreowanej (EVC), rynkowa wartość dodana (MVA) oraz rynkowe mierniki względne: standaryzowana ekonomiczna wartość dodana (SEVA), stopa zwrotu z akcji (TSR) i indeks kreowania wartości (VCI). Obliczone wartości wymienionych mierników efektywności przedsiębiorstwa dla analizowanych lat 2013-2016 zostały przedstawione w tabeli 5.

Tabela 5: Wartości rynkowych mierników efektywności Wawel SA w latach 2013-2016

Miernik	2013	2014	2015	2016
EVA (w tys. zł)	37 481	50 338	48 479	35 118
MVA (w tys. zł)	1 487 524	1 114 792	1 291 631	1 099 422
SEVA (w %)	9,68	11,28	9,49	6,17
TSR (w %)	57,14	-15,35	17,42	-5,80
VCI	2,03	2,50	2,23	1,80

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Wawel SA za lata 2013-2016 oraz tabeli 4

Zgodnie z tym, co uprzednio zaprezentowano, ekonomiczna wartość dodana w najprostszej postaci jest różnicą między zyskiem operacyjnym netto a wyrażonym kwotowo kosztem wszystkich kapitałów

<sup>20</sup> <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/> [dostęp: 04.06.2018]

<sup>21</sup> Zob. <http://www.cdmpekao.com.pl> oraz <https://financialcraft.pl> [dostęp: 04.06.2018]



zaangażowanych w przedsiębiorstwie. W przypadku analizowanego przedsiębiorstwa EVA przyjęła wartość dodatnią we wszystkich analizowanych latach, co uprawnia do sformułowania ogólnie pozytywnej oceny efektywności kreowania wartości. Niestety w 2016 roku jej wartość spadła o blisko 30% w stosunku do poprzedniego roku. Nie zmienia to jednak faktu, że spółka jest pozytywnie oceniana w tym względzie pod kątem kreowania wartości przedsiębiorstwa. Pełniejszy obraz efektywności kreowania wartości Wawel SA dostarczają mierniki względne. Mierniki wewnętrzne SEVA i VCI potwierdzają spostrzeżenia poczynione na podstawie kształtowania się wartości EVA. Natomiast miernik zewnętrzny TSR przyjmuje w analizowanym okresie najbardziej zróżnicowane wartości (w tym ujemne), co jest bezpośrednią konsekwencją istotnych zmian w wycenie akcji przedsiębiorstwa przez rynek kapitałowy w latach 2013-2016. Zmiany te są bliżej dostrzegalne przy analizie kształtowania się wartości jeszcze jednego miernika zewnętrznego jakim jest MVA.

W celu przeanalizowania nie tylko wartości MVA, zawartej zresztą w tabeli 5, ale także uwarunkowań kształtowania się tej wartości w tabeli 6 zaprezentowano szczegółowy rachunek, służący obliczaniu i analizowaniu wartości tego miernika.

Tabela 6: Rynekowa wartość dodana Wawel SA w latach 2013-2016

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Liczba akcji na koniec roku (w szt.)	1 499 755	1 499 755	1 499 755	1 499 755
Cena rynkowa 1 akcji na koniec roku (w zł)	1240,00	1029,60	1189,00	1100,00
Rynekowa wartość przedsiębiorstwa na koniec roku (w tys. zł)	1 859 696	1 544 148	1 783 209	1 649 730
Wartość zainwestowanego kapitału własnego (w tys. zł)	372 172	429 356	491 578	550 308
Rynekowa wartość dodana (w tys. zł)	1 487 524	1 114 792	1 291 631	1 099 422
Roczna zmiana bezwzględna rynkowej wartości dodanej (w tys. zł)	-	-372 732	176 839	-192 209
Roczne tempo zmian rynkowej wartości dodanej (w %)	-	-25,1	15,9	-14,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych i notowań rynkowych akcji Wawel SA za lata 2013-2016

W całym analizowanym okresie MVA przyjmuje wartości dodatnie, co generalnie dobrze świadczy o efektywności kreowania wartości przedsiębiorstwa. Analizując zmiany wartości tego miernika w latach 2013-2016 widoczny jest wzrost MVA w 2015 roku o 15,9% w stosunku do roku poprzedniego oraz obniżanie się tej wartości w 2014 roku (o 25,1%) i 2016 roku (o 14,9%) – każdorazowo w stosunku do lat poprzednich. W rezultacie w analizowanym okresie przeciętne roczne tempo zmian MVA wyniosło -9,6%. Tego rodzaju zmiany stanowią konsekwencję oddziaływania następujących dwóch czynników:

- zmian ceny rynkowej akcji analizowanego przedsiębiorstwa, a w rezultacie zmian jego wyceny rynkowej (liczba akcji w całym okresie pozostaje niezmienna),
- wzrastającej w całym analizowanym okresie wartości zainwestowanego kapitału własnego, będącej rezultatem corocznego reinwestowania znaczącej części zysku netto, co w wymiarze fundamentalnym dobrze świadczy o efektywności przedsiębiorstwa, lecz negatywnie wpływa na wartość MVA. Pozytywny obraz efektywności Wawel SA w wymiarze fundamentalnym potwierdzają wartości księgowych mierników efektywności przedsiębiorstwa zamieszczone w tabeli 7.

Tabela 7: Księgowe mierniki efektywności Wawel SA w latach 2013-2016

Miernik	2013	2014	2015	2016
EBIT (w tys. zł)	96 011	102 922	107 843	98 677
EBITDA (w tys. zł)	110 327	118 380	127 486	121 636
NOPAT (w tys. zł)	77 414	83 367	87 094	79 751
EPS (w zł/akcję)	53,65	58,70	61,92	56,73
ROI (w %)	20,80	19,41	17,72	14,49
ROA (w %)	16,97	16,53	15,62	13,02
ROE (w %)	23,50	21,97	20,17	16,33
ROS (w %)	13,51	14,82	14,71	13,17
DFL (w %)	12,99	13,19	13,83	12,70

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych spółki Wawel SA za lata 2013-2016 oraz <https://www.inwestinfo.pl/analiza-finansowa/wyniki-finansowe/jednostkowe/wawel-218.htm> [dostęp: 31.05.2018]

## 5. Zakończenie

Powstanie koncepcji zarządzania wartością stało się m.in. czynnikiem sprawczym dla rozwoju mierników efektywności przedsiębiorstwa. Zaprezentowane w niniejszym opracowaniu mierniki rynkowe umożliwiają pomiar oraz ocenę sumarycznych i cząstkowych efektów kreowania jego wartości. Wartość przedsiębiorstwa, będąca podstawą dla formułowania jego długookresowego finansowego celu, jest kategorią odzwierciedlającą w sposób sumaryczny efekty procesu inwestowania kapitału w przedsiębiorstwo. Równocześnie ma ona charakter bardzo syntetyczny, co sprawia że okazała się niewystarczająca z punktu widzenia bieżącej oceny efektywności kreowania wartości przedsiębiorstwa, czego wymaga proces zarządzania jego wartością. Stąd wykorzystanie ukazanych rynkowych mierników efektywności stało się integralnym elementem związanym z praktycznym funkcjonowaniem wymienionej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem. Zaprezentowany w niniejszym opracowaniu przykład analizy efektywności kreowania wartości wybranego przedsiębiorstwa potwierdził zarazem aplikacyjne walory rynkowych mierników efektywności przedsiębiorstwa.

## Literatura

1. Byrka-Kita K., Czerwiński M., Zarzecki D., *Dyskonto z tytułu braku płynności rynkowej w wycenie przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2018.
2. *Determinanty i modele wartości*, red. W. Skoczylas, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
3. Dudycz T., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
4. <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>
5. <http://www.cdmpekao.com.pl>
6. <http://www.finanse.mf.gov.pl/dlug-publiczny/bony-i-obligacje-hurtowe/baza-transakcji>
7. [http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/dzienne/stopy\\_archiwum.htm](http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/dzienne/stopy_archiwum.htm)
8. <http://www.private-equity.pl/co-to-jest-ebitda/>

9. <https://financialcraft.pl>
10. <https://www.bankier.pl/gielda/notowania/akcje/WAWEL/wyniki-finansowe/jednostkowy/roczny/standardowy/2>
11. <https://www.inwestinfo.pl/analiza-finansowa/wyniki-finansowe/jednostkowe/wawel-218.htm>
12. Jaki A., *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
13. Jaki A., *Pomiar i ocena efektywności kreowania wartości w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 760 – Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 59, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2013.
14. Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
15. Michalski M., *Zarządzanie przez wartość. Firma z perspektywy interesów właścicielskich*, WIG-Press, Warszawa 2000.
16. Nita B., *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, wyd. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
17. Paździor A., *Zarządzanie wartością współczesnego przedsiębiorstwa*, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2015.
18. Rappaport A., *Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance*, The Free Press, New York 1986.
19. *Strategie wzrostu wartości firmy*, red. A. Szablewski, Poltex, Warszawa 2000.
20. Szczepankowski P., *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
21. Waśniewski P., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa jako narzędzie sterowania jego działalnością*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 21, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2011.

### **Summary**

#### **ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE VALUE CREATION IN VALUE-BASED MANAGEMENT CONCEPT**

*The concept of value-based management is related to the subordination of all management functions to the permanent pursuit of maximizing the market value of enterprise. It requires, among others conduct measurement and assessment of the effects of creating the enterprise value. Hence, this concept also resulted in the creation of market measures, which together with book and financial measures constitute tools for measuring the efficiency of enterprise. This paper focuses on presenting the usefulness of these measures, and its aim is to present the theoretical, methodical and practical aspects of measuring and assessing the efficiency of creating enterprise value based on the use of market measures.*



Paweł Filipowicz

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

Wydział Zarządzania

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie

# ROLA KLIENTA W PROCESIE KSZTAŁTOWANIA WARTOŚCI NOWYCH TECHNOLOGII

## *Streszczenie*

*Proces tworzenia wartości nowych technologii posiada swoją specyfikę i bazuje na wykorzystaniu interakcji z klientem. Klient powinien się stać źródłem konceptu produktu oraz wartości wynikającej z jego wykorzystania. Możliwe jest to do realizacji w oparciu o ujęcie sieciowe działalności gospodarczej. Tylko jej zastosowanie sprzyja powstaniu społeczności klientów nowych technologii, przez co umożliwia ona tworzenie nowych rynków.*

\*\*\*

## 1. Wprowadzenie

Działalność gospodarcza powinna w większym stopniu być zogniskowana na klienta, zwłaszcza odkąd ewolucja technologii umożliwia obniżenie kosztów informowania i obsługi klienta. Podejście takie wymaga rewaluacji proponowanych wartości w wielu sektorach, przez co może dezaktualizować logikę gospodarczą opartą na podaży, zwłaszcza w przypadku ofert przedsiębiorstw innowacyjnych. Aktualne wymogi otoczenia gospodarczego już nie tylko narzucają jak odpowiadać na potrzeby klientów, ale jak skutecznie przejmować wartość oferując nowe produkty i usługi. Wartość innowacji będzie zależna nie tylko od nowego produktu czy też usługi, ale również od przygotowanego projektu modelu biznesowego obejmującego specyfikację proponowanej oferty oraz jej uwarunkowania technologiczne<sup>1</sup>. Samo sformułowanie tego modelu nie gwarantuje jeszcze uzyskania przewagi konkurencyjnej a to z powodu ryzyka prędkiej imitacji konkurencyjnej. Dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej nie ogranicza się już tylko do dostarczenia klientowi optymalnej oferty, ale poszukuje się całych rozwiązań dla zaspokojenia jego potrzeb.

<sup>1</sup> Teece D.J.: *Business Models, business Strategy and Innovation*, Long Range Planning, 2010, nr 43, s.172-194

## 2. Relacje klient – dostawca a proces tworzenia wartości w ujęciu funkcjonalnym

Rosnąca konkurencja zachęca przedsiębiorstwa do budowania strategii umożliwiających wzrost tworzonej wartości i utrzymania jej trwałości. Osiągnięcie trwałości proponowanej wartości będzie uzależnione od równoczesnego jej oferowania wszystkim interesariuszom przedsiębiorstwa. Klasyczny koncept wartości wiąże się z użytecznością oferowanych produktów, dziś natomiast coraz większy udział w tworzeniu wartości przyznaje się innowacji produktowej i procesowej<sup>2</sup>. Wartość zależy od zrozumienia specyfiki potrzeb klienta oraz prędkości ich zaspokojenia. Rzeczywisty wzrost wartości, wzrost długoterminowy i rentowność pojawiają się, gdy przedsiębiorstwa rozwijają ciągle swoje produkty i usługi oferując unikalne korzyści wybranej grupie klientów. Utrzymanie pozycji lidera wymaga zapewnienia ciągłego procesu tworzenia wartości. Wartość pozostaje powiązana z konkurencją. Dzisiejsza globalna „ekonomia informacji” określa dwa skuteczne sposoby konkurowania. Pierwszy to innowacyjność, traktowana jako środek na obniżenie ceny produktów przy utrzymaniu wzrostu jakości i różnorodności oferty. Drugi to dążenie do lepszego zrozumienia zmian potrzeb klienta w poszczególnych segmentach rynkowych. Chodzi o zdobycie przewagi konkurencyjnej poprzez oferowaną wartość<sup>3</sup>. Charakterystyka relacji zachodzących między dostawcami a klientami odwołuje się do pojęcia ich funkcji. Funkcje relacji mogą mieć charakter bezpośredni lub pośredni. Funkcje bezpośrednie relacji biznesowych mają charakter oddziaływania o efekcie natychmiastowym na partnera gospodarczego. Natomiast funkcje pośrednie relacji gospodarczych są oddziaływaniem rozłożonym w czasie, wpływającym na postać innych relacji gospodarczych klienta. Funkcje bezpośrednie relacji obejmują czynności i zasoby klienta i dostawcy, w ramach których tworzona jest wartość, ale bez wzajemnej zależności. Natomiast kolejna – funkcja asekuracyjna dotyczy takich relacji, które są zawierane przez dostawcę na wypadek niespodziewanego załamania dotychczasowej sprzedaży. W takich przypadkach realizowana sprzedaż ma mieć na celu zapobiegnięcie zwiększaniu się kosztów ponoszonych przez dostawcę z tytułu niezrealizowanego obrotu ze swoimi dotychczasowymi klientami. Funkcje pośrednie cechuje oddziaływanie odroczone w czasie, co dotyczy relacji, których następowanie przekłada się na jakości innych rozwijanych przez klientów. Zazwyczaj chodzi tu o ustanowienie z klientami relacji, które staną się zyskowe w pewnej przyszłości – na przykład współpraca technologiczna. Rozwój innowacji odbywa się zazwyczaj w odniesieniu do korzyści długookresowych. Rozwój relacji pośrednich ma dać efekty w przyszłości.

Inny charakter funkcji relacji z dotychczasowymi klientami pojawia się, gdy dostawca podejmuje działania wprowadzając swój produkt na nowy rynek. Dotychczasowa współpraca przekłada się wtedy na łatwiejszy rozwój nowych rynków, stanowiąc dla dostawcy odniesienie referencyjne. Funkcje rozpoznawcza relacji z klientami polega na wykorzystaniu informacji udzielanych przez tych ostatnich. Dzięki takim relacjom informacja ta trafia do dostawcy prędej. Funkcja dostępu relacji jest natomiast wiązana z możliwością ograniczenia wpływu barier wejścia, które pojawiają się, gdy przedsiębiorstwo chce wejść na nowy rynek. Funkcja dostępu rynkowego ma umożliwić wykorzystanie doświadczeń klientów i obniżyć koszty dostawcy w obszarze procedur licencyjnych, rejestracyjnych, standaryzacyjnych.

<sup>2</sup> Tyng-Ruu Lin G., Lin J.: *Ethical Customer Value Creation: Drivers and Barriers*, Journal of Business Ethics, 2006, nr 67, s.93-105,

<sup>3</sup> Laitamaki J., Kourdupleski R.: *Building and Deploying Profitable Growth Strategies based on the Waterfall of Customer Value Added*, European Management Journal, nr 2,1997, s.158-166

Rysunek 1: Klasyfikacja procesu tworzenia wartości w oparciu o naturę relacji z klientem.



Źródło: Walter A., Ritter T., Gemunden H.G.: Value Creation in Buyer-Seller Relationships. Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective, *Industrial Marketing Management*, 2001, nr 30, s.373

Przedstawiona powyżej klasyfikacja funkcji tworzenia wartości w relacjach z klientami umożliwia podejmowanie działań optymalizujących charakter relacji zawieranych w oparciu o transakcje rynkowe. A. Walter, T. Ritter, H.G. Gemunden w oparciu o opisaną klasyfikację zaproponowali model natury relacji biznesowych z klientami<sup>4</sup>. Ma on umożliwić identyfikację zaistniałych relacji w odniesieniu do nasilenia poszczególnych funkcji procesu tworzenia wartości i jest podstawą określenia istoty powiązań sieciowych (rys.1.).

### 3. Łańcuch wartości innowacji a ujęcie sieciowe procesu innowacyjnego – przykład e-biznesu

W przypadku przyjęcia przez przedsiębiorstwo proinnowacyjnej logiki rozwoju przedstawiony wcześniej koncept relacji sieciowych odwołuje się w swojej istocie do modelu łańcucha wartości M.E. Portera. W modelu tym czynności podstawowe będą powiązane bezpośrednio z modelem innowacji: identyfikacja potrzeb, badania, rozwój innowacji, komercjalizacja, rozprzestrzenienie, adaptacja. Natomiast działania wspierające będą tymi, które pośrednio wpływają na przebieg innowacji; zarządzanie kompetencjami, infrastruktura badawcza i technologiczna, zarządzanie wiedzą<sup>5</sup>. Przedstawione ujęcie tworzenia wartości jest praktycznie odwzorowaniem podejścia klasycznego i nie akcentuje wagi zasobów wiedzy – zalicza je do działań wspierających, co pozostaje sprzeczne z intuicyjnym pojmowaniem zwłaszcza innowacji technologicznej jako pochodnej zasobów wiedzy. Stąd potrzeba modelu ujmującego to zagadnienie i uwzględniającego rolę wiedzy w procesie tworzenia innowacji, pojmowanej jako działanie podstawowe – tworzące dla przedsiębiorstwa wartość.

<sup>4</sup> Walter A., Ritter T., Gemunden H.,G.: *Value Creation in Buyer-Seller Relationships. Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective*, *Industrial Marketing Management*, 2001, nr 30, s. 365-377

<sup>5</sup> Van Horne C., Frayret J.M., Poulin D.: *Creating value with innovation: From centre of expertise to the forest products industry*, *Forest Policy and Economics*, 2006, nr 8, s.751-761

Tabela 1: Zestawienie rodzajów wartości tworzonych w procesie innowacji.

	Wytwórca wiedzy innowacyjnej	Użytkownik wiedzy innowacyjnej	Użytkownik innowacji
Wiedza innowacyjna (wiedza od której pochodzi innowacja)	Wartość naukowa	Wartość szans rynkowych	Wartość potencjału rozwojowego
Nowe zastosowanie wiedzy i inwencji (przekształcenie wiedzy w inwencję)	Wartość wdrożenia	Wartość potencjalnej działalności gospodarczej	Wartość potencjału usługowego
Innowacja (wykorzystanie nowych zastosowań i inwencji)	Wartość zastosowań	Wartość efektywnej działalności gospodarczej	Wartość efektywnej usługi

Źródło: Van Horne C., Frayret J.M., Poulin D.: *Creating value with innovation: From centre of expertise to the forest products industry*, *Forest Policy and Economics*, 2006, nr 8, s.758

Klasyfikacja tych wartości ma charakter ogólny i nie jest specyficzna dla jednej organizacji. Oznacza to, że w przyjętym modelu łańcucha wartości innowacji, poszczególne rodzaje wartości mogą być tworzone przez różne podmioty biorące udział w procesie innowacyjnym (tab.1.). Uszczegółowienia wymaga jednak przyjęta systematyka uczestników tego procesu. Pojęcie wytwórcy wiedzy innowacyjnej odnosi się do osobowości prawnej lub fizycznej będącej odpowiedzialną za wartość generowaną w działalności rozpoznania, udowodnienia, wdrożenia i zastosowania nowej wiedzy. Istotnym jest, aby oferowana wiedza innowacyjna w sposób udowodniony stwarzała dla działalności przedsiębiorstwa szansę i przez to kreowała wartość potencjalnego rozwoju. Użytkownik wiedzy innowacyjnej może być określony jako klient wewnętrzny lub zewnętrzny. Jego działalność obejmuje wykorzystanie nowej wiedzy do rozwoju nowego produktu lub nowego jej zastosowania, dotyczy to również prototypów. Istota roli klienta w procesie tworzenia wartości jest ściśle powiązana z umiejętnościami rozpoznania możliwości wdrożenia innowacji a przez to nadania jej potencjalnej wartości. Ostatnim uczestnikiem brany pod uwagę jest użytkownik innowacji – jej bezpośredni nabywca, osoba czerpiąca korzyści z nowego produktu lub usługi. W tym przypadku ważne jest stworzenie właściwej infrastruktury umożliwiającej nabywcy pozyskanie wartości z użytkowanej innowacji.

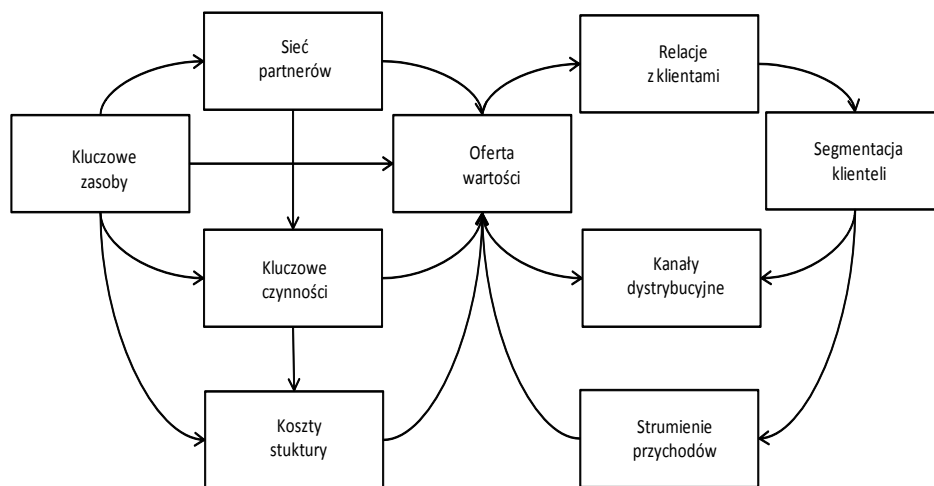
Tworzenie wartości w oparciu o nowoczesne technologie i usługi jest problemem złożonym. Zakłada ono współdziałanie różnych czynników. Dokonując przykładowo analizy e-biznesu można zidentyfikować kilka czynników bazowych dla tworzenia wartości. Innowacje techniczne, zmiany w strukturze kosztów i powiązań, ewolucja potrzeb konsumentów, nowe produkty i usługi prowadzą do zmiany natury szans wynikających z otoczenia, przez co przyczyniają się do powstawania nowych sektorów gospodarczych i restrukturyzacji dotychczasowych. Przedsiębiorstwa prowadzące ogólnie pojmowaną e-działalność usiłowały we wczesnej fazie rozwoju tego sektora uzyskać przewagę konkurencyjną poprzez unikalność działania, ale tylko mała ich część była w stanie w sposób istotny zaznaczyć swoim działaniem rynek<sup>6</sup>. Najczęściej jednak poprzez zastosowanie IT, małe i średnie przedsiębiorstwa usiłują wdrożyć strategię dyferencjacji jako oczekiwany sposób na sukces. Duża część przedsiębiorstw próbuje uzyskać pozycję lidera dzięki wchodzeniu w aliansy i zawieraniu sojuszy rynkowych, co ma

<sup>6</sup> Currie W.L., Parikh M.A.: *Value creation in web services: An integrative model*, *Journal of Strategic Information Systems*, 2006, nr 15, s.153-174



z kolei przyczynić się zdobywania większych udziałów rynkowych i komponowaniu nowych łańcuchów wartości możliwej do przechwycenia w nowym sojuszu. Wymogiem niezbędnym takiej strategii jest dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej przez wszystkich uczestników łańcucha. Strategiczna dyferencjacja po fali niedawnych bankructw „dot.com-ów” wydaje się być interesującą alternatywą tworzenia wartości w sektorze mediów elektronicznych. Zwłaszcza dziś dzięki propagacji wizji zasobowej organizacji, następuje konkretyzacja strategii dyferencjacji. Postrzega się ją szerzej również w odniesieniu do konfiguracji aktywów przedsiębiorstwa oraz możliwych do realizacji unikalnych procesów gospodarczych przedsiębiorstwa. Infrastruktura powiązana z internetem stymuluje wzrost dynamiki otoczenia, co z kolei przyczynia się do wzrostu konkurencji i prędkiego rozprzestrzeniania się wśród klientów ofert handlowych przedsiębiorstw. Prędką proliferacją ofert handlowych wzmacnia rywalizację cenową a przez to doprowadza do spadku przychodów przedsiębiorstw sektora. Stąd idea innowacji, jako wymóg doskonalenia posiadanego modelu działalności gospodarczej. Wymóg ten jest również aktualny nawet w odniesieniu do sektorów gospodarczych charakteryzujących się jednym, dominującym modelem działalności. W przypadku przedsiębiorstw z działalnością opartą na realizacji większej ilości modeli biznesowych, dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej często koncentruje się na uzyskaniu innowacyjności prowadzonych działań. W takim ujęciu, zaproponowanym przez A. Osterwaldera, model biznesowy opisuje wtedy to, co przedsiębiorstwo oferuje swoim klientom, jak do nich dociera i w jaki sposób nawiązuje z nimi relacje – za pomocą jakich zasobów, czynności, partnerów i w końcu w jaki sposób zarabia (rys.2.).

Rysunek 2: Koncepcja dziewięć-blokowego modelu działalności gospodarczej przedsiębiorstwa wg A. Osterwaldera.



Źródło: [www.arvetica.com](http://www.arvetica.com), s. 6., 16.07.18

Włączenie klientów do łańcucha wartości przedsiębiorstwa, polegające na identyfikacji ich potrzeb i w konsekwencji na wzmocnieniu kompetencji rdzeniowych staje się postrzegane jako kluczowy czynnik skutecznej innowacji<sup>7</sup>. Tworzenie nowych produktów jest skutkiem kombinacji wizji klientów i kompetencji rdzeniowych organizacji. Takie podejście do innowacji napotyka jednak na pewien istotny

<sup>7</sup> Osterwalder A.: *How to describe and Improve your Business Model to Compete Better*, [www.arvetica.com](http://www.arvetica.com), 15.07.2018

problem. Jest nim niejednoznaczność pojęcia potrzeby klienta. Różnorodność potrzeb klienta oraz ich niejednoznaczność skłaniają tym bardziej do podjęcia próby włączenia klienta w sposób systematyczny do procesu rozwoju nowego produktu. Istotnym narzędziem takiego działania jest internet, który na coraz szerszą skalę jest również wykorzystywany jako narzędzie wspomagające sam proces projektowania. W takiej sytuacji klienci mogą kształtować nawet samą innowację, zanim nastąpi jej konceptualizacja rynkowa i komercjalizacja. Korzyścią dla przedsiębiorstwa jest konkretyzacja właściwości nowego produktu przed testami rynkowymi oraz znaczne obniżenie kosztów samego procesu projektowego. Przedstawione korzyści wynikające z takiej współpracy potwierdzają możliwy udział integracji klienta w procesie tworzenia wartości działalności innowacyjnej. Wielkość tego wkładu będzie warunkowane skutecznością wykorzystania interentu w wirtualizacji procesu rozwojowego nowych produktów<sup>8</sup>. Skuteczność tej koncepcji partycypacji klienta w podejmowanym procesie innowacyjnym zależy od szczegółowego określenia przez przedsiębiorstwo: segmentu klienteli mającego wziąć udział w tych działaniach, właściwych internetowych grup dyskusyjnych, potrzebnych wirtualnych narzędzi interakcji oraz natury inicjacji tej współpracy.

#### 4. Społecznościowa koncepcja kształtowania wartości innowacji

Potrzeby dzisiejszego klienta są coraz bardziej wyrafinowane, coraz częściej klient zna szczegółowo ofertę rynkową, jest doskonale poinformowany. Konsekwencją tego stanu jest fakt, że to klient autonomicznie, samodzielnie kształtuje popyt, jego decyzje nie są już wyłącznie efektem oddziaływania, skutkiem marketingowej perswazji. Spadek siły reklamy to następny czynnik zmiany obserwowane zwłaszcza na dotychczas lukratywnych rynkach konsumpcji masowej<sup>9</sup>. Rynki te w konsekwencji natury rozwoju i nasycenia podlegają coraz większej fragmentaryzacji. Rosnące pogłębienie segmentacji rynków doprowadza do wzrostu kosztów konwencjonalnych mediów reklamowych. Uzyskanie satysfakcjonującego wskaźnika penetracji reklamy telewizyjnej stało się bardzo kosztowne a charakter realizowanego w ten sposób wpływu okazał się nietrwały. Stąd coraz częściej obserwowana zmiana w zasadach alokacji budżetów reklamowych, często skutkująca powrotem do zasad marketingu bezpośredniego.

Dojrzałość rynków sprzyja dodatkowo ujednoczeniu oferty, różnice zwłaszcza w obszarze produktów masowej konsumpcji zanikają. Nawet lojalny klient w sytuacji braku możliwości zakupu produktu preferowanej marki, skorzysta z możliwości nabycia substytutu. Substytucja dotyka również rynki o silnym charakterze innowacyjnym, gdzie produkty o mało znanych markach często zdobywają duże udziały. Wszystkie te wyżej opisane czynniki zmiany ogniskują intensyfikacją konkurencyjności cenowej. Zmiany w sposobie postrzegania przez klienta wartości produktu czy też oferty handlowej przedsiębiorstwa wymagają poszerzenia konceptu wartości. Stąd pojawienie się pojęcia wartości dla klienta<sup>10</sup>. Pojęcie wartości klienta zakłada podjęcie przez przedsiębiorstwo nie tylko konwencjonalnego procesu inwestowania w markę, ale również podjęcie procesu inwestowania w klienta. Ten ostatni proces ma być budowany w oparciu o przekonanie, iż klienci – nie tylko konsumenci – mają swoje cele, które chcą osiągnąć a rolą dostawcy jest pomoc w ich osiągnięciu.

Przyjęcie kooperacji jako wyznacznika zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa ma w takich warunkach zewnętrznych, silny wpływ na charakter tworzonej i realizowanej strategii. Zwłaszcza w odniesieniu do działalności innowacyjnej perspektywiczna staje się możliwość konfiguracji procesów

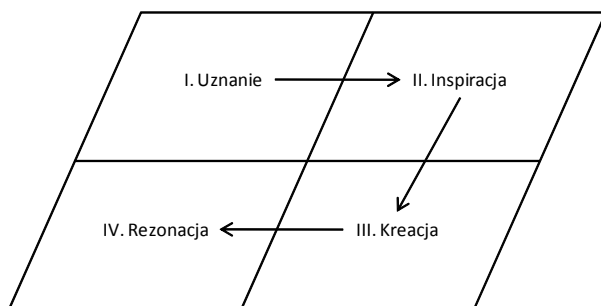
<sup>8</sup> Fuller J., Matzler K.: *Virtual product experience and customer participation – A chance for customer-centred, really new products*, Technovation, 2007, nr 27, s.378-387

<sup>9</sup> Christopher M.: *From brand value to customer value*, Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, 1996, nr 1, s.55-66

<sup>10</sup> Dobbs J.H.: *Competition's New Battleground: The Integrated Value Chain*, Cambridge Technology Partners, Cambridge, 1999, s.8

badawczo-rozwojowych organizacji w oparciu o dostęp do innowacji endo- i egzogenicznych<sup>11</sup>. Kooperacyjna wizja działalności badawczo-rozwojowej umożliwia konceptualizację procesu tworzenia wartości opartego na współdziałaniu i podlegającego równocześnie presji konkurencyjnej w odniesieniu do równoległe prowadzonego procesu przejmowania tej wartości. Dyfuzja nowego produktu lub innowacji w sieci ma charakter stopniowy. O pozytywnej przepustowości sieci można mówić, gdy następuje wzrost wartości produktu przy rosnącej ilości konsumentów o negatywnej wtedy, gdy przy rosnącej ilości konsumentów spada jego wartość<sup>12</sup>. Sformułowana w ten sposób uproszczona charakterystyka działania sieci konsumentów stawia przed przedsiębiorstwami nowy wyzwanie, co do strategii informacyjnej będącej zwłaszcza istotnej w przypadku komercjalizacji nowych technologii. Technologia sama w sobie nie stanowi obiektywnej wartości. Ekonomiczna wartość technologii pozostaje cały czas pojęciem niedoprecyzowanym aż do momentu jej komercjalizacji, której istotnym etapem jest stworzenie stosownego modelu działalności gospodarczej. H.Chesbrough twierdzi, iż możliwe jest że mierna w swojej istocie technologia poparta dobrym modelem działalności gospodarczej może być bardziej wartościowa niż dobra technologia poparta miernym modelem tej działalności<sup>13</sup>. Tworzenie wartości w dzisiejszym kontekście gospodarki globalnej wymaga przeanalizowania istoty powyższych pojęć uwzględniając naturę i charakter powiązań występujących z klientem, określenia charakteru oczekiwanego przez nich indywidualnego sprzężenia zwrotnego przy jednoczesnym dookreśleniu nowych form organizowania działalności gospodarczej.

Rysunek 3: Proces rezonowania wartości w społeczności.



- I. Uznanie - nauka i zrozumienie wpływu nowej wartości na sposób działania społeczności
- II. Inspiracja - inspiracja społeczności nową wartością powodująca odejście od starych wartości i w konsekwencji przyjęcie nowych
- III. Kreacja - stworzenie nowej wartości w danej społeczności
- IV. Rezonacja - rozpowszechnienie wśród członków społeczności nowych ideałów, inicjatyw i nastroi związanych z nową wartością

Źródło: Kodama M.: Strategic Community Management with Customers: Case Study on Innovation Using IT and Multimedia Technology in Education, Medica and Welfare Fields, *International Journal of Value-Based Management*, 15, 2002, s. 215

<sup>11</sup> Cassiman B., Di Guardo M.Ch., Valentini G.: *Organising R&D Projects to Profit From Innovation: Insights From Coopetition*, *Long Range Planning*, 2009, nr 42, s. 216-233

<sup>12</sup> Alkemade F., Castaldi C.: *Strategies for the Diffusion of Innovations on Social Networks*, *Computational Economics*, 2005, nr 25, s.3-23

<sup>13</sup> Chesbrough H.: *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, *Long Range Planning*, 2010, nr 43 s.354-363

M.Kodama zwraca uwagę, iż tworzenie konceptu wartości dla nowego produktu w istocie polega na wykorzystaniu wspólnoty strategicznej w procesie przejścia od dotychczasowego systemu wartości do nowego i nadania mu właściwego wydźwięku – nowej konotacji produktu innowacyjnego, która zostanie następnie uznana i rozpowszechniona przez społeczność<sup>14</sup>. Ten ostatni etap określany jest mianem rezonowania (rys.3.). Dostarczanie klientom nowych produktów i usług, zwłaszcza tych opartych na zaawansowanych technologiach, powinno równocześnie stymulować rozwój ich rynku. Rozwój ten powinien opierać się na dialogu z klientem i uwzględniać jego punkt widzenia, potrzeby oraz krytykę wynikającą ze szczegółowego zapoznania się z proponowaną ofertą. Potrzeba takiego dialogu staje się fundamentem tworzenia przez przedsiębiorstwa strategicznych społeczności, w których skład wchodzi innowacyjni klienci i przedsiębiorstwa, które są zainteresowane tworzeniem nowych modeli działalności biznesowej. Utrzymywanie tego dialogu celem stosowania otrzymanych informacji w relacjach z innymi klientami staje się istotnym procesem organizacyjnym, który wymaga wsparcia i koordynacji ze strony przedsiębiorstwa zainteresowanego rozwojem takich społeczności. W takim przypadku można mówić o pojawiającej się potrzebie zarządzania rozwojem strategicznych społeczności klientów. Założeniem podstawowym w procesie tworzenia takiej społeczności jest dążenie do integracji klientów innowacyjnych z procesami wytwórczymi przedsiębiorstwa, co może stanowić podstawę nowych modeli biznesowych.

Wprowadzenie i rozpowszechnienie konceptu wartości dla nowego produktu staje się w konsekwencji istotnym etapem skutecznej innowacji. Ważne jest, aby wprowadzane koncept wartości odzwierciedlał ideały, aspiracje wizje czy też ducha strategicznej społeczności, gdyż to ona stanie się odpowiedzialna za jego rozpowszechnienie wśród nowych klientów.

## 5. Zakończenie

Uprzywilejowanie roli klienta w kontekście procesu tworzenia wartości prowadzi do konceptualizacji nowych modeli działalności gospodarczej zrywających z produktocentryzmem a bardziej zorientowanych na klienta i jego indywidualne potrzeby. Zmiana sposobu postrzegania charakteru działalności gospodarczej pokazuje potrzebę tworzenia systemów gospodarczych zorientowanych na klienta, cechujących się między innymi indywidualizacją procesu tworzenia wartości. W wyniku takiego podejścia również w odniesieniu do innowacyjności należy powiązać tworzone przez przedsiębiorstwo innowacje z zindywidualizowanym procesem tworzenia wartości, co w konsekwencji prowadzi do wyodrębnienia pojęcia innowacji zorientowanej na klienta. Takie ujęcie procesu tworzenia wartości stanowi interesujący problem zarządczy, gdy uwzględnić dodatkowo ograniczenia budżetowe czy też ograniczoną grupę docelową konsumentów, jeżeli uwzględni się konwencjonalne działania reklamowo promocyjne. Proponowane wstępnie ujęcie problemu dowodzi, iż zwłaszcza polskie przedsiębiorstwa powinny budować strategie informacyjne dotyczące swoich nowych produktów lub innowacji w oparciu o proces uczenia się opartego na sieci konsumentów.

## Literatura

1. Alkemade F., Castaldi C.: *Strategies for the Diffusion of Innovations on Social Networks*, Computational Economics, 2005, nr 25
2. Cassiman B., Di Guardo M.Ch., Valentini G.: *Organising R&D Projects to Profit From Innovation: Insights From Coopetition*, Long Range Planning, 2009, nr 42

<sup>14</sup> Kodama M.: *Strategic Community Management with Customers: Case Study on Innovation Using IT and Multimedia Technology in Education, Medica and Welfare Fields*, International Journal of Value-Based Management, 2002, nr 15, s. 203-224

3. Chesbrough H.: *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, Long Range Planning, 2010, nr 43
4. Christopher M.: *From brand value to customer value*, Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, 1996, nr 1
5. Currie W.L., Parikh M.A.: *Value creation in web services: An integrative model*, Journal of Strategic Information Systems, 2006, nr 15
6. Dobbs J.H.: *Competition's New Battleground: The Integrated Value Chain*, Cambridge Technology Partners, Cambridge, 1999
7. Fuller J., Matzler K.: *Virtual product experience and customer participation – A chance for customer-centred, really new products*, Technovation, 2007, nr 27
8. Kodama M.: *Strategic Community Management with Customers: Case Study on Innovation Using IT and Multimedia Technology in Education, Medica and Welfare Fields*, International Journal of Value-Based Management, 2002, nr 15
9. Laitamaki J., Kourdupleski R.: *Building and Deploying Profitable Growth Strategies based on the Waterfall of Customer Value Added*, European Management Journal, 1997, nr 2
10. Osterwalder A.: *How to describe and Improve your Business Model to Compete Better*, www.arvetica.com, 15.07.2018
11. Teece D.J.: *Business Models, business Strategy and Innovation*, Long Range Planning, 2010, nr 43
12. Tyng-Ruu Lin G., Lin J.: *Ethical Customer Value Creation: Drivers and Barriers*, Journal of Business Ethics, 2006, nr 67
13. Van Horne C., Frayret J.M., Poulin D.: *Creating value with innovation: From centre of expertise to the forest products industry*, Forest Policy and Economics, 2006, nr 8
14. Walter A., Ritter T., Gemunden H.G.: *Value Creation in Buyer-Seller Relationships. Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective*, Industrial Marketing Management, 2001, nr 30

### **Summary**

## **CUSTOMER ROLE IN NEW TECHNOLOGIES VALUE FORMATION PROCESS**

*New technologies value formation process presents some specificity and bases on customer interaction use. Customer becomes thence the source of new product concept and also of the value appearing from its use. Hence the use of e-business which facilities the new technologies customer community creation often promoting throughout the new markets creation*



Dariusz Zarzecki  
Katedra Inwestycji i Wyceny Przedsiębiorstw  
Instytut Zarządzania i Inwestycji  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Uniwersytet Szczeciński

# ESTYMACJA KOSZTU KAPITAŁU – WYBRANE PROBLEMY

## *Streszczenie*

*W opracowaniu przedstawiono podstawowe definicje ryzyka i omówiono rodzaje ryzyka w świetle teorii rynku kapitałowego. Omówiono istotę delewarowania indeksu beta i pokazano przykłady liczbowe delewarowania i powtórnego zlewarowania indeksu ryzyka. Zaprezentowano również aktualne stopy zwrotu i ryzyko dla różnych klas aktywów na amerykańskim rynku kapitałowym oraz kształtowanie się ryzyka sektorowego na przykładzie amerykańskich spółek giełdowych. Scharakteryzowano metodę szacowania kosztu kapitału własnego w spółkach prywatnych. Przedstawiono estymację ryzyka łącznego i kosztu kapitału w największych spółkach giełdowych w Polsce. Wykazano brak związku pomiędzy podstawowymi wskaźnikami finansowymi a wskaźnikiem beta i wszystkimi kategoriami kosztu kapitału. Wynika to prawdopodobnie z błędnego oszacowania kosztu kapitału własnego. Wskazane jest prowadzenie dalszych badań w tym zakresie, a także doskonalenie metodyki i praktyki szacowania kosztu kapitału stosowanego zarówno przez polskie spółki giełdowe jak i niepubliczne.*

*Słowa kluczowe: ryzyko, koszt kapitału, wycena przedsiębiorstw*

\*\*\*

## 1. Wprowadzenie – pojęcie ryzyka

Istnieje wiele formalnych definicji ryzyka (ang. *risk*, fr. *risque*, niem. *Risiko*, wł. *rischio*), które jest pojęciem wieloznacznym, trudnym do zdefiniowania. W różnych dziedzinach nauk jest ono różnie interpretowane, dlatego zdaniem niektórych autorów stworzenie jednej uniwersalnej definicji jest niemożliwe<sup>1</sup>.

W klasycznej matematycznej teorii decyzji ryzyko dotyczy sytuacji, w której wybranie danego wariantu decyzyjnego pociąga za sobą możliwości wystąpienia różnych negatywnych i pozytywnych konsekwencji przy znanym prawdopodobieństwie wystąpienia każdej możliwości. Ryzyko jest cechą działania czy przedsięwzięcia, których wynik jest nieznanym albo niepewnym, opisem możliwości, że coś się uda albo nie uda, czy też określeniem stanu, w którym rezultat osiągnięty w przyszłości jest

<sup>1</sup> *Ryzyko w rachunkowości*. A. Karmańska (red.), Difin, Warszawa 2008, s. 21.

nieznany, ale można zidentyfikować jego przyszłe scenariusze, przy założeniu, że szanse ich wystąpienia są znane. Formalnie, *decyzjami podejmowanymi w warunkach ryzyka* nazywamy tu taką klasę problemów decyzyjnych, w której dla każdej możliwej decyzji znany jest rozkład prawdopodobieństwa wszystkich jej skutków.

Najpowszechniej akceptowaną definicją ryzyka w kontekście wyceny inwestycji jest określenie ryzyka jako stopnia niepewności osiągnięcia oczekiwanych rezultatów w założonym czasie i wielkości. Definicja ta odwołuje się do niepewności zarówno w odniesieniu do wielkości (kwot) jak i czasu oczekiwanego dochodu ekonomicznego. Przez oczekiwany dochód ekonomiczny rozumiemy wartość oczekiwaną (tj. średnią ważoną) rozkładu prawdopodobieństwa możliwych wyników w każdym z prognozowanych okresów.

W teorii finansów przyjmuje się, że inwestorzy mają awersję (niechęć) do ryzyka. Awersja do ryzyka jest mierzona kwotą dodatkowego wynagrodzenia oczekiwaną przez inwestora aby był skłonny zaakceptować dodatkowe ryzyko.

## 2. Rodzaje ryzyka w świetle teorii rynku kapitałowego

Teoria rynku kapitałowego wyróżnia cztery składowe ryzyka:

- [1.] Ryzyko stóp procentowych (*interest rate risk*);
- [2.] Ryzyko rynkowe (*market risk*);
- [3.] Specyficzne ryzyko podmiotu (*company-specific risk*);
- [4.] Ryzyko płynności i zbywalności (*liquidity and marketability risk*).

**Ryzyko stóp procentowych** (*interest rate risk, maturity risk, term risk, horizon risk*) oznacza ryzyko zmiany wartości inwestycji na skutek zmian poziomu stóp procentowych. Im dłuższy horyzont inwestycyjny, tym większe ryzyko stóp procentowych. Przykładowo, ceny rynkowe obligacji długoterminowych zmieniają się znacznie bardziej w reakcji na zmiany stóp procentowych niż ceny rynkowe bonów skarbowych i obligacji krótkoterminowych. Skala oddziaływania ryzyka stóp procentowych jest w dużej mierze funkcją struktury aktywów i pasywów inwestycji: im więcej jest w firmie aktywów i pasywów, których wycena jest silnie uzależniona od poziomu stóp procentowych, tym większe jest to ryzyko. Ryzyko stóp procentowych zależy także od terminów zapadalności aktywów i terminów wymagalności zobowiązań. Jeżeli terminy zapadalności aktywów są dłuższe od terminów wymagalności zobowiązań, to występuje ryzyko refinansowania (koszt refinansowania aktywów w przyszłości może być wyższy niż stopa zwrotu z aktywów). Gdy ma miejsce sytuacja odwrotna, wtedy mówimy o ryzyku reinwestycji (stopa zwrotu dla reinwestowanych środków może być w przyszłości niższa niż ich koszt). Podstawową przyczyną występowania tego rodzaju ryzyka jest podejmowanie działań, których skutki finansowe są odsunięte w czasie. Do działań tych zalicza się między innymi: zaciąganie długoterminowych kredytów bankowych, sprzedaż z odroczonej terminem zapłaty oraz inwestycje rzeczowe (w realne aktywa). Innym czynnikiem narażającym przedsiębiorcę na ryzyko stóp procentowych jest brak elastyczności dostosowania pozycji poszczególnych aktywów i pasywów o zmiennej stopie procentowej do zmian rynkowej stopy procentowej. W skrajnym przypadku zmiany stóp procentowych mogą prowadzić do niewypłacalności przedsiębiorstwa, jeżeli wartość zobowiązań będzie wyższa niż wartość aktywów.

**Ryzyko rynkowe**, zwane również systematycznym, niedywersyfikowalnym, agregatowym, to wrażliwość na zdarzenia, które wpływają na cały rynek. Określenie „cały rynek” jest w praktyce różnie rozumiane. W USA „całym rynkiem” najczęściej jest po prostu amerykański rynek kapitałowy, a stopy zwrotu mierzone są za pomocą ogólnego indeksu giełdy nowojorskiej (New York Stock Exchange Composite Index) lub indeksu S&P 500 (Standard & Poor’s 500 Index). W odniesieniu do spółek transnarodowych (MNC – multinational corporations) „cały rynek” powinien być definiowany szerzej



i obejmować światowy rynek akcji mierzony na przykład za pomocą S&P Global 1200 Index lub jeden z indeksów MSCI Global Standard.<sup>2</sup>

Niektórzy autorzy utrzymują, że jedynym rodzajem ryzyka, które jest nagradzane przez rynek jako kompensata za podjęcie inwestycji jest ryzyko rynkowe. Twierdzą bowiem, że racjonalny inwestor wyeliminuje inne, specyficzne dla danej spółki ryzyko poprzez dywersyfikację swojego portfela inwestycyjnego. Zarówno praktyka gospodarcza jak i coraz więcej badań naukowych wskazują, że nie jest to pogląd zgodny z rzeczywistością, bowiem rynek uwzględnia w wycenie również inne rodzaje ryzyka.

Miarą służącą do mierzenia wrażliwości na ryzyko rynkowe jest beta, czyli indeks ryzyka. W modelu CAPM beta mierzy oczekiwaną wrażliwość zmian w stopach zwrotu z akcji (zarówno pojedynczej spółki jak i portfela spółek) na zmiany stóp zwrotu na całym rynku. Tak więc beta ma specyficzne, ale bardzo konkretne znaczenie w kontekście modelu CAPM. Jednak w literaturze finansowej termin „beta” jest używany w ogólniejszym znaczeniu wrażliwości inwestycji na każdy z różnorodnych czynników ryzyka. Np. indeksy beta obligacji opisują wrażliwość stóp zwrotu z tych papierów skarbowych na zmiany stóp procentowych i na zmianę ogólnych warunków ekonomicznych odzwierciedlonych w szerokim indeksie rynkowym. Indeksy beta indywidualnych akcji opisują wrażliwość stóp zwrotu z danej spółki na zmianę ogólnych warunków ekonomicznych odzwierciedlonych w szerokim indeksie rynkowym oraz zmianę w relatywnym ryzyku stóp zwrotu z dużych spółek i ryzyka stóp zwrotu z małych spółek. W większości podręczników identyfikuje się zazwyczaj pojedynczą miarę ryzyka systematycznego, aczkolwiek są również inne formy tego ryzyka. Przykładowo, premia z tytułu wielkości (tzw. *size premium*) jest czynnikiem ryzyka o charakterze systematycznym (wycenianym przez rynek) i jest uzupełnieniem klasycznego modelu CAPM. Badania empiryczne potwierdzają, że sama beta nie mierzy właściwie ryzyka najmniejszych spółek.

**Specyficzne ryzyko podmiotu** (*company-specific risk*), określane czasem mianem ryzyka unikalnego (*unique risk*) lub idiosynkratycznego (*idiosyncratic risk*), jest niepewnością oczekiwanych zwrotów wynikającą z czynników innych niż tych, które są skorelowane z rynkiem inwestycyjnym jako całością. Czynniki te mogą obejmować zarówno cechy sektora jak i pojedynczej spółki. Ryzyko specyficzne podmiotu nazywane jest również ryzykiem indywidualnym, niesystematycznym, niesystemowym lub dywersyfikowalnym i jest związane z przyszłymi zdarzeniami, które można częściowo kontrolować albo przewidywać. Jako źródła ryzyka specyficznego należy wymienić: zarządzanie firmą, konkurencja, dostępność surowców, płynność, bankructwo firmy czy też poziom dźwigni finansowej oraz poziom dźwigni operacyjnej. W podejmowaniu decyzji inwestycyjnych w ujęciu międzynarodowym, czynniki te opisują również ryzyko konkretnego kraju.

Niektóre elementy ryzyka unikalnego mogą być już ujęte w czynnikach ryzyka systematycznego wycenianych przez rynek, np. takich jak premia z tytułu wielkości (*size premium*). Pełne uwzględnienie w stopie dyskontowej specyficznego ryzyka podmiotu wymaga analizy wycenianej spółki w porównaniu z innymi firmami. Trzeba jednak pamiętać, że o ile premia z tytułu wielkości zawiera wiele czynników ryzyka, to analityk dokonujący wyceny musi dążyć do identyfikacji i uwzględnienia wszystkich czynników ryzyka, unikając równocześnie podwójnego liczenia tych samych elementów.

Teoria rynku kapitałowego opiera się na założeniu o efektywnych rynkach (*efficient markets*). Oznacza to, że zgodnie hipotezą rynków efektywnych ceny zmieniają się równocześnie ze zmianą gospodarczych fundamentów (czynniki makroekonomiczne, sektorowe i odnoszące się do samej spółki), a ceny rynkowe spółek publicznych są wyrazem konsensusu inwestorów co do wartości bieżącej przyszłych przepływów pieniężnych. Zmiany w gospodarczych fundamentach są stale dostrzegane przez inwestorów i uwzględniane w cenach rynkowych akcji. Jeżeli dane na temat oczekiwanych przepływów pieniężnych są dostępne, to racjonalność cen rynkowych w sensie hipotezy efektywnych rynków jest potwierdzana

<sup>2</sup> Zob. np. S&P Global 1200. <http://us.spindices.com/indices/equity/sp-global-1200> oraz MSCI Global Equity Indices. <http://www.msci.com/products/indexes/>

w prowadzonych przez różnych autorów badaniach.<sup>3</sup> Warto jednak podkreślić, że badania te dotyczą zwykle największego i najbardziej rozwiniętego rynku kapitałowego świata jakim jest bez wątpienia rynek amerykański. Nieefektywność może występować i w rzeczywistości występuje w przypadku małych spółek publicznych – nawet na rynkach uznawanych za najbardziej efektywne w sensie hipotezy rynków efektywnych (EMH). Dotyczy to szczególnie najmniejszych spółek o niskiej płynności akcji, których ceny nie dostosowują się w odpowiednio krótkim czasie do zmian w pozycji fundamentalnej firm. Ceny akcji mniejszych spółek o niskiej płynności często nie odzwierciedlają prawidłowo czy też nie uwzględniają w pełni ich fundamentów. Badania poświęcone stopom zwrotu z małych spółek, które szacują premię z tytułu wielkości pozwalają uchwycić średni „efekt małych firm”. Korekta (*in plus* lub *in minus*) w zakresie specyficznego ryzyka spółki może być nadal zasadna – nawet jeżeli wielkość spółki była wcześniej uwzględniona.

Co prawda klasyczny model CAPM zakłada, że wszystkie ryzyka poza ryzykiem rynkowym (*market risk*, *beta risk*) mogą być przez każdego racjonalnego inwestora wydywersyfikowane (stąd termin „ryzyko dywersyfikowalne” jest często utożsamiany ze specyficznym ryzykiem podmiotu), to liczne badania potwierdzają występowanie innych czynników ryzyka, które są wyceniane przez rynek (tzn., że te inne czynniki można również określić mianem systematycznych).

Dyskusje w obszarze teorii rynku kapitałowego zakładają, że inwestycje są płynne, a wiele obserwacji dotyczących ryzyka i stóp zwrotu jest wyprowadzanych z informacji o inwestycjach w płynne aktywa (*liquid investments*). Ogólnie biorąc, płynność oznacza zdolność łatwej zamiany inwestycji na gotówkę bez znaczącej straty kapitału. Im mniej płynna jest inwestycja, tym bardziej ryzykowna i odwrotnie. Innymi słowy, inwestorzy preferują płynność i dlatego oczekują dodatkowej kompensaty za inwestowanie w niepłynne czy mniej płynne aktywa. Premie z tytułu **ryzyka braku lub ograniczonej płynności i zbywalności** mogą być ujmowane bezpośrednio w stopie dyskontowej (koszcie kapitału) lub być wprowadzane jako odrębne korekty do wartości oszacowanej dla inwestycji płynnej („*as if liquid*”, „*as if freely traded*”). Brak płynności i/lub zbywalności to główne czynniki ryzyka wobec których stoją inwestorzy w spółkach o małej liczbie właścicieli. Są to tzw. *closely held companies* – spółki prywatne i publiczne mające niewielką liczbę inwestorów<sup>4</sup>. Problem dotyczy zarówno właścicieli udziałów mniejszościowych jak i większościowych i może mieć znaczący wpływ na ostateczną wartość. Analitycy ds. wyceny przedsiębiorstw zwykle nie uwzględniają tych czynników ryzyka w stopie dyskontowej (z wyjątkiem inwestycji typu *venture capital*). Zamiast tego szacują wartość inwestycji (spółki typu *closely held company* bądź udziałów w niej) przy założeniu, że jest płynna („*as if freely traded*”) i dokonują dyskonta z tytułu braku płynności i/lub zbywalności. Powodem takiego podejścia jest to, że większość danych do wyceny jest wyprowadzana z rynku publicznego.

### 3. Model Butlera-Pinkertona

Oprócz klasycznych sposobów szacowania kosztu kapitału własnego takich jak technika składania (Build-up Method), CAPM czy APM, ciekawą metodą szacowania kosztu kapitału własnego jest model Butlera-Pinkertona (Butler-Pinkerton Model – BPM). Podstawowe założenie tego modelu nie budzi poważniejszych kontrowersji. Zgodnie z nim beta klasyczna (standardowa), która mierzy ryzyko systematyczne (rynkowe), nie zawiera w sobie pełnego ryzyka związanego zarówno ze spółkami publicznymi jak i ze spółkami prywatnymi. Dlatego pojawiła się koncepcja tzw. bety całkowitej (Total Beta). Jest to

<sup>3</sup> Zob. np. A.R. Ofer, O. Sarig, K. Bar-Hava: *New Tests of Market Efficiency Using Fully Identifiable Equity Cash Flows*. Working paper, February 2007.

<sup>4</sup> Według badań przeprowadzonych przez Copenhagen Business School w 2000 roku, około 90% wszystkich firm w USA może być zakwalifikowanych jako *closely held company*. Zob. S. Armour, R. Feintzeig: *Hobby Lobby Ruling Raises Question: What Does 'Closely Held' Mean?* Wall Street Journal, June 30, 2014.

koncepcja znana i stosowana w różnych formach już od wczesnych lat 80. ubiegłego wieku: beta całkowita to po prostu odchylenie standardowe stopy zwrotu z akcji danej spółki podzielone przez odchylenie standardowe stopy zwrotu z całego rynku. Jest to rozwinięcie klasycznej teorii portfela odnoszącej się do niezdywersyfikowanych inwestycji.

Formalny wzór na szacowanie kosztu kapitału w modelu Butlera-Pinkertona przedstawia się następująco:

$$k = R_f + \beta_T(R_m - R_f) = R_f + \beta(R_m - R_f) + SR_p$$

gdzie:

$k$  – koszt kapitału własnego netto (po opodatkowaniu),

$b_T$  – Beta całkowita (Total Beta);

$(R_f - R_m)$  – Premia z tytułu ryzyka (Equity Risk Premium);

$\beta$  – Beta klasyczna według modelu CAPM;

$SR_p$  – Premia z tytułu ryzyka specyficznego (Specific Risk Premium).

Metoda BPM jest dedykowana w pierwszym rzędzie do szacowania kosztu kapitału własnego spółek niepublicznych, z których większość to spółki małe i średnie. Kwestiami do rozstrzygnięcia są szczegółowe techniki szacowania bety łącznej. Model BPM, podobnie jak inne wspomniane wcześniej, budzi liczne kontrowersje, które znajdują wyraz w publikacjach naukowych i polemikach.<sup>5</sup>

#### 4. Delewarowanie indeksu ryzyka

Model *CAPM* i technika składania wywodzą koszt kapitału własnego z wolnej od ryzyka stopy zwrotu oraz premii za ryzyko. W modelu *CAPM* premia za ryzyko to iloczyn indeksu ryzyka danej spółki i rynkowej premii za ryzyko. Indeks ryzyka często jest wykorzystywany również w technice składania (w ten sposób liczy się standardową premię z tytułu ryzyka, bez czynników specyficznych odnoszących się do danej spółki).

Zakładając niezmienność innych czynników, zwiększenie skali zaangażowania kapitału obcego („dźwigni finansowej”) zwiększa ryzyko danego biznesu, co znajduje wyraz we wzroście wskaźnika beta (indeksu ryzyka). Wskaźnik beta dla spółki stosującej „dźwignię finansową” może być zapisany jako funkcja analogicznego wskaźnika w przypadku braku zaangażowania kapitałów obcych<sup>6</sup>:

$$b_L = b_U(1 + [1 - t][Z/K]),$$

gdzie:

$b_L$  – wskaźnik beta z „dźwignią finansową” (beta levered),

$b_U$  – wskaźnik beta bez „dźwigni finansowej” (beta unlevered),

$t$  – stopa podatkowa,

$Z/K$  – relacja rynkowej wartości długu i rynkowej wartości kapitału własnego. Przekształcając powyższy wzór, można zapisać formułę na wskaźnik beta bez dźwigni finansowej<sup>7</sup>:

<sup>5</sup> Zob. np. L. Kasper: *The Butler Pinkerton Model for Company-Specific Risk – A Critique*. Business Valuation Review, Winter 2008.

<sup>6</sup> Jako pierwszy prezentowaną zależność opublikował R.S. Hamada. Zob. R.S. Hamada: *The Effect of the Firm's Capital Structure on the Systematic Risk of Common Stocks*. „Journal of Finance”, May 1972, s. 435-452.

<sup>7</sup> Por. np. M. Grinblatt, S. Titman: *Financial Markets and Corporate Strategy*, McGraw-Hill, s. 454; T. Copeland, T. Koller, J. Murrin: *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, John Wiley & Sons, New York 1990, s. 264-265. Wzór ten określaný jest mianem „formuła Hamady”.

$$b_U = b_L / (1 + [1 - t][Z/K]).$$

Użyteczność powyższych wzorów sprowadza się przede wszystkim do możliwości dokonywania symulacji kształtowania się wskaźnika beta w zależności od zmian w poziomie dźwigni finansowej. Analizy tego typu mogą dotyczyć spółek, dla których wskaźnik beta jest stale liczony. Wzory te mogą być również wykorzystane do szacowania wskaźników beta spółek, dla których nie wylicza się tych wskaźników na podstawie standardowych technik<sup>8</sup>. Jest to więc potencjalnie cenne narzędzie służące do estymacji ryzyka w spółkach, dla których trudno znaleźć liczbowe charakterystyki umożliwiające kwantyfikację tegoż ryzyka. Dotyczy to wszystkich spółek niepublicznych oraz wielu spółek publicznych o niskim *free float*.

Punktem wyjścia szacowania wskaźnika beta wybranej spółki jest znalezienie zbliżonych spółek, dla których omawiany wskaźnik jest wyliczony i dostępny. Następnie wyznacza się średni wskaźnik beta dla tych spółek oraz średni poziom wskaźnika zadłużenia (rozumianego tutaj jako relacja długu i kapitału własnego). Na podstawie tych informacji oblicza się zdelewarowany, średni wskaźnik beta odnoszący się do porównywalnych spółek (w tym celu wykorzystuje się drugi z podanych wyżej wzorów). Ostatnim krokiem jest „nałożenie” na tak wyliczony wskaźnik beta rzeczywistego poziomu „dźwigni finansowej” wybranej spółki (tym razem zostanie zastosowany wzór na obliczanie  $b_L$ ).

Procedurę szacowania wskaźnika beta można przedstawić na prostym przykładzie. Załóżmy, że nie będąca przedmiotem giełdowego obrotu hipotetyczna spółka *X* charakteryzuje się wskaźnikiem zadłużenia na poziomie 1,4 (co oznacza, że na złotówkę kapitału własnego przypada 1,4 PLN długu)<sup>9</sup>. Stopa podatkowa wynosi 40%. W celu oszacowania wskaźnika beta spółki *X* zidentyfikowano cztery spółki z tej samej branży, notowane na giełdzie. Odpowiadające im wskaźniki beta oraz wskaźniki zadłużenia przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wskaźniki beta i wskaźniki zadłużenia hipotetycznych spółek notowanych na giełdzie

Firma	Beta $\beta_L$	Z/K	Stopa podatkowa $t$
Spółka <i>A</i>	1,18	0,45	40 %
Spółka <i>B</i>	1,32	0,85	40 %
Spółka <i>C</i>	1,24	0,18	40 %
Spółka <i>D</i>	1,27	0,36	40 %
Średnia	1,25	0,46	40 %

Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystując wyliczone średnie, należy zdelewarować betę porównywalnych spółek:

$$b_Y = \beta_{\wedge} / (1 + [1 - t][Z/K]) = 1,25 / (1 + [1 - 0,4][0,46]) = 0,98.$$

Wynik wyliczenia podstawiony do wzoru na  $b_L$  prowadzi do uzyskania poszukiwanej wartości wskaźnika beta spółki *X*:

<sup>8</sup> Wskaźnik beta wyraża wrażliwość zwrotów z akcji rozpatrywanej spółki w stosunku do zwrotów z całego rynku. W praktyce spotyka się zróżnicowane interwały służące do obliczania zwrotów, a także odmienne okresy uwzględniane w obliczeniach. Por. np. S.P. Pratt, R.F. Reilly, R.P. Schweihs: *Valuing a Business. The Analysis and Appraisal of Closely Held Companies*. Irwin Professional Publishing, Chicago 1996, s. 177–178 oraz S.P. Pratt, R.J. Grabowski: *Valuing a Business. Cost of Capital. Applications and Examples*. John Wiley & Sons, Hoboken 2010, s. 163–184.

<sup>9</sup> Wskaźnik ten można łatwo przeliczyć na klasyczny wskaźnik zadłużenia, wyrażający udział długu w całości kapitałów: wskaźnik zadłużenia (udział długu w kapitale) = wskaźnik relacji długu i kapitału / (1 + wskaźnik relacji długu i kapitału).

$$\beta_A = b_V(1 + [1 - t][Z/K]) = 0,98(1 + [1 - 0,4][1,4]) = 1,80.$$

Poziom „dźwigni finansowej”, wyraźnie wyższy w spółce *X* niż w porównywalnych spółkach, znajduje odbicie w znacznie wyższym wskaźniku beta.

Tabela 2. Wyznaczanie bety przy różnych poziomach bety zdelewarowanej, stopy podatkowej i „dźwigni finansowej”

Wskaźnik beta bez dźwigni finansowej	Stopa podatkowa (%)	Dźwignia finansowa	Wskaźnik beta z dźwignią finansową
beta $b_U$	$t$	$Z/K$	beta $b_L$
0,9	28	0,1	0,96
0,9	28	1,0	1,55
0,9	28	3,0	2,84
0,9	28	10,0	7,38
0,9	40	1,0	1,44
0,9	40	0,5	1,17
0,8	40	0,5	1,04
0,8	28	1,0	1,38
0,7	28	1,0	1,20
0,6	28	1,0	1,03
0,6	28	0,1	0,64
0,6	35	0,3	0,72

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli powyżej zaprezentowano przykłady wyznaczania bety przy różnych założeniach dotyczących poziomu bety zdelewarowanej, stopy podatkowej oraz skali zaangażowania kapitału obcego („dźwigni finansowej”). Z zestawionych przykładów wynika, że poziom bety w bardzo dużej mierze zależy od „dźwigni finansowej”. Można mieć jednak wątpliwość, czy współzależność między betą zdelewarowaną a betą zdelewarowaną jest ściśle liniowa. Należy też zauważyć, że w praktyce niezmiernie rzadko spotyka się bety wyższe niż 2, co nakazuje dużą ostrożność w sytuacji uzyskiwania oszacowań istotnie przewyższających tę wartość (dotyczy to przykładowo współczynników beta ujętych w trzecim i czwartym wierszu tabeli 2). Warto zauważyć, że wskaźnik beta bez dźwigni finansowej  $b_U$  jest tożsamy z indeksem ryzyka odnoszącym się do biznesu jako takiego BRI (*Business Risk Index*), który wykorzystuje w swoich rozważaniach G.B. Stewart<sup>10</sup>. Średni indeks beta  $b_L$  dla wszystkich spółek operujących na danym rynku z definicji wynosi 1. Zakładając przynajmniej śladowe występowanie zadłużenia, wskaźnik  $b_U$  dla tego samego rynku musi być niższy od 1.

W literaturze podawane są również inne metody delewarowania i lewarowania indeksu ryzyka. Do najbardziej znanych należą formuła Milesa–Ezzela (*Miles–Ezzel formula*), formuła Harrisa–Pringle’a (*Harris–Pringle formula*) i tzw. metoda praktyka (*Practitioner’s Method*)<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> G.B. Stewart III: *The Quest for Value*. HarperBusiness, New York 1991, s. 431-432, 276-279, 282-283, 433-434, 442, 445. Więcej o delewarowaniu indeksu ryzyka można znaleźć w pracy: R. Brealey, S. Myers, F. Allen: *Principles of Corporate Finance* (8th ed.), McGraw-Hill/Irwin, Boston 2005.

<sup>11</sup> Zob. S.P. Pratt, R.J. Grabowski: *Cost of Capital. Applications and Examples*. Fourth Edition, John Wiley & Sons, Hoboken 2010, s. 189-207.

## 5. Stopy zwrotu i ryzyko dla różnych klas aktywów na amerykańskim rynku kapitałowym

Obliczanie stóp zwrotu i ich zmienności w długich okresach czasu jest ważne w związku z szacowaniem kosztu kapitału poszczególnych rodzajów inwestycji. Przyjmuje się, że szeregi czasowe powinny być odpowiednio długie. Nie ulega wątpliwości, że dla inwestorów najważniejszym benchmarkiem jest amerykański rynek kapitałowy – chodzi zarówno o jego wielkość w sensie liczby notowanych spółek i innych instrumentów finansowych, kapitalizacji rynkowej, płynności i długiej, dobrze udokumentowanej historii notowań. W tabeli 3 przedstawiono przeciętne roczne stopy zwrotu i odchylenia standardowe dla różnych klas aktywów na amerykańskim rynku kapitałowym w okresie 1926-2013.

Tabela 3. Przeciętne roczne stopy zwrotu i odchylenia standardowe dla różnych klas aktywów na amerykańskim rynku kapitałowym w okresie 1926-2013

Grupa (klasa) aktywów	Średnioroczna stopa zwrotu (średnia arytmetyczna)	Odchylenie standardowe stóp zwrotu	Współczynnik zmienności
(1)	(2)	(3)	(4)
Bony skarbowe (Treasury Bills)	3,5%	3,1%	88,6%
Długoterminowe obligacje skarbowe (Long-term Treasury Bonds)	5,9%	9,8%	166,1%
Długoterminowe obligacje przedsiębiorstw (Long-term Corporate Bonds)	6,3%	8,4%	133,3%
Akcje dużych spółek (Large Company Stocks)	12,1%	20,2%	166,9%
Akcje spółek o średniej kapitalizacji (Mid-cap Stocks)	14,0%	24,7%	176,4%
Akcje spółek o niskiej kapitalizacji (Low-cap Stocks)	15,6%	29,0%	185,9%
Akcje spółek o najmniejszej kapitalizacji (Micro-cap Stocks)	18,4%	39,2%	213,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie *2014 Valuation Handbook. Guide to Cost of Capital. Market Results Through 2013*. Duff & Phelps, Chicago 2014, s. 2-3.

Przedstawione powyżej dane znakomicie ilustrują zależność pomiędzy ryzykiem a zrealizowaną stopą zwrotu. Zależność ta, określana mianem Security Market Line (SML), wskazuje na funkcyjną zależność stopy zwrotu od ryzyka. Jeżeli przez  $Y$  oznaczymy średnią arytmetyczną stopę zwrotu z poszczególnych klas aktywów w okresie 1926-2013 (zmienna objaśniana), a przez  $X$  odchylenie standardowe średnich stóp zwrotu w tym samym okresie (zmienna objaśniająca), to odpowiednie równanie regresji przyjmie następującą postać:<sup>12</sup>

$$Y = 0,433 * X + 2,498 \quad R^2 = 0,981$$

<sup>12</sup> *2014 Valuation Handbook. Guide to Cost of Capital. Market Results Through 2013*. Duff & Phelps, Chicago 2014, s. 2-4.

Powyższe równanie mówi nam, że jednoprocentowemu zwiększeniu ryzyka mierzonego odchyleniem standardowym odpowiada przyrost stopy zwrotu o 0,433%. Równanie to wyjaśnia aż 98,1% zmienności stóp zwrotu, co oznacza, że różnice w poziomie ryzyka praktycznie w całości wyjaśniają zmienność stóp zwrotu.

## 6. Koszt kapitału w spółkach prywatnych – Private Cost of Capital Model (PCOC)

Koszt kapitału można określić jako minimalną oczekiwaną stopę zwrotu z danej inwestycji, która kompensuje ryzyko zaangażowania inwestora w dane przedsięwzięcie. Koszt kapitału jest więc funkcją ryzyka: im wyższe ryzyko tym wyższa oczekiwana stopa zwrotu. Koszt kapitału jest też określany mianem „kosztu utraconych korzyści” (*opportunity cost*), co ma odzwierciedlać zwrot jaki inwestor mógłby uzyskać inwestując swoje środki w alternatywnie projekty o identycznym profilu ryzyka. W rzeczywistości koszt kapitału nie jest więc klasycznym kosztem pieniądza. Jest to raczej koszt możliwości, koszt utraconych szans, koszt, który jest równy łącznemu zwrotowi, jakiego inwestujący w daną spółkę czy projekt inwestycyjny mogliby oczekiwać z zainwestowania analogicznej kwoty w portfolio papierów wartościowych (projektów) o porównywalnym ryzyku.

Prawie wszystkie znane w teorii i stosowane w praktyce metodologie szacowania kosztu kapitału wyprowadzają oczekiwane stopy zwrotu z danych historycznych opisujących funkcjonowanie spółek publicznych. Różnice w metodologiach dotyczą m.in. rodzaju średniej (arytmetyczna lub geometryczna), wielkości próby, długości uwzględnianych szeregów czasowych, stosowanych wyłączeń oraz innych korekt, etc. Korzystanie z danych giełdowych ma jednak tę słabość, że dotyczy spółek notowanych, abstrahując od danych źródłowych o podmiotach nienotowanych (w nomenklaturze inwestorów zwanych prywatnymi)<sup>13</sup>.

W Polsce wg stanu na koniec czerwca 2013 roku działało ponad 4 mln podmiotów gospodarki narodowej, w tym 364.428 spółek handlowych. Wśród nich było 303.551 spółek z o.o. oraz 10.332 spółek akcyjnych<sup>14</sup>. Z kolei spółek publicznych wg stanu na początek września 2013 było 890, w tym 443 spółki notowane na rynku podstawowym i równoległym GPW oraz 447 na alternatywnym rynku obrotu New Connect. Z powyższych danych wynika, że spółki publiczne w Polsce stanowią 8,6% wszystkich spółek akcyjnych i tylko 0,24% wszystkich spółek handlowych. Nie ulega więc wątpliwości, że analitycy ds. wyceny przedsiębiorstw znacznie częściej będą mieli do czynienia z wyceną podmiotów nienotowanych niż spółek publicznych.

Szacowanie kosztu kapitału w spółkach niepublicznych opiera się zwykle na danych i statystykach wyprowadzanych z rynków publicznych (giełd papierów wartościowych) i odpowiednio dostosowanych/skorygowanych do specyfiki firm prywatnych. Najbardziej znaną metodą szacowania kosztu kapitału własnego wykorzystywaną do wyceny spółek nienotowanych jest metoda składania (*Build-up Method*). Podobnie jak inne koncepcje metodyczne, opiera się na wykorzystaniu danych z przeszłości<sup>15</sup>.

Nowa propozycja ustalania kosztu kapitału na potrzeby wyceny dochodowej spółek prywatnych (niepublicznych) określana skrótem PCOC (*Private Cost of Capital* – koszt kapitału w spółkach prywatnych) została zaproponowana przez Johna Paglię i Roberta Slee. Model oparto na projekcie badawczym

<sup>13</sup> Spółki publiczne ilościowo stanowią zdecydowaną mniejszość praktycznie we wszystkich krajach świata, choć ich znaczenie w gospodarce może być bardzo znaczące. W USA na koniec czerwca 2013 roku było 4920 spółek publicznych wobec 5434 w 2005 i 7194 w 2000 roku.

<sup>14</sup> *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze Regon, I półrocze 2013*. GUS, Warszawa 2013, s. 31.

<sup>15</sup> Zob. D. Zarzecki: *Użyteczność metody składania w szacowaniu kosztu kapitału własnego*, Przegląd Organizacji nr 2 2010, s. 36-40.

Uniwersytetu Pepperdine rozpoczętym w 2007 roku. W badaniach ankietowych zebrano oczekiwania odnośnie do stóp zwrotu z różnych segmentów prywatnych (niepublicznych) rynków kapitałowych; pytania kierowano do dostawców różnych rodzajów długu i kapitału własnego, którzy przekazali szczegóły dotyczące różnych kryteriów wymaganych przez inwestorów. Badania ankietowe są prowadzone online w okresach półrocznych; adresatami badania są zawodowi finansisci.<sup>16</sup>

Model PCOC można przedstawić następująco:

$$PCOC = \sum_{i=1}^N [(CAP_i + SCAP_i) \times MVi / MVT]$$

gdzie:

N – oznacza liczbę występujących źródeł kapitału;

MVi – to wartość rynkowa wszystkich instrumentów finansowych klasy i (i-tego źródła kapitału);

MVT – to wartość rynkowa instrumentów finansowych ogółem (reprezentujących wszystkie klasy);

CAPi – oznacza medianę oczekiwanej stopy zwrotu z kapitału typu i;

SCAPi – oznacza korektę CAP odnoszącą się do specyficznego ryzyka danego rodzaju kapitału i.

Tabela 4. Oczekiwane roczne stopy zwrotu na potrzeby szacowania PCOC

Lp.	Źródło finansowania	Opis	I kwartył	Mediana	III kwartył
1.	Bank (dług uprzywilejowany)	Kwota 1 mln \$	5,4%	6,5%	7,1%
2.	Bank (dług uprzywilejowany)	Kwota 50 mln \$	3,8%	5,0%	6,3%
3.	Bank (dług uprzywilejowany)	Kwota 100 mln \$	3,6%	4,8%	6,1%
4.	ABL (dług zabezpieczony)	Kwota 1 mln \$	6,5%	12,0%	18,0%
5.	ABL (dług zabezpieczony)	Kwota 50 mln \$	3,0%	3,3%	4,0%
6.	ABL (dług zabezpieczony)	Kwota 100 mln \$	2,8%	3,0%	3,5%
7.	Fundusze Mezzanine	Kwota 1 mln \$	18,0%	20,0%	22,0%
8.	Fundusze Mezzanine	Kwota 25 mln \$	17,9%	18,5%	19,0%
9.	Fundusze Private Equity	Kwota 1 mln \$	25,0%	30,0%	30,8%
10.	Fundusze Private Equity	Kwota 25 mln \$	25,0%	28,0%	30,0%
11.	Fundusze Private Equity	Kwota 50 mln \$	22,0%	25,0%	30,0%
12.	Venture Capital	Startup	35,0%	40,0%	50,0%
13.	Venture Capital	Wczesna faza (Early Stage)	30,0%	35,0%	45,0%
14.	Venture Capital	Ekspansja (Expansion)	20,0%	30,0%	40,0%
15.	Venture Capital	Późna faza (Later Stage)	20,0%	30,0%	35,0%
16.	Anioły Biznesu	Seed	30,0%	50,0%	100,0%
17.	Anioły Biznesu	Startup	30,0%	40,0%	75,0%
18.	Anioły Biznesu	Wczesna faza (Early Stage)	25,0%	35,0%	50,0%
19.	Anioły Biznesu	Ekspansja (Expansion)	20,0%	30,0%	40,0%
20.	Anioły Biznesu	Późna faza (Later Stage)	20,0%	30,0%	40,0%
21.	Faktoring	Kwota 100 tys. \$ mies.	58,5%	74,5%	88,2%
22.	Faktoring	Kwota 1 mln \$ miesięcznie	35,4%	41,2%	53,6%
23.	Faktoring	Kwota 5 mln \$ miesięcznie	31,3%	32,7%	35,4%

<sup>16</sup> G.R. Trugman: *Understanding Business Valuation. A Practical Guide to Valuing Small and Medium Sized Businesses*. AICPA, New York 2012, s. 483-486 oraz R. Slee, J.K. Paglia: *Private Cost of Equity Capital Model*. „The Value Examiner, A Professional Development Journal for the Consulting Disciplines”, March/April 2010, s. 23-31.



ABL – Asset-Based Lenders. Źródło: Opracowano na podstawie *Pepperdine Private Capital Markets Project Winter 2011 Report*, December 2010. Podano za: G.R. Trugman: *Understanding Business Valuation. A Practical Guide to Valuing Small and Medium Sized Businesses*. AICPA, Nowy Jork 2012, s. 484.

Oszacowanie kosztu kapitału spółek prywatnych przebiega w następujący sposób<sup>17</sup>:

- 1) Określenie źródeł finansowania odnoszących się do danej spółki zgodnie z nomenklaturą przyjętą w badaniu Pepperdine (tabela 4);
- 2) Wybór odpowiednich średnich pozycyjnych (median);
- 3) Dokonanie stosownych korekt (SCAPi – *risk adjustments*) wykorzystując jako wskazanie podane w tabeli kwartyly 1 i 3;
- 4) Określić wartość rynkową każdego ze źródeł finansowania (MVi), a następnie obliczyć udział poszczególnych źródeł w finansowaniu biznesu (MVi/MVT);
- 5) Zsumować indywidualne udziały wyszczególnionych źródeł finansowania uzyskując PCOC.

Matematycznie PCOC jest w istocie średnim ważonym kosztem kapitału. Zasadnicza różnica pomiędzy PCOC a WACC dotyczy sposobu pozyskiwania informacji o koszcie poszczególnych składowych kosztu kapitału. W klasycznej metodzie WACC są to dane wyprowadzane z obserwacji historycznych z rynków publicznych (koszt kapitału własnego) i aktualnej stopy pożyczkowej na rynku kredytowym skorygowanej o tzw. „osłonę podatkową” (koszt długu)<sup>18</sup>. W metodzie PCOC wszystkie dane pochodzą z badania ankietowego i dotyczą aktualnych oczekiwań w zakresie stóp zwrotu z różnych kategorii źródeł finansowania dedykowanych firmom prywatnym.

W tradycyjnym podejściu do wyceny firm nienotowanych przyjmuje się założenie, że koszt kapitału szacowany dla spółek publicznych jest właściwym punktem odniesienia do szacowania kosztu kapitału również w spółkach prywatnych. Model PCOC opiera się na innym założeniu, według którego rynki publiczny i prywatny nie są na tyle podobne, aby określić je mianem substytucyjnych. Każdy z nich ma specyficzne, unikalne zarówno ryzyka jak i oczekiwania dotyczące stóp zwrotu. Występują też różnice strukturalne. PCOC wykorzystuje dane z rynku firm nienotowanych (szeroko rozumiani inwestorzy), które są odpowiednie do spółek prywatnych<sup>19</sup>.

Metoda szacowania kosztu kapitału w firmach prywatnych za pomocą Modelu PCOC jest stosunkowo prostym, intuicyjnie akceptowalnym i interesującym sposobem szacowania kosztu kapitału. Warto rozważyć przeprowadzenie podobnego *surveya* w Polsce. Uzyskane wyniki mogłyby służyć jako alternatywny sposób szacowania kosztu kapitału w firmach nienotowanych – stanowiących zdecydowaną większość podmiotów w każdej gospodarce.

## 7. Estymacja ryzyka łącznego w największych spółkach giełdowych w Polsce

Latem 2014 dokonano przeglądu 24 wycen największych spółek giełdowych notowanych w Warszawie (z wyłączeniem spółek z sektora finansowego) przeprowadzonych w okresie kwiecień 2013 – sierpień 2014 przez czołowe polskie biura maklerskie. Celem było zapoznanie się z poziomem kosztu kapitału własnego, kosztem długu, WACC. Oceniono również kształtowanie się indeksu beta jako miary ryzyka łącznego, a następnie zbadano korelację z podstawowymi wskaźnikami finansowymi uzyskanymi w tych spółkach w 2013 roku.

<sup>17</sup> R. Slee, J.K. Paglia: *Private Cost ...*, s. 29.

<sup>18</sup> Koszt długu jest w rzeczywistości marginalną stopą pożyczkową wyznaczaną na podstawie analizy obowiązujących umów kredytowych, wywiadów z kredytodawcami i obserwację bieżących stóp rynkowych stosowanych wobec firm o podobnych ratingach. Zob. M.L. Zyla: *Fair Value Measurement. Practical Guidance and Implementation*. John Wiley & Sons, Hoboken 2013, s. 298.

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 31.

Tabela 5. Koszt kapitału i Beta w największych spółkach (poza sektorem finansowym) notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie

Lp	Spółka	Data raportu	Dom Maklerski	WACC	KKW	KD	Beta
1	Grupa Azoty	30-12-2013	DM IDM	9,00%	9,50%	4,90%	1,0
2	Bogdanka	28-11-2013	DM BZ WBK	9,00%	9,20%	4,05%	1,0
3	Budimex	4-06-2014	PKO DM	9,70%	9,80%	4,30%	1,2
4	CCC	19-10-2013	PKO DM	7,60%	9,40%	5,20%	1,0
5	CEZ	28-06-2013	PKO DM	5,70%	7,40%	3,90%	1,0
6	CIECH	8-11-2013	PKO DM	9,00%	11,70%	7,00%	1,5
7	Cyfrowy Polsat	27-06-2014	PKO DM	8,10%	8,80%	7,70%	1,0
8	ENEA	14-05-2013	PKO DM	9,00%	9,00%	5,50%	1,0
9	KGHM	19-07-2013	PKO DM	9,90%	10,70%	4,50%	1,3
10	Lotos	19-12-2013	DM BZ WBK	7,50%	9,60%	4,00%	1,0
11	Kęty	6-08-2014	DM BZ WBK	8,60%	9,50%	4,70%	1,0
12	Orbis	17-01-2014	BDM	9,50%	9,50%	4,50%	1,0
13	PGE	14-05-2013	PKO DM	8,80%	9,00%	5,50%	1,0
14	Tauron	14-05-2013	PKO DM	7,20%	9,00%	5,50%	1,0
15	Orlen	2-08-2013	DM BZ WBK	9,50%	8,20%	4,50%	1,0
16	Synthos	18-06-2014	PKO DM	9,30%	11,40%	5,50%	2,0
17	TVN	3-06-2013	BDM	6,60%	10,00%	4,50%	1,2
18	LPP	22-05-2014	PKO DM	7,40%	9,00%	4,90%	1,0
19	PKP Cargo	2-12-2013	PKO DM	8,90%	9,90%	4,40%	1,1
20	Puławy	23-09-2013	DM BZ WBK	9,60%	9,70%	4,60%	1,0
21	Orange Polska	21-03-2014	PKO DM	8,50%	9,40%	5,60%	1,0
22	JSW	28-11-2013	PKO DM	9,50%	10,90%	4,80%	1,3
23	PGNiG	9-04-2013	PKO DM	8,30%	9,60%	4,60%	1,1
24	Echo	31-03-2014	PKO DM	9,40%	9,40%		1,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wycen dokonanych przez domy maklerskie w okresie kwiecień 2013 – sierpień 2014. Znaczenie symboli: WACC – średni ważony koszt kapitału; KKW – koszt kapitału własnego; KD – koszt długu netto; Beta – indeks ryzyka Beta.

W wycenach sporządzonych przez biura maklerskie w żadnym przypadku nie podano sposobu wyznaczenia indeksu ryzyka beta – kluczowej zmiennej w szacowaniu kosztu kapitału własnego za pomocą modelu CAPM. Nie wiadomo na jakiej podstawie określono poziom tego wskaźnika dla poszczególnych spółek. Nie wiemy więc w jakim zakresie przyjęta beta wynika z poziomu ryzyka operacyjnego (tzw. zdelewarowana beta – *Unlevered Beta*), a w jakim jest determinowana poziomem ryzyka finansowego (*Financial Risk*).

Warto również zwrócić uwagę na nieznaczne zróżnicowanie indeksu Beta w grupie badanych spółek, przy czym aż 2/3 z nich ma przypisany indeks równy 1. Oznacza to, że – średnio biorąc – zmienność stóp zwrotu w tych spółkach jest zgodna z indeksem rynku. Żadna z analizowanych spółek nie ma indeksu Beta mniejszego niż 1, co może zaskakiwać, bowiem spółki największe charakteryzują się średnio biorąc mniejszym ryzykiem niż spółki średnie, a szczególnie małe. Można by więc oczekiwać, że przynajmniej niektóre spośród analizowanych spółek będą miały indeks beta mniejszy od 1. Potwierdzeniem sektorowego zróżnicowania współczynnika beta są zamieszczone w tabeli 6 średnie indeksy beta obliczone

dla amerykańskich spółek publicznych. W sektorze o najniższym średnim współczynniku beta wynosi ona zaledwie 0,46. W sektorze o najwyższym indeksie beta – odpowiednio 2,46. A przecież w ramach sektora także występuje zróżnicowanie pomiędzy poszczególnymi spółkami.

Tabela 6. Sektory gospodarki amerykańskiej (dwucyfrowa klasyfikacja SIC) według poziomu ryzyka łącznego mierzonego skorygowanym indeksem Beta (wg danych na koniec I kwartału 2013)

Lp.	SIC	Nazwa sektora	Liczba spółek	Beta Skorygowana	Koszt kapitału własnego			Zwrot z kapitału własnego (średnia arytmetyczna)	
					CAPM	CAPM+SP	3-Factor FF	Średnia 10 lat	Oddalenie standardowe
1	46	Rurociągi z wyjątkiem gazociągów	8	0,46	5,95	7,07	6,35	21,0	20,0
2	20	Przemysł spożywczy	93	0,55	6,53	6,53	6,20	11,5	12,7
3	49	Usługi elektryczne, gazowe i sanitarne	132	0,56	6,56	7,68	6,04	14,1	13,6
4	53	Handel detaliczny podstawowymi dobrami	19	0,57	6,63	6,63	6,19	8,0	16,0
5	58	Restauracje, bary, puby, etc.	47	0,59	6,82	7,94	6,74	21,8	18,4
6	82	Usługi edukacyjne	27	0,62	7,00	10,81	7,84	1,1	34,7
7	21	Przemysł tytoniowy	6	0,69	7,43	7,43	7,00	27,2	25,9
8	28	Przemysł chemiczny	343	0,70	7,54	8,66	7,14	8,6	14,0
9	29	Przetwórstwo ropy naftowej	20	0,72	7,66	7,66	6,15	16,4	21,6
10	54	Sklepy spożywcze	17	0,75	7,89	9,01	8,57	12,8	19,3
11	48	Usługi telekomunikacyjne, radio i tv	112	0,82	8,37	9,49	8,24	10,0	17,5
12	55	Dealerszy samochodowi i stacje paliw	21	0,82	8,36	9,48	9,82	20,1	24,5
13	51	Hurtowy handel dobrami nietrwałego użytku	52	0,86	8,57	9,69	8,76	14,7	19,6
14	42	Transport <sup>2</sup>	21	0,91	8,96	10,08	9,15	10,7	20,4
15	38	Urządzenia <sup>3</sup>	239	0,92	9,00	10,12	9,76	10,2	18,0
16	52	Handel detaliczny <sup>4</sup>	10	0,93	9,10	9,10	10,17	15,7	26,0
17	64	Brokerzy i agenci ubezpieczeniowi <sup>6</sup>	6	0,96	9,27	10,39	10,40	9,8	21,8
18	59	Inne sklepy detaliczne <sup>5</sup>	69	0,97	9,36	10,48	10,63	15,1	21,6
19	72	Obsługa ludności <sup>7</sup>	18	0,99	9,45	11,30	10,66	10,1	22,5
20	87	Usługi <sup>5</sup>	67	0,99	9,45	11,30	10,08	11,8	19,2
21	80	Ochrona zdrowia	65	1,03	9,72	11,57	11,37	10,0	19,9
22	73	Obsługa biznesu <sup>8</sup>	454	1,05	9,86	10,98	10,02	12,8	21,2
23	78	Studia filmowe	15	1,07	10,02	11,87	11,04	7,5	23,0
24	14	Wydobycie minerałów niemetalicznych <sup>7</sup>	9	1,08	10,05	11,90	10,14	20,4	29,8
25	39	Inne przemysły przetwórcze <sup>9</sup>	25	1,09	10,14	11,99	12,22	9,8	24,7
26	45	Transport lotniczy	21	1,11	10,28	11,40	12,17	8,2	25,0
27	63	Ubezpieczyciele i reasekuratorzy <sup>6</sup>	90	1,12	10,33	10,33	10,45	11,0	19,3
28	50	Hurtowy handel dobrami trwałego użytku	72	1,13	10,40	12,25	12,12	16,9	22,1
29	30	Przemysł gumowy i wyroby z plastiku	28	1,14	10,49	11,61	11,62	16,2	24,2
30	0	Rolnictwo, leśnictwo i rybołówstwo	15	1,18	10,74	14,55	14,44	16,3	26,5
31	56	Detaliczne sklepy odzieżowe	38	1,19	10,87	11,95	12,44	18,7	28,4
32	36	Elektronika i inne wyposażenie elektryczne	299	1,20	10,89	12,01	11,98	10,8	25,6
33	40	Transport kolejowy	6	1,21	10,93	10,93	11,63	23,4	29,6
34	57	Sklepy detaliczne <sup>11</sup>	16	1,24	11,16	12,28	12,58	10,0	31,6
35	47	Spedycja i forwarding	17	1,26	11,28	12,40	11,36	26,4	32,1
36	35	Przemysł maszynowy i sprzęt komputerowy	164	1,27	11,33	12,45	12,16	15,4	25,5
37	34	Przetworzone wyroby metalowe <sup>10</sup>	42	1,30	11,55	13,40	12,63	15,8	23,8
38	13	Wydobycie ropy i gazu	185	1,33	11,75	12,87	12,27	20,6	33,9
39	16	Budownictwo ciężkie (heavy construction)	14	1,37	12,00	13,85	12,09	14,7	32,6
40	62	Pośrednicy finansowi, brokerzy, giełdy, etc.	75	1,37	12,05	13,17	12,28	11,8	26,1
41	23	Przemysł odzieżowy, dziewiarski i skórzany	21	1,38	12,08	13,20	14,14	14,0	27,4
42	67	Holdingi, fundusze inwestycyjne i powiernicze	206	1,38	12,06	13,18	13,82	16,1	27,6
43	15	Budownictwo ogólne	20	1,39	12,18	13,30	14,30	14,4	39,9

Lp.	SIC	Nazwa sektora	Liczba spółek	Beta Skorygowana	Koszt kapitału własnego			Zwrot z kapitału własnego (średnia arytmetyczna)	
					CAPM	CAPM+SP	3-Factor FF	Średnia 10 lat	Odczylenie standardowe
44	37	Produkcja środków transportu	77	1,41	12,30	13,42	13,45	16,4	26,4
45	10	Górnictwo metali	33	1,42	12,36	13,48	11,24	23,8	43,5
46	27	Przemysł drukarski i wydawniczy	26	1,42	12,36	14,21	14,36	1,9	23,7
47	44	Transport wodny	6	1,42	12,37	14,22	13,93	13,4	32,7
48	60	Instytucje depozytowe	521	1,45	12,53	13,65	13,26	5,2	28,3
49	17	Specjalistyczne budownictwo <sup>12</sup>	12	1,46	12,59	14,44	15,00	14,4	33,4
50	12	Wydobycie węgla kamiennego i brunatnego	16	1,47	12,68	14,53	13,94	21,4	48,9
51	65	Nieruchomości	36	1,47	12,71	14,56	15,58	15,0	29,6
52	26	Przemysł papierniczy	29	1,51	12,94	14,06	14,59	12,0	27,7
53	32	Produkcja skór i wyrobów skórzanych	10	1,52	13,02	14,14	16,34	23,6	41,6
54	24	Przemysł drzewny z wyjątkiem mebli	12	1,54	13,17	14,29	14,54	14,1	33,4
55	79	Usługi rozrywkowo-rekreacyjne	36	1,57	13,37	15,22	16,70	6,9	31,4
56	25	Przemysł meblarski	21	1,63	13,74	15,59	17,29	10,7	33,4
1	61	Niedepozytowe instytucje finansowe	50	1,70	14,23	15,35	15,65	12,9	33,9
2	33	Przetwórstwo głównych metali	35	1,80	14,90	16,75	16,52	13,5	38,5
3	32	Produkcja wyrobów z kruszyw <sup>13</sup>	16	1,96	15,96	17,81	20,14	20,4	41,8
4	22	Przemysł włókienniczy	13	2,04	16,53	18,38	20,91	16,1	43,6
5	75	Naprawy, leasing i wynajem samochodów	6	2,41	19,01	20,13	24,14	27,8	55,3
6	70	Hotele, wynajem mieszkań <sup>14</sup>	14	2,46	19,30	20,42	23,77	22,5	41,1
Łączna liczba spółek/średnie wskaźniki ogółem			<b>4193</b>	<b>1,21</b>	<b>10,94</b>	<b>12,24</b>	<b>12,20</b>	<b>14,6</b>	<b>27,7</b>

<sup>1</sup> pralnie, studia fotograficzne, salony piękności, zakłady fryzjerskie, etc.; <sup>2</sup> samochodowy (trucks) i usługi magazynowe; <sup>3</sup> pomiarowe, analityczne i kontrolne <sup>4</sup> materiałami budowlanymi, ogrodniczymi, naczepami kempingowymi, etc.; <sup>5</sup> apteki, spirytusowe, księgarnie, sportowe, kamery, pamiątki, biżuteria, etc.; <sup>6</sup> z wyłączeniem agentów i brokerów; <sup>7</sup> bez paliw; <sup>8</sup> reklama, ściąganie wierzycelności, badanie zdolności kredytowej, stenografia, systemy bezpieczeństwa, agencje crewingowe, etc.; <sup>9</sup> jubilerskie, gry, muzyczne, sportowe, etc.; <sup>10</sup> z wyjątkiem maszyn i urządzeń transportowych; <sup>11</sup> wyposażenie mieszkań: meble, agd, etc.; <sup>12</sup> i usługi budowlane; <sup>13</sup> gliny, szkła i betonu; <sup>14</sup> oraz parki rekreacyjne, kempingi, etc.

Analizując dane zamieszczone w wycenach biur maklerskich oraz dane ze sprawozdawczości finansowej można zauważyć brak korelacji pomiędzy płynnością finansową a wszystkimi kategoriami kosztu kapitału. Współczynnik korelacji pomiędzy WACC a CR wynosi -0,287, natomiast pomiędzy KKW a CR +0,068. Analogiczny wskaźnik korelacji pomiędzy WACC a współczynnikiem beta jest równy +0,045. Występuje wyraźna dodatnia korelacja pomiędzy KKW a współczynnikiem beta (+0,769), co jest oczywiste, bowiem Beta jest kluczową determinantą kosztu kapitału własnego wyznaczanego we wszystkich analizowanych w niniejszym opracowaniu wycenach za pomocą modelu CAPM.

Generalnie występuje brak zależności między zmiennymi ze sprawozdawczości finansowej i giełdy (wskaźniki) a zmiennymi wyznaczanymi przez analityków (beta, KKW, WACC). Prawdopodobną przyczyną niewykazania dodatniej korelacji pomiędzy płynnością a kosztem kapitału są błędy w oszacowaniu tej drugiej kategorii. Możliwe jest zróżnicowane występowanie tej zależności w różnych sektorach, co z uwagi na małą liczbę analizowanych podmiotów, tudzież brak wycen mniejszych spółek, nie było możliwe do weryfikacji. Możliwe jest również zupełne niewystępowanie omawianej korelacji z uwagi na nieefektywność rynku lub z powodu innych przyczyn.

Tabela 7. Wybrane wskaźniki płynności i struktury finansowania w największych spółkach (poza sektorem finansowym) notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (dane za 2013 rok)

Lp	Spółka	CR	QR	TSF	DR
1	Grupa Azoty	1,662	1,057	62,4%	26,7%
2	Bogdanka	0,810	0,649	69,3%	24,0%
3	Budimex	1,272	0,976	17,9%	66,3%
4	CCC	2,096	0,689	67,0%	43,5%
5	CEZ	1,611	1,490	66,5%	41,2%
6	CIECH	1,522	1,130	69,1%	59,4%
7	Cyfrowy Polsat	1,595	1,074	80,7%	41,3%
8	ENEA	2,529	2,188	75,3%	14,6%
9	KGHM	1,795	1,018	73,5%	20,2%
10	Lotos	1,555	0,470	67,7%	48,6%
11	Kęty	1,599	1,051	67,9%	28,2%
12	Orbis	2,745	2,660	94,7%	4,2%
13	PGE	2,475	1,886	74,7%	11,9%
14	Tauron	1,444	0,929	71,1%	27,7%
15	Orlen	1,632	0,716	63,0%	41,8%
16	Synthos	1,578	1,149	66,3%	40,0%
17	TVN	6,234	4,360	89,1%	68,3%
18	LPP	1,660	0,556	67,3%	37,9%
19	PKP Cargo	1,937	1,846	69,8%	24,6%
20	Puławy	1,971	1,528	72,1%	22,9%
21	Orange Polska	0,316	0,267	65,5%	35,2%
22	JSW	1,828	1,534	62,0%	17,0%
23	PGNiG	1,644	1,128	71,8%	25,5%
24	Echo	1,246	0,425	78,9%	53,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych spółek za 2013 rok dostępnych w serwisie Notoria. Znaczenie symboli: CR – wskaźnik płynności bieżącej (Current Ratio: relacja aktywów bieżących do pasywów bieżących); QR – wskaźnik płynności przyspieszonej (Quick Ratio: relacja aktywów bieżących pomniejszonych o zapasy do pasywów bieżących); TSF – wskaźnik trwałości struktury finansowania (relacja kapitału własnego i zadłużenia długoterminowego do aktywów ogółem); DR – wskaźnik zadłużenia ogólnego (Debt Ratio: relacja zadłużenia ogółem do aktywów ogółem).

## 8. Ryzyko sektorowe

Zdelewarowana beta jest jedną z naturalnych miar ryzyka sektorowego. W tabeli 8 ujęto amerykańskie spółki publiczne reprezentujące 62 sektory według dwucyfrowej klasyfikacji SIC<sup>20</sup>. Najniższy poziom zdelewarowanej bety wykazują podmioty reprezentujące SIC 61 – niedepozytowe instytucje finansowe. Są to głównie podmioty udzielające pożyczek, ale niezaangażowane w bankową działalność depozytową. Średnia zdelewarowana Beta wynosi zaledwie 0,1 – czyli jest skrajnie niska. Wynik ten należy jednak

<sup>20</sup> D. Zarzecki: *Współczesne wyzwania wyceny przedsiębiorstw*, Zarzecki, Lasota i Wspólnicy, Szczecin 2013.

interpretować bardzo ostrożnie. W grupie tej występuje bowiem 50 spółek, wśród których są takie „molochoy“ jak American Express (sprzedaż roczna równa 32 mld dolarów – tj. jedną trzecią łącznej sprzedaży całej grupy) i „mikrusy“ jak np. Genesis Financial czy TransGlobal Assets (sprzedaż równa odpowiednio 140 tys. i 120 tys. dolarów rocznie). Co więcej, w grupie tej są dwa bardzo specyficzne podmioty: Fannie Mae i Freddie Mac. Są to prywatne spółki akcyjne w randze instytucji federalnej, działające w tej formie od początku lat siedemdziesiątych. Ich głównym zadaniem jest stwarzanie dogodnych warunków finansowych dla pożyczkodawców umożliwiających udzielanie niskoprocentowanych pożyczek oraz zwiększanie ich płynności finansowej. W związku z tym zamiast czekać na spłatę pożyczek, przykładowo Fannie Mae odkupowała pożyczki zapaczkowane w grupy o podobnej charakterystyce na rynku wtórnym. Są to tzw. MBS (*mortgage-backed securities* – hipoteczne listy zastawne) będące rodzajem ABS (*asset-backed securities*). Właśnie te instrumenty finansowe były przyczyną kryzysu na rynku finansowym w 2008 roku, bowiem pożyczkobiorcy, wskutek podwyższenia stóp procentowych, nie byli w stanie spłacać swych należności wobec pożyczkodawców takich jak Fannie Mae i Freddie Mac<sup>21</sup>. Wpływ tych dwóch instytucji na zdelewarowany indeks Beta jest przytłaczający, bowiem średnia pozycyjna (mediana) dla omawianej grupy wynosi 0,86. Pozostałe średnie indeksy Beta są dla SIC 61 bardzo wysokie: mediana zarówno Bety „surowej” jak i skorygowanej wynosi 1,47, natomiast średnia arytmetyczna Bety „surowej” i skorygowanej jest równa odpowiednio 1,72 i 1,70. Zadłużenie sektora jest najwyższe ze wszystkich sektorów o dwucyfrowym kodzie SIC, co oznacza rekordowy poziom ryzyka finansowego. Jest to więc sektor zdecydowanie bardziej ryzykowny niż wynikałoby to z wyliczeń średniej zdelewarowanej Bety dokonanych przez Morningstar.

Tab. 8. Sektory gospodarki amerykańskiej (dwucyfrowa klasyfikacja SIC) według poziomu ryzyka operacyjnego mierzonego zdelewarowanym indeksem Beta

Lp.	SIC	Nazwa sektora	Liczba spółek	Indeks ryzyka – Beta			Zwrot z kapitału własnego (średnia arytmetyczna)		Dług/Kapitał ogółem	
				Zdelewarowana	„Surowa”	Skorygowana	Średnia 10 lat	Odchylenie standardowe	31.03. 2013	Średnia 5 lat
1	61	Niedepozytowe instytucje finansowe	50	0,10	1,72	1,70	12,9	33,9	94,1	96,2
2	49	Usługi elektryczne, gazowe i sanitarne	132	0,36	0,56	0,56	14,1	13,6	41,6	50,4
3	46	Rurociągi z wyjątkiem gazociągów	8	0,37	0,46	0,46	21,0	20,0	28,3	42,6
4	20	Przemysł spożywczy	93	0,46	0,55	0,55	11,5	12,7	19,0	23,8
5	53	Handel detaliczny podstawowymi dobrami	19	0,48	0,57	0,57	8,0	16,0	18,9	22,1
6	82	Usługi edukacyjne	27	0,49	0,60	0,62	1,1	34,7	33,0	14,7
7	58	Restauracje, bary, puby, etc.	47	0,54	0,59	0,59	21,8	18,4	13,3	17,1
8	48	Usługi telekomunikacyjne, radio i tv	112	0,58	0,82	0,82	10,0	17,5	34,5	42,6
9	28	Przemysł chemiczny	343	0,61	0,70	0,70	8,6	14,0	15,0	20,2
10	55	Dealerszy samochodowi i stacje paliw	21	0,61	0,82	0,82	20,1	24,5	29,3	38,2
11	21	Przemysł tytoniowy	6	0,62	0,69	0,69	27,2	25,9	14,8	19,0
12	80	Ochrona zdrowia	65	0,63	1,03	1,03	10,0	19,9	42,0	50,1
13	54	Sklepy spożywcze	17	0,66	0,75	0,75	12,8	19,3	16,7	16,7
14	29	Przetwórstwo ropy naftowej	20	0,67	0,72	0,72	16,4	21,6	8,4	9,7
15	62	Pośrednicy finansowi, brokerzy, giełdy, etc.	75	0,70	1,38	1,37	11,8	26,1	56,6	61,3
16	79	Usługi rozrywkowo-rekreacyjne	36	0,70	1,59	1,57	6,9	31,4	60,7	66,1

<sup>21</sup> Systematykę przyczyn i kalendarium wydarzeń związanych z zapaścią na rynkach finansowych w 2008 roku można znaleźć m.in. w pracy A. Szyszka: *Finanse behawioralne. Nowe podejście do inwestowania na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 265-292.

17	45	Transport lotniczy	21	0,71	1,12	1,11	8,2	25,0	39,3	49,2
18	60	Instytucje depozytowe	521	0,72	1,44	1,45	5,2	28,3	58,3	64,5
19	51	Hurtowy handel dobrami nietrwałego użytku	52	0,76	0,86	0,86	14,7	19,6	13,5	17,1
20	72	Obsługa ludności <sup>1</sup>	18	0,78	0,98	0,99	10,1	22,5	27,7	34,8
21	42	Transport <sup>2</sup>	21	0,80	0,91	0,91	10,7	20,4	13,5	17,2
22	38	Urządzenia <sup>3</sup>	239	0,81	0,92	0,92	10,2	18,0	15,1	17,8
23	12	Wydobycie węgla kamiennego i brunatnego	16	0,83	1,52	1,47	21,4	48,9	48,5	39,6
24	27	Przemysł drukarski i wydawniczy	26	0,85	1,40	1,42	1,9	23,7	46,1	47,0
25	52	Handel detaliczny <sup>4</sup>	10	0,85	0,93	0,93	15,7	26,0	11,5	17,5
26	59	Inne sklepy detaliczne <sup>5</sup>	69	0,85	0,97	0,97	15,1	21,6	15,5	21,6
27	63	Ubezpieczyciele i reasekuratorzy <sup>6</sup>	90	0,86	1,12	1,12	11,0	19,3	27,4	33,2
28	87	Usługi <sup>5</sup>	67	0,86	0,99	0,99	11,8	19,2	17,2	23,1
29	64	Brokery i agenci ubezpieczeniowi <sup>6</sup>	6	0,88	0,95	0,96	9,8	21,8	12,5	18,4
30	67	Holdingi, fundusze inwestycyjne i powiernicze	206	0,90	1,37	1,38	16,1	27,6	36,4	48,3
31	65	Nieruchomości	36	0,91	1,50	1,47	15,0	29,6	42,1	53,6
32	14	Wydobycie minerałów niemetalicznych <sup>7</sup>	9	0,92	1,04	1,08	20,4	29,8	15,3	16,5
33	78	Studia filmowe	15	0,92	1,04	1,07	7,5	23,0	17,5	24,8
34	44	Transport wodny	6	0,93	1,43	1,42	13,4	32,7	36,7	40,9
35	15	Budownictwo ogólne	20	0,96	1,39	1,39	14,4	39,9	31,9	46,0
36	75	Naprawy, leasing i wynajem samochodów	6	0,96	2,32	2,41	27,8	55,3	64,5	78,3
37	50	Hurtowy handel dobrami trwałego użytku	72	0,97	1,13	1,13	16,9	22,1	16,2	22,0
38	73	Obsługa biznesu <sup>8</sup>	454	0,98	1,05	1,05	12,8	21,2	10,0	12,5
39	0	Rolnictwo, leśnictwo i rybołówstwo	15	0,99	1,25	1,18	16,3	26,5	17,5	20,0
40	39	Inne przemysły przetwórcze <sup>9</sup>	25	0,99	1,10	1,09	9,8	24,7	9,8	15,5
41	37	Produkcja środków transportu	77	1,00	1,41	1,41	16,4	26,4	35,5	43,4
42	36	Elektronika i inne wyposażenie elektryczne	299	1,02	1,20	1,20	10,8	25,6	20,7	23,0
43	13	Wydobycie ropy i gazu	185	1,03	1,33	1,33	20,6	33,9	25,8	29,6
44	40	Transport kolejowy	6	1,04	1,21	1,21	23,4	29,6	18,8	25,2
45	30	Przemysł gumowy i wyroby z plastiku	28	1,05	1,12	1,14	16,2	24,2	11,5	16,2
46	26	Przemysł papierniczy	29	1,08	1,50	1,51	12,0	27,7	31,7	42,6
47	34	Przetworzone wyroby metalowe <sup>10</sup>	42	1,08	1,30	1,30	15,8	23,8	22,4	28,6
48	35	Przemysł maszynowy i sprzęt komputerowy	164	1,09	1,27	1,27	15,4	25,5	25,2	25,6
49	47	Spedycja i forwarding	17	1,11	1,27	1,26	26,4	32,1	14,1	23,6
50	56	Detaliczne sklepy odzieżowe	38	1,11	1,19	1,19	18,7	28,4	10,5	15,1
51	57	Sklepy detaliczne <sup>11</sup>	16	1,14	1,22	1,24	10,0	31,6	16,7	15,8
52	10	Górnictwo metali	33	1,19	1,42	1,42	23,8	43,5	18,0	17,2
53	16	Budownictwo ciężkie (heavy construction)	14	1,23	1,37	1,37	14,7	32,6	16,9	21,6
54	23	Przemysł odzieżowy, dziewiarski i skórzany	21	1,23	1,38	1,38	14,0	27,4	13,6	21,6
55	33	Przetwórstwo głównych metali	35	1,23	1,81	1,80	13,5	38,5	36,7	34,7
56	24	Przemysł drzewny z wyjątkiem mebli	12	1,25	1,54	1,54	14,1	33,4	20,1	29,9
57	17	Specjalistyczne budownictwo <sup>12</sup>	12	1,26	1,46	1,46	14,4	33,4	15,9	21,0
58	32	Produkcja skór i wyrobów skórzanych	10	1,35	1,54	1,52	23,6	41,6	11,8	13,2
59	25	Przemysł meblarski	21	1,39	1,61	1,63	10,7	33,4	16,6	22,4
60	32	Produkcja wyrobów z kruszyw <sup>13</sup>	16	1,40	1,99	1,96	20,4	41,8	34,5	43,2
61	22	Przemysł włókienniczy	13	1,59	2,03	2,04	16,1	43,6	23,1	34,3
62	70	Hotele, wynajem mieszkań <sup>14</sup>	14	1,83	2,28	2,46	22,5	41,1	29,2	39,2
Łączna liczba spółek/średnie wskaźniki ogółem			<b>4193</b>	<b>0,91</b>	<b>1,21</b>	<b>1,21</b>	<b>14,6</b>	<b>27,7</b>	<b>26,4</b>	<b>31,6</b>

<sup>1</sup> pralnie, studia fotograficzne, salony piękności, zakłady fryzjerskie, etc.; <sup>2</sup> samochodowy (trucks) i usługi magazynowe; <sup>3</sup> pomiarowe, analityczne i kontrolne <sup>4</sup> materiałami budowlanymi, ogrodniczymi, naczepami kempingowymi, etc.; <sup>5</sup> apteki, spirytusowe, księgarnie, sportowe, kamery, pamiątki, biżuteria, etc.; <sup>6</sup> z wyłączeniem agentów i brokerów; <sup>7</sup> bez paliw; <sup>8</sup> reklama, ściąganie wierzitelności, badanie zdolności kredytowej, stenografia, systemy bezpieczeństwa, agencje crewingowe, etc.; <sup>9</sup> jubilerskie, gry, muzyczne, sportowe, etc.; <sup>10</sup> z wyjątkiem maszyn i urządzeń transportowych; <sup>11</sup> wyposażenie mieszkań: meble, agd, etc.; <sup>12</sup> i usługi budowlane; <sup>13</sup> gliny, szkła i betonu; <sup>14</sup> oraz parki rekreacyjne, kempingi, etc.

Na drugim miejscu w grupie sektorów o najmniejszym ryzyku operacyjnym mierzonym zdelewarowanym indeksem beta znajduje się SIC 49 usługi elektryczne, gazowe i sanitarne, z „czystą Beta” równą 0,36. Jest to w pełni zrozumiałe i oczywiste, mamy tu bowiem klasyczne podmioty świadczące usługi użyteczności publicznej (komunalne), charakteryzujące się stabilnymi przychodami, zyskami i stopami zwrotu. Niskie ryzyko operacyjne wykazują też operatorzy rurociągów z wyjątkiem gazociągów (SIC 46 – beta zdelewarowana równa 0,37), spółki sektora spożywczego (SIC 20 – beta „czysta” równa 0,46), handel detaliczny dobrami podstawowego użytku (SIC 53 – indeks ryzyka operacyjnego równy 0,48) i usługi edukacyjne (SIC 82 – beta „czysta” równa 0,49).

Na drugim biegunie znajdują się: hotele, wynajem mieszkań, parki rekreacyjne, kempingi, etc. (SIC 70 – „czysta“ beta 1,83), przemysł włókienniczy (SIC 22 – „czysta“ beta 1,59), produkcja wyrobów z kruszyw, gliny, szkła i betonu (SIC 32 – „czysta“ beta 1,40), przemysł meblarski (SIC 25 – „czysta“ beta 1,39), produkcja skór i wyrobów skórzanych (SIC 32 – „czysta“ beta 1,35), specjalistyczne budownictwo i usługi budowlane (SIC 17 – „czysta“ beta 1,26), przemysł drzewny z wyjątkiem mebli (SIC 24 – „czysta“ beta 1,25), przetwórstwo głównych metali (SIC 33 – „czysta“ beta 1,23), przemysł odzieżowy, dziewiarski i skórzany (SIC 23 – „czysta“ beta 1,23), górnictwo metali (SIC 10 – „czysta“ beta 1,19).

Współczynnik korelacji zdelewarowanych sektorowych indeksów beta i średniej stopy zwrotu z kapitału własnego (z okresu 10 lat) wynosi +0,293. Potwierdza to ogólnie znaną zasadę, że im większe ryzyko (w tym przypadku wyłącznie ryzyko operacyjne – bez uwzględniania ryzyka finansowego), tym wyższa (średnio biorąc) stopa zwrotu z kapitału. Z kolei współczynnik korelacji zdelewarowanych sektorowych indeksów beta i współczynnika zmienności wynosi +0,561. Występuje więc wyraźna korelacja pomiędzy ryzykiem operacyjnym mierzonym zdelewarowaną betą a zmiennością stopy zwrotu z kapitału własnego. Natomiast współczynnik korelacji pomiędzy zdelewarowaną betą a wskaźnikiem zadłużenia na 31.03.2013 wynosi -0,3291, co można zinterpretować następująco: spółki o niższym poziomie ryzyka operacyjnego mają wyraźnie większą skłonność do korzystania z długu niż spółki o wysokim poziomie ryzyka operacyjnego. Wynik ten jest logiczny, gdyż spółki działające w sektorach o wysokim poziomie ryzyka operacyjnego muszą ostrożnie korzystać z długu, bowiem jego nadmierny poziom spowodowałby zbyt wysokie, a więc niebezpieczne, ryzyko łączne. Prowadziłoby to do nieproporcjonalnie dużego zwiększenia kosztu kapitału własnego i w rezultacie do obniżenia wartości spółki.

## 9. Zakończenie

Z przedstawionych definicji i omówionych rodzajów ryzyka (w świetle teorii rynku kapitałowego) wynika, że ryzyko to kategoria niejednoznaczna, kontrowersyjna i trudna do pomiaru. Wykazano również, że identyfikacja i pomiar ryzyka są łatwiejsze na rozwiniętych rynkach kapitałowych. Aktualne długookresowe stopy zwrotu na amerykańskim rynku kapitałowym są ściśle skorelowane z ryzykiem odpowiadającym różnym klasom aktywów. W przypadku spółek amerykańskich możliwe jest również określenie ryzyka sektorowego. Natomiast w odniesieniu do polskiego rynku kapitałowego wykazano brak związku pomiędzy podstawowymi wskaźnikami finansowymi a wskaźnikiem beta i wszystkimi kategoriami kosztu kapitału, co wynika prawdopodobnie z błędnego oszacowania kosztu kapitału



własnego. Wskazane jest więc prowadzenie dalszych badań w tym zakresie, a także doskonalenie metodyki i praktyki estymowania kosztu kapitału stosowanego zarówno przez spółki giełdowe jak i niepubliczne. Analiza sektorowa współczynników beta dokonana na amerykańskim rynku kapitałowym pozwoliła zidentyfikować sektory o najniższym i najwyższym ryzyku operacyjnym i łącznym. Obliczone współczynniki korelacji pomiędzy zdelewarowaną betą a stopą zwrotu z kapitału, zmiennością i zadłużeniem są zgodne z oczekiwaniami.

## Literatura

1. *2014 Valuation Handbook. Guide to Cost of Capital. Market Results Through 2013*. Duff & Phelps, Chicago 2014.
2. Armour S., R. Feintzeig: *Hobby Lobby Ruling Raises Question: What Does 'Closely Held' Mean?* Wall Street Journal, June 30, 2014.
3. Brealey R., S. Myers, F. Allen: *Principles of Corporate Finance* (8th ed.), McGraw-Hill/Irwin, Boston 2005.
4. Copeland T., T. Koller, J. Murrin: *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, John Wiley & Sons, New York 1990.
5. Grinblatt M., S. Titman: *Financial Markets and Corporate Strategy*, McGraw-Hill.
6. Hamada R.S: *The Effect of the Firm's Capital Structure on the Systematic Risk of Common Stocks*. „Journal of Finance”, May 1972.
7. Kasper L.: *The Butler Pinkerton Model for Company-Specific Risk – A Critique*. Business Valuation Review, Winter 2008.
8. Notoria OnLine (serwis finansowy – dostęp wrzesień 2014).
9. Ofer A.R., O. Sarig, K. Bar-Hava: *New Tests of Market Efficiency Using Fully Identifiable Equity Cash Flows*. Working paper, February 2007.
10. Pratt S.P., R.F. Reilly, R.P. Schweihs: *Valuing a Business. The Analysis and Appraisal of Closely Held Companies*. Irwin Professional Publishing, Chicago 1996.
11. Pratt S.P., R.J. Grabowski: *Valuing a Business. Cost of Capital. Applications and Examples*. John Wiley & Sons, Hoboken 2010.
12. *Ryzyko w rachunkowości*. A. Karmańska (red.), Difin, Warszawa 2008.
13. S&P Global 1200. <http://us.spindices.com/indices/equity/sp-global-1200> oraz MSCI Global Equity Indices. <http://www.msci.com/products/indexes/>
14. Slee R., J.K. Paglia: *Private Cost of Equity Capital Model*. „The Value Examiner, A Professional Development Journal for the Consulting Disciplines”, March/April 2010.
15. Stewart III G.B.: *The Quest for Value*. HarperBusiness, New York 1991.
16. Szyszka A.: *Finanse behawioralne. Nowe podejście do inwestowania na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.
17. Szyszka A.: *Finanse behawioralne. Nowe podejście do inwestowania na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.
18. Trugman G.R.: *Understanding Business Valuation. A Practical Guide to Valuing Small and Medium Sized Businesses*. AICPA, New York 2012.
19. Zarzecki D.: *Użyteczność metody składania w szacowaniu kosztu kapitału własnego*, Przegląd Organizacji nr 2 2010.

20. Zarzecki D.: *Współczesne wyzwania wyceny przedsiębiorstw*, Zarzecki, Lasota i Wspólnicy, Szczecin 2013.
21. *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze Regon, I półrocze 2013*. GUS, Warszawa 2013.
22. Zyla M.L.: *Fair Value Measurement. Practical Guidance and Implementation*. John Wiley & Sons, Hoboken 2013.

### **Summary**

#### ***ESTIMATING THE Cost of capital – selected problems***

*The paper deals with basic definitions and kinds of risk (in the light of capital market theory). Long-term relationship between risk and return on the American capital market was presented. Sector risk observed in the US was discussed. Additionally, estimates of total risk (Beta) and cost of capital applied in the biggest public companies in Poland were presented. Results of the analysis proved that there is no relationship between key financial ratios, Beta, and all categories of the cost of capital. It likely results from wrong estimates of the cost of equity. It indicates a need for further research in the field, and requires an improvement of methodology and practice of estimating the cost of capital applied by Polish companies – both public and nonpublic.*

**Keywords:** *risk, cost of capital, business valuation*

*Małgorzata Kowalik*  
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

*Olga Jando*  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# FAKTORING W ZARZĄDZANIU NALEŻNOŚCIAMI PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE

## *Streszczenie*

*Zarządzanie należnościami przedsiębiorstwa, poprzez stosowanie właściwej polityki kredytowej ma istotne znaczenie dla utrzymania płynności finansowej. W artykule zwrócono uwagę, iż ważne jest, aby poziom należności pozostawał na optymalnym poziomie, pozwalającym na równoważenie kosztów i korzyści związanych z należnościami oraz w długim okresie na maksymalizację wartości firmy. Instrumentem, wykorzystywanym przez coraz większą liczbę przedsiębiorstw w zakresie zarządzania należnościami w celu poprawy płynności finansowej jest faktoring. Zaprezentowany został stan i perspektywy rozwoju faktoringu w Polsce, również w kontekście innych alternatywnych źródeł finansowania działalności przedsiębiorstw.*

\*\*\*

## 1. Wprowadzenie

Utrzymanie płynności finansowej, będące głównym krótkookresowym celem działalności przedsiębiorstwa, jest jednocześnie jednym z najbardziej istotnych i wymagających zadań przed jakimi stoją współcześni menedżerowie. Jak pokazują badania <sup>1</sup> na zatory płatnicze, stanowiące istotną barierę w prowadzeniu działalności, skarży się prawie 90% przedsiębiorstw, które przyjmują płatności z odroczonym terminem. Zaledwie 12 % przedsiębiorców twierdzi, że w ostatnich 6 miesiącach ich odbiorcy płacili regularnie. Taka sytuacja może przyczynić się do częstszego korzystania z usług faktoringowych przez przedsiębiorców, gdyż pomogłoby to w szybszym odzyskaniu gotówki zablokowanej w formie należności. Na rynku coraz

<sup>1</sup> *Komitet Wykonawczy PZF, Komentarz Ekonomiczny nr 6, Polski Związek Faktorów, Warszawa 2016, s. 1-4.*

popularniejsze stają się zatem alternatywne formy finansowania działalności, widać również rosnące zainteresowanie zwłaszcza faktoringiem pełnym. Warto również podkreślić, że przedsiębiorcy coraz chętniej korzystają także z faktoringu eksportowego.<sup>2</sup> W utrzymaniu płynności finansowej w przedsiębiorstwie istotne znaczenie zatem ma właściwe zarządzanie jego należnościami i wykorzystywanie w tym zakresie instrumentów i narzędzi przyczyniających się do poprawy płynności finansowej.

## 2. Istota zarządzania należnościami w przedsiębiorstwie

Należności są formą aktywów bieżących oraz składnikiem kapitału obrotowego, a ich poziom powinien podlegać stałej optymalizacji. Powstają w rezultacie sprzedaży produktów lub usług, za które zapłata dokonywana jest przez kontrahenta w okresie późniejszym niż data odbioru świadczenia i dostarczenia rachunku. Poziom należności zależy zatem w głównej mierze od wolumenu sprzedaży kredytowej i średniej długości okresu między datą sprzedaży, a datą inkasa należności. Zarządzanie nimi zaczyna się od pojęcia decyzji o udzieleniu bądź odmowie kredytu i ma bezpośredni wpływ na zyskowność przedsiębiorstwa oraz na jego przepływy gotówkowe. Jednym z głównych celów zarządzania należnościami jest optymalizacja ich poziomu. Nie jest to jednak prosty proces, a dzieje się tak za sprawą sprzężeń zwrotnych między poziomem sprzedaży, a polityką kredytową w stosunku do odbiorców<sup>3</sup>.

Odroczenie zapłaty jest równoznaczne z udzieleniem odbiorcy kredytu, który może mieć dwojaki charakter manipulacyjny lub handlowy (kupiecki)<sup>4</sup>. E. F. Brigham<sup>5</sup> podaje iż na politykę kredytową przedsiębiorstwa składają się takie zmienne jak: okres kredytowania, standardy kredytowe, polityka ściągania należności oraz rabaty.

Formy polityki kredytowej tworzy się na podstawie różnych kryteriów. Z punktu widzenia charakteru tej polityki można wyróżnić politykę: konserwatywną, agresywną oraz elastyczną. Według kryterium sposobu finansowania należności politykę kredytową można podzielić na tzw. pozycję „dostawcy” kredytu oraz pozycję „odbiorcy”. B. Gup<sup>6</sup> wyszczególnia formy polityki kredytowej odpowiadające poszczególnym fazom cyklu koniunkturalnego branży, do której należą kontrahenci przedsiębiorstwa. Z kolei S. Mian i C. Smith<sup>7</sup> wyróżniają siedem podstawowych struktur finansowo – organizacyjnych z punktu widzenia tego, jak realizowany jest w ich ramach proces kredytowania.

Poziom należności w przedsiębiorstwie wynika także ze stosowanej polityki ściągania należności, czyli procedur stosowanych przez firmę w tym zakresie. Chcąc uchronić się przed ryzykiem, podmioty gospodarcze sięgają po instrumenty, które im to umożliwiają. W praktyce często stosowaną metodą jest wysyłanie upomnień listowych bądź za pomocą poczty elektronicznej. Kolejnym sposobem jest rygorystyczne traktowanie dłużników, które skutkuje zniechęceniem potencjalnych klientów. Utracone wówczas przychody ze sprzedaży traktowane są jako koszty związane z określonym sposobem podejścia do ściągania należności. Wybranie konkretnej metody powinno być zatem poparte analizą zysków i strat wynikających z danego sposobu<sup>8</sup>.

<sup>2</sup> Ibidem.

<sup>3</sup> E.F. Brigham, L.C. Gapenski, *Zarządzanie finansami 2*, op.cit., s. 247.

<sup>4</sup> J. Iwin-Garżyńska, A. Adamczyk, *Wybrane zagadnienia finansów przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 148.

<sup>5</sup> E. F. Brigham, *Podstawy zarządzania finansami 3*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 157-158.

<sup>6</sup> B. Gup, *Principles of Financial Management*, John Wiley and Sons, New York 1985, s. 434, podano za:

<sup>D</sup> Wędzki, *Teoria zintegrowanego zarządzania kredytem handlowym w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 30.

<sup>7</sup> S. Mian, C. Smith, *Accounts Receivable Management Policy: Theory and Evidence*, Journal of Finance 1992, nr 1, podano za: D. Wędzki, *Teoria zintegrowanego zarządzania kredytem handlowym w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 30.

<sup>8</sup> J. Czekaj, Z. Dresler, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 151.

Kolejnym elementem z zakresu ustalania polityki kredytowej jest stosowanie różnego rodzaju rabatów gotówkowych. Objawia się to obniżeniem ceny towaru dla zachęcenia do szybszego uregulowania za nie płatności. Takie zabiegi często przynoszą przedsiębiorstwu wymierne korzyści – przyciągają nowych klientów i powodują skrócenie czasu odroczenia wpływów ze sprzedaży dóbr. Należy jednak pamiętać o dokonaniu analizy w celu ustalenia optymalnej wielkości rabatów. Przedsiębiorstwa, których sprzedaż wykazuje wahania sezonowe mogą zastosować sezonowe datowanie rachunków. Innym rodzajem opustu jest opust ilościowy niekumulatywny i kumulatywny. Istnieje również opust funkcjonalny w przypadku którego przewiduje się obniżenie ceny produktu lub usługi dla pośredników w zamian za świadczenie przez nich określonych funkcji związanych ze sprzedażą np. dystrybucyjnych czy promocyjnych<sup>9</sup>.

Prowadzenie optymalnej polityki kredytowej nie jest proste i często jest poparte analizą wielu czynników. Łączy w sobie bowiem zarówno korzyści, jak i negatywne skutki. Liberalna polityka kredytowa może stać się decydującym czynnikiem dla którego odbiorcy wybiorą konkretnego dostawcę, gdyż często zależy im na odroczonej terminach zapłaty. Z drugiej strony wraz ze wzrostem kredytowania kontrahentów, obserwuje się wzrost ryzyka ich niewypłacalności<sup>10</sup>.

Dobry system kredytowania odbiorców może stać się czynnikiem mającym wpływ na przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Powinien cechować się przejrzystością i spójnością oraz być oparty na dotychczasowych doświadczeniach, które uwzględniają cechy niezawodnych oraz wątpliwych odbiorców<sup>11</sup>.

Przedsiębiorstwa, które pragną przyspieszyć wpływ należności, przy jednoczesnym utrzymaniu poziomu kredytowania swoich kontrahentów mogą skorzystać z udzielania kredytu w formie wekslowej, uzyskiwania kredytu bankowego pod zastaw należności, cesji należności czy ich odsprzedaży. Specyficzną formą inkasa należności, która łączy w sobie wiele cech i właściwości jest też faktoring, na który szczególnie zwrócono uwagę w niniejszym opracowaniu.

Istnieje zatem wiele instrumentów, które mogą być wykorzystywane w zarządzaniu należnościami. Mają one różny charakter i formę, wpływają na politykę kredytową przedsiębiorstwa w tym na sposób windykowania należności. Istotnym jest fakt, że przedsiębiorstwa korzystając z instrumentów, które przyspieszają wpływ gotówki, poprawiają swoją płynność finansową.

### **3. Faktoring jako instrument wspomagający utrzymanie płynności finansowej**

Faktoring łączy w sobie cechy cesji wierzytelności, umowy-zlecenia i dyskonta. Przedsiębiorstwa sięgają po tę formę finansowania ponieważ zapewnia szybszy dostęp do środków finansowych, które dotychczas pozostawały ulokowane w fakturach o odroczonej terminie płatności. Uwolnione zasoby pieniężne przyczyniają się do zwiększenia płynności finansowej przedsiębiorstwa i do poprawy jego stabilności w gospodarce, charakteryzującej się nieustanną zmiennością. Faktoring jest uważany za najbardziej elastyczne źródło finansowania, biorąc pod uwagę łatwość sterowania poziomem zadłużenia<sup>12</sup>.

W literaturze spotyka się wiele definicji faktoringu, na podstawie których można określić istotę faktoringu. Jest nią nabywanie od przedsiębiorstw wierzytelności za określoną cenę, które przysługują im w stosunku do dłużników oraz świadczenie dodatkowych usług na rzecz tych podmiotów gospodarczych. Wśród tych czynności wyróżnia się m.in. ściąganie należności, okresowe badanie sytuacji finansowej dłużników, kierowanie upomnień do tych, którzy zalegają z płatnościami, windykacja

<sup>9</sup> E. F. Brigham, *Podstawy zarządzania finansami 3*, op. cit., s. 163.

<sup>10</sup> J. Iwin-Garżyńska, A. Adamczyk, *Wybrane zagadnienia finansów przedsiębiorstw*, op. cit., s. 148.

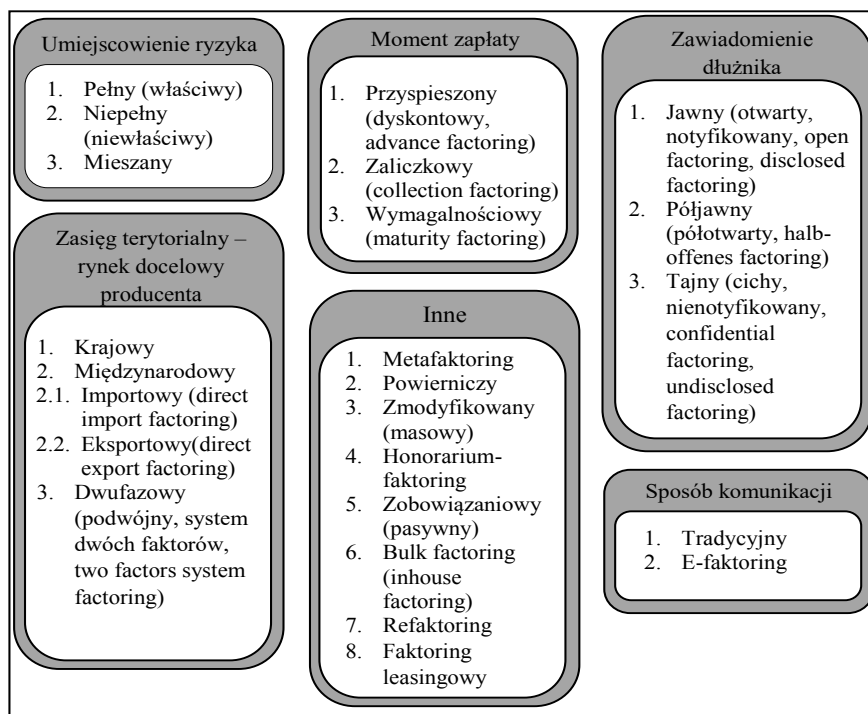
<sup>11</sup> J. K. Shim, J. G. Siegel, *Dyrektor finansowy*, Dom wydawniczy ABC, Kraków 1999, s. 251.

<sup>12</sup> J. Czarecki, *Faktoring jako instrument finansowania działalności MSP*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2007, s. 69-70.

nałości, udzielanie kredytów i pożyczek związanych z umową faktoringu, prowadzenie rozliczeń pomiędzy przedsiębiorstwem a jego dłużnikami, prowadzenie ksiąg i wiele innych. Co więcej należy podkreślić, że przedmiot faktoringu stanowi cesja krótkoterminowych wierzytelności, które powstają w związku z dostawą dóbr lub usług<sup>13</sup>.

Według prawa polskiego umowa faktoringowa jest umową mieszaną, nienazwaną, będącą połączeniem umowy o świadczenie usług oraz cesji wierzytelności. Oznacza to, że nie została unormowana ani w kodeksie cywilnym, ani handlowym<sup>14</sup>. Istnieje zatem możliwość dopasowania umowy faktoringu do potrzeb stron, co poskutkowało powstaniem wielu rodzajów faktoringu, wyróżnianych w oparciu takie kryteria jak: umiejscowienie ryzyka, moment zapłaty, zawiadomienie dłużnika, zasięg terytorialny, sposób komunikacji i inne. Rodzaje faktoringu w zależności od poszczególnych kryteriów zostały zaprezentowane za pomocą schematu na rysunku 1<sup>15</sup>.

Rysunek 1: Rodzaje faktoringu według sześciu kryteriów.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Kreczmańska-Gigol, *Oplacalność faktoringu dla przedsiębiorcy i faktora*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 19 ; K. Kreczmańska, *Faktoring w przedsiębiorstwie, Informator – Instytucje faktoringowe*, Wydawnictwo BART Warszawa 1997, str.18-28 ; K. Kruczalak, *Faktoring i jego gospodarcze zastosowanie*, Wydawnictwa Prawnicze PWN, Warszawa 1997, s. 37-40. ; M. Tokarski, *Faktoring w małych i średnich przedsiębiorstwach forma krótkoterminowego finansowania działalności*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 59.

<sup>13</sup> K. Kreczmańska, *Faktoring w teorii i praktyce czyli o tym, jak szybko, tanio, bezpiecznie i zgodnie z prawem odzyskiwać wierzytelności*, Wydawnictwo BART, Warszawa 1996, s. 11-12.

<sup>14</sup> J. Czarecki, *Faktoring jako instrument finansowania działalności MSP*, op. cit., s.95-96.

<sup>15</sup> W nawiasach zostały podane inne nazwy, które można spotkać w literaturze, a dotyczące tego samego rodzaju faktoringu.

Rodzaje faktoringu, których nie można jednoznacznie dopasować do wyżej wspomnianych kryteriów, zostały ujęte w osobnej kategorii. Są to: metafaktoring, faktoring powierniczy, faktoring zmodyfikowany, honorarium-faktoring oraz faktoring zobowiązaniowy. W praktyce tworzone i zawierane umowy faktoringowe często mają zróżnicowany charakter gdyż faktorzy dokonują modyfikacji, w celu lepszego dopasowania się do potrzeb klientów oraz zachowania konkurencyjności<sup>16</sup>. Przykładem takiego rozwiązania jest faktoring odwrócony, który w swoich cechach ma niewiele wspólnego z klasycznym faktoringiem. Faktorant staje się tu bowiem dłużnikiem faktoringowym, w którego imieniu faktor opłaca zobowiązania. Zapłatę za fakturę gwarantuje faktor, co pozwala faktorantowi wynegocjować dłuższe terminy płatności lub otrzymać większy upust z racji wcześniejszego dokonania płatności. Dostawca również odnosi korzyści w postaci otrzymania zapłaty w terminie lub nawet przed jego zapadnięciem. Faktoring odwrotny może być stosowany przez przedsiębiorstwa nie tylko w celu poprawy wiarygodności, ale również jako rodzaj wsparcia dostawców stanowiących mniejsze podmioty.

Wymienione rodzaje faktoringu nie są jedynymi. W praktyce spotyka się wiele rodzajów faktoringu, gdyż umowa ta ciągle ewoluuje w celu lepszego dopasowania się do rosnących potrzeb przedsiębiorców. Na rynku oferowane są nowe warunki współpracy między faktorami i faktorantami, które umożliwiają coraz skuteczniejsze i sprawniejsze zarządzanie wierzytelnościami i nieustanne poprawianie płynności finansowej polskich przedsiębiorstw. W rezultacie z roku na rok pojawiają się niespotykane dotychczas odmiany faktoringu.

#### 4. Rozwój i wykorzystanie faktoringu w Polsce w latach 2005-2016

W Polsce instytucja faktoringu ma dość krótką historię. Pojawił się on na początku lat 90. XX wieku. Wraz z rozwojem przedsiębiorczości nastąpił wzrost dynamiki transakcji handlowych. Co więcej pojawiło się zwiększone zapotrzebowanie na środki pieniężne. Wynikało to w głównej mierze z trudności w ściąganiu należności za sprzedane towary i usługi. Specyfika operacji faktoringowych sprawiła, że z banków zaczęły wydzielać się odrębne instytucje oraz niezależne jednostki świadczące tego typu usługi. W Polsce jest ich jednak niewiele, zaś coraz więcej banków angażuje się w działalność faktoringową. W 2003 roku obroty faktorów przekroczyły nieznacznie 12 mld zł, co w porównaniu do wyników z początku faktoringu w Polsce oznacza dziewięciokrotny wzrost. Rynek faktoringowy w Polsce rozwija się zatem stosunkowo dynamicznie, co pokazują dane zaprezentowane w dalszej części artykułu. Faktoring znalazł swoje zastosowanie m.in. w branży metalowej, chemicznej, elektromaszynowej, odzieżowo-włókienniczej, drzewno-papierniczej, energetycznej, budowlanej, komputerowej, meblowej, farmaceutycznej oraz spożywczej. Niektóre z instytucji faktoringowych działające na terenie Polski są zrzeszone w Polskim Związku Faktorów<sup>17</sup>. Obecnie do Związku należy 27 członków w tym 5 banków komercyjnych i 22 samodzielne podmioty wyspecjalizowane w faktoringu<sup>18</sup>.

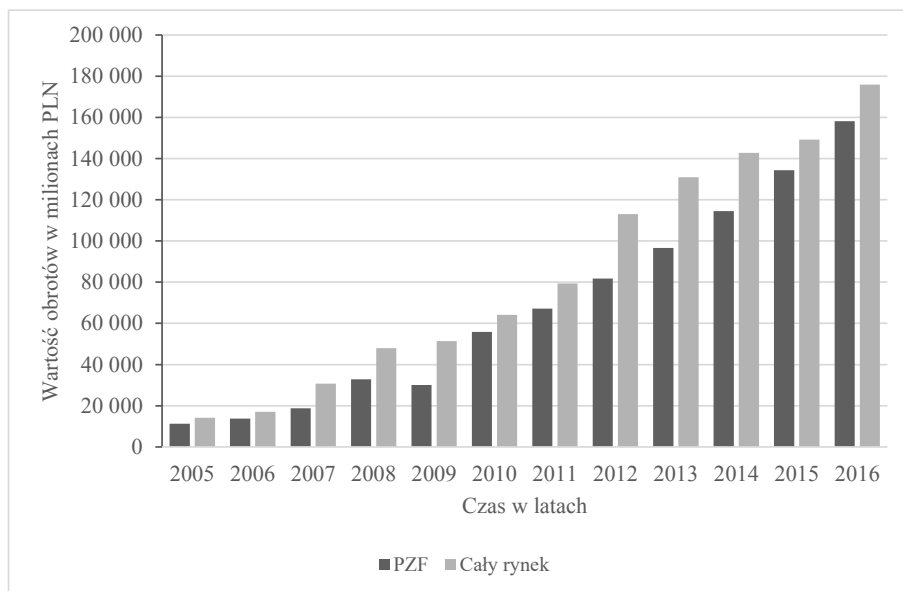
Wykres 1 przedstawia wartość transakcji faktoringowych z podziałem na cały rynek i Polski Związek Faktorów w latach 2005-2016.

<sup>16</sup> K. Kreczmańska-Gigol, *Oplacalność faktoringu dla przedsiębiorcy i faktora*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 25.

<sup>17</sup> P. Katner, *Przeniesienie wierzytelności w umowie faktoringu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 24.

<sup>18</sup> Oficjalna strona internetowa Polskiego Związku Faktorów, [www.faktoring.pl](http://www.faktoring.pl), (dostęp: 06.03.2018).

Wykres 1: Wartość transakcji faktoringowych z podziałem na cały rynek i Polski Związek Faktorów w latach 2005-2016



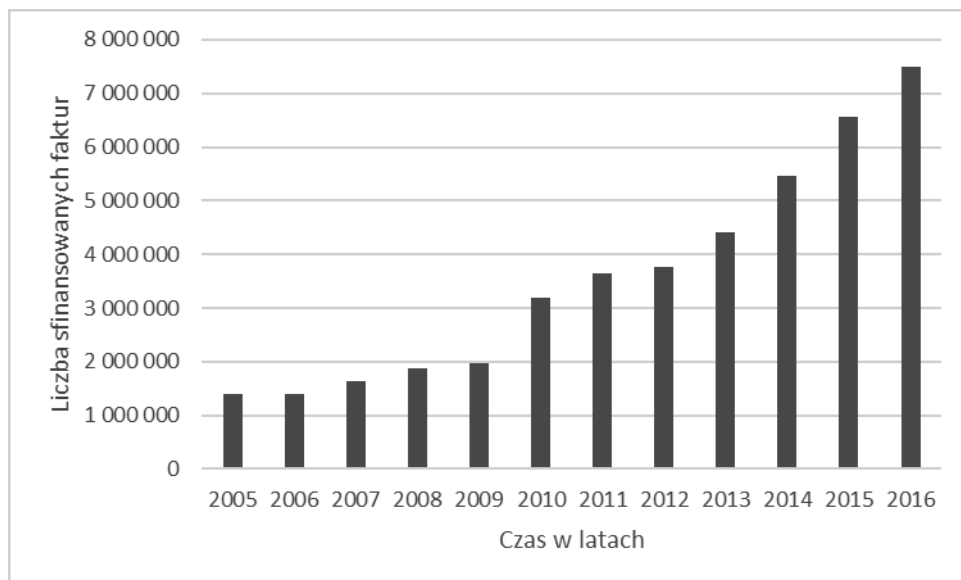
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Oficjalna strona internetowa Polskiego Związku Faktorów, [www.factoring.pl](http://www.factoring.pl).

Na wykresie 1 można zaobserwować wyraźną tendencję wzrostową na przestrzeni dwunastu lat. Między 2005 a 2016 rokiem obserwujemy 1301% wzrostu wartości transakcji odbytych w ramach Polskiego Związku Faktorów oraz 1141% wzrostu wartości transakcji odbytych na całym rynku. Średni wzrost z roku na rok dla transakcji w obrębie PZF to 29%, a na całym rynku 27%. Może to świadczyć m.in. o rosnącej popularności faktoringu w Polsce oraz o coraz większej potrzebie zachowania płynności finansowej przez przedsiębiorstwa.

W roku 2009 odnotowano spadek wartości transakcji, czego przyczyną był globalny kryzys gospodarczy. Wzrost wartości transakcji w kolejnych latach miał związek z potrzebą utrzymania przez przedsiębiorstwa płynności finansowej, która w wielu podmiotach gospodarczych została zachwiana wskutek niestabilnej sytuacji gospodarczej. Warto jednak zestawzić wartość transakcji z liczbą faktur, które zostały sfinansowane w wyniku skorzystania przez przedsiębiorstwa z usługi faktoringu. Wykres 2 pokazuje liczbę sfinansowanych faktur na przestrzeni dwunastu lat.



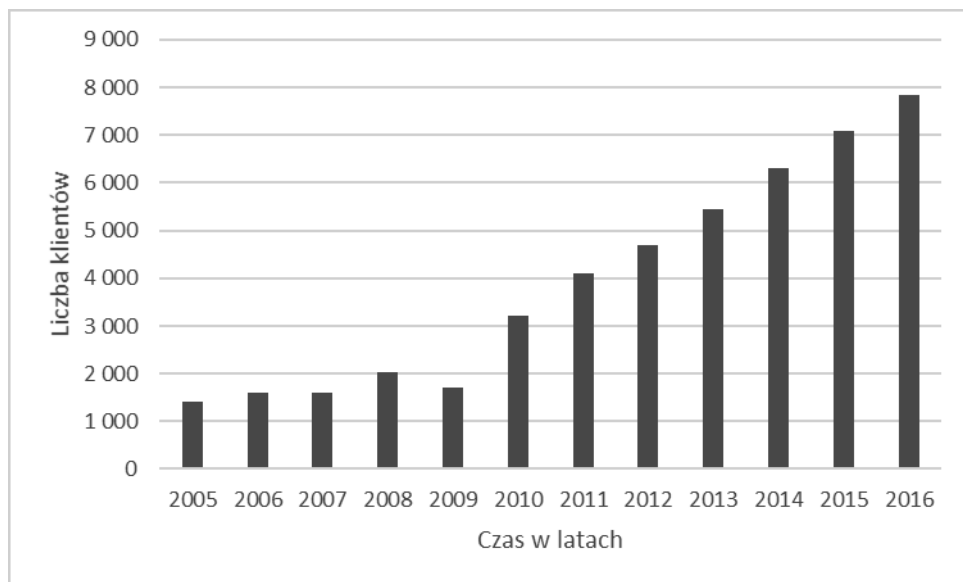
Wykres 2: Liczba sfinansowanych poprzez faktoring faktur w latach 2005-2016



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Oficjalna strona internetowa Polskiego Związku Faktoringu, [www.faktoring.pl](http://www.faktoring.pl).

Po przeanalizowaniu liczby sfinansowanych faktur przypadających w latach 2005-2009 i porównaniu ich z wartościami transakcji faktoringowych z wykresu 1 można dostrzec interesującą prawidłowość. Liczba sfinansowanych faktur w okresie 2005-2009 oscyluje wokół zbliżonych wartości od 1,4 do około 2 milionów, natomiast wartość transakcji znacząco w tym okresie wzrasta. Oznacza to, że kwoty na które opiewały faktury były w latach 2005-2009 z roku na rok większe. Może być to związane z faktem, że podmiotami, które w głównej mierze korzystały z faktoringu były duże przedsiębiorstwa, które wystawiały faktury opiewające na znaczne kwoty. Podobną tendencję można zauważyć analizując liczbę klientów korzystających z usług faktoringowych na przestrzeni dwunastu lat. Dane zostały zaprezentowane na wykresie 3.

Wykres 3: Liczba klientów korzystających z usług faktoringowych w latach 2005-2016



Źródło: Oficjalna strona internetowa Polskiego Związku Faktorów, [www.factoring.pl](http://www.factoring.pl).

Liczba klientów sukcesywnie wzrasta na przestrzeni dwunastu lat – wyłączając rok 2009, gdzie odnotowano spadek, który był rezultatem kryzysu gospodarczego. Warto zauważyć, że mimo spadku klientów korzystających z usług faktoringowych odnotowano wzrost wartości transakcji w roku 2010 w porównaniu do roku 2009. Oznacza to, że transakcje dotyczyły większych kwot niż w poprzednich latach. Ogólny wzrost świadczy natomiast o rosnącej popularyzacji usług faktoringowych. Wzrost liczby klientów zaobserwowany po roku 2009 mógł być wywołany zaostrzeniem regulacji dotyczących pozyskiwania kredytów przez przedsiębiorstwa. Spadek liczby klientów po 2008 roku mógł być spowodowany różnorodnymi czynnikami. Zdobyta w rekordowym roku 2008 baza klientów generowała mniejsze obroty w ostatnim kwartale tego roku. Zjawisko to dotyczyło przede wszystkim branży stalowej, która jest głównym klientem przedsiębiorstw faktoringowych i zapewnia około 40% obrotów. Przedsiębiorstwa handlujące stałą osiągają pod koniec roku słabsze wyniki, co wynika z sezonowości. W tamtym czasie jednak nałożyło się na to dodatkowe zmniejszenie popytu. Drugą przyczyną pogorszenia dynamiki w końcówce 2008 roku, które trwało w 2009 roku było wyczekiwanie ze strony nowych klientów. Przedsiębiorstwa czekały wówczas na decyzje, czy w związku z kryzysem banki zmniejszą finansowanie. Jeśli dochodziło do takiej sytuacji przedsiębiorstwa zwracały się do faktorów. Jeśli jednak otrzymywały finansowanie na satysfakcjonującym poziomie, pozostawały przy kredytach bankowych.

Charakterystyczną cechą rynku faktoringu w Polsce jest stały, dynamiczny trend wzrostu. Wzrost rynku faktoringu w Polsce wykazuje od wielu lat wysoką – mierzoną w skali dwucyfrowej – dynamikę. Przez ostatnie dziesięć lat rynek wzrósł ponad czternastokrotnie i jest najszybciej rosnącym segmentem rynku usług finansowych w Polsce. Faktoring z roku na rok zdobywa coraz więcej klientów. Rosnące obroty przekładają się na większą ilość umów i tym samym na większą liczbę faktorantów i kontrahentów. Należy również podkreślić, że faktoring jest dla klientów coraz częściej usługą pierwszego

wyboru. Do obszarów działalności, w których najczęściej wykorzystuje się faktoring można zaliczyć branżę spożywczą, chemiczną, handel hurtowy oraz wspomnianą branżę metalową<sup>19</sup>.

## 5. Tendencje na polskim rynku faktoringowym

Jak oceniają specjaliści, w najbliższych latach faktoring będzie rozwijał się dynamicznie. Nie dotyczy to wyłącznie trendu statystycznego, ale o niewykorzystanie w dostatecznym stopniu potencjału tkwiącego w najmniejszych przedsiębiorstwach oraz start-upach. Co więcej wraz z upływem czasu oferowane usługi faktoringowe są coraz bardziej różnorodne. Trend ten będzie się utrzymywał, ponieważ faktorzy będą konstruować jeszcze bardziej zaawansowane produkty, które w założeniu będą wspomagać wszystkie strony obrotu handlowego. Ekspertci biorący udział w organizowanym co roku Międzynarodowym Kongresie Faktoringowym ocenili, że nastąpi jeszcze większy rozwój funkcji dodatkowych. Będzie on dotyczył między innymi form inkasowania długu, tak żeby przepływ środków od dłużnika, poprzez instytucję faktoringową, do klienta odbywał się w sprawny sposób. Faktorzy poszukują również nowych rozwiązań, które pozwolą im coraz mocniej przejmować ryzyko. Ich działania skupiają się na poszukiwaniu odpowiednich ubezpieczycieli, aby asekurować się polisami, oraz metod, które pomogą skutecznie sprawdzać i oceniać kontrahentów pod względem ryzyka<sup>20</sup>.

Jednym z wyzwań, przed którym stoi dziś branża faktoringowa, jest dalsza automatyzacja procesów obsługi i standaryzacja oferowanych produktów. Faktorzy dążą do obniżania kosztów. W związku z tym rozwiązania wymagające dużych nakładów, zastępowane są tańszymi, które są oparte na technologii i procesach IT<sup>21</sup>.

Jednym ze sposobów rozwoju usług faktoringowych, które mają za zadanie zachęcić faktorantów do współpracy jest specjalizacja faktorów nie tylko w wąskich ale również niszowych sektorach. W takim przypadku faktor jest zobowiązany do dogłębnego poznania dziedziny, w której się specjalizuje i dzięki temu jest w stanie lepiej zrozumieć potrzeby swoich klientów. Co więcej bycie pionierem w danej gałęzi, która wcześniej nie cieszyła się znaczącym zainteresowaniem faktorów, może przysporzyć mu faktorantów. Przykładem takiego typu branży jest agrofaktoring, który jest skierowany do branży rolno-spożywczej, a w szczególności do rolników. Zwracając uwagę na potrzeby faktorantów, niektórzy z faktorów tworzą nowe, nieznanne do tej pory rozwiązania. W przyszłości trend ten będzie się utrzymywać ze względu na osiągnięty w ten sposób prestiż oraz większe zainteresowanie proponowaną ofertą. Przykładem tego zjawiska jest usługa in-house faktoringu, która różni się zakresem. Po stronie faktoranta pozostaje obowiązek rozliczenia zapłaty dokonanej przez dłużnika. Czynności związane z egzekwowaniem należności pozostawione są faktorowi<sup>22</sup>.

Według ekspertów, którzy wzięli udział w VII Międzynarodowym Kongresie Faktoringu coraz więcej polskich przedsiębiorców korzysta z więcej niż jednej firmy faktoringowej. Faktorzy powinni zatem dołożyć szczególnych starań, aby przepływ informacji między nimi był lepszy. Przedsiębiorstwa faktoringowe powinny wypracować między sobą współpracę, by móc odpowiednio podzielić się konkretnymi obszarami finansowania klienta i oferować najbardziej kompleksowe rozwiązania. Takie działanie miałyby pozytywny wpływ przede wszystkim w obszarze zadowolenia klientów. Co więcej faktorzy będą zmuszeni radzić sobie ze zmieniającymi się uwarunkowaniami prawnymi. Fakt, że będzie ich

<sup>19</sup> D. Steć, *Rynek faktoringu w Polsce w 2015 roku*, pod red. T. Biernat, Polski Związek Faktorów, Warszawa 2016, s. 23-25.

<sup>20</sup> W. Podhorecka, *RAPORT: Zarządzanie płynnością finansową. Faktoring z szansą dwucyfrowego wzrostu*, Harvard Business Review, <https://www.hbrp.pl/b/raport-zarzadzanie-plynnoscia-finansowa-faktoring-z-szansa-dwucyfrowego-wzrostu/1EtYQ3BmR>, dostęp 21.04.2018.

<sup>21</sup> Ibidem.

<sup>22</sup> M. Maksimiuk, *Specyfika i perspektywy rozwoju rynku faktoringu w Polsce*, [W:] Faktoring Almanach Polskiego Związku Faktorów, pod red. T. Biernata, Polski Związek Faktorów, Warszawa 2016, s. 254.

coraz więcej, stwierdził Ł. Kozioł – jeden z ekspertów. Według niego polski rynek staje się coraz bardziej podobny do rynku włoskiego. Ekspert ten pokłada również duże nadzieje w unifikowanych systemach, czyli takich, dzięki którym będzie można wejrzeć we wszystkie potrzebne dokumenty faktoranta. Być może jest to rozwiązanie, które pozwoli na rozwiązanie problemu narastających regulacji prawnych<sup>23</sup>.

Wśród instrumentów i rozwiązań, które mogą przyczynić się do rozwoju faktoringu wymieniane są: produkty informatyczne, doradztwo na rynku faktoringu oraz faktoring odwrotny<sup>24</sup>. Warto zwrócić uwagę na rozwój faktoringu odwrotnego, który okazał się sposobem na ograniczenie ryzyka. – *reverse factoring*. Rozwiązanie to może dotyczyć wymiany handlowej przebiegającej między podmiotami gospodarczymi na terenie danego kraju. Faktoring odwrotny, który natomiast jest stosowany na szczeblu międzynarodowym nazwano finansowaniem łańcucha dostaw – *Supply Chain Finance*. W tym przypadku mechanizm działania jest taki sam, jednak większa jest liczba podmiotów, które biorą udział w transakcji. W związku z udziałem jednostek z wielu krajów *Supply Chain Finance* łączy w sobie też pewne cechy faktoringu eksportowego i importowego<sup>25</sup>.

Nie można również zapomnieć o istnieniu innych – alternatywnych do faktoringu źródeł pozyskiwania kapitału. Mogą one stanowić zagrożenie dla dynamicznego rozwoju branży faktoringowej i factorzy powinni zdawać sobie sprawę z ich istnienia. Jednym z takich instrumentów jest *Asset Based Lending* czyli finansowanie zabezpieczone aktywami. Polega ono na udzieleniu pożyczki przez wyspecjalizowany podmiot lub bank. Gwarancją jej spłaty stanowią aktywa posiadane przez dane przedsiębiorstwo. *Asset Based Lending* powinno służyć jako narzędzie używane w obliczu nadarzających się szans na rozwój przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że ten sposób finansowania nie stanowi bezpośredniego zagrożenia dla rozwoju faktoringu ze względu na różnych odbiorców usługi i różne poziomy uzyskania finansowania. Nałożenie się segmentu obu opisywanych instrumentów nastąpi w sytuacji, gdy dotychczasowy faktorant wyrazi chęć uzyskania większego finansowania niż wynika to z wystawionych przez niego faktur, a jego sytuacja finansowa uniemożliwi mu skorzystanie z kredytu bankowego. W takim przypadku *Asset Based Lending* może wpłynąć na wyniki przedsiębiorstw faktoringowych, które mogą stracić znaczącego klienta. W Polsce ta usługa nie jest jeszcze dostępna, ale ze względu na jej rosnącą popularność na innych – bardziej rozwiniętych rynkach faktoringowych, można wysnuć wniosek, że w przeciągu kilku najbliższych lat może pojawić się również w Polsce, co może poskutkować spadkiem liczby faktorantów i przyczynić się do zmniejszenia dynamiki rozwoju branży faktoringowej.<sup>26</sup>

## 6. Zakończenie

Na podstawie zaprezentowanych rozważań, można stwierdzić iż faktoring jest istotnym i często wykorzystywanym instrumentem w zakresie zarządzania należnościami przedsiębiorstw w Polsce. Biorąc pod uwagę wszystkie opisane powyżej przesłanki, perspektywy rozwoju rynku faktoringu w Polsce są dość obiecujące. Pozytywne informacje dotyczące przewidywań rozwoju polskiej gospodarki, w tym w znacznym stopniu eksportu, stanowią możliwość ekspansji faktorów. Należy podkreślić, że pewną zmianę na rynku mogą wprowadzić alternatywne formy pozyskania kapitału, które w swej konstrukcji są podobne do faktoringu. Jest jednak pewnym, że faktoring w dalszym ciągu będzie odgrywał znaczącą rolę w rozwoju dużych przedsiębiorstw. Prawdopodobną tendencją będzie skierowanie uwagi faktorów

<sup>23</sup> *Relacja z VII Międzynarodowego Kongresu Faktorów*, <http://www.kongresfaktoringu.pl/index3.php?page=5>, dostęp 21.04.2018.

<sup>24</sup> M. Maksimiuk, *Specyfika i perspektywy rozwoju rynku faktoringu w Polsce*, op. cit., s. 254.

<sup>25</sup> Ibidem.

<sup>26</sup> Ibidem.

na małe i średnie podmioty gospodarcze, gdyż właśnie tam upatruje się drogę dalszego dynamicznego rozwoju branży faktoringowej<sup>27</sup>.

## Literatura

1. Brigham E. F., *Podstawy zarządzania finansami 3*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
2. Brigham E.F., Gapenski L.C., *Zarządzanie finansami 2*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
3. Czarecki J., *Faktoring jako instrument finansowania działalności MSP*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2007.
4. Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
5. Iwin-Garżyńska J., Adamczyk A., *Wybrane zagadnienia finansów przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
6. Katner P., *Przeniesienie wierzycielności w umowie faktoringu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
7. Komitet Wykonawczy PZF, *Komentarz Ekonomiczny nr 6*, Polski Związek Faktorów, Warszawa 2016.
8. Kreczmańska K., *Faktoring w teorii i praktyce czyli o tym, jak szybko, tanio, bezpiecznie i zgodnie z prawem odzyskiwać wierzycielności*, Wydawnictwo BART, Warszawa 1996.
9. Kreczmańska-Gigol K., *Oplacalność faktoringu dla przedsiębiorcy i faktora*, Wydawnictwo Diffin, Warszawa 2007.
10. Kruczalak K., *Faktoring i jego gospodarcze zastosowanie*, Wydawnictwa Prawnicze PWN, Warszawa 1997.
11. Maksimiuk M., *Specyfika i perspektywy rozwoju rynku faktoringu w Polsce*, /W:/ *Faktoring Almanach Polskiego Związku Faktorów*, pod red. T. Biernata, Polski Związek Faktorów, Warszawa 2016.
12. Oficjalna strona internetowa Polskiego Związku Faktorów, [www.faktoring.pl](http://www.faktoring.pl),
13. Podhorecka W., *RAPORT: Zarządzanie płynnością finansową. Faktoring z szansą dwucyfrowego wzrostu*, Harvard Business Review, <https://www.hbrp.pl/b/raport-zarzadzanie-plynnoscia-finansowa-faktoring-z-szansa-dwucyfrowego-wzrostu/1EtYQ3BmR>
14. Relacja z VII Międzynarodowego Kongresu Faktorów, <http://www.kongresfaktoringu.pl/index3.php?page=5>.
15. Shim J. K., Siegel J. G., *Dyrektor finansowy*, Dom wydawniczy ABC, Kraków 1999.
16. Steć D., *Rynek faktoringu w Polsce w 2015 roku*, pod red. T. Biernat, Polski Związek Faktorów, Warszawa 2016.
17. Tokarski M., *Faktoring w małych i średnich przedsiębiorstwach forma krótkoterminowego finansowania działalności*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
18. Wędzki D., *Teoria zintegrowanego zarządzania kredytem handlowym w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.

<sup>27</sup> Por. M. Maksimiuk, *Specyfika i perspektywy rozwoju rynku faktoringu w Polsce*, op. cit., s. 161-165.

---

*Summary****FACTORING IN THE MANAGEMENT OF RECEIVABLES  
IN THE ENTERPRISES IN POLAND***

*Managing receivables in enterprises through the use of an appropriate credit policy is important for maintaining financial liquidity. The article points out that it is important that the level of receivables remains at the optimal level, allowing to balance the costs and benefits of receivables and, in the long term, to maximize goodwill. The instrument, used by an increasing number of enterprises in the field of receivables management to improve financial liquidity, is factoring. In this article the state and development perspectives of factoring in Poland were presented, also in the context of other alternative sources of financing the operations of enterprises.*

*Janusz Nesterak*

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

*Adrianna Strug*

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# DASHBOARD – DOSKONALSZA FORMA RAPORTOWANIA CONTROLLINGOWEGO<sup>1</sup>

## *Streszczenie*

*Skutecznym rozwiązaniem współczesnych potrzeb w zakresie prezentacji informacji jest system raportowania wyników w formie kokpitów menadżerskich (dashboardów). Sprawdzają się nie tylko podczas wizualizacji wskaźników, ale mogą stanowić efektywne narzędzie pracy controllera. podczas analizy procesów zachodzących w organizacji. Celem artykułu jest przedstawienie właściwości kokpitów menadżerskich oraz wskazanie ich znaczenia w pracy controllera i menadżera. Autorzy syntetyzują także błędy popełniane przez projektantów takich narzędzi.*

\*\*\*

## 1. Wprowadzenie

Każde przedsiębiorstwo powinno posiadać sprawdzony i rzetelny system informacyjno-decyzyjny, na podstawie którego będzie możliwe podejmowanie właściwych decyzji. System ten obejmuje procesy dostarczania decydom pełnej i wiarygodnej informacji w terminie. W praktyce najczęściej spotykaną formą tego rodzaju procesów jest raportowanie przez controlling sprawozdawczy wyników organizacji osobom na stanowiskach kierowniczych. W większości przypadków polega ono na wysyłaniu okresowych raportów (w Excelu lub formacie PDF) zawierających tabele czy wykresy podsumowujące osiągnięte wyniki za dany okres. Rozwiązanie to w pewnym stopniu spełnia swoją funkcję, jednakże duża konkurencyjność na rynku i konieczność podejmowania wielu decyzji w szybkim tempie, sprawia, iż

---

<sup>1</sup> Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

dzisiejsze potrzeby kierownictwa są związane przede wszystkim z posiadaniem najbardziej aktualnych danych, bieżących wyników osiągniętych w czasie rzeczywistym.

Z pewnością controllingowe zestawy wielowymiarowych wskaźników mogą być odpowiedzią na stawiane wymogi kadry zarządzającej, jednak przekazywanie i wysyłanie ich na statycznym raporcie nie jest najefektywniejsze. Zdecydowanie lepszym rozwiązaniem jest system raportowania wyników w formie kokpitów (dashboardów) menedżerskich, które nie tylko sprawdzą się podczas wizualizacji wskaźników, ale mogą stanowić narzędzie pracy controllera i menadżera podczas analizy zachodzących w organizacji procesów.

Celem artykułu jest przedstawienie właściwości kokpitów menadżerskich oraz wskazanie ich znaczenia w pracy controllera i menadżera. Autorzy syntetyzują także błędy popełniane przez projektantów takich narzędzi.

## 2. Dashboard w procesie raportowania wyników

Kokpit menedżerski jest narzędziem monitorowania wydajności całego systemu oraz wizualizacji danych<sup>2</sup>. Jego nadrzędnym celem jest dostarczanie informacji, które ułatwiają kierownictwu podejmowanie trafnych decyzji. Kokpit menedżerski umożliwia<sup>3</sup>:

- monitorowanie procesów biznesowych za pomocą kluczowych wskaźników efektywności (KPI) informujących o przekroczeniu ustalonych norm i poziomów,
- analizowanie przyczyn problemów poprzez badanie właściwych i aktualnych danych z wielu perspektyw oraz na różnych poziomach szczegółowości,
- zarządzanie ludźmi i procesami w organizacji, w celu optymalizacji ich wydajności, oraz poprawy trafności podejmowanych decyzji.

Kokpity menedżerskie są pewnego rodzaju systemem zarządzania i wspomaganie decyzji, który polega na gromadzeniu i wizualnym oraz interaktywnym przedstawieniu najważniejszych informacji na pulpicie w postaci deski rozdzielczej<sup>4</sup>. Kokpit menedżerski spełnia swoją najważniejszą funkcję, gdy informuje użytkowników o potrzebie interwencji czy konieczności podjęcia określonych działań<sup>5</sup>. Aby realizował on tę funkcjonalność, a jednocześnie stanowił efektywne narzędzie w codziennej pracy menadżera, powinien spełniać kilka podstawowych warunków, opisywanych za pomocą SMART IMPACT (rys.1).

Kokpity menedżerskie umożliwiają nie tylko monitorowanie bieżących procesów w organizacji z wykorzystaniem systemu alarmowego, ale również analizowanie przyczyn zdarzeń zachodzących na różnych poziomach szczegółowości oraz zarządzanie tymi procesami i zasobami ludzkimi<sup>6</sup>. Głównym przeznaczeniem kokpitów jest prezentacja KPI, dlatego w zależności od ich rodzaju kokpity znajdują zastosowanie w wielu obszarach działalności przedsiębiorstwa: sprzedaży, logistyce, produkcji, marketingu i wielu innych<sup>7</sup>. Muszą być zatem dostosowane do pracy i wymagań różnych pracowników.

<sup>2</sup> C.M. Olszak, *Analiza i ocena wykorzystania systemów Business Intelligence w zarządzaniu organizacją*, [w:] Kisielnicki J. (red.), *Informatyka dla przyszłości*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008, s.15.

<sup>3</sup> W.W. Eckerson, *Performance dashboards. Measuring, Monitoring and managing Your Business*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2011.

<sup>4</sup> O.M. Yigitbasioglu, O. Velcu, *A review of dashboards in performance management: Implications for design and research*, International Journal of Accounting Information Systems, Vol. 13, No. 1, 2012, s. 41-59.

<sup>5</sup> S.Few, *Information Dashboard Design: The Effective Visual Communication of Data*, 1st ed., O'Reilly Media, Sebastopol 2006, s.36.

<sup>6</sup> W.W.Eckerson, *Performance...*, *op.cit.* s.5.

<sup>7</sup> S.Few, *Information...*, *op.cit.* s. 33-34.



Rysunek 1. Właściwości kokpitów menedżerskich – SMART IMPACT



Źródło: opracowanie własne na podstawie: P.Ziuziański, M.Furmankiewicz, *Kokpit menedżerski jako narzędzie do wizualizacji danych w kontekście zarządzania wiedzą w organizacji*, Economics and Management, Nr 1, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2015, s. 53.

Rysunek 2: Klasyfikacja kokpitów menedżerskich.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: W.W.Eckerson, *Performance...*, op.cit., ss. 3-22.

Kokpity menedżerskie mogą być klasyfikowane według trzech szczebli: strategicznego, taktycznego i operacyjnego (rys. 2). Ich odmienność można uporządkować według kategorii użytkowników, dla których jest przeznaczony, celu funkcjonowania, stopnia szczegółowości informacji jakie prezentuje i częstotliwości ich aktualizacji.

Niezależnie od rodzaju, kokpit menedżerski powinien być czymś więcej niż pulpitem, na którym widnieją tylko tabele i wykresy. Dobrze zbudowany i funkcjonalny kokpit menedżerski powinien umożliwiać użytkownikowi penetrację danych na wielu poziomach szczegółowości poprzez różnego typu funkcjonalności. Dzięki temu nie spełnia on roli zwykłego, statycznego raportu, ale dynamicznego i interaktywnego interfejsu, który buduje interakcje pomiędzy danymi a użytkownikiem.

Kokpit powinien zatem umożliwiać<sup>8</sup>:

- drażnienie danych – przeglądanie i penetrowanie począwszy od danych zagregowanych do szczegółowych, odkrywających kontekst analizy na poszczególnych poziomach,
- filtrowanie danych – określanie zakresu danych zgodnie z potrzebami badania,
- porównywanie danych – możliwości zawężania analiz do wybranych kryteriów, wyświetlanie kilku wybranych podzbiorów danych,
- identyfikację problemów na podstawie systemu alarmującego – odkrywanie za pomocą różnych wyróżnień, danych przekraczających wyznaczone progi,
- eksportowanie danych – ściąganie i wyeksportowanie danych z pulpitu do plików o różnych formatach.

Warto zauważyć, iż w przypadku kokpitów menedżerskich wizualizacja stanowi instrument, który wspomaga analizę i eksplorację danych, zatem stanowi ona swego rodzaju kanał komunikacji pomiędzy agregatem danych a użytkownikiem kokpitu. Graficzna prezentacja danych na kokpicie powinna być dopasowana nie tylko do rodzaju prezentowanych danych, ale przede wszystkim dostosowana do celu jego funkcjonowania. Jeżeli kokpit jest używany do monitorowania działań organizacji, wizualizacja powinna być przejrzysta i czytelna, ponieważ wymaga natychmiastowego zrozumienia dużej ilości danych. Pulpit, który ma być monitorowany powinien obejmować jeden ekran, prezentując jak największą ilość danych w zasięgu wzroku, ograniczając jednocześnie potrzebę polegania na pamięci użytkownika. Z kolei w przypadku kokpitu, który ma służyć do przeprowadzania analiz i badań, wizualizacja powinna wspierać interakcyjność i intuicyjność, dzięki którym kokpit ten będzie przyjemny i łatwy w użytkowaniu oraz będzie inspirował użytkownika do odkrywania wiedzy.

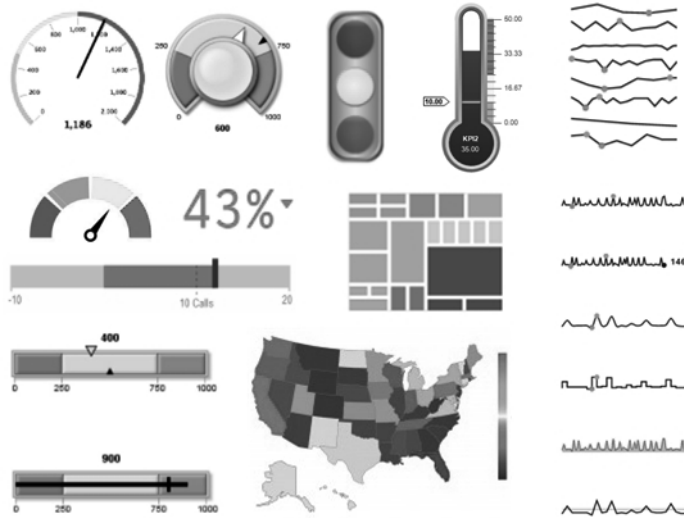
Na kokpitach menedżerskich mogą być wykorzystywane różnego rodzaju formy wizualizacji, począwszy od podstawowych metod graficznej prezentacji danych takich jak wykresy czy tabele, aż po typowe formy wizualizacji dedykowane specjalnie dla kokpitów, czyli: mapy ciepła, formatowanie warunkowe, wykresy typu sparklines, liczniki, kontrolki, deski rozdzielcze, termometry, sygnalizacja świetlna<sup>9</sup>. Istnieje także wiele innych sposobów graficznej prezentacji danych na kokpitach menedżerskich. Jednak większość z nich stanowi modyfikację wymienionych metod. Ich różnorodność zależy przede wszystkim od możliwości systemu, w którym projektowany jest kokpit. Przykładem tego typu wariacji mogą być np. ikony, osie, paski, strzałki czy suwaki<sup>10</sup>. Przykłady najbardziej powszechnych form wizualizacji, specyficznej dla kokpitów menedżerskich zostały zaprezentowane na rys. 3.

<sup>8</sup> Tamże, s. 31.

<sup>9</sup> Ziuziański P., *Kokpit menedżerski jako efektywne narzędzie do wizualizacji danych w organizacji*, /W:/ *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne*, Redaktor: Z.E. Zieliński, Nr 1, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej, Kielce 2014, s.66.

<sup>10</sup> Tamże, s.68.

Rysunek 3: Przykładowe sposoby graficznej prezentacji danych na kokpicie menedżerskim



Źródło: opracowanie własne.

### 3. Wytyczne procesu tworzenia kokpitów menedżerskich

Duży wybór metod graficznej prezentacji danych oraz szerokie możliwości wizualizacji na kokpitach menedżerskich, często mogą rodzić wiele wątpliwości co do tego, które z nich w największym stopniu pomogą odbiorcy zrozumieć dane. W takich sytuacjach często nasuwa się pytanie: „jak zaprojektować skuteczny kokpit?”. Niestety nie istnieje jeden schemat według, którego można podążać w każdym przypadku. Stosowanie się do pewnych uniwersalnych zasad oraz działanie w oparciu o dobre praktyki może przynieść zadawalające efekty i przyczynić się do sukcesu. W tym celu warto zwrócić uwagę na poniższe wskazówki dotyczące cech i funkcjonalności efektywnych kokpitów menedżerskich<sup>11</sup>:

- **Dedykować konkretnym odbiorcom.** Istotną kwestią w procesie tworzenia kokpitu jest identyfikacja jego użytkowników, uzyskanie wstępnej informacji na temat częstotliwości przewidywanego korzystania z kokpitu i uzyskanie odpowiedzi na pytanie czy potrzebują oni informacji dostarczanej w czasie rzeczywistym. Warto jest również poznać poziom ich wiedzy specjalistycznej, aby móc dobrać właściwy zbiór danych i dokonać selekcji informacji, które będą potrzebne do monitorowania i analizy kluczowych procesów.
- **Bazować na aktualnych i rzetelnych danych.** Należy upewnić się, że dane, na których bazuje kokpit są aktualne i rzetelnie odzwierciedlają wybrane procesy biznesowe. Dane aktualne nie są równoznaczne z tym, że muszą być aktualizowane na bieżąco. Zdarza się, że kokpity bazują na danych z zeszłego miesiąca, ponieważ są one wystarczające do bieżącego zarządzania działaniami organizacji. Ważne jest jednak, by aktualne były przede wszystkim wykorzystywane wskaźniki. Chodzi bowiem o to, aby mierzyć to, co w rzeczywistości stanowi kluczową miarę dla bieżącej działalności przedsiębiorstwa.
- **Brać pod uwagę rozmiar ekranu.** Przed udostępnieniem kokpitu, warto sprawdzić jakiego rodzaju urządzenia będą używane w celu jego wyświetlenia. Można zbadać czytelność kokpitu zarówno

<sup>11</sup> E.Nadelhoffer, *10 Best Practices for Building Effective Dashboards*, Tableau, s.2-12. <http://datavizday.by/upload/whitepapers/10%20Best%20Practices%20for%20Building%20Effective.pdf> (dostęp 18.06.2018).

w wersji komputerowej jak i mobilnej oraz wybrać sposób w jaki będzie on wymiarowany. Większość aplikacji umożliwia automatyczne i dokładne wymiarowanie ekranu, niektóre zaś wyposażone są w opcję projektanta urządzeń umożliwiającego dostosowywanie układów kokpitu do określonych rozmiarów ekranu.

- **Sprawdzać wydajność.** Nawet najlepiej zaprojektowany kokpit nie będzie użyteczny, jeśli praca na nim będzie zajmować zbyt dużo czasu. Długi czas przetwarzania danych na kokpicie znacznie obniża wydajność, w związku z tym wskazane jest przetestowanie kokpitu pod względem technicznym. Warto zapoznać się z danymi, które mają zostać wykorzystane do tworzenia kokpitu, jeszcze na poziomie tworzenia bazy danych. Ryzyko obniżania wydajności kokpitu można łatwo ograniczyć głównie poprzez zmniejszenie ilości danych, ukrycie nieużywanych pól, czy wykorzystywanie serwerów baz danych.
- **Świadomie projektować.** Większość osób spoglądając na ekran rozpoczyna skanowanie obrazu w lewym górnym rogu. Zgodnie z tym schematem można również rozmieszczać obiekty na kokpicie, rozpoczynając od tych najważniejszych i najbardziej znaczących w lewym górnym rogu ekranu.
- **Zachować wizualny i merytoryczny porządek.** Każdy obiekt czy element na kokpicie powinien być użyteczny i świadomie wykorzystywany w konkretnym celu. Pole widzenia użytkownika nie powinno być w żaden sposób zaburzane czy dekoncentrowane, dlatego też, jeśli np. etykiety danych, tytuł osi, czy legenda nie są konieczne, aby w poprawny sposób interpretować dane, to należy je wyeliminować. Elementy kokpitu powinny być przemyślane i stanowić spójną całość, zrozumiałą i czytelną dla jego użytkowników.
- **Ograniczać liczbę używanych kolorów i umieszczanych obiektów.** Bogata kolorystyka oraz zbyt duża ilość obiektów na kokpicie może wizualnie przytłaczać użytkownika oraz negatywnie wpływać na efektywność i wydajność analiz. Kolory oraz kształty powinny wspomagać analizę, a nie ją ograniczać. Kokpit ma stanowić pewną formę wizualizacji, dostarczającą użytkownikom kluczowe, najważniejsze informacje, dlatego też podczas jego budowy również obowiązują podstawowe zasady percepcji wzrokowej.
- **Zachęcać do eksploracji danych poprzez interaktywność.** W procesie analizy danych ważne jest, aby kokpit wspomagał interakcję użytkownika z danymi. Najczęściej interakcje tą umożliwiają filtry i wyróżnienia. Typowym przykładem może być stosowanie jednego pola filtru do automatycznego filtrowania danych w wielu obiektach, czy też zaznaczenie wybranego elementu na obiekcie i automatyczne spowodowanie wyróżnienia powiązanych elementów w pozostałych obiektach na kokpicie.
- **Zapewniać prosty dostęp.** Kokpit może być udostępniany na wiele sposobów. Możliwe jest umieszczenie kokpitu w „chmurze”, na stronach internetowych, w plikach i innych. Jednak najważniejsze jest, aby wybrany kanał dystrybucji był prosty w obsłudze, szybki i zgodny ze standardami bezpieczeństwa danych.
- **Testować.** Przed udostępnieniem kokpitu warto stworzyć wstępny prototyp i wypróbować go, prosząc testerów o opinie. Dzięki temu możliwa będzie nie tylko identyfikacja istniejących problemów, ale również udoskonalanie projektu.

#### 4. Błędy procesu tworzenia kokpitów menedżerskich

Poza dobrymi praktykami, warto również zwrócić uwagę na najczęstsze błędy pojawiające się w procesie projektowania i tworzenia kokpitów menedżerskich, aby móc umiejętnie i świadomie ich unikać. Najważniejsze z nich to:<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Tableau, cop., *Top 5 Best Practices for Creating Effective Dashboards and The 7 Mistakes You Don't Want to Make*, Whitepapers, Seattle 2012, s.6.

- **Zbyt duża złożoność.** Podczas projektowania kokpitu bardzo łatwo doprowadzić do umieszczania zbyt złożonych i szczegółowych informacji, które w wielu przypadkach stają się nieistotne dla monitorowania bieżących działań organizacji.
- **Niezrozumiałe mierniki.** Miary i wskaźniki umieszczane na kokpicie menedżerskim powinny być zrozumiałe, czytelne i jasne dla wszystkich użytkowników.
- **Nieistotne obiekty i nieczytelne widżety.** Atrakcyjna forma kokpitu powinna uwzględniać nie tylko ładny wygląd, ale także porządek, który zapewni przejrzystość oraz szybkie i łatwe informowanie użytkowników.
- **Wdrażanie zbyt złożonych technologii i dużych projektów.** Niewątpliwie tradycyjne oprogramowania do budowy kokpitów menedżerskich posiadają szerokie możliwości i zaawansowane technologie. Warto jest czasami dążyć do ograniczenia czasochłonnych implementacji i wdrożeń innowacyjnych systemów na rzecz prostych narzędzi i aplikacji wspomagających szybkie tworzenie i udostępnianie kokpitów użytkownikom.
- **Niedoszacowanie czasu lub zasobów.** Pomimo, że kokpit menedżerski powinien zajmować jeden ekran czy stronę, wymaga on zasilania właściwymi zasobami. Jego tworzenie i utrzymanie powinno być szybkie i proste, dlatego podczas projektowania należy sprawdzić niezbędne zasoby, z których będzie korzystał.
- **Niedopasowanie wskaźników i miar do założonych celów.** Często kokpity informują tylko i wyłącznie o działaniach pojedynczego obszaru, czy też działu organizacji. Jednakże w takiej sytuacji należy pamiętać, że tworzony w ten sposób kokpit powinien być spójny przede wszystkim z rzeczywistymi celami przedsiębiorstwa.
- **Nieefektywne i źle zaprojektowane wykresy.** Projektowanie kokpitów menedżerskich wymaga odpowiedniego doboru grafiki i wykresów, w związku z tym konieczna jest znajomość podstawowych zasad wizualizacji i percepcji wzorkowej.  
Właściwie zaplanowany kokpit powinien nie tylko umożliwiać szybkie zrozumienie danych, ale także inspirować użytkownika do zadawania pytań, udzielając przy tym odpowiedzi w czasie rzeczywistym.

## 5. Wykorzystanie informatycznych systemów business intelligence do wizualizacji danych

W obliczu dynamicznych zmian gospodarczych, proces gromadzenia danych i informacji staje się standardem. Bardziej zaawansowane technologie i narzędzia umożliwiają organizacjom stałą kontrolę i monitorowanie bieżącej działalności w czasie rzeczywistym. Możliwości te są silnie determinowane poziomem informatyzacji w organizacji. Systemy klasy ERP umożliwiają rejestrację i automatyzację procesów. Są sprawdzonym, ale archaicznym narzędziem gromadzenia historycznych danych i umożliwiają podsumowanie niewielkiej liczby rekordów na żądanie. W przeciwieństwie do nich, narzędzia bazujące na technologii OLAP (ang. *On-Line Analytical Processing*) czy innych (np. funkcje asocjacji i indeksowania danych) dają użytkownikom znacznie szersze możliwości analizy i wnioskowania, poprzez wysoki poziom zagregowania gromadzonych danych. Tego typu rozwiązania umożliwiają efektywniejsze wykorzystanie hurtowni danych, dając szersze możliwości zarządzania wydajnością organizacji<sup>13</sup>.

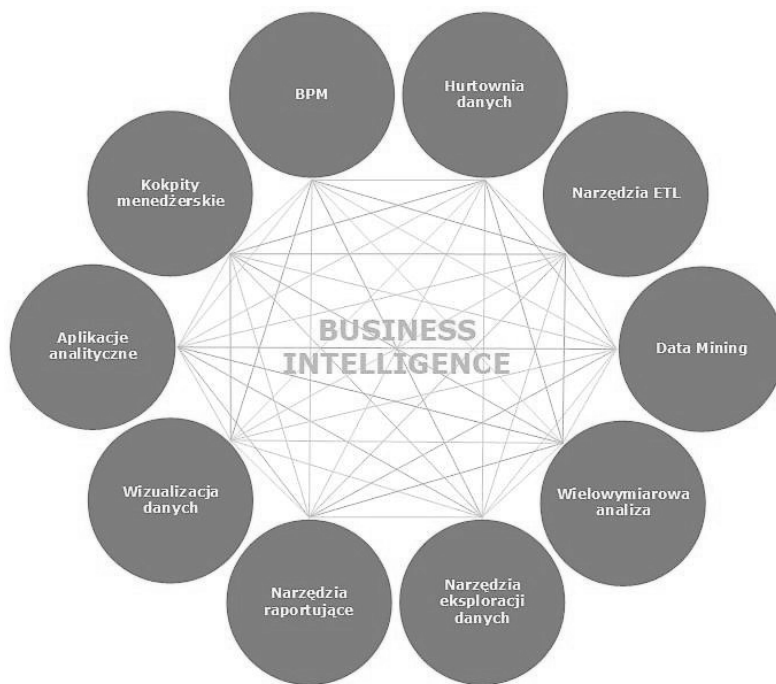
W ostatnich latach coraz bardziej powszechne stały się systemy wspomagające podejmowanie decyzji w oparciu o inteligencję całej organizacji – systemy klasy Business Intelligence (BI)<sup>14</sup>. Ze względu na stosunkowo niskie koszty oraz łatwość obsługi tego typu systemów, stały się one powszechnie stosowanym standardem. Systemy te stanowią nie tylko narzędzie do raportowania przeszłości, ale również do prognozowania

<sup>13</sup> L.Hurbean, *Business Intelligence: Applications, Trends, and Strategies*, Faculty of Economics and Business Administration, West University of Timisoara, Timisoara, 2006, s. 308.

<sup>14</sup> J.Nesterak, *Controlling zarządczy. Projektowanie i wdrażanie.*, Wolters Kluwer a business, Warszawa 2015, s. 185-234.

przyszłości, wspierając przy tym wszystkie poziomy decyzyjne w organizacji, uwzględniające zarówno zarządzanie strategiczne, jak i operacyjne. Business Intelligence to złożony system, składający się z technologii, procesów, podejść i ludzi, umożliwiający odkrywanie informacji i wiedzy z różnych źródeł danych w celu wspomagania procesu podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie<sup>15</sup>. Zadaniem systemu BI jest przede wszystkim budowa spójnej infrastruktury technologicznej służącej do raportowania i analizowania w czasie rzeczywistym, poprzez integrację różnego rodzaju źródeł danych oraz zasobów organizacji<sup>16</sup>. Odkrywanie nowych związków i zależności pomiędzy danymi oraz agregowanie odkrytej wiedzy odbywa się dzięki synergii pewnych technik i narzędzi, takich jak: hurtownia danych i procesy ETL (ekstrakcji-transformacji-ładowania), modelowanie i wielowymiarowe analizy danych, narzędzia eksploracji danych, narzędzia raportujące, wizualizacja danych, aplikacje analityczne, kokpity menedżerskie oraz BPM (ang. *Business Process Reengineering*). Uzyskanie dokładnych danych, ich analiza, wskazanie trendów i odchyłeń oraz tworzenie prognoz i symulacji tworzą etapy cyklu życia systemu, który może funkcjonować na bazie wiedzy i doświadczeń ludzi zaangażowanych w organizacji (rys.4)<sup>17</sup>.

Rysunek 4: Techniki i narzędzia Business Intelligence.



Źródło: opracowanie własne.

<sup>15</sup> J.Liebowitz, *Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management*, Auerbach Publications, New York, 2006, s.19.

<sup>16</sup> M.I.Muntean, *Theory and Practice in Business Intelligence*, Faculty of Economics and Business Administration, West University of Timisoara, Timisoara, 2012, s.2.

<sup>17</sup> A.Kocbek, M.B.Juric, *Using Advanced Business Intelligence Methods in Business Process Management*, Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak, The Journal of Slovak, University of Technology, Bratislava, 2010, s.2.

Należy podkreślić, iż usprawnianie procesów raportowania i analizy danych przez systemy BI nie jest równoznaczne z poprawą osiągniętych wyników oraz efektywnym zarządzaniem w przedsiębiorstwie<sup>18</sup>. Systemy te bowiem w bezpośredni sposób nie zapewniają organizacjom środków planowania, monitorowania, kontroli czy zarządzania strategią biznesową<sup>19</sup>. Funkcjonalności te mogą być dostarczane przez systemy CPM (ang. *Corporate Performance Management*), które stanowią pewien zestaw metodologii, miar i procesów używanych do monitorowania i zarządzania wydajnością przedsiębiorstw<sup>20</sup>. Natomiast główną rolą systemów BI jest wspieranie realizacji wspólnych celów poprzez dostarczanie środków łączących strategię biznesową i technologiczną umożliwiającą kierowanie całą organizacją<sup>21</sup>.

Systemy Business Intelligence powinny dawać użytkownikom swobodę działania i dostarczać szerokie możliwości analityczne. Istotą koncepcji BI jest odkrywanie wiedzy i inteligencji jednak, aby proces ten można było realizować, użytkownik powinien mieć możliwości drążenia i eksploracji danych oraz wizualizowania i prezentacji swoich analiz. Wszelkie raporty i zapytania powinny być elastyczne i definiowane przez osobiste potrzeby użytkowników. Aplikacje Business Intelligence umożliwiają tworzenie kokpitów menedżerskich. Zastosowanie rozwiązań z zakresu BI jest związane głównie z usprawnieniem komunikacji w organizacji, ponieważ dane sprowadzane są do jednego, wspólnego i ogólnodostępnego źródła, co w dalszym etapie przekłada się na wzrost wiarygodności i rzetelności gromadzonych informacji. Korzyścią w tym przypadku jest również strukturalizacja większych ilości danych oraz szybki i prosty dostęp do bazy w czasie rzeczywistym. Warunki te sprzyjają tworzeniu prognoz, śledzeniu odchyleń, czy wykrywaniu szans, problemów i zagrożeń, a organizacja działań wiąże się z zaangażowaniem znacznie mniejszej ilości osób w proces decyzyjny, co w efekcie istotnie wpływa na ograniczenie ryzyka porażki związanej z podejmowaniem nietrafionych decyzji<sup>22</sup>.

Można uznać, iż rynek aplikacji klasy BI jest rozwinięty na wysokim poziomie. Współczesny biznes jest oparty na wiedzy i inteligencji, dzięki którym tworzone są lepsze i bardziej zindywidualizowane rozwiązania informatyczne. Dostawcy oprogramowania oferują wiele różnorodnych i konkurencyjnych narzędzi, wspierających proces decyzyjny i tym samym zwiększających efektywność zarządzania w przedsiębiorstwie.

Rys. 5 przedstawia wyniki najnowszego raportu Gartnera na temat rynku BI. Magiczny kwadrant prezentuje aktualną na 2018 rok pozycję na rynku poszczególnych producentów aplikacji BI w porównaniu do 2017 roku. Grupę liderów reprezentują firmy, które w największym stopniu zaspokajają potrzeby klientów, dobrze rozumieją istotę oraz zastosowanie aplikacji BI i zyskują najwyższe oceny klientów.

<sup>18</sup> G.Cokins, *Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risks, and Analytics*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2009, s. 63-65.

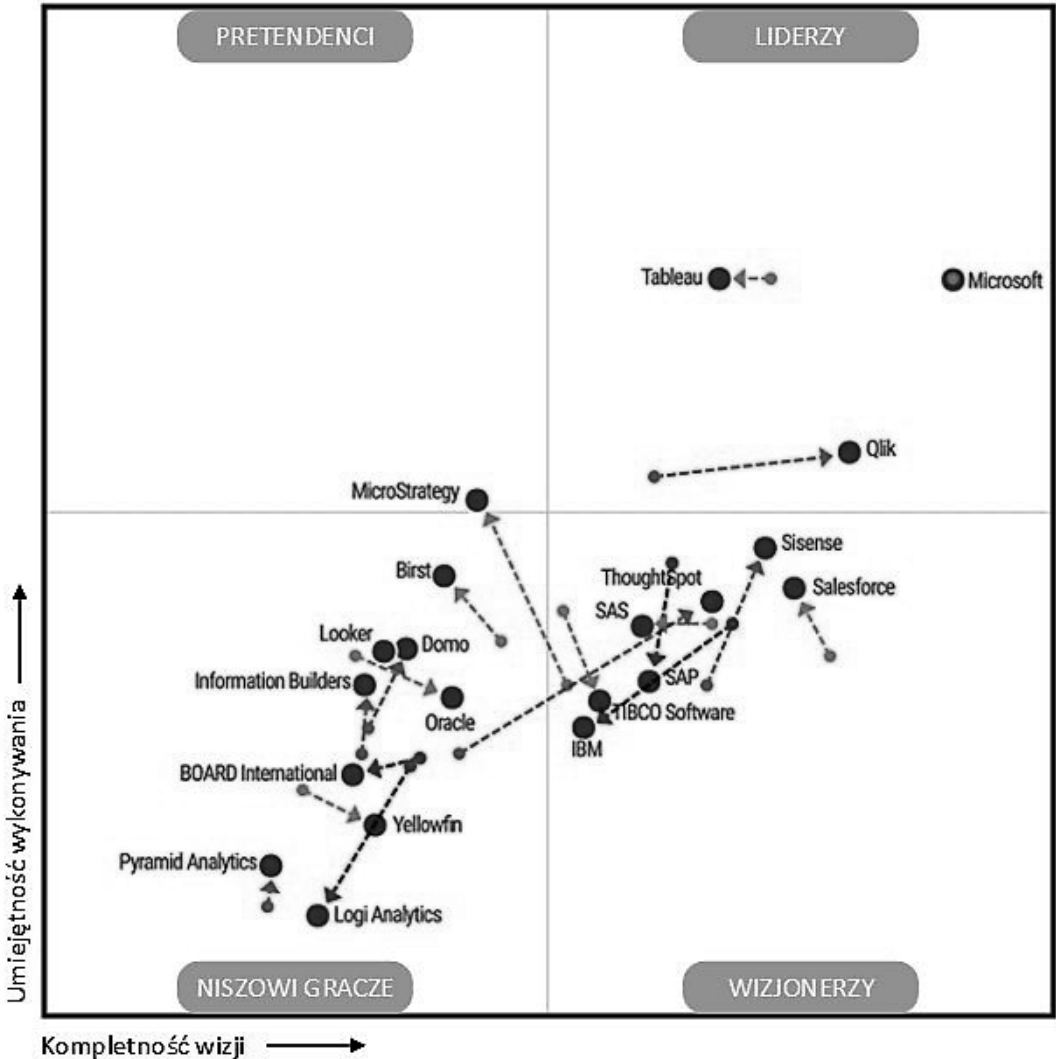
<sup>19</sup> M.Frolick, T.Ariyachandra, *Business Performance Management: One Truth, Information Systems Management*, Winter 2006, s. 41-48.

<sup>20</sup> M.Maryska, P.Sladek, *Corporate Performance Management – why CPM matters for organizations and aspects of CPM discipline*, Journal od Systems Integration, Faculty of Informatics and Statistics, University of Economics Prague, 2015, s.35.

<sup>21</sup> M.Aho, *The Distinction between Business Intelligence and Corporate Performance Management – A Literature Study Combined with Empirical Findings*, Proceedings from the sixth annual Mini Conference on Scientific Publishing (MCSP), 2010, s.3, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=58D038F40A4CA0F5CD436FF4F4ADEDFC?doi=10.1.1.622.7600&rep=rep1&type=pdf> [dostęp: 24.06.2018].

<sup>22</sup> M.Wawrzynek, *Business Intelligence w praktyce. Narzędzia SAS.*, Polsko-Japońska Wyższa Szkoła Technik Komputerowych, Warszawa, 2006.

Rysunek 5: Ocena rynku Business Intelligence na podstawie raportu Gartnera



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Harazin J., 2018, *Raport Gartnera – ocena rynku Business Intelligence 2018*, <http://qlikblog.pl/raport-gartnera-ocena-rynku-business-intelligence-2018/> [dostęp: 05.04.2018].

Grupa pretendentów obejmuje firmy będące na dobrej drodze do osiągnięcia sukcesu na rynku. Ich działania zmierzają we właściwym kierunku, jednak braki i niedociągnięcia w niektórych obszarach funkcjonowania powodują, iż na chwilę obecną jeszcze nie można zaliczyć ich do grupy liderów. Z kolei wizjonerów można docenić za unikatową i silną wizję produktów, jednakże pewne luki w funkcjonalności oferowanych rozwiązań mogą wiązać się z obawą o ich dalszy rozwój i spójną realizację celów. Natomiast pozycja graczy niszowych, może być związana z dużą specjalizacją oferowanych produktów, pewnymi ograniczeniami dotyczącymi wdrożenia lub też niedoskonałą funkcjonalnością oferowanych produktów.



## 6. Zakończenie

Kokpity menedżerskie powinny być funkcjonalne, zrozumiałe i przede wszystkim przydatne w procesie podejmowania decyzji oraz zarządzania przedsiębiorstwem, stanowiąc przy tym skuteczniejszą formę raportowania przez działy controllingu bieżących wyników organizacji. Powinny być jednocześnie wiarygodnym i łatwo dostępnym źródłem informacji oraz wiedzy dla pracowników.

Obecnie do najpopularniejszych i zarazem przodujących firm dostarczających rozwiązania klasy Business Intelligence zaliczyć można Microsoft, Qlik oraz Tableau. Ich rozwiązania zostały ocenione przede wszystkim pod względem infrastruktury aplikacji, zarządzania danymi, możliwości tworzenia analiz i udostępniania wyników oraz ogólnej funkcjonalności platformy, takie jak łatwość użytkowania, intuicyjność czy integracje przepływu pracy<sup>23</sup>.

## Literatura

1. Aho M., *The Distinction between Business Intelligence and Corporate Performance Management – A Literature Study Combined with Empirical Findings*, Proceedings from the sixth annual Mini Conference on Scientific Publishing (MCSP), 2010, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=58D038F40A4CA0F5CD436FF4F4ADEDFC?doi=10.1.1.622.7600&rep=rep1&type=pdf>
2. Cokins G., *Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risks, and Analytics*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2009.
3. Eckerson W.W., *Performance dashboards. Measuring, Monitoring and managing Your Business*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2011.
4. Eckerson W.W., *Performance Management Strategies*, Business Intelligence Journal, vol. 14, no. 1, 2009, s. 24-27.
5. Few S., *Information Dashboard Design: The Effective Visual Communication of Data*, 1st ed., O'Reilly Media, Sebastopol 2006, [https://www.thali.ch/files/Shop/Documents/018161\\_Chapter\\_1\\_Clarifying\\_The\\_Vision.pdf](https://www.thali.ch/files/Shop/Documents/018161_Chapter_1_Clarifying_The_Vision.pdf).
6. Frolick M., Ariyachandra T., *Business Performance Management: One Truth, Information Systems Management*, Winter, 2006.
7. Howson C., Sallam R.L., Richardson J.L., Tapadinhas J., Idoine C.J., Woodward A., *Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms*, Gartner, 2018, <https://info.microsoft.com/ww-landing-gartner-bi-analytics-mq-2018.html>.
8. Hurbean L., *Business Intelligence: Applications, Trends, and Strategies*, Faculty of Economics and Business Administration, West University of Timisoara, Timisoara, 2006.
9. Kocbek A., Juric M.B., *Using Advanced Business Intelligence Methods in Business Process Management*, Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak, The Journal of Slovak, University of Technology, Bratislava, 2010.
10. Liebowitz J., *Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management.*, Auerbach Publications, New York, 2006.
11. Maryska M., Sladek P., *Corporate Performance Management – why CPM matters for organizations and aspects of CPM discipline*, Journal od Systems Integration, Faculty of Informatics and Statistics, University of Economics Prague, 2015.

<sup>23</sup> C.Howson, R.L.Sallam, J.L.Richardson, J.Tapadinhas, C.J.Idoine, A.Woodward, *Magic Quadrant for Analytics and Business Intelligence Platforms*, Gartner, 2018, <https://info.microsoft.com/ww-landing-gartner-bi-analytics-mq-2018.html> [dostęp: 07.06.2018].

12. Muntean M.I., *Theory and Practice in Business Intelligence, Faculty of Economics and Business Administration*, West University of Timisoara, Timisoara, 2012.
13. Nadelhoffer E., *10 Best Practices for Building Effective Dashboards*, Tableau, <http://datavizday.by/upload/whitepapers/10%20Best%20Practices%20for%20Building%20Effective.pdf>.
14. Nesterak J., *Controlling zarządczy. Projektowanie i wdrażanie*, Wolters Kluwer a business, Warszawa 2015.
15. Olszak C.M., *Analiza i ocena wykorzystania systemów Business Intelligence w zarządzaniu organizacją*, /W:/ *Informatyka dla przyszłości*, Redaktor: J. Kisielnicki, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, 2008.
16. Tableau, cop., *Top 5 Best Practices for Creating Effective Dashboards and The 7 Mistakes You Don't Want to Make*, Whitepapers, Seattle, 2012,
17. Wawrzynek M., 2006, *Business Intelligence w praktyce. Narzędzia SAS.*, Polsko-Japońska Wyższa Szkoła Technik Komputerowych, Warszawa, 2006.
18. Yigitbasioglu O.M., Velcu O., *A review of dashboards in performance management: Implications for design and research*, International Journal of Accounting Information Systems, Vol. 13, No. 1, 2012, s. 41-59.
19. Ziuziański P., *Kokpit menedżerski jako efektywne narzędzie do wizualizacji danych w organizacji*, /W:/ *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne*, Redaktor: Z. E. Zieliński Nr 1, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej, Kielce, 2014.

### *Summary*

#### **DASHBOARD – MORE PERFECT FORM OF CONTROLLING REPORTING**

*An effective solution of data presentation for nowadays needs is reporting system based on dashboards. This method is very useful for visualization of indicators but moreover, they can be an efficient tool in controlling during the analysis of processes in organization. The object of this article is presentation of the features of dashboards and indication of their meaning in controlling and management areas. The Authors also synthesize mistakes made by designers of such tools.*

Ryszard Węgrzyn  
Katedra Analizy Rynku i Badań Marketingowych  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# KSZTAŁTOWANIE SIĘ ŚWIATOWYCH INDEKSÓW GIEŁDOWYCH W LATACH 2009–2018<sup>1</sup>

## *Streszczenie*

*Ostatni kryzys finansowy doprowadził do głębokich spadków indeksów na giełdach światowych. Już od ponad 9 lat można jednak obserwować ogólną tendencję wzrostową, która wiąże się z poprawą sytuacji w poszczególnych krajach.*

*Celem opracowania jest zwrócenie uwagi na kształtowanie się indeksów giełdowych na świecie w tym pokryzysowym okresie, a w szczególności określenie różnic kształtowania się indeksów reprezentujących akcje spółek z określonych regionów geograficznych i krajów. Analizie porównawczej poddano łącznie 15 indeksów giełdowych reprezentujących największe giełdy światowe oraz poszczególne regiony geograficzne.*

\*\*\*

## 1. Wprowadzenie

Po upadku banku Lehman Brothers w 2008 r. na wszystkich znaczących giełdach światowych nastąpiły gwałtowne spadki indeksów potwierdzające głęboki kryzys finansowy. Początek trwającej ponad półtora roku bessy na giełdach światowych rozpoczął się jednak już w drugiej połowie 2007 r. W pierwszych miesiącach 2009 r. można było obserwować natomiast wyhamowanie spadków indeksów światowych i ukształtowanie się nowej hossy.<sup>2</sup> Od tamtego okresu minęło już ponad 9 lat, zatem warto zwrócić uwagę na kształtowanie się indeksów w tym pokryzysowym okresie, zwłaszcza w kontekście

<sup>1</sup> Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

<sup>2</sup> Szerzej na ten temat: R. Węgrzyn, *Globalny kryzys finansowy a kształtowanie się indeksów giełdowych*, w: *Wyzwania restrukturyzacyjne w obliczu globalnego kryzysu gospodarczego*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2009.

aktualnych prognoz dotyczących spowolnienia wzrostu gospodarczego w krajach europejskich i w Polsce, oczekiwanego wzrostu inflacji oraz pojawiających się opinii o możliwej fali kolejnego kryzysu.

Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie wyników analizy kształtowania się indeksów giełdowych na świecie, a w szczególności wskazanie różnic w kształtowaniu się indeksów reprezentujących akcje spółek z różnych regionów geograficznych i krajów.

W analizie porównawczej kształtowania się indeksów chodziło przede wszystkim o zwrócenie uwagi na długookresowe zmiany indeksów giełdowych, wskazanie minimów i maksimów poziomów indeksów w badanym okresie, skalę zmian poziomów indeksów oraz zmiany siły powiązań poszczególnych indeksów. Analizie poddano łącznie 15 indeksów giełdowych reprezentujących największe giełdy światowe oraz poszczególne regiony geograficzne, w okresie od 2 stycznia 2009 r. do 30 kwietnia 2018 r.

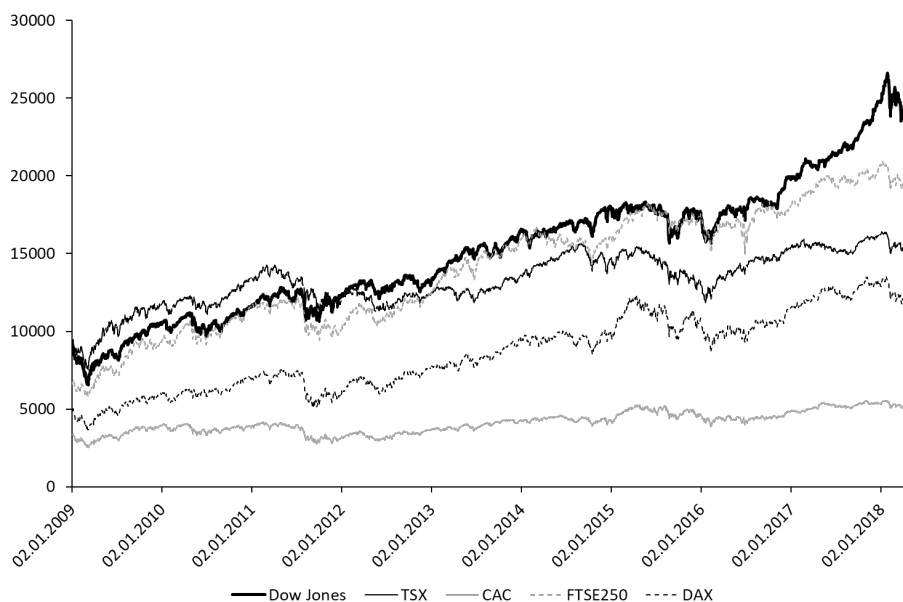
## 2. Długookresowe tendencje zmian indeksów giełdowych

Indeksy giełdowe zostały wybrane do analizy z uwzględnieniem głównie kryterium wielkości kapitalizacji giełdy<sup>3</sup>, którą reprezentują, oraz kryterium zapewniającym reprezentację poszczególnych regionów geograficznych. I tak Amerykę Północną reprezentują giełdy New York Stock Exchange (indeks DJIA, *Dow Jones Industrial Average*), NASDAQ (indeks NASDAQ), a także Toronto Stock Exchange (indeks TSX). Następnie Europę reprezentują Giełda Paryska (indeks CAC40, *Cotation Assistée en Continu*), London Stock Exchange (indeks FTSE250, *Financial Times Stock Exchange 250*), Giełda Niemiecka (indeks DAX, *Deutscher Aktienindex*), a także Giełda Moskiewska (indeks RTS, *Russian Trading System*) i Giełda Warszawska (indeks WIG20, *Warszawski Indeks Giełdowy 20*). W przypadku Azji wybrano z kolei giełdy w Tokio (indeks Nikkei 225, *Nikkei heikin kabuka*), Szanghaju (indeks SSE, *Shanghai Stock Exchange Composite*), Hongkongu (indeks Hang Seng), Bombaju (indeks SENSEX, *Bombay Stock Exchange Sensitive Index*) oraz Australian Securities Exchange (indeks All Ordinaries), a w przypadku Ameryki Łacińskiej dwie największe giełdy tego regionu: São Paulo Stock Exchange (indeks Bovespa, *Bolsa de Valores de São Paulo*) oraz Mexican Stock Exchange (indeks IPC, *Índice de Precios y Cotizaciones*).

W drugiej połowie 2007 r. większość analizowanych indeksów przeszła z fazy hossy w bessę, która pogłębiała się w 2008 r., zwłaszcza w miesiącu styczniu i październiku. Bessa ta przyniosła straty indeksów rzędu 50% – 70%. Do ponownego odwrócenia trendów i rozpoczęcia kolejnej hossy dochodziło najczęściej w lutym albo marcu 2009 r., zwłaszcza 9 marca 2009 r., kiedy odbicie nastąpiło w przypadku pięciu z analizowanych indeksów. Kształtowanie się indeksów w tym czasie można zaobserwować na rysunkach 1 – 4, które obejmują łącznie okres od 2 stycznia 2009 r. do 30 kwietnia 2018 r. Przed sporządzeniem rysunków zsynchronizowano odpowiednio daty obserwacji.

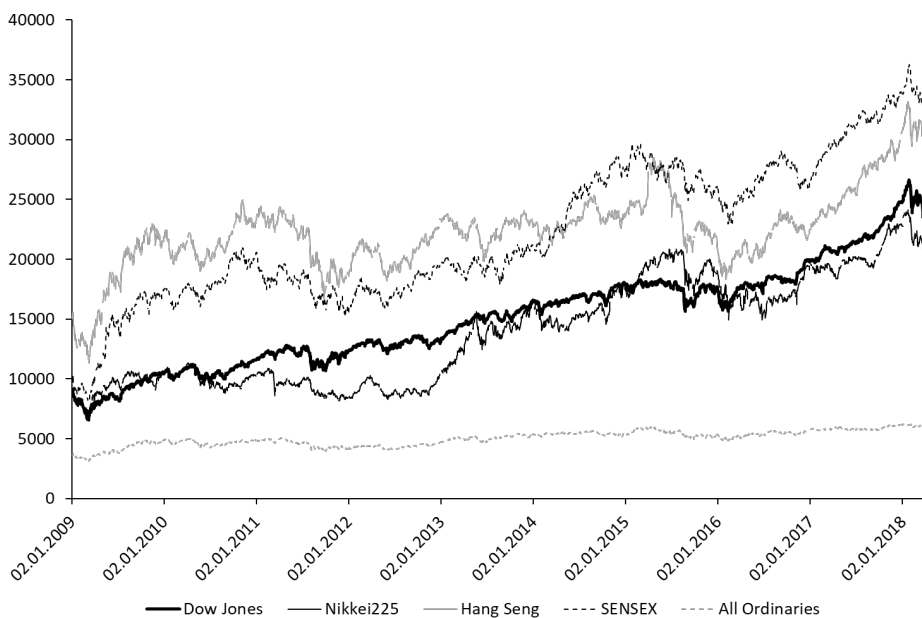
<sup>3</sup> Uwzględniono dane dotyczące krajowej kapitalizacji giełd podane przez World Federation of Exchange, [www.world-exchanges.org](http://www.world-exchanges.org) (data wglądu: 9.05.2018 r.).

Rysunek 1: Kształtowanie się indeksów w okresie styczeń 2009 r. – kwiecień 2018 r. (1)



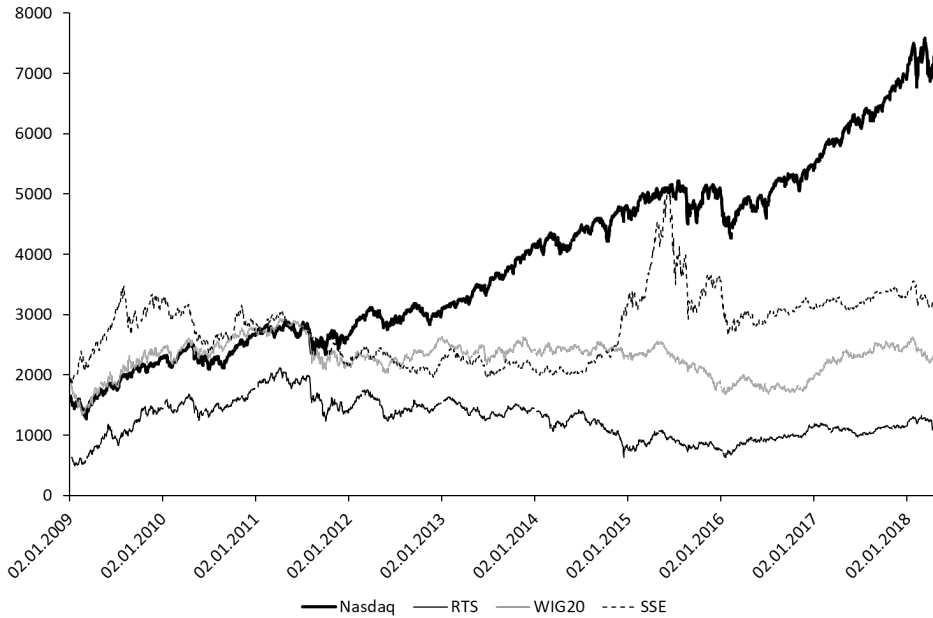
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Serwisu Informacyjnego Stooq, [www.stooq.pl](http://www.stooq.pl), (9.05.2018 r.).

Rysunek 2: Kształtowanie się indeksów w okresie styczeń 2009 r. – kwiecień 2018 r. (2)



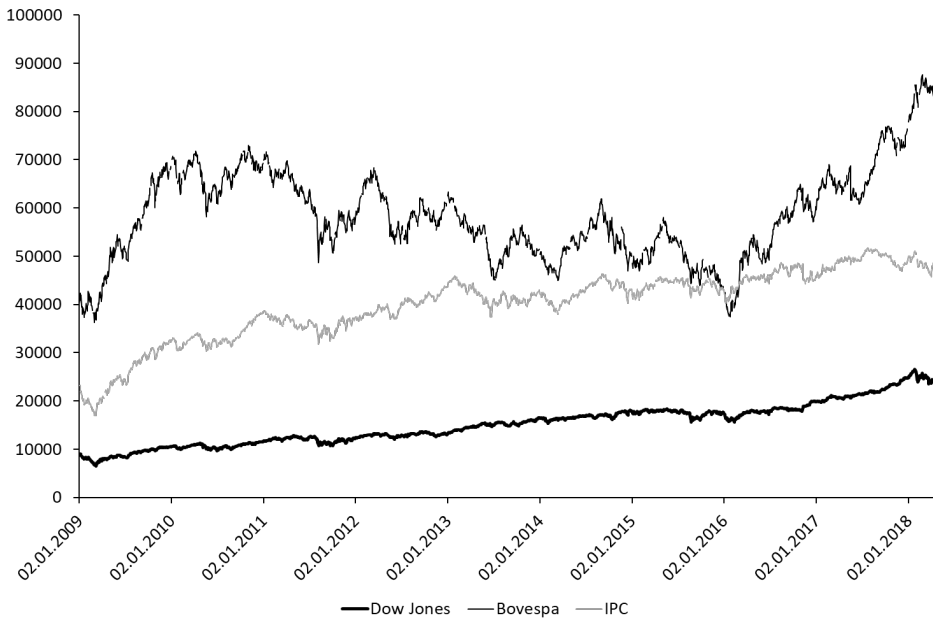
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Serwisu Informacyjnego Stooq, [www.stooq.pl](http://www.stooq.pl), (9.05.2018 r.).

Rysunek 3: Kształtowanie się indeksów w okresie styczeń 2009 r. – kwiecień 2018 r. (3)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Serwisu Informacyjnego Stooq, [www.stooq.pl](http://www.stooq.pl), (9.05.2018 r.).

Rysunek 4: Kształtowanie się indeksów w okresie styczeń 2009 r. – kwiecień 2018 r. (4)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Serwisu Informacyjnego Stooq, [www.stooq.pl](http://www.stooq.pl), (9.05.2018 r.).

Na podstawie rysunków 1 – 4 można stwierdzić w większości przypadków wyraźną tendencję wzrostową analizowanych indeksów giełdowych. W szczególności tendencja taka jest widoczna na rys. 1, na którym zostały przedstawione indeksy Dow Jones, TSX, CAC, FTSE250 oraz DAX. Na rysunku tym pewnym punktem odniesienia jest indeks DJIA przedstawiony pogrubioną linią, który prezentuje najsilniejszą tendencję wzrostową. Indeks TSX w początkowych latach przewyższa indeks DJIA, ale potem jego tempo wzrostu słabnie. Indeksy FTSE250 i DAX kształtują się w sposób zbliżony do DJIA, ale w przeciwieństwie do DJIA nie wykazują tak przyspieszonego wzrostu pod koniec 2017 r. Indeks CAC natomiast prezentuje znacznie słabszą tendencję wzrostową. Na rys. 2 przedstawiono z kolei w kontekście indeksu DJIA indeksy Nikkei225, Hang Seng, SENSEX oraz All Ordinaries. Indeks Nikkei225 kształtuje się w najbardziej zbliżony sposób do DJIA, chociaż zachowuje się też bardziej dynamicznie. Indeksy Hang Seng i SENSEX natomiast w początkowym okresie bardzo mocno wrażliwe, ale w późniejszym okresie ich tendencja wzrostowa jest podobna do DJIA. Najsłabszą tendencję wzrostową można zaobserwować w przypadku indeksu giełdy australijskiej.

Na rys. 3 przedstawiono oddzielnie indeksy o najniższych poziomach, aby wyraźnie byłyby widoczne ich zmiany w czasie. Na rysunku tym punktem odniesienia jest indeks NASDAQ przedstawiony pogrubioną linią. W jego kontekście prezentują się indeksy RTS, WIG20 oraz SSE, które w początkowym okresie wykazały silne wzrosty, ale w późniejszym okresie pojawiła się tendencja spadkowa i pewna stagnacja. Indeks SSE w 2015 r. zanotował silny wzrost, ale też mocny spadek. W ostatnich latach indeksy te wykazały łagodną tendencję zwykłą. Ostatni z rysunków prezentujących kształtowanie się indeksów obejmuje indeksy Ameryki Łacińskiej na tle DJIA. Indeks IPC kształtuje się w sposób zbliżony do DJIA, natomiast indeks Bovespa po szybkim wzroście w 2009 r. przedstawia tendencję spadkową w latach 2001 – 2015 oraz silną tendencję wzrostową zapoczątkowaną w 2016 r.

### 3. Analiza minimów i maksimów kształtowania się indeksów giełdowych

Analiza kształtowania się indeksów polegała w pierwszej kolejności na określeniu tzw. dołków, a więc minimalnych poziomów osiągniętych przez indeksy po okresie bessy, oraz tzw. szczytów – maksymalnych poziomów indeksów osiągniętych po okresie długotrwałej hossy.

Po określeniu terminów wystąpienia oraz poziomów dołków i szczytów, dokonano obliczenia zmian procentowych poziomów indeksów od poziomu dołka (min) do poziomu szczytu (max) w badanym okresie. Wyniki obliczeń w odniesieniu do poszczególnych indeksów giełdowych zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1: Minima i maksima w kształtowaniu się indeksów giełdowych w okresie 2.01.2009 r. – 30.04.2018 r.

Indeksy	Minima		Maksima		Zmiana
	Data	Poziom	Data	Poziom	
DJIA	09.03.2009	6547,05	26.01.2018	26616,71	306,55%
NASDAQ	09.03.2009	1268,64	12.03.2018	7588,33	498,15%
TSX	09.03.2009	7566,94	04.01.2018	16412,94	116,90%
CAC	10.03.2009	2519,29	22.01.2018	5541,99	119,98%
FTSE250	10.03.2009	5769,79	05.01.2018	20932,56	262,80%
DAX	09.03.2009	3666,41	23.01.2018	13559,60	269,83%
RTS	23.01.2009	498,20	08.04.2011	2122,15	325,96%

Indeksy	Minima		Maksima		Zmiana
	Data	Poziom	Data	Poziom	
WIG20	18.02.2009	1327,64	28.04.2011	2932,62	120,89%
Nikkei225	10.03.2009	7054,98	23.01.2018	24124,15	241,94%
SSE	13.01.2009	1863,37	12.06.2015	5166,35	177,26%
Hang Seng	10.03.2009	11344,60	23.01.2018	33154,12	192,25%
SENSEX	09.03.2009	8160,40	29.01.2018	36283,25	344,63%
All Ordinaries	06.03.2009	3111,70	09.01.2018	6241,46	100,58%
Bovespa	02.03.2009	36234,69	26.02.2018	87652,64	141,90%
IPC	02.03.2009	16929,80	25.07.2017	51713,38	205,46%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Serwisu Informacyjnego Stooq, [www.stooq.pl](http://www.stooq.pl), (9.05.2018 r.).

Na podstawie wyników zawartych w tabeli 1 można stwierdzić, że większość minimów przypada na marzec 2009 r., natomiast większość maksimów na styczeń 2018 r. W przypadku indeksów RTS i WIG20 maksima wystąpiły w kwietniu 2011 r., w przypadku indeksu SSE w 2015 r., a IPC – 2017 r. Takie zachowanie indeksów może świadczyć o pewnej specyfice gospodarek, które reprezentują. Sposzczerzenie to ma też swoje uzasadnienie w zaprezentowanych w dalszej części długookresowych wynikach indeksów.

W okresie od zaobserwowanego dołka do szczytu największe wzrosty odnotowały indeksy: NASDAQ – 498,15%, SENSEX – 344,63%, RTS – 325,96%, DJIA – 306,55%, DAX – 269,83%, najmniejsze natomiast indeksy: All Ordinaries – 100,58%, TSX – 116,90%, CAC – 119,98%, WIG20 – 120,89% oraz Bovespa – 141,90%.

Zmiany te jednak nie są porównywalne, ponieważ wystąpiły w różnych okresach. W celu porównania długookresowych zmian indeksów giełdowych zostały obliczone zmiany procentowe indeksów w ostatnich 9 latach. Aby uniknąć błędów wynikających z przypadkowych odchyień indeksów, najpierw wyliczono średnie arytmetyczne z indeksów dla kwietnia 2009 r. oraz kwietnia 2018 r., a następnie zmiany procentowe tych średnich. Obliczono również roczne średnie geometryczne zmian procentowych. Wyniki obliczeń zostały zaprezentowane w tabeli 2.

Tabela 2: Zmiany kształtowania się indeksów giełdowych w okresie IV 2009 – IV 2018 r.

Indeksy	Średnia – Kwiecień 2009	Średnia – Kwiecień 2018	Zmian (9 lat)	Średni roczny przyrost
DJIA	7992,12	24304,21	204,10%	13,15%
NASDAQ	1641,15	7084,14	331,66%	17,64%
TSX	9224,66	15380,41	66,73%	5,84%
CAC	2997,69	5345,32	78,31%	6,64%
FTSE250	7037,68	19870,04	182,34%	12,22%
DAX	4498,46	12411,60	175,91%	11,94%



Indeksy	Średnia – Kwiecień 2009	Średnia – Kwiecień 2018	Zmian (9 lat)	Średni roczny przyrost
RTS	788,37	1160,02	47,14%	4,38%
WIG20	1699,15	2279,19	34,14%	3,32%
Nikkei225	8767,96	21849,05	149,19%	10,68%
SSE	2456,86	3126,61	27,26%	2,71%
Hang Seng	14960,13	30450,76	103,55%	8,22%
SENSEX	10911,20	34145,68	212,94%	13,51%
All Ordinaries	3665,69	5946,49	62,22%	5,52%
Bovespa	45241,46	85032,32	87,95%	7,26%
IPC	21477,24	48163,94	124,26%	9,39%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Serwisu Informacyjnego Stooq, www.stooq.pl, (9.05.2018 r.).

Na podstawie tabeli 2 można stwierdzić, że w ciągu całego okresu ostatnich 9 lat doszło do wyraźnego wzrostu wszystkich analizowanych indeksów. Średnie roczne przyrosty indeksów wahały się jednak od 2,71% do 17,64%. Największe przyrosty w skali roku odnotowały indeksy: NASDAQ – 17,64%, SENSEX – 13,51% i DJIA – 13,15%, najmniejsze natomiast indeksy: SSE – 2,71%, WIG20 – 3,32% i RTS – 4,38%.

Wyniki te mogą być przy tym obciążone różnymi stadiami hossy czy bessy, jakie można zaobserwować w odniesieniu do poszczególnych indeksów. Obraz kształtowania się na przykład indeksu SSE czy Bovespa znacznie różni się od sposobu kształtowania się większości indeksów. Podobnie też jest w wypadku indeksów RTS i WIG20. W odniesieniu do WIG20 należy zwrócić także uwagę, że wykazuje on zdecydowanie słabszą tendencję wzrostową niż najszerzy indeks wyliczany na Gieldzie Papierów Wartościowych w Warszawie WIG. Wynika to z faktu szybszego wzrostu kursów akcji mniejszych spółek będących przedmiotem obrotu na tej giełdzie, a nie wchodzących w skład indeksu WIG20.

Należy zwrócić także uwagę, że występuje cały szereg czynników różnicujących poszczególne kraje i mających istotny wpływ na sytuację na rynku papierów wartościowych.<sup>4</sup> Między innymi w różny sposób poszczególne kraje radziły sobie z kryzysem finansowym i w różnym stopniu go odczuwały. Tam, gdzie nastąpiły znaczące spadki na rynku papierów wartościowych, mogło dojść także do określonych efektów prowadzących do obniżenia dynamiki gospodarczej. Do efektów tych można zaliczyć: efekt konsumpcyjny (majątkowy) – polegający na ograniczaniu konsumpcji przy spadku wartości aktywów finansowych gospodarstw domowych, efekt inwestycyjny – wiążący się ze spadkiem zainteresowania zakupem walorów, co prowadzi do ograniczenia finansowania przedsięwzięć inwestycyjnych, oraz efekt kredytowy – związany z ograniczeniem zdolności kredytowej przy spadku wartości rynkowej przedsiębiorstwa.<sup>5</sup>

Warto zauważyć także, że ostatni analizowany miesiąc kwiecień 2018 r. nie był miesiącem o najwyższych poziomach indeksów. Od stycznia 2018 r. zarysował się w przypadku większości indeksów wyraźny spadek. Łącząc ten spadek z przewidywaniami spadku wzrostu gospodarczego i wzrostu

<sup>4</sup> Zob. np.: *Dostosowania makroekonomiczne i mikroekonomiczne w krajach na średnim poziomie rozwoju po kryzysach finansowych*, red. nauk. A. Wojtyła, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 46, 58, 69.

<sup>5</sup> W. Nawrot, *Globalny kryzys finansowy XXI wieku. Przyczyny, przebieg, skutki, prognozy*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 18-19.

inflacji w strefie euro oraz w Polsce, można zastanawiać się, czy nie jest to zapowiedź dłuższej bessy. Stosowana dość powszechnie po wystąpieniu kryzysu polityka luzowania ilościowego może przynieść nieoczekiwane skutki. Niektórzy autorzy podkreślają bardzo ważną rolę banków centralnych w przeciwdziałaniu, ale też wywoływaniu kryzysów.<sup>6</sup>

#### 4. Zmiany siły powiązań indeksów giełdowych

Na podstawie przeprowadzonej wcześniej analizy<sup>7</sup> obejmującej lata 2000 – 2013 r. wyodrębniono 4 podstawowe okresy o różnicowanej charakterystyce. Był to okres ogólnego spadku indeksów trwający do grudnia 2002 r., okres wzrostów rozpoczynający się w styczniu 2003 i trwający do połowy 2007 r., a także kolejne okresy kryzysowych spadków i pokryzysowych wzrostów. Dla poszczególnych okresów obliczono współczynniki korelacji stóp zwrotów indeksów.

Analizowany obecnie okres wzrostu od kwietnia 2009 r. warto porównać z okresem wzrostu: styczeń 2003 – połowa 2007 r. Wiadomo bowiem, że w okresie kryzysu współczynniki korelacji stóp zwrotu indeksów wyraźnie wzrosły.<sup>8</sup> Istotne jest natomiast czy obecnie współczynniki korelacji utrzymują się nadal na wysokim poziomie i czy doszło do ogólnego wzrostu siły powiązań poszczególnych rynków giełdowych w związku z procesami globalizacji i integracji rynków kapitałowych.<sup>9</sup> W celu porównania w tabelach 3 – 4 przedstawiono poziomy współczynniki korelacji stóp zwrotu analizowanych indeksów w odniesieniu do poszczególnych okresów wzrostu. Kolorem szarym zapisano współczynniki nieistotne statystycznie przy poziomie  $\alpha = 0,05$ .

Na podstawie tabel można stwierdzić, że poziomy wszystkich współczynników były dodatnie, ale w poszczególnych okresach różniły się znacząco. Porównując okres 1.04.2009 r. – 30.04.2018 r. z okresem 2.01.2003 r. – 31.06.2007 r., można zauważyć, że w znakomitej większości przypadków nastąpił wyraźny wzrost współczynników korelacji i współczynniki te były istotne statystycznie. W przypadku indeksu DJIA współczynniki korelacji ze stopami zwrotu pozostałych indeksów zwiększyły się we wszystkich przypadkach, z wyjątkiem indeksu Hang Seng. Współczynniki obliczone dla indeksu NASDAQ, z wyjątkiem indeksów Hang Seng i Bovespa, także zwiększyły swój poziom. Podobnie też indeks rynku polskiego WIG20 zwiększył swoją siłę związku z pozostałymi indeksami światowymi, z wyjątkiem indeksów Nikkei225 i Hang Seng. Indeksami, w wypadku których siła związku z pozostałymi indeksami zmniejszyła się, były tylko indeksy Hang Seng i Nikkei225. Indeks Hang Seng odnotował spadek współczynników korelacji we wszystkich przypadkach, natomiast indeks Nikkei225 tylko w 4 przypadkach odnotował wzrost współczynników.

Indeks największej giełdy światowej DJIA był w ostatnim okresie powiązany z indeksem NASDAQ przy poziomie współczynnika korelacji 0,91. Łącznie z 7 indeksami DJIA był powiązany przy poziomie współczynników powyżej 0,5. Najslabsze powiązania odnotował natomiast w odniesieniu do indeksów azjatyckich i australijskiego.

Współczynniki korelacji dla indeksu giełdy warszawskiej WIG20 w 4 przypadkach osiągnęły najwyższy poziom w granicach 0,5 – 0,6. Indeks ten okazał się być najsilniej powiązany z indeksem DAX, FTSE250 oraz CAC. W najmniejszym stopniu natomiast z indeksami chińskimi Hang Seng (0,05) i SSE (0,15).

<sup>6</sup> Zob.: *Ponadnarodowa i narodowa polityka monetarna na świecie*, red. Noga M., Stawicka M. K., CeDeWu, Warszawa 2009; Bernanke B., *Essays on the Great Depression*, Princeton University Press, Princeton 2000.

<sup>7</sup> R. Węgrzyn, *Zmiany siły powiązań i zmienności indeksów giełd światowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Nr 2(938)/2015.

<sup>8</sup> Zob.: R. Węgrzyn, *Zmiany siły powiązań i zmienności indeksów giełd światowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Nr 2(938)/2015.

<sup>9</sup> Zob.: U. Mrzygłód, *Procesy integracyjne na rynkach kapitałowych Unii Europejskiej*, Materiały i Studia NBP, Nr 257/2011.

Tabela 3: Współczynniki korelacji stóp zwrotu indeksów giełdowych w okresie 2.01.2003 r. – 31.06.2007 r.

Indeks	DJIA	NASDAQ	TSX	FTSE250	CAC	DAX	RTS	WIG20	Nikkei225	SSE	Hang Seng	All Ordinaries	SENSEX	Bovespa	IPC
DJIA	1,00	0,85	0,54	0,33	0,50	0,57	0,13	0,22	0,10	0,06	0,11	0,04	0,10	0,55	0,56
NASDAQ	0,85	1,00	0,54	0,33	0,47	0,55	0,13	0,21	0,15	0,05	0,15	0,04	0,12	0,56	0,56
TSX	0,54	0,54	1,00	0,38	0,41	0,40	0,20	0,25	0,21	0,08	0,21	0,16	0,21	0,52	0,52
FTSE250	0,33	0,33	0,38	1,00	0,69	0,63	0,43	0,45	0,43	0,02	0,44	0,45	0,39	0,34	0,42
CAC	0,50	0,47	0,41	0,69	1,00	0,88	0,31	0,40	0,31	0,02	0,31	0,26	0,28	0,35	0,44
DAX	0,57	0,55	0,40	0,63	0,88	1,00	0,26	0,38	0,27	0,02	0,28	0,21	0,23	0,37	0,44
RTS	0,13	0,13	0,20	0,43	0,31	0,26	1,00	0,41	0,21	0,07	0,27	0,26	0,26	0,22	0,28
WIG20	0,22	0,21	0,25	0,45	0,40	0,38	0,41	1,00	0,25	0,04	0,37	0,27	0,27	0,26	0,30
Nikkei225	0,10	0,15	0,21	0,43	0,31	0,27	0,21	0,25	1,00	0,07	0,57	0,52	0,34	0,17	0,21
SSE	0,06	0,05	0,08	0,02	0,02	0,02	0,07	0,04	0,07	1,00	0,15	0,07	0,06	0,11	0,09
Hang Seng	0,11	0,15	0,21	0,44	0,31	0,28	0,27	0,37	0,57	0,15	1,00	0,51	0,43	0,20	0,26
All Ordinaries	0,04	0,04	0,16	0,45	0,26	0,21	0,26	0,27	0,52	0,07	0,51	1,00	0,33	0,14	0,18
SENSEX	0,10	0,12	0,21	0,39	0,28	0,23	0,26	0,27	0,34	0,06	0,43	0,33	1,00	0,17	0,18
Bovespa	0,55	0,56	0,52	0,34	0,35	0,37	0,22	0,26	0,17	0,11	0,20	0,14	0,17	1,00	0,59
IPC	0,56	0,56	0,52	0,42	0,44	0,44	0,28	0,30	0,21	0,09	0,26	0,18	0,18	0,59	1,00

Źródło: obliczenia własne za pomocą programu Statistica na podstawie danych Serwisu Informacyjnego Stooc.

Tabela 4: Współczynniki korelacji stóp zwrotu indeksów giełdowych w okresie 1.04.2009 r. – 30.04.2018 r.

Indeks	DJIA	NASDAQ	TSX	CAC	FTSE250	DAX	RTS	WIG20	Nikkei225	SSE	Hang Seng	SENSEX	All Ordinaries	Bovespa	IPC
DJIA	1,00	0,91	0,73	0,65	0,60	0,63	0,46	0,46	0,15	0,11	0,05	0,27	0,19	0,56	0,65
NASDAQ	0,91	1,00	0,73	0,62	0,60	0,62	0,43	0,44	0,15	0,14	0,05	0,27	0,21	0,53	0,64
TSX	0,73	0,73	1,00	0,59	0,59	0,57	0,52	0,43	0,17	0,16	0,09	0,33	0,24	0,55	0,62
CAC	0,65	0,62	0,59	1,00	0,84	0,94	0,52	0,59	0,27	0,13	0,06	0,40	0,32	0,45	0,52
FTSE250	0,60	0,60	0,59	0,84	1,00	0,82	0,53	0,59	0,34	0,19	0,09	0,45	0,42	0,43	0,51
DAX	0,63	0,62	0,57	0,94	0,82	1,00	0,51	0,60	0,25	0,14	0,05	0,39	0,31	0,42	0,51
RTS	0,46	0,43	0,52	0,52	0,53	0,51	1,00	0,51	0,23	0,16	0,06	0,37	0,32	0,44	0,45
WIG20	0,46	0,44	0,43	0,59	0,59	0,60	0,51	1,00	0,21	0,15	0,05	0,37	0,29	0,35	0,43
Nikkei225	0,15	0,15	0,17	0,27	0,34	0,25	0,23	0,21	1,00	0,26	0,10	0,32	0,58	0,13	0,16
SSE	0,11	0,14	0,16	0,13	0,19	0,14	0,16	0,15	0,26	1,00	0,09	0,22	0,29	0,10	0,14
Hang Seng	0,05	0,05	0,09	0,06	0,09	0,05	0,06	0,05	0,10	0,09	1,00	0,15	0,13	0,08	0,10
SENSEX	0,27	0,27	0,33	0,40	0,45	0,39	0,37	0,37	0,32	0,22	0,15	1,00	0,38	0,28	0,33
All Ordinaries	0,19	0,21	0,24	0,32	0,42	0,31	0,32	0,29	0,58	0,29	0,13	0,38	1,00	0,20	0,22
Bovespa	0,56	0,53	0,55	0,45	0,43	0,42	0,44	0,35	0,13	0,10	0,08	0,28	0,20	1,00	0,61
IPC	0,65	0,64	0,62	0,52	0,51	0,51	0,45	0,43	0,16	0,14	0,10	0,33	0,22	0,61	1,00

Źródło: obliczenia własne za pomocą programu Statistica na podstawie danych Serwisu Informacyjnego Stooq.

Podsumowując, należy zwrócić uwagę, że uzyskane wyniki mogą być obarczone błędem wynikającym z wybranych okresów porównań. Wyraźnie wskazują one jednak na wzrost korelacji stóp zwrotu indeksów światowych, co można uznać za skutek procesu globalizacji i integracji rynków kapitałowych. Warto w tym kontekście podkreślić, że procesy powiązane z postępującą globalizacją gospodarki światowej stanowią pewnego rodzaju wyzwanie dla zapewnienia odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa na rynkach finansowych. Globalizacja doprowadziła bowiem do sytuacji, w której kryzysy finansowe nie dotyczą pojedynczych gospodarek, lecz nabierają wymiaru międzynarodowego. Wzrost korelacji stóp zwrotu oznacza dla międzynarodowych inwestorów także zmniejszenie efektu ograniczenia ryzyka wynikającego z dywersyfikacji portfela. Wzrastająca współzależność rynków giełdowych staje się zatem poważnym wyzwaniem zarówno dla nauki, jak i praktyki.

## 5. Zakończenie

Przeprowadzona analiza pozwoliła na ocenę kształtowania się indeksów giełd światowych i zwrócenie uwagi na występujące różnice. Na przykład indeksy SSE i RTS kształtowały się zdecydowanie w inny sposób, niż większość indeksów, zwłaszcza indeksy amerykańskie i europejskie. Z kolei indeksy azjatyckie i australijski wykazały znacznie mniejszą siłę związku z pozostałymi indeksami. Pomimo zaobserwowanych różnic na poszczególnych rynkach, warto jednak podkreślić, że zasadniczo sytuacja w przypadku analizowanych indeksów giełdowych była podobna. Na początku 2009 r. na wszystkich rynkach nastąpiło odbicie po kryzysowych spadkach, a następnie, z nielicznymi wyjątkami, miała miejsce długotrwała hossa.

W dobie globalizacji i integracji rynków kapitałowych podobne kształtowanie się większości indeksów nie jest niczym nadzwyczajnym. Także tzw. wschodzące rynki akcji stają się coraz bardziej zintegrowane z rynkiem światowym. Wyniki prowadzonych w tym zakresie badań wskazują, że współzmiennosc stóp zwrotu akcji na większości rynków wschodzących i rynku światowym umocniła się oraz wzrosła ich korelacja.<sup>10</sup> W tej sytuacji ograniczanie poziomu ryzyka dla międzynarodowych podmiotów gospodarczych staje się coraz trudniejsze.

## Literatura

1. Bernanke B., *Essays on the Great Depression*, Princeton University Press, Princeton 2000.
2. *Dostosowania makroekonomiczne i mikroekonomiczne w krajach na średnim poziomie rozwoju po kryzysach finansowych*, red. nauk. A. Wojtyna, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
3. Mrzygłód U., *Procesy integracyjne na rynkach kapitałowych Unii Europejskiej*, Materiały i Studia NBP, Nr 257/2011.
4. Nawrot W., *Globalny kryzys finansowy XXI wieku. Przyczyny, przebieg, skutki, prognozy*, CeDeWu, Warszawa 2009.
5. *Ponadnarodowa i narodowa polityka monetarna na świecie*, red. Noga M., Stawicka M. K., CeDeWu, Warszawa 2009.
6. Sodsriwiboon P., *Essays on International Stock Market Co-movements*, University of California, Los Angeles 2008.
7. Węgrzyn R., *Globalny kryzys finansowy a kształtowanie się indeksów giełdowych*, w: *Wyzwania restrukturyzacyjne w obliczu globalnego kryzysu gospodarczego*, red. R. Borowiecki, A. Jaki, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2009.

<sup>10</sup> Zob.: Sodsriwiboon P., *Essays on International Stock Market Co-movements*, University of California, Los Angeles 2008; U. Mrzygłód, *Procesy integracyjne na rynkach kapitałowych Unii Europejskiej*, Materiały i Studia NBP, Nr 257/2011.

8. Węgrzyn R., *Zmiany siły powiązań i zmienności indeksów giełd światowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Nr 2(938)/2015.

### *Summary*

#### ***THE SHAPING OF WORLD STOCK EXCHANGE INDICES IN THE YEARS 2009-2018***

*The last financial crisis has led to deep declines in the world stock exchanges. For more than 9 years, however, one can observe an overall upward trend, which is connected with the improvement of the situation in individual countries.*

*The aim of the study is to draw attention to the development of stock exchange indices in the world in this post-crisis period, and in particular to determine the differences in the shaping of indices representing shares of companies from the specific geographic regions and countries. A total of 15 stock exchange indices representing the largest world exchanges and individual geographic regions were subject to a comparative analysis.*

## **CZEŚĆ III**

---

# **DETERMINANTY ZARZĄDZANIA RESTRUKTURYZACJĄ PROCESÓW GOSPODARCZYCH**





Agnieszka Thier

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# DEFICYT WODY JAKO CZYNNIK RESTRUKTURYZACJI GOSPODARKI<sup>1</sup>

## *Streszczenie*

*Celem artykułu jest zaprezentowanie wielkości i znaczenia zasobów wodnych oraz gospodarczych i społecznych skutków deficytu wody na świecie w Polsce a także sposób ich ograniczania w wyniku procesów restrukturyzacji. W szczególności autorka przeprowadziła analizę następujących problemów: cykl hydrologiczny w przyrodzie i jego skutki gospodarcze, zróżnicowanie zasobów wodnych na świecie i inne powody – w tym czynniki demograficzne – narastania deficytu wody oraz sposoby jego pomiaru, wpływ deficytu wody na różne wymiary bezpieczeństwa, kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce, istota obiegu zamkniętego w odniesieniu do zasobów wodnych, wpływ restrukturyzacji przedsiębiorstw na wodochłonność produkcji przemysłowej.*

**Słowa kluczowe:** zasoby wodne, kryzys zaopatrzenia w wodę, bezpieczeństwo hydrologiczne, procesy zmian struktury, wodochłonność produkcji i usług.

\*\*\*

## 1. Wprowadzenie

Zasoby wodne stanowią specyficzny rodzaj zasobów naturalnych, które charakteryzują się odnawialnością i w skali globalnej występują we względnej obfitości i czystości. Dlatego dość długo nie wzbudzały tylu obaw jak zasoby paliw kopalnych, które są wyczerpywalne, na co zwrócił uwagę już w latach 70-tych XX wieku słynny Raport Klubu Rzymskiego pt. „Granice wzrostu”. Natomiast niedobór wody i narastający deficyt w niektórych regionach został wyeksponowany dopiero w 2003 roku przez ONZ w Raporcie o stanie gospodarki wodnej na świecie<sup>2</sup>. Obecnie można oceniać, że kłopoty z zaopatrzeniem w wodę stają się większą barierą rozwoju społeczno-gospodarczego niż niedobór

<sup>1</sup> Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

<sup>2</sup> *World Water Development Report*. Ośrodek Informacji ONZ, Warszawa 2018.

energii. Niestety, również Polska należy do państw o skromnych zasobach wodnych i pogłębiającym się zjawisku suszy w środkowej części kraju.

Niedobór wody występuje w niektórych regionach z powodu nierównomiernego rozmieszczenia jej zasobów, a więc z powodów obiektywnych. Natomiast w krajach słabiej rozwiniętych jest on częściej rezultatem niedostatecznej infrastruktury hydrotechnicznej i wodno-kanalizacyjnej oraz innych czynników o charakterze antropogennym. Rozwiązanie tych kwestii wymaga prowadzenia odpowiedniej polityki gospodarczej, ekologicznej i wodnej na szczeblu międzynarodowym (gdyż wiele krajów leży nad rzekami granicznymi) oraz krajowym i regionalnym, w tym oddziaływania na przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe, które decydują o wielkości i sposobie zużycia wody. Polska coraz mocniej odczuwa niedobór wody i dlatego niezbędna jest nowa polityka w zakresie gospodarki wodnej, aby zapobiegać zjawisku suszy oraz stymulować restrukturyzację przedsiębiorstw także zgodnie z kryterium dostosowania ich do skutków zmian klimatu. W ten sposób ograniczymy wpływ tych niekorzystnych czynników hydrologicznych na funkcjonowanie przedsiębiorstw, angażując je ponadto w hamowanie procesu globalnego ocieplenia.

Celem artykułu jest zaprezentowanie znaczenia zasobów wodnych dla współczesnej gospodarki oraz ekonomicznych i społecznych skutków deficytu wody na świecie a następnie sposobów ograniczania jej zużycia w różnych dziedzinach produkcji i konsumpcji. Wśród czynników racjonalizacji zużycia wody zostaną wyeksponowane zmiany strukturalne w gospodarce narodowej oraz kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowych według kryterium hydrologicznego.

## 2. Kierunki i zakres restrukturyzacji przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce

Zmiany strukturalne w gospodarce są czynnikiem jej rozwoju. Najprościej ujmując, zwiększanie produkcji tych samych wyrobów oznacza wzrost gospodarczy jako wzrost ilościowy, natomiast zmiany struktury asortymentowej tej produkcji – w przedsiębiorstwie też struktury organizacyjnej – znamionują już rozwój gospodarczy ze zmianami jakościowymi<sup>3</sup>. Wprawdzie w niektórych okresach zmiany strukturalne występują intensywniej – jak na przykład w Polsce w latach 90-tych XX wieku w czasie transformacji ustroju politycznego i systemu ekonomicznego do gospodarki rynkowej – to jednak powinien to być proces ciągły. Dobitym potwierdzeniem tego jest przykład Japonii, gdzie od lat funkcjonują z powodzeniem rządowe instytucje centralne, których zadania skupiają się na badaniu tendencji zmian strukturalnych i wskazywaniu ich nowych kierunków.

Wzorując się na koncepcjach japońskich, w Polsce już na przełomie lat 60-tych i 70-tych zadeklarowano politykę *rozwoju selektywnego*, czyli preferowania gałęzi i branż wysokiej techniki. W latach 90-tych, już w innych warunkach gospodarowania, powrócono do tej koncepcji ale w nowym wydaniu tzw. *polityki sektorowej*, wyodrębniając cztery następujące obszary oddziaływania państwa na przemysł: 1. sektory strategiczne (przemysł obronny, paliwowo-energetyczny) wspierane przez rząd, 2. sektory o wysokiej energo- i kapitałochłonności oraz uciążliwe dla środowiska (hutnictwo, synteza chemiczna, przemysły stoczniowy i cementowy) poddane szczególnej modernizacji i restrukturyzacji, 3. sektory wyższej potrzeby (przemysł petrochemiczny, elektrotechniczny, farmaceutyczny, spożywczy), wspomagane w ograniczonym zakresie, 4. sektory i wyroby wysokiej szansy, zaliczane do przemysłów konkurencyjnych, bez wsparcia rządowego<sup>4</sup>. Postępy w liberalizacji polityki przemysłowej zatarły ten

<sup>3</sup> R. Borowiecki, A. Jaki: *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2014. R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, K. Żmija: red. nauk. *Zarządzanie działalnością rozwojową przedsiębiorstwa*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków, 2017.

<sup>4</sup> *Założenia polityki przemysłowej; Polityka przemysłowa – program realizacji w latach 1993-1995*. Ministerstwo Przemysłu i Handlu, Warszawa 1993.

formalny podział a w praktyce gospodarczej i publikacjach dłużej przetrwało wyróżnianie przemysłów wysokiej techniki oraz wysokiej szansy, co nie oznacza, że zaprzestano wspierać hutnictwo, a górnictwu udziela się pomocy do dziś, zresztą wbrew zaleceniom unijnym.

Przemysły *wysokiej techniki* (high-tech), czyli zaawansowane (advanced), jako nośniki postępu technicznego, wyodrębnia się w polityce gospodarczej większości państw. W Polsce początkowo utożsamiano je – w dużym uproszczeniu – z gałęziami przemysłu elektromaszynowego oraz chemicznego i chociaż w okresie „władzy ludowej” ich udział w produkcji przemysłowej wzrósł rzeczywiście z ok. 8% do 33%, to jednak nie obrazował istoty sprawy (ale podkreślał wagę zmian strukturalnych). W nowej polityce przemysłowej po 1990 roku zakres przemysłu wysokiej techniki został sprecyzowany przez GUS podobnie jak w statystyce USA (branże według nomenklatury SIC) i ich udział osiągnął wtedy 9-10%, co lepiej oddaje właściwy poziom rozwoju przemysłu w Polsce. Natomiast branże i wyroby *wysokiej szansy* wyodrębniano według dwóch głównych kryteriów: perspektywy rynkowe (tempo wzrostu produkcji na tle dynamiki tych branż w krajach OECD) oraz sprawność działania (tempo i rentowność sprzedaży, w tym zwłaszcza eksportu). Pojęcie przemysłów wysokiej szansy dość szybko zanikło, chociaż pewną namiastką stały się popularne rankingi branż i przedsiębiorstw pod względem wielkości eksportu, rentowności itp. Pierwotnie w tych klasyfikacjach kwestie wodochłonności branż oraz wielkości i uciążliwości ich ścieków uwzględniano tylko w niewielkim stopniu, ale obecnie stają się pierwszoplanowe.

W ostatnich latach przedmiotem dyskusji, obok przemysłów wysokiej techniki, częściej stają się zmiany sektorowej struktury gospodarki, gdyż ekonomiści zaczęli podważać zasadność dalszego wzrostu udziału sektora usług w zatrudnieniu oraz tworzeniu dochodu narodowego (PKB) kosztem sektora przemysłu przetwórczego, który przecież zapewnia produkcję wyrobów i urządzeń niezbędnych właśnie w usługach<sup>5</sup>. Z tego powodu Unia Europejska ogłosiła koncepcję reindustrializacji, czyli odbudowy przemysłu z zadaniem, aby jego wskaźnik udziału w zatrudnieniu i tworzenie PKB w krajach zachodnich wzrósł do poprzednich wielkości, tj. z ok. 15% do 20% 2020 roku. W Polsce wskaźnik ten nadal utrzymuje się na poziomie ok. 22%, ale mimo to rząd podjął taki program, głównie pod hasłem elektromobilności, czyli uruchomienia produkcji elektrycznych samochodów osobowych<sup>6</sup>.

**Na szczeblu przedsiębiorstwa** częściej stosuje się termin „restrukturyzacja”. Wyrażenie takie nie oznacza powrotu do starej struktury, jak wynikałoby to z przedrostka „re”, ale unowocześnienie lub budowę nowej i lepszej struktury przedsiębiorstwa. Wyróżnia się kilka podstawowych rodzajów bądź sposobów restrukturyzacji przedsiębiorstw (pewne rodzaje odnoszą się też do zmian strukturalnych w całej gospodarce i jej sektorach), które z upływem czasu na ogół przyjmują inne formy i dlatego warto je analizować.

*Restrukturyzacja własnościowa* była w latach 90-tych prowadzona na dużą skalę i wtedy oznaczała komercjalizację przedsiębiorstw państwowych przez przekształcanie ich w spółki Skarbu Państwa, czyli podporządkowanie regułom rynkowym, i potem zwykle właściwą prywatyzację. Obydwa procesy zawierają zmianę formy prawnej przedsiębiorstwa. Prywatyzacja została wprowadzie spowolniona a następnie wręcz zatrzymana ze względów ekonomicznych lub częściej politycznych, ale obecnie państwo stara się zwiększać udział sektora prywatnego w gospodarce narodowej poprzez oferowanie sprzyjających warunków dla tworzenia nowych przedsiębiorstw prywatnych (są to głównie mikro- i małe firmy do 9 oraz 50 zatrudnionych). W gospodarce wodnej prywatyzacja objęła w zasadzie tylko

<sup>5</sup> W tradycyjnym podziale na sektory według stopnia przetwórstwa wyróżnia się następujące sektory: I. rolnictwo i leśnictwo oraz kopalnictwo, II. Przemysł przetwórczy i budownictwo, III. Usługi (i ewent. IV B+R, czyli naukę). Natomiast ostatnio często operuje się – także przez GUS – podziałem według form organizacyjno-prawnych: 1. sektor przedsiębiorstw, 2. sektor administracji rządowej i samorządowej, 3. sektor organizacji pozarządowych (NGO-s), czyli tzw. trzeci sektor.

<sup>6</sup> *Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju do 2020 roku (z perspektywą do 2030 r.)*. Rada Ministrów, Warszawa 2017.

przedsiębiorstwa budowlane (hydrotechniczne), natomiast zasoby wodne i ich obiekty infrastrukturalne pozostają w sektorze publicznym.

*Restrukturyzacja organizacyjna* polega na doskonaleniu organizacji i systemu zarządzania przedsiębiorstwem. W latach 90-tych duże przedsiębiorstwa najczęściej pozbywały się działalności pozaoperacyjnej (hotele robotnicze, szkoły przyzakładowe, domy wczasowe) oraz zakładów i wydziałów produkcji pomocniczej, transportu czy narzędziowni poprzez ich sprzedaż lub usamodzielnienie (utworzenie nowej spółki). Nazywamy to „odchudzaniem” przedsiębiorstw. Wtedy przedsiębiorstwa korzystają w większym stopniu z usług w ramach kooperacji, outsourcingu, katering, co ogranicza procesy uniwersalizacji i samowystarczalności (powszechne w czasach trudnych i zawodności dostaw). Niekiedy – po latach – przedsiębiorstwa jednak przywracają szkoły przyzakładowe czy wykupują ośrodki konferencyjne poza swoimi siedzibami. Obecnie procesy podziału czy odchudzania przedsiębiorstw są coraz rzadsze a częściej występują przypadki łączenia się poprzez fuzje lub wrogie przejęcia.

Co się tyczy samej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, to również na tym polu następują widoczne przemiany. Tradycyjne struktury jednowymiarowe o hierarchicznej budowie są bowiem upraszczane nawet w większym zakładzie aż do struktury bezwydziałowej, ale częściej w takiej typowej strukturze sztabowo-liniowej zwiększa się liczbę szczebli a struktura procesowa (uporządkowanie technologiczne) zajął się ze strukturą przedmiotową (według rodzajów wyrobów lub usług), albo ta ostatnia uzyskuje większą autonomię. Powstają również, dotąd rzadziej stosowane, struktury dwuwymiarowe (macierzowe) z systemem podwójnego podporządkowania – liniowo oraz funkcjonalnie (np. w przemyśle lotniczym i kosmicznym) oraz struktury tensorowe (zmiennie i hybrydowe) z zastosowaniem kilku kryteriów centralizacji komórek oraz koordynacji. Ponadto pojawiają się struktury amorficzne z komórkami samodzielnymi i niezależnymi oraz struktury fraktalne, gdy przedsiębiorstwo składa się z jednostek samopodobnych o takiej samej strukturze wewnętrznej i celach działania. Te dwa ostatnie rodzaje struktur organizacyjnych są w Polsce jeszcze rzadkością (choć w nowych przedsiębiorstwach usługowych można już dopatrzeć się wiele namiastek fraktali).

Notuje się natomiast szybki rozwój nowych form przedsiębiorstw i ich powiązań. Otóż powstała już duża liczba holdingów. *Holding*, czyli „spółka spółek” (przedsiębiorstwo przedsiębiorstw) jest to zespół spółek, które chociaż wyodrębnione prawnie, to tworzą jeden organizm ekonomiczny podporządkowany spółce matce na drodze udziałów kapitałowych<sup>7</sup>. W praktyce występują holdingi finansowe (grupy kapitałowe, często o charakterze konglomeratowym) oraz rzadziej holdingi jednobranżowe. *Konglomerat* to nazwa mniej znana w Polsce a oznacza przedsiębiorstwo wielozakładowe i wielobranżowe, ale bez powiązań wewnętrznych o charakterze produkcyjnym i zaopatrzeniowym (a więc inaczej niż w kombinacie). Korzyści wynikają tu z maksymalizacji sprzedaży i koncentracji zarządzania (a nie z oszczędności na kosztach transportu i gospodarce materiałowo-energetycznej, jak w kombinacie). Szczególną i coraz powszechniejszą formą współpracy przedsiębiorstw są klastry jako nowa forma kompleksów przemysłowych. *Klaster* (cluster – grono, skupisko) jest to sieć wyspecjalizowanych podmiotów, jak przedsiębiorstwa, instytuty, biura projektowe, indywidualni eksperci, które w procesie produkcji bądź świadczeniu usług są ze sobą powiązane poprzez wymianę projektów, podzespołów, półproduktów i części zamiennych oraz wiedzy specjalistów<sup>8</sup>. Władze regionalne starają się inicjować tworzenie nowych klastrów, które jednak nie zawsze funkcjonują owocnie. Z kolei nietypową formą współpracy wielkich przedsiębiorstw są tzw. aliansy strategiczne, które są podejmowane przez koncerny i holdingi w celu projektowania i uruchamiania produkcji nowych wyrobów – na przykład samochodów elektrycznych – ale przy ich sprzedaży są już konkurentami na rynku. W gospodarce wodnej w Polsce w wyniki nowego

<sup>7</sup> K. Górka, M. Łuszczuk, A. Thier: *Tendencje rozwoju powiązań przedsiębiorstw we współczesnym świecie*. „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2016, nr 44/3, s. 112-125.

<sup>8</sup> Cz. Pilarska: *Klastry. Doświadczenia Polski i innych krajów Unii Europejskiej*. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013, s. 10.

prawa wodnego<sup>9</sup> następuje koncentracja zarządzania na skutek utworzenia wielkiego organizmu pod nazwą Przedsiębiorstwa Państwowe „Wody Polskie”, niespotykanego w żadnym kraju w Europie<sup>10</sup>.

*Restrukturyzacja produkcyjna* oznacza zmianę struktury wytwarzanych produktów przez dostosowanie ich zapotrzebowania zgłaszanego przez rynek oraz drogą uruchamiania produkcji nowych wyrobów i kreowania popytu ma nie. Takie zmiany struktury mogą polegać albo na ograniczaniu liczby wytwarzanych asortymentów, czyli na specjalizacji produkcji – połączonej zwykle z wydłużaniem serii i przejściem na dużą skalę – albo na dywersyfikacji struktury asortymentowej, czyli jej wzbogacaniu pod kątem różnych odbiorców. Dywersyfikacja nie oznacza zatem zróżnicowania produkcji w celu uniwersalizacji przedsiębiorstwa – co do niedawna było spotykanym zjawiskiem szczególnie w przemyśle metalowym i maszynowym – natomiast jest coraz częściej stosowana do różnicowania tego samego wyrobu zgodnie z wymaganiami indywidualnego klienta. Oznacza to indywidualizację i personalizację produktów a także rozszerzanie pomocy posprzedażowej dzięki włączeniu klientów w proces projektowania wyrobu czy usługi oraz monitorowaniu eksploatacji sprzedanych wyrobów. Staje się to możliwe dzięki rozwojowi informatyki i tzw. internetu rzeczy oraz zastosowaniu robotów i manipulatorów przemysłowych ze sztuczną inteligencją, co zwiastuje powstanie przemysłu czwartej generacji (Przemysł 4.0).

W kwestii skali produkcji następują także zmiany w tradycyjnych rozwiązaniach. Dotąd bowiem częściej kierowano się zasadą *ekonomiki skali*, czyli dążeniem do wzrostu wielkości urządzeń produkcyjnych i usługowych bądź zwiększania ich liczby (czyli multiplikacji) w celu zmniejszenia kosztu jednostkowego produkcji. W przedsiębiorstwie typu kombinatu uzyskujemy tą drogą zwykle większą obniżkę kosztów ze względu na szerszy zakres oszczędności materiałowych, płacowych itp. Nieco inna sytuacja występuje w przedsiębiorstwie konglomeratowym ze względu na wyraźnie słabsze powiązania międzyzakładowe. Jednak w związku z natężeniem przemian w gospodarce, a także rozwoju zarządzania poprzez projekty, coraz częściej zamiast planowania wzrostu przedsiębiorstwa rozpatruje się zmniejszenie jego działalności, aby lepiej wykorzystać własne zasoby lub dostosować się do turbulencji w otoczeniu. Jest to *downsizing*, który może mieć charakter dobrowolny i antycypacyjny, gdy chodzi o pozbycie się zbędnych lub nieczynnych składników majątku rzeczowego i niewykorzystanych zdolności produkcyjnych a także tzw. przerostów zatrudnienia, albo gdy działania takie są wymuszone spadkiem wielkości zamówień, pogłębiającą się sezonowością produkcji bądź trudnościami w uzyskaniu kredytu.

*Restrukturyzacja techniczna* oznacza odtworzenie zdekapitalizowanego majątku trwałego, czyli wymianę lub modernizację maszyn, urządzeń i innych obiektów zużytych fizycznie lub ekonomicznie (moralnie). Taka kompleksowa restrukturyzacja wymaga na ogół większych nakładów inwestycyjnych niż w przypadku restrukturyzacji produkcyjnej i dlatego należy wcześniej zapewnić sobie zewnętrzne źródła finansowania, jak kredyt bankowy czy leasing. Ponadto wtedy można podjąć przedsięwzięcia mające na celu zmniejszenie emisji zanieczyszczeń środowiska naturalnego poprzez instalowanie urządzeń ochronnych oraz wdrażanie technologii małodopadowych i bezodpadowych („restrukturyzacja ekologiczna”). Postęp techniczny w tej dziedzinie sprawia przestawianie się z tzw. inwestycji typu końca rury (wyrażenie rodem z USA i przyjęte już w świecie), jak oczyszczalnie ścieków oraz elektrofiltry, na inwestycje zintegrowane, czyli urządzenia niepowodujące powstawania zanieczyszczeń. W statystykach GUS są już wyróżniane tego rodzaju nakłady inwestycyjne.

*Restrukturyzacja finansowa* polega na poprawie sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa w przypadku spadku rentowności sprzedaży a zwłaszcza utraty płynności i zagrożenia upadłością. W latach 90-tych w Polsce, gdy wiele przedsiębiorstw było zadłużonych wobec kilku podmiotów, podjęto rozwiązanie tego problemu na drodze ustawowej i takie zbilansowanie (clearing) zobowiązań i należności – z ich redukcją – stało się czynnikiem normalizacji gospodarki. Obecnie pozostaje postępowanie układowe z wierzycielami, ale kodeks handlowy przewiduje, że zarząd przedsiębiorstwa może zwrócić się w tej

<sup>9</sup> Ustawa z dnia 20 lipca 2017 r. Prawo wodne. Dz. U. 2017, poz. 1566.

<sup>10</sup> A. Thier: *Kontrowersje wokół proponowanych zmian w prawie wodnym*, „Aura” 2017, nr 4.

sprawie o pomoc do sądu, ale oczywiście pod pewnymi warunkami, jak dobrze przygotowany program naprawczy lub plan biznesowy. W przypadku małych przedsiębiorstw jest to rzadsze zjawisko, gdyż ich właściciele są na ogół ostrożniejsi w zadłużaniu się. W razie kłopotów finansowych po prostu zaprzestają działalności bez ogłaszania sądowej upadłości, bo to też kosztuje, ale w przypadku zadłużenia może to oznaczać bankructwo. Panuje opinia, że przedsiębiorcy w Polsce zbyt ostrożnie korzystają z kredytów, tracąc tym samym korzyści z tytułu tzw. dźwigni finansowej.

*Restrukturyzacja biznesowa* jest zapewne najnowszą formą restrukturyzacji, zbliżoną do restrukturyzacji finansowej. Polega na analizie czynników finansowych, które kształtują wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa, w tym zwłaszcza podatków, a następnie budowie strategii postępowania zarządu w tej dziedzinie a szerzej – w zakresie inwestycji, kredytów, podatków itp. W języku potocznym spotykamy się z wyrażeniami typu optymalizacja podatkowa oraz kreatywna rachunkowość, ale są one niewłaściwe, gdyż na ogół dotyczą postępowania na granicy prawa. Oczywiście, w przypadku przedsiębiorstw płacących różne podatki i o zmiennych stawkach jest zasadne, aby budować określoną strategię i politykę podatkową.

### 3. Cykl hydrologiczny w przyrodzie i jego skutki dla gospodarki

Woda (tlenek wodoru,  $H_2O$ ) jest związkem chemicznym rozpowszechnionym w przyrodzie i decyduje o życiu na Ziemi, a wraz z rozwojem cywilizacyjnym jej znaczenie wzrasta w gospodarce i w życiu społecznym. To zwiększanie roli wody w rozwoju społeczno-gospodarczym ma swe granice, gdyż ilość wolnej wody na świecie jest w zasadzie niezmienna, natomiast można kształtować strukturę jej zużycia.

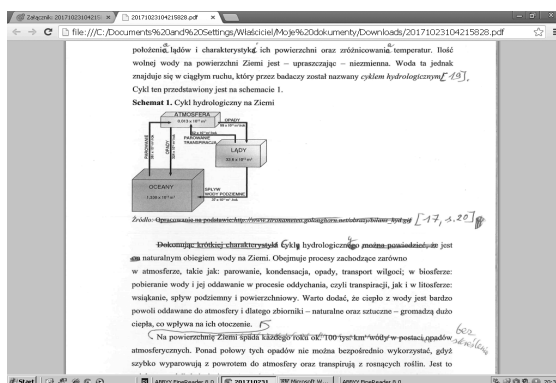
Woda na Ziemi znajduje się w ciągłym i zamkniętym obiegu pod wpływem energii słonecznej i grawitacyjnej. Energia słoneczna powoduje podgrzewanie wody i w konsekwencji jej parowanie. Para wodna na skutek wznoszących prądów powietrza, wywołanych różnicą temperatur, jest przenoszona nad oceanów w górne warstwy atmosfery, gdzie ulega schłodzeniu i kondensacji. Poziome prądy powietrza, wywołane różnicą ciśnień oraz ruchami obrotowymi Ziemi, powodują ruchy chmur nad lądami i oceanami. W trakcie tego procesu cząsteczki wody w chmurach powiększają swoją masę i po przekroczeniu wielkości krytycznej spadają w postaci opadu atmosferycznego. Chociaż na Ziemi znajduje się duża ilość zasobów wodnych, to jednak ich rozmieszczenie nie jest równomierne z powodu odmiennego położenia lądów i charakterystyki ich powierzchni oraz zróżnicowania temperatur. Woda znajduje się w ciągłym ruchu, nazywanym *cyklem hydrologicznym*<sup>11</sup>. Zatem cykl ten jest naturalnym obiegiem wody na Ziemi (schemat 1). Obejmuje on procesy zarówno w atmosferze, takie jak: parowanie, kondensacja, opady, transport wilgoci; w biosferze: pobieranie wody i jej oddawanie w procesie oddychania, czyli transpiracji, jak i w litosferze: wsiąkanie, spływ podziemny i powierzchniowy. Ciepło z wody jest bardzo powoli oddawane do atmosfery i dlatego zbiorniki naturalne oraz sztuczne gromadzą dużo ciepła, co wpływa na ich otoczenie.

Światowe zasoby wodne ocenia się na 1.386 mld  $km^3$ . Około 97% tych zasobów to wody słone występujące w morzach i oceanach. Zaledwie 3% wód na Ziemi stanowią wody słodkie, z tego 2/3 zgromadzone jest w lodowcach, a pozostała część to wody gruntowe, głębinowe oraz rzeki i jeziora. Do naszej dyspozycji pozostaje jedynie 0,5% zasobów ziemskich<sup>12</sup>. Jednak Ziemię można metaforycznie określić jako *planetę wodną*, gdyż na ziemskiej scenie oglądanej z kosmosu dominującą rolę odgrywa woda.

<sup>11</sup> J. Weiner: *Życie i ewolucja biosfery*, PWN, Warszawa 2003, s. 47-51.

<sup>12</sup> J.R. Craig, D.J. Vaughan, J. Skinner: *Zasoby Ziemi*, PWN, Warszawa 2003, s. 1-22.

## Schemat 1. Cykl hydrologiczny na Ziemi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <http://www.stronameteo.go-longhorn.net/obrazy/>

Na powierzchnię Ziemi spada każdego roku około 100 tys. km<sup>3</sup> wody w postaci opadów atmosferycznych. Ponad połowę tych opadów nie można bezpośrednio wykorzystać, gdyż wyparowują z powrotem do atmosfery oraz transpirują z rosnących roślin. Jest to „zielona woda”, której nie można odzyskać. Stanowi ona ok. 61% sumy opadów. Pozostała część opadów, to jest 39%, spływa do rzek, jezior, bagien i wód gruntowych. Jest to „woda niebieska”, którą można wykorzystać w gospodarce, zanim nie wyparuje bądź nie spłynie do mórz i oceanów<sup>13</sup>. W innym ujęciu opady na świecie wynoszą przeciętnie 710 mm w ciągu roku, z czego 470 mm wraca do atmosfery w wyniku parowania a 240 mm stanowi odpływ powierzchniowy, gruntowy i wgłębny. Średni czas zatrzymania wody w atmosferze wynosi 9 dni, w glebie 1-2 miesiące (w postaci wilgoci), w rzekach 2-6 miesięcy, w jeziorach 50-100 lat, w lodowcach 20-100 lat (na Antarktydzie do 20 tys. lat), w oceanach 3,2 tys. lat, w zbiornikach podziemnych 10-100 tys. lat. Zatem wody podziemne oraz lodowce na Grenlandii i Antarktydzie stanowią rezerwy i strategiczne zasoby wodne, a ich obieg w przyrodzie jest znacznie wolniejszy. Woda opadowa w postaci deszczu i śniegu osiąga koniec cyklu hydrologicznego, gdy spływa do oceanów lub powraca do atmosfery poprzez parowanie oraz transpirację z roślin. Każdy region świata charakteryzuje się swoim naturalnym bilansem wodnym, na który składają się opady, ewapotranspiracja i odpływ wód. Oceany w około 90% zasilają proces parowania. W oceanach są prądy, które mają wpływ na przemieszczanie się dużych mas wody wokół Ziemi, jak na przykład Prąd Zatokowy, ciepły prąd atlantycki przemieszczający wodę z Zatoki Meksykańskiej poprzez Atlantyk w kierunku Wielkiej Brytanii i Norwegii, oraz zimny Prąd Peruwiański (Prąd Humboldta) płynący wzdłuż brzegów Chile w kierunku na północ od Antarktydy.

W skali globalnej objętość parującej wody jest tego samego rzędu, co objętość wody docierającej do powierzchni Ziemi wraz z opadami, ale wygląda to odmiennie w różnych regionach geograficznych. Nad oceanami parowanie jest większe niż opady, podczas gdy nad lądami opady przewyższają parowanie. Duża ilość wody parującej z oceanów wraca do nich z opadami. Tylko około 10% objętości wody parującej z oceanów przenoszona jest nad lądy, aby tam spaść z opadem. Również w przypadku opadów zachodzi nierównomierny ich rozkład w poszczególnych częściach świata. Nawet w jednym państwie, czy jednym mieście mogą być znacznie zróżnicowane. W Polsce średnia wielkość opadów wynosi ok. 620 mm rocznie, przy czym najniższe opady są odnotowywane w środkowej Polsce (od 392 mm rocznie), a najwyższe w Tatrach i Sudetach (do 1229 mm rocznie).

<sup>13</sup> J.R. Craig: *Zasoby Ziemi*, op. cit., s. 406 – 408

Woda, która jest zmagazynowana przez długi okres w lodzie, lodowcach i śniegu, jest stałą częścią cyklu hydrologicznego. Znaczna ilość lodu, bo prawie 90% światowych zasobów, pokrywa Antarktydę. Lód, który jest zgromadzony na Grenlandii, stanowi ok. 10% całkowitej masy lodu. Jego objętość oceniana jest na 2,5 mln km<sup>3</sup>. Lód narastał przez wieki w wyniku dużych opadów śniegu. Średnia grubość łądolodu grenlandzkiego wynosi 2135 m, w najgrubszym miejscu lód ma ponad 3 km. W ostatnich latach w wyniku ocieplenia klimatu, obserwujemy cofanie się lodu w Arktyce (ale mniej na Grenlandii). Podobna sytuacja zaczyna się pojawiać w zachodniej części Antarktydy. Infiltrująca woda opadowa tworzy w gruncie dwie strefy: nienasyconą (aeracji) i nasyconą (saturacji). W górnej części strefy nienasyconej mamy warstwę gleby a jej struktura jest kształtowana przez system korzeniowy roślin. Woda z tej strefy wykorzystywana jest przez rośliny. Niżej znajduje się strefa nasycona. Część infiltrująca opadów prowadzi do powstania wód gruntowych. W gruncie część wody przemieszcza się blisko jego powierzchni i szybko przedostaje się do rzek i strumieni. Za pomocą sił grawitacyjnych część wody wnika w głębsze warstwy gruntu i jest zatrzymywana. Porusza się wolniej, ale nadal jest elementem cyklu hydrologicznego. Poniżej strefa nasycona skupia wody podziemne lub warstwy wodonośne. Jest to olbrzymi magazyn wody na Ziemi, od którego zależy codzienne życie ludzi na całym świecie. Proces hydrologiczny w początkowych okresach ewolucyjnego rozwoju Ziemi wyglądał inaczej, gdyż wpływu nań nie miała działalność człowieka. Obecnie jest on determinowany także przez działalność gospodarczą, co z kolei wpływa na ocieplenie i inne zmiany klimatyczne.

Pomimo regionalnych niedoborów zasobów wodnych, żaden z surowców nie występuje na Ziemi w takiej ilości jak woda. Posłużyła zatem do rozwoju rolnictwa, transportu, przemysłu, usług. Jest ważna dla aglomeracji miejskich, jak też małych wsi. Wodę uznajemy bowiem za istotny czynnik produkcji, który stanowi zarówno środek pracy oraz przedmiot pracy, czyli surowiec. Pełni ona trzy podstawowe funkcje: gospodarczą, społeczną i ekologiczną. *Funkcja gospodarcza* (ekonomiczna) oznacza zaopatrywanie ludności i gospodarki w wodę, co umożliwia prowadzenie działalności gospodarczej, która zapewnia zatrudnienie i tworzenie dochodów z pracy a w skali kraju wzrost dochodu narodowego (PKB). Przedsiębiorczość jest związana z rachunkiem kosztów i osiąganiem zysku, ale stwarza to pewne kontrowersje w zarządzaniu gospodarką wodną. Na przykład obowiązuje zasada zwrotu kosztów usług wodnych, celem finansowania inwestycji hydrotechnicznych i kanalizacyjnych, co zresztą wynika z unijnej Ramowej Dyrektywy Wodnej i jest powszechnieakceptowane, lecz wywołuje dyskusje na temat zakresu i wysokości tych opłat oraz opór wobec podejmowania handlu wodą na giełdzie i zwłaszcza protesty przeciw próbom prywatyzacji zasobów wodnych.

*Funkcja społeczna* jest związana z wartością użytkową wód i ich dostępnością, przy pewnych ograniczeniach wynikających z zasady odpłatności za usługi wodne. Otóż, najogólniej ujmując, dostęp do wody uznaje się za jedno z praw człowieka, co zostało nie tak dawno zadeklarowane przez ONZ, ale stwarza różne kłopoty praktyczne w wielu krajach. Łatwiej jest jedynie z realizacją zalecenia unijnego ze względów społecznych, aby opłaty za wodę nie przekraczały 4% przeciętnego budżetu gospodarstwa domowego (w Wielkiej Brytanii wskaźnik ten wynosi ok. 3%, w Polsce w wielu gminach oscyluje już wokół 4%, lecz w niektórych krajach spoza UE sięga nawet 8-12%). Realizacja funkcji społecznej w korzystaniu z zasobów wodnych o charakterze publicznym odbywa się na zasadach wolnego wstępu, chociaż w określonych przypadkach udostępnianie akwenów i ich wartości rekreacyjnych może być odpłatne. Z kolei *funkcja ekologiczna* (środowiskowa) wynika z wartości wewnętrznej (samoistnej) wody i nie jest związana z generowaniem przychodu lecz stanowi o bioróżnorodności środowiska naturalnego. Te trzy funkcje nie powinny w skali kraju pozostawać w sprzeczności, co ułatwia fakt, że zasoby wodne są dobrem publicznym a sektor prywatny w zarządzaniu nimi odgrywa marginalną rolę.



#### 4. Zróżnicowanie zasobów wodnych na świecie i inne powody narastania deficytu wody

Zróżnicowanie zasobów wodnych na świecie jest rezultatem geograficznej dywersyfikacji opadów oraz zasobności rzek, jezior i lodowców. Natomiast z punktu widzenia zaopatrzenia gospodarki w wodę występuje ponadto zróżnicowanie dostaw w zależności od stopnia rozwoju infrastruktury hydrotechnicznej i wodno-kanalizacyjnej. Dlatego nie zawsze występuje zgłaszany deficyt zasobów wodnych lecz – zwłaszcza w krajach słabiej rozwiniętych – kryzys zaopatrzenia w wodę. Szczególnie ubogie w tej dziedzinie są kraje północnej Afryki, Bliskiego Wschodu i Azji Środkowej, gdyż charakteryzują się zarówno skromnymi zasobami wody jak również niedorozwojem infrastruktury technicznej.

Zasoby wodne mierzymy wielkością średniego rocznego odpływu wód powierzchniowych, najczęściej w przeliczeniu na 1 mieszkańca. Za deficyt wody uznaje się taką sytuację, w której niedobór wody staje się istotną barierą rozwoju człowieka, społeczeństwa, gospodarki. Oznacza to brak zaspokojenia podstawowej potrzeby o charakterze biologicznym w postaci spożycia wody, która jest niezbędna do przetrwania, przygotowania posiłków i zapewnienia higieny. Minimalne ilości wody dla potrzeb człowieka ocenia się na ok. 50 l, a ilości zalecane od 50 do 100 l na dobę, czyli od 18 do 36 m<sup>3</sup>/osobę/rok. W Polsce w zależności od warunków mieszkaniowych przyjmuje się normy zużycia wody przez osobę w gospodarstwie domowym od 30 l (brak wodociągu i kanalizacji) do 160 l/dobę przy pełnym zwodociągowaniu i skanalizowaniu, co odpowiada od 10,8 do 64,8 m<sup>3</sup>/osobę/rok. Dysproporcje między krajami są jednak wyraźne: przykładowo w USA średnie zapotrzebowanie na wodę w gospodarstwach domowych wyniosło w latach 1990-2000 ok. 200 m<sup>3</sup>/osobę/rok, podczas gdy zużycie wody na poziomie 20 m<sup>3</sup>/osobę/rok było niedostępne dla ponad 1 mld ludzi w 55 krajach. Z nowszych danych UNDP wynika, że zużycie wody w Europie sięga 200 m<sup>3</sup>, a w USA ponad 400 m<sup>3</sup>/osobę/rok, ale w wielu krajach słabo rozwiniętych tylko 5-20 m<sup>3</sup>/osobę/rok, a w Mali tylko 4 m<sup>3</sup>/osobę/rok<sup>14</sup>.

Deficyt wody najczęściej mierzy się za pomocą wskaźnika *stresu wodnego*. Stresem wodnym nazwano stan organizmu wywołany działaniem czynnika środowiskowego, prowadzącego do zaburzeń funkcji i struktury niekorzystnych dla roślin i zwierząt w przypadku deficytu wody (suszy) lub jego nadmiaru (zalania). W praktyce termin ten jest odnoszony głównie do sytuacji powodowanej niedoborem wody w glebie (lub zasolenia). W wyniku oddziaływania stresu dochodzi do zaburzeń procesów życiowych, w tym spadku plonowania roślin. Z czasem stres wodny zaczęto odnosić też do ludzi. Podział zasobów wodnych z uwzględnieniem stresu wywołanego ich niedoborem przedstawia się następująco<sup>15</sup>:

- powyżej 10 tys. m<sup>3</sup>/osobę/rok – bezproblemowe korzystanie z zasobów wodnych,
- 10 000 -> 1600 m<sup>3</sup>/osobę/rok – podstawowe problemy korzystania z zasobów wodnych,
- 1600 -> 1000 m<sup>3</sup>/osobę/rok – stres wodny,
- 1000 -> 500 m<sup>3</sup>/osobę/rok – chroniczny brak wody,
- poniżej 500 m<sup>3</sup>/osobę/rok – poniżej progu wodnego.

Do krajów z zasobami w ilości mniejszej niż 500 m<sup>3</sup>, a więc poniżej progu wodnego, należą m.in. Algieria, Arabia Saudyjska, Dżibuti, Jordania, Kenia, Libia, Malta, Mauretania, Oman, Pakistan, Sudan, Syria, Tunezja, Turkmenia. Do krajów o zasobach poniżej 100 m<sup>3</sup> należą Zjednoczone Emiraty Arabskie, Katar, Rejon Gazy w Palestynie, Wyspy Bahama oraz Kuwejt (10 m<sup>3</sup>!). Deficyt wody w takiej skali powoduje coraz częściej konflikty wewnętrzne i międzynarodowe<sup>16</sup>.

W ocenie dostępności zasobów wody uwzględnia się także inne czynniki. Otóż *International Water Management Institute* w analizie deficytu zasobów wodnych uwzględnia czynniki potrzeb ludzkich oraz

<sup>14</sup> *The Millennium Development Goals Report*, United Nations, Nowy Jork 2015.

<sup>15</sup> P.C.D. Milly i inni: *Stationarity is dead: wither water managements*. "Science" 2008, nr 319, s. 573-574.

<sup>16</sup> P. Kowalczak: *Konflikty o wodę*. Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2007.

infrastrukturę wodną, czyli bierze pod uwagę warunki zaopatrzenia w wodę<sup>17</sup>. W określeniu deficytu wody uwzględnia się ponadto tzw. wskaźnik ubóstwa wodnego, który dotyczy zaopatrzenia w wodę pojedynczego gospodarstwa oraz większych społeczności na podstawie oceny wielkości zasobów wodnych, dostępu do wody, zużycia wody przez główne sektory gospodarcze, wpływu gospodarki wodnej na politykę państwa<sup>18</sup>. W Polsce przyjęła się klasyfikacja zaproponowana przez Piotra Kowalczyka (tabela 1).

**Tabela 1.** Klasy zasobów wodnych w tys. m<sup>3</sup>/osobę/rok

Klasy zasobów	Charakterystyka przedziału zasobów	Przedziały		
		Wg P. Kowalczyka	Wg M. Falkenmark	Wg World Resources Institute
I	poniżej progu wodnego	do 0,5	do 0,5	do 1
II	chroniczny brak wody	0,5-1,0	0,5-1,0	do 1
III	stres wodny	1,001-1,7	1-1,6	1-1,7
IV	podstawowe problemy korzystania z zasobów wodnych	1,701-5,0	1,6-10 <sup>a)</sup>	1,7-5
V	bezproblemowe korzystanie z zasobów wodnych	5,001-10,0	1,6-10	5-15
VI	brak podstawowych problemów korzystania z zasobów wodnych	10,01-100,0	ponad 10	15-50
VII	obfitość wody	ponad 100	x	ponad 50

a) Skala opracowana przez M. Falkenmarka nie wyodrębnia osobnych wartości dla klas IV i V zasobów.

Źródło: A. Thier: *Gospodarcze i społeczne przyczyny oraz skutki deficytu zasobów wodnych*. Biblioteka „Ekonomia i Środowisko”, nr 36, Kraków 2016, s. 57.

Wielkość zasobów wodnych w Polsce w wysokości 1600 m<sup>3</sup>/mieszkańca jako średni roczny odpływ wód powierzchniowych został potwierdzony także w innych badaniach<sup>19</sup>, ale pojawiają się też oceny w wysokości 1,2-1,4 tys. m<sup>3</sup>, czyli 2-3 razy mniej niż średnia europejska w wysokości 3,9 tys. m<sup>3</sup>/osobę/rok (przy średniej światowej 5,4 tys. m<sup>3</sup>). Wynik ten umieszcza Polskę na jednym z ostatnich miejsc w Europie. Jeśli jednak przyjmiemy wskaźnik eksploatacji wód w postaci udziału pobranej wody w całkowitych zasobach wodnych, to Polska plasuje się lepiej, chociaż poniżej średniej europejskiej. Pobór wód powierzchniowych i podziemnych w Polsce w 2013 roku wyniósł 10,6 km<sup>3</sup> (16% odpływu wód), tj. 275,3 m<sup>3</sup>/mieszkańca, gdy w zachodnich krajach UE wskaźnik ten wyniósł 465,5 m<sup>3</sup>, a we wschodnich krajach UE (bez Polski) 407 m<sup>3</sup>/mieszkańca. Problemem gospodarki wodnej w Polsce staje się duża czasowa i przestrzenna zmienność opadów oraz ekstremalne zjawiska hydrologiczne, które w ostatnich latach raczej pogłębiły się. Natomiast wbrew pojawiającym się opiniom o zmniejszaniu się wielkości opadów, dane statystyczne nie potwierdzają takiej tendencji w latach 1951-2016.

Z tabeli 1 wynika, że zasoby wodne w wysokości ok. 0,5 tys. m<sup>3</sup> uznaje się za wodną barierę zarządzania, natomiast poniżej 1,6 tys. m<sup>3</sup>/osobę/rok jako wskaźnik *stresu wodnego*, czyli występowanie trudności w prowadzeniu gospodarki wodnej. Stąd zasoby rzędu w wysokości 1,5 tys. m<sup>3</sup>/mieszkańca lub mniejsze sygnalizują pojawienie się deficytu, jak ostatnio w niektórych latach w Polsce. Z kolei zasoby

<sup>17</sup> <http://www.iwmi.cgiar.org/our-work/topics/water>

<sup>18</sup> C. Sullivan: *Calculating a Water Poverty Index*. "World Development" 2002, vol. 30, z. 7, s. 1195-1211.

<sup>19</sup> M.Gutry-Korycka Kundzewicz inni: *Zasoby wodne a ich wykorzystanie*. „Nauka” 2014, nr 1, s. 77-98.

w wysokości 10 lub według innych ocen 15 tys. m<sup>3</sup>/mieszkańca oznaczają brak podstawowych problemów zarządzania, a zasoby powyżej 50 lub 100 tys. m<sup>3</sup>/mieszkańca stanowią o obfitości wody. W tym ujęciu największe zasoby występują w takich krajach, jak Gabon, Gujana, Gwinea, Islandia, Kongo.

W raporcie *Milenijne cele rozwoju* za miernik odnawialnych zasobów wodnych przyjęto wspomniany wskaźnik udziału rocznego poboru wody w wielkości tych zasobów, czyli **wskaźnik wykorzystania zasobów wodnych WEI** (*WaterExploitation Index*). Otóż obfitość wody występuje wtedy, gdy jej pobór nie przekracza 25% zasobów wody odnawialnej. Natomiast wskaźnik udziału w wysokości 25-60% znamionuje stres wodny, wskaźnik 60-75% oznacza niedobór wody, a wskaźnik powyżej 75% ostry deficyt wodny. W skali globu pobór wody słodkiej stanowi tylko 9% jej zasobów. W Polsce wskaźnik ten według wyliczenia autorki sięga od 2000 r. 15,6-15,8% (w 2012 r. 21,8%), a więc jest korzystny. Okazuje się jednak, że w 1998 r. 36 krajów odczuwało stres wodny a w 2011 r. już 41 krajów, w tym 10 krajów z północnej Afryki, półwyspu Arabskiego i Azji Środkowej pobiera 100% zasobów świeżej wody odnawialnej. W praktyce jest to więcej, gdyż kraje te korzystają ze studni głębinowych oraz z odsalania wody morskiej bądź importu.

Innym sposobem pomiaru deficytu zasobów jest porównywanie wielkości opadów atmosferycznych z parowaniem wody w dłuższym czasie. Jeśli parowanie wody jest intensywniejsze niż opady, to znamionuje to zmniejszenie zasobów wodnych. W przypadku występowania takiej sytuacji w ciągu kilku lat to mamy do czynienia z *suszą atmosferyczną*, a następnie z *suszą hydrologiczną*, gdy daje się we znaki niedobór wody w rzekach. Oczywiście oznacza to deficyt zasobów wodnych. Sytuacja taka występuje m.in. w południowej Europie oraz w Wielkopolsce i na Kujawach (coraz częściej więcej wody wyparowuje niż napada).

Oprócz wielkości zasobów wodnych i poziomu rozwoju infrastruktury, na kształtowanie się deficytu wody wpływają też **czynniki demograficzne**. Otóż w ciągu ostatnich 50 lat spożycie wody na świecie niemal podwoiło się z powodu rozwoju gospodarczego oraz wzrostu liczby ludności, a zasoby wodne w przeliczeniu na 1 mieszkańca zmniejszyły się o 1/3. W raporcie Agenda 21, opracowanym przez ONZ, oceniono, że na niedobór wody pod koniec XX wieku cierpiało ok. 1,1 mld ludzi (15% światowej populacji) i obejmował on 1/4 lądów Ziemi<sup>20</sup>. Obecnie szacuje się, że aż ok. 40% ludności świata odczuwa niedobór wody, w tym ok. 1 mld ludzi nie ma dostępu do czystej wody i 2,6 mld ludzi pozostaje bez dostępu do podstawowych urządzeń sanitarnych. Prognozuje się dalszy wzrost liczby mieszkańców cierpiących z powodu chronicznego niedoboru wody w ok. 50 krajach. Pomimo tych minorowych ocen, w ostatnich latach zanotowano jednak poprawę niektórych wskaźników z zakresu gospodarki wodnej i zaopatrzenia ludności w wodę.

Z punktu widzenia gospodarki obiegu zamkniętego i odnawialności zasobów wodnych niekorzystnym czynnikiem okazuje się wzrost zużycia wody z powodu rosnącej liczby ludności oraz rozwoju gospodarczego (rozkwit nowych branż i lepsze wyposażenie gospodarstw domowych w urządzenia sanitarne wymagało dotąd większych dostaw wody). Szczególnie dotyczy to krajów słabiej rozwiniętych. Natomiast w Europie i Ameryce Północnej następuje stabilizacja zużycia wody i pojawia się tendencja spadkowa dzięki postępowi technicznemu w zakresie oszczędzania wody oraz zmniejszania wodochłonności produkcji przemysłowej i świadczenia usług. Na przykład w Polsce przed 1990 rokiem zużycie wody wyraźnie rosło na skutek procesu demograficznego i rozwoju społeczno-gospodarczego, ale już w latach 1990-2016 zużycie to zmalało o ok. 25%, w tym w gospodarstwach domowych o 30%. Wraz z tendencją do zmniejszania zużycia wody obserwujemy również spadek ilości odprowadzanych ścieków. Przykładowo, w Polsce w badanym okresie wielkość ścieków wymagających oczyszczania zmalała aż ok. 55%, a udział ścieków nieoczyszczonych w tych ściekach zmniejszył się z 32,5% do

<sup>20</sup> The Millennium Development, op. cit., s. 53; Progress on Sanitation and Drinking Water, UNICEF-WHO, Genewa 2015, s. 22-25.

5,1%<sup>21</sup>. Zatem omawiane tendencje w gospodarce wodno-ściekowej ułatwiają powtórne wykorzystanie wody i zamykanie jej obiegu coraz częściej już na szczeblu przedsiębiorstwa.

## 5. Wodochłonność produkcji przemysłowej

Istotnym czynnikiem określającym zużycie wody w Europie okazuje się *poziom wodochłonności gospodarki*, w tym zwłaszcza przemysłu, czyli zużycie wody na jednostkę wyrobu lub świadczonej usługi. To z kolei jest uzależnione nie tylko od technologii oszczędzających wodę ale także od struktury gospodarki – na przykład w Polsce wyjątkowym konsumentem wody jest energetyka ciepła ok. 85% zużycia w przemyśle, następnie przemysł chemiczny 7% i hutnictwo 3%. Eurostat szacuje następującą kolejność krajów europejskich pod względem najwyższej wodochłonności dochodu narodowego wyliczoną w m<sup>3</sup> wody/tys. euro PKB: Węgry 200, Bułgaria 180, Estonia 90, Łotwa 75, Rumunia 45, Hiszpania 40, Polska 35 m<sup>3</sup>/tys. euro PKB. Pozostałe kraje na ogół mieszczą się w przedziale 10-15 m<sup>3</sup>/tys. euro PKB. Zatem najwyższe wskaźniki wodochłonności notują kraje Europy Środkowo-Wschodniej, a Polska wśród nich prezentuje się znacznie lepiej niż pod względem energochłonności dochodu narodowego. Jednak Polska ma tu jeszcze dużo do zrobienia, a pomocne okażą się dalsze zmiany strukturalne w gospodarce oraz ograniczenie wycieków i kradzieży wody z sieci wodociągowej (szacowane w Europie od 10% do 30-40%, a na przykład w Gruzji jeszcze więcej). Z opublikowanych ostatnio danych GUS wynika, że w latach 2004-2013 wodochłonność gospodarki w Polsce zmalała z 11 do 6 m<sup>3</sup>/tys. zł<sup>22</sup>, czyli z ok. 46 do 25 m<sup>3</sup>/tys. euro, to jest aż o ponad 40%.

Autorka dokonała oceny wodochłonności produkcji przemysłowej w Polsce z zastosowaniem trzech następujących miar: udział ważniejszych sekcji i działów w zużyciu wody przez przemysł, zużycie wody w przeliczeniu na 1 tys. zł wartości produkcji sprzedanej przemysłu oraz współczynnik wodochłonności definiowany jako iloraz udziału danej gałęzi w zużyciu wody oraz w wartości produkcji sprzedanej w przemyśle. Z tabeli 2 jasno wynika, że najbardziej wodochłonne jest wytwarzanie energii elektrycznej a następnie (20-razy mniej!) przemysł papierniczy, chemiczny, hutnictwo, górnictwo, przemysł spożywczy. Wprawdzie rachunek nie uwzględnia w pełni cen stałych, ale można wnioskować, że obserwujemy korzystne zmiany w postaci spadku wodochłonności produkcji przemysłowej w latach 2006-2015 i to nawet o 20-30%.

Warto podkreślić, że bilanse gospodarki wodnej uwzględniają zwykle bezpośrednie zużycie wody w ciągu roku. Ostatnio jednak uzupełnia się je o zużycie pośrednie wody do wytwarzania wyrobów finalnych. Jest to tzw. ślad wodny (waterfootprint) na wzór śladu ekologicznego oraz śladu węglowego (emisja CO<sub>2</sub>). W Polsce ślad wodny w przypadku konsumpcji żywności wynosi prawie 50 mld m<sup>3</sup>, to jest 1271 m<sup>3</sup>/mieszkańca/rok, w tym produkty pochodzenia zwierzęcego 57% i zboża 21%<sup>23</sup>. Wskaźniki takiego zużycia wody można nazwać również wskaźnikami *ciągnionymi* – jako suma zużycia wody we wszystkich etapach wytwarzania, w tym poza krajem, poprzez import – na wzór już od dawna branych pod uwagę ciągnionych zakładów pracy żywej (mierzonych czasem pracy a częściej płacami, czyli kosztami osobowymi) lub ciągnionych nakładów inwestycyjnych. Obrazują one tzw. wodę wirtualną w pełnym łańcuchu produkcyjnym i pozwalają oceniać wpływ struktury konsumpcji na rzeczywiste zużycie wody. Otóż zużycie wody na uzyskanie 1 kg wołowiny sięga 15 m<sup>3</sup> a 1 kg mięsa kurczaka tylko 4 m<sup>3</sup>, co może wpływać na decyzje konsumentów.

Kraje rozwinięte charakteryzują się na ogół mniejszym zużyciem jednostkowym wody oraz importem bardziej wodochłonnych produktów. Tak więc dla Europy jako całości 40% śladu wodnego wywodzi się spoza kontynentu. Szczególnym regionem są kraje Ameryki Łacińskiej, które zarówno importują jak

<sup>21</sup> Obliczenie własne na podstawie: Rocznik Statystyczny RP, GUS, Warszawa 2017, s. 105.

<sup>22</sup> Wskaźniki zrównoważonego rozwoju Polski. GUS – Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2015, s. 150-151.

<sup>23</sup> M. Stepińska: *Ile wody naprawdę zużywamy?* „Gospodarka Wodna”, 2014, nr 9, s. 321-324.

również eksportują dużo produktów wodochłonnych. Największymi eksporterami wody wirtualnej per saldo są USA, Kanada, Brazylia, Argentyna, Indie, Pakistan, Indonezja, natomiast importerami: państwa północnej Afryki, Środkowego Wschodu, Europa, Japonia, Korea Południowa oraz Meksyk, który dzięki importowi kukurydzy (pomimo warunków do uprawy) oszczędza 1 mld m<sup>3</sup> zasobów wodnych rocznie.

**Tabela 2.** Wodochłonność produkcji przemysłowej w Polsce w latach 2006 i 2013

Wybrane sekcje i działy przemysłu	Woda na cele produkcyjne i usługowe w %		Produkcja przemysłu sprzedana w %		Współczynnik wodochłonności		Zużycie wody w m <sup>3</sup> /tys. zł produkcji	
	2006	2013	2006	2013	2006	2013	2006	2013
Wytwarzanie energii elektrycznej i ciepłej <sup>a)</sup>	83,35	89,90	10,1	11,2	8,25	8,03	104,55	65,10
Przemysł papierniczy	1,15	1,18	2,1	2,5	0,54	0,47	6,18	3,02
Produkcja wyrobów chemicznych	4,54	4,51	10,8	10,3	0,42	0,44	4,52	2,77
Hutnictwo <sup>b)</sup> (produkcja metali)	0,67	0,43	4,7	3,8	0,14	0,11	0,93	0,72
Górnictwo	1,20	0,55	4,9	5,2	0,25	0,11	1,80	0,68
Przemysł spożywczy	2,95	1,35	16,1	16,8	0,18	0,08	1,35	0,51
Produkcja koksu i rafinacja ropy naftowej	0,47	0,52	5,1	7,8	0,09	0,07	0,94	0,42
Przemysł materiałów budowlanych	0,25	0,19	4,1	3,7	0,06	0,05	0,48	0,33
Produkcja sprzętu transportowego	0,15	0,03	10,7	10,1	0,02	0,01	0,13	0,02
Pozostałe działy przemysłu	5,27	1,34	31,4	28,6	0,17	0,05	1,84	0,30
<b>Przemysł ogółem</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>10,60</b>	<b>6,37</b>

a) 46,78 m<sup>3</sup>/tys. kWh w 2006 roku oraz 41,65 m<sup>3</sup>/tys. kWh w 2015 roku; b) 4,71 m<sup>3</sup>/tonę stali w 2006 roku oraz 3,79 m<sup>3</sup>/tonę stali w 2013 roku z zamkniętym obiegiem wody (w przeciwnym razie sięga 200 m<sup>3</sup>).

Źródło: Opracowanie i obliczenia własne na podstawie danych statystycznych GUS.

## 6. Gospodarka obiegu zamkniętego jako wyzwanie do restrukturyzacji

Programy określane hasłami zielonej lub niskoemisyjnej gospodarki bądź rozwoju trwałego stają się w wielu krajach, szczególnie w USA i w Europie, podstawą koncepcji gospodarowania w obiegu zamkniętym (circulareconomy). Unia Europejska wyrasta na lidera w zakresie wzrostu efektywności energetycznej i zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego, a ostatnio można już mówić o kompleksowych działaniach w ramach tej koncepcji. W 2015 roku Komisja Europejska opublikowała Komunikat pt. „Zamknięcie obiegu – plan działania Unii dotyczący gospodarki o obiegu zamkniętym” a w czerwcu 2016 roku Rada ds. Środowiska UE zaproponowała, aby kraje członkowskie opracowały swoje programy działania w tej dziedzinie.

Unia wyodrębniła początkowo następujące obszary priorytetowe: tworzywa sztuczne, odpady żywnościowe, surowce krytyczne (głównie dla elektrowni), odpady rozbiórkowe i budowlane, biomasa i bioprodukty, a także nowe kierunki działania jak zwiększanie trwałości i możliwości naprawy bądź recyklingu wyrobów oraz promowanie symbiozy przemysłowej (produkt jednej branży surowcem dla drugiej). Zatem szczególny nacisk położono na usprawnienie gospodarki odpadami, w tym recykling tworzyw sztucznych, oraz opracowanie norm środowiskowych dla surowców wtórnych i innych działań celem stworzenia europejskiego rynku na surowce wtórne, z zapewnieniem wysokiej ich jakości. W tych ramach znaczącą pozycję mają zająć surowce uzyskiwane z *oczyszczania ścieków*. Realizacja zaleceń unijnych powinna spowodować w okresie 2015-2030 ograniczenie odpadów żywnościowych o 50% (zalecenie także ONZ), zwiększenie recyklingu odpadów komunalnych do 65% i odpadów opakowaniowych do 75% oraz zredukowanie składowania odpadów do 10% i wdrożenie zakazu składowania odpadów segregowanych. Zalecenia unijne w zakresie gospodarki obiegu zamkniętego obejmują 12 rekomendacji, które można krótko scharakteryzować w następujący sposób:

- 1-3. poprawa bezpieczeństwa energetycznego, podniesienie efektywności energetycznej, promowanie odnawialnych źródeł energii,
4. upowszechnienie systemu uprawnień zbywalnych do emisji zanieczyszczeń,
- 5-7. intensyfikacja zagospodarowania odpadów,
8. zwiększenie odpowiedzialności producentów za wyroby wprowadzane na rynek,
9. ochrona zasobów wodnych przed zanieczyszczeniami i nadmiernym poborem,
10. lepsze wykorzystanie ścieków i osadów ściekowych,
11. wdrożenie zasady odzysku kosztów gospodarki wodnej przy zapewnieniu lepszego dostępu do wody i urzędzeń sanitarnych,
12. opracowanie powszechnie dostępnego zespołu wskaźników wydajności gospodarki wodnej celem m.in. zapewnienia wyższej jakości świadczeń ze strony dostawców wody (jak to jest już we Francji i Wielkiej Brytanii).

Zatem w zakresie **gospodarki wodnej** sformułowano aż 4 rekomendacje i ma to poniekąd związek z faktem, że obowiązująca Dyrektywa ramowa UE w sprawie wody nie zapewni jeszcze w perspektywie do 2020 roku dobrego stanu ekologicznego wód europejskich. Dlatego programy unijne eksponują kwestie wtórnego wykorzystania wody, w tym prawne określenie minimum wymogów dotyczących ponownego wykorzystania wody ściekowej, upowszechnienie tzw. najlepszych praktyk w zakresie ścieków oraz odsalanie zasobów wodnych. Zalecają intensyfikowanie badań nad zmianami klimatu oraz zjawiskami stepowania i pustynnienia (zwłaszcza w południowej Europie, ale susza i stepowanie nasila się również w Wielkopolsce i na Kujawach), a także badań nad wpływem składników wyrobów farmaceutycznych, produktów dla higieny i środków ochrony roślin na stan środowiska naturalnego, w tym wód. Istotnym zadaniem staje się również określenie minimum poziomu usług wodnych oraz subsydiowanie ubogich warstw społecznych w dostępie do wody. Unia bowiem zaleca uwzględniać w cenie tych usług zwrot kosztów gospodarki wodnej (ale obciążać ludność opłatami za wodę tylko do wysokości 4% budżetów gospodarstw domowych). Ponadto ważnym problemem jest zintegrowanie gospodarki w dorzeczach, zwłaszcza w sytuacji gdy 150 rzek, 40 jezior i ponad 100 zbiorników wód podziemnych ma w Europie charakter międzynarodowy.

Korzyści z odzyskiwania surowców ze ścieków dobitnie ilustruje przykład produkcji nawozów fosforowych (fosforanowych). Otóż osady ściekowe z tych fabryk zawierają duże ilości fosforu i gdyby wprowadzić obieg zamknięty, to 20-30% zapotrzebowania na nawozy fosforowe może pokryć oczyszczanie ścieków. Jest to istotne także z tego powodu, że 90% fosforytów importuje się spoza krajów UE. Podobnie jest z zawartością kadmu w nawozach fosforowych (nawet 60 mg/kg).

W Polsce transformacja gospodarki w kierunku obiegu zamkniętego stanowi w pewnej mierze element *Strategii odpowiedzialnego rozwoju*. Wyróżnia się w niej 4 rozdziały, czyli obszary priorytetowe: Zrównoważona produkcja przemysłowa, Zrównoważona konsumpcja, Biogospodarka, Nowe modele

biznesowe. Plan ten określa się również jako program reindustrializacji, który ma zapewnić wyższe tempo rozwoju społeczno-gospodarczego. Dość powszechnie ocenia się, że cele tego programu są ambitne i właściwe, ale uwarunkowania i środki realizacji w perspektywie 2020 a nawet 2030 roku wydają się być zupełnie niewystarczające. Pewne kontrowersje wzbudza także nowe Prawo wodne wchodzące w życie z dniem 1 stycznia 2018 roku, m.in. ze względu na koncentrację zarządzania gospodarką wodną oraz podniesienie stawek opłat ekologicznych za pobór wody. Kwestie te mogą mieć jednak korzystny wpływ na tworzenie zamkniętych obiegów wody.

## 7. Zakończenie

Postęp techniczny oraz nowe struktury organizacyjne i modele biznesowe w powiązaniu z pogłębianiem ochrony środowiska naturalnego są ważnym czynnikiem restrukturyzacji gospodarki. Przez długie lata problemy gospodarki wodnej w tej dziedzinie sprowadzały się w skali kraju głównie do takich kwestii, jak unowocześnianie infrastruktury hydrotechnicznej, upowszechnianie infrastruktury wodno-kanalizacyjnej, ochrona przeciwpowodziowa oraz poprawa jakości wody pitnej, natomiast w przedsiębiorstwach – do zmniejszania wodochłonności produkcji i usług oraz do oczyszczania ścieków. W kwestiach tych zanotowano po 1990 roku duży postęp, skoro jednostkowe zużycie wody w produkcji przemysłowej oraz w gospodarstwach domowych zmniejszyło się o 25-40%. Świadczy o tym m.in. także fakt, że woda wodociągowa zaczyna konkurować z wodą mineralną i źródłaną.

Zasoby wodne w Polsce, choć skromne jak na warunki europejskie, to jednak w okresie powojennym nie hamowały rozwoju społeczno-gospodarczego, głównie dzięki w miarę wystarczającej infrastrukturze. Jednakże zmiany klimatyczne związane z globalnym ociepleniem nasilają się i w XXI wieku dają wyraźnie znać o sobie. Szczególnie w środkowej części kraju – na Niżu Polskim a także na Dolnym Śląsku – opady atmosferyczne wobec dwukrotnego wzrostu parowania stają się relatywnie niższe i stwarzają kłopoty nie tylko w rolnictwie ale także w gospodarce komunalnej i przemyśle. Okazuje się, że susze występowały w Polsce od XVIII wieku 22-24 razy każdego stulecia, czyli średnio co 4-5 lat, ale w XXI wieku w wielu regionach pojawiają się co drugi rok lub corocznie. Gospodarka musi więc stawić czoło nie tylko gwałtowniejszym zmianom pogody ale przede wszystkim niedoborowi czy wręcz zaostrzającemu się deficytowi wody.

Wyróżniamy już kilka następujących sposobów przeciwdziałania deficytowi wody:

- zwiększenie dostępnych zasobów wodnych, czyli zapobieganie fizycznemu niedostatkowi wody;
- racjonalne gospodarowanie zasobami wodnymi dzięki polityce gospodarczej państwa, w tym stosowanie instrumentów ekonomiczno-finansowych;
- oszczędzanie wody w procesach produkcyjnych i usługowych dzięki postępowi technicznemu oraz rozwijaniu świadomości ekonomicznej i ekologicznej społeczeństwa;
- przeciwdziałanie zmianom klimatycznym i dostosowywanie się do ich skutków.

Zwiększanie zasobów wodnych ze względu na charakterystykę rzek i ich dorzeczy w Polsce nie jest łatwe, ale istnieją jeszcze rezerwy w udostępnianiu wód podziemnych, zmniejszaniu intensywności parowania (np. przez zalesianie ugorów i nieużytków oraz nawadnianie) a zwłaszcza w zwiększaniu retencji. W zbiornikach zatrzymujemy tylko 6,5% rocznego odpływu rzek, ale według ocen Instytutu Meteorologii i Gospodarki Wodnej warunki pozwalają na 15%, jak w wielu krajach Europy Zachodniej. Retencję wody deszczowej powinny stosować także przedsiębiorstwa.

Polityka wodna państwa nie była dotąd nastawiona na zapobieganie niedoborowi wody lecz jej dostawy z istniejących źródeł, gdyż kwestia narastania deficytu nie budziła obaw czy większego zainteresowania – z wyjątkiem hydrologów i kierowników gospodarki wodnej – ze względu na notowane postępy w zmniejszaniu wodochłonności gospodarki. Dopiero występowanie w sposób ciągły suszy zmieniło nastawienie rządu i społeczeństwa. Jednakże centralizacja zarządzania gospodarką wodną i nowa polityka opłat za wodę wdrażana w latach 2017-2018 budzi pewne kontrowersje. W każdym

bądź razie agencje państwowe i komunalne nie tylko rozwijają infrastrukturę wodną przez przebudowę obiektów hydrotechnicznych i sieci wodno-kanalizacyjnej – czyli zwiększają podaż wody – ale także zaczynają mocniej wpływać na zmniejszanie popytu na wodę przez wprowadzenie zachęt cenowych i podatkowych dla przedsiębiorców oraz ludności jak również stosowanie ograniczeń ilościowych w zużyciu wody przez przemysł i rolnictwo.

Oszczędzanie wody odbywa się wieloma sposobami, jak ograniczanie strat w jej przesyłaniu (wycieki z powodu nieszczelności oraz kradzieże), stosowanie zamkniętych obiegów wody, wdrażanie technologii zmniejszających wodochłonność procesów produkcyjnych oraz sprzętu AGD i urządzeń sanitarnych, a także upowszechnienie pomiaru zużycia wody (co zwykle zmniejsza zużycie wody o 15-25%). W szczególności przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe, prowadząc procesy restrukturyzacji technicznej, organizacyjnej i produkcyjnej, mogą intensywniej wprowadzać tzw. urządzenia zintegrowane, które nie wytwarzają odpadów i ścieków na zewnątrz, oraz urządzenia korzystające z alternatywnych źródeł wody w postaci oczyszczonych ścieków i deszczówki. W rezultacie takiego ukierunkowania restrukturyzacji przedsiębiorstw stanie się ona ważnym czynnikiem wdrażania zamkniętych obiegów wody i przyczyni się w istotny sposób do realizacji koncepcji gospodarki obiegu zamkniętego.

## Literatura

1. *Adaption of Agreement on Global Environment and Development*, United Nations, Rio de Janeiro – NowyJork 1992.
2. Borowiecki R., Jaki A. (red.), *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*, UEK – Fundacja UEK, Kraków, 2014.
3. Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., Żmija K.(red.), *Zarządzanie działalnością rozwojową przedsiębiorstwa*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków, 2017.
4. Brown A., Matlock M.D., *A Review of Water Scarcity Indices and Methodologies*, The Sustainability Consortium, Fayetteville 2011.
5. Chmielewski W., *Cele i zadania gospodarki wodnej jako działu gospodarki narodowej*, Zakład Gospodarki Wodnej Politechniki Krakowskiej, Kraków 2013.
6. Craig J.R., Vaughan D.J., Skinner B.J., *Zasoby Ziemi*, PWN, Warszawa 2003.
7. Frerot A., *Gospodarka cyrkulacyjna i efektywność wykorzystania zasobów motorem wzrostu w Europie*. Fundacja Roberta Schumana, "Kwestie Europejskie" nr 331, Warszawa 2013.
8. Górka K., Łuszczak M., Thier A., *Tendencje rozwoju powiązań przedsiębiorstw we współczesnym świecie*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2016, nr 44/3, s. 112-125.
9. Gutry-Korycka M., Kundzewicz Z., Pociask-Karteczka J. et al., *Zasoby wodne a ich wykorzystanie*, „Nauka” 2014, nr 1, s. 77-98.
10. Jaki A., Rojek T. (red.), *Zarządzanie restrukturyzacją : procesy i struktury w obliczu zmian*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków, 2017.
11. Kowalczak P., *Konflikty o wodę*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2007.
12. Long R., *Obieg wody*, <http://ga.water.usgs.gov/edu/watercyclepolish.html>
13. Meadows D.H. et al., *Granice wzrostu*. PWE, Warszawa 1973.
14. Mikulski Z., *Gospodarka wodna*, PWN, Warszawa 1998.
15. *The Millenium Development Goals Report*, United Nations, NowyJork 2015.
16. Milly P.C.D., Kundzewicz Z.W., et al., *Stationarity is dead: Whither water management?*, „Science”, 2008, vol. 319, no. 5863, s. 573-574.
17. *Ochrona środowiska*. GUS, Warszawa 2017.
18. Pilarska Cz., *Klastry. Doświadczenia Polski i innych krajów Unii Europejskiej*. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2013, s. 10.



19. *Progress on Sanitation and Drinking Water*, WHO, UNICEF, Genewa 2015.
20. *Raport o rozwoju społecznym*, UNDP, Waszyngton 2006 oraz 2011.
21. Rocznik Statystyczny RP. GUS, Warszawa 2017.
22. Stępniewska M., *Ile wody naprawdę zużywamy?* „Gospodarka Wodna”, 2014, nr 9, s. 321-324.
23. *Strategia na rzecz odpowiedzialnego rozwoju do 2020 roku (z perspektywą do 2030 r.)*. Rada Ministrów, Warszawa 2017.
24. Sullivan C., *Calculating a Water Poverty Index*. „World Development”, 2002, vol. 30, nr 7, s. 1195-1210.
25. Thier A., *Gospodarcze i społeczne przyczyny oraz skutki deficytu zasobów wodnych*. Biblioteka „Ekonomia i Środowisko”, nr 36, Kraków 2016.
26. Thier A., *Kontrowersje wokół proponowanych zmian w prawie wodnym*, „Aura” 2017, nr 4.
27. *UN-Water Global Analysis and Assessment of Sanitation and Drinking Water*, WHO, Genewa 2012.
28. Ustawa z dnia 20 lipca 2017 r. *Prawo wodne*. Dz. U. 2017, poz. 1566.
29. *Weiner J., Życie i ewolucja biosfery*, PWN, Warszawa 2003.
30. *World Water Development Report*, UNDP 2013 oraz Ośrodek Informacji ONZ, Warszawa 2015.
31. *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju Polski*. GUS, Katowice 2015.
32. *Założenia polityki przemysłowej*; Polityka przemysłowa – program realizacji w latach 1993-1995. Ministerstwo Przemysłu i Handlu, Warszawa 1993.

## Summary

### ***WATER DEFICIT AS A FACTOR OF ECONOMIC RESTRUCTURIZATION***

*The paper aims to describe the volume and importance of water resources as well as the economic and social consequences of water deficit in the world and in Poland, including the ways for their mitigation through restructurization processes. In particular, the author analyzed the following issues: hydrological cycle in nature and its economic consequences, differentiation of global water resources and other reasons – including demography – for alleviating water deficit and the methods of measuring it. The impact of water deficit on various safety dimensions, the directions for corporate restructuring in the contemporary world, the meaning of closed water cycle within water resources, the impact of corporate restructuring on water consumption in industry.*

**Key terms:** *water resources, water supply crisis, hydrological security, restructuring changes, water consumption in production and services*



Piotr Chechelski

Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej  
Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa

# DYFERENCJALNY PRZEBIEG PROCESÓW INNOWACYJNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁU SPOŻYWCZEGO W POLSCE

## *Streszczenie*

*W rozdziale przedstawiono dyferencjalny przebieg procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego w Polsce, pomiędzy dwoma grupami firm, tj. dużymi reprezentującymi w znacznym stopniu kapitał zagraniczny, głównie korporacje transnarodowe, a małymi i średnimi reprezentującymi kapitał krajowy. Wykazano, że aktywność innowacyjna jest silnie powiązana z ich wielkością, ale również z pochodzeniem kapitału. Potwierdzają to wyniki badań, zarówno skali produkcji, sytuacji ekonomicznej, jak też wydajności pracy, co przekłada się na poziom konkurencyjności, ale też na różnice w aktywności innowacyjnej w tych grupach przedsiębiorstw. Efektem było duże i szybkie wypadanie z rynku małych i średnich przedsiębiorstw z kapitałem krajowym.*

\*\*\*

## 1. Wprowadzenie

Przemysł spożywczy w Polsce w XXI wieku należy do jednego z najszybciej rozwijających się działów przetwórstwa w Unii Europejskiej. W latach 2003 – 2016 średnie tempo przyrostu wartości produkcji sprzedanej (w cenach bieżących) w tym dziale przemysłu wyniosło w Polsce 7,4% rocznie, podczas gdy w UE-28 – 2,6%, a w UE-15 – 2,3% i należało do najwyższych w całej Unii Europejskiej. Dzięki temu dystans pomiędzy polskim przemysłem spożywczym a jego odpowiednikami w innych krajach UE się zmniejszył. Udział naszego kraju w produkcji przemysłu spożywczego UE zwiększył się z 3,2% w 2003 r. do 5,1% w 2016 r. Pomimo, że przemysł spożywczy zaliczany jest do sektora tzw. niskiej techniki, należy do najważniejszych gałęzi naszej gospodarki.

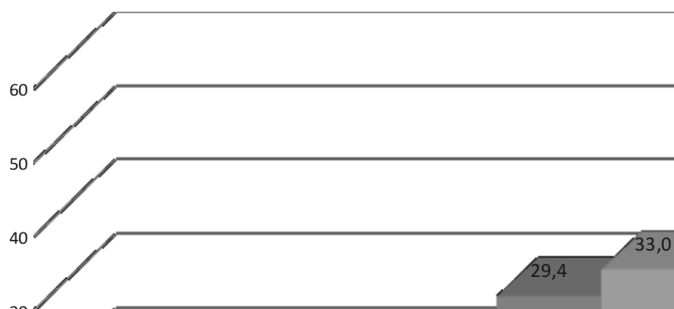
Zasadniczym źródłem sukcesów podmiotów tego sektora były dotychczas czynniki o charakterze kosztowo – cenowym oraz jakościowym. Tego typu przewagi mogą jednak w dłuższym okresie okazać

się niewystarczające. Wynika to z postępującej internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, presji ze strony konkurentów, a także wzrostu wymagań konsumentów. Szanse na trwały rozwój dają innowacje.

Innowacyjność uznawana jest bowiem za znaczący warunek rozwoju społeczno – gospodarczego i element sukcesu współczesnych podmiotów rynkowych na arenie krajowej, jak i międzynarodowej (EU 2014). Stale rosnąca złożoność otoczenia, nasilające się procesy hiperkonkurencji, rosnący protekcyjizm, zaznaczająca się koncentracja branż oraz wzrost znaczenia korporacji transnarodowych w gospodarce poszczególnych państw oraz skali świata, a także rozwój nowoczesnych technologii powodują, że tradycyjne podejście do innowacji traci na znaczeniu. Rozwój przez innowacje to aktualne również wyzwanie dla przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce.

Aktywność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych jest silnie powiązana z wielkością przedsiębiorstwa. Według GUS w latach 2010-2012 w małych przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego, zatrudniających od 10 do 49 osób udział firm innowacyjnych stanowił jedynie 9,6 %, aby w latach 2014-2016 wzrosnąć do 11,2%. W grupie firm średnich zatrudniających od 50 do 249 osób wzrost udziału firm innowacyjnych był większy odpowiednio o 29,4% i 33,0%. Natomiast wśród przedsiębiorstw przemysłowych zatrudniających powyżej 250 osób udział ten wyniósł 56,2% i 58,7% (rys. 1).

Rysunek 1. Przedsiębiorstwa innowacyjne w latach 2010 – 2012 oraz 2014 – 2016 według liczby pracujących



Źródło: opracowano na podstawie *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010 – 2012 i 2014 – 2016*, GUS

Biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstw największy odsetek podmiotów aktywnych innowacyjnie był wśród jednostek o liczbie pracujących powyżej 250 osób. Do tej grupy przedsiębiorstw można zakwalifikować praktycznie wszystkie bezpośrednie inwestycje zagraniczne korporacji transnarodowych<sup>1</sup> działających w sektorze żywnościowym.

Korporacje transnarodowe (KTN) odgrywają dominującą rolę na globalnym rynku innowacji. Wiodące ich znaczenie w gospodarce światowej jest efektem wielkości kreowanego potencjału oraz ich wpływu na rozwój sfery B+R. Natomiast determinantami przewagi konkurencyjnej KTN są: umiejętność identyfikacji i tworzenia nowych kompetencji oraz innowacyjnych rozwiązań, szybkości i skuteczności ich wdrażania. Kluczową kwestią w procesie generowania zysków jest sposób wykorzystania środków finansowych oraz innych zasobów w celu realizacji projektów B+R. Obecnie zagraniczna działalność B+R korporacji jest w coraz większym stopniu nastawiona na rozwijanie technologii przeznaczonych

<sup>1</sup> Potwierdza to raport European Commission's Joint Research Centre – 2013 „EU Industrial R&D Investment Scoreboard” przedstawiający dane o inwestycjach w badania i rozwój dokonywanych przez korporacje.

zarówno na rynki regionalne (glokalizacja), jak i rynek globalny oraz prowadzenie badań w oparciu o swoje filie znajdujące się na całym świecie.

Już J. Dunning (Weresa 2012)<sup>2</sup> wyróżnił inwestycje zagraniczne jako czynnik mający znaczenie dla konkurencyjności poszczególnych krajów. Lokalizacja inwestycji bezpośrednich (BIZ) przez korporacje transnarodowe stanowi bowiem źródło innowacyjności i konkurencyjności gospodarek spełniając następujące funkcje:

- kreacyjną, polegającą na bezpośredniej działalności innowacyjnej podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego na rynku lokalnym,
- informacyjną, ułatwiającą przepływ informacji o nowych produktach i technikach wytwarzania oraz ich asymilację,
- edukacyjną (np. rozwijającą zdolności do uczenia się – learning to learn, uczenia się przez podpatrywanie – learning by watching i uczenia się poprzez działanie – learning by doing, learning by using),
- motywującą lokalne firmy do poszukiwań doskonalszych rozwiązań lub imitacji,
- efektywnościową, wpływając na efektywność wykorzystania zasobów.

W przypadku przemysłu spożywczego innowacje przełomowe zdarzają się stosunkowo rzadko (w porównaniu np. z sektorami, gdzie dominują nowe technologie), a działalność innowacyjna opiera się w głównej mierze na innowacjach ewolucyjnych, drobnych zmianach produktów i procesów. Nową wartością dla klientów stają się innowacje produktowe o wyższej jakości. Wynika to z różnicy cykli życia technologii i produktów między tymi sektorami oraz percepcją innowacji przez klientów. Konsumentom żywności obawiają się z reguły zupełnie nowych produktów i zmian swoich przyzwyczajzeń konsumpcyjnych. Dlatego też przedsiębiorstwom z krajowym kapitałem – przynajmniej teoretycznie – w tym przemyśle powinno być nieco łatwiej konkurować z bardziej innowacyjnymi KTN niż dzieje się to w sektorach wymagających nowych technologii.

Podobnie zauważa Porter (2006)<sup>3</sup>, że źródłem przewag przedsiębiorstw nad innymi nie musi być przełomowa innowacja, ale może być nim umiejętne połączenie znanych wcześniej technologii. Innowacja technologiczna kształtuje przewagi konkurencyjne przedsiębiorstwa poprzez:

- wpływ na obniżenie kosztów i/lub wzrost dywersyfikacji firmy oraz awans do pozycji technologicznego lidera,
- poprawę struktury kosztów i pozytywny wpływ na stopień zróżnicowania firmy,
- korzyści początkowe (korzyści innowatora), związane z tym, że dana firma jako pierwsza wprowadza innowację, np. uzyskując wyłączność na procesy uczenia się, korzystniejszy dostęp do czynników wytwórczych itp.,
- poprawę ogólnej struktury branży.

Dlatego też pozytywne rezultaty działalności korporacji dla przedsiębiorstw krajowych mogą sprowadzać się do naśladownictwa poprzez innowacje drobnych udoskonaleń podpatzonego rozwiązania (innowacje imitacyjno – adaptacyjne) bądź do inspiracji dla zupełnie nowych pomysłów (innowacje kreatywne)<sup>4</sup>.

Natomiast skuteczne przejmowanie wiedzy w tym zakresie zależy od:

<sup>2</sup> Weresa M.A. *Systemy innowacyjne a konkurencyjność w świetle wybranych koncepcji teoretycznych*. SGH, Instytut Gospodarki Światowej, nr 311, Warszawa 2012, s.16

<sup>3</sup> Porter M. *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*. Helion. Gliwice 2006, s. 219 – 220

<sup>4</sup> Z badań Baregheh, Rovley, Sambrook, Davies (2012 r.) wynika, że sektor spożywczy MŚP w Wielkiej Brytanii jest bardziej skoncentrowany na bieżących innowacjach, zwłaszcza produktowych i procesowych, niż na radykalnych. Te ostatnie są domeną dużych korporacji transnarodowych. Podobnie jak w Polsce. Baregheh A., Rowley J., Sambrook S., Davieds D. *Innovation in food sector SMEs*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 19 (2) 2012, s. 300 – 321

- oryginalności, innowacji stosowanej przez KTN (czy jest nowa, na skalę światową, krajową, branży, w związku z tym czy trudno ją adaptować), od luki technologicznej pomiędzy korporacją a przedsiębiorstwami krajowymi,
- otwartości KTN na udostępnienie innowacji np. kosztów zakupu licencji, chęci współpracy, kooperacji itd., czy też odwrotnie – strzeżeniem tajemnicy rozwiązań innowacyjnych w celu utrzymania jak najdłuższej przewagi technologicznej.

Jednak najważniejszym w przypadku adaptacji innowacji wydaje się poziom rozwoju gospodarczego danego kraju. Czy właściciele MŚP są gotowi mentalnie do zmian w myśleniu proinnowacyjnym oraz czy polityka państwa wspiera ich w tym działaniu.

## 2. Korporacje transnarodowe, a MŚP z kapitałem krajowym w przemyśle spożywczym

Istotny wpływ na rozwój i innowacyjność przemysłu spożywczego w Polsce miał napływ kapitału zagranicznego (BIZ). W XXI wieku Polska była drugim krajem w Europie i siódmym na świecie pod względem napływu inwestycji do sektora spożywczego. W latach 2004-2014 w Polsce zainwestowano w przemyśle spożywczym 4,5 mld euro w 146 projektach (PAIIZ 2014)<sup>5</sup>.

W 2016 roku, zgodnie z danymi GUS, w produkcji artykułów spożywczych działało 137 podmiotów z kapitałem zagranicznym, w produkcji napojów 32, a w produkcji wyrobów tytoniowych 8 podmiotów. Zatrudnionych w podmiotach z kapitałem zagranicznym działających: w produkcji spożywczej, napojach i wyrobach tytoniowych było blisko 93,8 tys. osób, co stanowiło 22,5% ogółu zatrudnionych. Ich udział w przychodach ogółem: produkcji artykułów spożywczych wyniósł prawie 32%, napojów 77%, a wyrobów tytoniowych 98%.

Z chwilą wejścia Polski do UE w przemyśle spożywczym w Polsce działało około 60 korporacji transnarodowych w różnych branżach. Trzeba zaznaczyć, że są to największe światowe korporacje działające w tym sektorze. Dlatego ich udział w produkcji przemysłu spożywczego w Polsce nie różni się istotnie od udziału wszystkich przedsiębiorstw z przewagą kapitału zagranicznego. Potwierdza to również ranking Rzeczypospolitej<sup>6</sup>, gdzie wśród największych firm spożywczych w Polsce w 2018 r. dominowały podmioty z kapitałem zagranicznym.

Jednakże z drugiej strony mamy małe i średnie przedsiębiorstwa, które na całym świecie odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu gospodarki, zwłaszcza żywnościowej. Uważa się bowiem, że sektor MŚP wypełnia luki rynkowe niewykorzystane przez duże przedsiębiorstwa, a tym samym powinien być ważnym graczem w tworzeniu innowacyjności. Ponadto powinien wykazywać się większą elastycznością w dostosowywaniu się do zmieniającego się otoczenia (np. zmian popytu, zaspokajania konkretnych potrzeb konsumentów). MŚP łatwiej też wchodzi w kooperacje przez szybkie organizowanie nowych miejsc pracy oraz wykorzystywanie szans i okazji rynkowych (Mądra 2013)<sup>7</sup>.

Niestety wyniki badań nie potwierdzają tych spostrzeżeń (tab. 1). W latach 2003 – 2016 liczebność małych i średnich firm stale zmniejszała się, podobnie jak ich udział w zatrudnieniu i wartości produkcji. Natomiast w niewielkim stopniu wzrosła liczba dużych przedsiębiorstw (o 5,9%), lecz zdecydowanie wzrosło ich znaczenie zarówno: w liczbie zatrudnionych o ponad 20%, jak i w produkcji, gdzie ich udział wzrósł z 43,5% w 2003 r. do 58,8% w 2016 r.

<sup>5</sup> PAIIZ *Food processing sector in Poland*. Warszawa 2014, <http://www.paiz.gov.pl>, dostęp 2018

<sup>6</sup> Lista 500 (Edycja XX) Dodatek do Rzeczypospolitej, 19.06.2018 r.

<sup>7</sup> Mądra J. *Bariery innowacyjności przedsiębiorstw z sektora MŚP* [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. Knosala R., Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, 2013, s.199-208

Tabela 1: Struktura podmiotowa przemysłu spożywczego

Wyszczególnienie	2003		2007		2012		2016		Zmiany 2016/2003
		%		%		%		%	
Liczba firm ogółem	6878	100	6258	100	6004	100	5799	100	-15,14
w tym: duże	270	1,38	288	1,72	282	1,91	286	1,80	5,93
średnie	1255	6,43	1232	7,37	1161	7,89	1117	7,02	-11,00
małe	5353	27,48	4738	28,33	4561	30,99	4396	27,65	-17,90
Liczba pracujących (w tys. osób)	456,4	100,00	541,6	100,00	477,8	100,00	450,8	100,00	-1,23
w tym: duże	154,5	33,85	170,8	31,54	172,6	36,12	186,4	41,35	20,65
średnie	137,0	30,02	134,7	24,87	121,4	25,41	128,0	26,89	-6,57
małe	164,9	36,13	236,1	43,59	183,8	38,47	136,4	31,76	-17,28
Produkcja sprzedana przemysłu spożywczego (ceny bieżące, w mld zł)	101,7	100,00	141,8	100,00	179,3	100,00	215,1	100,00	111,50
w tym: duże	44,2	43,46	73,0	51,48	97,8	54,55	126,5	58,80	186,20
średnie	31,6	31,07	39,1	27,57	46,8	26,10	45,3	21,06	43,35
małe	25,9	25,47	29,7	20,94	34,7	19,35	43,3	20,14	67,18
Wydajność pracy na 1 zatrudnionego (w tys. zł)	222,83	100,00 <sup>1</sup>	261,83	100,00 <sup>1</sup>	375,26	100,00 <sup>1</sup>	477,15	100,00 <sup>1</sup>	114,13
w tym: duże	286,08	128,38	427,40	163,24	566,63	151,00	678,65	143,93	137,22
średnie	230,66	103,51	290,27	110,86	385,5	102,66	353,91	74,17	53,43
małe	157,06	70,48	125,79	48,04	188,79	50,31	317,49	66,54	102,15

<sup>1</sup> średnia wydajność pracy na 1 zatrudnionego w przemyśle spożywczym i odchylenia dla poszczególnych grup przedsiębiorstw

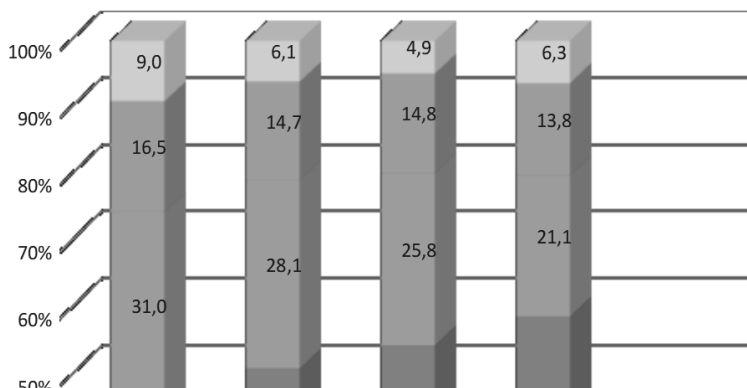
Źródło: opracowano na podstawie Roczniki Statystyczne Przemysłu z lat 2004–2017

Potwierdza to również analiza wydajności pracy, która umożliwia określenie efektywności nakładów, procesu substytucji zasobów oraz postępu technicznego. W 2016 r. wydajność pracy w firmach średniej wielkości była już o 48% niższa niż dużych, a w małych różnica ta wynosiła ponad 53%. Podczas gdy, w 2003 r. wynosiła odpowiednio 20 i 45%. Jest to znacząca i rosnąca przewaga konkurencyjna dużych podmiotów nad mniejszymi, wpływająca na zróżnicowanie tempa rozwoju firm o różnej wielkości, a przez to także na wzrost produktywności i efektywności całego sektora. Równocześnie szybko słabnąca pozycja firm średnich oraz małych może skutkować osłabieniem konkurencji w niektórych branżach przemysłu spożywczego zwłaszcza zdominowanych przez korporacje transnarodowe (Szczepaniak, Drożdż, Tereszczuk 2016)<sup>8</sup>.

Tempo zmian w strukturze podmiotowej przemysłu spożywczego w Polsce było też znacznie szybsze niż w UE (rys. 2). Postępująca koncentracja przemysłu spożywczego sprzyjała wzrostowi wydajności pracy, stwarzając szansę na poprawę jego międzynarodowej konkurencyjności. Należy jednak zauważyć, że obserwowany wzrost produkcji i eksportu realizowany był głównie przez największe firmy. Istnieje więc duże prawdopodobieństwo, że w najbliższych latach w przemyśle spożywczym w Polsce postępować będą nadal procesy koncentracji, a przedsiębiorstwa duże, w tym KTN, będą miały coraz większe znaczenie, a liczba małych i średnich przedsiębiorstw nadal będzie się zmniejszała.

<sup>8</sup> Szczepaniak I., Drożdż J., Tereszczuk M. *Zmiany struktury podmiotowej przemysłu spożywczego w Polsce*. Przemysł Spożywczy, nr 6, 2016 s.8-11

Rysunek 2: Struktura podmiotowa przemysłu spożywczego w Polsce i UE w % – udział w produkcji sprzedanej



Źródło: opracowanie własne na podstawie EUROSTAT

### 3. Różnice w procesach innowacyjnych w przemyśle spożywczym

Analizując przemysł spożywczy w Polsce pod kątem działalności innowacyjnej porównano różnice występujące pomiędzy dwoma grupami przedsiębiorstw, tj. dużymi reprezentującymi w znacznym stopniu kapitał zagraniczny, głównie korporacje transnarodowe, a małymi i średnimi reprezentującymi przeważnie kapitał krajowy. Według Polskiej Klasyfikacji Działalności z 2007 r. przemysł spożywczy obejmuje produkcję: artykułów spożywczych, napojów oraz wyrobów tytoniowych, czyli odpowiednio dział 10, 11 i 12. W dziale 10 przewagę mają podmioty z kapitałem krajowym 68%, natomiast w dziale 11 i 12 podmioty zagraniczne z udziałem odpowiednio 77% i 98%. Celem analizy było zbadanie czy pomiędzy badanymi działami występują różnice w efektach poszczególnych procesów innowacyjnych.

Efekty innowacyjnych działań mogą mieć postać innowacji technologicznych (tzw. twardych) lub nie technologicznych (miękkich). Do tych pierwszych zalicza się innowacje produktowe i procesowe. Do tzw. innowacji miękkich zalicza się inwestycje marketingowe i organizacyjne<sup>9</sup> (tab. 2).

<sup>9</sup> Ich istota sprowadza się do wspierania i zwiększania skuteczności wdrożeń innowacji technologicznych oraz do usprawniania działalności. Przykładowo zadaniem innowacji marketingowych jest zwiększenie sprzedaży produktów m.in. przez: lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, otwarcie nowych rynków zbytu i nowe pozycjonowanie produktu na rynku. Innowacje organizacyjne zaś odnoszą się m.in. do zmian w zasadach działania przedsiębiorstw dotyczących ich sprawnego funkcjonowania oraz kontaktów z otoczeniem, przez co mają wpływ na efektywność działań podmiotów. Rosnące znaczenie innowacji nie technologicznych traktowane jest jako cecha współczesnych innowacji [za:] Grzybowska B., Juchniewicz M. *Zmiany poziomu innowacyjności przedsiębiorstw przemysłu spożywczego*. SERiA Roczniki Naukowe t. XXI, 2014, z.5, s.64



Tabela 2. Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje produktowe i procesowe, organizacyjne i marketingowe jako odsetek ogółu przedsiębiorstw danego rodzaju działalności

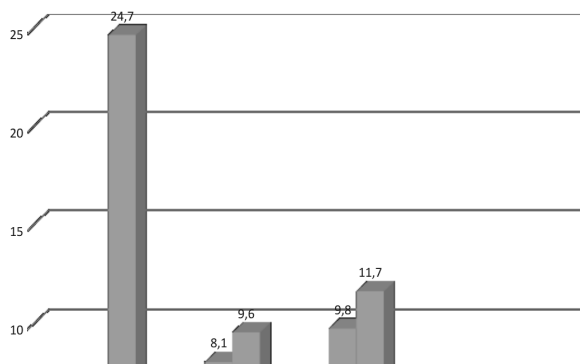
Lata	Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje		
	produktowe i procesowe	organizacyjne	marketingowe
w % ogółu przedsiębiorstw danego rodzaju działalności			
Produkcja artykułów spożywczych			
2008 – 2010	12,0	8,7	13,5
2009 – 2011	9,9	3,8	7,0
2010 – 2012	11,9	6,2	10,9
2011 – 2013	11,6	5,5	8,8
2012 – 2014	11,2	5,0	9,0
2014 – 2016	13,3	6,4	10,1
Produkcja napojów			
2008 – 2010	27,8	18,8	27,8
2009 – 2011	26,1	13,3	21,7
2010 – 2012	30,0	23,5	27,6
2011 – 2013	33,3	16,4	26,2
2012 – 2014	34,9	15,1	26,7
2014 – 2016	31,0	11,2	20,3
Produkcja wyrobów tytoniowych			
2008 – 2010	48,2	38,5	23,1
2009 – 2011	33,3	33,3	25,0
2010 – 2012	27,1	40,0	10,0
2011 – 2013	21,4	28,6	7,1
2012 – 2014	26,7	33,3	20,0
2014 – 2016	33,3	26,7	6,7

Źródło: opracowano na podstawie *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008 – 2016*, GUS

W latach 2008 – 2016 udział przedsiębiorstw, które wprowadziły nowe lub ulepszone produkty i procesy był wyższy w działach produkcji napojów i wyrobów tytoniowych niż w produkcji artykułów spożywczych. Podobnie wartości kształtowały się w przypadku innowacyjnej aktywności organizacyjnej i marketingowej. Jedynie w przypadku innowacyjności marketingowej w latach 2010 – 2016 ich udział w produkcji wyrobów tytoniowych był mniejszy niż w produkcji artykułów spożywczych. Wynika to prawdopodobnie z wysokiego poziomu, jaki osiągnięto w latach wcześniejszych w działalności marketingowej w tym dziale.

Ekonomicznym miernikiem efektywności działalności innowacyjnej jest m.in. stopień odnowienia produkcji, czyli udział wartości produkcji sprzedanej nowych i ulepszonych wyrobów wprowadzonych na rynek w produkcji sprzedanej wyrobów ogółem. Również i w tym wypadku działy z przewagą przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym osiągnęły wyższe wartości, bardziej zróżnicowane w poszczególnych latach (rys. 3). Wiązało się to z rosnącą dominacją na rynku konsumenta przedsiębiorstw zagranicznych, które wdrażały w Polsce produkcję artykułów spożywczych podobną do istniejącej w krajach rozwiniętych.

Rysunek 3: Procentowy udział przychodów netto ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych w przychodach netto ze sprzedaży ogółem w przedsiębiorstwach produkujących artykuły spożywcze, napoje i wyroby tytoniowe w Polsce w latach 2010 – 2016



Źródło: opracowanie na podstawie *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010 – 2016*, GUS

Przedsiębiorstwa zagraniczne również chętniej współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej (tab. 3), o czym świadczy wyższy ich udział procentowy w działach produkcji napojów, a zwłaszcza produkcji wyrobów tytoniowych.

Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych, głównie poprzez korporacje transnarodowe, przyczynił się do modernizacji sektora spożywczego, poprawy wydajności pracy i zwiększenia konkurencyjności. Wystąpił on we wszystkich branżach przemysłu spożywczego, jednak największe tempo poprawy nastąpiło w branżach o wysokim udziale KTN (Chechelski 2017)<sup>10</sup>. Można stąd wnioskować, że korporacje transnarodowe zwiększają efektywność swoich działań szybciej niż inne przedsiębiorstwa, przez co mają istotny wpływ zarówno na rozwój, jak i innowacyjność poszczególnych branż, a tym samym i całego przemysłu spożywczego w Polsce. Silna konkurencja z ich strony przyczynia się do eliminacji z rynku coraz większej liczby małych i średnich przedsiębiorstw.

Tabela 3: Przedsiębiorstwa, które współpracowały z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami w zakresie działalności innowacyjnej jako odsetek ogółu przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie danego rodzaju działalności

Rodzaj działalności	Przedsiębiorstwa, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej w % przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie					
	2008-2010	2009-2011	2010 – 2012	2011 – 2013	2012-2014	2014 – 2016
Produkcja artykułów spożywczych	24,1	24,8	27,2	18,7	13,6	23,0
Produkcja napojów	28,4	25,5	34,0	24,2	27,9	36,1
Produkcja wyrobów tytoniowych	71,4	75,0	100,0	50,0	75,0	60,0

Źródło: opracowano na podstawie *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008 – 2017*, GUS

<sup>10</sup> Chechelski P. *Determinanty rozwoju innowacyjności sektora rolno – spożywczego w Polsce* (red.) Grochowska R. *Potencjalne scenariusze rozwoju innowacyjności w sektorze rolno-spożywczym po 2020 roku*, Monografie Programu Wieloletniego, 2017, nr 57

#### 4. Zakończenie

Zarówno w literaturze, jak i wśród praktyków gospodarczych powszechnie uważa się, że aktywność innowacyjna krajowych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w ostatnich latach wynikała najczęściej z naśladownictwa oraz imitacji istniejących pomysłów i rozwiązań, których źródłem były KTN, a nie wdrażania własnych nowości (Kaczorowska 2009)<sup>11</sup>.

Niski udział nakładów na działalność badawczą i rozwojową potwierdza imitacyjny charakter innowacyjności polskich przedsiębiorstw sektora żywnościowego (Chądzyński 2011)<sup>12</sup>. W zakresie innowacji nietechnologicznych producenci artykułów spożywczych częściej wprowadzają innowacje marketingowe niż organizacyjne. Dominującym rodzajem innowacji marketingowych są zmiany w projekcie, konstrukcji lub opakowaniu wyrobu. Natomiast najczęściej stosowaną zmianą organizacyjną są nowe metody w zasadach zarządzania<sup>13</sup>.

Niski statystycznie poziom innowacyjności polskiego przemysłu spożywczego nie oznacza, że w sektorze tym brak jest podmiotów, które wykorzystują nowe technologie i wprowadzają na rynek nowe produkty, a także nowoczesne systemy marketingowe lub nowe metody organizacyjne. Podmioty te w swoich strategiach rozwoju wykorzystują innowacje transferowane z zagranicy. Najwięcej przykładów tego typu zachowań obserwuje się wśród przedsiębiorstw dużych, głównie filii korporacji transnarodowych. Poziom innowacyjności mniejszych firm jest dużo skromniejszy.

W przypadku przedsiębiorstw przemysłu spożywczego z polskim kapitałem, korzystniejszym rozwiązaniem w pierwszym okresie konfrontacji z KTN było przyjęcie strategii naśladownictwa (adaptacji) innowacyjności. Natomiast obecnie, gdy nasila się konkurencja na rynku, skuteczniejszą strategią mogą okazać się procesy generowania innowacji. Są one bardziej efektywne w warunkach rosnącej zmienności otoczenia polskich przedsiębiorstw, tj. gdy popyt na rynku staje się coraz bardziej niepewny, a działania konkurentów coraz bardziej nieprzewidywalne.

Biorąc pod uwagę uwarunkowania makroekonomiczne, przekształcenia systemowe i działalność w nowym konkurencyjnym otoczeniu, kierunek tych działań w minionym okresie można uznać za prawidłowy. Jednakże prowadzenie nadal działalności badawczo-rozwojowej w dotychczasowym wymiarze przez przedsiębiorstwa z kapitałem krajowym może doprowadzić do:

- większego uzależnienia od korporacji transnarodowych, związanego z zakupem nowej technologii i techniki;
- dalszego pogłębienia różnic w efektywności produkcji między przedsiębiorstwami z kapitałem krajowym a korporacjami transnarodowymi;
- zdominowania polskiego rynku żywności produktami korporacji transnarodowych;
- zwiększenia udziału w produkcji przemysłu spożywczego korporacji transnarodowych;
- rynku oligopolistycznego z wszystkimi jego negatywnymi konsekwencjami, czego mamy już przykłady w przemyśle tytoniowym czy cukrowniczym.

Aktualnie potrzebna jest koncentracja i integracja działalności innowacyjnej przez podmioty z kapitałem krajowym. Jeżeli będą mało innowacyjne, nie przeciwstawią się konkurencji. Dlatego też polityka państwa powinna zmierzać do wspierania działalności innowacyjnej, zwłaszcza średnich i małych przedsiębiorstw oraz rozwoju badań w krajowych instytucjach naukowych. Tę grupę podmiotów trzeba zachęcać do realizowania działalności innowacyjnej poprzez różnego rodzaju mechanizmy fiskalne

<sup>11</sup> Kaczorowska J. *Innowacyjna działalność produktowa polskich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego*. Zeszyty Naukowe SGGW „Problemy Rolnictwa Światowego”, t.7 (XXII), Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009, s. 50 – 57

<sup>12</sup> Chądzyński M. *Problematyka innowacyjności przedsiębiorstw przemysłu spożywczego*, Roczniki Naukowe SERiA, t.XIII, Z.1, Wydawnictwo Wieś Jutra, Warszawa 2011

<sup>13</sup> Juchniewicz M. *Innowacje nietechnologiczne w przemyśle spożywczym*, Roczniki Naukowe, SERiA, t. XIII, z.2, Wydawnictwo Wieś Jutra, Warszawa 2011, s. 86 – 97

(ulgi podatkowe i dotacje) oraz ułatwienia instytucjonalne (np. klastry, grupy producenckie), pomoc (gwarancje) na udzielanie kredytów dla przedsiębiorstw na działalność innowacyjną<sup>14</sup>.

Problemem jest także brak w pełni ukształtowanego rynku B+R, niedostateczna współpraca między sektorem B+R a przedsiębiorstwami, duża liczba aktów normatywnych, częste zmiany orzecznictwa, nadmierna formalizacja i biurokratyzacja.

Jednak aktualnie najważniejszym wyzwaniem wydaje się być – zwłaszcza w MŚP z kapitałem krajowym – zmiana dotychczasowego myślenia proinnowacyjnego, zarówno w kierownictwie, jak i u pracowników. Powinno ono zawierać: zmiany w kulturze i systemie wartości, wprowadzenie strategii rozwoju innowacyjności, użycie narzędzi motywujących pracowników, demonstrowanie przez naczelne kierownictwo zaangażowania w problem oraz udzielanie przez nie pomocy uczestnikom procesu rozwojowego. Realizacja wyżej wymienionych działań powinna przyczynić się do spowolnienia wypadania z rynku MŚP.

## Literatura

1. Baregheh A., Rowley J., Sambrook S., Davieds D. 2012 *Innovation in food sector SMEs*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 19 (2), s. 300 – 321
2. Chądzyński M. 2016. *Innowacyjność przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce*. Roczniki Naukowe SERiA, t.XVIII, z.4
3. Chechelski P. 2017. *Zmiany zachodzące w przemyśle spożywczym w Polsce pod wpływem korporacji transnarodowych w XXI wieku*. Zagadnienia Ekonomiki Rolnej nr 4 (353) s.50-71
4. Chechelski P. 2017. *Determinanty rozwoju innowacyjności sektora rolno – spożywczego w Polsce* (red.) Grochowska R. *Potencjalne scenariusze rozwoju innowacyjności w sektorze rolno-spożywczym po 2020 roku*, Monografie Programu Wieloletniego, nr 57
5. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w latach 2002 – 2016*. Urząd Statystyczny w Szczecinie. Informacje i opracowania statystyczne. 2006. GUS. Warszawa
6. Grzybowska B., Juchniewicz M., 2014. *Zmiany poziomu innowacyjności przedsiębiorstw przemysłu spożywczego*. Roczniki Naukowe SERiA, t.XVI, z.5, s.66
7. GUS. 2002 – 2015. *Roczniki statystyczne przemysłu 2001 – 2014*, Warszawa
8. GUS 2016. *Działalność gospodarcza podmiotów z kapitałem zagranicznym w 2015 r.*, Warszawa
9. Kaczorowska J. 2009. *Innowacyjna działalność produktowa polskich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego*. Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego, 7 (22) s.50-57
10. Mądra J. 2013. *Bariery innowacyjności przedsiębiorstw z sektora MŚP* [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. Knosala R., Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, s.199-208
11. Mielicka D. 2017. *Analiza innowacyjności przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce*. *Ekonomika i Organizacja przedsiębiorstw*, nr 10, s. 140 – 155
12. Nieć M. 2015. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce na tle krajów Europy* [w:] *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, red. Zadura – Lichota P., PARP, s.11-45
13. OECD, EUROSTAT 2005, *Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, third edition

<sup>14</sup> Według badania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, ważnym czynnikiem utrudniającym działalność innowacyjną jest dla 20,2% polskich przedsiębiorstw brak wystarczających środków finansowych. Ankietowane przedsiębiorstwa aż w 63% wskazały na ważność tego hamulca innowacyjności. *Innowacyjność i przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał innowacyjności*, red. P. Zadura – Lichota, PARP, Warszawa 2015.

14. PAiiIZ 2014. *Food processing sector in Poland*. Warszawa, <http://www.paiz.gov.pl>, dostęp 2018
15. Podręcznik Oslo. *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Wydanie III, Wspólna publikacja OECD i Eurostatu, 2005. Wyd. MNiSW, Warszawa 2008
16. Porter M. *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*. Helion. Gliwice 2006, s. 219 – 220
17. Szczepaniak I. 2016. *Ekonomiczna ocena innowacyjności przedsiębiorstw polskiego przemysłu spożywczego*. Przemysł Spożywczy nr 2, s.4
18. Szczepaniak I., Drożdż J., Tereszczuk M. 2016. *Zmiany struktury podmiotowej przemysłu spożywczego w Polsce*. Przemysł Spożywczy, nr 6, s.8-11
19. Weresa M.A. 2012 *Systemy innowacyjne a konkurencyjność w świetle wybranych koncepcji teoretycznych*. SGH, Instytut Gospodarki Światowej, nr 311, Warszawa, s.16

### **Summary**

#### **DIFFERENTIAL COURSE OF INNOVATIVE PROCESSES IN ENTERPRISES OF THE FOOD INDUSTRY IN POLAND**

*The chapter presents the differential course of innovation processes in food industry enterprises in Poland, between two groups of companies, i.e. large ones representing to a large extent foreign capital, mainly transnational corporations, and small and medium – sized ones mainly representing domestic capital. It was shown that the innovative activity is strongly related to their size, but also to the origin of capital. This is confirmed by the results of research, both on the scale of production, the economic situation, as well as labor productivity, which translates into the level of competitiveness, but also on differences in innovative activity in these groups of enterprises. The result was a large and rapid outflow from the market of small and medium-sized enterprises with domestic capital.*



Marek Dziura

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Michał Szelaąg

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# RESTRUKTURYZACJA W GRUPIE KAPITAŁOWEJ A CENY TRANSFEROWE

## *Streszczenie*

*W niniejszej publikacji naukowej wskazano problematykę pojęcia restrukturyzacji w zakresie cen transferowych. Ceny transferowe są problematyką o charakterze podatkowym dotyczącą podmioty powiązane. W związku z tym, iż transakcje powiązane są niejednokrotnie bardziej narażone na zawieranie ich w oparciu o nierynkowe rozwiązania, podmioty te są zobowiązane udowodnić, iż warunki, na których zawarły daną transakcję, są warunkami, na które zdecydowałyby się podmioty niepowiązane na wolnym rynku. Tym samym, w niniejszej publikacji zdecydowano się na wskazanie ogólnego pojęcia restrukturyzacji oraz określenie, w jaki sposób postrzegana jest ona w ujęciu przepisów o podmiotach powiązanych. Tym samym, autorzy pracy przedstawili genezę pojęcia cen transferowych, charakterystykę podmiotów powiązanych oraz źródła przepisów o podmiotach powiązanych (w ujęciu międzynarodowym oraz na gruncie polskiego ustawodawstwa). Uzupełnieniem tematu jest wskazanie przykładu restrukturyzacji w oparciu o doświadczenie zawodowe jednego z autorów publikacji. Analiza przeprowadzona jest w oparciu o międzynarodowe przepisy zawarte w Wytycznych OECD.*

\*\*\*

## **1. Wprowadzenie**

Restrukturyzacja jest pojęciem szerokim i może być postrzegana w wielu aspektach. Pod językowym pojęciem (zgodnie z Słownikiem języka polskiego PWN), restrukturyzacja jest związana zmianą struktury gospodarczej przedsiębiorstwa mającej na celu zwiększenie jego wydajność lub funkcjonalności. Pod tym pojęciem może kryć wiele różnych procesów, które w ogólnym zarysie – prowadzą do polepszenia sytuacji gospodarczej przedsiębiorstwa, a tym samym do – poprawy jego płynności finansowej. Zgodnie z inną definicją słownikową, restrukturyzacja to zmiana struktury czegoś, np. zmiana struktury

gospodarczej kraju, organizacji czy przedsiębiorstwa. Jedną z głównych idei restrukturyzacji, która jest przytaczana przez jeden z portali finansowych jest przebudowa systemowa lub rekonstrukcja struktury, której objawem jest gwałtowna zmiana w aktywach, pasywach lub organizacji przedsiębiorstwa.<sup>1</sup> Celem restrukturyzacji jest przywrócenie równowagi dla danej organizacji. Wychodząc od przywołanych powyżej pojęć i podejścia do definiowania restrukturyzacji, należy przejść do wyjaśnienia czym tak naprawdę jest restrukturyzacja w ujęciu przepisów o cenach transferowych. Jednak, by przedstawić ten temat dogłębnie, należy wskazać co to są ceny transferowe i z jakimi przedsiębiorstwami są związane.

## 2. Pojęcie cen transferowych i źródła prawa

Pojęcie cen transferowych jest pojęciem o charakterze podatkowym i wywodzi się od szeroko pojętej optymalizacji podatkowej. Geneza pojęcia cen transferowych wywodzi się z pierwszych dziesięcioleci XX w.<sup>2</sup>

Po raz pierwszy z pojęciem cen transferowych spotkano się w latach 20. XX wieku, w czasie wielkiego rozwoju przemysłu tekstylnego na terenie Wielkiej Brytanii oraz czasu rozwoju hut żelaza funkcjonujących się na terenie Szkocji. Owe zakłady w tych czasach przybierały formy ogromnych przedsiębiorstw o szerokiej strukturze organizacyjnej. Ponadto, lata 20. ubiegłego stulecia to także czas dynamicznego rozwoju branży chemicznej na terenie Stanów Zjednoczonych. Pojawienie się na świecie tak dużych przedsiębiorstw przyczyniło się do dostrzeżenia problemów związanych z ich rozrastającymi się strukturami organizacyjnymi oraz próbą ich pierwszego podziału, a ponadto – wyznaczaniem efektywności każdego z nich.

W konsekwencji, w dużych przedsiębiorstwach dokonywano wyodrębniania tzw. centrów odpowiedzialności (ang. *Responsibilities centres*). Ich głównym celem była decentralizacja przedsiębiorstw. Decentralizacja miała doprowadzić do poprawy efektywności ogromnych zakładów produkcyjnych. W związku z powyższym, przeprowadzane wewnętrzne „rozbijanie” przedsiębiorstwa na mniejsze części, doprowadziło do pojawiającej się oceny efektywności działania ich poszczególnych części. Już w tym samym okresie zauważono podstawowy problem cen transferowych. Skoro pomiędzy częściami przedsiębiorstwa pojawia się wewnętrzny przepływ towarów, w ramach którego realizowane są różne wzajemne świadczenia, w jaki sposób należy dokonać oceny ich wartości. Celem było określenie efektywności poszczególnych części składowych przedsiębiorstwa (wydziałów).

Pojęcie cen transferowych po raz pierwszy w literaturze pojawiło się w latach 60 XX w. Zostało ono wskazane przez amerykańskiego ekonomistę i profesora Uniwersytetu w Kalifornii, J. Hirshleifa<sup>3</sup> na potrzeby własnych badań ekonometrycznych. W swoich pracach naukowych, Hirshleif zbudował model, którego celem było wskazanie punktu równowagi pomiędzy marginalnym kosztem sprzedaży jednostki w przedsiębiorstwie oraz marginalnym zyskiem brutto jej nabycia. W dzisiejszych czasach pojęcie cen transferowych nierozzerwalnie jest związane z pojęciem efektywności gospodarczej oraz określania rynkowych zasad rozliczeń wewnątrzgrupowych<sup>4</sup> w celu ustalania rzeczywistych wyników w ramach poszczególnych jednostek.

Źródłem wiedzy i prawa dotyczących cen transferowych są tzw. Wytyczne OECD. Wytyczne te powstały z inicjatywy Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (ang. *Organisation of Economic Cooperation and Development*). OECD jest międzynarodową organizacją zrzeszającą 20 państw założycielskich oraz 15 państw, które w struktury organizacji OECD przystąpiły w późniejszych latach.

<sup>1</sup> <http://finansopedia.forsal.pl/encyklopedia/finanse/hasla/911886,restrukturyzacja.html> [dostęp na dzień 31 lipca 2018 roku]

<sup>2</sup> Emmanuel C.R., Mehafadi M., *Transfer Pricing*, Academic Press, London 1994, s. 34-35.

<sup>3</sup> Hirshleifer, J., *On the Economics of Transfer Pricing*, 1956, s. 172-184, wyd. The Journal of Business.

<sup>4</sup> Sojak, S., Baćkowski D., *Ceny transferowe. Aspekt podatkowy*, Warszawa 2003, s. 39.



Ponadto, istnieje wiele krajów, które formalnie nie należą do OECD, ale stale z nią współpracują<sup>5</sup>. W ramach OECD podejmowane są różne działania, których celem jest poprawa prawa dotyczącego cen transferowych. Działania te podejmowane są w ramach dwóch typów współpracy – działań wewnętrznych oraz zewnętrznych.

W ramach pierwszego typu działań – wewnątrz grupy państw należących do OECD, pierwszym podpisanym dokumentem była Modelowa Konwencja OECD<sup>6</sup>. Jest ona podstawą w zakresie opodatkowania dochodu pomiędzy państwami członkowskimi OECD, a także pomiędzy państwami członkowskimi oraz państwami niezrzeszonymi w ramach tej organizacji.

Drugim rodzajem zakresu prac prowadzonych przez OECD są prace zewnętrzne, czyli współpraca z innymi organizacjami. W zakresie tych działań, OECD podjęła współpracę z państwami należącymi do Forum Administracji Podatkowych (FTA – ang. *Forum on Tax Administration*) oraz Komitetu Sterującego Światowym Forum OECD w sprawie Cen Transferowych (ang. *Steering Committee of the OECD Global Forum on Transfer Pricing*). Efektem prac jest powstały w roku 2011 raport o tytule<sup>7</sup> *Dealing Effectively with the Challenges of Transfer Pricing*.

Działania podejmowane na forum organizacji międzynarodowych, w tym w szczególności we wskazanym powyżej zakresie są podstawą do krajowego stanowienia w zakresie cen transferowych. W polskim ustawodawstwie z pojęciem cen transferowych związane są przepisy ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych<sup>8</sup> (dalej także jako ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych). W tym zakresie, tematykę cen transferowych poruszają dwa artykuły – art. 9a i 11 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych. Ponadto, źródłem prawa związanymi z przeprowadzaniem restrukturyzacji są Wytocznice Ministerstwa Finansów dotyczące restrukturyzacji.

### 3. Charakter powiązań podmiotów

Wstępna charakterystyka rodzajów powiązań pomiędzy podmiotami została przedstawiona w ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych (dalej jako PDOP), w której polski ustawodawca wyróżnił 3 rodzaje powiązań:

1. Powiązanie podmiotu krajowego, który bierze udział bezpośredni lub pośredni w zarządzaniu lub kontroli przedsiębiorstwa zagranicznego albo posiada udział w kapitale tego przedsiębiorstwa;
2. Podmiot zagraniczny bierze udział w sposób pośredni lub bezpośredni w zarządzaniu lub kontroli przedsiębiorstwa krajowego lub posiada udział w jego kapitale oraz
3. Sytuacja jednoczesnego pośredniego i bezpośredniego udziału w zarządzaniu / kontroli podmiotem krajowym / zagranicznym lub posiadanie udziałów w tych podmiotach.<sup>9</sup>

Wskazane powiązania mogą zachodzić bezpośrednio pomiędzy podmiotami powiązanymi lub pomiędzy osobami sprawującymi w nich funkcje o charakterze zarządczym, kontrolnym lub nadzorczym. W konsekwencji, w literaturze ukonstytuował się dwustopniowy podział charakteru powiązań, w którym pierwszy stopień dotyczy zależności geograficznych, a następne odnoszą się do typu powiązań, tj. powiązania kapitałowego lub osobowego. Szczegóły zostały zaprezentowane na schemacie numer 1.

<sup>5</sup> Źródło: strona główna OECD, <http://www.oecd.org/>

<sup>6</sup> Ścierańska E., *Ceny transferowe. Lokalna i grupowa dokumentacja podatkowa oraz inne obowiązki sprawozdawcze*, Oficyna Wlters Kluwer, Warszawa 2016, s. 18.

<sup>7</sup> Tamże.

<sup>8</sup> Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych z dnia 15 lutego 1991 roku (Dz. U. z 2017 r. poz. 2343).

<sup>9</sup> Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych z dnia 15 lutego 1991 roku (Dz. U. z 2017 r. poz. 2343).

Schemat 1. Rodzaje powiązań podmiotów



Źródło: opracowanie własne na podstawie Ceny transferowe. Lokalna i Grupowa dokumentacja podatkowa oraz inne obowiązki sprawozdawcze, Redakcja naukowa E. Ściera, Warszawa 2016.

Zgodnie z art. 11 ust. 1 ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych, za podmioty powiązane uznaje się te, których zaangażowanie kapitałowe przekracza 25%. Z takim podejściem spotykamy się w przepisach od 2017 roku, czyli czasu, od którego obowiązuje nowe podejście w realizacji obowiązków przygotowania dokumentacji cen transferowych. W latach poprzednich, wartość zaangażowania kapitałowego określona była na poziomie 5%.

Powiązania osobowe natomiast przybierają najczęściej formę powiązań rodzinnych. Wynikają one bezpośrednio z ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych, w związku z czym nie dotyczą one grup, w skład których wchodzi podmioty międzynarodowe (gdyż jest to regulacja wynikająca z polskich przepisów). Ponadto, powiązania osobowe mogą wynikać z ról pełnionych przez osoby biorące udział w zarządzaniu lub kontroli nad poszczególnymi przedsiębiorstwami. W tej sytuacji należy wskazać przypadek, gdy dana osoba sprawuje jednocześnie np. funkcję członka zarządu spółki A, będąc jednocześnie członkiem rady nadzorczej podmiotu B. Wówczas – podmiot A i B (pomimo braku powiązania kapitałowego), zgodnie z polskimi przepisami, należy traktować jako podmioty powiązane.

#### 4. Restrukturyzacje w ramach grupy i jej przyczyny

Zgodnie z wskazaną w poprzednich rozdziałach problematyką cen transferowych, jedną z najważniejszych bolączek związana z podmiotami powiązanymi jest uzasadnienie i udowodnienie, iż dana transakcja została przeprowadzana na warunkach rynkowych. Analiza ta sprowadza się do uzasadnienia, iż to, czego między sobą dokonały podmioty powiązane jest transakcją typu, na którą zdecydowałyby się również podmioty niepowiązane. Ten sam problem dotyczy również pojęcia restrukturyzacji i faktu, dla którego podmioty powiązane zdecydowały się ją przeprowadzić. Rozpoczynając jednak analizę

problemu restrukturyzacji w oparciu o cenach transferowych, należy wskazać czym ona tak naprawdę jest. Przedstawione w niniejszych rozdziałach są oparte na Wytycznych OECD.<sup>10</sup>

W pierwszym rozdziale niniejszej pracy wskazano, czym jest restrukturyzacja zgodnie z definicjami słownikowymi. Zgodnie z tym, wiąże się ona najczęściej zmianą struktury gospodarczej przedsiębiorstwa mającej na celu zwiększenie jego wydajności lub funkcjonalności. W ujęciu przepisów o cenach transferowych, restrukturyzacja związana jest z przeniesieniem pomiędzy podmiotami powiązаныmi istotnych ekonomicznie funkcji, aktywów lub ryzyka. I to właśnie na tych trzech aspektach skupione jest ujęcie restrukturyzacji w myśli przepisów o cenach transferowych.

Zgodnie z Wytycznymi OECD, które nie są źródłem prawa w Polsce, ale stanowią wypracowany międzynarodowy konsensus w wielu aspektach życia gospodarczego (stając się często źródłem zmian w prawie krajowym), przeniesienie funkcji, aktywów, lub ryzyka jest uzasadnione pod względem ekonomicznym wyłącznie jeśli podmiot, do którego funkcje, aktywa lub ryzyka są przekazywane, dysponuje odpowiednim potencjałem. Przez potencjał rozumie się aktywa oraz zasoby ludzkie, które są niezbędne do wykonania przenoszonych funkcji, przejęcia aktywów lub zarządzania odpowiednim ryzykiem. Tym samym, relokacja wskazanych czynników najczęściej dotyczy:

- przenoszenia czegoś o znacznie wartości i będącego podstawą do dalszego rozwoju przedsiębiorstwa (w tym przypadku całej grupy podmiotów), np. aktywów o znacznej wartości, w tym najczęściej aktywów o charakterze niematerialnym, tj. know-how, działów R&D, technologii, listy znaczących klientów, itd.;
- zmiany, zawarcia lub rozwiązania istotnych z punktu widzenia całej grupy umów, w tym umów, które zmieniają profil działalności poszczególnych przedsiębiorstw w ramach grupy. Rozwiązania takie mogą prowadzić do sytuacji, w których, np.:
  - funkcja przedsiębiorstwa działającego jako dystrybutor, zmienia się w przedsiębiorstwo działające jako agent (maksymalnie ograniczone ryzyka, brak przenoszenia własności sprzedawanych towarów);
  - funkcja przedsiębiorstwa działającego jako producent zmienia się w producenta działającego na zlecenie (ang. *Contract manufacturer*). Działanie takie wiąże się ze znacznym ograniczeniem funkcji pełnionych przez przedsiębiorstwo oraz ponoszonego ryzyka. Działanie o charakterze producenta na zlecenie wiąże się tym samym bardzo często ze znacznym ograniczeniem wynagrodzenia;
- cesji umów dystrybucyjnych;
- zawieranie umów ograniczających znacznie zakres działalności przedsiębiorstwa (np. pod względem produktowym lub geograficznym).

Należy przy tym zaznaczyć, że restrukturyzacja nieodłącznie związana jest z przenoszeniem danego potencjału między przedsiębiorstwami. Tym samym, bardzo często zadawanym pytaniem w tej kwestii jest wątpliwość, czy podmiot, który przejmuje dany potencjał (w postaci aktywów, funkcji lub danych kategorii ryzyka), dysponuje odpowiednimi środkami by tym potencjałem zarządzać. Co więcej, istotne jest znalezienie odpowiedzi na pytanie czy podmioty, które nie są ze sobą powiązane – czyli dokonują transakcji na wolnym rynku, podobną (lub taką samą) transakcją (restrukturyzacją) – by przeprowadziły. W związku z tym, bardzo ważnym jest znalezienie przyczyn dokonywania restrukturyzacji.

Za jeden z najbardziej znaczących powodów restrukturyzacji uznawana jest rosnąca konkurencja i chęć osiągnięcia efektu synergii. Działanie to ma pomóc w szczególności sprostać coraz bardziej wymagającemu rynkowi i prowadzić do osiągnięcia zamierzonych celów. Restrukturyzacja działalności nieodłącznie związana jest z centralizacją funkcji w ramach grup kapitałowych. Działanie takie prowadzi nie tylko, bardzo często, do obniżania kosztów, ale także – dzięki rosnącej specjalizacji – do

<sup>10</sup> OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations, OECD, Paris 2017, s. 365 – 413.

poprawy jakości i efektywności świadczonych usług czy działań produkcyjnych. W obecnych realiach gospodarczych do najczęściej przeprowadzanych centralizacji zaliczyć należy te związane z:

- centralizacją funkcji zarządczych;
- centralizacją funkcji produkcyjnych;
- centralizacją działów R&D prowadzących działalność o charakterze badawczo-rozwojowym;
- centralizacją funkcji dystrybucyjnych przedsiębiorstwa.

Powody, dla których przeprowadzana jest restrukturyzacja, są opisywane i podejmowane w działaniach zarządu. Tym samym, decyzje te najczęściej wynikają z raportów sporządzanych dla celów zarządczych. Nie jest przy tym zaskoczeniem, iż w przypadku grup kapitałowych, owe raporty i uchwały kadr zarządzających, podejmowane są w ramach podmiotów dominujących. Raporty związane z tematyką restrukturyzacji, nie są raportami, które powinny mieć przewidzianą z góry strukturę. W związku z tym, podmioty, które je sporządzają (lub czynności te zlecane są wyspecjalizowanym firmom doradczym), mają w tym zakresie pełną dowolność. Określa się jednak, iż raporty dotyczące restrukturyzacji składają się, co do zasady, z następujących elementów:

- analizy branży, w której działa grupa (w tym w szczególności ze wskazaniem: (i) podmiotu dominującego, (ii) podmiotu restrukturyzowanego oraz (iii) podmiotu przejmującego dane funkcje, aktywa lub ryzyka);
- prognoz dotyczących rozwoju branży, w tym oczekiwanych wzrostów lub prognozowanych załamań;
- wskazania skutków prawnych przeprowadzanej restrukturyzacji;
- wskazania skutków finansowych przeprowadzanej restrukturyzacji;
- analizy ryzyka wynikającego z przeprowadzanych zmian, w tym w szczególności w zakresie restrukturyzowanego podmiotu.

Analizowanie przyczyn przeprowadzania restrukturyzacji najistotniejsza jest bardzo często z punktu widzenia przedsiębiorstwa, którego działalność jest restrukturyzowana na rzecz innego podmiotu powiązanego. Związane jest to z analizą tego, czy w wyniku transakcji, korzyści są przypisywane w sposób odzwierciedlający rolę poszczególnych podmiotów w ramach grupowej struktury, czy – być może – jest to dokonane w sposób pokazujący przewagę spółek dominujących w grupie. Zjawisko to związane jest i wynika z charakteru udziału podmiotów restrukturyzowanych w grupach kapitałowych. W tym zakresie należy zbadać, czy udział podmiotu powiązanego w grupie jest udziałem celowym, czy jest to jedynie bierne uczestnictwo w grupie. Tym samym, łatwym jest dostrzeżenie, iż podział wynikający z korzyści skali, może być dokonany jedynie w przypadku celowego udziału podmiotu powiązanego w grupie popartego jednomyślnym dążeniem (wraz z innymi podmiotami) do określonych celów. W konsekwencji, podział benefitów wynikających z korzyści skali powinien być dokonany zgodnie z ideą rynkowego charakteru.

## 5. Zasady rynkowego charakteru

Jednym z najistotniejszych elementów w przypadku przeprowadzania restrukturyzacji pomiędzy podmiotami powiązanimi jest zastosowanie rynkowego charakteru rozliczeń. Zastosowanie rynkowego charakteru rozliczeń dotyczy wyboru takich warunków, które byłyby wybrane przez podmioty niepowiązane. Zasada ta, z jęz. angielskiego, nazywana jest zasadą *arm's length*. W związku z tym, każda transakcja pomiędzy podmiotami powiązanimi dotycząca restrukturyzacji jednego z nich, powinna być zbadana pod względem rynkowego charakteru. Badanie to może być przeprowadzone poprzez porównanie transakcji restrukturyzacji z podobną transakcją, która jest przeprowadzana na wolnym rynku. Porównanie to powinno dotyczyć w szczególności (i) przebiegu transakcji, w tym cech transakcji, przenoszonych funkcji, aktywów ryzyka, (ii) ról sprawowanych przez podmioty powiązane, (iii) warunków restrukturyzacji określonych w umowach pomiędzy podmiotem restrukturyzowanym, a podmiotem, do którego dane funkcje są przenoszone, (iv) warunków gospodarczych, w których dokonywane jest przeniesienie oraz (v) strategii gospodarczej.

Należy przy tym podkreślić, iż restrukturyzacja jest bardzo specyficznym procesem. W związku z tym, wysoce prawdopodobne jest, iż nie uda odnaleźć się transakcji porównywalnej. Nawet przy założeniu, iż restrukturyzacja w danych warunkach jest przeprowadzana w standardowy sposób, zawsze może się okazać, iż inne przedsiębiorstwa dany proces przeprowadzą w inny sposób. Wynikać to może z wielu czynników, w tym: charakteru pracy zarządu, czynników makroekonomicznych, otoczenia gospodarczego, nieoczekiwanych zdarzeń nadzwyczajnych, czy po prostu z innego pomysłu na dany proces czy reorganizację zadań i funkcji pełnionych przez poszczególne podmioty w grupie. W konsekwencji, gdy nie istnieją żadne zewnętrzne ani wewnętrzne dane służące do porównania danej transakcji restrukturyzacyjnej, podmiot – zgodnie z Wytycznymi OECD, nie jest zwolniony z udowodnienia, iż restrukturyzacja została przeprowadzona na rynkowych zasadach. W tej sytuacji, zgodnie z pkt 9.52 Wytycznych OECD, podmioty przeprowadzające restrukturyzację, są zobowiązane do sprawdzenia, czy niezależne jednostki zgodziłyby się na takie same / zbliżone warunki w porównywalnych okolicznościach.

## 6. Przykład restrukturyzacji

Należy zaznaczyć, iż jednym z podstawowych problemów związanych z restrukturyzacją działalności w Polsce jest prawidłowe oszacowanie podstawy opodatkowania, a dokładnie dochodu (straty) stanowiącego podstawę opodatkowania. Dochodem tym, zgodnie z obecnymi przepisami, jest dla spółki przejmującej inną jednostkę, nadwyżka przejmowanego majątku nad wartością nominalną wydawanych udziałów. Bardzo często ta nadwyżka nie jest wysoka, często też równa zero. Podatek jest więc niewielki lub wcale się nie pojawia<sup>11</sup>.

Ponadto, podmioty powiązane powinny przeanalizować, czy w związku z transakcją restrukturyzacji nastąpiło: (i) przeniesienie czegoś, co posiada istotną wartość lub (ii) nastąpiła znacząca renegocjacja umów, której efektem jest zmiana profilu funkcjonalnego przedsiębiorstwa restrukturyzowanego.

Zgodnie z punktem 9.74 Wytycznych OECD, przenoszenie istotnych części przedsiębiorstwa związane jest z przenoszeniem w szczególności dóbr niematerialnych, know-how, zintegrowanej części przedsiębiorstwa, a także dóbr materialnych przedsiębiorstwa o znaczącym udziale w prowadzonej działalności. Przenoszenie zintegrowanej części przedsiębiorstwa zgodnie z Wytycznymi OECD (punkty 9.93 – 9.95) rozumiane jest jedność pod względem funkcjonalnym oraz ekonomicznym. W związku z tym, wiąże się ono z przenoszeniem odpowiedniego zespołu aktywów, który pozwala realizować te same funkcje i zadania przez inny podmiot, najczęściej funkcjonujący w innych realiach geograficznych. Zakres wykonywanych zadań, angażowanych aktywów oraz materializującego się ryzyka, pozostają bez zmian.

Najczęstszą jednak formą restrukturyzacji rozpatrywanej w znaczeniu cen transferowych, jest centralizacja zadań, funkcji lub wartości niematerialnych w ramach grupy. Centralizacja zarządzania wartościami niematerialnymi polega na zarządzaniu wartościami niematerialnymi przez jeden wyspecjalizowany podmiot w grupie. Oznacza to, iż w tym celu, podmioty powiązane działające w poszczególnych krajach / miastach / województwach czy innych obszarach geograficznych lub produktowych (w ramach specjalizacji grupowej), dokonują przeniesienia wartości niematerialnych do podmiotu zarządzającego tymi wartościami. W zamian podmioty te często korzystają z danej wartości niematerialnej na podstawie innego tytułu prawnego, np. umowy licencyjnej.

Zgodnie z powyższym warto rozważyć przykład dokonanej restrukturyzacji w ramach grupy podmiotów

**Stan faktyczny:** W ramach grupy podmiotów powiązanych istnieje 4 podmioty. Każdy z nich odpowiedzialny jest za produkcję i dystrybucję jednego typu produktów. Przy czym, podmiot A – działa na terenie

<sup>11</sup> Źródło: <http://podatki.gazetaprawna.pl/artykuly/1088578,restrukturyzacja-spolki-podatek-przychodowy.html> (dostęp na dzień: 6 sierpnia 2018).

Polski i zajmuje się produkcją i sprzedażą towarów o symbolu A1. Analogiczną działalność prowadzą jednocześnie podmioty B, C i D, działające odpowiednio na terenie Niemiec, Austrii i Czech. Podmioty te produkują towary o symbolach B2, C3 i D4. Ponadto, warto zaznaczyć, iż towary produkowane przez podmioty A, B, C i D są sprzedawane na rzecz różnych podmiotów niepowiązanych działających na rynkach Europy Środkowej. Wielokrotnie zdarza się sytuacja, w której te same podmioty niepowiązane współpracują z wszystkimi lub większością podmiotów z grupy. Należy przy tym zaznaczyć, iż z uwagi na rozbieżności dystrybucyjne, współpracują (tym samym prowadząc negocjacje, zawierając umowy, ustalając warunki transakcji) one z wieloma podmiotami z grupy. Działanie takie znacznie utrudnia efektywność współpracy, zarówno po stronie kontrahentów, jak i po stronie spółek należących do grupy.

W związku z powyższym stanem faktycznym, kierownictwo grupy podjęło decyzję o zmianie modelu biznesowego przez podmioty należące do Grupy. Ustalono, iż od tego momentu, wszelkie czynności dystrybucyjne i sprzedażowe, zostaną przeniesione do jednego, wyspecjalizowanego podmiotu – E. Tym samym, pozostałe podmioty, zajmować się będą jedynie produkcją, a w ramach wyspecjalizowanego podmiotu – działającego jako centralny dystrybutor, odbywać się będzie dystrybucja pełnego portfolio. Szczegóły analizy funkcjonalnej przed i po zmianie modelu biznesowego w ramach podmiotów powiązanych zostały zaprezentowane w Tabeli 1.

Tabela 1. Porównanie profilu funkcjonalnego przed i po zmianie modelu

	<i>Podmiot A (przed zmianą modelu)</i>	<i>Podmiot (po zmianie modelu)</i>	<i>Centralny dystrybutor</i>
<i>Funkcje</i>			
Planowanie produkcji	●		●
Produkcja	●	●	
Kontrola jakości	●	●	
Magazynowanie	●		●
Negocjowanie na rynkach zagranicznych	●		●
Dystrybucja i sprzedaż	●		●
<i>Ryzyka</i>			
Ryzyko produkcyjne	●		●
Ryzyko rynkowe	●		●
Ryzyko walutowe	●		●
<i>Aktywa</i>			
Know-how produkcyjny	●	●	
Pracownicy	●	●	●
Zakład produkcyjny	●	●	
Kontakt z niepowiązanymi klientami	●		●

Źródło: Opracowanie własne.

Przeprowadzenie analizy restrukturyzacyjnej z punktu widzenia polskiej spółki (podmiotu A) należy rozpocząć od faktu, iż spółka ta (jak i jej bliźniacze spółki z pozostałych krajów europejskich), „pozbyły się” części wykonywanych funkcji. Tym samym, są one obecnie odpowiedzialne jedynie za produkcję. Z uwagi na fakt, iż nie ponoszą one ryzyka rynkowego, można stwierdzić, iż działają one w systemie

*producenta na zlecenie*. W konsekwencji, produkcja, którą się zajmują, odbywa się poprzez spełniania planów produkcyjnych ustalanych przez wyspecjalizowany podmiot dystrybucyjny E. Ponadto, podmiot ten zobowiązany jest do zbierania zamówień od podmiotów niepowiązanych, współpracę z nimi, zawieranie umów i ponoszenia ewentualnego ryzyka rynkowego związanego z brakiem sprzedaży towarów.

Należy przy tym podkreślić, iż w przypadku restrukturyzacji działalności podmiotów takich jak wskazanych w niniejszym przykładzie, mogą one oczekiwać niższy poziom wynagrodzenia. Część wynagrodzenia będzie identyfikowana po stronie wyspecjalizowanego dystrybutora E (jako wynagrodzenie za pełnione funkcje).

## 7. Zakończenie

Zatem zgodnie z Wytycznymi OECD restrukturyzacja działalności przedsiębiorstwa jest procesem powodującym przeorganizowanie nie tylko samej działalności danego podmiotu, poddającego się temu procesowi, ale również wpływa na szereg innych aspektów działalności podmiotu związanych, na przykład z zawieraniem kontraktami. W wielu przypadkach restrukturyzacja działalności przedsiębiorstwa (a w szczególności w przypadku grup kapitałowych) wymusza renegocjację zawartych przed restrukturyzacją umów, co wpływa z kolei na rozkład pełnionych przez strony transakcji funkcji, angażowanych aktywów oraz ponoszonego ryzyka. Proces restrukturyzacji uznać zatem można za założony i skomplikowany, niemniej jednak w niektórych przypadkach jest on potrzebny, gdyż korzystnie wpływa na dalszy rozwój przedsiębiorstwa.

## Literatura

1. Emmanuel C.R., Mehafadi M., *Transfer Pricing*, Academic Press, London 1994.
2. Hirshleifer J., *On the Economics of Transfer Pricing*, The Journal of Business 1956.
3. Sojak S., Baćkowski D., *Ceny transferowe. Aspekt podatkowy*, Warszawa 2003.
4. Ścierańska E., *Ceny transferowe. Lokalna i grupowa dokumentacja podatkowa oraz inne obowiązki sprawozdawcze*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
5. OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations, OECD, Paris 2017.
6. <http://finansopedia.forsal.pl/encyklopedia/finanse/hasla/911886,restrukturyzacja.html> [dostęp na dzień 31 lipca 2018 roku].

## Summary

### **RESTRUCTURING IN THE GROUP OF ENTERPRISES AND TRANSFER PRICING**

*This publication identifies the problem of restructuring in the field of transfer pricing. Transfer prices are tax issues affecting related entities. Due to the fact that related transactions are often more exposed to conclusion based on non-market solutions, these entities are obliged to prove that the conditions on which they concluded a given transaction are conditions that unrelated entities would decide on the free market. Thus, in this publication it was decided to indicate the general concept of restructuring and to determine how it is perceived in terms of the provisions on related entities. Thus, the authors of the work presented the genesis of the concept of transfer pricing, characteristics of related entities and sources of regulations on related entities (internationally and under Polish legislation). The subject is complemented by an example of restructuring based on the professional experience of one of the authors of the publication. The analysis is based on international regulations contained in the OECD Guidelines.*





*Marek Dziura*

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

*Ewa Zieleniec*

Wydział Finansów i Prawa

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# POSTĘPOWANIE UPADŁOŚCIOWE WOBEC DEWELOPERÓW

## *Streszczenie*

*Pierwsze przepisy odnoszące się do problematyki z zakresu postępowanie upadłościowego nie zawierały odrębnych uregulowań dotyczących postępowania wobec podmiotów prowadzących działalność deweloperską. Taka potrzeba pojawiła się jednak w latach późniejszych wraz z dynamicznym rozwojem tej działalności.*

*Konieczność zmian przepisów prawa upadłościowego i naprawczego podkreślana była wielokrotnie. W literaturze zwracano uwagę na przewlekłość oraz nieefektywność postępowań upadłościowych, wadliwą konstrukcję przepisów niedostosowaną do realiów prowadzenia przedsiębiorstwa a także podkreślano brak zagwarantowania wierzycielom- nabywcom odpowiedniej ochrony jako stronie słabszej czy możliwości rozstrzygnięcia o istotnych sprawach dotyczących ich bezpośrednio.*

*Artykuł ma na celu przedstawienie w sposób zwięzły procesu zmian przepisów w ostatnich latach, odnoszących się do wyodrębnionej z podstawowego postępowania upadłościowego grupy przedsiębiorców jaką są deweloperzy a także omówienie obecnie obowiązujących rozwiązań prawnych oraz krótką analizę ich skuteczności w oparciu o statystyki.*

\*\*\*

## **1. Wprowadzenie**

Przed omówieniem konstrukcji postępowania upadłościowego wobec deweloperów warto zacząć od ustalenia podstawowych, a kluczowych pojęć. Ustawa Prawo upadłościowe przy definiowaniu słowa deweloper odsyła nas do ustawy z dnia 16 września 2011 roku o ochronie praw nabywcy lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego a konkretnie artykułu 3 punkt pierwszy, który definiuje dewelopera, jako przedsiębiorcę w rozumieniu ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 roku – Kodeks cywilny, który w ramach prowadzonej działalności gospodarczej na podstawie umowy deweloperskiej

zobowiązuje się do ustanowienia prawa, o którym mowa w art. 1 do przeniesienia tego prawa na nabywcę.<sup>1</sup> Mowa tu o odrębnej własności lokalu mieszkalnego, własności nieruchomości zabudowanej domem jednorodzinny lub użytkownika wieczystego nieruchomości gruntowej i własności domu jednorodzinnego na niej posadowionego stanowiącego odrębną nieruchomość. Jednocześnie Kodeks Cywilny a art. 43<sup>1</sup> określa, iż musi to być działalność gospodarcza lub zawodowa prowadzona we własnym imieniu.<sup>2</sup>

Przez nabywcę należy rozumieć, zgodnie z art. 425c. pkt.1, osobę fizyczną, osobę prawną, a także jednostkę organizacyjną niebędącą osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, wobec której deweloper zobowiązał się do przeniesienia prawa, i która zobowiązała się do spełnienia świadczenia pieniężnego na rzecz dewelopera na poczet ceny nabycia tego prawa. Definicja umowy deweloperskiej ujęta została w tym samym artykule, pkt. 3 jako umowa pomiędzy deweloperem a nabywcą o przeniesienie wymienionych wyżej praw.<sup>3</sup>

Upadłość można ogłosić w stosunku do dłużnika, który jest niewypłacalny, czyli zgodnie z art.11 Prawa upadłościowego utracił zdolność do wykonywania wymagalnych zobowiązań pieniężnych. Sytuacji takiej możemy domniemywać, jeżeli opóźnienie przekracza trzy miesiące. W przypadku dłużnika, który jest osobą prawną lub ułomną osobą prawną stan niewypłacalności występuje także, gdy zobowiązania pieniężne przekraczają wartość majątku, a stan taki utrzymuje się powyżej dwudziestu czterech miesięcy.<sup>4</sup>

Postępowanie upadłościowe definiowane jest e polskim prawie jako zbiorowe postępowanie wierzycieli podjęte pod nadzorem sądowym lub administracyjnym w celu dochodzenia roszczeń od niewypłacalnego dłużnika.<sup>5</sup>

## 2. Geneza postępowania upadłościowego wobec dewelopera

Przepisy pierwszej ustawy Prawo upadłościowe z 1934 roku nie zawierały szczegółowych rozwiązań, które regulowałyby sposób prowadzenia postępowania upadłościowego wobec przedsiębiorcy, który prowadzi działalność o deweloperskim charakterze, czyli polegającą na wbudowywaniu lub sprzedaży nieruchomości. Zaspokojenie wierzycielności nabywców wynikających z umowy deweloperskiej następowało według ogólnych zasad ówczesnego prawa upadłościowego.<sup>6</sup> Roszczenia nabywców z tytułu niewykonanej przez dewelopera umowy nie korzystały z żadnego uprzywilejowania zarówno w samym postępowaniu upadłościowym jak i poza nim np. w postępowaniu egzekucyjnym

## 3. Sytuacja nabywców pod rządami przepisów Prawa upadłościowego i naprawczego w latach 2003–2012

Po wejściu w życie Prawa upadłościowego i naprawczego sytuacja nabywców zasadniczo niewiele się zmieniła. W dalszym ciągu nabywcy lokali mieszkalnych i innych nieruchomości od dewelopera traktowani byli na równi z pozostałymi wierzycielami w ramach postępowania upadłościowego. Roszczenia wynikające z zawartych z deweloperem umów przekształcały się na zobowiązania pieniężne z niepieniężnych w przypadku ogłoszenia upadłości. Oznaczało to, że podlegały zgłoszeniu dopiero

<sup>1</sup> Ustawa Ochrona praw nabywcy lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego z dnia 16 września 2011 r. Dz.U.2017.1468

<sup>2</sup> Ustawa Kodeks cywilny z dnia 23 kwietnia 1964 r. Dz.U.2018.1025

<sup>3</sup> Ustawa Prawo upadłościowe z dnia 28 lutego 2003 r. Dz.U.2017.2344

<sup>4</sup> Ustawa Prawo upadłościowe z dnia 28 lutego 2003 r. Dz.U.2017.2344

<sup>5</sup> Jakubecki. A., Zedler. F., *Prawo upadłościowe i naprawcze. Komentarz*, Zakamycze, Kraków 2003, s. 23.

<sup>6</sup> Hrycaj. A., Zimmerman. P., *Prawo restrukturyzacyjne i upadłościowe*, System Prawa Handlowego 2016, s. 1258

w czwartej kategorii zaspokojenia należności (art. 342 ust. 1 pkt. 4, Prawo upadłościowe i naprawcze). Ochrona miała więc charakter fikcyjny w większości przypadków, ponieważ deweloperzy najczęściej finansowali przedsięwzięcia poprzez zaciąganie kredytów zabezpieczonych hipoteką na prowadzonych inwestycjach.<sup>7</sup> Efektem był brak możliwości zaspokojenia roszczeń nabywców, gdyż wierzycielom hipotecznym z mocy prawa przysługuje pierwszeństwo zaspokojenia.

Trybunał Konstytucyjny w wyroku z 2 sierpnia 2010 roku, sygn. S 3/10, stwierdził istnienie luki prawnej a dokładniej z brak należytej ochrony nabywców lokali mieszkalnych w razie niewypłacalności dewelopera. W postanowieniu zasygnalizował on „potrzebę podjęcia inicjatywy ustawodawczej w kwestii regulacji stosunków między stronami umowy deweloperskiej w celu zapewnienia ochrony praw nabywców mieszkań.” Ustawodawca podjął taką próbę w ustawie z 16 września 2011 roku o ochronie praw nabywcy lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego zwana potocznie „ustawą deweloperską” Ustawa zwiększyła obowiązki informacyjne dewelopera, zmieniła regulacje treści i zasad zawierania umowy deweloperskiej, prawa i obowiązki ze szczególnym uwzględnieniem ochrony środków wpłacanych przez nabywcę. Wprowadziła także szczególną regulację w razie ogłoszenia upadłości dewelopera regulowane w nowym tytule Ia części trzeciej ustawy z 28 lutego 2003 roku – Prawo upadłościowe i naprawcze – art. 425<sup>1</sup>–425<sup>5</sup>.

#### **4. Sytuacja nabywców pod rządami przepisów Prawa upadłościowego i naprawczego w latach 2012-2015**

Wprowadzenie nowych przepisów miało na celu zapewnienie skutecznej ochrony nabywców jednak od początku zauważano, że ich zastosowanie w praktyce może przynieść zgoła skutek odwrotny od zamierzonego.<sup>8</sup> Pojawiające się krytyczne głosy, zwracały uwagę, że na zastosowanie postępowania wpływ miała data ogłoszenia upadłości, a nie jak byłoby lepiej dla nabywców data zawarcia umowy deweloperskiej. Przepisy te odsyłają też do definicji nabywcy, według której nabywcą mogła być jedynie osoba fizyczna, a więc wyłączona zostały inne podmioty prawa cywilnego- osoby prawna i ułomne osoby prawne, które pozbawione zostały możliwości dochodzenia swych praw na podstawie nowelizacji.<sup>9</sup> Kontrowersje budziła też sprzeczność z art. 59 Prawa bankowego, który stanowił, że w razie ogłoszenia upadłości posiadacza rachunku powierniczego środki pieniężne znajdujące się na tym rachunku będą wyłączone z masy upadłości, podczas gdy art. 425<sup>2</sup> Prawa upadłościowego i naprawczego wprowadził pojęcie osobnej masy upadłościowej w skład której wchodzić miały środki zgromadzone na mieszkaniowych rachunkach powierniczych. Było to rozwiązanie mniej korzystne, a ponad to na postanowienie sędziego komisarza w tym zakresie nie służyło zażalenie. Budziło to również wątpliwości, co do zgodności z samą Konstytucją RP. Kolejną bardzo istotną wadą było nieprzewidzenie alternatywnych rozwiązań na wypadek niepowodzenia planu przyjętego pierwotnie przez uchwałę zgromadzenia nabywców np. zawieszenia kontynuacji przedsięwzięcia deweloperskiego wynikające z obligatoryjnego umorzenia postępowania lub też gdy uchwały z art. 425<sup>4</sup> nie zostaną w ogóle podjęte.<sup>10</sup> Głosowanie nad uchwałą było możliwe tylko raz a więc gdy nie została przyjęta lub została uchylona przez sędziego komisarza mienie objęte osobną masą upadłościową wchodziło do „ogólnej” masy. Służyło wtedy do

<sup>7</sup> Hrycaj. A., Zimmerman. P., *Prawo restrukturyzacyjne i upadłościowe*, System Prawa Handlowego 2016, s 1259

<sup>8</sup> Porzycki. M., *Regulacja upadłości dewelopera – pozorna poprawa sytuacji nabywców mieszkań*. Monitor Prawniczy 2012, Nr 7

<sup>9</sup> Ciepla H., *Upadłość dewelopera po nowelizacji prawa upadłościowego i naprawczego, wprowadzonej ustawą z dnia 16 września 2011 r. o ochronie praw nabywców lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego*, IUSNOVUM 2013, Nr 2, str. 121

<sup>10</sup> Hrycaj. A., Zimmerman. P., *Prawo restrukturyzacyjne i upadłościowe*, System Prawa Handlowego 2016, s 552

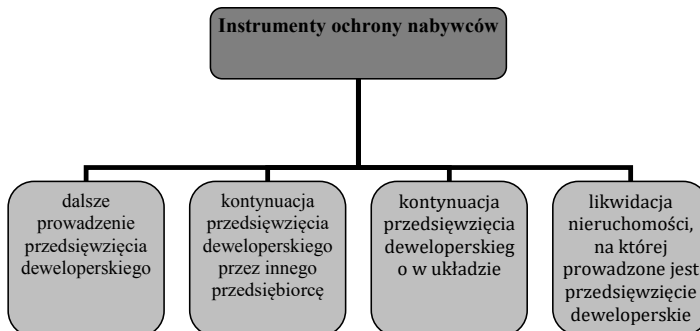
zaspokojenia ogółu wierzycieli a roszczenia nabywców przekształcały się w wierzytelności pieniężne, czyli trafiały do czwartej kategorii.

Biorąc pod uwagę powyższe szybko stało się jasne, że dla rzeczywistej ochrony praw nabywców konieczne będzie dokonanie dalszych zmian w prawie. Ówczesna upadłość deweloperska była wadliwa w takim stopniu, iż nieuzasadniona była próba jej naprawiania poprzez przekonstruowanie rozwiązań, które właściwie nie znalazły zastosowania w praktyce.<sup>11</sup> Pomimo intencji ustawodawcy cel przepisów ustawy o ochronie praw nabywcy lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego w zakresie upadłości deweloperskiej nie został osiągnięty a regulacje ocenić należy krytycznie.<sup>12</sup>

## 5. Stan prawny pod rządami przepisów Prawa upadłościowego od 2015 roku

Nowelizacja Prawa Upadłościowego i naprawczego wprowadziła odrębny tryb postępowania upadłościowego dla deweloperów. Przepisy te znajdują się w części 3- Odrębne postępowania upadłościowe, tytule Ia- postępowanie upadłościowe wobec deweloperów ustawy Prawo upadłościowe. Cele postępowania upadłościowego wobec deweloperów pokrywają się w dużej części z ogólnymi wymienionymi w art.2 tj. roszczenia wierzycieli powinny być zaspokojone w jak największym stopniu a jeżeli racjonalne względy na to pozwolą- również zachowane przedsiębiorstwo dłużnika. Jednak ustawodawca wprowadził pewną zmianę w stosunku do ogólnych celów postępowania, bowiem ma ono doprowadzić do zaspokojenia nabywców w drodze przeniesienia na nich własności lokali, o ile jest to możliwe.<sup>13</sup> Ważną zmianą na korzyść nabywców jest art. 425d, który mówi o wyłączeniu stosowania przepisów art. 488-490 Prawa upadłościowego jeżeli upadły jest emitentem obligacji które zabezpieczone zostały na nieruchomości upadłego.<sup>14</sup> Na kanwie obecnej ustawy kolizja między interesem nabywców a obligatariuszy została rozstrzygnięta na korzyść pierwszej grupy, bowiem majątku na którym ustanowiono zabezpieczenie nie wyłącza się do osobnej masy upadłości, która służyłaby jedynie zaspokojeniu roszczeń wierzycieli będących obligatariuszami jak to miało miejsce kiedyś. Z grona wierzycieli ustawodawca wybrał grupę nabywców jako uprzywilejowaną a dla zabezpieczenia ich interesów przewidziano cztery różne środki ochrony na wypadek gdyby realizacja ich roszczeń przez przeniesienie własności nieruchomości okazała się niemożliwa.

Rysunek 1: Instrumenty ochrony nabywców



<sup>11</sup> Porzycki. M., Regulacja upadłości dewelopera – pozorna poprawa sytuacji nabywców mieszkań. Monitor Prawniczy MOP 2012, Nr 7 s.4

<sup>12</sup> Machowska. A., Przepisy o upadłości dewelopera w ustawie o ochronie praw nabywcy lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego, Monitor Prawniczy 2011, nr. 24 s. 1031

<sup>13</sup> Rafał Adamus, Prawo upadłościowe. Komentarz do art.425b, Beck Warszawa 2016,

<sup>14</sup> Piotr Zimmerman Prawo upadłościowe. Prawo restrukturyzacyjne. Komentarz do art. 425d Nb 3, Warszawa 2018r.

Źródło: Zimmerman P., Prawo upadłościowe. Komentarz, Warszawa 2018r.

## 6. Dalsze prowadzenie przedsięwzięcia deweloperskiego upadłego

Kontynuacja przedsięwzięcia dewelopera w postępowaniu upadłościowym została uregulowana w art. 425e Prawa upadłościowego. Może ona mieć miejsce w dwóch sytuacjach. Po pierwsze za zgoda sędziego-komisarza w formie postanowienia (art.425e ust.1), która wydawana jest na złożony w okolicznościach, które uzasadniają, że jest to ekonomicznie opłacalne i istnieje szansa na ukończenie przedsięwzięcia. Uzasadnienie powinno zawierać biznesplan dokończenia prac z wylicznymi potrzebnymi do tego kwotami oraz oszacowaniem wysokości koniecznych dopłat. Wniosek taki przysługuje syndykowi, każdemu z nabywców oraz samemu upadłemu.<sup>15</sup>

Druga sytuacja ma miejsce, jeżeli wcześniej prowadzone było postępowanie sanacyjne na podstawie przepisów Prawa restrukturyzacyjnego, w którym nabywcy podjęli uchwałę o zgodzie na zawarcie układu przewidującego wpłacenie dopłat i zaspokojenie przez przeniesienie własności lokali oraz wpłacili lub zabezpieczyli te dopłaty( art. 358 ust. 4 Prawa restrukturyzacyjnego). Syndyk prowadzi wtedy dalej przedsięwzięcie obligatoryjnie. W praktyce dzieje się tak kiedy woła nabywców jest kontynuacja przedsięwzięcia, na wyodrębnionym rachunku bankowym znajdują się dopłaty, ale z powodu niezatwierdzenia przyjętego układu czy braku wymaganej większości na głosowaniu nie doszło do ostatecznego zatwierdzenia układu.<sup>16</sup> Pomimo, że syndyk jest zobligowany do prowadzone przedsięwzięcia może wystąpić do sędziego komisarza o zgodę na odstąpienia od tego. Sędzia komisarz kieruje się analogicznymi przesłankami jak przy decyzji o kontynuacji tj. ekonomicznym uzasadnieniem i prawdopodobieństwem ukończenie przedsięwzięcia. W razie przychylenia się do wniosku syndyka zwraca się dopłaty nabywcom a zabezpieczenia wygasają z mocy prawa.

## 7. Kontynuacja przedsięwzięcia deweloperskiego przez innego przedsiębiorcę

Zgodnie z art.425l Prawa upadłościowego na wniosek syndyka sędzia-komisarz może wyrazić zgodę na sprzedaż nieruchomości przedsiębiorcy, który zobowiąże się do kontynuacji przedsięwzięcia deweloperskiego. W uzasadnieniu do nowelizacji możemy przeczytać iż jest to alternatywny sposób kontynuacji przedsięwzięcia, który ma na celu wykonanie umów zawartych z nabywcami. Najbardziej opłacalne ekonomicznie jest to w sytuacji gdy znaczna część lokali nie została jeszcze sprzedana a ich sprzedaż umożliwi nowemu inwestorowi osiągnięcie zysku, kończenie przedsięwzięcia i wykonanie umów.<sup>17</sup> Nowy deweloper, co do zasady, wstępuje ex lege w istniejące umowy deweloperskie i odpowiada solidarnie z upadłym za jego zobowiązania z nich wynikające. Przejmuje również przysługujące upadłemu prawa, w tym do dysponowania środkami zgromadzonymi na rachunku powierniczym oraz domagania się zapłaty pozostałej części ceny od nabywcy, który tego nie uczynił.

W artykule tym widzimy kolejną odrębność od ogólnych zasad postępowania upadłościowego. Podczas gdy art. 2 Prawa upadłościowego stanowi iż „postępowanie należy prowadzić tak, aby roszczenia wierzycieli mogły zostać zaspokojone w jak najwyższym stopniu” art. 425l ust. 5 Prawa upadłościowego wyraźnie wskazuje, że decyzja sędziego-komisarza na sprzedaż nieruchomości podyktowana ma być „interese nabywców oraz prawdopodobieństwem dokończenia przedsięwzięcia deweloperskiego

<sup>15</sup> Gurgulv. S., *Prawo upadłościowe. Prawo restrukturyzacyjne*. Komentarz do art.425e, Warszawa 2018

<sup>16</sup> Zimmerman. P., *Prawo upadłościowe. Prawo restrukturyzacyjne*. Komentarz do art. 425d Nb5 , Warszawa 2018r.

<sup>17</sup> Uzasadnienie projektu ustawy – Prawo restrukturyzacyjne, Druk Nr 2824 Sejmu VII kadencji, <http://www.sejm.gov.pl/>, s. 98

przez przedsiębiorcę nabywającego”. Widać więc wyraźne uprzywilejowanie nabywców względem reszty wierzycieli.<sup>18</sup>

## 8. Kontynuacja przedsięwzięcia deweloperskiego w układzie

Z uzasadnienia nowelizacji Prawa restrukturyzacyjnego, wynika, iż „kontynuacja przedsięwzięcia deweloperskiego zasadniczo powinna nastąpić w drodze zawarcia układu zarówno w ramach postępowania restrukturyzacyjnego jak i upadłościowego. Wpływ na kształt układu nabywcy mają poprzez uprawnienie do zgłaszania propozycji układowych (art. 353 Prawa restrukturyzacyjnego, art. 425n Prawa upadłościowego)<sup>19</sup> oraz obligatoryjny podział wierzycieli na grupy, z wydzieleniem odrębnej dla nabywców (art.425q Prawa upadłościowego). W tym miejscu można zauważyć kolejną różnicę względem podstawowego modelu postępowania upadłościowego gdzie, co do zasady, zmierza ono do likwidacji niewypłacalnego dłużnika. Postępowanie wobec deweloperów musi zapewnić możliwość skorzystania przez nabywców z prawa do wystąpienia z propozycją układu i głosowania.

Wspomniane propozycje układowe mogą zgłaszać nabywcy stanowiący co najmniej 20% liczny wszystkich nabywców danego przedsięwzięcia, w terminie trzydziestu dni od dnia ogłoszenia upadłości. Możliwe jest więc zgłoszenie maksymalnie pięciu różnych propozycji układowych. Propozycje takie może zgłosić również upadły, syndyk oraz inni wierzyciele, jednak w ich przypadku układ musi obejmować całość masy upadłości oraz aby zgromadzenie zostało zwołanie obligatoryjnie układ musi być popierany przez wierzycieli dysponujących minimum 50% wierzytelności.<sup>20</sup> Wymogu tego nie ma w stosunku do nabywców, gdzie sędzia-komisarz musi zwołać zgromadzenie, jeżeli tylko propozycja jest popierana przez 20% nabywców.

Katalog propozycji układowych jest otwarty, jednak ustawa formułuje przykładowe rozwiązania tj. dopłaty przez wszystkich lub niektórych nabywców i zaspokojenie ich orzez przeniesienie własności lokali; sprzedaż nieruchomości z zachowaniem ciężących na niej ograniczonych praw rzeczowych przedsiębiorcy, który zobowiąże się do kontynuacji przedsięwzięcia czy określenie innych warunków kontynuacji i sposobów finansowania (art. 425o Prawa upadłościowego). Głosowanie nad układem przeprowadza się w grupach, przy czym sporządza się osobną listę wierzycieli dla grupy nabywców.

## 9. Likwidacja nieruchomości, na której prowadzone jest przedsięwzięcie deweloperskie

Likwidacja jest ostatecznością, jeżeli okaże się, że dalsze prowadzenie przedsięwzięcia jest nieuzasadnione ze względów ekonomicznych. W takiej sytuacji nabywca również posiada szczególną ochronę prawną. Podstawę dla zaspokojenia praw nabywcy w tym przypadku stanowi ujawnienie jego prawa w księdze wieczystej. Aby uniknąć sytuacji, gdy wpis do księgi nie jest dokonywany ze względu na brak wiedzy w tym zakresie przez nabywcę a jednocześnie nieuczciwego dewelopera znowelizowano prawo o notariacie. Artykuł 92 Prawa o notariacie wprowadził obowiązek notariusza, aby w akcie zawierającym umowę deweloperską zamieszczać wpis o roszczenie nabywcy. Obowiązek ten jest niezależny od woli stron.<sup>21</sup>

Likwidacja przedsięwzięcia deweloperskiego odbywa się na zasadach ogólnych. Jej efektem jest sprzedaż nieruchomości a sumy z tego uzyskane ulegają podziałowi również na zasadach ogólnych co

<sup>18</sup> Zimmerman. P., *Prawo upadłościowe. Prawo restrukturyzacyjne*. Komentarz do art.425l Nb 7, Warszawa 2018r.

<sup>19</sup> Uzasadnienie projektu ustawy – Prawo restrukturyzacyjne, Druk Nr 2824 Sejmu VII kadencji, <http://www.sejm.gov.pl/>, s. 97–98

<sup>20</sup> Gurgul. S., *Prawo upadłościowe. Prawo restrukturyzacyjne*. Komentarz do art.425n Nb 2, Warszawa 2018

<sup>21</sup> Ustawa z dnia 14 lutego 1991r. Prawo o notariacie Dz.U.2017.2291

oznaczałoby pierwszeństwo dla wierzycieli zabezpieczonych hipoteką, dlatego też zgodnie z art. 76 ust.4 ustawy o księgach wieczystych i hipotece uznaje się, że roszczenia nabywcy lokalu, który uzyskał zgodę na bezobciążeniowe wyodrębnienie lokalu ma pierwszeństwo przed hipoteką w zakresie w którym dokonał wpłat na poczet umowy.<sup>22</sup>

W typowym postępowaniu upadłościowym z sum uzyskanych z likwidacji nieruchomości (pomijając zobowiązania alimentacyjne (art.346 Prawa upadłościowego) oraz koszty postępowania (art. 345, ust.1 Prawa upadłościowego)) kolejność wygląda następująco:<sup>23</sup>

1. Roszczenia nabywców zabezpieczone wpisami w księdze wieczystej, objęte zgodą wierzyciela (banku) na bezobciążeniowe odłączenie lokal z ograniczeniem do wysokości kwoty rzeczywiście zapłaconej na poczet umowy- decydujące znaczenie ma tutaj chwila dokonania wpisu (II CK 456/02)<sup>24</sup>;
2. Roszczenie pieniężne banku, które zabezpieczone są hipoteką wpisaną wcześniej niż roszczenia nabywców;
3. Roszczenia innych wierzycieli,

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że zarówno Prawo restrukturyzacyjne, jak i nowelizacja Prawa upadłościowego, która weszła w życie w 2016 roku, słusznie położyły nacisk na działania zmierzające do utrzymania przedsiębiorstwa upadłego dewelopera. Prawidłowe stosowanie znowelizowanego prawa, powinno więc zapewnić nabywcom odpowiedni poziom ochrony przed nieuczciwymi praktykami deweloperów<sup>25</sup>

## 10. Ogłoszenia upadłości deweloperów przed i po nowelizacji z 2015 roku

Zgodnie z danymi Ministerstwa Sprawiedliwości wzrostowy trend liczby upadłości rozpoczął się w 2009 roku, a spowodowany był przede wszystkim spowolnieniem gospodarczym, które odbiło się również na innych branżach. Zmiany w prawie, które zaczęły obowiązywać od początku 2016 roku już w pierwszym roku ich stosowania przyniosły zainteresowanie nowymi formami ratowania przedsiębiorstwa jako alternatywę dla ogłoszenia upadłości. Ogólna liczba upadłości wyraźnie spadła i była najniższa od 2009 roku. Statystyki niewypłacalności przedsiębiorstw budowlanych w Polsce wskazują na znaczną poprawę w tej branży. W latach poprzedzających wprowadzenie nowych przepisów, tj. 2014-2015, odnotowano w niej stosunkowo dużą liczbę upadłości a już w kolejnych branża ta przeobraziła się w sektor wykazujący największą poprawę pod względem liczby przypadków niewypłacalności.<sup>26</sup>

Tabela 1: Liczba ogłoszonych upadłości ogółem w latach 2014-2017

2014	807
2015	750
2016	606
2017	591

Źródło: Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej- Raporty 2014,2015,2016,2017

<sup>22</sup> Zimmerman. P., *Prawo upadłościowe. Prawo restrukturyzacyjne*. Komentarz do art.425i Nb 1, Warszawa 2018r.

<sup>23</sup> Zimmerman. P., *Prawo upadłościowe. Prawo restrukturyzacyjne*. Komentarz do art.425i Nb 2, Warszawa 2018

<sup>24</sup> Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 13 lutego 2004 r. II CK 456/02

<sup>25</sup> Germann. P., *Zasadność wprowadzenia odrębnych przepisów o upadłości deweloperskiej* Nieruchomości 2017, Nr 11, str. 39

<sup>26</sup> Kaczyńska. D., *Deweloperzy już nie bankrutują*; Rzeczpospolita 2015

Tabela 2: Liczba upadłości w sektorze budownictwa z wyszczególnieniem robót budowlanych związanych ze wznoszeniem budynków mieszkalnych i niemieskalnych (działalność deweloperska) w latach 2014-2016

	W sektorze budownictwa	W tym roboty budowlane związane ze wznoszeniem budynków mieszkalnych i niemieskalnych [PDK 4120Z]
2014	144	52
2015	144	47
2016	98	40
2017	96	30

Źródło: Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej- Raporty 2014,2015,2016,2017

Pomimo iż liczba upadłości w latach 2014 i 2015 była taka sama to w 2015 roku udział sektora budownictwa w ogólnej licznie upadłości wynosił aż 19,23% podczas, gdy w 2014 roku było to 17,84%. Nowelizacja, która weszła w życie z dniem 1 stycznia 2016r. przyniosła poprawę sytuacji, ponieważ zmalała zarówno ogólna liczba upadłości jak i procentowy udział a niej przedsiębiorstw z sektora budownictwa, który wyniósł w kolejnych latach odpowiednio 16, 25 oraz 16,44%. Już w drugim roku obowiązywania nowych przepisów liczba ogłoszonych upadłości dotyczących deweloperów zmniejszyła się o 57% w stosunku do 2014 roku. Pokazuje to, że wprowadzone zmiany legislacyjne wywarły pozytywny wpływ nie tylko na działalność deweloperów, ale również na inne działy gospodarki.

W tym miejscu warto również zaznaczyć, że przedsiębiorcy chętnie korzystają z nowych możliwości, jakie dają im przepisy Prawa restrukturyzacyjnego, stanowiące reformę Prawa upadłościowego i naprawczego tj. wprowadzenie postępowania o zatwierdzenie układu, przyspieszonego postępowania układowego, postępowania układowego czy postępowania sanacyjnego. W 2016 roku wpłynęło 437 wniosków z tego zakresu a już w 2017 roku aż 708. Fakt ten również potwierdza, iż wprowadzone zmiany były odpowiedzią na istniejąca od wielu lat lukę prawną w zakresie wyboru innej drogi niż zgłoszenie wniosku o ogłoszenie upadłości w wypadku, gdy firma znalazła się w trudnej sytuacji finansowej.

Należy jednak wyraźnie zaznaczyć, że nowelizacja z 2015 roku nie zamyka zmian w prawie upadłościowym. Pomimo, że ostatnia nowelizacja była bardziej przemyślana w swej konstrukcji i przyniosła wiele pozytywnych zmian to w praktyce ujawniły się również różnej jej dysfunkcje a ponadto na uregulowanie wciąż czeka problematyka upadłości zgrupowania przedsiębiorstw.<sup>27</sup>

## 11. Zakończenie

Nowelizacja prawa upadłościowego, która weszła w życie w dniu 1 stycznia 2016 roku, położyła zdecydowany nacisk na restrukturyzację, a więc działania zmierzające do utrzymania przedsiębiorstwa upadłego – również dewelopera. Postępowanie upadłościowe ma stanowić ostateczność w przypadku, gdy sytuacja ekonomiczna dłużnika (dewelopera) jest tak niekorzystna, że jakiegokolwiek działania podejmowane w celu utrzymania przedsiębiorstwa okażą się najprawdopodobniej niewystarczające lub spóźnione.

<sup>27</sup> Adamus, R., *Upadłość deweloperska*. Komentarz do wybranych przepisów ustawy, Difin 2016



## Literatura

1. Adamus. R., *Prawo upadłościowe. Komentarz Beck*, Warszawa 2016
2. Adamus. R., *Upadłość deweloperska. Komentarz do wybranych przepisów ustawy*, Difin 2011
3. Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej- Raporty 2014,2015,2016, 2017
4. Ciepła. H., *Upadłość dewelopera po nowelizacji prawa upadłościowego i naprawczego, wprowadzonej ustawą z dnia 16 września 2011 r. o ochronie praw nabywców lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego*, IUSNOVUM 2013, Nr 2, str. 121
5. Germann. P., *Zasadność wprowadzenia odrębnych przepisów o upadłości deweloperskiej*, Nieruchomości 2017, Nr 1
6. Gurgulv. S., *Prawo upadłościowe. Prawo restrukturyzacyjne. Komentarz Beck*, Warszawa 2018
7. Hrycaj, A., Zimmerman. P., Jakubecki. A., *Prawo restrukturyzacyjne i upadłościowe. System prawa handlowego* 2016
8. Jakubecki. A., Zedler/ F., *Prawo upadłościowe i naprawcze. Komentarz*, Zakamycze, Kraków 2003
9. Kaczyńska. D., *Deweloperzy już nie bankrutują*; Rzeczpospolita 2015
10. Kowalczyk. J., *Informator Statystyczny Wymiaru Sprawiedliwości- Ewidencja spraw upadłościowych za lata 2005-2015*
11. Machowska. A., *Przepisy o upadłości dewelopera w ustawie o ochronie praw nabywcy lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego*, Monitor Prawniczy 2011, nr. 24
12. Porzycki M., *Regulacja upadłości dewelopera – pozorna poprawa sytuacji nabywców mieszkań*. Monitor Prawniczy MOP 2012, Nr 7
13. Postanowienie TK post. z 2.8.2010 r., S 3/10, OTK-B 2010, Nr 6, poz. 40
14. Urząd Ochrony konkurencji i Konsumentów, *Raport z Badania rynku mieszkaniowego- rynek pierwotny*, Warszawa 2014
15. Ustawa Kodeks cywilny z dnia 23 kwietnia 1964 r. .Dz.U.2018.1025
16. Ustawa Ochrona praw nabywcy lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego z dnia 16 września 2011 r.Dz.U.2017.1468
17. Ustawa Prawo o notariacie z dnia 14 lutego 1991 r. Dz.U.2017.2291
18. Ustawa Prawo upadłościowe z dnia 28 lutego 2003 r..Dz.U.2017.2344
19. Zimmerman. P., *Prawo upadłościowe. Prawo restrukturyzacyjne. Komentarz*, Warszawa 2018

## Summary

### **BANKRUPTCY PROCEDURE FOR DEVELOPERS**

*The first provisions referring to the issues in the scope of bankruptcy proceedings did not contain separate regulations regarding the procedure for entities conducting developer activity. However, such a need appeared in later years along with the dynamic development of this activity.*

*The necessity to amend the bankruptcy and reorganization law has been underlined many times. In the literature, attention was drawn to the lengthiness and ineffectiveness of bankruptcy proceedings, faulty constructions of regulations not adapted to the realities of running a business, and lack of guaranteeing that buyers-buyers have adequate protection as a weaker party or the possibility of resolving significant matters concerning them directly.*

*The article aims to present in a concise manner the process of amending the regulations in recent years, referring to the group of entrepreneurs distinguished from the basic bankruptcy proceedings, namely developers, discussing currently applicable legal solutions and a brief analysis of their effectiveness based on statistics.*



Piotr Bartkowiak, Marianna Krzakiewicz  
Katedra Inwestycji i Nieruchomości  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

# KSZTAŁTOWANIE RELACJI WEWNĄTRZORGANIZACYJNYCH W PODSTAWOWEJ JEDNOSTCE SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO NA PRZYKŁADZIE MIASTA POZNANIA

## *Streszczenie*

*Głównym celem artykułu jest wskazanie istoty marketingu terytorialnego w kształtowaniu relacji wewnętrznych na przykładzie Miasta Poznania. W artykule podjęta zostaje próba zdefiniowania koncepcji marketingu terytorialnego, a także wyjaśnienia wzajemnych korelacji między marketingiem a relacjami wewnątrzorganizacyjnymi w dążeniu do podniesienia wartości miasta. Wybór Poznania wiąże się z faktem, że w Mieście tym zaczyna współcześnie dochodzić do kooperacji pomiędzy Miastem, a jego mieszkańcami. W artykule wyjaśnione zostaje, w jaki sposób, w działaniach z zakresu marketingu terytorialnego, wykorzystywane są relacje wewnątrzorganizacyjne, których celem jest sprostanie problemom, przed którymi obecnie stoi miasto, tj.: starzeniu się społeczeństwa, kwestiom ekologicznym, potrzebie partycypacji społecznej obywateli, a także potrzebie zapewnienia wysokiego poziomu życia mieszkańców. Konkluzją staje się stwierdzenie, że kształtowane przez Miasto Poznań relacje wewnątrzorganizacyjne mają wspólny cel podniesienia poziomu życia wszystkich mieszkańców, a także to, że działania te podejmowane są w ramach marketingu terytorialnego miasta.*

\*\*\*

## 1. Wprowadzenie

Na całym świecie wzrasta znaczenie miast jako centrów rozwoju ekonomicznego. Z tego powodu od władz miejskich wymagane jest posiadanie wysokich umiejętności zarządczych, mogących wspierać tworzenie i realizację gminnych zadań obligatoryjnych i fakultatywnych. Jednym z takich zadań są działania marketingowe. Marketing terytorialny jest narzędziem dzięki któremu władze samorządowe mogą umiejętnie wspierać promocję miasta, umacniać jego pozycję konkurencyjną w stosunku do innych podobnych, wielkością i strukturą, ośrodków miejskich.

Artykuł ten ma na celu dokonanie oceny kształtowania relacji wewnątrzorganizacyjnych wykorzystywanych jako narzędzie terytorialnego marketingu mix. Podjęta została próba zaprezentowania relacji wewnątrzorganizacyjnych jako narzędzia komunikacji z otoczeniem zewnętrznym miasta. Wyjaśniono rolę relacji wewnątrzorganizacyjnych w kształtowaniu strategii marketingowych miasta oraz zaprezentowano przykłady działania władz Miasta Poznania w tym obszarze.

## 2. Relacje wewnątrzorganizacyjne w marketingu terytorialnym

Pojęcie marketingu terytorialnego, nazywane również marketingiem miejsc, marketingiem regionalnym, marketingiem samorządowym, marketingiem miejskim<sup>1</sup> odnosi się do technik i narzędzi służących budowaniu i rozwijaniu atrakcyjności danego miejsca. Marketing terytorialny postrzegany jest jako podejście do zarządzania danym obszarem, zawierające w sobie unikalną dla tego obszaru strategię, zaprojektowaną i wdrażaną za pomocą specyficznych dla marketingu terytorialnego narzędzi<sup>2</sup>, których celem jest stworzenie obrazu miasta zaspokajającego potrzeby i oczekiwania mieszkańców i odwiedzających.<sup>3</sup>

Fundamentem koncepcji marketingu terytorialnego jest założenie, że miejsce jest produktem i tak jak produkt może być sprzedawane, kupowane i promowane.<sup>4</sup> Marketing terytorialny stanowi narzędzie do zarządzania i podnoszenia wartości miasta poprzez promocję dóbr i usług w nim dostępnych oraz poprzez pracę i wszelką aktywność jego mieszkańców oraz przedsiębiorstw w nim działających.<sup>5</sup>

Marketing terytorialny służy tworzeniu w umysłach swoich odbiorców określonego wizerunku miejsca, które wyróżnia się i jest konkurencyjne w stosunku do innych, rywalizujących z nim obszarów.<sup>6</sup> Miasto dysponuje ograniczonymi zasobami, które są niezbędne dla osiągnięcia tego celu – stąd dla jego sukcesu kluczową rolę odgrywa odpowiednio dopasowana strategia, która wyrażą się poprzez działania z zakresu marketingu terytorialnego i ma na celu sprzedaż danego miejsca przez prezentowanie go z jak najlepszej strony.<sup>7</sup> Marketing terytorialny wykorzystywany jest przez miasto do komunikowania się z innymi jednostkami samorządu terytorialnego oraz podmiotami tam funkcjonującymi. Dzięki jego narzędziom, władze miejskie mają możliwość kształtowania informacji o mieście, która wychodzi poza jego granice i w ten sposób wpływa na postrzeganie miasta przez podmioty zewnętrzne oraz kształtowanie poglądów na jego temat w najkorzystniejszy dla miasta (nadawcy) sposób.<sup>8</sup> Marketing terytorialny staje się więc znaczącą formą komunikacji pomiędzy miastem a jego otoczeniem, umożliwiającą władzom miejskim bezpośrednią i nieoficjalną – a przez to bardziej przystępną – interakcję.

Podjmując próbę określenia roli relacji wewnątrzorganizacyjnych w marketingu terytorialnym, rozpocząć należy od wyjaśnienia pojęcia miękkiej siły, czyli *soft power*, charakteryzowanej przez Josepha Nye<sup>9</sup>, jako siły idei i jej atrakcyjności. Definicja Nye'go nawiązuje do sposobu, w jaki funkcjonują

<sup>1</sup> A. Szromnik A., *Marketing terytorialny jako atrybut rynkowej orientacji miast oraz regionów. /W:/ Kreowanie wizerunku miast*, red. naukowa A. Grzegorzczak, A. Kochaniec, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2011, s. 19.

<sup>2</sup> G. Amajid, M. Souaf, Y. El Wazani, *Territorial Marketing Toolbox, an operational tool for territorial mix formalization*, "World Scientific News" 2017, vol. 65, s. 37-40.

<sup>3</sup> A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku* (wyd. V), Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 34.

<sup>4</sup> J. Kamiński, *Istota i etapy rozwoju marketingu terytorialnego*, „Studia Ekonomiczne i Regionalne”, 2011, IV(1), s. 5-6.

<sup>5</sup> I. Gafurov, N. Bagautdinova, A. Novenkova, N. Kalenskaya, *Territorial marketing as successful strategy for regional development. The case of Russia*, 3rd Annual International Conference on Qualitative and Quantification Economic Research, Global Science & Technology Forum, Bangkok 2013, s. 19-20.

<sup>6</sup> J. Wyrwa, *Marketingowe aspekty funkcjonowania jednostki samorządu terytorialnego*, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze (3), 2015, s. 19.

<sup>7</sup> A. Zbucheja, *Territorial Marketing Based on Cultural Heritage*, Management & Marketing, 2014, XII(2), s. 135.

<sup>8</sup> A. Szromnik, *Marketing terytorialny. Miasto ...*, op. cit., s. 35.

<sup>9</sup> J. Nye, *Public Diplomacy and Soft Power*, "The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science", March 2008, s. 1-2.

państwa<sup>10</sup>, do ich polityki zagranicznej, ich kultury i wartości politycznych<sup>11</sup> – a miasta, tak samo jak państwa, są mniej lub bardziej wpływowe, jeśli chodzi o ich zasób miękkiej siły, którą jednak okazuje się kluczowym dla podnoszenia konkurencyjności i atrakcyjności miasta. Budowanie relacji wewnątrzorganizacyjnych jest jednym ze sposobów zwiększania zasobów miękkiej siły<sup>12</sup> i zdobywania niezbędnego poparcia interesariuszy zewnętrznych.<sup>13</sup>

Dla sukcesu każdej podstawowej jednostki samorządu terytorialnego ważne jest, jak jest onapstrzegana zewnątrz. Dlatego jednym z zadań władz lokalnych jest zapewnienie, że do otoczenia zewnętrznego na bieżąco dociera informacja o faktycznej ofercie miasta oraz o jego potencjale. Relacje wewnątrzorganizacyjne stanowią wsparcie dla tych działań, gdyż uczestniczą w nich organizacje pozarządowe, specjaliści i osoby prywatne, przez co wzmacniany jest proces budowania i podtrzymywania długoterminowych relacji z podmiotami zewnętrznymi.<sup>14</sup>

Obecnie znaczenie relacji wewnątrzorganizacyjnych wzrasta w związku z rozwojem nowoczesnych technologii, Internetu i mediów społecznościowych. Coraz więcej ludzi korzysta z tych środków komunikacji, łącząc się w sieci tworząc platformy wspólnych wartości, gdzie dochodzi do wymiany idei i gdzie każdy ma możliwość wyrażenia swoich poglądów.<sup>15</sup> Tego typu zjawiska społeczne wykorzystywane do przekazywania informacji, skutecznie docierają do docelowych odbiorców, co jest często korzystne dla władz samorządowych, gdyż „liczy się nie to, co się mówi, ale co się słyszy”.<sup>16</sup>

### 3. Zarządzanie relacjami wewnątrzorganizacyjnymi i ich wpływ na społeczność lokalną

Obecnie głównym wyznacznikiem oceny konkurencyjności miasta staje się jakość życia.<sup>17</sup> Poziomą jakość życia w podstawowej jednostce samorządu terytorialnego może być określany poprzez takie wymiary, jak: otoczenie ekologiczne, dostępność zrównoważonego transportu, jakość usług publicznych i warunków mieszkaniowych czy różnorodność oferowanych miejsc pracy.<sup>18</sup> I tak na przykład w 2011 roku i 2013 roku odsetek populacji Miasta Poznania deklarujący zadowolenie z życia w mieście wynosił kolejno 63,9% i 65,6%, aby spaść do 60,4% w 2015 roku, co zwróciło uwagę Władz miejskich i spowodowało podjęcie działań mających na celu podniesienie wskaźników jakości życia.<sup>19</sup>

Współcześnie, aby zapewnić wysoką jakość życia w mieście, władze muszą zadbać, aby spełniało ono wszelkie standardy ekologii, a jego mieszkańcy mieli poczucie życia blisko i w zgodzie z naturą. W procesie kształtowania relacji wewnątrzorganizacyjnych, Miasto Poznań ma możliwość wprowadzania na swoim obszarze dobrych praktyk obecnych już w innych ośrodkach miejskich, gdzie idee zielonego

<sup>10</sup> J. Melissen, *The New Public Diplomacy. Soft Power in International Relations*, Houndmills, Palgrave Macmillan, New York, 2005, s. 115-116.

<sup>11</sup> A. Allison, *The Attractions of the J-Wave for American Youth*, [W:] *Soft power superpowers: cultural and national assets of the Japanese and the United States*, (eds.) Y. Watanabe, D. McConnell, M.E. Sharpe Inc, New York 2008, s. 102.

<sup>12</sup> T. Nakamura, *Japan's New Public Diplomacy*, "Coolness in Foreign Policy Objectives", 31 March 2013, s. 2.

<sup>13</sup> C. Ross, *Pillars of Public Diplomacy. Grappling with International Public Opinion*, "Harvard International Review" Summer 2003, s. 22-23.

<sup>14</sup> N. Snow, *Public diplomacy: New dimensions and implications*, [W:] *Global communication: Theories, stakeholders and trends*, (ed.) T.L. McPhail, Wiley-Blackwell, Chichester 2010, s. 91-92.

<sup>15</sup> C. Hayden, D. Waisanen, Y. Osipova, *Facilitating the Conversation: The 2012 U.S. Presidential Election and Public Diplomacy Through Social Media*, "American Behavioral Scientist", 2013, vol. 57(11), s. 1624-1627.

<sup>16</sup> C. Ross, *op. cit.*, s. 25.

<sup>17</sup> P. Morais, V.L. Miguéis, A.S. Camanho, *Quality of Life Experienced by Human Capital: An Assessment of European Cities*, "Social Indicators Research", 7 August 2011, s. 188.

<sup>18</sup> *Strategia Rozwoju Miasta Poznania 2020+*, Rada Miasta Poznania, Poznań 2017, s. 2-5.

<sup>19</sup> J. Czapiński, T.V. Panek, *Social Diagnosis 2015, Objective and Subjective Quality of Life in Poland*, "Contemporary Economics. Quarterly of University of Finance and Management in Warsaw", November 2015, vol. 9(4), s. 201.

miasta i ekologicznego transportu uzyskały większe wsparcie. Godnymi uwagi i możliwymi do przeniesienia na grunt Miasta Poznania rozwiązaniami są np. wydzielanie uprawy warzyw przestrzenie w Andernach w Niemczech<sup>20</sup>, sadymiejskie (owoce uprawiane są na przykład w Berlinie<sup>21</sup>) czy zielone dachy w Wiedniu<sup>22</sup>. W Mieście Poznaniu więcej działań oraz środków finansowych powinno zostać przeznaczonych na tworzenie zielonych przestrzeni w Mieście i promocję proekologicznego stylu życia. Rozważając ważny dla współczesnych miast problem zbyt dużej liczby samochodów w mieście i w jego centrum, Władze miejskie muszą zmierzyć się z problemami wzmożonego ruchu ulicznego, a także z niedostateczną ilością miejsc parkingowych dostępnych w Mieście.<sup>23</sup>

Na poziom jakości życia wpływ ma także dostęp do nowoczesnych technologii. Coraz więcej instytucji i organizacji jest zaangażowanych w dialog społeczny mający doprowadzić do stworzenia nowych, lepszych rozwiązań dla miasta. Powszechny dostęp do Internetu i nowoczesnych technologii sprawia, że zanika problem niedostępności czy trudnego dostępu do informacji. Poza tym, że informacja stała się łatwa i szeroko dostępna, ułatwiona jest też komunikacja między mieszkańcami, a dystans pomiędzy nimi i władzami miasta uległ znacznemu skróceniu. Coraz większa liczba mieszkańców chce i ma możliwość angażowania się oraz wpływania na kształt otaczającej ich rzeczywistości miejskiej. Władze samorządowe stają się więc transparentnym partnerem każdego mieszkańca, wchodzącym z nim w dialog i angażującym się w aktywność społeczną.<sup>24</sup>

W ostatnich latach coraz większą uwagę władze miasta muszą poświęcać osobom starszym. Jest to związane z tzw. zjawiskiem starzenia się społeczeństwa. Biorąc pod uwagę coraz wyższą średnią wieku, a także zjawisko depopulacji, przewiduje się, że do 2050 roku liczba ludności Miasta Poznania zmniejszy się o 20% oraz, że dwukrotnie zwiększy się liczba osób powyżej sześćdziesiątego piątego roku życia. Przewiduje się również, że dwukrotnie zmniejszy się liczba osób w wieku szkolnym i studenckim. Według prognozy demograficznej na lata 2011-2035 sporządzonej przez Główny Urząd Statystyczny, jedyną grupą, której liczebność ma wzrosnąć (o 19%) jest populacja osób w wieku poprodukcyjnym.<sup>25</sup>

Wraz ze starzeniem się społeczeństwa<sup>26</sup> przed każdymi władzami samorządowymi staje zadanie stworzenia miasta przyjaznego seniorom, w którym mogą mieć oni zapewniony wysoki standard życia. Odpowiednio przygotowana strategia marketingowa miasta powinna podkreślać fakt, że miasto stwarza takie same możliwości dla jego mieszkańców bez względu na wiek. Poprzez kształtowanie relacji wewnętrznych organizacyjnych, miasto może zachęcać osoby starsze do kontynuowania aktywności zawodowej i rozwijania przedsiębiorczości. Dzięki dostępowi do najnowszych technologii, osoby w wieku poprodukcyjnym mają możliwość kontaktowania się z różnymi grupami osób, czym nie czują się wyalienowane z przestrzeni publicznej miasta. Jednakże poważną przeszkodą, stojącą na drodze zadowolenia z życia osób starszych, jest jednak ich brak zaufania wobec nowych rozwiązań technologicznych. Badania dowodzą, że pozytywny stosunek do technologii internetowych stanowi najważniejszy czynnik sprawnego funkcjonowania społeczeństwie, a także jest istotnym wyznacznikiem dobrego samopoczucia z punktu

<sup>20</sup> B. Guinness, *Welcome to Andernach, Germany's edible city*. Retrieved from The Telegraph: [www.telegraph.co.uk/gardening/gardenprojects/10951813/Welcome-to-Andernach-Germanys-edible-city.html](http://www.telegraph.co.uk/gardening/gardenprojects/10951813/Welcome-to-Andernach-Germanys-edible-city.html) z dnia 04 kwietnia 2018r.

<sup>21</sup> L.P. von Hoffen, I. Säumel, *Orchards for edible cities: Cadmium and lead content in nuts, berries, pome and stone fruits harvested within the inner city neighbourhoods in Berlin, Germany*, "Ecotoxicology and Environmental Safety", 2014, s. 233-239.

<sup>22</sup> Office International de l'Eau, *Green roofs in Vienna, Austria*, from Natural Water Retention Measures, <http://nwrn.eu/case-study/green-roofs-vienna-austria>, z dnia 12 lutego 2018r.

<sup>23</sup> *Strategia Rozwoju Miasta Poznania 2020+*, op. cit., s. 20 i 24-25.

<sup>24</sup> Price Waterhouse Coopers, *Cities of the future. Global competition, local leadership*, Price Waterhouse Coopers, London 2005, s. 3-5, 40-49 i 64-65.

<sup>25</sup> *Prognoza demograficzna do 2035 roku, Poznań i powiat poznański*, Główny Urząd Statystyczny, [http://sip.geopoz.pl/data/analizy/prognozy\\_demograficzne/index.php](http://sip.geopoz.pl/data/analizy/prognozy_demograficzne/index.php), z dnia 02 stycznia 2018r.

<sup>26</sup> *Poznań – Biuletyn Statystyczny*, Urząd Statystyczny w Poznaniu, Poznań 2016; *Poznań – Biuletyn Statystyczny*, Urząd Statystyczny w Poznaniu, Poznań 2017 oraz C. Ross, op. cit., s. 22-27.

widzenia psychologii<sup>27</sup>, dlatego jednym z celów działań z zakresu marketingu terytorialnego powinno być podnoszenie poziomu akceptacji nowych technologii przez seniorów (na przykład przez programy edukacyjne wprowadzane przez liderów lokalnych społeczności) – w ten sposób redukowany jest dystans pomiędzy nimi, a pokoleniom młodszymi itworzona jest przestrzeń, w której mogą swobodnie komunikować się ze sobą, mając świadomość przynależności do większej społeczności.

Zaprezentowane wyzwania stojące przed lokalnymi władzami samorządowymi są istotne dla osiągnięcia poziomu życia pożądanego przez mieszkańców miast, a sprostanie im jest kluczowe dla osiągnięcia stanudobrobytu miastai dla jego sprawnego funkcjonowania. Satysfakcja mieszkańców jest tym istotniejsza, że sprzyja tworzeniu zjawiska marketingu szeptanego(word-of-mouthcommuniacion), a więc komunikacji nieformalnej z podmiotami spoza miasta. Taecharunroj<sup>28</sup> opisuje to jako społeczne poparcie(socialadvocacy), czyli zachowanie, które kształtuje relacje wewnątrzorganizacyjne „*Gdy mieszkańcy miasta występują jako jego ambasadorzy, ich spotkania z innymi potencjalnymi konsumentami miasta mogą stać się ważnymi punktami kontaktu (touchpoints) promującymi miasto. Istnieje wiele możliwych form zachowań ambasadorskich(ambassadorshipbehaviours) poprzez komunikację bezpośrednią i pośrednią, zarówno online, jak i offline. Mieszkańcy mogą rekomendować miasto swoim znajomym, członkom swoich rodzin podczas ich wizyt, czy poprzez media społecznościowe. Sprzedawcy uliczni i lokalne biznesy mogą dobrze prezentować miasto w oczach turystów z różnych stron świata. Emigranci, osiadli w mieście mogą zachęcać swoje firmy do inwestowania w dane miasto*”.

Zadaniem władz podstawowej jednostki samorządu terytorialnego jest zapewnienie wysokiego poziomu życia i satysfakcji jego mieszkańców, gdyż wpływa to pozytywnie na ich zachowania marketingowe.<sup>29</sup> Tego typu komunikacja nieoficjalna stanowi wzmocnienie formalnej komunikacji miasta<sup>30</sup> i posiada potencjał do uzupełniania luk pozostawianych przez tradycyjny przekaz promocyjny miasta.<sup>31</sup> Taecharunroj<sup>32</sup> wyróżnia też zachowania obywatelskie (citizenshipbehaviours), czyli aktywne dążenie mieszkańców do przekształcenia swojej gminy w lepsze miejsce przez pomaganie mieszkańcom czy uczestnictwo w lokalnych wydarzeniach, na które pozytywnie wpływa zadowolenie mieszkańców i które oddziałuje na otoczenie marketingowe podstawowej jednostki samorządu terytorialnego.

Odpowiednio kształtowane relacje wewnątrzorganizacyjnejmają wspierać tego typu postawy obywatelskie zapewniając, że wartości, które prezentują władze lokalne są zgodne z wartościami wyznaczanymi przez mieszkańców oraz, że ich potrzeby, styl życia czy ewentualne uczucia brane są pod uwagę w momencie projektowania usług miejskich i przestrzeni publicznej. Jeśli mieszkańcy odczuwają i są przekonani o wsparciu ze strony władz lokalnych, to prawdopodobnym jest, że dzieląc się swoimi pozytywnymi odczuciami z interesariuszami zewnętrznymi. Tym samym będą wsparciem dla marketingu terytorialnego oddziałując (nieformalnie) na podmioty zewnętrzne, co jest niezbędne dla powodzenia całej strategii marketingowej podstawowej jednostki samorządu terytorialnego.

Marketing terytorialny daje więc władzom lokalnym możliwość bezpośredniej komunikacji z mieszkańcami poprzez bezpośrednie środki komunikacji, takie jak media społecznościowe. W ten sposób skróceniu ulega dystans do władzy i tworzy się wizerunek miasta przystępnego, interesującego się swoimi

<sup>27</sup> M. Zambianchi, M. Carelli, *Positive Attitudes towards Technologies and facets of Well-being in Older Adults*, „Journal for Applied Gerontology”, May 2016, s. 381-385.

<sup>28</sup> V. Taecharunroj, *City ambassadorship and citizenship behaviours. Modelling resident behaviours that help cities grow*, „Journal of Place Management and Development”, 2016, vol. 9(3), s. 343.

<sup>29</sup> *ibidem*, s. 343-346.

<sup>30</sup> M. Kavaratzis, *From city marketing to city branding: towards a theoretical framework for developing city brands*, „Place Branding”, 2004, vol. 1(1), s. 69.

<sup>31</sup> V. Taecharunroj, *op. cit.*, s. 343.

<sup>32</sup> *ibidem*, s. 344.

mieszkańcami oraz troszczącego się o nich. Każda informacja przekazywana przez władze gminy musi być jednak zgodna ze stanem rzeczywistym, ponieważ „wiarygodność jest *sine qua non* (...) komunikacji”.<sup>33</sup>

#### 4. Znaczenie relacji wewnątrzorganizacyjnych dla konkurencyjności miasta

Wyzwania stojące obecnie przed władzami każdego z miast, w tym przed Władzami Miasta Poznania, uwzględniać powinny w swoich działaniach marketingterytorialny. I tak, aby sprostać problemowi starzenia się społeczeństwa, rolą władzy jest stworzenie wizerunku miasta przyjaznego seniorom. W przypadku zagadnień ekologicznych pożądanym jest wizerunek miasta ekologicznego, a dla poprawy partycypacji społecznej, zaprezentowany powinien zostać wizerunek miasta, w którym każdy mieszkaniec może zostać wysłuchany, a jego propozycje w sposób realny mogą mieć wpływ na rozwój gminy. W rzeczywistości, każdy z przedstawionych aspektów składa się na ogólny poziom życia w mieście.

Miasto Poznań znane jest między innymi z organizacji Międzynarodowych Targów Poznańskich, które z jednej strony stanowią platformę informacji i innowacji, z drugiej natomiast dają Miastu możliwość kształtowania swojego wizerunku w umysłach odwiedzających. Na płaszczyźnie tej dochodzi do wymiany wiedzy i poglądów pomiędzy mieszkańcami Poznania, a gośćmi z innych regionów Polski i osobami z zagranicy.

W tym kontekście warto zastanowić się nad każdym z opisanych aspektów i działań, jakie Władze Miasta Poznania podejmują lub powinny podejmować w relacjach wewnątrzorganizacyjnych i budowaniu pozytywnego wizerunku.

##### 4.1. Wybrane programy realizowane w zakresie miasta przyjaznego seniorom

W Poznaniu powołane zostały specjalne instytucje, jak na przykład w 2007 roku Miejska Rada Seniorów, mająca zapewnić starszym mieszkańcom możliwość wpływania na ich społeczność i proponowania usprawnień w różnym zakresie życia. Inną instytucją, powołaną w 2009 roku<sup>34</sup> z inicjatywy Miejskiej Rady Seniorów i Miasta Poznania jest Centrum Inicjatyw Senioralnych, które stanowi, jedną z pierwszych tego typu w Polsce, jednostek administracyjnych miasta. Centrum umożliwia seniorom spotkania, podczas których mają oni okazję do wymiany wiedzy i doświadczenia oraz nowych inspiracji. W ten sposób Centrum uczestniczy w podnoszeniu jakości życia seniorów, umożliwia im prowadzenie aktywnego trybu życia i wspiera ich aktywną partycypację w życiu miasta. Centrum zachęca osoby starsze do wychodzenia z domów i korzystania z życia poprzez udostępnianie „Punktu Informacji 60+”<sup>35</sup> – przestrzeni zaprojektowanej, aby docierać do osób powyżej sześćdziesiątego roku życia z informacją na temat możliwych inicjatyw dostępnych w danym momencie w Mieście.

**Poznań jest również jednym z trzech miast biorących udział w międzynarodowym programie Miasta Przyjazne Starości (Age-Friendly Cities).**<sup>36</sup> W Mieście obecnych jest wiele innych inicjatyw skoncentrowanych na trzech filarach: aktywności, zdrowiu i profilaktyce dla seniorów, o których informacje można znaleźć na stronie [www.mrs.poznan.pl](http://www.mrs.poznan.pl), w lokalnych domach kultury (np. Jeżyckie Centrum Kultury), poprzez różnorodne fundacje (np. Fundacja TESPIS scena na piętrze), festiwale (np. theatricalfestival KONTEKSTY) czy podczas targów (np. „Viva Seniorzy!”).

Miasto Poznań realizuje pierwszy w Polsce Program VIVA Senior oferujący osobom starszym bezpłatne przejazdy taksówką, aby mogły bez przeszkód dotrzeć do lekarza czy też do urzędu miasta.

<sup>33</sup> C. Ross, *op. cit.*, s. 24.

<sup>34</sup> Uchwała nr LXIV/898/V/2009 Rady Miasta Poznania z dnia 8 grudnia 2009 r. w sprawie utworzenia Centrum Inicjatyw Senioralnych, Rada Miasta Poznania, Poznań 2009.

<sup>35</sup> <http://centrumis.pl/aktualnosci-pi-60.html>

<sup>36</sup> A. Lehmann, *Czy Poznań jest przyjazny starzeniu?*, [www.poznan.wyborcza.pl/poznan/7,36001,22446359,poznan-przyjazny-starzeniu.html?disableRedirects=true](http://www.poznan.wyborcza.pl/poznan/7,36001,22446359,poznan-przyjazny-starzeniu.html?disableRedirects=true) z dnia 30 września 2017r.



Program umożliwia również wypożyczanie książek z biblioteki oraz pomoc specjalisty – „złotej rączki”, gdy taka jest potrzebna.<sup>37</sup>Kolejną inicjatywą mającą ułatwić życie seniorom jest platforma edukacyjna prowadzona przez Poznańskie Centrum Superkomputerowo-Sieciowe – platforma Moodle: „Poznański e-senior”. Program dostarcza materiały edukacyjne, do których dostęp przyznaje Poznańska Rada Seniorów oraz Uniwersytet Trzeciego Wieku.<sup>38</sup>Korzyścią związaną z programem „Poznański e-senior” jest przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu osób starszych, a tym samym stworzenie szansy na uczestnictwo w życiu społeczności lokalnej.

## 4.2. Kształtowanie wizerunku ekologicznego miasta

Działania w zgodzie z naturą i mające charakter ekologiczny stanowią wielkie wyzwanie w zakresie marketingu terytorialnego. Rada Miasta Poznania w dniu 26 grudnia 2017 roku przyjęła „Program ochrony środowiska dla Miasta Poznania na lata 2017-2020 z perspektywą do 2024 roku”. Zawartość dokumentu została skonsultowana ze społecznością Miasta, co stanowi praktykę regularnie stosowaną przez Władze Poznania. Wcześniej, bo w miesiącu październiku 2017 roku mieszkańcy mieli możliwość wzięcia udziału w konsultacjach społecznych dotyczących uchwały anty-smogowej, które dały mieszkańcom możliwość decydowania o zmianach, jakie należy wprowadzić w związku z zanieczyszczeniem powietrza.

Szczególne znaczenie dla kształtowania relacji wewnątrzorganizacyjnych mają realizowane przez Międzynarodowe Targi Poznańskie Targi Pol-Eco System w czasie, których administracja samorządowa Miasta Poznania ma możliwość zaprezentowania Poznania, jako Miasta zrównoważonego i przyjaznego środowisku. Targi Pol-Eco System są jednym z największych i najważniejszych wydarzeń tego typu w Polsce i w całej Europie Środkowo-Wschodniej. Są otwarte dla szerokiej publiczności spoza Miasta, jednakich działania nastawione są również na przedstawienie mieszkańcom usprawnień w zakresie ekologii.<sup>39</sup>Targi dały Poznaniowi możliwość udowodnienia swojego zaangażowania w dbałość o stan środowiska naturalnego zarówno swoim mieszkańcom, jak i odwiedzającym gościom z innych części Europy.

Miasto Poznań wydaje Biuletyn Ekologiczny, w którym zawarte są informacje o wszystkich inicjatywach ekologicznych, jakie mają miejsce w Mieście. Trzynasta edycja zawierała między innymi informacje na temat Programu Ochrony Środowiska, rajdu rowerowego wzdłuż rzeki Bogdanka, a także o szóstej edycji akcji „Eco driving bezpiecznego Poznania”<sup>40</sup>. W ostatnim okresie Miasto podejmuje próbę budowy i wsparcia swojego wizerunku przyjaznego środowisku poprzez propozycję zrównoważonego transportu w mieście.<sup>41</sup>W związku z tym podjęto próbę stworzenia bardziej przyjaznego środowisku transportu i zachęcania mieszkańców do przemieszczania się alternatywnymi środkami transportu, w tym Poznańskim Rowerem Miejskim, którego liczba stacji rowerowych stale wzrasta, jak również system dróg rowerowych, których mapa publikowana jest przez Zarząd Dróg Miejskich<sup>42</sup>, a które ułatwiają codzienną komunikację rowerową. Aby zachęcić mieszkańców do korzystania z rowerów, w Poznaniu organizowane są wydarzenia takie, jak Rajd Rowerowy nad Strzeszynkiem<sup>43</sup>, skierowany do młodych rowerzystów w wieku szkolnym, który połączony jest z innymi wydarzeniami związanymi z edukacją

<sup>37</sup> P. Frydrysek, *Poznań dla seniorów*, Miejska Rada Seniorów w Poznaniu, [www.mrs.poznan.pl/poznan-dla-seniorow/](http://www.mrs.poznan.pl/poznan-dla-seniorow/) z dnia 27 października 2017r.

<sup>38</sup> Z. Szkutnik, *„Moodle” na usługach Rad Seniorów*, Miejska Rada Seniorów w Poznaniu, [www.mrs.poznan.pl/moodle-na-uslugach-rad-seniorow](http://www.mrs.poznan.pl/moodle-na-uslugach-rad-seniorow) z dnia 15 listopada 2017r.

<sup>39</sup> [www.polecosystem.pl/pl/o\\_targach\\_polecosystem/](http://www.polecosystem.pl/pl/o_targach_polecosystem/)

<sup>40</sup> [www.poznan.pl/mim/newsletter/news,1128,27563/biuletyn-ekologiczny-poznan-nr-13,111571.html](http://www.poznan.pl/mim/newsletter/news,1128,27563/biuletyn-ekologiczny-poznan-nr-13,111571.html)

<sup>41</sup> [www.poznan.pl/mim/wos/news/ecodriving-bezpiecznego-poznania-2017,108899.html](http://www.poznan.pl/mim/wos/news/ecodriving-bezpiecznego-poznania-2017,108899.html)

<sup>42</sup> [www.zdm.poznan.pl/rowerem-po-poznaniu.php?nr=2](http://www.zdm.poznan.pl/rowerem-po-poznaniu.php?nr=2)

<sup>43</sup> [www.poznan.pl/mim/wos/news/rowerowa-przygoda-nad-strzeszynkiem,110412.html](http://www.poznan.pl/mim/wos/news/rowerowa-przygoda-nad-strzeszynkiem,110412.html)

ekologiczną. Z jednej strony, Władze Miasta docierają do najmłodszych, z drugiej mają możliwość spotkania z ich rodzicami, co sprawia, że tego typu wydarzenia są bardzo popularne i istotne z punktu widzenia wywierania pozytywnego wpływu na zachowania społeczne.

W ostatnim czasie kluczowym działaniem w zakresie poznańskiej strategii marketingowej są zrównoważone źródła energii. Realizowanych jest kilka zintensyfikowanych akcji mających na celu wprowadzanie pro-ekologicznych inicjatyw, procesów i technologii, które pokazują potrzebę zwiększenia udziału energii ze źródeł odnawialnych wykorzystywanych przez Miasto Poznań. Znaczącym wydarzeniem z zakresu marketingu terytorialnego skupiającym się na tym zagadnieniu jest, zorganizowany po raz pierwszy w 2016 roku, Poznański Dzień Energii, koncentrujący się na podnoszeniu świadomości energetycznej lokalnych społeczności w zakresie odpowiedzialnego i ekonomicznego zarządzania energią, ulepszeń wydajności energetycznej i wykorzystania źródeł energii odnawialnej. Wydarzenie to jest częścią europejskiej inicjatywy, jaką jest konferencja Tydzień Zrównoważonej Energii, łączącej w sobie konkurs artystyczny dla szkół podstawowych i średnich w Poznaniu oraz organizację pikniku edukacyjnego dla całych rodzin. Ponieważ wydarzenie to posiada swój profil na Facebooku, możliwe staje się bezpośrednie dotarcie do wielu ludzi, co bezpośrednio przekłada się na jego sukces w informowaniu szerokiego grona uczestników i wpływaniu na ich świadomość w zakresie korzystania z energii w zrównoważony sposób.

## 5. Zakończenie

Budowanie relacji wewnątrzorganizacyjnych jest częścią marketingu terytorialnego mającą na celu kształtowanie postaw interesariuszy zewnętrznych względem miasta, co może być osiągnięte bezpośrednio poprzez wpływanie na odwiedzających miejsce oraz pośrednio poprzez nadzorowanie kontaktów pomiędzy podmiotami wewnętrznymi i zewnętrznymi. W rezultacie formowany jest określony wizerunek miejsca.

Znaczenie relacji wewnątrzorganizacyjnych dla miasta nabiera coraz większego znaczenia wraz z rozwojem technologii i znaczeniem mediów społecznościowych oraz wzrostem ich dostępności, również pośród osób starszych. Współcześnie, bezpośrednie docieranie do mieszkańców miasta nie tylko otwiera nowe możliwości przed władzami miast, ale stanowi ich obowiązek. Mieszkańcy oczekują od miasta bezpośredniej komunikacji, chcą być na bieżąco informowani i uczestniczyć w życiu miasta. To sprawia, że relacje wewnątrzorganizacyjne powinny być brane pod uwagę podczas tworzenia strategii marketingowej miasta.

W Mieście Poznańskazakaż można różne podejścia do procesu kształtowania relacji wewnątrzorganizacyjnych, z których każde ma na celu dotarcie do konkretnej grupy odbiorców – mieszkańców Miasta. Obok bycia efektywnymi, praktyki budowania relacji wewnątrzorganizacyjnych są stosunkowo bardziej dostępne dla miast, jako że ich koszt jest niższy od tradycyjnych kampanii marketingowych, co jest widoczne na przykładzie wydatków Miasta Poznania przeznaczonych na promocję, które spadły z 3,5 miliona złotych w 2016 roku do 3,4 miliona złotych w 2017 roku<sup>44</sup> w wyniku stworzenia miejsc pracy dla osób, które wywierają wpływ na społeczności lokalne, a także podjęcia wielu akcji internetowych.

Oczywiście, istnieją także wady budowania relacji międzyorganizacyjnych Miasta Poznania. Po pierwsze, mimo że dostęp do technologii jest coraz powszechniejszy, działania z zakresu kształtowania relacji wewnątrzorganizacyjnych nie docierają do tak wielu mieszkańców, jak tradycyjne kampanie marketingowe. Od określonej grupy odbiorców często wymagane jest aktywne poszukiwanie informacji, których pożądamy. Co więcej, z powodu wciąż istniejącego problemu wykluczenia cyfrowego osób starszych, często niemożliwe staje się dotarcie do nich przez Internet. Dlatego kanały komunikacji, takie

<sup>44</sup> R. Stępowski, *Największy raport: Wydatki i działania promocyjne polskich miast i regionów*, Wydawnictwo ROSTER, Warszawa 2017.

jak lokalni influencerzy czy lokalne centra kultury powinny być zarządzane bardziej efektywnie, aby zachęcić więcej osób do dołączenia do grup będących w zasięgu ich wpływu.

## Literatura

1. Allison A. *The Attractions of the J-Wave for American Youth*, /W:/ *Soft power superpowers: cultural and national assets of the Japanese and the United States*, (Eds.) Y. Watanabe, D. McConnell, (s. 102), M.E. Sharpe Inc., New York 2008.
2. Amajid G., Souaf M., El Wazani Y. *Territorial Marketing Toolbox, an operational tool for territorial mix formalization*, "World Scientific News", 2017 vol. 65, 37-58.
3. Czapiński J., Panek T., *Social Diagnosis 2015, Objective and Subjective Quality of Life in Poland*, "Contemporary Economics. Quarterly of University of Finance and Management in Warsaw", vol. 9, Issue 4, listopad 2015.
4. Frydryszek P., *Poznań dla seniorów*, Miejska Rada Seniorów w Poznaniu, [www.mrs.poznan.pl/poznan-dla-seniorow/z dnia 27 października 2017r.](http://www.mrs.poznan.pl/poznan-dla-seniorow/z-dnia-27-pazdziernika-2017r)
5. Gafurov I., Bagautdinova N., Novenkova A., Kalenskaya N. (2013). *Territorial marketing as successful strategy for regional development. The case of Russia*, 3rd Annual International Conference on Qualitative and Quantification Economic Research(s. 18-23), Global Science & Technology Forum, Bangkok 2013.
6. Guinness B., *Welcome to Andernach, Germany's edible city*. Retrieved from The Telegraph, <http://www.telegraph.co.uk/gardening/gardenprojects/10951813/Welcome-to-Andernach-Germanys-edible-city.html> z dnia 04 kwietnia 2018r.
7. Hayden C., Waisanen D., Osipova Y., *Facilitating the Conversation: The 2012 U.S. Presidential Election and Public Diplomacy Through Social Media*, "American Behavioral Scientist", 2013, vol. 57 (11), s. 1623–1642.
8. Kamiński J., *Istota i etapy rozwoju marketingu terytorialnego*, „Studia Ekonomiczne i Regionalne”, 2011, IV (1), 5-6.
9. Kavaratzis M., *From city marketing to city branding: towards a theoretical framework for developing city brands*, "Place Branding", 2004, vol. 1 (1), s. 58-73.
10. Lehmann A., *Czy Poznań jest przyjazny starzeniu?*, [www.poznan.wyborcza.pl/poznan/7,36001,22446359,poznan-przyjazny-starzeniu.html?disableRedirects=true](http://www.poznan.wyborcza.pl/poznan/7,36001,22446359,poznan-przyjazny-starzeniu.html?disableRedirects=true) z dnia 30 września 2017r.
11. Melissen J., *The New Public Diplomacy. Soft Power in International Relations*. Houndmills, Palgrave Macmillan, New York 2005.
12. Morais P., Miguéis V.L., Camanho A.S., *Quality of Life Experienced by Human Capital: An Assessment of European Cities*, "Social Indicators Research", 7 August 2011, s. 187-206.
13. Nakamura T., *Japan's New Public Diplomacy*, "Coolness in Foreign Policy Objectives", 31 March 2013.
14. Nye J., *Public Diplomacy and Soft Power*, "The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science", March 2008, s. 94-109.
15. Office International de l'Eau, *Green roofs in Vienna, Austria*, from Natural Water Retention Measures, <http://nwrn.eu/case-study/green-roofs-vienna-austria>, z dnia 12 lutego 2018r.
16. *Poznań – Biuletyn Statystyczny*, Urząd Statystyczny w Poznaniu, Poznań 2016.
17. *Poznań – Biuletyn Statystyczny*, Urząd Statystyczny w Poznaniu, Poznań 2017.
18. PricewaterhouseCoopers, *Cities of the future. Global competition, local leadership*, Price Waterhouse Coopers, London 2005.
19. *Prognoza demograficzna do 2035 roku, Poznań i powiat poznański*, Główny Urząd Statystyczny, [http://sip.geopoz.pl/data/analizy/prognozy\\_demograficzne/indeks.php](http://sip.geopoz.pl/data/analizy/prognozy_demograficzne/indeks.php), z dnia 02 stycznia 2018r.

20. Ross C., *Pillars of Public Diplomacy. Grappling with International Public Opinion*, "Harvard International Review", Summer 2003, s. 22-27.
21. Snow N., *Public diplomacy: New dimensions and implications*, /W:/ *Global communication: Theories, stakeholders and trends*, (ed.) T.L. McPhail, Wiley-Blackwell, Chichester 2010, s. 84-102.
22. Stępowski R., *Największy raport: Wydatki i działania promocyjne polskich miast i regionów*, Wydawnictwo ROSTER, Warszawa 2017.
23. *Strategia Rozwoju Miasta Poznania 2020+*. Rada Miasta Poznania, Poznań 2017.
24. Szkutnik Z., *'Moodle' na usługach Rad Seniorów*. Miejska Rada Seniorów w Poznaniu, www.mrs.poznan.pl/moodle-na-uslugach-rad-seniorow/ z dnia 15 listopada 2017r.
25. Szromnik A., *Marketing terytorialny jako atrybut rynkowej orientacji miast oraz regionów*, /W:/ *Kreowanie wizerunku miast*, red. naukowa A. Grzegorzczak, A. Kochaniec, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2011, s. 18-41.
26. Szromnik A., *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku* (wyd. V), Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
27. Taecharungroj V., *City ambassadorship and citizenship behaviours. Modelling resident behaviours that help cities grow*, "Journal of Place Management and Development", 2016, vol. 9 (3), s. 331-350.
28. *Uchwała nr LXIV/898/V/2009 Rady Miasta Poznania z dnia 8 grudnia 2009 r. w sprawie utworzenia Centrum Inicjatyw Senioralnych*, Rada Miasta Poznania, Poznań 2009.
29. von Hoffen L.P., Säumel I., *Orchards for edible cities: Cadmium and lead content in nuts, berries, pome and stone fruits harvested within the inner city neighbourhoods in Berlin, Germany*, "Ecotoxicology and Environmental Safety", 2014, s. 233-239.
30. Wyrwa J., *Marketingowe aspekty funkcjonowania jednostki samorządu terytorialnego*, *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze* (3), 2015, s. 17-35.
31. Zambianchi M., Carelli M., *Positive Attitudes towards Technologies and facets of Well-being in Older Adults*, "Journal for Applied Gerontology", May 2016, s. 371-388.
32. Zbuczea A., *Territorial Marketing Based on Cultural Heritage*, "Management & Marketing", 2014, XII (2), s. 135-151.

### **Summary**

#### **SHAPING INTRA-ORGANIZATIONAL RELATIONS IN THE BASIC UNIT OF LOCAL GOVERNMENT ON THE CITY OF POZNAŃ EXAMPLE**

*The main objective of this article is to evaluate the significance of forming the intra-municipal relations in relation to place marketing, based on the example of the Polish city of Poznan. Different conceptions of place marketing, and intra-municipal relations are defined, their mutual correlation aimed towards increasing a city's value is explained, and intra-municipal relations are illustrated. Poznan was chosen due to the preparatory cooperation which took place between the city, and its citizens. It is explained how Poznan's authorities incorporate practices of shaping the intra-municipal relations as a place marketing practice, for facing the city's important challenges such as: ageing of the society, ecological issues, the need for public participation, as well as the importance of maintaining a high quality of life for its citizens. The conclusion is drawn, that such marketing efforts for dealing with these issues do in fact have the joint goal of increasing the quality of life of all the residents of the city and that these practices are a recognised part of place marketing for the city of Poznan.*

Ewa Stroińska, Katarzyna Staniszevska  
Katedra Zarządzania  
Wydział Zarządzania  
Społeczna Akademia Nauk

# ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ USŁUG ŹRÓDŁEM PRZEMIAN W OBSZARZE ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ

## *Streszczenie*

*Zarządzanie jakością usług w administracji publicznej stanowi ważny element zmian sposobu ich świadczenia. Coraz częściej wskazuje się na konieczność usprawniania procesu obsługi uwzględniając mechanizmy rynkowe pozywające na zachowanie standardów oraz efektywności i skuteczności działania instytucji publicznych. Celem artykułu jest opis wybranych metod z obszaru zarządzania jakością, które mogą być wykorzystywane przy restrukturyzacji wybranych działań publicznych.*

\*\*\*

## 1. Wprowadzenie

Sprawnie działające usługi publiczne są jednym z podstawowych atutów wpływających zarówno na jakość życia mieszkańców jak i warunki inwestowania. Wybór odpowiednich miar sprawdzających efektywność usług publicznych oraz związanych z nimi celów jest jednym z ważniejszych zadań, jakie stoją przed współczesnymi jednostkami publicznymi. Systematyczny pomiar efektywności ich realizowania umożliwia monitorowanie, kontrolowanie i doskonalenie świadczenia usług publicznych. Zapewnienie sprawności i efektywności coraz bardziej uzależnione jest od jakości dostarczanych usług przez instytucje administracji publicznej.

Do niedawna kwestia jakości usług nie była przyczynkiem do dyskusji dotyczącej zawieszania skuteczności działania organizacji publicznych. Za główne przyczyny braku efektywności realizowania podstawowych zadań uznawano m.in.: biurokratyczny styl kierowania objęty w hierarchicznych strukturach organizacyjnych, brak długotrwałej wizji oraz misji w podejmowaniu strategicznych decyzji, w tym także jakość relacji z pracownikami oraz klientami organizacji jako metoda zwiększania efektywności działania. W ciągu ostatnich kilku lat zamiany mentalności, wiedzy i kompetencji zarówno u odbiorców usług publicznych oraz interesariuszy wewnętrznych wywołały konieczność debaty poświęconej usprawnieniu świadczenia rzeczonych usług.

Podstawowym założeniem nowoczesnego systemu zarządzania efektywnością usług publicznych jest wdrażanie mechanizmów pobudzających urynkwienie sektora publicznego i doprowadzenie do restrukturyzacji mechanizmów ich świadczenia. Głównymi celami tych procesów jest zwiększenie skuteczności, zmniejszenie biurokracji, stworzenie platformy wzajemnej współpracy podmiotów publicznych i prywatnych, rozszerzenie decentralizacji. Zestaw zasad praktykowanych w nowoczesnych instytucjach publicznych zaczyna przypominać sprawnie działające przedsiębiorstwo skoncentrowane na zaspokajaniu na najwyższym poziomie zindywidualizowanych potrzeb klientów. W zarządzaniu efektywnością usług publicznych ważną rolę odgrywać zaczyna nowoczesny menadżer, którego zadaniem jest dostosowanie celów i zadań organizacji publicznej do zmieniającego się otoczenia, wraz z dynamicznym rozwojem społeczno-politycznym i ekonomicznym.<sup>1</sup> Jest to zadanie dość trudne gdyż z jednej strony mamy do czynienia z formalizacją procedur, ustawodawstwem a z drugiej z koniecznością większej sprawności i efektywności działania przy świadczeniu usług publicznych.

Celem artykułu jest opis wybranych metod usprawniania procesów zarządzania jakością usług w administracji publicznej. Główna teza, postawiona przez autorów opracowania zakłada, że sprawność i skuteczność zmian w obszarze świadczenia usług publicznych uzależniona jest od wdrożenia mechanizmów zarządzania jakością. Artykuł powstał przy użyciu metody jakościowej – wtórnej analizy danych zastanych w postaci literatury przedmiotu. Zgromadzony materiał stanowi tło teoretyczne do prowadzonych badań dotyczących jakości usług świadczonych w jednym z łódzkich urzędów.

## 2. Istota i funkcje administracji publicznej

Administracja publiczna jest pojęciem, którego jednoznaczne zdefiniowanie nie jest łatwe. Odwołując się do rozważań A. Dansire'a można wyodrębnić około piętnastu znaczeń tego terminu – od tych najbardziej ogólnych do niezwykle precyzyjnych, szczegółowych i bezpośrednio związanych z działalnością konkretnych instytucji.<sup>2</sup> Według Lorenza von Steina administracją może być wszystko czego nie potrafimy jasno nazwać i określić.<sup>3</sup> Z kolei odwołując się do O. Mayera i W. Jellinka (uważanego za najbardziej klasyczne, opartego o Monteskiuszowską koncepcję trójpodziału władzy) administracja to *działalność państwa, która nie jest ustawodawstwem ani sądownictwem*.<sup>4</sup>

Definiowanie terminu administracja publiczna może odbywać się w czterech głównych płaszczyznach z uwzględnieniem czterech kontekstów, w jakich ma ona możliwość funkcjonować.

Pierwszym jest kontekst socjologiczny, który akcentuje najistotniejsze cechy przedmiotowe administracji bez odniesień do obowiązującego prawa. W drugim ujęciu mamy do czynienia z kontekstem politycznym, polegającym na analizowaniu administracji z uwzględnieniem areny politycznej. Kolejne podejście ma charakter uwzględniający kontekst językowy i skupia się na poszukiwaniu istoty zjawiska poprzez interpretację jego znaczeń językowych. Ostatnim to kontekst prawny, uwzględniający kryteria: legalności, formalizacji i normowania.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> J. Itrich-Drabarek, *Transformacja administracji publicznej, studia i analizy*. vol. 15 <http://biblioteka.oapuw.pl/wp-content/uploads/2013/03/transformacja-administracji-publicznej.pdf> (dostęp 19.05.2018)

<sup>2</sup> A. Dunsire, *Administration. The World and the Science*. London, [cyt. za:] H. Izdebski, *Badania nad administracją publiczną*. /W:/ *Administracja publiczna*, red. naukowa: J. Hausner, PWN, Warszawa 2005, s. 13.

<sup>3</sup> Stein von L. (1876), *Handbuch der Verwaltungslehre*. [cyt. za:] G. Smyk, *Początki ewolucji podstawowych pojęć i definicji w europejskiej nauce administracji*, <http://szd.ka.edu.pl/numery/szd-17-smyk.pdf>, s. 110, (dostęp: 21 grudnia 2017).

<sup>4</sup> L. Kaczmarek, *Ewolucja pojęcia administracji publicznej w polskiej doktrynie prawa administracyjnego po II wojnie światowej*, PWSZ IPiA „Studia Lubuskie” Tom V, Sulechów 2009, s. 223-224, [cyt. za:] <http://www.bibliotekacyfrowa.pl/Content/34693/010.pdf>, (dostęp: 21 grudnia 2017).

<sup>5</sup> J. Łukasiewicz, *Zarys nauki administracji*. Lexis Nexis, Warszawa 2005, s. 77-79.

Jeśli chodzi o płaszczyzny opisu pojęcia administracja to pierwsza z nich wskazuje wyraźnie na określanie potrzeb przedmiotowych – materialnych, związanych z działaniami w zakresie realizacji zadań władzy wykonawczej. Druga z kolei uwzględnia kontekst podmiotowy – organizacyjny, skupiający się na ogóle podmiotów pełniących funkcje wykonawcze z zakresu administracji publicznej). Kolejne dwie odwołują się do jej dominant pozytywnych, podkreślających działania organizatorskie lub negatywnych, które przypisują jej działania nie mające związku z sądownictwem i ustawodawstwem. Warto podkreślić, iż funkcjonują również definicje mieszane. Stanowią one połączenie przynajmniej dwóch z wymienionych ujęć a przez to zyskują miano ujęć szerokich, całościowych.<sup>6</sup>

H. Izdebski i M. Kulesza opisuje administrację publiczną jako „zespół działań, czynności i przedsięwzięć organizatorskich i wykonawczych, które są prowadzone na podstawie ustawy i w określonych prawem formach przez różne podmioty, organy lub instytucje na rzecz realizacji interesu publicznego.”<sup>7</sup>

Według I. Lipowicza administracja to „system złożony z ludzi, zorganizowany w celu stałej i systematycznej skierowanej ku przyszłości realizacji dobra wspólnego jako misji publicznej polegającej głównie (choć nie wyłącznie) na bieżącym wykonywaniu ustaw, wyposażonych w tym celu we władztwo państwowe oraz środki materialno-techniczne”.<sup>8</sup>

Z kolei J. Boć i J. Jeżewski definiują administrację publiczną jako *przyjęte przez państwo i realizowane przez jego zawisłe organy, a także organy samorządu terytorialnego zaspokajanie zbiorowych i indywidualnych potrzeb obywateli, wynikających ze współżycia ludzi w społecznościach*.<sup>9</sup>

Według M. Grzybowskiego administracja publiczna to system instytucji (organów i jednostek organizacyjnych), które działają zgodnie z przyjętymi założeniami organizacyjnymi, funkcjonalnymi w sferze faktów i zjawisk społecznych, podlegających analizie i weryfikacji z punktu widzenia nauk o organizacji, prakseologii oraz nauki o państwie i ustrojach państwowych.<sup>10</sup>

Jak widać w literaturze przedmiotu funkcjonuje wielość ujęć pojęcia administracji. Zatem jego operacjonalizacja może wywoływać problemy. Warto może zatem opisać znaczenie administracji używając cech, które stanowią o jej istocie. Do kluczowych można zaliczyć między innymi:

- działanie w imieniu i na rachunek państwa;
- charakter polityczny;
- działanie na podstawie prawa i w granicach dla niej przewidzianych;
- usług kierowane do obywateli;
- brak nastawienia na zysk;
- ogólność i jednolitość organizacyjną;
- charakter monopolistyczny;
- bezosobowość;
- władczość;
- zorganizowanie w oparciu o zasadę kierownictwa i podporządkowania;
- oparcie działania na pracy zawodowego, fachowego personelu urzędniczego;
- ciągłość i stabilność działania;
- działanie z własnej inicjatywy.<sup>11</sup>

Bez względu na konstrukt pojęciowy administrację publiczną (rządową czy też samorządową) należy rozumieć całokształt struktur organizacyjnych funkcjonujących na terenie danego państwa, a także ludzi,

<sup>6</sup> G. Smyk, op. cit., s. 109-110.

<sup>7</sup> H. Izdebski, M. Kulesza, *Administracja publiczna – zagadnienia ogólne*. Liber, Warszawa 1998, s. 91.

<sup>8</sup> I. Lipowicz, *Istota administracji. /W:/ Prawo administracyjne. Część ogólna*, red: Naukowa Z. Cieślak, I. Lipowicz, Z. Niewiadomski, PWN, Warszawa 2000, s. 27–28.

<sup>9</sup> A. Błaś, J. Boć, J. Jeżewski, *Administracja publiczna*. Kolonia Limited, Wrocław 2003, s. 7-10.

<sup>10</sup> M. Grzybowski, *Administracja publiczna a ład konstytucyjny. /W:/ Administracja publiczna*, red. naukowy: J. Hausner, PWN, Warszawa 2005, s. 27.

<sup>11</sup> J. Łukasiewicz, op. cit., s. 79-80.

kótrzy, znajdując zatrudnienie w tym sektorze, spełniają zadania o charakterze publicznym, zbiorowym, indywidualnym, reglamentacyjnym, świadczącym oraz organizatorskim podmiotów kierowniczych. Może ona stanowić zespolenie różnych rodzajów administracji, działających w zakresie spraw publicznych (państwowej, rządowej, samorządowej), jak również odzwierciedlać struktury i działania, a także czynnik ludzki tych wszystkich rodzajów administracji.<sup>12</sup>

Uwzględniając specyfikę funkcjonowania administracji publicznej można wyodrębnić siedem płaszczyzn w jakich powinna ona realizować działania. Należą do nich:

1. funkcja porządkowo-reglamentacyjna;
2. funkcja świadcząca;
3. funkcja regulatora rozwoju gospodarczego;
4. funkcja organizatorska;
5. funkcja wykonawcza;
6. funkcja kontrolno-nadzorcza;
7. funkcja prognostyczno-planistyczna.<sup>13</sup>

Zadania realizowane przez administrację publiczną powinny polegać na zaspokajaniu potrzeb społeczności lokalnej. Zadania te są definiowane jako cele publiczne, które zobowiązana jest realizować administracja a cele publiczne są utożsamiane z interesem publicznym. Publiczny charakter zadań wiąże się z tym, że mają one swoje umocowanie normatywne (ustawowe), jak i wykonawcze – realizując swoje działania (w zakresie infrastruktury: technicznej i społecznej, a także ładu przestrzennego i ochrony środowiska oraz bezpieczeństwa publicznego).<sup>14</sup>

Należy podkreślić, że administracja publiczna mająca realizować zadania publiczne i dbać o interes obywateli musi uwzględniać kierunki zmian w jej otoczeniu. Coraz częściej wskazuje się na niezadowolenie interesariuszy zewnętrznych z pracy pracowników publicznych, marnotrawienia zasobów państwowych oraz możliwość pośredniej kontroli wykorzystania rzeczonych zasobów. Zatem konieczne staje się uwzględnienie zmian, jakim winna podlegać administracja i podkreśla się konieczność zastosowania takich samych mechanizmów zarządzania jak w sferze organizacji biznesowych odpowiednio przeprogramowanych do specyfiki działania administracji.

W ostatnich latach dokonuje się coraz częściej pomiaru efektywności i skuteczności działania administracji, dzięki czemu można ją uelastyczniać i usprawniać zachowując jej podstawowe płaszczyzny działania.

Jednym z narzędzi pomagającym działaniu i realizowanie zadań publicznych jest poprawa jakości usług publicznych.

### 3. Istota usług publicznych

Działania jednostek administracyjnych nakierowane są na realizowanie interesu publicznego, a tym samym na świadczenie usług publicznych. Przez samą usługę publiczną należy zaś rozumieć działanie, którego celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności w drodze powszechnie dostępnych świadczeń, które to świadczenia powstają na podstawie uwarunkowań prawnych, regulujących działalność sektora tego rodzaju usług. Do świadczeń tych zalicza się dobra materialne i niematerialne o określonej jakości, która jest niezmienna niezależnie od liczby osób z nich

<sup>12</sup> S. Cieślak, *Podstawowe pojęcia organizacji administracji publicznej*. Difin, Warszawa 2004, s. 14.

<sup>13</sup> *Administracja publiczna. Skrypt.*, Redaktor naukowy: J. Gierszawski, PWSH „Pomerania”, Kościerzyna 2012, s. 11-12.

<sup>14</sup> M. Karlikowski, *Zadania jednostek samorządu terytorialnego w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego”, z.27, Ostrołęka 2013, s. 334.



korzystających, a ponadto jej celem jest dostarczenie określonego dobra publicznego, korzystania z którego nie można nikogo pozbawić.<sup>15</sup>

Dla usług publicznych charakterystyczne jest:

- specyficzne podejście do odpłatności za ich dostarczenie;
- brak wykluczenia z ich konsumpcji;
- przymus konsumpcji;
- naruszanie wolności wyboru;
- użyteczność publiczna;
- wykorzystanie mienia publicznego do ich realizacji;
- unikatowość.<sup>16</sup>

Istotą usług w administracji publicznej jest ich obligatoryjny i fakultatywny charakter (jednostka samorządu terytorialnego nie może odstąpić od ich świadczenia, zrezygnować z ich realizowania) i fakultatywny (determinowany zarówno przez potrzeby danej jednostki samorządu terytorialnego, jak i jej możliwości finansowe).

Istnieje wiele podziałów usług publicznych. Można je dzielić ze względu na rodzaj usług publicznych:

- usługi uniwersalne, które dostarczane są każdemu (zamiatanie ulic, składowanie śmieci, itp.);
- usługi „na życzenie” (doradztwo, remonty, ochrona zdrowia, itp.);
- usługi dla uprawnionych (mieszkalnictwo socjalne, zasiłki, pomoc społeczna, itp.);
- usługi racjonowane, zależne od ilości przeznaczonych do rozdysponowania zasobów (żłobki dla dzieci, mieszkalnictwo, itp.);
- usługi przymusowe, mające na celu rozwój lub ochronę jednostek wchodzących w skład społeczeństwa (więziennictwo, edukacja szkolna, policja);
- usługi prewencyjne (profilaktyka zdrowotna, bezpieczeństwo publiczne, itp.);
- usługi dostępne poprzez świadomy wybór dla wszystkich członków społeczności, z uwzględnieniem możliwości odpłatności za nie (transport zbiorowy, biblioteki, itp.).<sup>17</sup>

Wyróżnia się również podział ze względu na zakres ich świadczenia podzielić można na trzy kategorie:

- usługi w sferze technicznej, do których zalicza się: transport (zarówno w kwestii usług jak i infrastruktury), gospodarkę wodno-kanalizacyjną, gospodarkę odpadami oraz utrzymanie porządku i czystości, a także zaopatrzenie w energię (elektryczną, gazową, ciepłą) oraz zieleni publiczną;
- usługi w sferze społecznej obejmują: szeroko rozumianą ochronę zdrowia, oświatę i wychowanie oraz edukację, a także kulturę, sport i rekreację oraz pomoc i opiekę społeczną, a także bezpieczeństwo publiczne i mieszkalnictwo;
- usługi w sferze administracyjnej, które jednostkom samorządu terytorialnego zleca administracja rządowa, czyli: prowadzenie rejestracji pojazdów oraz rejestru meldunkowego, ewidencji gruntów i klasyfikacji gleb, a także wydawania pozwoleń na budowę i innych pozwoleń, zezwoleń, zaświadczeń, koncesji czy ulg, jak również dokumentów tożsamości.<sup>18</sup>

Jeszcze inne ujęcie wskazuje na odbiorców usług publicznych i dzieli je na:

- świadczenie usług dla obywateli, wynikające z ich przynależności państwowej i zamieszkiwania określonego terytorium państwa (bezpieczeństwo publiczne, ochrona środowiska, itp.);
- usługi względem gospodarstw domowych, które są istotne zarówno z punktu widzenia państwa jak i jego obywateli (pomoc socjalna, bezpłatna edukacja na szczeblu podstawowym, itp.);

<sup>15</sup> A. Gębczyńska, *Jakość procesów usługowych w jednostkach organizacyjnych samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2013, s. 24.

<sup>16</sup> Tamże, s. 25.

<sup>17</sup> K. Opolski, P. Modzelewski, *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*. Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2004, s. 18.

<sup>18</sup> A. Gębczyńska, *op. cit.*, s. 28-29.

- świadczenia sektorowe, tworzące warunki do właściwego funkcjonowania i rozwoju sektorów: biznesowego, społecznego i publicznego (infrastruktura, bezpieczeństwo obrotu gospodarczego, itp.).<sup>19</sup>

Cechy usług pozwalają wyróżnić cztery istotne elementy niezbędne z punktu widzenia jakości ich świadczenia przez instytucję publiczną, który jest coraz bardziej zobligowana do dbać o ich poziom. Należą do nich:

1. elementy biurokratyczne – procesy oraz postępowania administracyjne, jak również normy prawne i procedury;
2. elementy materialne – mienie ruchome i nieruchome oraz infrastruktura materialna usługi;
3. elementy predyspozycji – cechy charakteru pracowników i ich motywacje oraz stosunek do pracy czy też indywidualne predyspozycje;
4. elementy kompetencyjne – posiadana wiedza i umiejętność jej wykorzystywania w praktyce, a także zdobyte uprawnienia.<sup>20</sup>

#### 4. Jakość usług w sektorze publicznym

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji procesu zarządzania jakością. W naukach o zarządzaniu jest ono kategorią, która powinna uwzględniać nie tylko wyspecyfikowane wymagania klienta, ale także trudne do pomiaru odczucia odbiorcy, wpływające na podjęcie decyzji o zakupie danego towaru bądź usługi.<sup>21</sup> W podejściu prawnym jakość to przestrzeganie norm ujętych w odpowiednich przepisach. Z kolei w ujęciu socjologicznym jest ustosunkowaniem się użytkowników do określonych cech wyrobów.<sup>22</sup> Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO) ujmując jakość jako stopień, w jaki zbiór istniejących samych w sobie właściwości (cech wyróżniających) spełnia wymagania, potrzeby lub oczekiwania.<sup>23</sup>

Uwzględniając wielość definicji analizowanego procesu można założyć, iż zarządzanie jakością może być określone jako wykonywanie funkcji zarządzania w stosunku do jakości systemu zarządzanego oraz jakości jego składników. Przebiega ono w ramach systemu zarządzania organizacją i polega na zastosowaniu jakościowego ujęcia systemu zarządzanego.<sup>24</sup>

Zagadnienie jakości i zarządzania nią podlega konkretnym normom a ich wykrystalizowanie się wynikało przede wszystkim z czynników takich jak:

- wzrost złożoności i precyzji produktów;
- obawy o zdrowie i bezpieczeństwo społeczeństw oraz stan środowiska naturalnego;
- tendencja do uregulowania wszelkich kwestii związanych z pojęciem jakości i egzekwowaniem ich w praktyce;
- zwiększanie nacisku na ochronę praw oraz interesów konsumenta;
- wzrost konkurencyjności i jej zintensyfikowanie zarówno w aspekcie rynku krajowego jak i rynków zagranicznych.<sup>25</sup>

<sup>19</sup> B. Kożuch, *Problemy zarządzania organizacjami publicznymi*. Fundacja Współczesne Zarządzanie, Instytut Spraw Publicznych, Kraków 2006, s. 22-23.

<sup>20</sup> A. Gębczyńska, *op. cit.*, s. 23.

<sup>21</sup> Tamże, s. 39-40.

<sup>22</sup> A. Mazur, H. Gołaś, *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010, s. 7.

<sup>23</sup> A. Gębczyńska, *op. cit.*, s. 41

<sup>24</sup> Tamże, s. 46.

<sup>25</sup> R. Karaszewski, *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności DOM ORGANIZATORA, Toruń 2005, s. 100.

Administracja publiczna jest tym sektorem usług, w którym od kilku lat problematyka zarządzania jakością stała się bardzo istotna. Od niej właśnie zależy w znacznym stopniu to, jak klient postrzega instytucję i zatrudnioną kadre. Wypełnianie przez organy administracji zadań misji społecznej wiąże się z pokładaniem w nich zaufania co do zaspokajania elementarnych potrzeb społecznych. Dlatego też podkreśla się, iż brak dbałości o jakość usług może być rozumiana jako sygnał nieefektywnego działania instytucji państwowych nie dbających o interes publiczny.

W ujęciu ekonomii klasycznej usługi określa się jako wszelkiego rodzaju czynności związane bezpośrednio lub pośrednio z zaspokajaniem potrzeb ludzkich ale niesłużące bezpośrednio do wytwarzania produktu.<sup>26</sup> W ujęciach współczesnych przez usługi rozumie się najczęściej te przejawy ekonomicznej aktywności człowieka, które mają charakter niematerialny i odznaczają się przy tym interaktywnością między świadczącym usługi podmiotem a usługobiorcą.<sup>27</sup> Według M. Daszkowskiej usługa to niematerialna wartość użytkowa wytwarzana w wyniku procesu produkcji w celu zaspokojenia potrzeb ludzkich.<sup>28</sup> W ujęciu ekonomicznym, zaproponowanym przez P. Kotlera, usługa jest każdą czynnością lub korzyścią, która nie ma charakteru materialnego, mogącą stanowić ofertę jednej ze stron w stosunku do drugiej i nie koniecznie musi wiązać się ze sprzedażą dóbr lub usług (w porównaniu do produktu, który można kupić na własność).<sup>29</sup> Z kolei Ch. H. Lovelock i L. Wright zaproponowali określenie, że działalnością usługową jest każda zdolność ludzi lub maszyn do wprowadzania pożądaných zmian lub stanów u ludzi bądź też w obiektach, która (w odczuciu konsumenta) jest dla niego korzystna.<sup>30</sup> R. Kolman i T. Tkaczyk stworzyli definicję, która była efektem wzajemnego powiązania trzech elementów: procesu, potencjału i wyniku. Zgodnie z jej brzmieniem usługa to odpowiednio ukierunkowane, użyteczne działanie człowieka, które zaspokaja jego określoną, konkretną potrzebę, bez wykonania materialnego przedmiotu.<sup>31</sup>

Analizując wielość podejść definicyjnych można skonstatować, iż usługom przypisywane są określone cechy, do których zalicza m.in.: niematerialność, nietrwałość, nierozłączność z usługodawcą oraz zróżnicowaną jakość.

Jakość usługi można rozumieć jako określony stopień w jakim zaspokaja ona potrzeby i oczekiwania klientów. Potrzeba z kolei to nic innego jak stan, w którym dana osoba ma poczucie niespełnienia i dąży do tego, by je zlikwidować. Może być on zależny od wielu czynników charakteryzujących się zmiennością natężenia i kierunków. Warto podkreślić, iż poprzez nabywanie nowych doświadczeń, kształtują się nowe potrzeby o określonym poziomie jakości do spełnienia. Z kolei oczekiwania są rodzajem założenia, że coś nastąpi w bliższej lub dalszej perspektywie czasowej. Rodzą się one i nabierają odpowiedniego kształtu w oparciu o czynniki osobowościowe i sytuacyjne.<sup>32</sup>

<sup>26</sup> O. Lange, *Ekonomia polityczna*. t. 1., PWE, Warszawa 1967, s. 24.

<sup>27</sup> D. Fleszer, *Jakość usług administracji publicznej*. [www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/.../fleszer.pdf](http://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/.../fleszer.pdf), s. 68, dostęp: 14.03.2017r.

<sup>28</sup> M. Daszkowska, *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*. PWN, Warszawa 2010, s. 17.

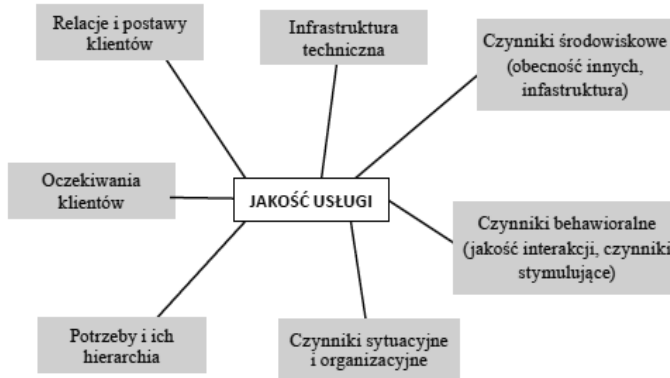
<sup>29</sup> P. Kotler, *Marketing*. Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005, s. 447.

<sup>30</sup> C. H. Lovelock, L. Wright (1999), *Principles of services marketing and management*. [cyt. za:] M. Stoma, *Usługa jako kluczowy produkt współczesnego rynku – charakterystyka rynku usług w Polsce w ciągu ostatnich 10 lat*. /W:/, *Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, red. naukowy: R. Bartkowiak i in., Zeszyt Naukowy 120, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, s. 127.

<sup>31</sup> R. Kolman, T. Tkaczyk, *Jakość usług. Poradnik*. TNOiK, Bydgoszcz 1996, s. 14.

<sup>32</sup> M. Bugdól, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*. Difin 2011, Warszawa, s. 18.

Rysunek 1: Czynniki wpływające na jakość usługi



Źródło: M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2011, s. 25.

W administracji publicznej istnieją trzy fazy rozwoju jakości usług:

1. faza normatywna – koncentruje się na opracowaniu szczegółowych procedur jakości;
2. faza efektywna – skupia się na badaniu skuteczności i efektywności systemu jakości w urzędach;
3. faza „satysfakcjonująca” – ma zagwarantować wysoki poziom jakości usług.<sup>33</sup>

Jakość usług świadczonych w sektorze publicznym powinna być więc kształtowana przez pryzmat następujących aspektów:

- administracja publiczna jest organizacją spełniającą misję publiczną;
- w administracji publicznej powinna być odczuwana i realizowana potrzeba doskonalenia jakości organizacji i funkcjonowania samego urzędu;
- administracja publiczna ma za zadanie zaspokajanie potrzeb „klienta zbiorowego”, czyli obywateli państwa;
- w administracji publicznej doszło po transformacji ustrojowej i związanych z nią reformach administracyjno – terytorialnych do wzrostu znaczenia partnerstwa publiczno – prywatnego;
- administracja publiczna jest obszarem, w którym widać wyraźnie potrzebę wyrównywania wciąż istniejących „deficytów” w obszarze zarządzania.<sup>34</sup>

Zatem proces świadczenia usług publicznych oparty jest na kluczowych elementach takich jak: standard usług, sposób ich świadczenia dopasowany do możliwości organizacji i zapotrzebowania społecznego.

## 5. Jakość usług publicznych w procesie ich świadczenia

Ważnym elementem procesu świadczenia usług jest dbanie o ich jakość i to zarówno w rozumieniu usługodawcy, jak i usługobiorcy. Jakość usługi to nic innego, jak stopień w jakim dana usługa zaspokaja potrzeby i oczekiwania klientów.<sup>35</sup> Specyfika kształtowania, jakości usług jest polityką, jakości urzędu, która jest tworzona przez jego najwyższe kierownictwo, przy współdziałaniu pracowników.

<sup>33</sup> Tamże, s. 58.

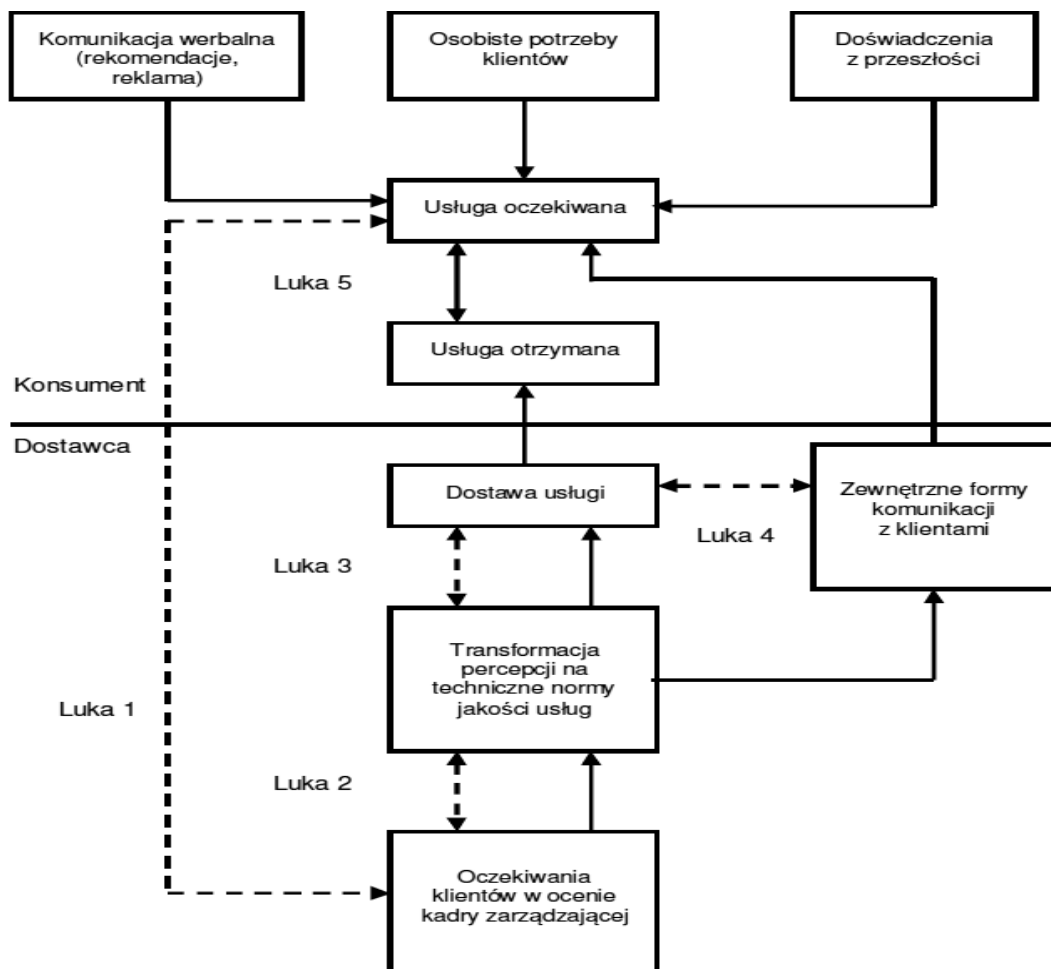
<sup>34</sup> Tamże, s. 25.

<sup>35</sup> M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*. Difin, Warszawa 2011, s. 18.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż opisując jakość usług publicznych warto skupić się na modelach odnoszących się przede wszystkim do determinant i wymiarów jakości. Wśród najpopularniejszych można wyróżnić:

- model jakości usług Parasuramana, Zeithaml, Berry'ego (model luki) zakładający, że ocena jakości usługi (dokonywana przez klienta) jest efektem rozbieżności między jego oczekiwaniami a spostrzeżeniami, wpływającymi na obniżenie jakości ich świadczenia (wyodrębnione w modelu luki wynikają więc z defektów kolejnych etapów przygotowania i świadczenia usługi).

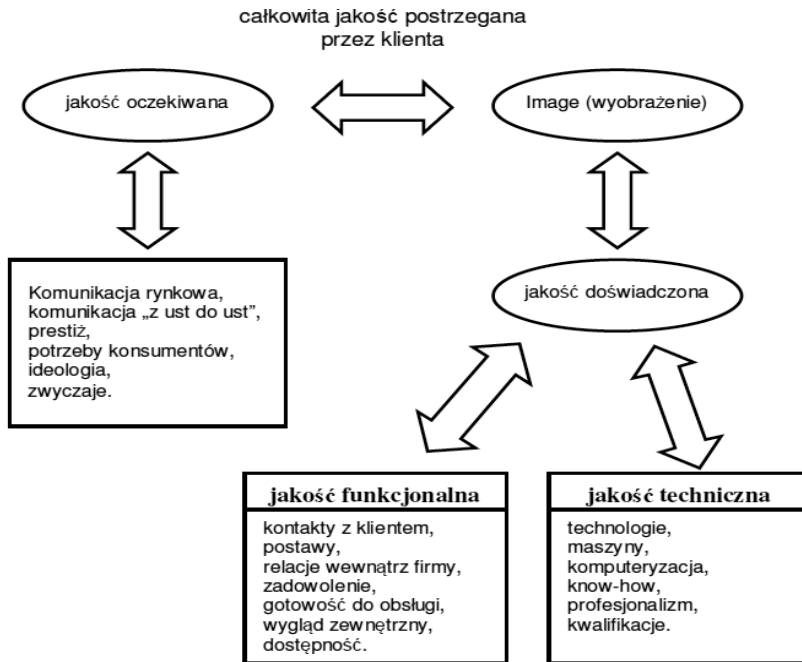
Rysunek 2: Model jakości usług (model luki)



Źródło: M. Stoma, *Modele i metody pomiaru jakości usług*, Q&R Polska, Lublin 2012, s. 41.

- model jakości usług Grönroosa zakłada, że istnieją dwie kategorie jakości usługi: techniczna (wyniku) i funkcjonalna (procesu), przez co określa się go mianem modelu jakości dwuwymiarowej: oczekiwanej i zrealizowanej

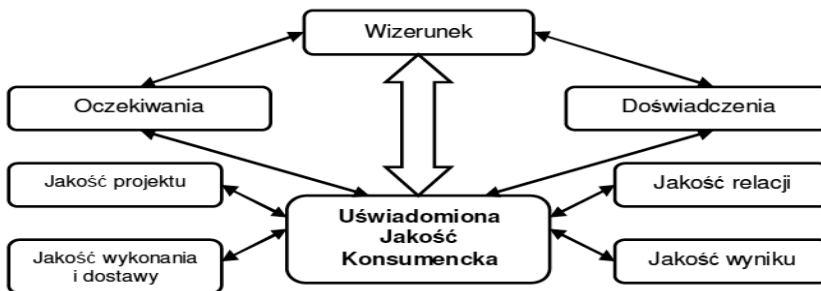
Rysunek 3: Model jakości usług wg Grönroosa



Źródło: M. Stoma, *Modele i metody pomiaru jakości usług*, Q&R Polska, Lublin 2012, s. 47.

- model jakości cząstkowych Gummessaona bazuje na tym, że na jakość danej usługi składają się: jakość w rozumieniu klienta i jego satysfakcja. Dodatkowo wprowadza on cztery elementy, tzw. jakości cząstkowych (4Q): projektu, wykonania, dostaw i relacji, które powinny być traktowane jako przesłanki postrzeganej jakości i satysfakcji;
- zintegrowany model jakości Grönroosa i Gummessaona (4Q) zakłada, że na jakość usług największy wpływ ma jej ocena, której dokonuje usługobiorca. W zintegrowanym modelu 4Q jakości: wykonania i dostaw zostały połączone w jeden element, a dodatkowo wprowadzono pojęcie jakości wyniku, odnoszącej się do materialnego efektu usługi.

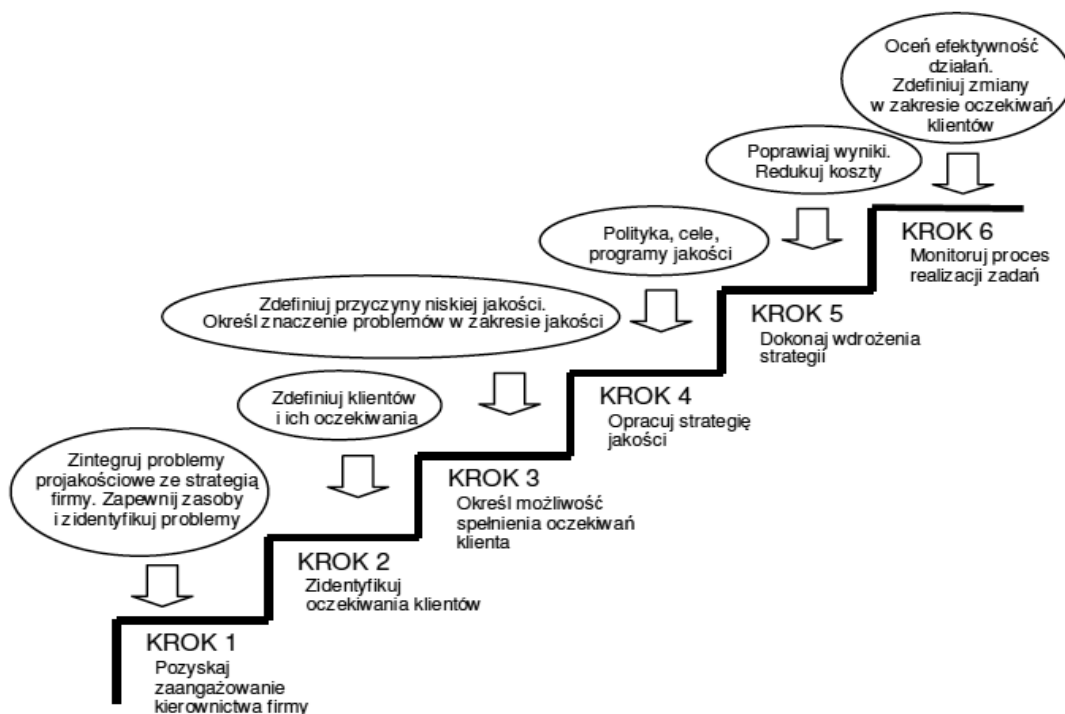
Rysunek 4: Zintegrowany model jakości 4Q



Źródło: M. Stoma, *Modele i metody pomiaru jakości usług*, Q&R Polska, Lublin 2012, s. 53.

- trójwymiarowy model jakości usług U. Lethinena i J.R. Lethinena, który definiuje ją poprzez wymiary: fizyczny (materialne warunki świadczenia usług) i organizacyjny (wyobrażenie o firmie i jej profil rynkowy) oraz interakcyjny (relacja usługobiorca-usługodawca, a także usługobiorca – usługobiorca);
- model poprawy jakości Moore'a bazujący na sześciu krokach, prowadzących stopniowo ku poprawie jakości.

Rysunek 5: Model poprawy jakości Moore'a

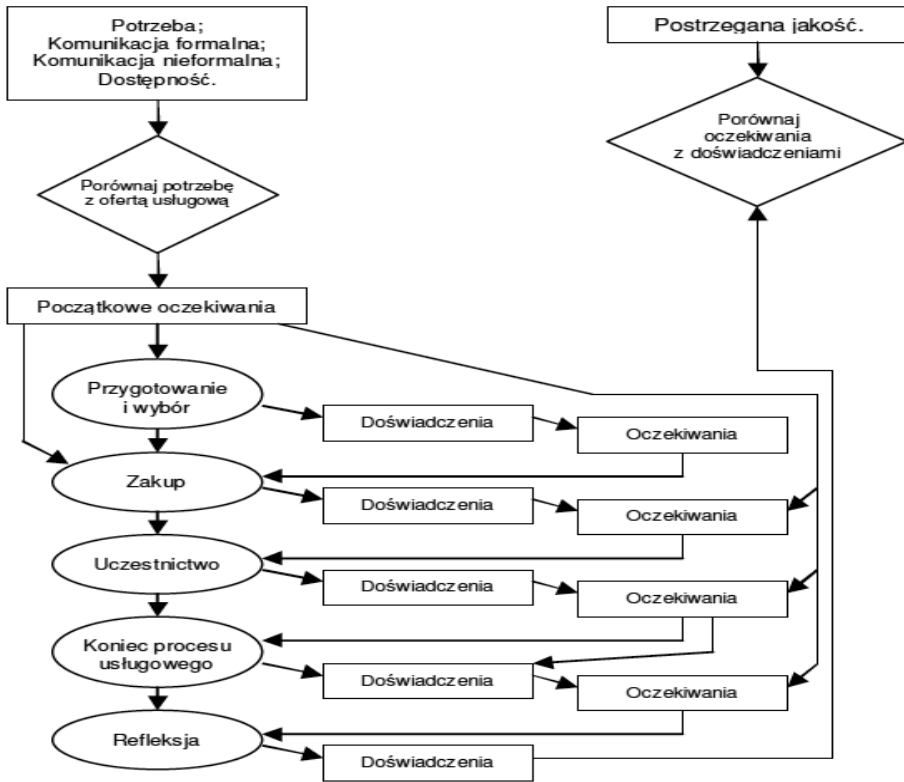


Źródło: M. Stoma, *Modele i metody pomiaru jakości usług*, Q&R Polska, Lublin 2012, s. 55.

- model jakości oczekiwanej i postrzeganej Nasha, który zakłada, że, aby poznać jakość świadczonych usług, trzeba zestawzić oczekiwania nabywców z faktycznymi cechami oferowanej im usługi, a sama jej jakość to po prostu stopień, w jakim usługa dostarczana klientowi spełnia jego oczekiwania (proces porównywania zachodzi w umyśle usługobiorcy).<sup>36</sup>

<sup>36</sup> M. Stoma, *Modele i metody pomiaru jakości usług*, Wydawnictwo Q&R Polska, Lublin 2012, s. 41- 56

Rysunek 6. Model jakości wg Nasha



Źródło: M. Stoma, *Modele i metody pomiaru jakości usług*, Q&R Polska, Lublin 2012, s. 56.

Jakość w sferze usług publicznych powinna być rozpatrywana przy uwzględnieniu ośmiu kluczowych zmiennych:

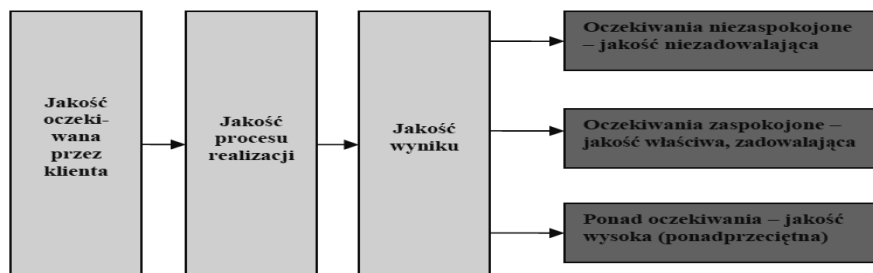
1. odpowiedzialność
2. kompetencje;
3. dostępność;
4. uprzejmość;
5. komunikatywność;
6. wiarygodność;
7. bezpieczeństwo;
8. zrozumienie.<sup>37</sup>

Jakość usług publicznych może być również opisywana jako określony zestaw oczekiwań jakie względem administracji publicznej ma interesariusz zewnętrzny. Ważny jest poziom przebiegu procesu ich świadczenia a w efekcie uzyskany zysk w postaci mniej lub bardziej zadowolonego i usatysfakcjonowanego klienta.

<sup>37</sup> B. Pawłowska, I. Seredocha, *Wybrane metody doskonalenia jakości usług publicznych*. „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie”, z. VI, Częstochowa 2012, s. 39.



Rysunek 7: Elementy jakości usług publicznych



Źródło: M. Lisiecki, *Jakość w zarządzaniu bezpieczeństwem obywateli*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2009, s. 39.

Klienci coraz częściej oczekują od urzędów oraz pracowników publicznych kompetencji, wiedzy oraz przestrzegania zasad i zachowywaniu przejrzystości procedur. Beneficjenci kładą nacisk na umiejętności uzyskiwania wyczerpującej, zrozumiałej i pełnej informacji. Zakładają, że usługa będzie wyświadczona w sposób szybki, skuteczny i sprawny.<sup>38</sup> Postrzeganie i ocenianie jakości usługi przebiega zazwyczaj w kontekście postaw i zachowań pracowników instytucji publicznych, co powoduje, że istotne stają się również takie aspekty, jak:

- wzorowa praca ukierunkowana na interes publiczny i dobro państwa;
- profesjonalizm oraz pełen obiektywizm w rozwiązywaniu problemów natury prawno-administracyjnej;
- szacunek dla korpusu służby cywilnej wyrażający się w godnym zachowaniu zarówno w samym urzędzie jak i poza nim;
- lojalne i rzetelne wykonywanie programu rządu w odniesieniu do administracji publicznej;
- doskonalenie przez urzędników własnych kwalifikacji zawodowych i postaw etyczno-moralnych (w relacjach służbowych i pozasłużbowych).<sup>39</sup>

Jakość usługi publicznej można przedstawić jako trójkąt wzajemnych zależności między trzema czynnikami: marketingiem, obsługą klienta i jakością gwarantującymi organizacjom efektywność działania i zaspakajania interesu publicznego.

Rysunek 8: Jakość, obsługa klienta a marketing w procesie świadczenia usługi



Źródło: M. Stoma, *Modele i metody pomiaru jakości usług*, Q&R Polska, Lublin 2012, s. 30.

<sup>38</sup> Tamże, s. 40.

<sup>39</sup> Tamże.

Warto podkreślić, iż jakość usługi publicznej nie może być utożsamiana z satysfakcją odczuwaną przez klienta. Głównie wynika to z faktu, iż satysfakcja jako pojęcie ma charakter subiektywny co powoduje ograniczenia w kwestii mierzalnej i jednoznacznie weryfikowalnej.

Podsumowując w procesie świadczenia usług publicznych wyróżnia się trzy ważne dla jego przebiegu elementy. Pierwszym z nich jest standard usługi, drugim odpowiednio dopasowany do możliwości organizacji i społecznego zapotrzebowania sposób jej świadczenia. Trzeci to poprawa jakości świadczenia usługi, będąca efektem analizy osiąganych rezultatów i poziomu satysfakcji obywateli – klientów administracji publicznej.<sup>40</sup>

## 6. Doskonalenie jakości usług narzędziem usprawniania działania w obszarze administracji publicznej

Doskonalenie jakości usług w administracji publicznej jest związane z koniecznością doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ to właśnie kadra urzędnicza jest postrzegana przez obywateli jako główny usługodawca.

Do najpopularniejszych metod doskonalenia jakości usług stosowanych również w odniesieniu do usług o charakterze publicznych) zalicza się:

- **kształtowanie jakości przez samoocenę** za pomocą dwóch modeli:
  - **modelu Malcolma Baldrige'a**, którego kryteria są narzędziem szkolenia, mającego na celu podniesienie jakości oferowanych usług. Wśród kryteriów tych znajdują się:
    - jakość ukierunkowana na klienta (ponieważ to on ocenia jej poziom),
    - przywództwo (mające na celu wypracowanie klarownych i zrozumiałych wartości oraz oczekiwań),
    - ustawiczne doskonalenie (bazujące na dobrze zdefiniowanych celach),
    - pełne zaangażowanie (wspierane przez sprawny system motywacyjny),
    - szybkie reagowanie (aby dostosować się do zmian potrzeb otoczenia),
    - prewencja i jakościowe projektowanie (jako podstawa późniejszego działania),
    - długoterminowa perspektywa (zorientowanie na działań na przyszłość),
    - zarządzanie przez fakty (zdobywanie informacji i ich analizowanie),
    - rozwój stosunków międzyludzkich i relacji partnerskich (wytworzenie trwałych wewnętrznych i zewnętrznych wspólnot),
    - publiczna odpowiedzialność (troska o otoczenie, etykę biznesu, stan zdrowia i bezpieczeństwa pracowników, dbałość o społeczeństwo lokalne);<sup>41</sup>
  - **modelu EFQM** (*European Foundation for Quality Management*), którego kryteria to przede wszystkim:
    - przywództwo (zadaniem kierowników jest wspieranie, promowanie oraz inspirowanie kultury zarządzania przez jakość),
    - polityka i strategia (powiązane z bieżącą i planowaną działalnością),
    - zarządzanie ludźmi (wykorzystanie potencjału zasobów społecznych),
    - zasoby (zarządzane w sposób skuteczny i wydajny),
    - procesy (zarządzanie ich identyfikowaniem, doskonaleniem i oceną),
    - satysfakcja klientów (wynikająca z zewnętrznej oceny dokonań),
    - satysfakcja pracowników (wynikająca z wewnętrznej oceny dokonań),
    - wpływ na otoczenie (zaspokajanie potrzeb społeczności lokalnej),

<sup>40</sup> B. Wyrzykowska, *Zarządzanie jakością w instytucjach publicznych*,

[http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ\\_2006\\_nr61\\_s75.pdf](http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ_2006_nr61_s75.pdf), s. 75, dostęp: 05.04.2017r.

<sup>41</sup> M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w administracji samorządowej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2001, s. 78-82.

- rezultaty działalności (uwzględniające stopień realizacji zaplanowanych celów oraz oczekiwań związanych z korzyściami finansowymi i pozafinansowymi).<sup>42</sup>
- **kształtowanie jakości poprzez jej projektowanie:**
  - **metoda QFD** (*Quality Function Deployment*) to projektowanie sterowane przez klienta albo rozwinięcie funkcji jakości, polegające na dokładnym określeniu wymagań klienta oraz ustaleniu hierarchii ważności, a następnie przetransponowaniu ich na konkretne cechy usługi;
  - **metoda FMEA** (*Failure Mode and Effect Analysis*), polegająca na analizowaniu przyczyni skutków wad, służąca do skutecznego wykrywania i eliminowania potencjalnych wad usługi poprzez rozpoznanie rzeczywistych przyczyn ich powstawania w oparciu o stosowanie środków prewencyjnych;
  - **metoda DOE** (*Design of Experiments*) polega na przeprowadzaniu eksperymentów w celu znalezienia nowych, lepszych sposobów zlikwidowania problemu i podniesienia jakości usług;
  - **metoda kontroli jakości SPC** (*Statistical Process Control*) stanowi zbiór metod i narzędzi statystycznych wykorzystywanych do gromadzenia i analizy danych w celu monitorowania procesu, określania wyników, zmienności oraz możliwości procesów, a także usług.<sup>43</sup>
- **wykorzystanie internetu i technik informatycznych** pozwala np. na:
  - załatwienie drogą elektroniczną wielu formalności,
  - prowadzenie korespondencji wewnętrznej i zewnętrznej
  - nowoczesne oprogramowania usprawniające pracę i podnoszące jakość oferowanych usług
  - funkcjonowanie stron internetowych jednostek samorządu terytorialnego i podległych mu jednostek administracji publicznej;
- **doskonalenie systemu społecznego organizacji** opiera się przede wszystkim na:
  - wprowadzeniu metod i technik zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem sfery społecznej filozofii TQM,
  - doskonaleniu umiejętności interpersonalnych wszystkich pracowników, a zwłaszcza tych, którzy zajmują się jakością i usługami,
  - uwzględnieniu relacji zachodzących między zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem przez jakość;
  - dbaniu o dobre relacje między usługodawcą a usługobiorcą w systemie administracji publicznej;
- **stosowanie nowoczesnych koncepcji zarządzania** takich jak np.:
  - **reengineering**, który polega na całkowitym przekształceniu procesów przedsiębiorstwa (np. poprzez wprowadzenie do przedsiębiorstwa nowych technologii informacyjnych, które zastępując tradycyjne formy funkcjonowania organizacji pozwalają na zmniejszenie nakładów oraz efektywniejsze wykorzystanie zasobów), którego celem jest poprawa jego funkcjonowania,
  - **kaizen**, będący ciągłym doskonaleniem, polegającym na zaangażowaniu wszystkich pracowników organizacji w nieustanne poszukiwanie pomysłów poprawiania wszystkich obszarów organizacji, co pozwoli na wyeliminowanie bieżących problemów, zapobieganie ich występowaniu w przyszłości, a także pobudzi proces powstawania innowacyjnych rozwiązań,
  - **metoda QFD** (*Quality Function Deployment*) to dążenie do dopasowania funkcji jakości do potrzeb i oczekiwań odbiorców, którzy chcą konkretnego charakteru wyrobu lub usługi, a poznaje się je dzięki zastosowaniu szeregu metod kontaktu pośredniego (np.: wywiady, badania opinii, testy, itp.),
  - **BSC** (*Balanced Scorecard*) jest narzędziem wspierającym wdrożenie długookresowej strategii, umożliwiającej orientację na najważniejsze aspekty przedsiębiorstwa w oparciu o działania

<sup>42</sup> Tamże, s. 82-87.

<sup>43</sup> B. Pawłowska, I. Seredocha, *op. cit.*, s. 42-43.

monitorująco – kontrolne, dzięki czemu jest skutecznym narzędziem umożliwiającym zachowanie spójności pomiędzy wyznaczonymi celami strategicznymi a realizowanymi przedsięwzięciami;

- **benchmarking** polega na systematycznym porównaniu przedsiębiorstwa z konkurentami lub firmami wiodącymi w danej branży, a także na kopiowaniu sprawdzonych wzorów postępowania, dzięki czemu jest narzędziem doskonalenia procesów i wspomaga organizację, która nie tylko dąży do wprowadzenia ulepszeń i wzrostu konkurencyjności, ale także do bardziej obiektywnego spojrzenia na podejmowane decyzje;
- **organizacja inteligentna** jest przede wszystkim:
  - zbudowana na bazie kompetencji
  - ukierunkowana na poszukiwanie przyczyn wywołujących istotne dla organizacji skutki,
  - zorientowana na tzw. „myślenie systemowe”,
  - nastawiona analitycznie na wielostronne i wielokierunkowe relacje,
  - twórca modeli rzeczywistości rynkowej,
  - zorientowana na płaskie struktury organizacyjne
  - nastawiona na ciągły rozwój i edukację,
  - zainteresowana wyjaśnianiem wzajemnych powiązań między sposobem osiągnięcia celów a ich zrozumieniem, między nauczaniem a komunikacją,
  - nastawiona na delegowanie władzy i uprawnień.<sup>44</sup>

Istnieje zatem wiele narzędzi doskonalenia jakości usług, które z powodzeniem mogą być wykorzystywane przez instytucje administracji publicznej. Świadczenie usług, które jest głównym celem administracji publicznej, musi być realizowane na dość wysokim poziomie. Jakość relacji z klientem ma w administracji publicznej dziś kluczowe znaczenie dla całokształtu prowadzonej działalności. Dzieje się tak dzięki wzrostowi świadomości obywateli którzy coraz mocniej doceniają niematerialny aspekt kontaktu z tzw. instytucjami zależnymi. Dlatego warto podkreślić, iż dostarczanie usług, pożądaných przez społeczeństwo, to część sukcesu działania instytucji publicznej. Ważniejsze staje się dostarczanie tych usług w sposób efektywny.

## 6. Zakończenie

Zarządzanie jakością w sektorze publicznym, by mogło być efektywne i przynosiło oczekiwane rezultaty, powinno posiadać zdefiniowane cele i musi uwzględniać zmieniające się oczekiwania klientów. Niezbędne staje się dostosowanie i przekształcenie struktury funkcjonowania administracji publicznej nadając jej nieco bardziej komercyjny charakter w wybranych działaniach – w szczególności obszarach świadczenia usług publicznych. Wynika to z większych oczekiwań odbiorców usług oraz ze zamieniającego się nastawienia samych pracowników organizacji publicznych. Relacje z klientem oparte są na kilku kluczowych czynnikach, których sprawność i efektywność realizacji determinuje nastawienie klientów. Do czynników tych należą między innymi: krótki czas na załatwianie sprawy, dostępność do pełnej informacji, szybkość bieżącej obsługi czy też dostępność i wykorzystanie IT przy realizacji zadań na linii urząd-klient spełniając w ten sposób oczekiwania interesariuszy, materialna obudowa usługi, uzyskanie satysfakcji klienta, wzorcowe relacje, właściwie zaplanowany i przeprowadzany proces świadczenia usługi, docenianie oraz odpowiednie motywowanie klientów wewnętrznych – pracowników.

Poprawa poziomu jakości usług publicznych uzależniona jest od skali wykorzystania nowoczesnych rozwiązań zapożyczonych z sektora prywatnego. Unowocześnienie schematu świadczenia usług ściśle związane jest z odczytywaniem nowych trendów, a także uświadomieniem sobie konieczności tzw. autorozwoju. Zwrot w postrzeganiu zarządzania w usługach publicznych jest niezbędny do zwiększania efektywności. W celu zmiany poziomu jakości usług publicznych niezbędny jest większy zakres

<sup>44</sup> M. Bugdol, *op. cit.*, s. 89-100.

monitorowania, inwestycja w innowacje, elastyczność, nastawienie na wynik oraz przede wszystkim inwestycja w wiedzę kierownictwa oraz pracowników.

## Literatura

1. Błaś A., Boć J., Jeżewski J., *Administracja publiczna*, Kolonia Limited, Wrocław 2003.
2. Bugdol M., *Zarządzanie jakością w administracji samorządowej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2001.
3. Bugdol M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*. Difin, Warszawa 2011
4. Cieślak S., *Podstawowe pojęcia organizacji administracji publicznej*. Difin, Warszawa 2004.
5. Daszkowska M., *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*. PWN, Warszawa 2010.
6. Dunsire A., *Administration. The World and the Science*. /W:/ *Administracja publiczna*, red: naukowa J. Hausner, PWN, Warszawa 2005.
7. Fleszer D., *Jakość usług administracji publicznej*, [www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/.../fleszer.pdf](http://www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/Wydawnictwo/.../fleszer.pdf), (dostęp: 14.03.2017).
8. Gębczyńska A., *Jakość procesów usługowych w jednostkach organizacyjnych samorządu terytorialnego*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2013.
9. Gierszawski J. (red.), *Administracja publiczna. Skrypt*. PWSH „Pomerania”, Kościerzyna 2012.
10. Grzybowski M., *Administracja publiczna a ład konstytucyjny*. /W:/ *Administracja publiczna*, red. naukowy: J. Hausner, PWN, Warszawa 2005.
11. Itrich-Drabarek I., *Transformacja administracji publicznej, studia i analizy*, vol. 15 <http://biblioteka.oapuw.pl/wp-content/uploads/2013/03/transformacja-administracji-publicznej.pdf> (dostęp 19.05.2018)
12. Izdebski H., Kulesza M., *Administracja publiczna – zagadnienia ogólne*. Liber, Warszawa 1998.
13. Kaczmarek L., *Ewolucja pojęcia administracji publicznej w polskiej doktrynie prawa administracyjnego po II wojnie światowej*, PWSZ IPiA „Studia Lubuskie” Tom V, Sulechów 2009, <http://www.bibliotekacyfrowa.pl/Content/34693/010.pdf>, (dostęp: 21 grudnia 2017).
14. Karaszewski R., *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności DOM ORGANIZATORA, Toruń 2005.
15. Karlikowski M., *Zadania jednostek samorządu terytorialnego w Polsce*. „Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego”, Ostrołęka 2013, z.27.
16. Kolman R., Tkaczyk T., *Jakość usług. Poradnik*. TNOiK, Bydgoszcz 1996.
17. Kotler P., *Marketing*. Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005.
18. Kożuch B., *Problemy zarządzania organizacjami publicznymi*. Fundacja Współczesne Zarządzanie, Instytut Spraw Publicznych, Kraków 2006.
19. Lange O., *Ekonomia polityczna*, t. 1., PWE, Warszawa 1967.
20. Lipowicz I., *Istota administracji*. /W:/ *Prawo administracyjne. Część ogólna*, red: Naukowa Z. Cieślak, I. Lipowicz, Z. Niewiadomski, PWN, Warszawa 2000.
21. Lisiecki M., *Jakość w zarządzaniu bezpieczeństwem obywateli*. Wydawnictwo KUL, Lublin 2009.
22. Lovelock C. H., Wright L., *Principles of services marketing and management*. /W:/ *Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, red. naukowy: R. Bartkowiak i in., Zeszyt Naukowy 120, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012.
23. Łukasiewicz J., *Zarys nauki administracji*. Lexis Nexis, Warszawa 2005.
24. Mazur A., Gołaś H., *Zasady, metody i techniki wykorzystywane w zarządzaniu jakością*. Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2010.

25. Opolski K., Modzelewski P., *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*. Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2004.
26. Pawłowska B., Seredocha I., *Wybrane metody doskonalenia jakości usług publicznych*. „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie”, z. V, Częstochowa 2012.
27. Stein von L. (1876), *Handbuch der Verwaltungslehre*, Stuttgart, s. 3, [cyt. za:] G. Smyk, *Początki ewolucji podstawowych pojęć i definicji w europejskiej nauce administracji*, <http://szd.ka.edu.pl/numery/szd-17-smyk.pdf>, (dostęp: 21 grudnia 2017).
28. Stoma M., *Modele i metody pomiaru jakości usług*. Q&R Polska, Lublin 2012.
29. Wyrzykowska B., *Zarządzanie jakością w instytucjach publicznych*, [cyt. za:] [http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ\\_2006\\_nr61\\_s75.pdf](http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ_2006_nr61_s75.pdf), (dostęp: 05.04.2017).

### *Summary*

#### ***MANAGING THE SERVICE QUALITY AS A SOURCE OF TRANSFORMATIONS IN THE PUBLIC ADMINISTRATION AREA***

*Managing the quality of services in public administration is an important element of changes in the way they are provided. It is emphasized that it is necessary to improve the customer service process by introducing market mechanisms. The use of these tools gives an opportunity to raise the standards of functioning and the efficiency and effectiveness of public institutions. The purpose of the article is to describe selected methods in the area of quality management, which can be used in the restructuring of selected public activities.*



**P**ublikacja niniejsza wpisuje się w kolejny etap ponad 20-letniej już współpracy naukowo-badawczej w obszarze restrukturyzacji i zarządzania prowadzonej przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z innymi krajowymi i zagranicznymi środowiskami akademickimi oraz przedstawicielami praktyki gospodarczej. W ramach tej współpracy organizowane są m.in. konferencje, seminaria i sympozja naukowe, stanowiące platformę wymiany myśli i poglądów. Dotychczasowymi materialnymi rezultatami tego rodzaju współpracy w zakresie problematyki restrukturyzacji są m.in. następujące publikacje książkowe, których redaktorami naukowymi i współautorami są pracownicy Katedry, wydane przez Fundację Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie:

- Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2006), *Procesy restrukturyzacji a konkurencyjność w warunkach globalizacji*,
- Jaki A., Sierpińska M. (red.) (2006), *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków. Zarządzanie, restrukturyzacja, rozwój*,
- Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2007), *Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*,
- Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2008), *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*,
- Borowiecki R., Jaki A. (eds.) (2009), *Global and Regional Challenges for the 21st Century Economies*,
- Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2009), *Wyzwania restrukturyzacyjne w obliczu globalnego kryzysu gospodarczego*,
- Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2010), *Restrukturyzacja w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Zarządzanie – strategia – analiza*,
- Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2011), *Dylematy współczesnych przedsiębiorstw w procesie restrukturyzacji. Integracja – dywersyfikacja – rozwój*,
- Jaki A., Kaczmarek J., Rojek T. (red.) (2011), *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*,
- Borowiecki R., Dziura M. (red.) (2012), *Globalne i regionalne wyzwania restrukturyzacji przedsiębiorstw i gospodarek*,
- Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2012), *Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Konceptje – strategie – analiza*,
- Kaczmarek J., Rojek T. (eds.) (2012), *Dilemmas of the Contemporary Economy Facing Global Changes*,
- Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2013), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw i gospodarek w warunkach rozwoju rynków globalnych*,
- Borowiecki R., Jaki A., Rojek T. (eds.) (2013), *Contemporary Economy in the Face of New Challenges. Economic, Social and Legal Aspects*,
- Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2014), *Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej*,
- Kaczmarek J., Kolegowicz K. (eds.) (2014), *Developmental Challenges of the Economy and Enterprises after Crisis*,
- Borowiecki R., Siuta-Tokarska B. (eds.) (2015), *Restructuring as the Imperative of Developmental Changes in Economy*,
- Kaczmarek J., Krzemiński P. (eds.) (2015), *Development, Innovation and Business Potential in View of Economic Changes*,
- Jaki A., Kowalik M. (red.) (2015), *Współczesne oblicza i dylematy restrukturyzacji*,
- Borowiecki R., Dziura M. (eds.) (2016), *Dilemmas of Restructuring of Modern Economy and Enterprises. Theory – Methods – Practice*,
- Jaki A., Kowalik M. (red.) (2016), *Procesy restrukturyzacji wobec współczesnych przemian gospodarczych*,
- Borowiecki R., Kaczmarek J. (eds.) (2017), *The Propensity to Changes in the Competitive and Innovative Economic Environment. Processes – Structures – Concepts*,
- Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2017), *Przedsiębiorstwo w gospodarce rynkowej. Transformacja – Rozwój – Zarządzanie*,
- Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., Żmija K. (red.) (2017), *Zarządzanie działalnością rozwojową przedsiębiorstwa*,
- Jaki A., Rojek T. (red.) (2017), *Zarządzanie restrukturyzacją. Procesy i struktury w obliczu zmian*.