

**STUDIA I PRACE  
KOLEGIUM  
ZARZĄDZANIA  
I FINANSÓW**

**ZESZYT NAUKOWY 58**



**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie**

**RADA PROGRAMOWA**  
**STUDIÓW I PRAC KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW**

Jerzy Nowakowski (przewodniczący)  
Anna Skowronek-Mielczarek (sekretarz)  
Jan Adamczyk, Stefan Doroszewicz, Jan Kaja, Jan Komorowski  
Tomasz Michalski, Janusz Ostaszewski, Piotr Płoszajski  
Maria Romanowska, Lech Szyszko, Wojciech Wrzosek

**Recenzenci**

Paweł Felis  
Marek Garbicz  
Jacek Grzywacz  
Robert Jagiełło  
Andrzej Kaźmierczak  
Danuta Mliczewska  
Piotr Płoszajski  
Tadeusz P. Tkaczyk  
Michał Wrzesiński

**Redaktor**

Ewa Tomkiewicz

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2005

ISSN 1234-8872

Nakład 320 egzemplarzy



Opracowanie komputerowe, druk i oprawa:  
Dom Wydawniczy ELIPSA,  
ul. Inflancka 15/198, 00-189 Warszawa  
tel./fax 635 03 01, 635 17 85, e-mail: [elipsa@elipsa.pl](mailto:elipsa@elipsa.pl), [www.elipsa.pl](http://www.elipsa.pl)

## SPIS TREŚCI

Od Komitetu Redakcyjnego .....	5
<b>CZĘŚĆ PIERWSZA</b>	
<b>ARTYKUŁY Z ZAKRESU FINANSÓW I BANKOWOŚCI .....</b>	<b>7</b>
Analiza systemu finansowania ubezpieczeń zdrowotnych w wybranych krajach – cz. I Renata Pajewska .....	9
Systemy nadzoru nad rynkiem finansowym w Austrii, Belgii, Irlandii oraz w Niemczech – analiza porównawcza Małgorzata Zaleska, Izabela Misiak .....	23
Analiza zjawiska upadłości banków w Rosji w 2004 roku Małgorzata Zaleska, Zbigniew Korzeb .....	35
Alternatywne metody szacowania <i>cash flow</i> Tomasz Cicirko .....	56
Kredyt handlowy w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa Jacek Grzywacz .....	67
Metodyka oceny projektów inwestycyjnych gmin przez banki (synteza badań własnych) Jacek Sierak, Marek Ziółkowski .....	84
Odroczony podatek dochodowy – etapy działań w celu jego prawidłowego wyliczenia Małgorzata Wilczyńska .....	101
Wybrane elementy zarządzania ryzykiem w <i>project finance</i> na przykładzie sektora energetyki wiatrowej Marceli K. Król .....	109
<b>CZĘŚĆ DRUGA</b>	
<b>ARTYKUŁY Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA I EKONOMII .....</b>	<b>121</b>
Koncepcja przedsiębiorcy w historii myśli ekonomicznej Marta Sora .....	123
Niepewność stanów natury i dobra warunkowe Ireneusz K. Dąbrowski .....	135
Public relations wśród naukowych dyscyplin i badań za granicą i w Polsce Krystyna Wojcik .....	142
Współpraca niemieckich inwestorów z polskimi podwykonawcami – tworzenie nowych powiązań sieciowych Joanna Cygler .....	162
Strategiczna karta wyników jako narzędzie wspomagające realizację strategii przedsiębiorstwa Piotr Russel .....	174
Transformacja zarządzania zasobami ludzkimi Tomasz Depa .....	182



## **OD KOMITETU REDAKCYJNEGO**

Oddajemy do rąk Czytelników kolejny, 58 zeszyt naukowy z serii „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” Szkoły Głównej Handlowej.

W zeszycie zamieszczono artykuły pracowników Kolegium Zarządzania i Finansów oraz osób współpracujących z Kolegium – głównie doktorantów oraz pracowników innych uczelni. Prezentowane materiały są efektem prac naukowych prowadzonych w ramach badań statutowych, własnych oraz przygotowywanych rozpraw naukowych na stopień doktora i doktora habilitowanego. Wszystkie przedstawione Państwu artykuły uzyskały pozytywne recenzje.

Prezentowane wydawnictwo, podobnie jak poprzednie zeszyty z tej serii, ma zasięg europejski, gdyż wysyłane jest nie tylko do wszystkich bibliotek ekonomicznych w Polsce, ale również do ośrodków naukowych w Europie współpracujących z Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.



**CZĘŚĆ PIERWSZA**

**ARTYKUŁY Z ZAKRESU  
FINANSÓW I BANKOWOŚCI**





## **Analiza systemu finansowania ubezpieczeń zdrowotnych w wybranych krajach – cz. I**

### **1. Wprowadzenie**

Wielokierunkowe i głębokie zmiany transformacyjne, zachodzące w Polsce, nie ominęły systemu ochrony zdrowia. Przeprowadzone reformy nie rozwiązały wielu istotnych problemów w zakresie jego finansowania, toteż dyskusje wokół przyjęcia optymalnego dla Polski modelu trwają.

Istotne miejsce w prowadzonych na całym świecie badaniach zajmuje problematyka poszukiwania racjonalnego systemu ochrony zdrowia. W Polsce zagadnienie to, mimo jego fundamentalnego znaczenia w kształtowaniu polityki państwa (reformy ochrony zdrowia), nie doczekało się kompleksowego rozwiązania. Z tego powodu celem niniejszego opracowania jest analiza systemów finansowania ochrony zdrowia, stosowanych w poszczególnych krajach Europy. Zwrócono tu szczególną uwagę na zakres świadczeń zdrowotnych finansowanych ze środków publicznych oraz na skalę, w jakiej funkcjonują ubezpieczenia komercyjne jako alternatywa bądź uzupełnienie systemu powszechnego.

Punktem wyjścia do dyskusji na ten temat niech będzie analiza funkcjonujących systemów w wybranych krajach Unii Europejskiej, ze szczególnym uwzględnieniem rozwiązań przyjętych w Wielkiej Brytanii i w Niemczech, jak również we Francji, Holandii, Hiszpanii, Danii i Austrii. Zwłaszcza szczegółowa analiza dwóch pierwszych krajów, gdzie funkcjonują dwa podstawowe i zarazem odmiennie modele ubezpieczeń – Beveridga i Bismarcka – pozwala nakreślić mapę wielorakich rozwiązań w tym zakresie. Pozostałe przykłady to wielorakość rozwiązań i modyfikacji, które powstawały w zależności od specyfiki danej gospodarki i występujących w niej uwarunkowań.

Analizując poszczególne przypadki, należy zdawać sobie sprawę z faktu, że nie ma w żadnym z badanych krajów modelowego, idealnego rozwiązania. Wszystkie kraje pracują nad modyfikacją bądź gruntowną reformą dotychczasowego systemu, w celu zmniejszenia luki budżetowej w finansowaniu tego systemu albo poprawienia zakresu i jakości poszczególnych świadczeń medycznych. Doświadczenia w tym zakresie mogą być przeniesione na grunt naszego kraju. Chodzi tu

nie tylko o implementację pozytywnych wzorców, ale również o uniknięcie kłopotów związanych z powielaniem błędów, jakie popełniono w innych krajach.

Praca składa się z dwóch części. W pierwszej z nich dokonano przeglądu i oceny systemów finansowania i wzajemnych zależności pomiędzy systemami ubezpieczeń zdrowotnych, finansowanych ze środków publicznych i komercyjnych. Natomiast rozdział drugi – to szczegółowa charakterystyka rynków ubezpieczeń komercyjnych z uwzględnieniem danych liczbowych i analizą specyfiki poszczególnych krajów.

W całym opracowaniu wykorzystano specjalistyczną literaturę zarówno krajową, jak i zagraniczną, ale też statystyczne zestawienia instytucji międzynarodowych, tj. OECD, EUROSTAD oraz CEA.

## **2. Charakterystyka systemów ochrony zdrowia**

Pierwsze ubezpieczenia zdrowotne zaczęły rozwijać się jako ubezpieczenia związane z utratą zarobków na wypadek choroby, a także ubezpieczenia związane z niespodziewanymi wydatkami na świadczenia lecznicze.

Już w 1883 roku kanclerz Bismarck w Niemczech wprowadził państwowe ubezpieczenia na wypadek choroby<sup>1</sup>. Ubezpieczenie to sankcjonowało funkcjonujące już dobrowolne kasy chorych rozwijające się wśród robotników. Bismarck wprowadził przymus przynależności do tych kas wszystkich pracowników przemysłowych zakładów pracy.

Model niemiecki stał się wzorem dla tworzących się ubezpieczeń w niemal wszystkich krajach europejskich na początku XX wieku. Ubezpieczenie podobnego typu, zapewniające minimum opieki zdrowotnej i pomoc w czasie choroby wprowadziła już w 1888 roku Austria, a w 1920 roku wolna Polska.

Po drugiej wojnie światowej przykładem do naśladowania stał się model angielskiej służby zdrowia, wprowadzony w 1948 roku w Wielkiej Brytanii przez lorda Beveridge'a. Beveridge wyłączył z systemu ubezpieczeń społecznych opiekę medyczną, tworząc dla niej specjalny fundusz finansowany z podatków ogólnych. W ten sposób służba zdrowia w Wielkiej Brytanii zyskała także odrębność w sferze zarządzania i organizacji, a powszechne świadczenia zdrowotne zaczął finansować budżet państwa.

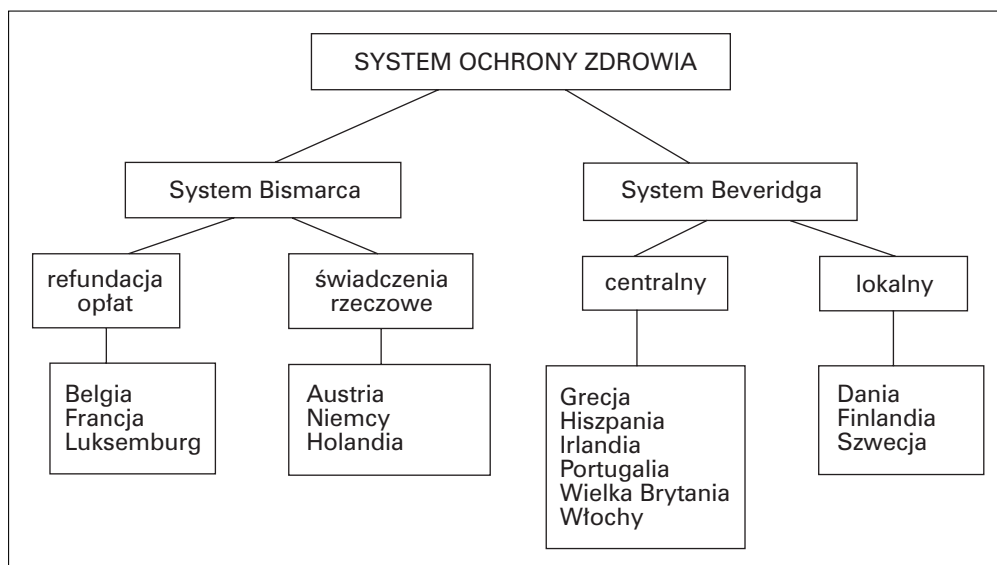
Po wojnie śladami Wielkiej Brytanii poszło wiele krajów europejskich, rezygnując z wprowadzonych wcześniej systemów opartych na modelu niemieckim. Proces przechodzenia od modelu kas chorych do modelu narodowej służby zdro-

---

<sup>1</sup> A. Koronkiewicz, System powszechnego ubezpieczenia w Polsce, Warszawa 1999, s. 31.

wia był niejednokrotnie bardzo długi. Za przykład mogą służyć Włochy, które po zakończeniu drugiej wojny światowej rozpoczęły próby wcielenia modelu powszechnej służby zdrowia. Ostatecznie udało się wprowadzić dopiero w 1978 roku. W latach 80. także w Portugalii i Hiszpanii zreformowano opiekę zdrowotną, przekształcając ją w system narodowej służby zdrowia.

**Rysunek 1. Systemy ochrony zdrowia w Unii Europejskiej**



Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Mosialoss, J. le Grand, Health care and cost containment in the European Union.

Niezależnie od sposobu finansowania systemu ochrony zdrowia, ważne jest, jak duże środki przeznaczają poszczególne kraje na opiekę medyczną. Dane te zawarto w tabeli 1.

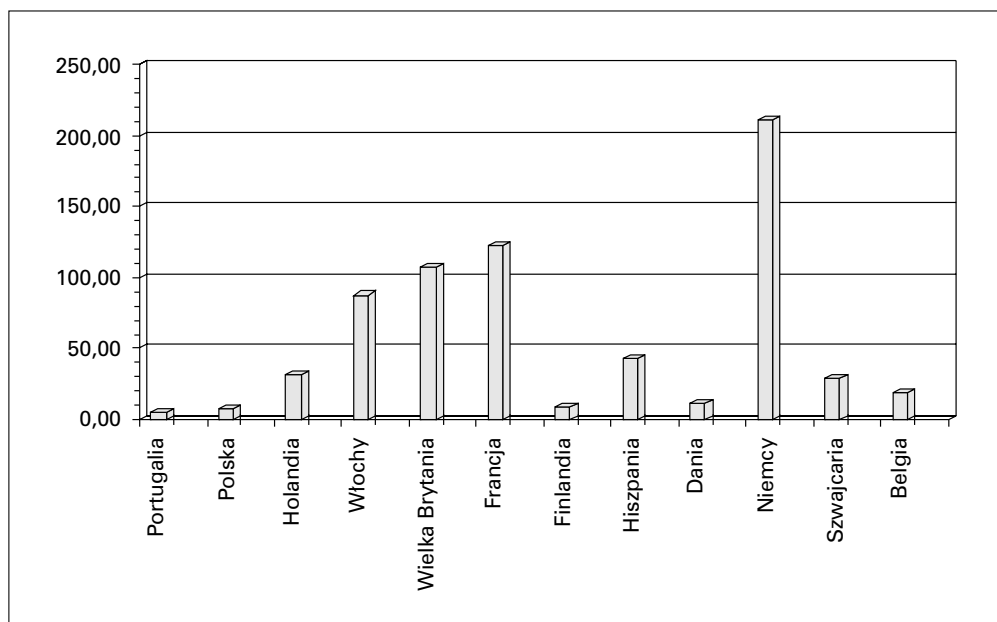
Analiza powyższych danych w zestawieniu z wielkościami za lata poprzednie wskazuje na fakt, że w 2000 roku, wydatki wynoszące ogółem 698,4 mld euro wzrosły o ok. 4,8% w porównaniu z 1999 rokiem. Dynamika ta jest niższa w stosunku do zmian, jakie miały miejsce w odniesieniu 1999 roku do poprzedniego, kiedy to wzrost wydatków wyniósł aż 7,1%. Natomiast porównując lata 1998 i 1997 dynamika wydatków wyniosła 3,3%.

Dysproporcje w wysokości nakładów szczególnie wyraźnie widoczne są na zestawieniu, prezentowanym na rysunku 2.

**Tabela 1. Udział poszczególnych krajów europejskich w wydatkach na opiekę medyczną**

Lp.	Kraj	W milionach euro	Udział procentowy
1.	Austria	16 487	2,4
2.	Belgia	18 816	2,7
3.	Niemcy	211 164	30,2
4.	Dania	11 107	1,6
5.	Hiszpania	42 504	6,1
6.	Finlandia	8 406	1,2
7.	Francja	122 197	17,5
8.	Wielka Brytania	106 983	15,3
9.	Włochy	87 798	12,6
10.	Holandia	31 641	4,5
<b>11.</b>	<b>Polska</b>	<b>7 454</b>	<b>1,1</b>
12.	Portugalia	5 236	0,7
13.	Ogółem kraje CEA	698 404	100,00

Źródło: Health Insurance in Europe, CEA ECO, September 2002.

**Rysunek 2. Wydatki na opiekę medyczną (ogółem w mln euro)**

Źródło: Health Insurance in Europe, CEA ECO, September 2002.

Uwzględniając inflację, średni wzrost wydatków na opiekę medyczną w Europie w 2000 roku wyniósł 2,8%. W trzech krajach wydatki te spadły realnie, były to: Finlandia, Polska i Portugalia, natomiast realny wzrost odnotowano w takich krajach, jak: Wielka Brytania (6,7%), Hiszpania (4,7%) i Holandia (4,0%).

Z wyliczeń wiadomo, że 30% wszystkich wydatków na ochronę zdrowia w całej Europie przypada na Niemcy. Na drugim miejscu jest Francja z wynikiem 18%, a następnie Wielka Brytania 15% i Włochy 13%. Należy jednak zaznaczyć, że rozbieżności w podawanych przez poszczególne kraje wielkościach mogą mieć źródło w fakcie, że nie ma jednakowego systemu (metodologii) liczenia tych danych.

Porównując dane z poszczególnych lat, wynika jasno, że od 1992 roku do 2000 wydatki na opiekę medyczną ogółem rosną co 12 miesięcy średnio o np. 2,4%. Rekordzistą pod tym względem jest Wielka Brytania, gdzie na przestrzeni tych ośmiu lat wzrost wyniósł średnio 4,1, natomiast najniższe tempo było we Włoszech: 1,1%.

### **3. Rola wydatków na ochronę zdrowia w systemie finansów publicznych w poszczególnych krajach**

Po tej analizie systemów funkcjonowania ochrony zdrowia w poszczególnych krajach, warto sprawdzić, jak te założenia przekładają się na konkretne dane liczbowe. Poniższe badanie zostało przeprowadzone w ten sposób, aby zbadać, jak nakłady te znajdują odbicie w ogólnej kondycji finansowej poszczególnych gospodarek, a w szczególności w odniesieniu do produktu krajowego brutto.

Mimo iż wiadomo, że wiele rządów – zwłaszcza w krajach Europy Zachodniej, np. Francja, Niemcy – zakłada znaczne cięcia wydatków budżetowych na służbę zdrowia, warto sprawdzić, jak w świetle poszczególnych danych wyglądają nakłady na służbę zdrowia w Polsce.

Pomimo istniejącego consensusu w sprawie okoliczności zapewnienia opieki zdrowotnej o wysokiej jakości wszystkim obywatelom, niezależnie od ich dochodów, większość rządów ogranicza koszty poprzez przyjęcie zasady, że wydatki na zdrowie nie mogą wzrastać szybciej niż produkt krajowy brutto<sup>2</sup>.

W ostatecznym efekcie utrzymanie równowagi finansowej w systemie ochrony zdrowia zależne jest jednak od likwidacji dysproporcji pomiędzy wydatkami na zdrowie a zdolnością generowania dochodów w gospodarce narodowej.

<sup>2</sup> A. Koronkiewicz, Praktyka porównań międzynarodowych rachunków zdrowia, „Zdrowie Publiczne”, Nr 111(3)/20001, s. 154.

**Tabela 2. Udział nakładów na ochronę zdrowia w produkcie krajowym brutto (w procentach)**

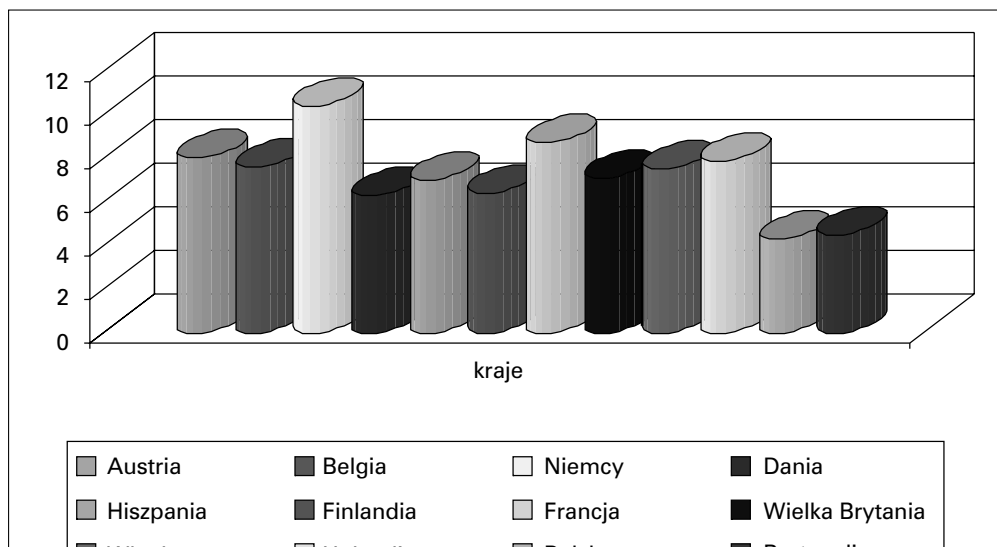
Lp.	Kraj	1992	1996	2000
1.	Austria	7,8	7,9	8,0
2.	Belgia	7,5	7,8	7,6
3.	Szwajcaria	9,4	10,4	10,8
4.	Niemcy	9,9	10,6	10,4
5.	Dania	6,7	6,4	6,3
6.	Hiszpania	6,9	7,1	7,0
7.	Finlandia	–	7,7	6,4
8.	Francja	8,5	8,8	8,7
9.	Wielka Brytania	6,7	6,7	7,1
10.	Włochy	8,1	7,3	7,5
11.	Holandia	8,4	7,9	7,9
<b>12.</b>	<b>Polska</b>	–	<b>4,8</b>	<b>4,3</b>
13.	Portugalia	–	5,6	4,5
14.	Ogółem	8,4	8,4	8,3

Źródło: Health Insurance in Europe, CEA ECO, September 2002.

Już pobieżna analiza powyżej zawartych danych pozwala na postawienie podstawowych, trafnych wniosków. A mianowicie: udział wydatków na zdrowie w PKB w poszczególnych krajach jest bardzo zróżnicowany, od ponad 10% w Niemczech do niewiele ponad 4% w takich krajach, jak Polska i Portugalia.

Średnia wartość dla Europy – członków CEA, czyli bez dawnych krajów postradzieckich, Bułgarii, Rumunii i dawnej Jugosławii – wynosi 8,3%. Oznacza to olbrzymi dystans w stosunku do nakładów na ten cel przeznaczanych w Polsce. Ponadto należy zauważyć, że w wielu przypadkach wskaźnik ten charakteryzuje się ujemną, acz niewysoką dynamiką (Belgia, Dania, Niemcy, Francja, Polska, Portugalia). Tylko w Austrii i Wielkiej Brytanii zanotowano w ostatnich latach niewielki wzrost udziału wydatków na ochronę zdrowia w PKB. Wyniki te świadczą o tym, jak dużą wagę przywiązują rządy poszczególnych krajów do zagadnienia opieki zdrowotnej.

**Rysunek 3. Udział nakładów na ochronę zdrowia w produkcie krajowym brutto w 2000 roku (w procentach)**



Źródło: opracowanie własne na podst. Health Insurance in Europe, CEA ECO, September 2002.

Dodatkowych informacji o skali wydatków na ochronę zdrowia dostarcza kolejne zestawienie.

**Tabela 3. Nakłady na ochronę zdrowia w przeliczeniu na jednego mieszkańca**

Lp.	Kraj	1992	1996	2000
1.	Austria	1,464	1,759	2,033
2.	Belgia	1,292	1,589	1,835
3.	Szwajcaria	2,628	3,167	3,982
4.	Niemcy	1,923	2,383	2,569
5.	Dania	1,460	1,733	2,081
6.	Hiszpania	745	846	1,077
7.	Finlandia	-	1,505	1,623
8.	Francja	1,557	1,826	2,061
9.	Wielka Brytania	879	1,166	1,789
10.	Włochy	1,236	1,262	1,519
11.	Holandia	1,415	1,615	1,987
<b>12.</b>	<b>Polska</b>	-	<b>137</b>	<b>193</b>
13.	Portugalia	-	498	523
14.	Ogółem	1,384	1,469	1,750

Źródło: Health Insurance in Europe, CEA ECO, September 2002.

W 2000 roku przeciętne wydatki na opiekę zdrowotną w przeliczeniu na jednego mieszkańca wyniosły 1750 euro, co oznacza wzrost o 4,5% w stosunku do roku poprzedniego. Wielkość ta wzrasta regularnie od 1992 roku, kiedy to wydatki te wyniosły 1384 euro.

Im bardziej zagadnienie związane z finansowaniem publicznej służby zdrowia jest zaniedbywane bądź niedoceniane, tym większą rolę zaczynają odgrywać prywatne systemy zabezpieczenia zdrowotnego.

#### 4. Analiza źródeł finansowania ochrony zdrowia

Generalnie wyróżnić można dwa rodzaje finansowania nakładów na zdrowie: publiczne i prywatne. Jednakże z uwagi na różnice w istniejących modelach Beveridge'a i Bismarcka – istnieje wiele odmian i sposobów korzystania ze środków publicznych. Ponadto prywatne nakłady też nie muszą być jednorodne pod względem ich pochodzenia. Najczęściej są to prywatne ubezpieczenia zdrowotne, ale również nie refundowane opłaty za leczenie itp. Szczegółowe informacje zawarto w kolejnych zestawieniach.

**Tabela 4. Publiczne wydatki na ochronę zdrowia w ogólnych wydatkach na zdrowie (w procentach)**

Lp.	Kraj	1980	1987	1995	2000
1.	Austria	68,8	75,9	72,3	69,9
2.	Belgia	bd	bd	69,9	71,2
3.	Niemcy	78,8	77,5	78,1	75,1
4.	Dania	87,8	84,4	82,5	82,1
5.	Hiszpania	79,9	79,7	78,3	69,9
6.	Finlandia	79,0	79,6	75,5	75,1
7.	Francja	78,8	76,4	77,7	76,0
8.	Wielka Brytania	89,4	84,9	84,9	81,0
9.	Włochy	80,5	77,7	67,4	73,7
10.	Holandia	69,2	69,1	72,0	67,5
11.	Portugalia	64,3	51,5	65,3	71,2

Źródło: Eurostat 2004.

Wyraźnie widać, że od kilkunastu lat w poszczególnych krajach stopniowo wzrasta udział nakładów prywatnych na ochronę zdrowia. Tendencja ta jest szczególnie charakterystyczna dla: Portugalii, Austrii, Holandii, czyli tam, gdzie udział nakładów na publiczną służbę zdrowia w PKB był relatywnie najniższy.



Odwrotnie sytuacja wygląda w Wielkiej Brytanii. W kraju tym udział finansowania ochrony zdrowia ze środków publicznych jest bardzo wysoki, mimo iż z roku na rok odnotowuje się niewielki spadek wartości tego wskaźnika.

Warto zatem poddać dokładnej analizie rodzaje źródeł finansowania wydatków na ochronę zdrowia w kontekście przyjętych w poszczególnych krajach modelach organizacyjnych tego systemu.

**Tabela 5. Wydatki na ochronę zdrowia wg źródeł finansowania w krajach UE (w procentach)**

Lp.	Kraj	Podatki	Ubezpieczenia zdrowotne	Bezpośrednie finansowania	Prywatne ubezpieczenia	Pozostałe prywatne fundusze
1.	Austria	27,2	42,5	18,6	7,0	4,7
2.	Belgia	12,7	58,5	16,0	2,0	10,8
3.	Niemcy	6,2	68,9	10,6	12,5	1,8
4.	Dania	82,1	–	16,4	1,5	–
5.	Hiszpania	69,9	–	26,2	3,5	0,4
6.	Finlandia	59,8	15,3	20,6	3,0	1,3
7.	Francja	2,4	73,6	10,2	12,7	1,1
8.	Wielka Brytania	71,9	9,1	10,6	3,2	5,2
9.	Włochy	73,7	–	22,9	0,9	2,5
10.	Holandia	4,0	63,5	8,6	23,9	–

Źródło: Eurostat 2004.

Fakt wynikający z wcześniejszych zestawień o malejących relatywnie nakładach budżetowych na ochronę zdrowia może sugerować, że w wielu krajach ludność skłonna jest uzupełniać dysproporcje pomiędzy wydatkami budżetowymi a rzeczywistymi potrzebami we własnym zakresie. Jest to możliwe poprzez funkcjonowanie niepublicznych i komercyjnych gabinetów, poradni i szpitali, gdzie leczenie jest w pełni odpłatne i może być pokrywane z ubezpieczeń komercyjnych.

Informacje o proporcjach w wydatkach publicznych i prywatnych na ochronę zdrowia jest bardzo istotnym wskaźnikiem, który politycy i naukowcy powinni brać pod uwagę w trakcie prac nad budżetem i systemem prawnym swoich krajów, jak i przy okazji wprowadzania zmian w systemie opieki zdrowotnej. Dla zachowania właściwych proporcji i porównywalności danych w zestawieniach międzynarodowych, należy ująć wydatki na ochronę zdrowia ponoszone przez pacjentów (najczęściej pochodzące z budżetów gospodarstw domowych), firm, a także wydatki samorządów lokalnych (w kategorii wydatków publicznych) oraz innych źródeł finansowania opieki zdrowotnej.

Porównania międzynarodowe dostarczają informacji na temat tych parametrów w różnych krajach, przy czym zauważalna jest reguła wyższego przyrostu wydatków na ochronę zdrowia niż przyrostu samego PKB. Można z tego wyciągnąć wniosek, że kraje na pewnym poziomie rozwoju gospodarczego skłonne są w coraz większym stopniu wykorzystywać swoje zasoby w celu podnoszenia stanu zdrowia oraz – co chyba bardziej prawdopodobne – komfortu korzystania i jakości opieki zdrowotnej. Wnioskowanie w tym zakresie jest jednak utrudnione, przede wszystkim poprzez fakt, że tylko niektóre kraje badają oraz podają do publicznej wiadomości społeczności międzynarodowej, poziom zadowolenia opinii społecznej z działania systemu ochrony zdrowia.

**Tabela 6. Ocena systemów ochrony zdrowia przez poszczególne społeczeństwa w 1998 r. (w procentach)**

Kraj	Zadowoleni	Neutralni	Niezadowoleni	Nie mający zdania
Dania	90,6	3,5	5,6	0,3
Finlandia	81,3	18,5	10,2	0,8
Austria	72,7	18,5	6,7	2,2
Holandia	69,8	8,4	20,9	0,7
Luksemburg	66,6	18,7	12,0	2,5
Francja	65,0	18,5	15,5	1,0
Belgia	62,8	21,6	14,7	0,8
Irlandia	57,9	25,0	24,3	4,5
Niemcy	57,5	17,6	23,5	1,0
Szwecja	57,5	14,3	26,1	2,1
Wielka Brytania	57,0	11,0	31,4	0,6
Hiszpania	43,1	30,1	26,1	0,5
Włochy	20,1	25,0	53,3	1,6
Portugalia	16,4	16,0	66,5	1,1
Grecja	15,5	24,6	59,6	0,2

Źródło: Eurobarometr 1999.

Z przedstawionego zestawienia wynika prawie jednoznacznie, że o wiele więcej zadowolonych osób z opieki zdrowotnej jest w takich krajach, jak: Austria, Niemcy, Holandia, Francja, Belgia i Niemcy, czyli tam, gdzie przyjęto rozwiązania zgodne z tzw. systemem Bismarcka. Tam też jest nieznacznie mniejszy odsetek niezadowolonych, co przy uwzględnieniu ponadto dużej liczby osób neutralnych pozwala sądzić, że generalnie system jest lepiej oceniany niż ten oparty na centralnym finansowaniu opieki zdrowotnej.

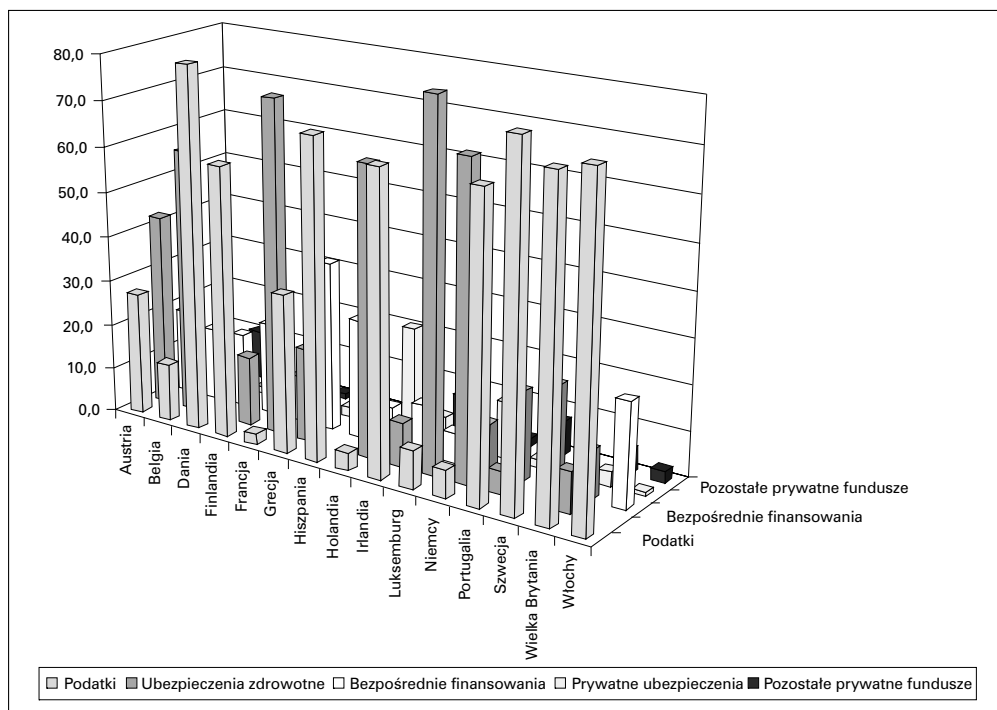
Nie powinno to jednak oznaczać, że jeden z tych modeli jest generalnie zły, a drugi dobry. Na rozwiązania modelowe nakładają się przecież jeszcze warunki ekonomiczne w poszczególnych krajach i nakłady finansowe, niezależnie od kanału, jakimi one docierają do miejsca ich wykorzystania.

Niezbity pozostaje fakt, że żadne państwo nie ma jednego publicznego bądź wyłącznie prywatnego systemu opieki. Zatem dalsze działania reformatorskie w Polsce również powinny zmierzać do wypracowania systemu opartego na partnerstwie publiczno-prawnym, gdzie leczenie na zasadzie komercyjnym byłoby traktowane na równi z publicznym, a co za tym idzie – wydatki ludności na ubezpieczenia komercyjne miałyby swoje odzwierciedlenie chociażby w zeznaniach podatkowych.

Dzięki takiemu rozwiązaniu leczenie prywatne byłoby istotną alternatywą dla niewydolnego systemu publicznego, a nie luksusem, na jaki stać tylko najbogatszych, którzy i tak w znaczącej części finansują publiczną służbę zdrowia, przy niewielkim stopniu korzystania z niej.

System obciążeń finansowania opieki zdrowotnej w poszczególnych krajach przedstawiono w tabeli 7.

**Rysunek 4. Struktura finansowania ochrony zdrowia w poszczególnych krajach Unii Europejskiej**



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 7. Opłaty za korzystanie ze świadczeń zdrowotnych w wybranych krajach Unii Europejskiej

Państwa	Podstawowa opieka zdrowotna	Opieka specjalistyczna	Opieka stacjonarna	Wyjątki i roczne ograniczenia w wydatkach prywatnych
Dania	Brak dla większości osób, ok. 2% populacji korzystających z wolnego wyboru GPs wnosi opłaty powyżej granicy ustalonej przepisami prawa ubezpieczeń społecznych	Jak podstawowa opieka zdrowotna	brak	Opłaty uzależnione od rocznych wydatków na leki: 100% wydatki do DKK, 50% dla 501–1200 DKK, 25% dla 1201–2800 DKK, 15% powyżej 2 800 DKK
Francja	Współpłacenie 30% (sektor 2 ok. 15% GPs)	Współpłacenie 30% (sektor 2 – ok. 38% specjalistów)	20% kosztów szpitalnych (do 31 dni max. 200 euro) plus opłata dzienna 10,67 euro	0%, 35%, 65% w zależności od rodzaju leków, tylko leki z listy
Holandia	brak	brak	20% kosztów leczenia, max. 90 euro rocznie	brak
Niemcy	brak	Brak za świadczenia lekarskie, 15% usługi za nielekarские	9 euro za dzień max do 14 dni w ciągu roku, transport karetką 13 euro za przejazd	4–5 euro za opakowanie w zależności od rozmiaru plus 100% w przypadku przekroczenia rekomendowanej ceny
Szwecja	Współpłacenie 11–15 euro określane przez samorząd	16–27 euro za wizytę, określane przez samorząd	Opłata dzienna 8,6 euro, 5,5–6,5 euro za transport	Pełna cena do 900 SEK, 50% – 901–1700 SEK, 25% – 1701–3 300 SEK, 10% 3 301–4 300 SEK, 0% powyżej
Wielka Brytania	brak	brak	brak	Współpłacenie 6,2 GBP (6GBP w Walii) na receptę.

Źródło: na podst. Health Care System. Trends and Challenges, ed. A. Dixon, E. Mossialos, European Observatory on Health Care System, 2002.

Poniżej przedstawiono przykłady rozwiązań stosowanych w poszczególnych krajach w zakresie możliwości stosowania komercyjnych ubezpieczeń zdrowotnych w zależności od przyjętego wariantu.

**Tabela 8. Przykłady świadczeń dobrowolnych z ubezpieczeń zdrowotnych w wybranych krajach Unii Europejskiej**

Kraj	Ubezpieczenia uzupełniające	Ubezpieczenia dodatkowe
Austria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zryczałtowana opieka hotelowa za każdy dzień pobytu w szpitalu</li> <li>• Alternatywne sposoby leczenia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prywatne wizyty lekarskie</li> <li>• Szybki dostęp do zabiegów szpitalnych</li> <li>• Szerszy wybór świadczeń i świadczeniodawców</li> </ul>
Francja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Współpłacenie</li> <li>• Świadczenia wykluczone z finansowania środków publicznych</li> <li>• Pomoc w gospodarstwie domowym</li> <li>• Zryczałtowana opłata hotelowa za każdy dzień pobytu w szpitalu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szybki dostęp do specjalistów</li> <li>• Pojedyncze pokoje w szpitalu</li> </ul>
Holandia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Świadczenia stomatologiczne</li> <li>• Współpłacenie za lekarstwa</li> <li>• Medycyna alternatywna</li> <li>• Świadczenia medyczne za granicą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szybki dostęp do opieki doraźnej i długoterminowej</li> </ul>
Wielka Brytania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Świadczenia pieniężne</li> <li>• Świadczenia stomatologiczne</li> <li>• Medycyna alternatywna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szybki dostęp do specjalistów</li> <li>• Łóżka o podwyższonym standardzie w szpitalach publicznych</li> </ul>
Niemcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niektóre świadczenia opieki ambulatoryjnej</li> <li>• Świadczenia stomatologiczne</li> <li>• Świadczenia odszkodowawcze za pobyt w szpitalu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szerszy dostęp do specjalistów</li> <li>• Pojedyncze pokoje w szpitalu</li> </ul>
Włochy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Współpłacenie</li> <li>• Świadczenia nie refundowane</li> <li>• Opłaty hotelowe za pobyt w szpitalu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szerszy wybór świadczeniodawców</li> <li>• Szerszy dostęp do prywatnych szpitali.</li> </ul>

Źródło: E. Mossialos i in., Voluntary Health Insurance in the European Union, Report for Directorate General for Employment and Social Affairs of the European Commission, Brussels 2002.

Warto zaznaczyć, że w przypadku ubezpieczania kosztów powyżej przedstawionych czynności medycznych, nie mamy do czynienia z nakładaniem się systemu publicznego z komercyjnym. W większości ubezpieczenia komercyjne obejmują te przypadki, które w ogóle nie są pokrywane ze środków publicznych bądź dają możliwość wyższego komfortu korzystania z niektórych usług.

W sytuacji Polski, problem polega na tym, że osoby decydujące się na ubezpieczenie czy nawet abonament, dostają dokładnie to samo świadczenie, co w lecznictwie publicznym, czasami tylko o podwyższonym standardzie. To zamieszanie wynika z faktu, że nie ma w Polsce jasno określonego koszyka usług – ani negatywnego, ani tym bardziej pozytywnego – gdzie byłoby jasno stwierdzone, co w ramach publicznych ubezpieczeń mamy zagwarantowane, a co na pewno nie. W wielu przypadkach zależy to od uznaniowości personelu i sytuacji finansowej danej placówki medycznej.

Małgorzata Zaleska, Izabela Misiak  
Szkoła Główna Handlowa

## **Systemy nadzoru nad rynkiem finansowym w Austrii, Belgii, Irlandii oraz w Niemczech – analiza porównawcza**

### **1. Wprowadzenie**

Opracowanie składa się na cykl artykułów poświęconych systemom nadzoru nad rynkiem finansowym. W poprzednich artykułach zaprezentowane zostały główne założenia zintegrowanego nadzoru nad rynkiem finansowym oraz przykłady praktycznego wdrożenia wyżej wspomnianej koncepcji w niektórych krajach skandynawskich oraz w Wielkiej Brytanii.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie i porównanie systemów zintegrowanego nadzoru nad rynkiem finansowym w Austrii, Belgii, Irlandii oraz w Niemczech, tj. w krajach europejskich, które wprowadziły omawianą koncepcję nadzoru w 2002 i 2003 roku. Z uwagi na krótki okres funkcjonowania nadzoru zintegrowanego w wymienionych wyżej krajach ocena może dotyczyć w zasadzie rozwiązań instytucjonalnych, z pominięciem efektów wdrożenia.

Cykl artykułów zostanie zamknięty opracowaniem prezentującym konsekwencje wdrożenia nadzoru zintegrowanego nad rynkiem finansowym oraz możliwości i potrzebę wdrożenia omawianej koncepcji nadzoru w Polsce.

### **2. Zintegrowany nadzór nad rynkiem finansowym w Austrii**

Austriacki Urząd Rynku Finansowego (ang. *Austrian Financial Market Authority – FMA*) został utworzony w kwietniu 2002 roku, m.in. poprzez reorganizację i wyodrębnienie z Ministerstwa Finansów nadzoru bankowego<sup>1</sup>. *FMA* jest wspierany, w swoich zadaniach nadzorczych, przez Austriacki Bank Centralny<sup>2</sup>. Z chwilą wejścia w życie Austriackiej Ustawy Bankowej (*Austrian Banking Act*), co nastąpiło 2 kwietnia 2002 roku, uprawnienia Austriackiego Banku Centralnego zostały wzmocnione głównie w kwestii dokonywania inspekcji terenowych<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> [www.bwa.at](http://www.bwa.at), 15 lipca 2004 r.

<sup>2</sup> [www.centralbanking.co.uk](http://www.centralbanking.co.uk), 15 lipca 2004 r.

<sup>3</sup> [www.fma.gv.at](http://www.fma.gv.at), 10 lipca 2004 r.

Według stanu na dzień 30 września 2003 roku przeprowadzono badania, które wykazały, że 895 instytucji finansowych, posiadających licencje na działalność w sektorze usług finansowych na obszarze Austrii, jest pod nadzorem Austriackiego Urzędu Rynku Finansowego<sup>4</sup>. Poprzez wprowadzenie zasad wolności zakładania instytucji i swobody świadczenia usług w Austrii idea Jednolitego Europejskiego Rynku została wprowadzona w życie. Na podstawie wcześniej wspomnianych badań ustalono, że 21 instytucji finansowych z krajów członkowskich UE działało w Austrii poprzez swoje zagraniczne oddziały i 228 instytucji finansowych z krajów członkowskich UE było obecnych dzięki swobodnemu przepływowi usług<sup>5</sup>.

Kompetencje austriackiego nadzoru odnoszą się do zapewnienia prawidłowego funkcjonowania systemu finansowego oraz ochrony klienta instytucji finansowych. W celu zapewnienia stabilności systemu finansowego, *FMA* monitoruje działalność i przeprowadza inspekcje w austriackich instytucjach finansowych, biorąc pod uwagę zgodność ich działania z obowiązującymi standardami i ograniczeniami ustawowymi, głównie w zakresie ograniczania ryzyka, w tym limitów koncentracji<sup>6</sup>.

Istotnym zadaniem Urzędu Rynku Finansowego jest ocena kredytobiorców, a w szczególności zwrotu zaciągniętych przez nich kredytów. Jeżeli kredyty są zagrożone i narażone są na duże ryzyko w zakresie ich spłaty, *FMA* zobligowany jest do reakcji. Urząd Rynku Finansowego, obok wyżej zaprezentowanych funkcji, podlegających na zapewnieniu prawidłowego funkcjonowania sektora finansowego, przestrzegania zasad prawnych, posiada szczególne zadania, które zostały wymienione w Austriackiej Ustawie Bankowej (*Austrian Banking Act*)<sup>7</sup>, m.in.:

- udzielanie oraz odnawianie licencji na prowadzenie skatalogowanej w ustawie działalności gospodarczej,
- opiniowanie fuzji i przejęć z udziałem uczestników rynku usług sektora finansowego,
- nadzór nad regulacjami prawnymi, np. w zakresie kapitału akcyjnego, płynności,
- wprowadzanie sankcji i kar za nieprzestrzeganie regulacji prawnych,
- wdrażanie środków bezpieczeństwa w celu ochrony przed możliwością bankructwa,
- współpraca międzynarodowa z innymi agencjami nadzorczymi.

Na rysunku 1 przedstawiony został schemat organizacyjny *FMA*.

<sup>4</sup> www.bwa.at, 10 lipca 2004 r.

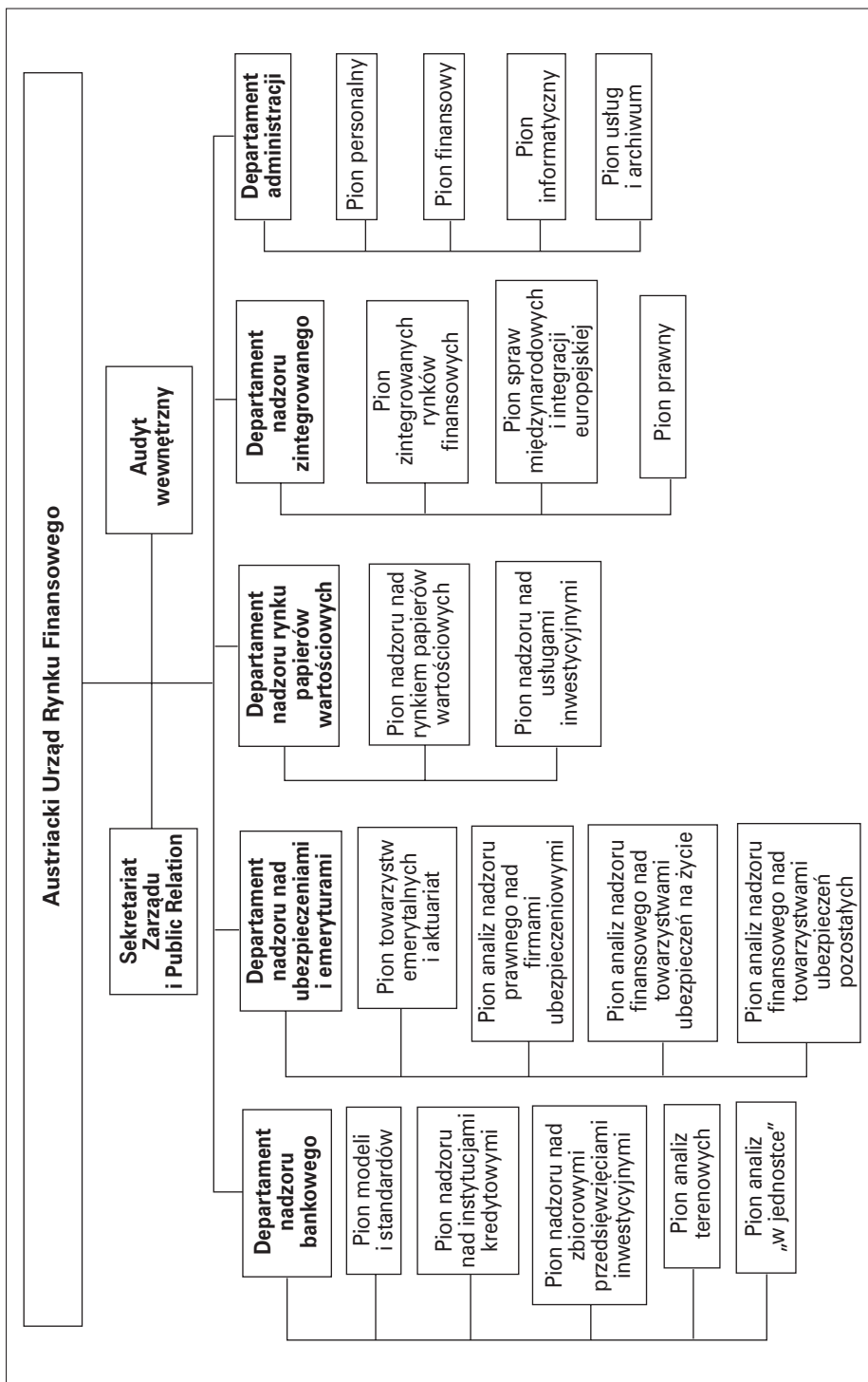
<sup>5</sup> www.bwa.at, 10 lipca 2004 r.

<sup>6</sup> Grunbichler A., Darlap P., *Integration of EU Financial Markets Supervision: Unification*, czerwiec 2003 r., www.fma.gv.at, 10 lipca 2004 r.

<sup>7</sup> www.bwa.at, 10 lipca 2004 r.



Rysunek 1. Schemat organizacyjny Austrian Financial Market Authority



Źródło: www.bwa.at, 10 lipca 2004 r.

### 3. System nadzoru nad rynkiem finansowym w Belgii

Do sierpnia 2002 roku nadzór finansowy w Belgii sprawowała Komisja Bankowa i Finansowa, przy czym nadzorem nad rynkiem ubezpieczeniowym zajmowała się odrębna instytucja. Komisja Bankowa, Finansowa i Ubezpieczeniowa (*Banking, Finance and Insurance Commission – BFIC*) została powołana na mocy ustawy z 2 sierpnia 2002 roku o nadzorze nad sektorem finansowym oraz usługami finansowymi w Belgii<sup>8</sup>.

Komisja nadzoruje uczestników rynku finansowego, takich jak:

- instytucje belgijskiego rynku regulowanego, tj. krajowe i zagraniczne przedsiębiorstwa działające wyłącznie na własny rachunek, przedsiębiorstwa zajmujące się działalnością inwestycyjną na rynku pierwotnym i wtórnym,
- instytucje clearingowe,
- emitenci instrumentów finansowych,
- brokerzy,
- pośrednicy finansowi<sup>9</sup>.

Na mocy ustawy o nadzorze nad sektorem finansowym oraz usługami finansowymi Komisja posiada uprawnienia do:

- przesyłania do Narodowego Banku Belgii (NBB) pełnej dokumentacji oraz wszelkich informacji, które posiada na temat współpracy pomiędzy pośrednikiem finansowym a pojedynczym klientem,
- podejmowania doraźnych kontroli i prowadzenia dochodzeń wraz z wglądem do każdego dokumentu, pliku czy całego systemu komputerowego,
- żądania zbadania przez audytorów oddziałów przedsiębiorstw czy instytucji na ich koszt,
- żądania od oddziałów przedsiębiorstw mieszczących się zagranicą wszelkiej dokumentacji oraz informacji dotyczących prowadzonej działalności.

BFIC oraz Narodowy Bank Belgii zobligowane są do ścisłej współpracy w dziedzinie nadzoru finansowego<sup>10</sup>. W związku z powyższym stworzono ciało zwane Komitetem ds. Stabilizacji Finansowej (*Committee for Financial Stability – CFS*)<sup>11</sup>. Komitet składa się z członków zarządu BFIC oraz z zarządu dyrektorów Narodowego Banku Belgii. Przewodniczącym Komitetu każdorazowo zostaje prezes NBB, a jego zastępcą zostaje prezes BFIC.

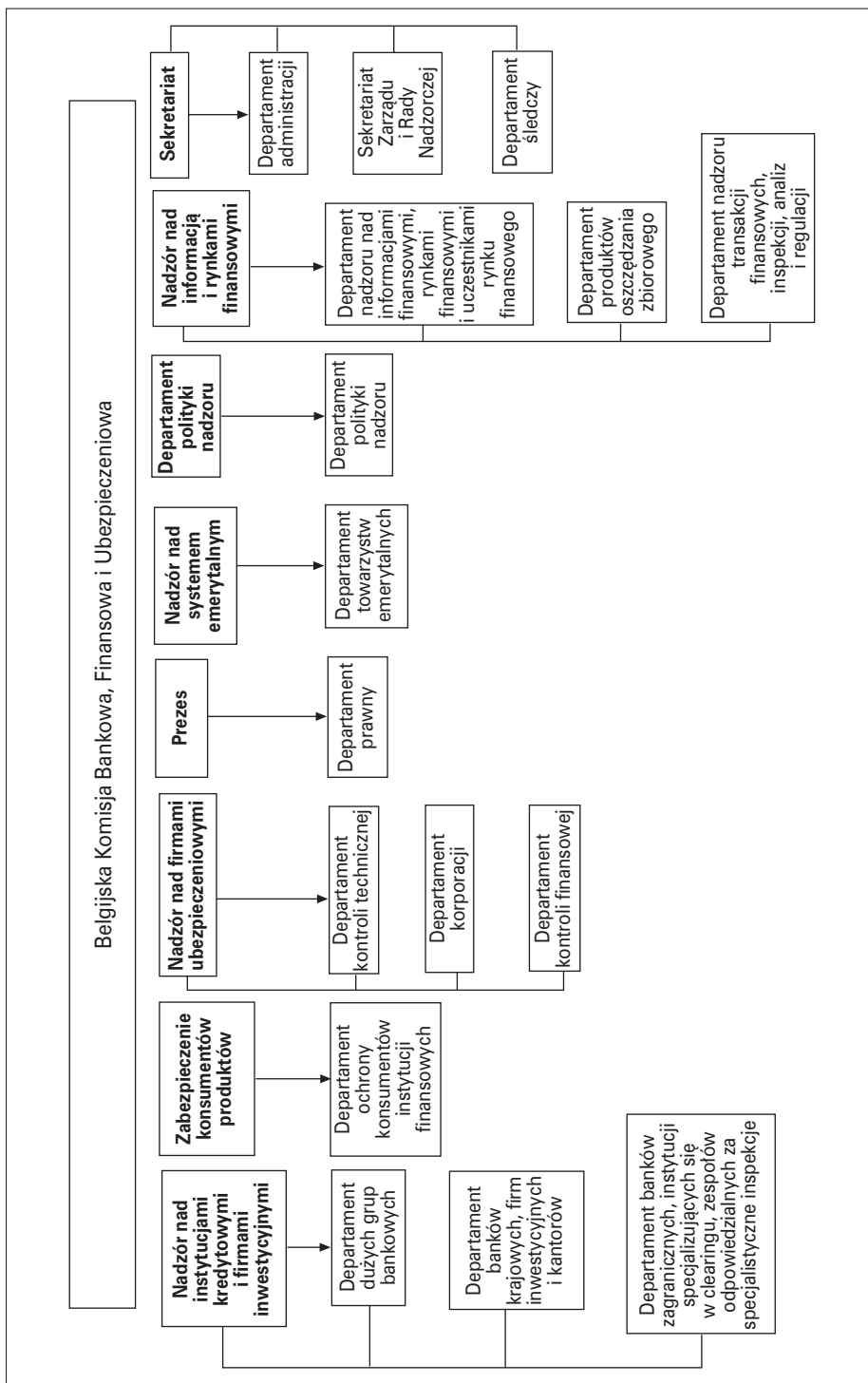
<sup>8</sup> www.cbfa.be, 10 lipca 2004 r.

<sup>9</sup> www.cbfa.be, 10 lipca 2004 r.

<sup>10</sup> www.nbb.be, 10 lipca 2004 r.

<sup>11</sup> Law on the supervision of the financial sector and on financial services, 2 sierpnia 2002 r., www.cbfa.be, 10 lipca 2004 r.

Rysunek 2. Schemat organizacyjny Banking, Finance and Insurance Commission



Źródło: www.cbfa.be, 10 lipca 2004 r.

W kręgu wspólnych zainteresowań BFIC oraz NBB pozostają<sup>12</sup>:

- stabilizacja systemu finansowego jako całości,
- koordynacja zarządzania podczas kryzysu,
- gwarancja depozytów i ochrona inwestorów,
- analiza ustaw, uchwał, pism okólnych oraz dekretów leżących w zainteresowaniu obu instytucji,
- czynności i zadania, które zostały przydzielone do zarządu BFIC albo do zarządu dyrektorów NBB, a są wykonywane w całości lub w części przez inną instytucję,
- koordynacja nadzoru nad instytucjami, przedsiębiorstwami oraz operacjami podlegającymi kompetencyjnie pod dwa urzędy.

Na rysunku 2 przedstawiony został schemat organizacyjny BFIC.

#### 4. Nadzorowanie instytucji finansowych w Irlandii

Bank Centralny Irlandii – który został utworzony w 1943 roku – z dniem 1 maja 2003 roku został poddany reorganizacji i zmienił nazwę na Centralny Bank oraz Nadzór Usług Finansowych (*Central Bank and Financial Services Authority*)<sup>13</sup>. Zmiana ta nastąpiła wraz z wejściem w życie przepisów Ustawy o Centralnym Banku i Nadzorze Usług Finansowych. Wymieniona ustawa umieściła nadzór nad wszystkimi instytucjami finansowymi działającymi w Irlandii w kompetencjach samodzielnego organu o nazwie Irlandzki Urząd Nadzoru Usług Finansowych (*Irish Financial Services Regulatory Authority – IFSRA*), który został utworzony jako część irlandzkiego banku centralnego wraz z dokładnie określonymi zadaniami i odpowiedzialnością<sup>14</sup>. Poza wyżej zaprezentowaną zmianą w zakresie nadzoru nad rynkiem finansowym, funkcje banku centralnego pozostały bez zmian.

Urząd Nadzoru Usług Finansowych obejmuje swoim zasięgiem wszystkie instytucje finansowe, również te, które wcześniej podlegały Departamentowi Przedsiębiorstw, Handlu i Zatrudnienia w Banku Centralnym Irlandii, Biurowi Dyrektorów ds. Konsumentów (*Office of Director of Consumer Affairs – ODCA*) oraz Registraturze ds. Społeczeństwa (*Registray of Friendly Society*)<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> Law on the supervision of the financial sector and on financial services, 2 sierpnia 2002 r., [www.cbfa.be](http://www.cbfa.be), 10 lipca 2004 r.

<sup>13</sup> [www.ifsra.ie](http://www.ifsra.ie), 10 lipca 2004 r.

<sup>14</sup> [www.irlgov.ie](http://www.irlgov.ie), 10 lipca 2004 r.

<sup>15</sup> [www.irlgov.ie](http://www.irlgov.ie), 10 lipca 2004 r.

Urząd Nadzoru Usług Finansowych jest odpowiedzialny za regulację zasad funkcjonowania wszystkich instytucji świadczących usługi finansowe w Irlandii<sup>16</sup>. Odgrywa również istotną rolę w procesie ochrony klientów tych instytucji<sup>17</sup>. Główne zadania Urzędu Nadzoru Usług Finansowych obejmują:

- pomoc klientom w podejmowaniu decyzji dotyczących inwestycji finansowych na stabilnym i bezpiecznym rynku finansowym,
- nadzór nad nieustannie rozwijającymi się instytucjami finansowymi, które powinny dawać konsumentom pewność, że powierzone lokaty i inwestycje są bezpieczne<sup>18</sup>.

IFSRA wykonuje swoje zadania poprzez następujące przedsięwzięcia:

- zapewnia klientom informację i edukację na temat kosztów, ryzyka i korzyści płynących z wykorzystania produktów finansowych. Wykorzystuje do tego celu m.in. tabele na stronie internetowej, przede wszystkim w celu zwrócenia szczególnej uwagi klientów na koszty;
- stale monitoruje konkurencję na rynku usług finansowych oraz współpracuje z Urzędem ds. Konkurencji (*Competition Authority*);
- wprowadza i reguluje zasady działalności dla instytucji funkcjonujących w sferze usług finansowych (np.: zasady obsługi klientów, a w szczególności sprzedaży produktów finansowych).

Klienci instytucji oferujących usługi finansowe mają swoje prawa, które zostały zapisane w Zasadach Prowadzenia (*Code of Conduct*)<sup>19</sup>. Wspomniane zasady nakładają na instytucje finansowe obowiązek działania w sposób uczciwy i przejrzysty. Jeśli konsument nie potrafi wykorzystać produktu finansowego, Urząd Nadzoru Usług Finansowych jest zobowiązany zapewnić mu pomoc. Urząd zapewnia także pomoc klientom, którzy mają zastrzeżenia co do opłat, jakości obsługi oraz błędów administracyjnych, jak również udziela odpowiedzi na zapytania o instytucje, produkty czy też usługi finansowe.

Na podstawową ochronę konsumentów składają się wypłacalność oraz bezpieczeństwo instytucji finansowych. Głównym zadaniem IFSRA jest odpowiedzialność w tym obszarze poprzez zapewnianie klientom bezpieczeństwa inwestycji i zwrotu depozytów. Z drugiej strony przyczynia się to do tworzenia stabilnego systemu finansowego oraz umacniania sektora usług finansowych.

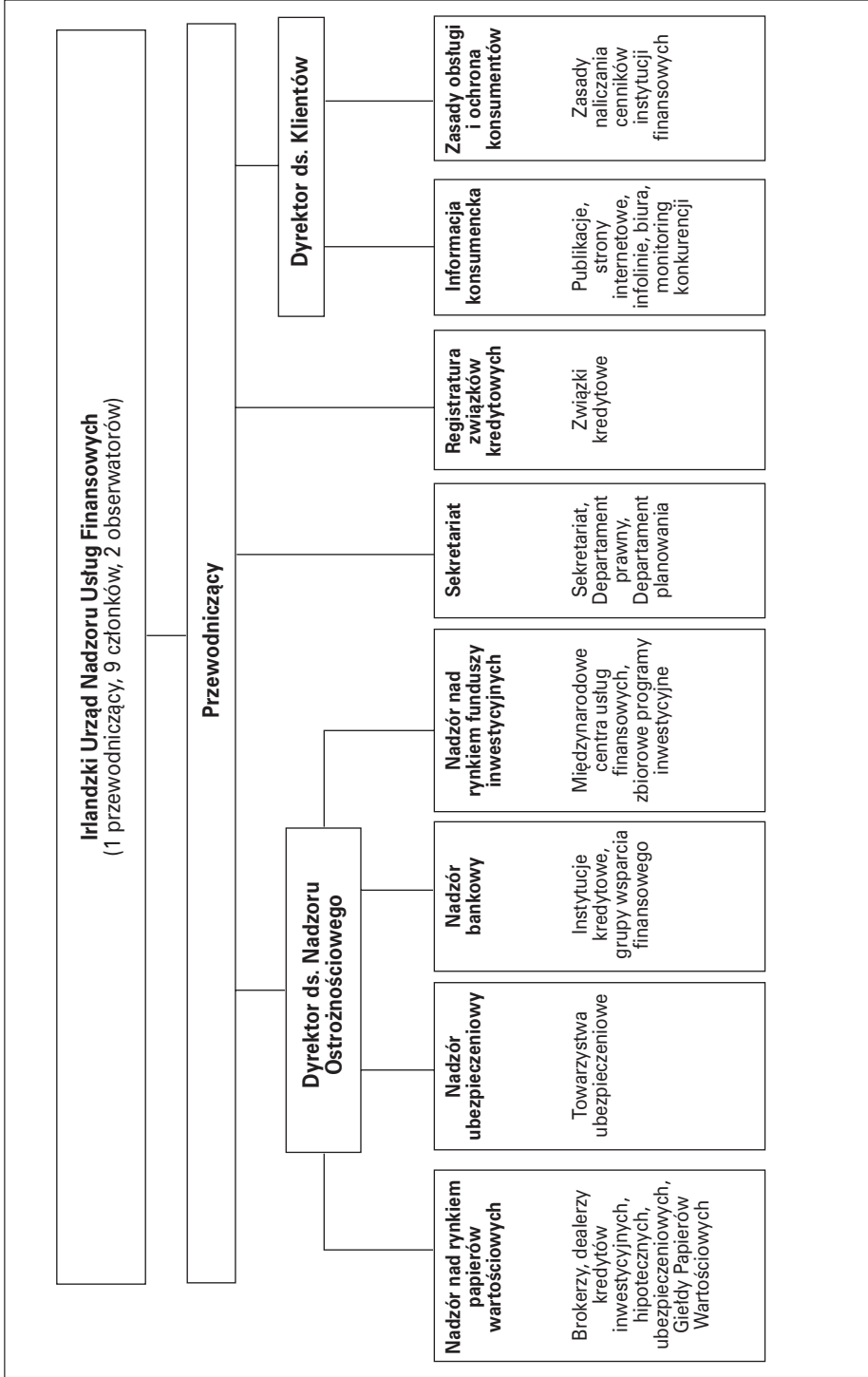
<sup>16</sup> Szypulewska-Porczyńska A., Zmiany w zakresie nadzoru nad rynkiem usług bankowych Unii Europejskiej oraz tendencje jego rozwoju, „Bank i Kredyt”, Nr 8/2003, s. 38–47.

<sup>17</sup> www.ifsra.ie, 10 lipca 2004 r.

<sup>18</sup> www.ifsra.ie, 10 lipca 2004 r.

<sup>19</sup> www.ifsra.ie, 10 lipca 2004 r.

Rysunek 3. Schemat organizacyjny Irish Financial Services Regulatory Authority



Źródło: [www.ifsra.ie](http://www.ifsra.ie), 10 lipca 2004 r.

W celu zagwarantowania klientom bezpieczeństwa inwestycji, Urząd koncentruje się na<sup>20</sup>:

- ocenie ryzyka, miernikach oraz technikach kontroli w poszczególnych sektorach usług finansowych,
- gromadzeniu danych stanowiących podstawę konstruowania skutecznych systemów wczesnego ostrzegania o zagrożeniach,
- programach inspekcji terenowych.

Na rysunku 3 przedstawiony został schemat organizacyjny IFSRA.

## 5. Zintegrowany system nadzoru nad rynkiem finansowym w Niemczech

W maju 2002 roku Federalne Biuro Nadzoru Bankowego, Federalne Biuro Nadzoru nad Przedsiębiorstwami Ubezpieczeniowymi oraz Federalne Biuro Nadzoru nad Handlem Papierami Wartościowymi zostały połączone, w celu stworzenia jednej instytucji nadzorującej rynek finansowy w Niemczech<sup>21</sup>.

Federalny Urząd Nadzoru Finansowego (*Federal Financial Supervisory Authority – FFSA*) monitoruje działalność wyspecjalizowanych instytucji finansowych oraz firm inwestycyjnych<sup>22</sup>. *FFSA* jest całkowicie niezależną, niemiecką agencją, która raportuje bezpośrednio do Ministra Finansów i jest odpowiedzialna za nadzór finansowy na podstawie ustawy o Niemieckich Usługach Finansowych oraz Kodeksu Przedsiębiorstw Inwestycyjnych. Integracji organizacyjnej instytucji nadzorujących rynek finansowy nie towarzyszyło niestety scalanie prawodawstwa w jeden akt normatywny.

W 2002 roku Parlament Niemiecki przyjął Ustawę Bankową, aby jasno rozdzielić obowiązki i uniknąć dublowania zadań między centralnymi instytucjami rynku finansowego w przyszłości. Ten Akt prawny zintensyfikował współpracę pomiędzy Federalnym Urzędem Nadzoru Finansowego a Bundesbankiem<sup>23</sup>. Federalny Urząd Nadzoru Finansowego oraz Bundesbank dokładnie określiły swoje zadanie w zakresie nadzoru finansowego, co zostało zapisane w porozumieniu pomiędzy dwiema omawianymi instytucjami.

Porozumienie zawarte pomiędzy Bundesbankiem oraz urzędem nadzoru reguluje podstawy tworzenia jednolitej struktury w ramach Centralnego Departamentu Biura Nadzoru Bankowego i Finansowego oraz Regionalnych Biur Bun-

<sup>20</sup> [www.irlgov.ie](http://www.irlgov.ie), 10 lipca 2004 r.

<sup>21</sup> [www.bafin.de](http://www.bafin.de), 10 lipca 2004 r.

<sup>22</sup> [www.bafin.de](http://www.bafin.de), 10 lipca 2004 r.

<sup>23</sup> [www.bawe.de](http://www.bawe.de), 10 lipca 2004 r.

desbanku<sup>24</sup>. Bundesbank jest odpowiedzialny za monitoring oraz kontrolę dokumentów oceniających system nadzoru, raporty, roczne zestawienia oraz zaudytowane raporty podsumowujące<sup>25</sup>. *FFSA* jest odpowiedzialne za przekazywanie rzetelnych i wiarygodnych informacji na temat nadzoru nad rynkiem usług finansowych. Tylko w bardzo szczególnych przypadkach *FFSA*, samodzielnie lub razem z bankiem centralnym przeprowadza audyt wewnętrzny.

Jak wyżej zaznaczono, Bundesbank jest bardzo zaangażowany w nadzór nad instytucjami finansowymi. Bank centralny dostarcza m.in. informacji na temat wypłacalności kredytobiorców. Przyczynia się w ten sposób do utrzymania stabilności systemu finansowego. Ponadto, niemiecki bank centralny odgrywa istotną rolę w wielu obszarach nadzoru nad rynkiem usług finansowych. Są nimi<sup>26</sup>:

- tworzenie zasad nadzoru bankowego w postaci regulacji i zarządzeń,
- proces nadzoru za wyjątkiem indywidualnych mierników i regulacji dotyczących instytucji finansowych, które są zarezerwowane dla Urzędu Federalnego,
- międzynarodowa współpraca z agencjami zagranicznymi.

Dodatkowo Bundesbank odgrywa ważną rolę w zarządzaniu podczas ewentualnego kryzysu na rynku finansowym<sup>27</sup>.

Zadania Urzędu Federalnego nie są ograniczone tylko do wydawania licencji, monitorowania i jeśli jest to konieczne – do odbierania licencji instytucjom finansowym. Urząd może również wydawać instrukcje, regulacje oraz zarządzenia o charakterze ogólnym. Do zadań Urzędu należy także rozwiązywanie problemów sektora finansowego, które mogą wpływać na bezpieczeństwo aktywów finansowych oraz stabilność gospodarki.

Nadzór nad rynkiem finansowym, sprawowany przez *FFSA*, można podzielić na trzy grupy:

- nadzór prawny – jak wyżej wspomniano *FFSA* tworzy regulacje prawne nadzoru nad rynkiem finansowym, np. istnieje obowiązek dla kadry kierowniczej działającej na rynku finansowym udowodnienia swoich kwalifikacji i reputacji,
- nadzór finansowy – instytucje oraz przedsiębiorstwa podlegające nadzorowi zobowiązane są do przedstawienia Urzędowi: planu operacyjnego,

<sup>24</sup> IMF, Germany: financial stability assesment, listopad 2003 r., [www.imf.org](http://www.imf.org), 10 lipca 2004 r.

<sup>25</sup> [www.bawe.de](http://www.bawe.de), 10 lipca 2004 r.

<sup>26</sup> Cooperation agreement between the Federal Financial Supervisory Authority and the Bundesbank, Frankfurt 20 października 2002 r., [www.bawe.de](http://www.bawe.de), 10 lipca 2004 r.

<sup>27</sup> Dermine J., European banking: past, present and future. Second banking conference, Frankfurt and Main, 24–25 października 2002 r.



funduszy jakimi dysponują, natomiast *FFSA* ma obowiązek rocznego sprawdzenia ich działalności,

- inspekcje terenowe – w regularnych odstępach *FFSA* przeprowadza inspekcje w instytucjach będących w stanie „zagrożenia” i w ostateczności ma uprawnienia do wycofania licencji na prowadzenie działalności.

Urząd Federalny podzielony jest na trzy dyrektoriaty:

- bankowości,
- ubezpieczeń,
- papierów wartościowych.

Urząd nadzoruje banki, firmy ubezpieczeniowe oraz firmy inwestycyjne działające na tym samym rynku i konkurujące o tych samych klientów. Jego odpowiedzialność rozciąga się na międzysektorową kontrolę ryzyka działalności oraz szczególną kontrolę fuzji i przejęć, jakie mają miejsce na rynku finansowym.

## 6. Zakończenie – analiza porównawcza

Analiza czterech systemów nadzoru nad rynkiem finansowym, tzn. w Austrii, Belgii, Irlandii i w Niemczech, pozwala wyodrębnić ich trzy wspólne cechy. Po pierwsze, omawiane systemy nadzoru funkcjonują w praktyce krajów europejskich stosunkowo niedługo, w porównaniu np. z blisko dwudziestoletnim doświadczeniem niektórych krajów skandynawskich. Z powyższego wynika, że okres ich funkcjonowania jest zbyt krótki, aby wyciągnąć wnioski na temat efektów ich działalności. Po drugie, omawiane systemy nadzoru nad rynkiem finansowym przypisują istotną rolę bankom centralnym w procesie nadzorowania. Po trzecie, obok dążenia do zapewnienia stabilności systemu finansowego, instytucje nadzorujące przypisują duże znaczenie ochronie konsumenta – klienta instytucji finansowych.

## 7. Bibliografia

1. Cooperation agreement between the Federal Financial Supervisory Authority and the Bundesbank, Frankfurt 20 października 2002, [www.bawe.de](http://www.bawe.de)
2. Dermine J., European banking: past, present and future. Second banking conference, Frankfurt and Main, 24–25 października 2002.
3. Grunbichler A., Darlap P., Integration of EU Financial Markets Supervision: Unification, czerwiec 2003 r., [www.fma.gv.at](http://www.fma.gv.at)
4. IMF, Germany: financial stability assesment, listopad 2003, [www.imf.org](http://www.imf.org)
5. Law on the supervision of the financial sector and on financial services, 2 sierpnia 2002, [www.cbfa.be](http://www.cbfa.be)

6. Szypulewska-Porczyńska A., Zmiany w zakresie nadzoru nad rynkiem usług bankowych Unii Europejskiej oraz tendencje jego rozwoju, „Bank i Kredyt”, Nr 8/2003.
7. [www.bwa.at](http://www.bwa.at)
8. [www.fma.gv.at](http://www.fma.gv.at)
9. [www.bafin.de](http://www.bafin.de)
10. [www.bawe.de](http://www.bawe.de)
11. [www.nbb.be](http://www.nbb.be)
12. [www.ifsra.ie](http://www.ifsra.ie)
13. [www.irlgov.ie](http://www.irlgov.ie)
14. [www.cbfa.be](http://www.cbfa.be)
15. [www.centralbanking.co.uk](http://www.centralbanking.co.uk)

## **Analiza zjawiska upadłości banków w Rosji w 2004 roku**

### **1. Wprowadzenie**

Celem niniejszego opracowania jest analiza przyczyn, przebiegu i skutków upadłości banków w Rosji w 2004 roku.

Analizą objęto jedenaście prywatnych banków komercyjnych działających w Rosji. Horyzont czasowy badania został zdeteminowany cofnięciem zezwolenia na prowadzenie działalności dla Sodbiznesbanku w dniu 13 maja 2004 roku oraz przywróceniem stabilności w rosyjskim sektorze bankowym w sierpniu 2004 roku.

Opisywane wydarzenia, które doprowadziły do wystąpienia szeregu symptomów charakterystycznych dla kryzysu bankowego, zostały zaprezentowane na tle specyfiki, uwarunkowań rozwoju m.in. ekonomicznych i prawnych, wielkości oraz innych wyników i danych sektora bankowego w Rosji, który ukształtował się w odpowiedzi na kryzys w 1998 roku.

Analiza dotycząca rosyjskich banków potwierdza, że zjawisko upadłości omawianych podmiotów jest jedną z immanentnych cech sektora finansowego, przy czym zasadniczym problemem pozostaje wyciąganie wniosków płynących z dotychczasowych kryzysów bankowych, przejawiających się m.in. upadłościami banków.

### **2. Charakterystyka sektora bankowego w Rosji po kryzysie w 1998 roku**

Analiza przyczyn kryzysu bankowego w Rosji w 1998 roku pozwoliła na gruntowne przeobrażenia całego sektora bankowego w tym kraju oraz stworzenie podstaw jego funkcjonowania. Podstawowym problemem było wyeliminowanie tych czynników, które w omawianym czasie doprowadziły do upadłości części prywatnych banków komercyjnych, tj.: braku przejrzystych zasad funkcjonowania systemu bankowego, nieskutecznego nadzoru bankowego, niskich kapitałów własnych banków, niewłaściwego zarządzania ryzykiem bankowym, etc. Bezpośrednią przyczyną upadłości banków w 1998 roku było błędne zarządzanie aktywami i pasywami banków, polegające na ulokowaniu środków finansowych w państwowych krótkoterminowych obligacjach (GKO). Konstrukcja trzymiesięcznych

obligacji, zapewniająca w warunkach galopującej inflacji zyski przewyższające rentowność działalności bankowej, doprowadziła do sytuacji, w której rosyjskie banki posiadały ponad 90% swoich aktywów ulokowanych w tych instrumentach rynku finansowego. Pogarszający się stan finansów publicznych Rosji – spowodowany m.in. załamaniem się współpracy z byłymi krajami socjalistycznymi, niestabilną sytuacją polityczną, zbyt powolnym reformowaniem scentralizowanej gospodarki, a także kryzysem azjatyckim – finansowany jedynie poprzez dodatkową kreację pieniądza, nieuchronnie doprowadził do załamania się systemu GKO, stanowiącego przykład swoistej „piramidy finansowej”. Wprawdzie koszty restrukturyzacji sektora bankowego wynikające z kryzysu w Rosji w 1998 roku nie były tak znaczące dla finansów publicznych, jak miało to miejsce w Indonezji, Tajlandii, Chile, Turcji czy Ekwadorze<sup>1</sup>, to istotne straty ponieśli jednak właściciele lokat zdeponowanych w bankach, którzy nie odzyskali swoich oszczędności.

Istotą podejmowanych działań przez Centralny Bank Rosji stało się zreformowanie systemu bankowego w Rosji oraz odzyskanie naruszonego zaufania do sektora finansowego. Jednym z pierwszych tego przejawów było powstanie 6 stycznia 1999 roku Agencji Restrukturyzacji Instytucji Kredytowych (Агентство по Реструктуризации Кредитных Организаций). Jej głównym zadaniem stała się ochrona interesów wierzycieli upadających banków, zapewnienie przejrzystości kryteriów i procedur restrukturyzacyjnych oraz racjonalizacja kosztów związanych z tymi procesami. Po ponad pięcioletnim okresie funkcjonowania Agencji działania wobec banków znajdujących się w trudnej sytuacji ekonomiczno-finansowej można podzielić na pięć grup:

- procedury restrukturyzacyjne, które zostały ukończone: AvtoVAZbank, Investbank, Czeliabkomzembank, Bank Piotr I, Bank Kiemierowo, Kuzbasugolbank, Rosyjski Bank Rolny (Rosselkhozbank), Rosyjski Narodowy Bank Handlowy, Bank Eurasia, Amurpromstrojbank, Viatka Bank, Bank Woroneż, Dalrybbank i Baszprombank,
- prowadzone jest postępowanie restrukturyzacyjne: Rosyjski Kredyt Bank,
- procedury likwidacyjne, które zostały ukończone: Kuzbassprombank, Kuzbassocbank,
- ma miejsce postępowanie likwidacyjne: SBS-AGRO Bank,
- zarządzanie postępowaniem naprawczym odbywa się bez udziału Agencji: Alfa Bank, Bank Wozrozdzenie<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> The banking system: Russia's Achilles Heel, Special Report, FitchRatings, New York, lipiec 2004, s. 5.

<sup>2</sup> <http://www.gk-arco.ru/eng/>, 8.08.2004 r.

Innymi działaniami były: zreformowanie prawa bankowego oraz regulacji dotyczących funkcjonowania banków w Rosji, tj. podniesienie limitu wymaganego kapitału założycielskiego banku do 5 mln euro, sprecyzowanie wymogów wobec osób zamierzających bezpośrednio lub pośrednio nabyć akcje banku, wprowadzenie obowiązku (począwszy od 1 października 2004 roku) sporządzania sprawozdań finansowych zgodnie z międzynarodowymi standardami (IFRS lub US GAAP) oraz rozpoczęcie tworzenia systemu gwarantowania depozytów bankowych. W przypadku, gdy bank nie przystąpi do systemu gwarantowania depozytów (DIS), będzie musiał zakończyć swoją działalność na koniec III kwartału 2005 roku.

Projekt reform dotyczących funkcjonowania sektora bankowego przedstawiony został także w opracowanym przez rząd w sierpniu 2003 roku programie rozwoju gospodarczego Rosji do 2005 roku (aktualnie trwają prace przygotowawcze nad programem do 2008 roku). Do najważniejszych zadań przedstawionych w omawianym programie należy zaliczyć:

- rozwinięcie rynku międzybankowego oraz rynku instrumentów pochodnych,
- zwiększenie kapitalizacji banków i podniesienie jakości kapitału (począwszy od 1 stycznia 2010 roku minimalny kapitał własny banku nie może być niższy niż 5 mln euro),
- stworzenie podstaw do rozwoju procesów konsolidacyjnych w Rosji (M&A),
- doprecyzowanie projektów legislacyjnych dotyczących upadłości banków, zarządzania ryzykiem, prawnych zabezpieczeń zwrotności kredytów, etc<sup>3</sup>.

Pomimo systematycznego wprowadzania zmian, organom nadzorczym sektora bankowego w Rosji nie udało się do tej pory przezwyciężyć największych problemów związanych z bankowością w tym kraju, tj.:

- braku przejrzystości zasad funkcjonowania banków (m.in. braku miarodajnej sprawozdawczości finansowej),
- zobligowania banków do ujawnienia głównych akcjonariuszy,
- podniesienia jakości kapitału zainwestowanego w sektor bankowy,
- wyegzekwowania przestrzegania norm ostrożnościowych dotyczących współczynnika wypłacalności, adekwatności kapitałowej, limitów koncentracji (zaangażowania kredytowego, inwestycji, pozycji walutowych), tworzenia rezerw obowiązkowych i celowych w funkcjonujących bankach.

Dopiero rozwiązanie wyżej wspomnianych problemów powinno przyczynić się do dalszego zwiększenia zaufania do sektora bankowego, utraconego w 1998 roku. Wyniki rosyjskiego sektora bankowego, który systematycznie rozwijał się

<sup>3</sup> <http://www.government.gov.ru/>, 10.08.2004 r.

w tempie 30–40% rocznie, poprawiły się na tyle, iż klienci ponownie wrócili do deponowania swoich oszczędności w bankach.

**Tabela 1. Podstawowe dane na temat wielkości i pozycji sektora bankowego w Rosji (wg stanu na 31.12.2003 roku)**

Wyszczególnienie	w %
Agregat M2 jako % PKB	29,8
Całkowite aktywa sektora bankowego jako % PKB	42,2
Kredyty dla podmiotów gospodarczych jako % PKB	18,0
Współczynnik wypłacalności	14,6
Udziałowcy zagraniczni jako % całkowitych aktywów sektora bankowego	7,4

Źródło: Centralny Bank Rosji i Fitch Ratings

Według statystyk Banku Centralnego Rosji liczba banków prowadzących działalność nie ulegała zasadniczym zmianom w ostatnim okresie.

**Tabela 2. Liczba banków funkcjonujących w Rosji w latach 2001–2004**

Wyszczególnienie	2001	2002	2003	31.01	29.02	31.03	30.04	31.05	30.06	31.07	31.08
				2004							
Liczba banków	1276	1282	1277	1278	1277	1277	1276	1274	1273	1269	1266

Źródło: Centralny Bank Rosji.

Liczba banków prowadzących działalność na terenie Rosji jest relatywnie duża, jednak należy zaznaczyć, iż poza kilkudziesięcioma, większość banków dysponuje skromną wartością aktywów (mniejszą od polskich banków spółdzielczych)<sup>4</sup>.

Przedstawiając wielkości i wskaźniki charakteryzujące rosyjski sektor bankowy, należy zaznaczyć, że trudno jest uzyskać wiarygodne i miarodajne dane finansowe. Pomimo faktu, iż począwszy od 1 października 2004 roku banki zostały zobligowane do przygotowywania sprawozdań według standardów międzynarodowych oraz dokonywania ich przeglądu przez audytorów, dotychczasowy stan przygotowań do tego procesu jest wysoce niezadowalający. Wprawdzie niewielka liczba banków rozpoczęła w ostatnich latach publikowanie raportów rocznych, to jednak w większości przypadków prezentowane dane są wewnętrznie niespójne, a przedstawiane wyniki trudno uznać za reprezentatywne (w większości przypadków brakuje np. opinii audytora). Dlatego w celu zaprezentowania pozycji sektora bankowego w Rosji posłużono się m.in. ratingami brytyjskiego miesięcz-

<sup>4</sup> Na podstawie obecnie funkcjonującego systemu sprawozdawczości w Rosji.

nika „The Banker”, pokazującego wielkość sektora bankowego w Rosji na tle innych krajów Europy Środkowej i Wschodniej.

**Tabela 3. Lista największych banków pod względem kapitałów własnych w Europie Środkowej i Wschodniej (wg stanu na 31.12.2002 roku)**

Lp.	Nazwa	Kraj	Kapitał własny	Aktywa	Pozycja pod względem aktywów
			w mln USD		
1	Sbierbank	Rosja	3 858	34 200	1
2	Wniesztorgbank	Rosja	2 118	7 277	12
3	Bank Pekao S.A.	Polska	1 587	16 954	5
4	Bank Handlowy	Polska	1 474	8 383	10
5	Ceskoslovenska Obchodni Banka	Czechy	1 399	19 808	3
6	BPH PBK S.A.	Polska	1 301	11 087	8
7	PKO BP S.A.	Polska	1 030	21 366	2
8	Gazprombank	Rosja	833	4 937	20
9	Banca Comerciala Romana	Rumunia	801	4 673	25
10	Ceska Sporitelna	Czechy	749	17 242	4

Źródło: „The Banker”, kwiecień 2004.

W Rosji uwypukla się podział istniejących banków na trzy grupy. Kryterium determinującym podział staje się struktura akcjonariatu. Największą rolę odgrywają banki państwowe, które praktycznie zmonopolizowały najbardziej atrakcyjne segmenty rynku bankowego, zarówno w przypadku osób fizycznych, jak i podmiotów gospodarczych.

**Tabela 4. Największe banki Rosji pod względem aktywów (wg stanu na 31.12.2002 roku)**

Lp.	Nazwa	Aktywa
		w mln USD
1	Sbierbank	34 200
2	Wniesztorgbank	7 277
3	Gazprombank	4 937
4	Wnieszekonombank	4 711
5	Alfa Bank	4 118
6	MDM Financial Group	3 423
7	Bank Moskwy	3 100
8	Międzynarodowy Bank Moskwy	2 505
9	Citibank	1 905
10	Rosbank	1 788

Źródło: „The Banker”, grudzień 2003.

Bardzo dobra jakość portfela kredytowego banków państwowych (większość udzielanych kredytów posiada gwarancje skarbu państwa) oraz dominacja na rynku depozytów sprawiają, iż banki te osiągają bardzo dobre wyniki finansowe. Do drugiej grupy, która zaczyna odgrywać coraz większe znaczenie, należą banki z przeważającym udziałem kapitału zagranicznego. Wprawdzie oferowane przez te banki warunki usług i produktów są zdecydowanie mniej korzystne od banków państwowych (różnica w oprocentowaniu lokat dochodzi nawet do 4–6 punktów procentowych), to jednak stabilna pozycja renomowanych instytucji przyciąga coraz większą liczbę klientów. Obecność takich banków, jak: Citibank, Raiffeisen, HypoVereinsbank (pośrednio), Deutsche Bank, ABN Amro, Dresdner Bank i innych zapewnia zwiększenie konkurencyjności sektora oraz obsługę zagranicznych koncernów, inwestujących na rynku rosyjskim. Trzecią grupę stanowią banki należące do prywatnych osób i instytucji. Niskie kapitały własne oraz mniej dochodowe segmenty rynku, w których prowadzą one swoją działalność sprawiają, iż muszą one podejmować znacznie większe ryzyko w zarządzaniu swoimi aktywami i pasywami, niż pozostałe dwie grupy banków.

**Tabela 5. Podział banków komercyjnych i 53 instytucji kredytowych w Rosji pod względem zarejestrowanego kapitału własnego (wg stanu na 30.06.2004 roku)**

Zarejestrowany kapitał własny	Wartość kapitału własnego w USD*	Liczba banków i instytucji kredytowych	Udział w ogólnej liczbie banków i instytucji kredytowych w %
do 3 mln rubli	do 103 350,63	82	6,18
od 3 do 10 mln rubli	do 344 502,09	142	10,71
od 10 do 30 mln rubli	do 1 033 506,27	246	18,56
od 30 do 60 mln rubli	do 2 067 012,55	230	17,35
od 60 do 150 mln rubli	do 5 167 531,37	215	16,21
od 150 do 300 mln rubli	do 10 335 062,73	185	13,95
powyżej 300 mln rubli	powyżej 10 335 062,73	226	17,04

\* wg kursu średniego z 30.06.2004 r.

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych Centralnego Banku Rosji.

Niskie kapitały własne rosyjskich banków wynikają z wcześniejszych uregulowań, według których niezbędny kapitał potrzebny do założenia banku wynosił zaledwie kilka tysięcy dolarów. Wprawdzie obecnym wymogiem jest posiadanie funduszy własnych w wysokości minimum jednego miliona euro (około 1,2 mln USD), jednak prawie pięćset instytucji nie spełnia tego kryterium<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> <http://www.cbr.ru/eng/>, 10.08.2004 r.



Ranking rosyjskich banków tylko nieznacznie zmienił się w 2003 roku w stosunku do roku poprzedniego (dane nie są audytowane i podane są według rosyjskich standardów rachunkowości).

**Tabela 6. Największe banki Rosji pod względem aktywów oraz wysokość ich kapitału własnego i zysku netto w tys. USD (wg stanu na 31.12.2003 roku)**

Miejsce wg aktywów	Nazwa banku	Aktywa	Kapitał własny	Miejsce wg kapitału	Zysk netto
1	Sbierbank	51 009 418	5 017 605	1	1 339 521
2	Wniesztorgbank	9 362 901	2 237 747	2	401 489
3	Gazprombank	7 459 442	967 647	4	189 546
4	Alfa Bank	6 653 448	788 954	5	10 230
5	Międzynarodowy Bank Przemysłowy	4 647 753	975 931	3	18 692
6	Rosbank	3 894 945	389 946	6	37 417
7	MDM Bank	3 871 932	303 233	10	22 645
8	Bank Moskwy	3 770 119	372 865	8	67 190
9	Międzynarodowy Bank Moskwy	2 748 662	194 858	16	102 930
10	Przemysłowo-Budowlany Bank	2 312 105	177 372	18	69 933
22	Guta Bank	1 041 053	102 884	38	5 903
54	Dialog-Optim	407 447	46 718	79	6 423
70	Credit Trust	306 351	45 470	82	11 433
110	Sodbiznesbank	206 891	75 450	52	4 065
163	Pawelecki	126 601	12 588	271	1 083

Źródło: obliczenia własne na podstawie Expert, Rating banków (<http://www.expert.ru/expert/ratings/banki/#russia>).

Państwowy Sbierbank zdecydowanie zdominował sektor bankowy w Rosji. Sbierbank jest liderem, jeśli chodzi m.in. o wysokość aktywów i kapitałów własnych, udział depozytów w systemie bankowym – 63% udziału w rynku, pożyczek detalicznych – 48% i kredytów dla podmiotów gospodarczych – 30%. Według stanu na 1 lutego 2004 roku depozyty osób indywidualnych wyrażone w rublach ulokowane w tym banku stanowiły 69,1% wszystkich depozytów w całym sektorze (44,8% w walutach obcych). Detaliczne depozyty Sbierbanku posiadają w całości gwarancje skarbu państwa. Aktywa banku stanowiły 27% aktywów całego sektora bankowego w Rosji. Sbierbank posiadał 17 regionalnych central, 1028 oddziałów i 19143 placówki na terytorium całej Rosji, rozlokowane w jedenastu strefach czasowych, prowadzących rachunki dla 1,3 mln podmiotów gospodarczych oraz dla 250 mln osób fizycznych<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> <http://www.sbrf.ru/eng/>, 10.08.2004 r.

### 3. Proces upadłości banków w Rosji w 2004 roku

Począwszy od lutego 2004 roku Bank Centralny Rosji rozpoczął proces ujawniania i sprawdzania głównych akcjonariuszy banków. Uporządkowanie sektora pod kątem relacji własnościowych stało się nieodzowne m.in. w kontekście wprowadzania systemu gwarantowania depozytów oraz wdrażania nowych standardów rachunkowości. Teoretycznie proste zadanie polegające na określeniu osób fizycznych i prawnych posiadających akcje banków, stało się niesłychanie skomplikowane ze względu na istniejący system powiązań kapitałowych, organizacyjnych lub personalnych w strukturze spółek kapitałowych w Rosji. Ustalenie rzeczywistych, wielopłaszczyznowych zależności pomiędzy poszczególnymi akcjonariuszami, zwłaszcza w kontekście większości głosów na walnym zgromadzeniu akcjonariuszy, uprawnień do kierowania polityką finansową i operacyjną oraz zarządzania aktywami i pasywami banku, przy relatywnie dużej liczbie banków oraz ogromnym obszarem terenie ich działalności okazało się bardzo trudne.

Konstatacja analiz doprowadziła do sytuacji, w której 13 maja 2004 roku Bank Centralny Rosji cofnął zezwolenie na wykonywanie czynności bankowych dla Sodbiznesbanku (jednomyślna decyzja w tej sprawie została podjęta dzień wcześniej). Sodbiznesbank był niewielkim bankiem założonym w 1991 roku. W kwietniu 2004 roku bank prowadził 75 tys. rachunków dla 35 tys. klientów<sup>7</sup>. Powodem tak rygorystycznej decyzji Banku Centralnego Rosji stało się naruszenie 6 i 7 artykułu prawa federalnego: prania pieniędzy oraz finansowania działalności terrorystycznej. Decyzja podjęta w maju była logiczną konsekwencją całego ciągu zdarzeń związanych z funkcjonowaniem tego banku, którego dalsza działalność mogła stanowić poważne zagrożenie dla środków finansowych klientów banku.

Według opinii Banku Centralnego Rosji, Sodbiznesbank nie przeprowadzał właściwego monitorowania transakcji dokonywanych z jego udziałem, nie przechowywał – pomimo ustawowego obowiązku – dokumentów księgowych o swoich operacjach za poprzednie lata (dotyczyło to szczególnie 2002 roku) oraz nie dostarczał informacji związanych z wprowadzaniem do obrotu finansowego wartości majątkowych pochodzących z nielegalnych lub nieujawnionych źródeł. Bank Centralny Rosji miał także wątpliwości dotyczące portfela kredytowego banku, rozliczeń podatkowych oraz poziomu obrotów dokonywanych przez nierezydentów.

Sytuację zaostrzył jeszcze dodatkowo fakt, iż zarząd Sodbiznesbanku nie przyjął tymczasowej administracji wyznaczonej przez Bank Centralny Rosji, powstrzymując siłą jej przedstawicieli przed wejściem do centrali banku. Odmowa współpracy z władzami oraz rozpoczęty proces niszczenia dokumentów przez bank

<sup>7</sup> [www.themoscowtimes.com](http://www.themoscowtimes.com), 08.08.2004 r.

znacznie zaogniły sytuację. Setki klientów rozpoczęło bezskuteczny run na placówkę Sodbiznesbanku, w celu odzyskania swoich lokat.

Zgodnie z obowiązującym prawem klienci tracili swoje oszczędności. Ponieważ system gwarantowania depozytów jest w trakcie tworzenia, Bank Centralny Rosji nie ponosił odpowiedzialności za depozyty ulokowane w bankach, a klienci jako „inni wierzyciele” znajdowali się na końcu listy osób uprawnionych do żądania zwrotu zobowiązań banku. Skala zwrotów depozytów oraz ich termin miał zostać wyznaczony przez właściwy sąd.

Bank Centralny Rosji zastrzegł, że sprawa Sodbiznesbanku ma charakter incydentalny i nie jest ona symptomatyczna dla całego sektora bankowego w Rosji. Jednak 17 maja 2004 r. przewodniczący Federalnego Urzędu ds. Monitoringu Finansowego (Федеральна Служба по Финансовому Мониторингу) ostrzegł, iż Urząd podejrzewa dziesięć innych banków o proceder prania pieniędzy. Wyowiedź ta rozpoczęła run klientów na banki chcących odzyskać swoje depozyty oraz spekulacje na temat domniemyanych banków, którym może zostać cofnięte pozwolenie na prowadzenie działalności.

Falę dociekań spotęgował fakt, iż Bank Centralny Rosji nie był w stanie ustalić, kto jest rzeczywistym właścicielem Sodbiznesbanku. Władze bankowe stwierdziły jedynie, iż 80% kapitału Sodbiznesbanku okazało się fikcyjne<sup>8</sup>.

Informacje o trudnościach w zakresie ustalenia struktury akcjonariatu Sodbiznesbanku doprowadziły do poważnych kłopotów inny bank – Credit Trust – w którym swoje udziały posiadał akcjonariusz Sodbiznesbanku. Oficjalnie akcjonariuszami Credit Trust było sześć spółek, z których każda nie posiadała 20% akcji. Założony 26 lipca 1994 roku Credit Trust systematycznie poprawiał swoją pozycję na rynku usług bankowych. Dane finansowe banku są jednak trudno porównywalne, ponieważ do 1 stycznia 2002 roku bank przygotowywał swoje sprawozdania finansowe zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości. Po tym okresie bank opracowywał sprawozdania według US GAAP. Sprawozdania do 2002 roku były badane przez firmę Deloitte & Touche.

**Tabela 7. Suma bilansowa, fundusze własne oraz wynik finansowy netto Credit Trust za lata 2000–2003 (w tys. USD)**

Wyszczególnienie	2000	2001	2002	2003*
Suma bilansowa	87 060	82 720	154 751	306 351
Fundusze własne	34 771	31 651	33 956	45 470
Wynik finansowy netto	-3 713	-3 170	2 305	11 433

\* Dane za 2003 r. wg standardów rosyjskich nie zweryfikowane przez audyt.

Źródło: obliczenia własne na podstawie raportów rocznych banku.

<sup>8</sup> <http://www.cikrf.ru/>, 10.08.2004 r.

Panika klientów spowodowała utratę płynności przez Credit Trust. Bank nie był w stanie wykupić obligacji, których termin wykupu zbiegł się w czasie z masowym wycofywaniem depozytów – w ostatnim tygodniu funkcjonowania banku klienci wycofali 200 mln rubli (ok. 6,8 mln USD). W celu ustabilizowania sytuacji oraz spłaty bieżących zobowiązań bank musiał wyasygnować kwotę 1,5 mld rubli (ok. 51,7 mln USD)<sup>9</sup>. Nie mogąc sprostać temu zadaniu, 4 czerwca 2004 roku zarząd banku podjął decyzję o samolikwidacji<sup>10</sup>. Dnia 24 czerwca 2004 roku Bank Centralny Rosji cofnął pozwolenie na prowadzenie działalności dla Credit Trust i wprowadził w nim tymczasowy zarząd komisaryczny.

Upadek Credit Trust usunął w cień cofnięcie pozwolenia na prowadzenie działalności kolejnemu bankowi. Dnia 29 maja 2004 roku Bank Centralny Rosji cofnął pozwolenie niewielkiemu Bankowi Nowoczerkaskiemu pod zarzutem prania pieniędzy i finansowania działalności terrorystycznej. Bank ten, będąc spółką z ograniczoną odpowiedzialnością, założoną w 1990 roku, nie miał obowiązku publikowania swoich danych finansowych ani ujawniania swojej struktury własnościowej. Zarejestrowany kapitał statutowy banku wynosił ok. 747 tys. USD<sup>11</sup>.

Kłopoty ekonomiczno-finansowe trzech banków oraz prawdopodobna utrata części depozytów przez ich klientów, pojawiające się w mediach pogłoski o istniejących „czarnych listach” czterestu, trzydziestu pięciu lub trzydziestu sześciu rosyjskich banków, którym mają być cofnięte zezwolenia na prowadzenie działalności, rozregulowała sytuację w sektorze bankowym. Brak możliwości uzyskania kredytu na krótkoterminowym rynku międzybankowym oraz potęgujący się run na banki doprowadziły część z nich do poważnych kłopotów z płynnością.

Banki rozpoczęły sprzedaż swoich aktywów trwałych (głównie nieruchomości) poniżej 20–30% ich rynkowej wartości. Próbę ratowania nadszarpniętego zaufania do sektora bankowego rozpoczęły władze centralne. Uspokajające oświadczenia Banku Centralnego Rosji oraz oficjalne dementi przewodniczącego Federalnego Urzędu ds. Monitoringu Finansowego w sprawie „czarnych list” nie były jednak w stanie rozwiązać uzasadnionych obaw klientów i zatrzymać rozpoczynającego się „efektu domina”.

Dnia 23 czerwca 2004 roku limity wypłat do 10 tys. rubli (ok. 345 USD) dla osób fizycznych wprowadził średnich rozmiarów bank Dialog-Optim i stanowiło to już poważne ostrzeżenie dla całego systemu bankowego. Dialog-Optim, założony 4 października 1994 roku, należał bowiem do czołówki prywatnych

<sup>9</sup> [www.themoscowtimes.com](http://www.themoscowtimes.com), 08.08.2004 r.

<sup>10</sup> Decyzja o likwidacji została następnie odwołana 7 czerwca 2004 r., aby dzień później ponownie ogłosić dobrowolną likwidację.

<sup>11</sup> <http://www.moneylaundering.com/>, 10.08.2004 r.

banków w wielu segmentach rynku usług i produktów bankowych (siedemnasty w kraju pod względem wartości zgromadzonych depozytów od osób prywatnych).

**Tabela 8. Suma bilansowa, fundusze własne oraz wynik finansowy netto banku Dialog-Optim za lata 2000–2003 (w tys. USD)**

Wyszczególnienie	2000	2001	2002	2003*
Suma bilansowa	103 619	167 365	224 734	407 447
Fundusze własne	12 323	49 316	48 891	46 718
Wynik finansowy netto	-4 299	75	2 126	6 423

\* Dane za 2003 r. wg standardów rosyjskich nie zweryfikowane przez audyt.

Źródło: obliczenia własne na podstawie raportów rocznych banku.

Kłopoty banku Dialog-Optim przyczyniły się do problemów firm sektora energetycznego, których transakcje były wykonywane z opóźnieniem bądź nie doszło do ich realizacji. Szczególnego znaczenia nabrały kłopoty z płynnością elektrowni jądrowych, których rachunki prowadził Dialog-Optim oraz firm mających swoje lokalizacje w Moskwie (ponad 50% rachunków spośród 50.000 prowadzonych przez bank należało do klientów z Moskwy).

Próby uratowania banku okazały się bezskuteczne. Dnia 11 sierpnia 2004 roku Bank Centralny Rosji cofnął pozwolenie na prowadzenie działalności dla tego banku. Jako główny powód wskazano brak płynności, niedopasowanie terminów zapadalności aktywów i wymagalności pasywów banku oraz brak możliwości uzupełnienia brakujących środków poprzez wniesienie dodatkowych funduszy własnych przez akcjonariuszy.

Dnia 24 czerwca 2004 roku – dzień później po wprowadzeniu limitu wypłat przez Dialog-Optim – wstrzymanie wszelkich płatności na czas nieokreślony ogłosił Promeksimbank. Założony 17 maja 1994 roku Promeksimbank był niedużym bankiem, który nie podawał swoich aktualnych danych finansowych. Zgodnie z rosyjskimi standardami rachunkowości, według stanu na 31 grudnia 2002 roku jego suma bilansowa wynosiła 33,6 mln USD, fundusze własne 10,2 mln USD, a zysk netto 0,331 mln USD<sup>12</sup>. Choć był to bank porównywalny wielkością z polskimi bankami spółdzielczymi, odgrywał on istotną rolę w rosyjskim sektorze bankowym ze względu na dużą popularność wśród innych banków emitowanych przez Promeksimbank obligacji.

Promeksimbank inwestował swoje środki finansowe w rynek nieruchomości położonych w okolicach Moskwy. Kłopoty Promeksimbanku doprowadziły do paniki w całym systemie bankowym. Okazało się, iż pomimo oświadczeń władz

<sup>12</sup> <http://pbank.ru>, 15.06.2004 r.

centralnych o kontrolowaniu sytuacji, kolejne banki nie potrafiąc przewyciężyć swoich problemów z płynnością, wywołanych masowym wycofywaniem depozytów, musiały przerwać wykonywanie czynności bankowych.

W ciągu następnych dni o swoich kłopotach finansowych i zaprzestaniu działalności informowały kolejno niewielkie banki: Pawelecki, Komercyjny Bank Oszczędnościowy, Moszhilstrojbank i Rikom<sup>13</sup>. Dnia 29 lipca 2004 roku Bank Centralny Rosji cofnął im pozwolenia na prowadzenie działalności. Jako powód wskazano nieprzestrzeganie przez te banki wymogów ustawowych oraz niezdolność do regulowania swoich zobowiązań. Jako bezpośrednią przyczynę upadku Promeksimbanku i pozostałych czterech banków podano opóźnienie przekraczające 15 dni w przekazaniu sprawozdań finansowych do nadzoru.

Paradoksalnie upadłość kolejnych banków, które nie miały dużego znaczenia w systemie bankowym (Komercyjny Bank Oszczędnościowy zajmował 351 miejsce w Rosji pod względem wielkości depozytów, Promeksimbank – 361, Moszhilstrojbank – 1217), rozpoczęła proces stabilizowania sektora. Po upadku dziewięciu banków władze państwowe: rząd, parlament i Bank Centralny Rosji przystąpiły do spóźnionych, ale radykalnych i skoordynowanych działań, obniżając dwukrotnie poziom rezerw obowiązkowych z 9% do 7% w czerwcu oraz z 7% do 3,5% w lipcu 2004 roku Duma Państwowa Rosji bardzo szybko uchwaliła legislację, na mocy której w przypadku upadłości banków depozyty klientów są gwarantowane do wysokości 100 tys. rubli (ok. 3.400 USD). Ponieważ prawo weszło w życie z datą wsteczną 1 stycznia 2004 roku, klienci upadających banków odzyskują część swoich środków.

**Tabela 9. Największe firmy Europy Środkowo-Wschodniej (wg stanu na 31.12.2003 r.)**

Lp.	Nazwa	Kraj	Branża	Przychody			Zatrudnienie w osobach
				w mln USD			
1	Gazprom	Rosja	paliwa	27 528	5 570	28 227	330 200
2	Łukoil	Rosja	paliwa	22 299	3 701	18 324	b.d.
3	RAO JES	Rosja	energ.	18 800	802	11 369	577 000
4	Rosyjskie Żelieznyje Dorogi	Rosja	transp.	18 494	b.d.	b.d.	b.d.
5	Jukos	Rosja	paliwa	16 332	b.d.	28 517	100 000
6	TNK BP	Rosja	paliwa	10 379	2 811	b.d.	b.d.
7	PKN ORLEN S.A.	Polska	paliwa	8 669	275	2 859	15 133
8	Surgutnieftiegaz	Rosja	paliwa	6 953	b.d.	11 045	b.d.
9	MOL	Węgry	paliwa	6 717	445	2 976	b.d.
10	Sibneft	Rosja	paliwa	6 590	2 278	13 513	b.d.

Źródło: „Rzeczpospolita”, 9.09.2004 r.

<sup>13</sup> <http://en.rian.ru/>, 14.08.2004 r.

Decydujący wpływ na dalszą sytuację banków w Rosji miały potęgujące się kłopoty jednego z największych koncernów Europy Środkowej i Wschodniej – Jukosu.

Upadek rosyjskiego giganta naftowego determinował sytuację w systemie bankowym w Rosji. Sytuacja ta uzmysłowiła, iż podobne postępowanie, jak wobec Jukosu, może dotknąć banki.

Czerwcowe upadki dotyczyły przeważnie małych banków. Dnia 6 lipca 2004 roku zamknął swoje oddziały Guta Bank. Według oświadczenia banku, w związku z wypłynięciem w maju ok. 345 mln USD środków finansowych oraz znacznymi wypłatami w lipcu bank został zmuszony do zawieszenia bieżących transakcji<sup>14</sup>. Guta Bank należał do czołówki rosyjskich banków.

**Tabela 10. Suma bilansowa, fundusze własne oraz wynik finansowy netto Guta Banku za lata 2000–2003 (w tys. USD)**

Wyszczególnienie	2000	2001	2002	2003
Aktywa	518 856	599 628	761 666	1 041 053
Fundusze własne	118 781	138 551	90 360	102 884
Wynik finansowy netto	1 022	1 582	2 455	5 903

\* Dane za 2003 r. wg standardów rosyjskich nie zweryfikowane przez audyt.

Źródło: obliczenia własne na podstawie raportów rocznych banku.

Guta Bank był częścią grupy kapitałowej „Guta Group”, obejmującej ponad sto przedsiębiorstw z różnych branż, m.in.: bankowości, ubezpieczeń, telekomunikacji, handlu, leśnictwa, przemysłu spożywczego, przemysłu lekkiego. Guta Bank został założony 28 listopada 1991 roku. Chociaż posiadał on sieć ponad 150 placówek, to jednak głównym obszarem jego zainteresowania i prowadzenia działalności był region Moskwy. Pełen zakres prowadzonych usług oraz oferowanych produktów sprawiał, iż liczba klientów banku dochodziła do 500 tys.<sup>15</sup> Bank ten odgrywał szczególne znaczenie w systemie finansowym Rosji ze względu na fakt, iż deponentem tego banku był RAO JES – monopolista energetyczny Rosji (elektrownie i sieci przesyłowe).

Specyficzny sposób inwestowania banku, który skupował tracące na wartości akcje Jukosu, doprowadził Guta Bank do problemów finansowych. Bank próbował ratować swoją pozycję, usiłując zaciągnąć kredyt w wysokości 400 mln USD w państwowym Wnieszorgbanku (bank nie mógł otrzymać kredytów na rynku międzybankowym). Odmowa udzielenia kredytu sprawiła, iż Guta Bank utra-

<sup>14</sup> <http://www.ap.org/>, 10.08.2004 r.

<sup>15</sup> [www.themoscowtimes.com](http://www.themoscowtimes.com), 10.08.2004 r.

cił płynność i ogłosił bankructwo. Dnia 7 lipca 2004 roku ten sam Wniesztorgbank za symboliczny 1 mln rubli (ok. 34 tys. USD) kupił zbankrutowany Guta Bank i natychmiast dostał od Banku Centralnego Rosji 700 mln dolarów pożyczki na jego uzdrowienie<sup>16</sup>.

Bankructwo Guta Banku rozpoczęło kolejną falę spekulacji na temat następnych „ofiar” w rosyjskim sektorze bankowym. Nieoczekiwanie przedmiotem zainteresowania stał się potentat na rynku bankowym i jeden z najsilniejszych banków rosyjskich – Alfa Bank. Alfa Bank, założony w 1990 roku, posiada swoje placówki w Rosji, Kazachstanie, Ukrainie, Holandii oraz biura w Londynie i Nowym Jorku. Bank prowadzi swoje rachunki dla około 900 tys. osób fizycznych i ponad 60 tys. podmiotów gospodarczych<sup>17</sup>. Dynamiczny rozwój banku, innowacyjność usług i produktów, dbałość o jakość obsługi klienta zdecydowanie wyróżnia ten bank na tle całego sektora bankowego w Rosji. Alfa Bank był pierwszym rosyjskim bankiem, który rozwinął swoją nowoczesną sieć bankowości detalicznej w stylu zachodnim: nowoczesne bankomaty, dostęp do zachodnich kart kredytowych i płatniczych, estetyczny wystrój placówek. Alfa Bank jako jedyny bank w Rosji od kilku już lat prowadzi swoją sprawozdawczość według międzynarodowych standardów rachunkowości oraz systematycznie udostępnia swoje roczne raporty.

**Tabela 11. Wybrane dane finansowe oraz współczynniki ROA i ROE Alfa Banku za lata 1999–2003 (dane w mln USD, wskaźniki w %)**

Wyszczególnienie	1999	2000	2001	2002	2003
Suma bilansowa	1 337	1 882	2 726	4 118	5 884
Kredyty	390	902	1 542	2 652	3 572
Depozyty	811	1 363	2 222	3 315	4 792
Kapitał własny	233	125	278	431	547
Zysk netto	50	77	85	105	106
ROA	3,74	24,44	3,13	3,06	2,11
ROE	102,00	33,04	68,33	37,62	24,49

Źródło: <http://www.alfa-bank.com>, 15.08.2004 r.

Od 1993 roku sprawozdania Alfa Banku są badane przez PricewaterhouseCoopers. Przejrzystość prowadzonej działalności bankowej sprawia, iż bank ten był laureatem prestiżowych nagród przyznawanych przez renomowane instytucje dla najlepszego banku w Rosji (m.in. The Banker, Euromoney, Global Finance, Operational Magazine Risk).

<sup>16</sup> <http://www.mosnews.com/>, 10.08.2004 r.

<sup>17</sup> <http://www.alfa-bank.com/>, 10.08.2004 r.



Zainteresowanie mediów skierowane na Alfa Bank wywołało panikę wśród jego klientów. Dnia 6 lipca 2004 roku zarząd banku wystosował oficjalny komunikat, w którym stwierdził, iż Alfa Bank nie ma kłopotów z bieżącą płynnością, a jego zobowiązania są regulowane terminowo. Jednocześnie zarząd oskarżył media oraz swoich konkurentów o rozpowszechnianie nieprawdziwych informacji. Ponieważ komunikat nie uspokoił klientów, dzień później Przewodniczący Rady Nadzorczej, Prezes oraz Dyrektor Generalny wystosowali w imieniu Alfa Banku pismo do swoich klientów, partnerów i inwestorów, w którym podkreślali, iż sytuacja banku jest stabilna, nie występują żadne przesłanki makroekonomiczne do powstania kryzysu bankowego w Rosji, a zaistniała sytuacja banku jest wywołana przez nieodpowiedzialnych urzędników, analityków i dziennikarzy<sup>18</sup>. Decydenci banku podkreślili także, iż nie zamierzają ubiegać się o jakikolwiek kredyt stabilizacyjny od banku centralnego.

W celu ułatwień dla swoich klientów, począwszy od 8 lipca 2004 roku wydłużono godziny pracy placówek banku do 21.00, przerwano urlopy pracowników banku oraz wynajęto dodatkowych kasjerów. Alfa Bank wprowadził także od 7 lipca dodatkową prowizję w wysokości 10% wycofywanej przed terminem lokaty. Decyzja ta była kwestionowana przez prawników, którzy twierdzili, że narusza ona w znaczący sposób umowy podpisane wcześniej z posiadaczami lokat.

W celu ratowania banku główni akcjonariusze wpłacili około 1 mld USD jako zasilenie kapitałami własnymi<sup>19</sup>. Alfa Bank uzyskał także pomoc od międzynarodowych instytucji, takich jak: VISA i MasterCard, które w najtrudniejszym okresie udzieliły wsparcia bankowi, informując klientów o swoim zaufaniu do tego banku i respektowaniu transakcji, wykonanych przy użyciu kart płatniczych Alfa Banku.

Zdeterminowane działania odniosły skutek. Dnia 13 lipca 2004 roku, po raz pierwszy od tygodnia, bilans wpłat od osób fizycznych był większy od sumy wypłat. Sytuacja zaczęła się uspokajać. Dnia 18 lipca 2004 roku zniesiono 10% prowizję od przedterminowych wypłat środków finansowych. Uznano to za koniec kryzysu w omawianym banku. Bank powrócił do normalnych godzin pracy. Decyzją zarządu uzyskane dochody w postaci pobranej dziesięcioprocentowej prowizji zostaną zwrócone klientom, którzy zachowali swoje rachunki w banku, w postaci 0,5% rocznej premii.

Według oświadczenia Przewodniczącego Rady Nadzorczej z Alfa Banku zostało wycofane w okresie od 5 do 19 lipca 2004 roku około 585 mln USD<sup>20</sup>. Straty wynikające z dłuższego czasu pracy oddziałów, zatrudnienia dodatkowych ban-

<sup>18</sup> <http://www.forbes.com/maserati/billionaires2004/>, 10.08.2004 r.

<sup>19</sup> <http://www.rbcdaily.ru/>, 10.08.2004 r.

<sup>20</sup> [www.themoscowtimes.com](http://www.themoscowtimes.com), 14.08.2004 r.

kowców, kasjerów i ochraniarzy zostały oszacowane na około 10 mln USD. Znacznie gorszą stratą według zarządu banku jest jednak utrata zaufania wśród klientów, na którego odbudowanie potrzeba w jego opinii kilku lat. Dlatego też zarząd banku pragnie podać do sądu niektóre media za nieodpowiedzialne działania mające na celu wywołanie paniki wśród klientów banku.

#### **4. Wnioski z analizy przyczyn i przebiegu kryzysu bankowego w Rosji**

W analizowanym okresie w Rosji wystąpiło szereg symptomów, które są charakterystyczne dla kryzysu bankowego: run na banki, zagrożenie stabilności wielu podmiotów gospodarczych należących do istotnych branż i sektorów gospodarki, ograniczenie dopływu pieniądza na rynku, zakłócenia w funkcjonowaniu rozliczeń pieniężnych, interwencja władz państwowych, w celu uspokojenia rynku, spadek zaufania społeczeństwa do systemu bankowego, etc. Skala obserwowanych zjawisk nie była jednak tak duża, aby spowodować kryzys ekonomiczny towarzyszący zazwyczaj kryzysom bankowym. Sytuacja taka mogła jednak zaistnieć w przypadku, gdyby nastąpiła upadłość Alfa Banku.

Elementem, który w znacznej mierze przeszkodził eskalacji kryzysu był brak makroekonomicznych podstaw do pogorszenia koniunktury sektora bankowego. W 2003 roku większość rosyjskich banków zanotowała najlepsze w historii wyniki finansowe. Powtórzenie kryzysu bankowego z 1998 roku, który był kryzysem transformacji i kryzysem nierównowagi wewnętrznej, przy opisywanym układzie w rosyjskim sektorze bankowym oraz przy wysokim tempie wzrostu gospodarczego, rosnących rezerwach walutowych i stabilizującej się inflacji w krótkoterminowej perspektywie należy uznać za mało prawdopodobne. W procesie upadłości banków w Rosji w 2004 roku można wyodrębnić dwie kategorie przyczyn:

- naruszenie regulacji bankowych i utrata płynności banków wywołana paniką klientów,
- próby przejęcia własności atrakcyjnych banków.

Upadek dziewięciu pierwszych banków był następstwem rozpoczęcia procesu porządkowania sektora bankowego. Nie ulega wątpliwości, że odebranie zezwoleń dla Sodbiznesbanku i banku Nowoczerkaskiego było zasadne. Żaden organ nadzorczy nie powinien tolerować wprowadzania do obrotu finansowego wartości majątkowych pochodzących z nielegalnych źródeł lub finansowania terroryzmu za pośrednictwem banków.

Sytuacja w Rosji przybrała jednak gwałtowniejszą formę z powodu opieszałości Banku Centralnego Rosji w egzekwowaniu prawa oraz braku przygotowa-

nia ze strony instytucji nadzorczych do przeprowadzenia takich działań w sektorze bankowym. Fundamentalny brak przejrzystości funkcjonowania banków oraz zaufania do tych instytucji wśród społeczeństwa po przebytych w 1998 roku kryzysie bankowym wywołał run na banki, którego przy zaplanowanym postępowaniu można było uniknąć.

Słabość systemu bankowego została uwypuklona po nieodpowiedzialnych wypowiedziach przedstawicieli organów nadzorczych, które doprowadziły do upadłości kolejne banki. Zakorzenione w społeczeństwie przekonanie o postępowaniu władz w przypadkach kryzysów spotęgowało panikę na rynku. Brak szybkiej reakcji instytucji centralnych spowodował upadek kilku banków średniej wielkości. Dopiero przeforsowanie poprawek legislacyjnych oraz obniżenie stopy rezerw obowiązkowych, które zwiększyły poziom płynności sektora uratowało następne banki przed upadłością.

Należy zauważyć, iż obok negatywnych skutków upadłości banków opiswana sytuacja w Rosji przyniosła również korzyści dla sektora bankowego. Każdy rodzaj upadłości banku trzeba rozpatrywać także w kategoriach pozytywnych, jako zjawisko inspirujące do podejmowania działań<sup>21</sup>. Rozpatrując w takim kontekście upadki banków w Rosji w 2004 roku należy stwierdzić, iż zaistniała sytuacja unaoczniała wielu akcjonariuszom konieczność dofinansowania banków, przestrzegania prawa bankowego, a także podniesienia jakości kapitałów własnych. Miejsce słabszych banków zostało zajęte przez inne banki, starające się wypełnić w ten sposób pojawiającą się niszę rynkową. Ogromną zaletą ostatnich zdarzeń w Rosji był także fakt, że osoby zarządzające aktywami i pasywami banków zdobyły cenne doświadczenia w utrzymywaniu płynności banku w przypadku masowego wycofywania depozytów przed terminem ich wymagalności.

Natomiast zupełnie nowymi przyczynami, które nie wystąpiły w dotychczasowych znanych kryzysach bankowych, były próby przejęcia samodzielnych banków oraz precedensowe na taką skalę użycie mediów, w celu uzyskania kontroli nad prywatnymi bankami. Upadłość Guta Banku oraz problemy Alfa Banku pokazały rolę władzy w procesie funkcjonowania sektora bankowego. Jest rzeczą oczywistą, iż prywatne banki, działając w konkretnym otoczeniu zewnętrznym, mają powiązania z grupami interesu danego kraju. Problemem jest jednak uchwycenie takich warunków współpracy, aby skala i zakres powiązań pozwoliły na samodzielną realizację wytyczonych strategii przez banki.

Wydarzenia rosyjskie po raz kolejny pokazały konieczność zwiększania niezależności systemu bankowego. Każda ingerencja w strukturę systemu bankowego

---

<sup>21</sup> M. Zaleska, *Identyfikacja ryzyka upadłości przedsiębiorstwa i banku. Systemy wczesnego ostrzegania*, Difin, Warszawa 2002, s. 9.

w gospodarce rynkowej narusza w znaczący sposób funkcjonowanie tego systemu. Ataki na Guta Bank i Alfa Bank były starannie przemyślanymi i realizowanymi z drobiazgową precyzją posunięciami, mającymi na celu przejęcie obu banków. O uratowaniu Alfa Banku zdecydowała jedynie obawa wynikająca z konsekwencji upadku banku dla sektora bankowego w Rosji.

Postrzeżenie sytuacji jaka zaistniała w Rosji w wyżej przedstawionym kontekście nie może tłumaczyć zbyt późnej reakcji Banku Centralnego Rosji na kolejne bankructwa banków. Beczynność organów nadzorczych w podobnych przypadkach w przyszłości może doprowadzić do szybkiego rozprzestrzenienia się kryzysu bankowego, tym bardziej, iż zgodnie z prognozami Banku Centralnego Rosji ponad 350 banków nie będzie w stanie spełnić wymogów niezbędnych do przystąpienia do systemu gwarantowania depozytów (zostaną one zmuszone do zaprzestania przyjmowania depozytów). Spowoduje to niewątpliwie upadek tych banków lub staną się one przedmiotem fuzji i przejęć (M&A). Bierność instytucji nadzorczych w takich momentach, brak zdecydowanych posunięć w początkowym okresie kryzysu czy wręcz nieodpowiedzialność urzędników może doprowadzić do „efektu domina” w systemie bankowym, a nawet całej gospodarce. Banki, którym cofnięto zezwolenia w 2004 roku nie były nowicjuszami w sektorze bankowym. Wszystkie przetrwały kryzys bankowy w 1998 roku.

Kryzys w sektorze bankowym w Rosji ma też swoich beneficjentów. Największe profity z trudnej sytuacji prywatnych banków osiągnęły dwa największe banki państwowe: Sberbank i Wniesztorgbank. Według szacunków klienci wpłacili do nich w ostatnim okresie ponad 2 mld rubli (ok. 68,9 mln USD)<sup>22</sup>. Ponadto Wniesztorgbank za symboliczną kwotę został nabywcą Guta Banku. Problemy prywatnych banków znacznie umocniły także banki z większościowym udziałem inwestorów z kapitałem zagranicznym. International Moscow Bank (Grupa HVB), Citibank, Raiffeisen i inne banki wykorzystywały problemy rosyjskiego sektora, pozyskując w tym okresie wartościowych klientów (dotyczy to zwłaszcza podmiotów gospodarczych), zainteresowanych stabilnością i przewidywalnością międzynarodowych instytucji. Innymi beneficjentami upadłości banków były osoby, które trafnie zdiagnozowały i zaprognozowały sytuację, która wystąpiła w systemie bankowym. Zwiększone obroty na giełdzie mogą sugerować, iż doprowadziło to do manipulacji kursami kilku spółek w celach spekulacyjnych.

Skutki zaistniałej sytuacji w sektorze bankowym w Rosji będą jeszcze w długim okresie determinować kontastację rosyjskiej gospodarki i systemu bankowego. Do najważniejszych z nich można zaliczyć:

- wzmocnienie nadzoru bankowego,

<sup>22</sup> www.themoscowtimes.com, 20.08.2004 r.

- udoskonalenie istniejących regulacji i prawa bankowego,
- zmiana postrzegania Rosji przez potencjalnych inwestorów w kontekście poszanowania ich praw oraz ochrony własności,
- negatywny wpływ zdarzeń na klimat inwestycyjny w Rosji oraz rozwój prywatnej przedsiębiorczości,
- zahamowanie rozwoju prywatnych banków,
- spadek zaufania do sektora bankowego,
- obciążenie budżetu kosztami zaistniałej sytuacji, których w większości można było uniknąć poprzez skuteczniejsze i szybsze działania instytucji nadzorczych,
- zniechęcenie funkcjonujących banków oraz firm prowadzących działalność na terytorium Rosji do sporządzania przejrzystych raportów finansowych zgodnie ze standardami międzynarodowymi (Alfa Bank i Jukos należały do liderów w tej dziedzinie); przejrzystość i jawność są tymczasem podstawą funkcjonowania rynków finansowych,
- apoteoza niepisanych praw funkcjonujących w gospodarce, świecie finansowym, w tym w systemie bankowym,
- tolerancja braku przejrzystości reguł oraz jednostek nie przestrzegających prawa bankowego (m.in. poziom i jakość kapitałów),
- brak stosowania dobrych zasad praktyki nadzorczej – wybiórcze respektowanie prawa wobec poszczególnych uczestników rynku,
- zmniejszenie zaufania do ratingów renomowanych instytucji międzynarodowych, które w pośpiechu zmieniały oceny rosyjskich banków.

Innym skutkiem upadłości banków oraz runu na banki było wycofanie części depozytów oraz środków finansowych, znajdujących się na rachunkach bieżących, poza system bankowy (szacuje się, iż Rosjanie utrzymują od 20 do 50 mld rubli poza systemem bankowym). Niepokojący jest fakt, iż w swoim pierwszym odruchu osoby fizyczne, mając w pamięci kryzys bankowy z 1998 roku oraz utratę znacznej części oszczędności, próbują utrzymywać swoje środki finansowe w postaci gotówki. W dwóch dniach – 8 i 9 lipca 2004 roku Rosjanie wycofali z sektora bankowego równowartość 859 mln USD (w samej tylko Moskwie równowartość 687 mln USD). Szacuje się, iż w ciągu czerwca i lipca wycofano z rosyjskiego systemu bankowego środki finansowe o równowartości 2 mld USD<sup>23</sup>.

Klasyczny ekonomiczny motyw przeczności został zwielokrotniony przez wysoki stopień niepewności co do perspektyw sektora bankowego w przypadku występujących zaburzeń w turbulentnym otoczeniu rosyjskiej gospodarki. Duży odpływ kapitału z banków był także spowodowany ucieczką od rodzimej waluty

<sup>23</sup> www.themoscowtimes.com, 20.08.2004 r.

osób fizycznych oraz prawnych i dokonaniu jej wymiany na inne waluty (głównie dolara amerykańskiego). W lipcu 2004 roku została zakupiona w Rosji rekordowa w ciągu ostatnich pięciu lat ilość dolarów amerykańskich. Upadłość banków była też powodem odpływu części kapitału poza granice kraju.

Nie ulega wątpliwości, iż spadek zaufania do banków wśród społeczeństwa rosyjskiego będzie odczuwalny przez najbliższe miesiące. Zadaniem nadzoru bankowego będzie dołożenie wszelkich starań, aby sektor bankowy był postrzegany w jak najlepszym świetle.

## 5. Streszczenie

W opracowaniu poddano analizie przypadki upadłości prywatnych banków w Rosji w 2004 r. Proces upadłości został przedstawiony w kontekście aktualnej struktury i sytuacji ekonomiczno-finansowej sektora bankowego w Rosji. Analizą objęto jedenaście banków. Stwierdzono, że przyczyną ich upadłości było naruszenie regulacji bankowych, utrata ich płynności wywołana paniką klientów oraz próba przejęcia własności atrakcyjnych banków. Po raz pierwszy w walce konkurencyjnej między bankami użyto na taką skalę mediów w celu wyeliminowania określonych banków oraz przejęcia ich atrakcyjnych klientów. Wskazano także, iż w przypadku wcześniejszej reakcji Centralnego Banku Rosji można było prawdopodobnie uniknąć w pewnym stopniu skutków zaistniałej sytuacji. Stwierdzono, że czynnikami determinującymi wizerunek systemu bankowego w Rosji w najbliższej przyszłości będą: wyciągnięcie wniosków z upadków banków, wyegzekwowanie od sektora bankowego przestrzegania istniejących regulacji oraz dokończenie rozpoczętych reform legislacyjnych.

## 6. Bibliografia

1. Międzynarodowe Standardy Rachunkowości 2001, International Accounting Standards Committee Foundation, Londyn 2001.
2. Raporty roczne rosyjskich banków komercyjnych.
3. The banking system: Russia's Achilles Heel, Special Report, FitchRatings, New York, lipiec 2004.
4. Zaleska M., Identyfikacja ryzyka upadłości przedsiębiorstwa i banku. Systemy wczesnego ostrzegania, Difin, Warszawa 2002.

### Adresy stron internetowych

5. <http://www.alfa-bank.com/>
6. <http://www.ap.org/>

7. <http://www.bloomberg.com>
8. <http://www.cbr.ru>
9. <http://www.cikrf.ru/>
10. <http://www.en.rian.ru/>
11. <http://www.expert.ru>
12. <http://www.forbes.com/>
13. <http://www.gk-arco.ru>
14. <http://www.government.gov.ru/>
15. <http://www.kommersant.ru/>
16. <http://www.moneylaundering.com/>
17. <http://www.moscowtimes.ru>
18. <http://www.mosnews.com>
19. <http://pbank.ru>
20. <http://www.rambler.ru>
21. <http://www.rbcdaily.ru/>
22. <http://www.reuters.com>
23. <http://www.russiajournal.com>
24. <http://www.rzeczpospolita.pl>
25. <http://www.sbrf.ru>
26. <http://www.thebanker.com/>
27. <http://www.themoscowtimes.com>
28. <http://wiadomosci.gazeta.pl>
29. <http://www.yandex.ru>

## Alternatywne metody szacowania *cash flows*

### 1. Zagadnienia wstępne

W teorii i praktyce stosowane są alternatywnie dwie szkoły (filozofie) szacowania przepływów pieniężnych (*cash flows*), tj. szkoła księgową i szkoła finansową. Filozofia księgową sporządzania przepływów pieniężnych opiera się na prawie bilansowym, które pozwala na wyliczenie przepływów pieniężnych według dwóch metod:

- **metody pośredniej** – gdzie punktem wyjścia jest zysk netto,
- **metody bezpośredniej** – gdzie zestawia się (bezpośrednio ze sobą) dwa strumienie pieniężne: wpływy i wydatki.

Szkoła finansowa obliczania *cash flows* posługuje się całkowicie innymi kategoriami pojęciowymi, tj. marżą operacyjną brutto i majątkiem obrotowym netto. Tu również można mówić o dwóch metodach szacowania *cash flows*, gdyż marżę brutto ustala się na sposoby. Wyróżnić zatem można:

- **metodę pośrednią** – bazującą na zysku operacyjnym i operacyjnych kosztach niemonetarnych,
- **metodę bezpośrednią** – opartą na przychodach operacyjnych i operacyjnych kosztach monetarnych.

W Polsce, wraz wejściem w życie ustawy<sup>1</sup> o rachunkowości z 1994 roku, przyjęty został model szacowania *cash flows* zbliżony do metodologii angielskiej, oparty na metodzie pośredniej. Jednakże proces wejścia Polski w struktury unijne wymusił dostosowanie rozwiązań rachunkowych oraz zakresu informacyjnego sprawozdań finansowych zarówno do Dyrektyw Unii Europejskiej, jak i do rozwiązań ujętych w Międzynarodowych Standardach Rachunkowości, za którymi opowiada się Komisja Europejska.

Nowelizacja ustawy o rachunkowości wprowadzona w życie w pełnym wymiarze z dniem 1 stycznia 2002 roku, obliguje jednostki gospodarcze, określone w art. 64 ust. 1 tejże ustawy, do sporządzania „rachunku przepływów pieniężnych” (do końca 2001 roku ten rodzaj sprawozdań finansowych określano mianem „sprawozdań z przepływu środków pieniężnych”). Zmieniona ustawa o ra-

---

<sup>1</sup> Dz.U. z 2002 r. Nr 76, poz. 694 ze zm.



chunkowości dała możliwość wyboru pomiędzy znaną już metodą pośrednią szacowania *cash flows* a nową – bezpośrednią (tzw. metodą kasową). Jednakże ułomnością nowelizacji była niejednoznaczność terminów wykorzystywanych na potrzeby bilansu, rachunku zysków i strat, a także rachunku przepływów pieniężnych, co przysparzało wiele trudności przy sporządzaniu sprawozdania *cash flows*. Doprecyzowanie definicji oraz scharakteryzowanie poszczególnych elementów sprawozdania przepływów pieniężnych nastąpiło dopiero w momencie wprowadzenia, uchwałą Nr 5/03 Komitetu Standardów Rachunkowości z dnia 22 lipca 2003 roku, Krajowego Standardu Rachunkowości Nr 1 „Rachunek przepływów pieniężnych” (KSR1).

## 2. Przepływy pieniężne w myśl prawa bilansowego

W myśl KSR1 i ustawy o rachunkowości jednostka w rachunku przepływów pieniężnych, sporządzanym metodą pośrednią lub bezpośrednią, wykazuje przepływy w podziale na trzy rodzaje działalności: operacyjną, inwestycyjną i finansową (tabela 1). Jednak metodą bezpośrednią lub pośrednią prezentuje się wyłącznie dane dotyczące przepływów z działalności operacyjnej<sup>2</sup>, natomiast dane dotyczące przepływów z działalności inwestycyjnej i finansowej – zawsze metodą pośrednią. Pamiętać należy, że określenie *metoda pośrednia* (lub *metoda bezpośrednia*) oznacza sposób prezentacji informacji o przepływach działalności operacyjnej, a nie technikę obliczeń prowadzących do określonego sposobu prezentacji.

Na potrzeby rachunku *cash flows* podstawowe sfery działalności jednostki określone są następująco:

- **przepływy z działalności operacyjnej** – obejmują przede wszystkim skutki pieniężne tych operacji i zdarzeń, które wymagają uwzględnienia przy ustalaniu wyniku finansowego (zysku/straty) ze sprzedaży. Jeżeli jednostka wytwarza określony rodzaj produktów lub świadczy usługi, to w działalności operacyjnej wykazuje się wpływy i wydatki związane z produkcją i sprzedażą tych produktów lub wykonywaniem usług albo też gdy jednostka zajmuje się obrotem towarowym (handlem), wówczas w działalności operacyjnej wykazuje się wpływy i wydatki związane z nabyciem i sprzedażą towarów;
- **przepływy z działalności inwestycyjnej** – obejmują wydatki i wpływy poniesione na zakup (budowę) lub uzyskane ze sprzedaży przez jednostkę aktywów trwałych (z wyjątkiem długoterminowych rozliczeń mię-

<sup>2</sup> Wyjątek stanowią zakłady ubezpieczeń, które sporządzają rachunek przepływów pieniężnych wyłącznie metodą bezpośrednią.

dzyokresowych oraz należności długoterminowych, jeżeli dotyczą one działalności operacyjnej) oraz inwestycji krótkoterminowych (z wyjątkiem środków pieniężnych i innych aktywów pieniężnych oraz aktywów finansowych zaliczanych do ekwiwalentów środków pieniężnych), a także pieniężne korzyści i koszty prowadzenia tej działalności;

- **przepływy z działalności finansowej** – obejmują wpływy i wydatki związane zarówno z pozyskaniem, jak i spłatą własnych i obcych źródeł finansowania. Powodują one jednocześnie zmiany rozmiarów i relacji kapitału (funduszu) własnego i zadłużenia w jednostce, przy czym przez zadłużenie rozumie się tu zadłużenie z innych tytułów niż zakupy (materiałów, surowców, towarów, usług) związane z działalnością operacyjną.

**Tabela 1. Struktura rachunków przepływów pieniężnych**

Metoda pośrednia	Metoda bezpośrednia
<b><i>Działalność operacyjna</i></b>	<b><i>Działalność operacyjna</i></b>
Zysk/Strata netto	Wpływy (+)
blok korekt:	Wydatki (-)
korekty <i>in plus</i>	
korekty <i>in minus</i>	
<b>Strumień operacyjny</b>	<b>Strumień operacyjny</b>
<b><i>Działalność inwestycyjna</i></b>	<b><i>Działalność inwestycyjna</i></b>
Wpływy (+)	Wpływy (+)
Wydatki (-)	Wydatki (-)
<b>Strumień inwestycyjny</b>	<b>Strumień inwestycyjny</b>
<b><i>Działalność finansowa</i></b>	<b><i>Działalność finansowa</i></b>
Wpływy (+)	Wpływy (+)
Wydatki (-)	Wydatki (-)
<b>Strumień finansowy</b>	<b>Strumień finansowy</b>
<b>Strumień przepływów netto</b>	<b>Strumień przepływów netto</b>

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Szkoła finansowa szacowania *cash flows*

Występujący w filozofii księgowej podział całkowitego strumienia pieniężnego na trzy częściowe ma swoje odzwierciedlenie także w szkole finansowej. Ponadto

różnice pomiędzy bezpośrednią i pośrednią metodą, tak w szkole księgowej, jak i w finansowej, ograniczają się do działalności operacyjnej. Oznacza to, że bez względu na rodzaj zastosowanej szkoły **ostateczna wartość operacyjnych przepływów pieniężnych**<sup>3</sup> jest taka sama, jednakże czynniki kształtujące poziom *cash flows* z działalności operacyjnej są w każdej z metod inaczej zaprezentowane.

Działalność operacyjna generuje strumień pieniężny dopływający do przedsiębiorstwa. Jego wielkość określona jest sumą marży operacyjnej i zmian majątku obrotowego netto, obliczonego w okresie, w którym powstała wymieniona marża operacyjna. Wspomniana suma nie uwzględnia jeszcze wszystkich strumieni pieniężnych. Wielkość ta jest korygowana strumieniem pieniężnym tworzonym przez działalność pozaoperacyjną. Chodzi tutaj przede wszystkim o działalność inwestycyjną oraz działalność finansową<sup>4</sup>.

Strumień generowany w działalności operacyjnej można wyrazić następującym wzorem<sup>5</sup>:

$$S_o = M_{ro} - \Delta CCN_{(t, t+1)},$$

gdzie:

$S_o$  – strumień pieniężny netto generowany przez działalność operacyjną,

$M_{ro}$  – marża operacyjna wytworzona w danym okresie,

$\Delta CCN$  – zmiana (przyrost lub zmniejszenie) majątku obrotowego netto w okresie od  $t$  do  $t + 1$ ,  $\Delta CCN = CCN_{t+1} - CCN_t$ .

W podejściu finansowym punktem wyjścia do badania przepływu strumieni finansowych jest marża operacyjna (kategoria zbliżona do zysku operacyjnego). Rozpatrując przyczyny zmian w stanie posiadania pieniądza, można powiedzieć, że podstawowy strumień pieniężny dopływający do przedsiębiorstw generuje działalność operacyjna. Mechanizmy generowania tego potencjalnego strumienia pieniądza wyjaśnia teoria marży operacyjnej ( $M_{ro}$ ).

Marżę operacyjną definiuje się jako różnicę pomiędzy przychodami ze sprzedaży (według wartości zafakturowanej, skorygowanej o ewentualne inne dochody i pomniejszonej o podatek od wartości dodanej) a pieniężnymi kosztami sprzedaży<sup>6</sup> (**wszystko dotyczy działalności operacyjnej z punktu widzenia *cash flows***):

<sup>3</sup> Przy założeniu, że nie wzrasta poziom tzw. rezerwy transakcyjnej, o której mowa w dalszej części publikacji.

<sup>4</sup> J. Ostaszewski, Zarządzanie Finansami w spółce akcyjnej, Difin, Warszawa 2003.

<sup>5</sup> Tamże.

<sup>6</sup> Tamże.

$$\mathbf{M_{RO}} = \mathbf{P_S} + \mathbf{D} - \mathbf{P} - \mathbf{K_{SM}},$$

gdzie:

$\mathbf{M_{RO}}$  – marża operacyjna,

$\mathbf{P_S}$  – przychody ze sprzedaży dotyczące działalności operacyjnej,

$\mathbf{D}$  – inne dochody zaliczane do działalności operacyjnej w myśl cash flows, natomiast w rachunku wyników wykazywane jako przychody finansowe lub zyski nadzwyczajne,

$\mathbf{P}$  – podatek od wartości dodanej,

$\mathbf{K_{SM}}$  – koszty sprzedaży monetarne (pieniężne) dotyczące działalności operacyjnej.

Oszacowanie strumienia pieniężnego z działalności operacyjnej przy pomocy marży operacyjnej wyliczonej według powyższej formuły określane jest mianem *metody finansowej bezpośredniej*.

Jeżeli przyjmie się, że:

$$\mathbf{P_S} = \mathbf{P_O} - \mathbf{Z_I/S_I},$$

natomiast

$$\mathbf{Z_O} = \mathbf{P_O} - \mathbf{K_O},$$

$$\mathbf{K_O} = \mathbf{K_{OM}} + \mathbf{K_{ON}},$$

$$\mathbf{Z_O} = \mathbf{P_O} - \mathbf{K_{OM}} + \mathbf{K_{ON}} \Rightarrow \mathbf{P_O} = \mathbf{Z_O} + \mathbf{K_{OM}} + \mathbf{K_{ON}},$$

to

$$\mathbf{P_S} = \mathbf{Z_O} + \mathbf{K_{OM}} + \mathbf{K_{ON}} - \mathbf{Z_I/S_I}$$

oraz jeżeli przyjmie się, że:

$$\mathbf{K_{SM}} = \mathbf{K_{OM}} + \mathbf{K},$$

to

$$\mathbf{M_{RO}} = \mathbf{Z_O} - \mathbf{Z_I/S_I} + \mathbf{D} - \mathbf{P} + \mathbf{K_{ON}} - \mathbf{K},$$

gdzie:

$\mathbf{P_O}$  – księgowo przychody operacyjne,

$\mathbf{K_O}$  – księgowo koszty operacyjne,

$\mathbf{K_{ON}}$  – księgowo koszty operacyjne niemonetarne (niepieniężne),

$K_{OM}$  – księgowo koszty operacyjne monetarne (pieniężne),  
 $Z_I/S_I$  – zysk/strata z działalności inwestycyjnej,  
 $K$  – koszty monetarne zaliczane do działalności operacyjnej w myśl *cash flows*, natomiast w rachunku wyników wykazywane jako koszty finansowe lub straty nadzwyczajne,  
 pozostałe oznaczenia jak poprzednio.

Oszacowanie strumienia pieniężnego przy pomocy marży operacyjnej, opartej na księgowym zysku operacyjnym, określane jest mianem **metody finansowej pośredniej**.

Kategoria Mro mierzy potencjalny strumień pieniężny, który generuje działalność operacyjna. Jest to potencjalny strumień, ponieważ realne zmiany w zasobach pieniądza wywołane wyłącznie działalnością operacyjną zależą również od dynamiki majątku obrotowego netto ( $\Delta CCN$ )<sup>7</sup>.

Zmiana stanu majątku obrotowego netto odpowiada zmianie czynników wytwórczych wykorzystywanych w działalności operacyjnej. Ustalenie wartości CCN sprowadza się do określenia różnicy pomiędzy: wartością odpowiadającą sumie rezerwy transakcyjnej, należności operacyjnych i czynnych rozliczeń międzyokresowych a sumą wartości zobowiązań operacyjnych i rozliczeń międzyokresowych.

Wspomniana rezerwa transakcyjna utożsamia zasób pieniądza, który służy przede wszystkim do niwelowania rozbieżności w czasie między koniecznością płacenia dostawcom za otrzymane towary, usługi a uzyskiwanymi wpływami za sprzedane usługi lub towary. Jeżeli teraz zostanie określony majątek obrotowy netto w dwóch okresach, to wzrost lub spadek CCN charakteryzuje strumień pieniądza odpływającego lub dopływającego do przedsiębiorstwa. Wzrost CCN pochłania środki pieniężne, natomiast jego spadek uwalnia zaangażowane w obrocie środki pieniężne<sup>8</sup>.

Podkreślić z całą stanowczością należy, że kategoria pojęciowa – majątek obrotowy netto – nie powinna być utożsamiana z podobnie brzmiącym terminem – kapitał obrotowy netto, który w literaturze przedmiotu definiowany jest najczęściej jako:

- nadwyżka aktywów obrotowych nad pasywami (kapitałami) bieżącymi (krótkoterminowymi) lub jako
- nadwyżka kapitałów stałych (suma kapitałów własnych i długoterminowych) nad aktywami trwałymi.

<sup>7</sup> Tamże.

<sup>8</sup> Tamże.

Porównując definicję kapitału obrotowego netto z definicją majątku obrotowego netto, zauważyć należy, że ta pierwsza jest pojęciem szerszym. Wyliczając wartość CCN, nie uwzględnia się m.in. zobowiązań krótkoterminowych powstałych z tytułu otrzymanych pożyczek czy kredytów, środków pieniężnych za wyjątkiem tzw. rezerwy transakcyjnej oraz inwestycji krótkoterminowych w aktywa finansowe, tj. akcje i obligacje obce, prawa do akcji, kwity depozytowe, listy zastawne i inne.

#### 4. Podsumowanie

Zsumowane przepływy pieniężne z poszczególnych rodzajów działalności tworzą strumień pieniężny netto, czyli *cash flows* z całej działalności jednostki. Należy się w tym miejscu zastanowić, czy otrzymany wynik, bez względu na zastosowaną metodologię, jest wielkością prawidłową, ponieważ bardzo łatwo o pomyłkę w toku tak wielu przeliczeń i korekt. Powstaje zatem pytanie, jak sprawdzić poprawność obliczeń?

Wygenerowany przez przedsiębiorstwo całkowity strumień pieniężny netto powiększa zasób gotówki występujący na początku okresu sprawozdawczego. Innymi słowy prawdziwa staje się następująca zależność:

$$S_P \acute{S}P + CF_N = S_K \acute{S}P,$$

gdzie:

$CF_N$  – strumień pieniężny netto,

$S_P \acute{S}P$  – stan środków pieniężnych na początek okresu,

$S_K \acute{S}P$  – stan środków pieniężnych na koniec okresu.

Powyższa formuła weryfikująca poprawność wyliczenia *cash flows*, pozwalała otrzymać wiarygodną odpowiedź jedynie do końca 2001 roku. W znowelizowanej ustawie o rachunkowości występują niejednorodne pojęcia aktywów pieniężnych na potrzeby bilansu i rachunku przepływów pieniężnych. W myśl zawartej w ustawie definicji aktywów pieniężnych, aktywa płatne lub wymagalne w ciągu 3 miesięcy od dnia ich otrzymania, wystawienia, nabycia lub założenia lokaty, zalicza się na potrzeby rachunku przepływów pieniężnych do środków pieniężnych, chyba że ujmuje się je w przepływach z działalności inwestycyjnej. Natomiast w bilansie te same aktywa niekoniecznie będą wykazywane w pozycji środki pieniężne i inne aktywa finansowe – mogą np. pojawić się w pozycji inne krótkoterminowe aktywa finansowe. Wystąpić zatem może niezgodność sumy przepływów pieniężnych netto i zmiany stanu środków pieniężnych wynikających z bilansu. Konieczne zatem może być korygowanie otrzymanego wyniku z formuły spraw-

dzającej o pewne kategorie krótkoterminowych aktywów finansowych, aby otrzymać odpowiedź co do poprawności oszacowanego strumienia *cash flows*.

Poprawność formuły sprawdzającej może również zostać naruszona w przypadku weryfikowania strumienia pieniężnego oszacowanego według szkoły finansowej. Wynika to z faktu, że *cash flows* operacyjny, a ściślej: majątek obrotowy netto, zawiera w sobie m.in. część bilansowych środków pieniężnych w postaci zmiany poziomu rezerwy transakcyjnej. Strumień pieniężny ustalony według szkoły księkowej przedstawia **ogólną wartość środków pieniężnych** wygenerowanych przez jednostkę (bilansowe podejście). Natomiast strumień pieniężny oszacowany według szkoły finansowej określa wartość środków pieniężnych pozostającą do dyspozycji przedsiębiorstwa, ponieważ uwzględnia w sobie *zamrożenie* (zwiększenie) lub *odmrożenie* (zmniejszenie) środków pieniężnych stanowiących rezerwę transakcyjną. Innymi słowy pokazuje zasób środków pieniężnych możliwych do konsumpcji w przyszłości przez działalność inwestycyjną i finansową.

Z powyższego wynika, że chcąc określić poprawność strumieni pieniężnych ustalonych według szkoły finansowej, należy zmodyfikować formułę sprawdzającą do następującej postaci:

$$S_P \dot{S}P + CF_{NF} + \Delta R_T = S_K \dot{S}P,$$

gdzie:

$\Delta R_T = (S_K R_T - S_P R_T)$  – zmiana stanu rezerwy transakcyjnej,

$S_P R_T$  – stan początkowy rezerwy transakcyjnej,

$S_K R_T$  – stan końcowy rezerwy transakcyjnej,

$CF_{NF}$  – *cash flows* netto oszacowany według szkoły finansowej,  
pozostałe oznaczenia jak poprzednio.

## Przykład

### Wariant 1

W przedsiębiorstwie wystąpiła jedna operacja gospodarcza – dłużnik spłacił wierzytelność w wysokości 100 j.p. – co przedstawia tabela 2.

**Tabela 2. Uproszczony bilans przedsiębiorstwa**

Aktywa	BO	BZ	Zmiana	Pasywa	BO	BZ	Zmiana
Należności	150	50	-100	Kapitał	120	130	0
Środki pieniężne	60	160	+100	Zobowiązania	90	90	0
w tym: rezerwa transakcyjna	10	10	0				
Razem	210	210	0	Razem	210	210	0

Źródło: opracowanie własne.

Oszacowanie strumienia pieniężnego wg szkoły księgowej (metoda pośrednia):

$$Z_N = 0,$$

$$\Delta \text{ stanu należności} = 100,$$

$$CF = Z_N + \Delta \text{ stanu należności} = 0 + 100 = 100.$$

Sprawdzenie poprawności obliczeń:

$$S_P \acute{S}P + CF_N = S_K \acute{S}P,$$

$$60 + 100 = 160.$$

Oszacowanie strumienia pieniężnego wg szkoły finansowej (metoda bezpośrednia):

$$M_{RO} = P_S + D - P - K_{SM},$$

$$M_{RO} = 0,$$

$$\Delta CCN = \Delta \text{ stanu należności} + \Delta \text{ stanu rezerwy transakcyjnej},$$

$$\Delta CCN = -100 + 0 = -100,$$

$$CF = M_{RO} - \Delta CCN = 0 + 100 = 100.$$

Sprawdzenie poprawności obliczeń:

$$S_P \acute{S}P + CF_{NF} + \Delta R_T = S_K \acute{S}P,$$

$$60 + 100 + 0 = 160.$$

Oszacowane według szkoły księgowej i finansowej strumienie pieniężne są sobie równe – oznacza to, że otrzymane środki pieniężne w całości mogą zostać rozdysponowane przez jednostkę.

## Wariant 2

W przedsiębiorstwie wystąpiła następująca operacja gospodarcza – dłużnik spłacił wierzytelność w wysokości 100 j.p. – przy czym z otrzymanej kwoty jednostka 10 j.p. przeznaczyła na zwiększenie rezerwy transakcyjnej, co przedstawia tabela 3.

**Tabela 3. Uproszczony bilans przedsiębiorstwa**

Aktywa	BO	BZ	Zmiana	Pasywa	BO	BZ	Zmiana
Należności	150	50	-100	Kapitał	120	130	0
Środki pieniężne	60	160	+100	Zobowiązania	90	90	0
w tym: rezerwa transakcyjna	10	20	+10				
Razem	210	210	0	Razem	210	210	0

Źródło: opracowanie własne.



Strumień pieniężny wyliczony wg szkoły księgowej (metoda pośrednia) przedstawia się jak w wariantcie 1, tj:

$$CF = Z_N + \Delta \text{ stanu należności} = 0 + 100 = 100.$$

Oszacowanie strumienia pieniężnego wg szkoły finansowej (metoda bezpośrednia):

$$M_{RO} = P_S + D - P - K_{SM},$$

$$M_{RO} = 0,$$

$$\Delta CCN = \Delta \text{ stanu należności} + \Delta \text{ stanu rezerwy transakcyjnej},$$

$$\Delta CCN = -100 + 10 = -90,$$

$$CF = M_{RO} - \Delta CCN = 0 + 90 = 90.$$

Sprawdzenie poprawności obliczeń:

$$S_P \dot{S}P + CF_{NF} + \Delta R_T = S_K \dot{S}P,$$

$$60 + 90 + 10 = 160.$$

Otrzymany według szkoły księgowej strumień pieniężny przewyższa strumień pieniężny oszacowany wg szkoły finansowej (różnica wynosi dokładnie tyle, o ile wzrósł zapas rezerwy transakcyjnej). Oznacza to, że pomimo otrzymania środków pieniężnych w wysokości 100 j.p., rozdysponowane przez jednostkę może zostać jedynie kwota 90 j.p., gdyż kwota 10 j.p. została *zamrożona* w postaci rezerwy transakcyjnej.

### Wariant 3

W przedsiębiorstwie wystąpiła następująca operacja gospodarcza – dłużnik spłacił wierzytelność w wysokości 100 j.p. – przy czym jednostka zmniejszyła wartość rezerwy transakcyjnej o 5 j.p., co przedstawia tabela 4.

**Tabela 4. Uproszczony bilans przedsiębiorstwa**

Aktywa	BO	BZ	Zmiana	Pasywa	BO	BZ	Zmiana
Należności	150	50	-100	Kapitał	120	130	0
Środki pieniężne	60	160	+100	Zobowiązania	90	90	0
w tym: rezerwa transakcyjna	10	5	-5				
Razem	210	210	0	Razem	210	210	0

Źródło: opracowanie własne.

Strumień pieniężny wyliczony wg szkoły księgowej (metoda pośrednia) przedstawia się jak w wariantcie 1, tj:

$$CF = Z_N + \Delta \text{ stanu należności} = 0 + 100 = 100.$$

Oszacowanie strumienia pieniężnego wg szkoły finansowej (metoda bezpośrednia):

$$M_{RO} = P_S + D - P - K_{SM},$$

$$M_{RO} = 0,$$

$$\Delta CCN = \Delta \text{ stanu należności} + \Delta \text{ stanu rezerwy transakcyjnej},$$

$$\Delta CCN = -100 - 5 = -105,$$

$$CF = M_{RO} - \Delta CCN = 0 + 105 = 105.$$

Sprawdzenie poprawności obliczeń:

$$S_P \acute{S}P + CF_{NF} + \Delta R_T = S_K \acute{S}P,$$

$$60 + 105 - 5 = 160.$$

Otrzymany według szkoły księgowej strumień pieniężny jest mniejszy od strumienia pieniężnego oszacowanego wg szkoły finansowej (różnica wynosi dokładnie tyle, o ile zmniejszył się zapas rezerwy transakcyjnej). Oznacza to, że pomimo otrzymania środków pieniężnych w wysokości 100 j.p., skonsumowana przez jednostkę może zostać kwota aż 105 j.p., gdyż uwolniona została kwota 5 j.p. ze środków pieniężnych *zamrożonych* w postaci rezerwy transakcyjnej.

Podsumowując rozważania na temat przepływów pieniężnych podkreślić należy, że szacowanie *cash flows* zarówno według metod księgowych, jak i finansowych nie są doskonałe. Otrzymywany strumień pieniężny z działalności operacyjnej nie jest „czystym” strumieniem generowanym przez działalność operacyjną. Strumień ten uwzględnia wydatek z tytułu podatku dochodowego od osób prawnych, który ustalany jest od dochodu z całej działalności przedsiębiorstwa (zarówno operacyjnej, inwestycyjnej i finansowej), a nie wyłącznie o podatek naliczony od dochodu z działalności operacyjnej.

Ponadto *cash flows* operacyjny „zanieczyszczają” przepływy z tytułu podatku VAT z działalności inwestycyjnej, gdyż wpływy i wydatki z działalności inwestycyjnej wykazywane są w wartościach netto (bez VAT). Pamiętać również trzeba, że w strumieniu operacyjnym uwzględnia się także ewentualne przepływy z tytułu zdarzeń nadzwyczajnych, które niekoniecznie powstają w ramach prowadzonej działalności operacyjnej.

## Kredyt handlowy w działalności gospodarczej przedsiębiorstwa

### 1. Znaczenie płynności finansowej i jej historyczne uwarunkowania w Polsce

Nie ulega wątpliwości, że jednym z najważniejszych problemów w działalności przedsiębiorstwa jest utrzymanie płynności finansowej, rozumianej powszechnie jako zdolność do wywiązywania się z bieżących zobowiązań finansowych. Utrzymanie płynności decyduje praktycznie o istnieniu firmy na rynku, zaś jej utrata prowadzi często do upadłości nawet wówczas, gdy jednostka osiąga dodatnie wyniki finansowe. Potwierdzają to badania w krajach wysoko rozwiniętych, gdzie istotną przyczyną upadłości wielu przedsiębiorstw jest właśnie utrata płynności finansowej, a nie brak rentowności.

Wielu przedsiębiorców nadal nie zdaje sobie sprawy, że kiedy sprzedaż dynamicznie rośnie, firmie może grozić bankructwo, gdyż kontrahenci nabywając chętnie towar, opóźniają się z zapłatą. Obecnie cztery na pięć polskich przedsiębiorstw ma problemy z utrzymaniem płynności finansowej<sup>1</sup>. Według Juliana Kinkiela, Prezesa Agencji Obrotu Wierzytelnościami *Kinkiel i Masłowski*, okres od utraty płynności finansowej do całkowitej niewypłacalności uległ znacznemu skróceniu i obecnie wynosi już nie kilka lat czy miesięcy, ale kilka tygodni<sup>2</sup>.

Utrata płynności ujemnie odbija się na utrzymaniu dobrych stosunków z partnerami firmy, takimi jak chociażby bank i kontrahenci. Problemy z regulowaniem zobowiązań wpływają na spadek reputacji przedsiębiorstwa w oczach tychże partnerów. Spada wówczas zaufanie banków, istotnie ograniczających w konsekwencji pomoc finansową w postaci np. kredytów. Taka sytuacja sprawia z kolei, że firma może być zmuszona do ograniczenia rozmiarów aktywności gospodarczej, dostawcy mogą natomiast stosować politykę restrykcyjną wobec odbiorców, uzależniając kolejne dostawy od zapłaty za poprzednie. W krańcowych sytu-

---

<sup>1</sup> M. Matusiak, Pomocni windykatrzy, „Bank”, Nr 9/2003.

<sup>2</sup> O. Andrzejewska, Kredyt kupiecki tani czy drogi, „Boss Gospodarka”, Nr 4/2003.

acjach mogą całkowicie wstrzymać dostawy komponentów lub towarów, ewentualnie wycofać kredyt kupiecki i zażądać zapłaty gotówką<sup>3</sup>.

Zainteresowanie płynnością finansową pojawiło się z dużym nasileniem w polskiej literaturze i w polskiej praktyce gospodarczej już w latach 90., a więc w czasach transformacji. Okres ten ujawnił dwa najbardziej znaczące skutki braku płynności przedsiębiorstwa: zatory płatnicze i wielkich dłużników. Przedsiębiorstwa wzajemnie i intensywnie się zadłużały, co doprowadziło do tego, że w swoich aktywach posiadały przede wszystkim należności, w pasywach natomiast zobowiązania (obie pozycje w większości przeterminowane). Załamanie wzrostu gospodarczego oraz wpływ restrykcyjnej polityki państwa powodowały, że polskie przedsiębiorstwa odczuwały niezwykle dotkliwe trudności zbytu. Nie były one zresztą wynikiem tylko recesji, gdyż jej wpływ neutralizowała wysoka stopa inflacji. Brak popytu wiązał się przede wszystkim z wprowadzeniem podatku od wzrostu wynagrodzeń, tzw. popiwku, co w konsekwencji wpłynęło istotnie na spadek siły nabywczej społeczeństwa.

Brak płynności i możliwości jej optymalnego kształtowania wynikał również w istotnym stopniu z panujących w tym czasie form przedsiębiorstwa (głównie państwowe) oraz braku motywacji i umiejętności, aby zarządzać efektywnie płynnością finansową. Dwa ostatnie lata minionej dekady wskazują jednak, że główne zagrożenie płynności finansowej wynikało z makroekonomicznych cech kształtowania się jej. Przedsiębiorstwa – najczęściej prywatne – finansowały się kosztem zobowiązań wobec dostawców, którzy w okolicznościach wzrastającej konkurencji tolerowali wydłużanie terminów płatności i w ten sposób udzielali korzystnych dla odbiorcy kredytów handlowych.

Ożywienie gospodarcze i nasilająca się konkurencja ze strony znanych firm zagranicznych, dysponujących kapitałem, wymusiła na polskich przedsiębiorstwach podjęcie radykalnych działań odtworzeniowych i inwestycyjnych. Nadmierne zamrożenie kapitału w majątku trwałym i inwestycjach, dla realizacji potrzeb sprzedażowych (obrotowych), stworzyły potrzebę finansowania się zewnętrznego. Taka sytuacja wpłynęła z kolei na rozwój rynku kapitałowego, nastąpił zatem wzrost potencjalnych możliwości poprawy płynności finansowej. W okresie tym ok. 30% spółek odczuwało trudności płatnicze spowodowane np. szerokim zakresem realizowania inwestycji (zamrożenie kapitału), kosztami leasingu prywatyzacyjnego, finansowaniem się długiem<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> M. Sierpińska, D. Wędzki, Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 7.

<sup>4</sup> U. Wojciechowska red., Płynność finansowa polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarczej, SGH, Warszawa, 2001, s. 308.

Doświadczenia z okresu transformacji gospodarczej potwierdziły konieczność spojrzenia na płynność w sposób szerszy niż tylko w ujęciu mikro. Nowe spojrzenie wpłynęło na zakres przedmiotowy zagadnień związanych z zaleceniami w teorii i stosowanymi w praktyce narzędziami analizy. Metodologie badające proporcje bilansowe, narzędzia analizy wskaźnikowej oraz rachunek przepływów strumieni pieniężnych zapewniają uwzględnienie szeregu zjawisk i zależności determinujących poziom płynności finansowej przedsiębiorstw. Należy przy tym zauważyć, że zainicjowane w latach 90. zmiany w rachunkowości i sprawozdawczości finansowej umożliwiają wprawdzie wyliczenie wszystkich wskaźników płynności wykorzystywanych do jej badania w krajach o rozwiniętych gospodarkach rynkowych, jednak niewłaściwe byłoby kopiowanie wszystkich metodologii i doświadczeń z tych państw w Polsce. Nie pozwalają na to bazy odniesienia, z którymi porównuje się wyliczone wartości wskaźników, w celu sformułowania syntetycznej oceny płynności finansowej przedsiębiorstw w Polsce.

Samo analizowanie wskaźników nie eliminuje poza tym ryzyka utraty płynności. Istotne jest, aby w odpowiednim czasie zauważyć i zareagować na wszelkie zmiany zachowań kontrahentów, mogące być symptomami pogorszenia się ich sytuacji.

W dalszym ciągu niska płynność finansowa wielu przedsiębiorstw istotnie ogranicza możliwości prowadzenia bieżącej działalności. W 2002 roku płynność drugiego stopnia (uwzględniająca środki pieniężne i należności) wynosiła w przedsiębiorstwach 73% i w dalszym ciągu jej niski poziom w wielu jednostkach gospodarczych hamuje ich rozwój. Potwierdzają to dane zawarte w tabeli 1.

**Tabela 1. Płynność finansowa pierwszego i drugiego stopnia w latach 2000–2002 (w %)**

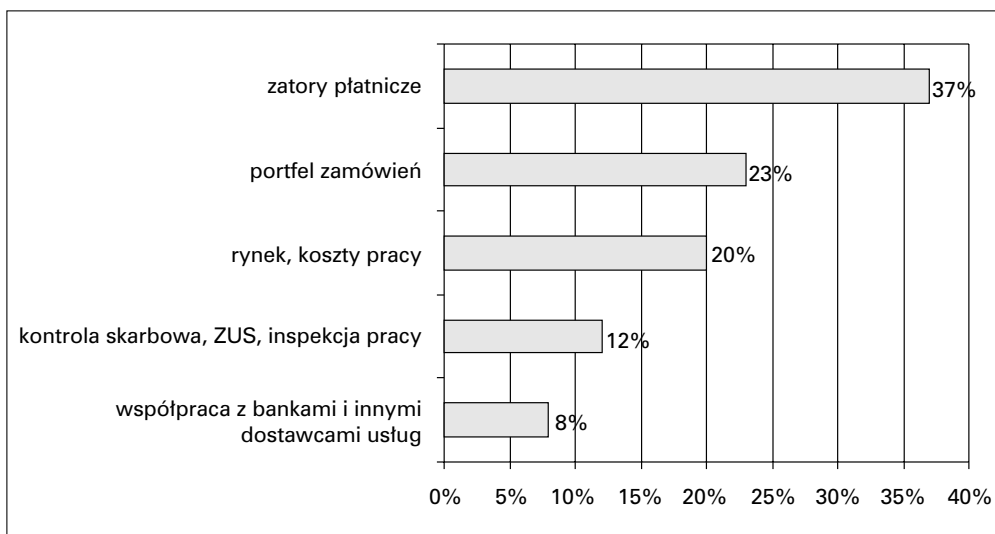
Wyszczególnienie	Płynność finansowa					
	Pierwszego stopnia			Drugiego stopnia		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002
Ogółem	16,7	18,8	18,7	73,4	74,0	73,0
Przedsiębiorstwa małe	18,8	18,6	23,3	79,0	76,5	77,5
Przedsiębiorstwa średnie	20,2	20,3	19,6	82,0	82,6	81,4
Przedsiębiorstwa duże	14,3	16,7	16,9	67,2	68,6	67,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Kłopoty z płynnością jednej firmy generują problemy innych podmiotów. Firma nie ma pieniędzy na regulowanie zobowiązań finansowych, ponieważ nie otrzymała należności od własnych dłużników. Koło się zamyka i tak powstają zatory płatnicze.

Warto zauważyć, że częstym powodem powstawania zatorów płatniczych jest wyrachowanie niektórych odbiorców, kredytujących się kosztem dostawców. Niespłacanie długu pozwala bowiem obracać cudzymi środkami niewielkim kosztem<sup>5</sup>. Nieuczciwy, ale silniejszy partner, wykorzystując swoją pozycję i zobowiązania z tytułu dostaw i usług, traktuje je jako źródło pozyskania kapitału<sup>6</sup>. Jednocześnie słabi dostawcy znajdują się w bardzo niekorzystnej sytuacji: *w następnym miesiącu firma musi zapłacić podatek VAT, do urzędu skarbowego (chyba, że korzysta z rozliczenia metodą kasową dostępną dla małych firm), a po drugie – uiścić podatek dochodowy od przychodu, który zaksięgowwała, ale faktycznie nie osiągnęła. Nie dość więc, że wspiera darmowym kredytem kupieckim działalność kontrahentów, to jeszcze musi sfinansować zapłatę własnych podatków, bywa że kredytem bankowym na wysoki procent*<sup>7</sup>. Szczególnie duże zagrożenie powstaje tu dla małych firm, które szybko tracą wydolność finansową i bankrutują. Według Business Center Club zatory płatnicze są jedną z głównych przyczyn upadku ponad 200 tysięcy firm rocznie<sup>8</sup>. Wagę problemu przedstawia rysunek 1.

**Rysunek 1. Główne problemy polskich przedsiębiorstw**



Źródło: na podstawie badań Pentora oraz „Pulsu Biznesu”, styczeń 2003.

<sup>5</sup> M. Jałowiecki, Etapy odzyskiwania wierzytelności, „Bank”, Nr 9/2003.

<sup>6</sup> J. Ostaszewski, P. Russel, Zwiększyć skuteczność sądów, „Finansista”, Nr 4/2003.

<sup>7</sup> J. Krajewski, Unikać złych klientów, „Finansista”, Nr 4/2003.

<sup>8</sup> O. Andrzejewska, Kredyt..., *op. cit.*

Dochodzenie wierzytelności w Polsce oraz niezadowolająca jakość pracy sądów i komorników powoduje, że mimo ustawowego regulowania terminów zapłaty rozwiązanie problemu zatorów płatniczych nie wydaje się bliskie<sup>9</sup>. Polska jest nadal negatywnie oceniana pod względem efektywności sądowych windykacji należności. Według Banku Światowego nasza gospodarka plasuje się na przedostatnim miejscu wśród 109 badanych państw<sup>10</sup>.

Wydaje się zatem, że jednym z istotnych warunków poprawy sytuacji przedsiębiorstw jest stworzenie instytucjonalnych ram ochrony wierzytelności, wśród których warto wyróżnić chociażby konieczność „ucywilizowania” zasad płacenia podatku VAT od wystawionej faktury (w sytuacji gdy przedsiębiorca nie otrzymał zapłaty za dostawę towaru bądź usługę), jednoczesne określenie zasad pokrywania przez dłużnika kosztów poniesionych przez wierzyciela z powodu niedotrzymania zapłaty, a także usprawnienia form rozliczeń dających np. prawo do obciążenia przez dostawcę rachunku dłużnika bez uzyskania na to wcześniejszej jego zgody.

Poza koniecznością ustawowego unormowania stosunków handlowych i wynikających z tego skutków, duże znaczenie ma również umiejętne wykorzystywanie instrumentów ułatwiających efektywne zarządzanie należnościami, w tym przede wszystkim racjonalnej polityki kredytowej przedsiębiorstwa.

## 2. Należności w przedsiębiorstwie

Należności można zdefiniować jako roszczenie przedsiębiorstwa w stosunku do jego kontrahentów (odbiorców) z tytułu sprzedaży produktów lub usług. W takim przypadku zapłata dokonywana jest przez odbiorcę w późniejszym okresie, nawet z opóźnieniem kilkumiesięcznym. Jest to istotny problem dotyczący bezpośrednio funkcjonowania naszej gospodarki, bowiem zaległości płatnicze pomiędzy przedsiębiorstwami nadal się pogłębiają, zaś w niektórych branżach, np. budownictwie termin ściągania należności sięga nierzadko jednego roku.

Warto przy tym zauważyć, że pojęcie należności wykracza poza typowe stosunki handlowe, obejmuje także zagadnienia prawne i finansowe. Z punktu widzenia prawnego należności są wierzytelnością pieniężną, wymagającą zabezpieczenia majątkowego bądź osobistego. W praktyce przedsiębiorstwa coraz częściej wykorzystują różne formy takich zabezpieczeń, licząc na skuteczniejsze odzyskiwanie zapłaty od dłużników. Z kolei wierzytelność pieniężna jest uprawnieniem

<sup>9</sup> J. Ostaszewski, R. Russel, *op. cit.*

<sup>10</sup> J. Stiglitz, S. Djankow i inni, Raport o rozwoju świata, Raport Banku Światowego z 14.11.2001 r.

przysługującym wierzycielowi domagania się od dłużnika spełnienia określonego świadczenia. Biorąc natomiast pod uwagę ujęcie finansowe, należności traktować można jako kredyt handlowy (kupiecki), udzielany przez przedsiębiorstwo swoim odbiorcom.

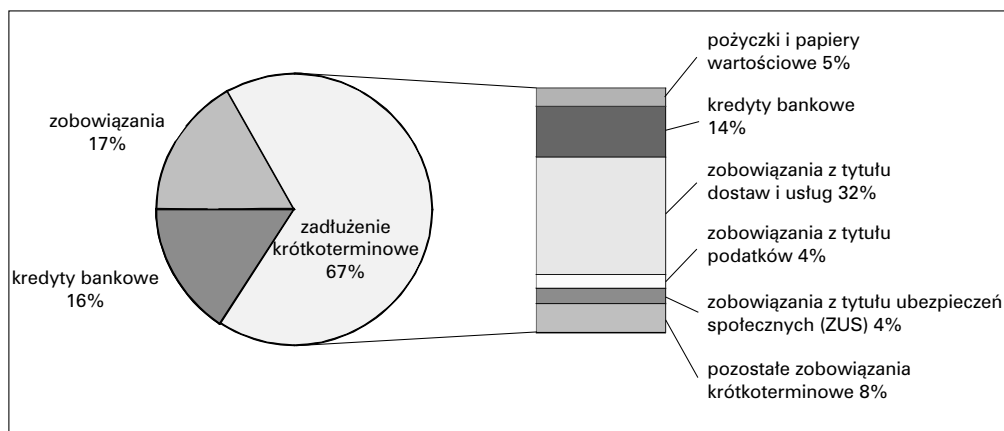
Ujmując szerzej kategorię należności, warto zwrócić uwagę na ich zróżnicowanie:

- podmiotowe – występują tu należności z odbiorcami, pracownikami, jednostkami publicznoprawnymi, z bankami itd.,
- przedmiotowe – np. należności z tytułu dostaw i usług, z tytułu podatków, dotacji i ubezpieczeń społecznych, z tytułu rozrachunków wewnątrzzakładowych,
- terytorialne – należności krajowe i zagraniczne,
- terminowe – należności długo- i krótkoterminowe,
- według pewności dokonywania rozliczeń – należności pewne oraz wątpliwe, a także bezwarunkowe i warunkowe.

Kategoria należności obejmuje zatem, jak widać, szereg elementów, występujących ze zróżnicowanym nasileniem. Zależy to przede wszystkim od rodzaju działalności przedsiębiorstwa i jego wielkości.

Bez wątpienia, najważniejsze pozycje wśród należności przedsiębiorstwa stanowią należności handlowe (rynkowe), w przypadku których moment sprzedaży nie pokrywa się z momentem otrzymania zapłaty. Trzeba przy tym zauważyć, że w strukturze zadłużenia przedsiębiorstw w Polsce, dominujący udział mają zobowiązania krótkoterminowe (rysunek 2).

**Rysunek 2. Struktura zadłużenia sektora przedsiębiorstw**



Źródło: Główny Zarząd Statystyczny (Rocznik 2002).



Z tego względu, że należności stanowią podstawowy składnik majątku obrotowego, efektywne zarządzanie nimi ma kluczowe znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, a przede wszystkim warunkuje zachowanie płynności finansowej. Należności traktowane mogą być przy tym jako inwestycja związana z zaangażowaniem środków finansowych przedsiębiorstwa, w celu osiągnięcia zwiększonego poziomu sprzedaży. Wymaga to jednak właściwej oceny poziomu należności oraz ich jakości. Jeśli np. należności rosną szybciej niż sprzedaż, to równocześnie rośnie udział należności w sprzedaży, co świadczy o zwiększeniu zakresu kredytowania odbiorców. Powinno to jednak być wynikiem polityki przedsiębiorstwa, mającej na celu zwiększenie sprzedaży w dalszych okresach oraz poszerzenie skali udziałów na rynku.

Istotne jest zatem wykorzystywanie miar służących ocenie efektywności zarządzania należnościami, wśród których warto chociażby wyróżnić wskaźnik udziału należności w majątku ogółem przedsiębiorstwa oraz w majątku obrotowym, wskaźnik rotacji należności czy też wskaźnik cyklu inkasowania należności. Warto przy tym zadać pytanie, czy wiedza przedsiębiorców w Polsce – zwłaszcza tych, którzy reprezentują małe podmioty gospodarcze – pozwala na umiejętne wykorzystywanie tego typu miar i efektywne podejmowanie decyzji dotyczących funkcjonowania firmy? Nie ulega wątpliwości, że odpowiedź w wielu przypadkach będzie negatywna, tym bardziej, że doświadczenie tych przedsiębiorców i krótki staż rynkowy (nieprzekraczający w wielu przedsiębiorstwach dwóch lat) stanowią istotną barierę w podejmowaniu racjonalnych decyzji. Taka sytuacja nie usprawiedliwia w żadnym razie niskiej jakości tych decyzji zwłaszcza wówczas, gdy mają one bezpośredni wpływ na kształtowanie się w przedsiębiorstwie płynności finansowej.

Czynności ograniczające ryzyko strat spowodowanych niewypłacalnością dłużników powinny obejmować przede wszystkim kształtowanie właściwej polityki kredytowej wobec odbiorców, monitorowanie należności oraz stosowanie polityki inkasa należności oraz ich windykacji. Ważne jest zatem, aby firma konsekwentnie poszukiwała rozwiązań wielu kwestii dotyczących m.in. sposobu oceny odbiorcy, któremu można przyznać kredyt kupiecki, metod ułatwiających uzyskanie wcześniejszej zapłaty czy też analizy opłacalności skorzystania z faktoringu.

Właściwe zarządzanie należnościami można określić jako istotny warunek wzmocnienia przez firmę swojej pozycji konkurencyjnej, co wymaga dużych umiejętności. Nie ma przy tym w praktyce uniwersalnych, sprawdzonych i zawsze skutecznych metod sterowania należnościami i określania polityki kredytowej wobec odbiorców. Brakuje także nadal skutecznych metod ściągania należności. Istnieje jednak kilka ważnych zasad zarządzania należnościami, które – jak potwierdza praktyka – okazują się nieodzowne dla właściwego funkcjonowania firmy.

Po pierwsze, należy zadbać o właściwy system ewidencji księgowej rozrachunku z odbiorcami, dla skutecznej kontroli należności. Chodzi głównie o terminy i kwoty ich zapłaty (istotne jest bieżące prowadzenie kont analitycznych).

Po drugie, faktura wystawiona odbiorcy nie gwarantuje uregulowania przez niego płatności. Wskazane jest zatem podpisywanie odrębnych umów, uwzględniających zabezpieczenia spłat należności.

Po trzecie, w przypadku stosowania odroczonej płatności zamówienie kontrahenta należy realizować partiami, uzależniając daną dostawę od zapłaty za poprzednią.

Konieczność zarządzania należnościami w przedsiębiorstwie wiąże się z potrzebą zwiększania obrotu oraz pozyskiwania stałych, solidnych kontrahentów, przy jednoczesnym eliminowaniu niewypłacalnych odbiorców. Dlatego do podstawowych działań firmy należą:

- ustalenie właściwego okresu kredytowania kontrahentów,
- określenie pewnych standardów kredytowych wielkości odraczanych płatności oraz kryteriów klasyfikowania odbiorców do uzyskania kredytów,
- opracowanie polityki inkasa należności i nadzoru nad jej przebiegiem,
- określenie zasad udzielania kontrahentom rabatów.

Odroczony termin płatności za usługę czy dostarczony towar jest praktyką obowiązującą na całym świecie. W Polsce praktyka ta wykracza jednak poza jakiegokolwiek normy. Wykonawcy zmuszeni są przez inwestorów do czekania na zapłatę, a firmy przemysłowe nie otrzymują pieniędzy za swoje produkty, które sprzedaje handel. Przedsiębiorstwa, którym brakuje gotówki na regulowanie bieżących płatności, nie korzystają też zazwyczaj z drogiego wciąż kredytu bankowego i po prostu nie płacą. Konsekwencje dotyczą małe i średnie firmy oraz drobnych dostawców, np. dla supermarketów. Praktycznie nie mają oni realnych szans na terminowe wyegzekwowanie swoich należności ani tym bardziej na odsetki karne. Gdy poszkodowanych dostawców – np. przekazujących produkty do sieci supermarketów – są dziesiątki lub setki, a należności każdego z nich stosunkowo niewielkie, wnoszenie sprawy do sądu staje się praktycznie bezcelowe. Na rozpatrzenie tej sprawy można bowiem czekać wiele miesięcy, zaś podawane coraz częściej informacje o wzroście skuteczności prawnych instrumentów odzyskiwania należności z reguły nie są potwierdzane w praktyce.

### **3. Konieczność efektywnego zarządzania kredytem handlowym**

Kredyt handlowy jest nieodłącznym elementem stosunków gospodarczych między przedsiębiorstwami. Presja konkurencji zmusza bowiem firmy do oferowania

odroczonego terminu płatności, co oznacza wyrażenie zgody na otrzymanie zapłaty za dostarczony towar (lub wykonaną usługę) po terminie dostawy. Zgodnie z tym, co podaje GUS, na koniec 2002 roku kredyty handlowe stanowiły blisko 50% zobowiązań krótkoterminowych polskich przedsiębiorstw zatrudniających więcej niż dziesięć osób, tj. 166,1 mld zł. Tymczasem, wartość krótkoterminowych kredytów bankowych i pożyczek była ponad dwukrotnie niższa i wynosiła prawie 70 mld zł, co stanowiło 20% ogółu zobowiązań krótkoterminowych. Według KSU Information Services (Polski oddział austriackiej firmy Kreditschutzverband von 1870, który tworzy Ogólnopolski Rejestr Dłużników Handlowych), aż 80% transakcji na polskim rynku odbywa się przy zastosowaniu kredytu kupieckiego<sup>11</sup>. Niestety, tylko 10% firm w Polsce otrzymuje zapłatę w terminie<sup>12</sup>.

Tak szerokie wykorzystanie kredytu kupieckiego wynika przede wszystkim z korzyści jego zastosowania. Jest on formą finansowania, powstającą automatycznie na skutek zawierania transakcji handlowych z odroczonym terminem płatności. Stanowi istotne źródło pozyskiwania środków ze względu na to, że nie wymaga trudnej i długotrwałej procedury obowiązującej z kolei przy zaciąganiu kredytu bankowego. Poza tym, jest on dostępny także dla firm nieposiadających w opinii banków zdolności kredytowej<sup>13</sup>. Okazuje się to szczególnie istotne dla przedsiębiorstw mających kłopoty z utrzymaniem płynności finansowej. Tego typu kredyt istotny jest również dla przedsiębiorstw, które korzystają z tej formy finansowania i jednocześnie stosują go wobec swoich odbiorców.

### 3.1. Czy kredyt handlowy jest tani?

W każdym przypadku istnieje **potrzeba przeprowadzania rachunku ekonomicznego skorzystania z kredytu handlowego**, przy czym należy uwzględnić, że poziom kosztów może okazać się istotny dla finansów firmy (odbiorcy). Trzeba bowiem zauważyć, iż kredyty handlowe nie są pozbawione kosztów, czego nie dostrzega szereg przedsiębiorstw traktujących taki kredyt jako darmową formę finansowania. Tymczasem, przedsiębiorstwo udzielające takiego kredytu nierzadko liczy się z koniecznością zaangażowania dodatkowych kapitałów na sfinansowanie odroczonej należności odbiorców. Powoduje to oczywiście wzrost kosztów z tytułu odsetek od zwiększonego zaangażowania obcych kapitałów. Ponadto, dostawca uwzględnia często koszty pokrycia strat spowodowanych opóźnieniami związanymi z regulowaniem zobowiązań przez dłużników. W rezultacie ponoszone koszty dostawca rekompensuje sobie na fakturach w cenie sprzedaży.

<sup>11</sup> O. Andrzejewska, Kredyt..., *op. cit.*, s. 50.

<sup>12</sup> J. Krajewski, Skuteczna windykacja, „Finansista”, Nr 6/2003.

<sup>13</sup> D. Graczyk, Kredyt handlowy a krótkoterminowy kredyt bankowy, „Finansista”, Nr 11–12/2004.

Brak wydzielenia na fakturach kwoty odsetek za wydłużenie terminu zapłaty nie może być zatem traktowany przez odbiorcę jako forma darmowego kredytu. Istotne przy tym jest, że badania przeprowadzone przez D. Krzemińską wykazały, iż koszt kredytu handlowego może nawet dwukrotnie przewyższać koszty odsetkowe kredytu udzielanego przez banki<sup>14</sup>.

Należy również zauważyć, że w przypadku, gdy odbiorca zdecyduje się na skorzystanie z odroczonej płatności, traci możliwość uzyskania dogodnych warunków zapłaty w postaci upustów, do których zalicza się **skonto**. Przy skoncju oferuje się przedsiębiorstwu obniżenie ceny za dostawę, jeśli w określonym czasie (najczęściej kilka dni) ureguluje ono zobowiązanie. Rezygnacja ze skonta jest niekorzystna, gdy koszt kredytu kupieckiego (dostawca może doliczyć do kosztu pozyskania kapitału również premię za ryzyko i koszty administracyjne) jest wyższy od innych źródeł finansowania krótkoterminowego, zwłaszcza kredytu bankowego. W takim przypadku koszt kredytu handlowego wiąże się z faktem nieskorzystania ze skonta. Koszt ten można określić, wykorzystując następującą zależność:

$$\begin{array}{l} \text{koszt procentowy} \\ \text{kredytu handlowego} \\ \text{(w stosunku rocznym)} \end{array} = \frac{\text{wysokość (procent) skonta} \times 100}{100 - \text{wysokość skonta}} \times \frac{365}{\text{okres kredytowania} - \text{okres skonta}}$$

### Przykład

Dostawca przekazał przedsiębiorstwu fakturę na kwotę 100 000 zł płatną w ciągu 40 dni. Jednocześnie zaoferował odbiorcy 2% skonta, jeśli płatność nastąpi w ciągu 5 dni od daty wystawienia faktury. Odbiorca powinien zatem ocenić, czy skorzystać z 35 dodatkowych dni kredytu handlowego, czy zaciągnąć 35-dniowy kredyt bankowy, oprocentowany w wysokości np. 14%.

Koszt kredytu handlowego wyniesie w tym przypadku:

$$\frac{2 \times 100}{100 - 2} \times \frac{365}{45 - 5} = 21,3\%.$$

W danym przykładzie koszt kredytu handlowego wynosi 21,3%. Oznacza to, że nieskorzystanie ze skonta może być nieopłacalne i wiązać się z istotnymi kosztami, jeśli porówna się wartość 21,3% ze stopą procentową kredytu bankowego wynoszącą w tym przypadku 14%.

Warto również przedstawić różnicę w wartościach nominalnych pomiędzy kosztem kredytu bankowego i handlowego.

<sup>14</sup> Tamże.

1. W przypadku skorzystania z kredytu handlowego zapłata po upływie 40 dni wyniesie 100 000 zł.
2. Po uwzględnieniu 2% skonta zapłata w piątym dniu wyniosłaby 98 000 zł.
3. Koszt kredytu bankowego oprocentowanego w wysokości 14% w skali roku wyniesie za 35 dni:

$$\frac{98\,000 \times 14 \times 35}{100 \times 365} = 1316 \text{ zł.}$$

4. Koszt zapłaty za fakturę gotówką wyniesie zatem 99 316 zł (98 000 + 1316).
5. Różnica (1 – 4) wynosi 684 zł.

Optymalna zatem dla odbiorcy jest zapłata za fakturę gotówką, przy wykorzystaniu kredytu bankowego. Potwierdza to także wysokość odsetek od kredytu bankowego za 42 dni:

$$\frac{14 \times 35}{365} = 1,34\%,$$

w porównaniu z odsetkami przy kredycie handlowym:

$$\frac{21,3 \times 35}{365} = 2,04\%.$$

Kalkulacja opłacalności wykorzystania przez odbiorcę kredytu handlowego powinna również uwzględnić możliwość zarządzania przez dostawcę określonej formy zabezpieczenia, w postaci np. wystawienia weksla *in blanco*. Fakt ten pomija się w większości przypadków, także informacje zawarte w szeregu publikacji zdają się ignorować problem zabezpieczeń wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo udzielające kredytów handlowych.

### 3.2. Polityka kredytowa przedsiębiorstwa

Z uwagi na fakt, że kredyt handlowy towarzyszy przedsiębiorstwu praktycznie na co dzień w kształtowaniu polityki wobec odbiorców, istotne jest umiejętne zarządzanie nim w rozsądny i bezpieczny sposób. Z tego względu należy kłaść duży nacisk na monitoring płatności, śledzenie sytuacji kontrahentów i działania prewencyjne, w tym umiejętne korzystanie z usług wywiadowni gospodarczych. W przeciwnym razie pojawia się realne niebezpieczeństwo powstania strat z tytułu niewypłacalności klientów. Duże niebezpieczeństwo stanowi także zwlekanie z terminową realizacją wierzytelności przez kontrahentów. Grozi to zachwianiem zdolności płatniczej przedsiębiorstw udzielających kredytów handlowych klien-

tom nie wykazującym należytej wiarygodności w terminowym regulowaniu zobowiązań. Niebezpieczeństwo to jest szczególnie ostre w razie osłabienia koniunktury gospodarczej<sup>15</sup>.

Pomimo tych niebezpieczeństw, przedsiębiorcy widzą konieczność udzielania kredytów handlowych, licząc na wzrost stabilności swoich kontrahentów. Określając nieco szczegółowej powody, dla których przedsiębiorstwa decydują się na kredytowanie swoich odbiorców, warto wskazać na następujące argumenty:

- korzyści finansowe i marketingowe – udzielając kredytów handlowych odbiorcy uzyskują cenną prolongatę terminu uregulowania płatności, co przyciąga nowych odbiorców i jednocześnie zachęca dotychczasowych do składania kolejnych zamówień,
- prowadząc odpowiednią politykę cenową poprzez oferowanie szerokiej gamy upustów i terminów płatności, przedsiębiorstwo stymuluje zwiększony popyt na swoje towary, bez konieczności znaczącej redukcji ceny dla dotychczasowych klientów,
- prowadząc odpowiednio politykę handlową wobec kontrahentów, przedsiębiorstwo uzyskuje pełniejszy dostęp do informacji na temat ich kondycji finansowej, ma zatem szanse skuteczniej monitorować należności i wywierać nacisk na ich zwrot,
- w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo oferuje towary o sezonowym charakterze może, zachęcając kredytem handlowym, wcześniej sprzedać towar i obniżyć w ten sposób koszty magazynowania,
- naturalnym zabezpieczeniem kredytu handlowego są dobra, które stanowią przedmiot umowy; w przypadku opóźnień w płatnościach dostawca może przejąć towary i upłynnić je, wykorzystując własną sieć dystrybucji.

Znaczenie gospodarcze kredytu kupieckiego jest duże, uzależnione jednak od branży i rodzaju działalności przedsiębiorstwa. Na przykład, w transakcjach eksportowych ma ono niejednokrotnie większe znaczenie niż kredyt bankowy.

W przypadku, gdy przedsiębiorstwo jest w stanie finansować udzielony dostawcy kredyt handlowy, powinno przeprowadzić szczegółową kalkulację i analizę opłacalności takiego rozwiązania. Przede wszystkim, należy rozstrzygnąć kwestię, czy wzrost sprzedaży z tego tytułu umożliwi wzrost zysku, czy nie spowoduje strat uwzględniając dodatkowe koszty związane ze sprzedażą na kredyt. Analiza taka powinna zatem uwzględnić następujące elementy:

- wielkość oczekiwanego (w oparciu o analizy rynkowe) przyrostu wartości sprzedaży, w wyniku udzielania zgody na wydłużony termin uregulowania przez odbiorcę płatności za fakturę,

<sup>15</sup> Zatory płatnicze poważnie szkodzą firmom, „Prawo i Gospodarka” z dnia 9 sierpnia 2002 r.

- towarzyszący temu wzrost kosztów zmiennych działalności operacyjnej (przy założeniu, że wzrost sprzedaży nie spowoduje zwiększenia kosztów stałych),
- wielkość przyrostu należności od odbiorców,
- koszt zaangażowania dodatkowych kapitałów na sfinansowanie wzrostu należności,
- przewidywana wielkość strat, jakie mogą powstać wskutek opóźnień w regulowaniu zobowiązań przez odbiorców bądź ich niewypłacalności.

Ważne jest zatem, aby stosując politykę udzielania kredytu handlowego, przedsiębiorstwo dokonywało **stałej oceny solidności kontrahentów**, uwzględniającej:

- gotowość do wywiązywania się z zobowiązań w ustalonym terminie; w przypadku zwłoki podyktowanej niekiedy chęcią korzystania z darmowego kredytu dostawca nie udziela kredytu handlowego bądź też zabezpiecza go różnymi formami (np. zastaw na lokatach bankowych),
- wynik analizy sprawozdań finansowych klienta, w tym wielkość jego kapitałów własnych,
- wskaźniki oceniające sytuację ekonomiczną odbiorcy, np. płynność finansowa, stopa zadłużenia, szybkość spłaty zobowiązań,
- możliwość i gotowość przedstawienia przez odbiorcę różnych wariantów zabezpieczenia kredytu,
- odporność odbiorcy na zmiany w gospodarce.

Analiza wiarygodności klientów umożliwia przedsiębiorstwu dokonywanie właściwej selekcji, a także stosowanie wobec poszczególnych grup odbiorców zestawów określonych instrumentów. Są nimi warunki płatności (formy i terminy), limity kredytowe oraz zabezpieczenia.

Jak uprzednio wspomniano, głównym argumentem, którym kieruje się dostawca udzielając kredytu handlowego, jest chęć zwiększenia sprzedaży i zysku. Należy jednak zauważyć, że wydłużenie terminu płatności może wiązać się ze wzrostem zaangażowania środków własnych w majątku obrotowym. Zwiększa się zatem zapotrzebowanie na kapitał obrotowy. Może to prowadzić do obniżenia rentowności przedsiębiorstwa i utraty w ostateczności płynności finansowej. Dlatego też, przed udzieleniem kredytu kupieckiego należy rozważyć, czy wzrost sprzedaży zrekompensuje wzrost kosztów.

Podsumowując, decyzje o udzieleniu kredytu kupieckiego wiążą się z istotnymi konsekwencjami.

Po pierwsze, uatrakcyjnienie oferty przedsiębiorstwa poprzez wydłużenie terminów płatności może nie znaleźć pokrycia w ewentualnym wzroście popytu.

Po drugie, upowszechnienie decyzji w zakresie odraczania terminów płatności grozi pojawieniem się firm o niższej wiarygodności kredytowej. To z kolei oznacza pojawienie się trudno ściągalnych należności i kosztów egzekucji.

Po trzecie, wzrost sprzedaży to również wzrost obciążeń fiskalnych. Rodzi się zatem pytanie, czy udzielanie kredytów handlowych pozwoli na bieżące regulowanie zobowiązań wobec skarbu państwa.

Po czwarte, większa sprzedaż oznacza wzrost kosztów administrowania (np. analizy rynku, oceny wiarygodności kontrahentów).

Po piąte, w przypadku finansowania należności kredytem bankowym należy się liczyć z niebezpieczeństwem obniżenia rentowności sprzedaży z powodu wysokiej stopy procentowej takiego kredytu.

#### **4. Znaczenie monitorowania należności**

Monitorowanie należności jest istotnym elementem, służącym przedsiębiorstwu do efektywnego prowadzenia polityki kredytowej. Upraszcza znacznie kontrolę oraz egzekwowanie od odbiorcy zapłaty. Jest to istotne zważywszy, że kontrahenci zwykle nie spieszą się z regulowaniem zobowiązań w terminie określonym przez warunki kredytu handlowego. W takiej sytuacji firma zmuszona jest do nieustannej analizy procesu spłacania należności przez każdego z klientów i szybkiej identyfikacji należności przeterminowanych. Dysponując w dowolnym momencie aktualnym poziomem zadłużenia, jest ona w stanie podejmować decyzje dostosowane do zaistniałej sytuacji finansowej. Zaległości w płatnościach są przyczyną pogarszającej się płynności finansowej kredytodawcy, dlatego kontrola dopływu środków pieniężnych do przedsiębiorstwa ma kluczowe znaczenie dla jego zdolności rozwojowych i przetrwania na rynku. Dokonując analizy spłaty należności, ich ocena powinna uwzględniać całościową sytuację w zakresie rotacji należności oraz monitorowanie każdego kontrahenta z osobna.

Wskazując na podstawowe elementy systemu kontroli wielkości należności, warto zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- wszelkie zmiany terminów płatności powinny być rejestrowane we wskaźnikach opisujących należności, ważne jest również identyfikowanie przyczyn tych zmian oraz określenie ich skutków,
- poziom i strukturę należności należy nadzorować w sposób ciągły, przy wykorzystaniu zestawień wieku należności oraz wskaźników opisujących ryzyko kredytowe,
- duże znaczenie ma analiza polityki kredytowej i ustalenie rzeczywistego cyklu płatności w stosunku do ustalonego przez przedsiębiorstwo.



W wielu przypadkach skuteczne monitorowanie należności uwarunkowane jest umiejętnym, indywidualnym komunikowaniem się przedsiębiorstwa z dłużnikami. Chodzi głównie o postępowanie negocjacyjno-upominawcze, w którym tradycyjną i najczęściej stosowaną formą kontaktu jest rozmowa telefoniczna bądź za pośrednictwem Internetu. Poczta elektroniczna posiada tę zaletę, iż można wydrukować otrzymaną odpowiedź w sprawie przeterminowanych należności, zaś wydruk posiada adres e-mail klienta, co stanowi niezbity dowód kontaktu z nim.

Czynności te w praktyce przynoszą niestety stosunkowo rzadko spodziewane rezultaty, ponieważ dłużnicy posługują się swoistego rodzaju wymówkami będącymi typową „grą na zwłokę”. Coraz częściej również wierzyciele otrzymują sfałszowane dowody potwierdzające rzekome uiszczenie zapłaty np. za pośrednictwem przelewu.

Postępowanie upominawcze musi uwzględnić rodzaj i specyfikę kontrahenta. Ma ona nieco inny charakter w przypadku, kiedy odbiorcą jest stały partner handlowy. Tego typu kontrahent reguluje płatności zazwyczaj w uzgodnionym terminie, zaś ewentualne opóźnienia uzgadniane są w drodze negocjacji. Zdecydowana reakcja przedsiębiorstwa polegająca na zbyt restrykcyjnym traktowaniu takiego odbiorcy może doprowadzić do jego utraty jako partnera handlowego. W przypadku natomiast pozostałych dłużników stopień restrykcyjności działań upominawczych może być znacznie wyższy. W dalszej konsekwencji przedsiębiorstwo może wykorzystywać drogę windykacyjną we własnym zakresie bądź też korzystając z usług firm windykacyjnych. Musi być to jednak firma rzetelna, tym bardziej, że osoba zajmująca się windykacją nie musi mieć uprawnień komornika czy radcy prawnego, a sama działalność nie jest regulowana przez żaden przepis. Tym samym nie ma wymogów, które są niezbędne do spełnienia, aby ścigać długi<sup>16</sup>. Zlecając zatem sprawę niewłaściwemu windykatorowi, przedsiębiorstwo naraża się na straty z tytułu wysokich kosztów, może również stanąć przed realną groźbą utraty całej należności.

Wydaje się, że interesującym rozwiązaniem służącym usprawnieniu odzyskiwania należności jest zastąpienie sporów **mediacją** między dłużnikami i wierzycielem. Wprowadzenie instytucji mediacji przewiduje projekt nowelizacji kodeksu postępowania cywilnego i jest to alternatywna droga do postępowania sądowego<sup>17</sup>. Trudno jest dzisiaj jednoznacznie określić skuteczność tego typu instytucji zważywszy, że mediatorem może być praktycznie każda osoba fizyczna, posiadająca zdolność do czynności prawnych. Poza tym, trudno doszukać się ja-

<sup>16</sup> M. Matusiak, *Pomocni...*, *op. cit.*

<sup>17</sup> J. M. Niewarowska, *Ukrywający się przed płaceniem, „Bank”*, Nr 4/2004.

kichkolwiek wymogów odnoszących się do wykształcenia takiej osoby. Zważywszy na wątpliwą skuteczność dotychczasowych propozycji legislacyjnych mających chronić interesy wierzycieli, trudno jest oczekiwać gwałtownego zwrotu w kierunku szybkiej poprawy sytuacji związanej z zatorami płatniczymi oraz zmiany postępowania przez niesolidnych dłużników.

## 5. Podsumowanie

W dalszym ciągu problem utrzymania płynności finansowej stanowi dla tysięcy przedsiębiorstw w Polsce wyznacznik utrzymania się na rynku. Nie zniknęły bowiem zatory płatnicze, zaś ich skala i natężenie potwierdzają duże zagrożenie, jakie niesie za sobą wzrost zobowiązań pomiędzy przedsiębiorstwami. Niemal połowę tych zobowiązań (o charakterze krótkoterminowym) stanowią kredyty handlowe, bez których trudno jest dzisiaj wyobrazić sobie rozwój stosunków gospodarczych, w których uczestniczą przedsiębiorstwa.

Szczególnego charakteru nabiera zatem zagadnienie efektywnego zarządzania kredytem kupieckim w taki sposób, aby zachowując warunek utrzymania płynności finansowej, przedsiębiorstwo nie traciło stałych, solidnych partnerów handlowych. Z drugiej strony należy stale pamiętać, że korzystanie przez odbiorcę z takiego kredytu wiąże się z określonymi kosztami. Traktowanie kredytu kupieckiego jako darmowej formy finansowania działalności jest swoistym mitem, podtrzymywanym niestety na łamach szeregu publikacji. W wielu przypadkach bowiem rezygnacja z propozycji dostawców oferujących obniżenie ceny za towar (skonto) w zamian za płatność gotówkową oznacza, że koszt kredytu handlowego znacznie przewyższa koszt kredytu udzielanego przez banki. Nierzadko także, dostawcy rezygnując z przedstawienia kontrahentom tego typu propozycji przy udzielaniu kredytu handlowego, uwzględniają ten fakt w cenie faktury.

Nie ma w praktyce uniwersalnej, skutecznej metody prowadzenia polityki kredytowej przedsiębiorstwa, należy jednak pamiętać, że doświadczenia teorii i praktyki umożliwiają sformułowanie określonych zasad usprawniających wzajemne kontakty gospodarcze. Istotną przeszkodą jest skromny staż rynkowy wielu małych przedsiębiorstw oraz stosunkowo niskie wykształcenie osób prowadzących takie firmy. Dlatego tak cenne są inicjatywy wspierające przedsiębiorczość w zakresie podniesienia poziomu edukacji. Skuteczność tych inicjatyw może jednak w wielu przypadkach budzić poważne wątpliwości. Podobnie zresztą, jak próby poprawy jakości przepisów normujących stosunki handlowe pomiędzy przedsiębiorstwami, w niewielkim stopniu chroniące przed niesolidnymi dłużnikami. Należy oczekiwać, że wysiłki te przyniosą wreszcie spodziewane rezultaty, w prze-

ciwnym razie trudno będzie kształtować relacje gospodarcze w oparciu o racjonalne i uczciwe zasady.

## 6. Bibliografia

1. Andrzejewska O., Kredyt kupiecki tani czy drogi, „Boss Gospodarka”, Nr 4/2003.
2. Graczyk D., Kredyt handlowy a krótkoterminowy kredyt bankowy, „Finansista”, Nr 11–12/2004 r.
3. Jałowiecki M., Etapy odzyskiwania wierzytelności, „Bank”, Nr 9/2003.
4. Krajewski J., Skuteczna windykacja, „Finansista”, Nr 6/2003.
5. Krajewski J., Unikać złych klientów, „Finansista”, Nr 4/2003.
6. Matusiak M., Pomocni windykatorzy, „Bank”, Nr 9/2003.
7. Niewarowska J. M., Ukrywający się przed płaceniem, „Bank”, Nr 4/2004.
8. Ostaszewski J., Russel P., Zwiększyć skuteczność sądów, „Finansista”, Nr 4/2003.
9. Sierpińska M., Wędzki D., Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
10. Stiglitz J., Djankow S. i inni, Raport o rozwoju świata, Raport Banku Światowego z 14.11.2001 r.
11. Wojciechowska U. red., Płynność finansowa polskich przedsiębiorstw w okresie transformacji gospodarczej, SGH, Warszawa, 2001.
12. Zatory płatnicze poważnie szkodzą firmom, „Prawo i Gospodarka” z dnia 9 sierpnia 2002 r.

Jacek Sierak, Marek Ziólkowski  
Szkoła Główna Handlowa

## **Metodyka oceny projektów inwestycyjnych gmin przez banki (synteza badań własnych)**

### **1. Wprowadzenie**

Przedmiotem zainteresowania badania własnego był jeden z instrumentów finansowania inwestycji gminnych (komunalnych), tj. kredyt bankowy. Na tle formalno-prawnych i ekonomicznych uwarunkowań zadłużania się gmin przedstawiona została autorska metodyka oceny gminy jako podmiotu występującego do banku o udzielenie kredytu na cele finansowania projektu inwestycyjnego. Angażując środki finansowe w działalność kredytową, bank musi bowiem określić w sposób rzetelny ekonomiczną zasadność udzielenia kredytu inwestycyjnego konkretnej gminie. Chodzi tu zatem o udzielenie odpowiedzi na podstawowe pytanie: czy bieżąca i przewidywana sytuacja ekonomiczno-finansowa danej gminy zapewni zabezpieczenie spłaty kredytu?

### **2. Podstawy prawne, procedury ostrożnościowe i sanacyjne kredytów bankowych**

Kredyty bankowe w momencie ich udostępnienia gminom stają się środkami publicznymi. Oznacza to, że obok właściwości związanych z tworzeniem pośredniego instrumentu finansowego, tj. powstaniem zadłużenia, nabierają one cech przypisanym środkom publicznym i podlegają ograniczeniom przewidzianym ustawowo dla tych środków. Takie określenie miejsca i roli kredytu w finansowaniu inwestycji komunalnych rodzi wiele konsekwencji zarówno po stronie kredytodawcy (banku), który podlega między innymi regulacjom prawa bankowego i regulacjom ostrożnościowym nadzoru bankowego, jak i po stronie kredytobiorcy (gminy), który musi respektować przepisy publicznego prawa finansowego. Są to przede wszystkim ograniczenia i zasady aktywności kredytowej gmin ustalane w celu ochrony wierzycieli (banków) oraz ochrony gmin przed skutkami nadmiernego, w stosunku do ich potencjału ekonomiczno-finansowego, zadłużania się<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> B. Woźniak, Ocena sytuacji finansowej gminy na potrzeby banku komercyjnego, w: Reforma administracji publicznej w Polsce. Uwarunkowania społeczne, ekonomiczne i polityczne, Kolegium Ekonomiczno-Społeczne, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2000, s. 182–183.

Zasady zaciągania długu publicznego przez gminy regulowane są w ustawie o finansach publicznych<sup>2</sup>. Ogólnie mówiąc, zaciąganie takiego długu jest dopuszczalne, a w większości przypadków decyzje o wysokości i warunkach zaciąganych pożyczek i kredytów należą do organów stanowiących poszczególnych jednostek. Każdorazowo możliwość zaciągnięcia kredytu lub pożyczki uzależniona jest od wcześniejszego uzyskania zgody organu nadzorującego, czyli Regionalnej Izby Obrachunkowej. Wydają one także opinie – na wniosek kredytodawcy (banku) – na temat możliwości spłaty kredytu, pożyczki lub wykupu papierów wartościowych przez gminę. Zgodnie z zapisami tej ustawy (art. 48) jednostki samorządu terytorialnego mają prawo zaciągać kredyty i pożyczki oraz emitować papiery wartościowe, stanowiące zwrotne źródła dochodów. Cytowana ustawa wprowadza jednak szereg ograniczeń mających charakter barier ostrożnościowych. Mając na uwadze możliwość zaciągania długu na potrzeby finansowania projektów inwestycyjnych, należy wskazać na poniższe przepisy ograniczające:

- 1) kredyty, pożyczki oraz papiery wartościowe, emitowane przez jednostki samorządu terytorialnego, mogą być zaciągane do wysokości określonej w uchwale budżetowej;
- 2) jednostki samorządu terytorialnego nie mogą zaciągać zobowiązań finansowych, których maksymalna wartość nominalna, wyrażona w złotych, nie została ustalona w dniu zawierania transakcji (art. 51);
- 3) łączna kwota długu jednostki samorządu terytorialnego na koniec roku budżetowego nie może przekraczać 60% jej dochodów w tym roku budżetowym (art. 113);
- 4) łączna kwota przypadających do spłaty w danym roku budżetowym rat kredytów i pożyczek oraz potencjalnych spłat kwot wynikających z udzielonych poręczeń wraz z należnymi w danym roku odsetkami od tych kredytów i pożyczek oraz należnych odsetek i dyskonta, a także przypadających w danym roku budżetowym wykupów wyemitowanych papierów wartościowych, nie może przekroczyć 15% dochodów budżetowych jednostki samorządu terytorialnego, planowanych na dany rok budżetowy (art. 114), a w przypadku, gdy relacja państwowego długu publicznego do Produktu Krajowego Brutto przekroczy 55%, kwota ta nie może być większa niż 12% planowanych dochodów budżetu jednostki samorządu terytorialnego;
- 5) jednostki samorządu terytorialnego mogą zaciągać jedynie takie zobowiązania finansowe, których koszty obsługi są ponoszone co najmniej raz w roku (art. 50 ust. 1), przy czym: dyskonto od emitowanych papierów war-

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 26 listopada 1998 roku o finansach publicznych (tekst jednolity), Dz.U. 2003, Nr 15, poz. 148. Używa się w niej określenia „jednostka samorządu terytorialnego”, stąd też jej przepisy obejmują, oprócz gminy, także powiat i województwo samorządowe.

tościowych nie może przekraczać 5% wartości nominalnej oraz kapitalizacja odsetek jest niedopuszczalna;

- 6) deficyt budżetu jednostki samorządu terytorialnego może być pokryty przychodami pochodzącymi z kredytów zaciąganych w bankach krajowych, co oznacza, że teoretycznie jednostki samorządu terytorialnego nie mogą zaciągnąć kredytu w banku zagranicznym (art. 112 ust. 2, pkt 2).

Ograniczenia swobody sięgania po zwrotne źródła finansowania zadań samorządowych wynikają również z systemowego powiązania deficytów budżetów jednostek samorządu terytorialnego z deficytem budżetu państwa oraz włączenia do państwowego długu publicznego długu zaciągniętego przez jednostki samorządu terytorialnego.

### **3. Instrumenty dłużne jako źródło finansowania inwestycji samorządu gminnego**

Dochody zwrotne dają podstawę do zwiększania wydatków inwestycyjnych samorządu gminnego, powodują jednak zaciągnięcie zobowiązań finansowych o określonych kosztach oraz terminach spłat. Wynikają z tego zarówno pewne korzyści, jak i koszty, uwidaczniające się nie tylko w realizacji projektów, lecz także w całej gospodarce finansowej gminy. Wśród korzyści można wymienić:

- 1) pozyskanie znacznych zasobów kapitału, dającego możliwość podejmowania dużych zadań inwestycyjnych, przekraczających własny potencjał finansowy gminy,
- 2) stabilizację programu inwestycyjnego w dłuższym okresie,
- 3) możliwość obniżenia kosztów jednostkowych w sytuacji zwiększenia zakresu realizowanej inwestycji,
- 4) generowanie dodatkowych dochodów budżetowych, pojawiających się w wyniku realizacji nowych inwestycji,
- 5) obciążenie kosztami realizacji zadania większej liczby odbiorców (z wybudowanych obiektów, urządzeń i sieci skorzysta nie tylko obecne pokolenie, ale i kilka kolejnych – w ten sposób następuje redystrybucja obciążeń finansowych w czasie).

Banki należą do instytucji finansowych, które wypracowały wiele instrumentów ograniczania ryzyka kredytowego, ale szczególna rola w tym względzie przypada ocenie zdolności kredytowej. Jeśli chodzi o ocenę zdolności kredytowej przedsiębiorstw, to banki mają w tym względzie najwięcej doświadczeń. Natomiast ocena zdolności kredytowej jednostek samorządu terytorialnego cechuje się swoją odmiennością i specyfiką. Są to podmioty, których gospodarka finansowa

kieruje się innymi zasadami niż w przypadku przedsiębiorstw, bowiem realizują one inne cele i zadania, które zaliczają się do sfery użyteczności publicznej. Tak więc, bank – poza ustawowym obowiązkiem oceny zdolności kredytowej jednostek samorządu terytorialnego, w tym gmin – musi wypracować specyficzne narzędzia oceny ich kondycji finansowej, dostosowane do gospodarki budżetowej im właściwej.

#### **4. Analiza wskaźnikowa jako narzędzie oceny zdolności kredytowej gminy**

Analiza wskaźnikowa jest ważnym elementem ocen aktualnej i przyszłej sytuacji finansowej gminy, a zwłaszcza: wielkości i struktury budżetu, zdolności kredytowej, płynności finansowej oraz potencjału inwestycyjnego. Na jej podstawie można wykazać, czy analizowana jednostka w krótkim, ale też w dłuższym okresie jest w stanie wypełniać swoje zobowiązania w stosunku do zleceniobiorców, kredytodawców, podatników, mieszkańców i innych podmiotów posiadających zobowiązania wymagalne. Dobra kondycja finansowa jest dla władz gminy niezbędnym warunkiem realizacji bieżących usług publicznych, zapewnienia mieszkańcom potrzebnych dóbr oraz efektywnego realizowania priorytetowych zadań inwestycyjnych. Analiza wskaźnikowa ma zastosowanie w ocenie: trendów historycznych oraz bieżącej sytuacji finansowej gminy, zdolności kredytowej gminy a także prognozowanej sytuacji finansowej gminy w różnych scenariuszach jej dalszego rozwoju.

Ocena poziomu zadłużenia gminy ma charakter formalno-prawny i ekonomiczny. Ustawowe bariery w tym zakresie wyznacza ustawa o finansach publicznych w art. 113 i 114. Oceny ekonomiczne polegają na badaniu zdolności kredytowej i płynności finansowej jednostki samorządu terytorialnego. Gminy stosujące model administracyjny analizy ograniczają do wymogów formalno-prawnych, bez szacowania następstw ekonomicznych wysokości i struktury zaciąganego długu. W modelu zarządzania strategicznego prowadzone analizy wyznaczają bezpieczne granice zadłużenia z punktu widzenia zachowania płynności finansowej budżetu gminy oraz stabilizacji programów inwestycyjnych.

Wśród wskaźników mających istotne znaczenie dla oceny zdolności kredytowej gminy można wymienić:

- 1) *wskaźnik zadłużenia do dochodów ogółem* – liczony jako łączna kwota długu gminy w roku budżetowym, w stosunku do dochodów ogółem (art. 114 ustawy o finansach publicznych). Kwota skumulowanego zadłużenia nie może przekroczyć tu 60% dochodów jednostki w roku budżetowym;

- 2) *wskaźnik kosztów obsługi zadłużenia do dochodów ogółem* – liczony jako łączna kwota wydatków na obsługę długu w roku budżetowym do dochodów ogółem. Zgodnie z ustawą o finansach publicznych łączna kwota obsługi długu w roku budżetowym nie może przekroczyć 15%. Jeżeli udział państwowego długu publicznego w produkcie krajowym brutto przekroczy 55%, to łączna kwota obsługi długu nie może przekroczyć 12%;
- 3) *wskaźnik wielkości zadłużenia na 1 mieszkańca* – liczony jako łączna kwota długu gminy w roku budżetowym dzielona przez liczbę mieszkańców danej jednostki. Wskaźnik ten daje możliwość dokonywania porównań z innymi gminami. Jego poziom nie powinien podlegać gwałtownym wahaniom, zwłaszcza w krótkim czasie;
- 4) *wskaźnik udziału długu krótkoterminowego* – liczony jako wartość kredytów i pożyczek, które są zaciągane i spłacane w ciągu roku budżetowego do wielkości zadłużenia gminy na koniec roku budżetowego. Wzrastający udział zadłużenia krótkoterminowego jest zjawiskiem niebezpiecznym. W długim okresie sytuacja taka może zagrażać płynności finansowej gminy.

## 6. Metodyka oceny projektu inwestycyjnego gminy przez bank

Należy podkreślić, że gminy są szczególnym typem klienta dla banku, za czym przemawia ich specyfika, wynikająca z istoty samorządności terytorialnej. Otóż, podstawowym celem ich działania jest zaspokajanie zbiorowych potrzeb lokalnej wspólnoty samorządowej, którą z mocy prawa tworzą mieszkańcy gminy, a nie – jak w przypadku firm – maksymalizacja zysku lub uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku dóbr i usług. Realizacja tego celu wiąże się z inwestycjami komunalnymi, których skala i rozmiary częstokroć przekraczają możliwości finansowe gmin w ramach własnych środków.

Jednym ze źródeł zewnętrznych finansowania są kredyty bankowe na zadania (projekty) w zakresie inwestycji komunalnych. Bank przed udzieleniem kredytu inwestycyjnego winien w sposób rzetelny i kompleksowy ocenić wiarygodność finansową gminy, biorąc pod uwagę jak najszersze spektrum informacji umożliwiających zarówno ocenę zdolności kredytowej i płynności finansowej budżetu, jak również ogólny poziom rozwoju społeczno-gospodarczego gminy. Poziom rozwoju determinuje bowiem rozmiary bazy ekonomicznej gminy, która z kolei wpływa w bezpośredni sposób na wielkość jej dochodów. Stąd też, kompleksową ocenę wniosku gminy o udzielenie kredytu na realizację konkretnego projektu inwestycyjnego należy przeprowadzić w oparciu o dwie oceny cząstkowe, a mianowicie:



- 1) ocenę jakościową, której waga w łącznej ocenie stanowić winna 0,35,
- 2) ocenę ilościową, której waga w łącznej ocenie stanowić winna 0,65.

## 6.1. Ocena jakościowa

### 6.1.1. Atrakcyjność lokalizacyjna i turystyczna gminy

Każde miejsce w przestrzeni przedstawia dla konkretnego inwestora określone walory użytkowe lokalizacji (zarówno zasobów, jak i popytu). Ich atrakcyjność – z punktu widzenia inwestora – zależy od charakteru działalności, jaką zamierza on prowadzić, zaś podstawowym kryterium rozstrzygającym o konkretnej lokalizacji będzie maksymalizacja sumy tych walorów lub minimalizacja sumy kosztów prowadzenia określonej działalności gospodarczej, a więc powstanie określonych korzyści zewnętrznych, których szczególnym rodzajem są korzyści miejsca.

Korzyści te nie są wynikiem działalności danego inwestora, lecz wynikają z określonych walorów użytkowych znajdujących się na terenie danej gminy. Stanowią one źródło zysku dla potencjalnych inwestorów. Walory użytkowe występujące w danej gminie mogą podnosić lub obniżać jej atrakcyjność lokalizacyjną dla potencjalnych inwestorów. Innymi słowy mogą one „przyciągać” lub „odpychać” potencjalnych inwestorów do lub od lokalizowania swej działalności w określonej gminie. Stąd też, władze samorządowe powinny tak sterować rozwojem gminy, aby kreować i stymulować powstawanie określonych walorów użytkowych, będących źródłem korzyści lokalizacyjnych dla potencjalnych inwestorów. Umożliwi to zdynamizowanie procesów rozwoju danej gminy i wzrost jej konkurencyjności względem innych gmin. W konsekwencji wzrośnie baza dochodowa budżetu gminy.

Przy ocenie atrakcyjności lokalizacyjnej i turystycznej gminy proponuje się zestaw kryteriów przedstawiony w tabeli 1.

**Tabela 1. Atrakcyjność lokalizacyjna i turystyczna gminy (waga: 0,40)**

Wyszczególnienie	Waga wskaźnika	Obszar zmienności	Wartość wskaźnika częściowego
Usytuowanie gminy względem głównych szlaków komunikacji kolejowej i drogowej, w tym projektowanego układu autostrad i dróg szybkiego ruchu, portów morskich i lotnisk oraz przejść granicznych – atrakcyjność lokalizacyjna gminy dla inwestorów	0,20	korzystne przeciętne peryferyjne	5 3 1
Walory i zasoby środowiska przyrodniczego	0,10	korzystne przeciętne słabe	5 3 1

Tabela 1. (cd.)

Wyszczególnienie	Waga wskaźnika	Obszar zmienności	Wartość wskaźnika częściowego
Poziom zanieczyszczenia środowiska przyrodniczego	0,10	duży przeciętny niski	1 3 5
Poziom wyposażenia gminy w urządzenia infrastruktury turystycznej (hotele, pensjonaty, gastronomia, urządzenia rekreacyjno-sportowe, punkty informacji turystycznej)	0,10	dobry przeciętny słaby	5 3 1
Otoczenie biznesu (instytucje finansowe, lokalne agencje rozwoju, fundacje i stowarzyszenia wspierające rozwój przedsiębiorczości)	0,20	dobrze przeciętne słabe	5 3 1
Stan wyposażenia gminy w urządzenia infrastruktury technicznej – telekomunikacja, – sieć drogowa, – wodociągi, – kanalizacja i oczyszczanie ścieków, – gazownictwo, – elektroenergetyka, – ciepłownictwo, – gospodarka odpadami stałymi	0,20	dobry przeciętny słaby	5 3 1
Wolne tereny do zagospodarowania pod funkcje produkcyjne, usługowe, mieszkaniowe, biurowe	0,10	tak nie	5 1

Źródło: opracowanie własne.

### 6.1.2. Aktywność władz i administracji gminy

Rozwój gminy – jako samorządnej organizacji o wielorakim charakterze i funkcjach – nie może odbywać się w wyniku przypadkowych, nieukierunkowanych na przyszłość decyzji bieżących. Rozwój ten musi być podporządkowany świadomemu i permanentnemu kształtowaniu. Stąd też działania władz gminy w tym względzie powinny mieć następujący charakter:

- 1) *strategiczny* (określony na np. 15–20 lat) – nastawiony na ustalenie strategicznych celów rozwoju społeczno-gospodarczego i zagospodarowania przestrzeni oraz sposobów ich osiągnięcia (zadań realizacyjnych) w perspektywie kilkunastu lat,
- 2) *średniookresowy* (4 lata, czyli jedna kadencja władz gminy) – nastawiony na realizację wybranych celów strategicznych w czasie trwania danej kadencji władz samorządowych,

3) *operacyjny* (roczny, bieżący) – nastawiony na realizację konkretnych zadań, wynikających z ustaleń strategicznych i średniookresowych.

Pożądane podejście władz samorządowych do gminnych problemów rozwoju jest względem decyzji (planów) gminy komplementarne, zaś brak któregośkolwiek oznaczać może:

- po pierwsze – sterowanie rozwojem gminy bez ustaleń strategicznych, w oparciu jedynie o działania średniookresowe i operacyjne (bieżące),
- po drugie – sterowanie rozwojem gminy z ustaleniami strategicznymi, lecz bez niezbędnych działań średniookresowych i operacyjnych (bieżących).

W obu przypadkach jest to niewątpliwie sytuacja niekorzystna, gdyż nie zapewnia ona sukcesu w procesie sterowania rozwojem gminy, a w konsekwencji negatywnie wpływa na poziom zaspokojenia różnorodnych potrzeb jej mieszkańców i dynamikę rozwoju gospodarki lokalnej. Biorąc to pod uwagę, proponuje się zestaw kryteriów oceniających aktywność władz i administracji gminy przedstawiony w tabeli 2.

**Tabela 2. Aktywność władz i administracji gminy (waga: 0,6)**

Wyszczególnienie	Waga wskaźnika	Obszar zmienności	Wartość wskaźnika cząstkowego
Opracowana strategia rozwoju gminy	0,20	tak nie	5 1
Opracowane studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy	0,20	tak nie	5 1
Opracowywanie wieloletnich planów inwestycyjnych	0,20	tak nie	5 1
Opracowywanie prognoz dochodów i wydatków budżetu gminy	0,20	tak nie	5 1
Udział w zagranicznych programach pomocowych i pilotażowych	0,10	tak nie	5 1
Promocja gminy w kraju i zagranicą skierowana do potencjalnych inwestorów	0,10	tak nie	5 1

Źródło: opracowanie własne.

Po dokonaniu stosownych obliczeń uzyskujemy cząstkowy wskaźnik ryzyka kredytowego banku z punktu widzenia oceny jakościowej zdolności kredytowej gminy.

## 6.2. Ocena ilościowa

### 6.2.1. Baza ekonomiczna gminy

Pojęcie *baza ekonomiczna* odnosi się do działalności społeczno-gospodarczych miasta, gminy, regionu, których efekty (produkty i usługi) są dostarczane na rynek zewnętrzny. Pojęcie to wywodzi się z teorii bazy ekonomicznej, która całość działalności prowadzonych na terenie miasta, gminy, regionu dzieli na dwie grupy (sektory): działalności skierowane na obsługę rynku zewnętrznego i działalności obsługujące rynek wewnętrzny, tj. ludność i gospodarkę gminy. Pierwsza grupa tworzy bazę ekonomiczną gminy i źródła jej wzrostu. Druga zaś – sektor obsługi lokalnej. Te działalności bardzo często określa się mianem funkcji, a więc mówi się o funkcjach bazowych i funkcjach obsługi lokalnej, które określa się również jako funkcje egzogeniczne i funkcje endogeniczne. Tych określeń funkcji jest znacznie więcej. W naszym przypadku: działalności społeczno-gospodarcze skierowane na rynek zewnętrzny będziemy określać funkcjami bazowymi, a działalności obsługujące rynek wewnętrzny – funkcjami obsługi lokalnej.

Pomiędzy tymi funkcjami występują określone współzależności. Rozwój funkcji bazowych tworzy efekty mnożnikowe i dzięki temu stymuluje rozwój funkcji obsługi lokalnej. Z drugiej zaś strony poziom rozwoju funkcji obsługi lokalnej – a więc jakość i sprawność systemów infrastruktury technicznej, jakość edukacji, ochrony zdrowia, środowiska itp. – stwarza korzystne warunki dla lokalizacji działalności o charakterze bazowym i stymuluje ich rozwój. Rozwój funkcji obsługi lokalnej, a zwłaszcza infrastruktury technicznej i społecznej, stanowi więc istotny instrument stymulowania rozwoju lokalnego.

Przy ocenie bazy ekonomicznej gminy proponuje się następujący zestaw kryteriów, który umożliwia ocenę poziomu rozwoju gospodarczego gminy i tendencji zmian jej sytuacji gospodarczej oraz możliwości rozwoju gospodarki lokalnej.

Na podstawie wskaźnika liczby pracujących na 1000 mieszkańców i jego relacji do średniej krajowej możemy ocenić poziom rozwoju gospodarczego danej gminy. Gminy, w których poziom omawianego wskaźnika wynosi poniżej 95% jego wielkości krajowej, zaliczamy do nisko rozwiniętych, gminy osiągające 95–110% wskaźnika krajowego to gminy średnio rozwinięte, a gminy przekraczające 110% wartości tego wskaźnika dla kraju zaliczamy do wysoko rozwiniętych. Podobnie należy klasyfikować gminy z punktu widzenia relacji wskaźnika wartości nakładów inwestycyjnych w gospodarce lokalnej na 1 mieszkańca do analogicznego wskaźnika dla kraju. Będziemy więc mieli gminy o niskim, średnim i wysokim poziomie nakładów inwestycyjnych.

**Tabela 3. Baza ekonomiczna gminy (waga: 0,4 pkt)**

Wyszczególnienie	Waga wskaźnika	Obszar zmienności	Wartość wskaźnika częściowego
Liczba pracujących na 1000 mieszkańców	0,15	pon. 90% śr. krajowej	1
		90–110% śr. krajowej	2
		pow. 110% śr. krajowej	3
Dynamika zmian liczby pracujących	0,15	pon. 102,0	1
		102,0–105,0	2
		pow. 105,0	3
Dynamika zmian liczby podmiotów gospodarczych	0,15	pon. 105,0	1
		105,0–110,0	2
		pow. 110,0	3
Wartość nakładów inwestycyjnych w gospodarce lokalnej ogółem (podmioty gospodarcze i gmina) w zł na 1 mieszkańca	0,15	pon. 90% śr. krajowej	1
		90–105% śr. krajowej	2
		pow. 105% śr. krajowej	3
Udział gminy w ogólnych nakładach inwestycyjnych w gospodarce lokalnej w %	0,10	pon. 10,0	1
		10,0–20,0	2
		pow. 20,0	3
Wartość zainwestowanego kapitału zagranicznego w mln USD	0,10	pon. 1,0	1
		1,0–5,0	2
		5,1–10,0	3
		pow. 10,0	4
Stopa bezrobocia w %	0,10	pon. 5,5	4
		5,6–11,0	3
		11,1–16,5	2
		pow. 16,5	1
Udział ludności w wykształceniu wyższym w ogólnej liczbie ludności w %	0,10	pon. 7,0	1
		7,0–15,0	2
		pow. 15,0	3

Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia analizy i oceny stanu bazy ekonomicznej gminy istotne znaczenie ma interpretacja otrzymanych wyników obliczeń. Wymaga ona uwzględnienia współzależności występujących między różnymi miernikami. Wysoki poziom rozwoju gospodarczego gminy wiąże się z reguły z niską stopą bezrobocia i wysokim poziomem nakładów inwestycyjnych oraz z wysokim udziałem ludności z wykształceniem wyższym. Wysokiemu tempu wzrostu liczby pracujących może towarzyszyć wysoki wzrost wartości nakładów inwestycyjnych na mieszkańca. Należy jednak pamiętać, że poziom nakładów inwestycyjnych zależy od kapitałochłonności wzrostu gospodarczego, który może być: kapitałochłonny, neutralny lub kapitałoszczędny. Aktywność gospodarczą w gminie należy oceniać na podstawie dynamiki zmian liczby podmiotów gospodarczych i dynamiki zmian

liczby pracujących. Wzrost aktywności gospodarczej powinien bowiem wyrażać się w zwiększeniu liczby pracujących.

### 6.2.2. Finanse gminy

Gospodarkę samorządu terytorialnego cechuje ograniczoność środków finansowych. *Efektywność zarządzania gminą* wymaga takiego nimi gospodarowania, które zapewni wydatkowanie zgodne z celami i zadaniami publicznymi. Racjonalizacja gospodarki budżetowej gmin przynosi konieczność jak najlepszego dostosowania wykorzystywanych środków publicznych do realizowanych zadań. Nie należy tu jednak przyjmować założenia, że oszczędność jest synonimem racjonalności. Środki publiczne powinny być wydatkowane z zastosowaniem zasady racjonalnego gospodarowania<sup>3</sup>, tj.:

- 1) minimalizacji kosztów – aby przy założonym efekcie możliwie minimalizować ponoszone koszty osiągnięcia założonych celów (realizacji zadań),
- 2) maksymalizacji efektów – aby przy danym poziomie ponoszonych nakładów maksymalizować osiągnięte efekty.

Stosowanie powyższych zasad wynika z ograniczoności środków publicznych pozostających w dyspozycji władz gminnych. Gospodarowanie nimi wymaga przeznaczania wydatków na cele i zadania gospodarczo i społecznie uzasadnione.

Podstawowym problemem zarządzania budżetem gminy jest właściwy podział środków publicznych. W pierwszej kolejności dokonuje się podziału budżetu na część operacyjną i inwestycyjną. Rachunek efektywności gospodarowania środkami powinien w określonych warunkach społeczno-gospodarczych wykazać optymalność wyboru zadań i sposobów ich finansowania. Powinno to zapobiegać wystąpieniu niepożądanych zjawisk w czasie, których skutkiem może być obniżenie standardu usług czy też niemożność sfinansowania podjętych zadań inwestycyjnych.

Wśród wydatków bieżących podstawowym zagrożeniem jest koncentracja środków finansowych w jednej lub dwóch branżach. W części inwestycyjnej zapotrzebowanie na projekty inwestycyjne przekracza zasoby środków dostępnych na ich sfinansowanie. Zadaniem władz lokalnych jest analiza priorytetów inwestycyjnych i ich zestawienie z występującymi wydatkami bieżącymi, z uwzględnieniem zachowania niezbędnego, pożądanego poziomu zaspokojenia potrzeb.

Względnym ryzykiem jest to, że gmina w momencie wyboru zbyt dużej liczby celów nie będzie w stanie sfinansować kolejnych zadań, co wydłuży czas ich realizacji i znacznie podwyższy koszty. Dlatego podjęcie decyzji inwestycyjnej

<sup>3</sup> Por. S. Owsiak, *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 182–183.

powinno być poprzedzone gruntowną analizą ekonomiczną bieżących i przyszłych potrzeb inwestycyjnych oraz możliwości ich sfinansowania. Służy temu przygotowanie wieloletnich planów finansowania inwestycji. Brak prognozy dochodów i przyszłych kosztów inwestycji może prowadzić do niekontrolowanego narastania frontu inwestycyjnego, w wyniku którego może zostać zachwiana płynność finansowa przyszłych budżetów. Powszechne wykorzystanie analizy kosztów i korzyści można więc traktować jako instrument poprawy efektywności gospodarowania.

Wydatki budżetów gmin można sklasyfikować pod względem przeznaczenia w dwóch dużych grupach, jako wydatki:

- 1) *bieżące* – zapewniające prawidłowe funkcjonowanie obiektów i urządzeń oraz zaspokajanie bieżących potrzeb wynikających z realizacji zadań gmin (np. prowadzenie, utrzymanie i eksploatację istniejących obiektów i urządzeń oraz ich bieżące funkcjonowanie, np. wynagrodzenia, koszty utrzymania budynków, wydatki operacyjne);
- 2) *inwestycyjne* – związane z podwyższaniem standardów i zakresu usług oraz szeroko pojętym rozwojem gminy, obejmujące zakup lub wytworzenie materialnych składników majątku niezbędnych do realizacji zadań gmin. Ich efektem są powstające urządzenia i obiekty infrastruktury technicznej i społecznej.

Proporcje pomiędzy obydwoma grupami wydatków zależą bezpośrednio od zakresu realizowanych przez samorządy świadczeń publicznych. Wszystkie gminy są w pierwszej kolejności zobowiązane do wykonywania zadań związanych z utrzymaniem istniejącego stanu usług i zapewnieniem prawidłowego funkcjonowania technicznych zasobów infrastruktury. Na cele rozwojowe mogą być przeznaczane pozostałe środki.

Wzajemne proporcje wydatków bieżących i inwestycyjnych kształtują się odmiennie w różnych gminach. Wpływ na ich poziom ma wiele czynników, których podstawą jest wielkość budżetu gminy, stan jej zagospodarowania infrastrukturalnego oraz realizowana polityka rozwoju władz lokalnych.

Ocena wyników finansowych gmin nie jest rzeczą jednoznaczną i wymaga w każdym przypadku prowadzenia szczegółowych analiz. Specyfika funkcjonowania sfery komunalnej wyznacza bowiem cele, które służą zarówno zaspokojeniu bieżących potrzeb mieszkańców, jak i tworzeniu warunków dla dalszego rozwoju gminy. Ze względu na swą złożoność nie podlega częstokroć wymiernym wskaźnikom stosowanym w gospodarce rynkowej. Kryteria oceny powinny być dobrane jednostkowo, z uwzględnieniem specyfiki warunków konkretnej gminy.

Występowanie *deficytu budżetowego* może być zarówno skutkiem świadomej polityki, jak i niezamierzonym efektem braku umiejętności kontrolowania

przepływów finansowych w gminie. Występowanie niewielkiej nadwyżki może być celowym zabiegiem, wynikającym z chęci zachowania płynności finansowej w pierwszych miesiącach kolejnego roku budżetowego. Występowanie wysokiej, a zwłaszcza powtarzającej się nadwyżki budżetowej wynika zazwyczaj z nieumiejętności wcześniejszego precyzowania szacunku dochodów.

Poniżej zaprezentowano grupy wskaźników niezbędnych do oceny finansów gminy przez bank.

**Tabela 4. Dochody gminy (waga: 0,2)**

Wyszczególnienie	Waga wskaźnika	Obszar zmienności	Wartość wskaźnika cząstkowego
Dochody ogółem na 1 mk w zł	0,10	pon. 450	1
		450–900	2
		901–1350	3
		pow. 1350	4
Dochody własne na 1 mk w zł	0,20	pon. 150	1
		150–300	2
		301–450	3
		pow. 450	4
Dochody z podatków stanowiących dochód budżetu państwa (od osób fizycznych i prawnych) na 1 mk w zł	0,20	pon. 100	1
		100–200	2
		201–300	3
		pow. 300	4
Udział dochodów własnych w dochodach ogółem w %	0,20	pon. 20,0	1
		20,0–40,0	2
		40,1–60,0	3
		pow. 60,1	4
Udział podatków stanowiących dochód budżetu państwa (od osób fizycznych i prawnych) w %	0,10	pon. 15,0	1
		15,0–30,0	2
		30,1–45,0	3
		pow. 45,0	4
Udział subwencji w dochodach ogółem w %	0,10	pow. 35,0	1
		35,0–25,0	2
		24,9–15,0	3
		pon. 15,0	4
Udział dotacji w dochodach ogółem w %	0,10	pow. 30,0	1
		30,0–20,0	2
		19,9–10,0	3
		pon. 10,0	4

Źródło: opracowanie własne.



**Tabela 5. Wydatki gminy (waga: 0,2)**

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>Waga wskaźnika</b>	<b>Obszar zmienności</b>	<b>Wartość wskaźnika częściowego</b>
Dynamika zmian w wydatkach inwestycyjnych	0,10	pon. 105,0	1
		105,0–110,0	2
		110,1–115,0	3
		pow. 115,0	4
Wolne środki na 1 mk w zł	0,20	pon. 100	1
		100–200	2
		201–300	3
		pow. 300	4
Wydatki inwestycyjne na 1 mk w zł	0,20	pon. 100	1
		100–200	2
		201–300	3
		pow. 300	4
Udział wydatków bieżących w wydatkach ogółem w %	0,10	pon. 75,0	1
		75,0–80,0	2
		80,1–85,0	3
		pow. 85,0	4
Wolne środki jako % dochodów ogółem	0,20	pon. 15,0	1
		15,1–20,0	2
		20,1–25,0	3
		pow. 25,0	4
Udział wydatków inwestycyjnych w wydatkach ogółem w %	0,20	pon. 15,0	1
		15,1–20,0	2
		20,1–25,0	3
		pow. 25,0	4

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 6. Zadłużenie gminy (waga: 0,2)**

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>Waga wskaźnika</b>	<b>Obszar zmienności</b>	<b>Wartość wskaźnika częściowego</b>
Obsługa długu w danym roku w stosunku do dochodów ogółem w %	0,20	pon. 5,0	3
		5,0–10,0	2
		10,1–15,0	1
Całkowity poziom zadłużenia jako % dochodów ogółem	0,20	pon. 10,0	3
		10,1–20,0	2
		pow. 20,0	1
Obsługa długu w stosunku do dochodów własnych i udziału w podatkach stanowiących dochód budżetu państwa w %	0,20	pon. 20,0	3
		20,0–35,0	2
		pow. 35,0	1
Obsługa długu w stosunku do wielkości wydatków inwestycyjnych w %	0,20	pon. 30,0	3
		30,0–50,0	2
		pow. 50,0	1

Tabela 6. (cd.)

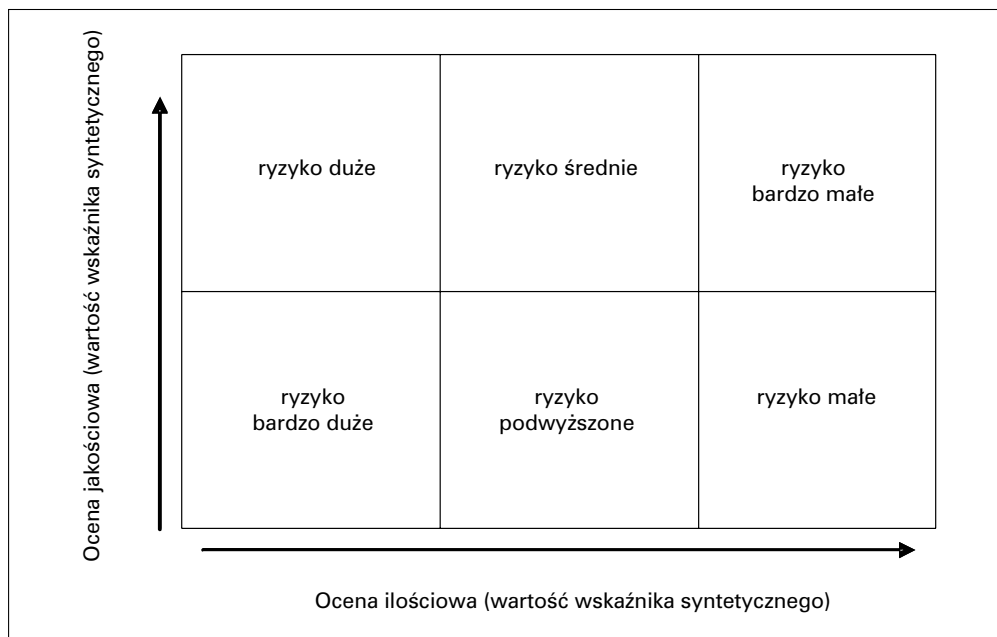
Wyszczególnienie	Waga wskaźnika	Obszar zmienności	Wartość wskaźnika częściowego
Obsługa długu w stosunku do poziomu wolnych środków w %	0,20	pon. 30,0	3
		30,0–50,0	2
		pow. 50,0	1

Źródło: opracowanie własne.

*Dochody własne* obejmują wpływy z podatków: od nieruchomości, od środków transportowych, rolnego, leśnego i innych lokalnych; wpływy z opłat skarbowych, dochody z majątku gmin, głównie ze sprzedaży i najmu mienia komunalnego, wpływy z usług jednostek budżetowych i wpływy pozabudżetowe; wpływy z opłat lokalnych, darowizn i inne. *Wolne środki* – to różnica pomiędzy sumą dochodów a wydatkami bieżącymi (bez wydatków inwestycyjnych). Inaczej mówiąc, przez wolne środki należy rozumieć różnicę pomiędzy sumą dochodów a wydatkami bieżącymi i kosztami obsługi zadłużenia. *Wolne środki na inwestycje* – to różnica pomiędzy wielkością wolnych środków a obsługą zadłużenia. *Wolne środki po inwestycjach* – to różnica pomiędzy wielkością wolnych środków na inwestycje a sumą inwestycji w danym roku. *Obsługa długu w danym roku* – to łączna kwota przypadających w danym roku do spłaty rat kredytów i pożyczek (na finansowanie wydatków nie znajdujących pokrycia w planowanych dochodach gminy) oraz potencjalnych spłat kwot, wynikających z udzielonych przez gminy poręczeń wraz z należnymi w danym roku odsetkami od kredytów i pożyczek oraz przypadających do wykupu w danym roku papierów wartościowych wyemitowanych przez gminy. *Wolne środki do dochodów ogółem gminy* – to stosunek wolnych środków (różnicę pomiędzy sumą dochodów a wydatkami bieżącymi i kosztami obsługi zadłużenia) do dochodów budżetu gminy. Informuje o wiarygodności gminy jako kredytobiorcy, służąc szacowaniu zdolności kredytowej gminy. *Obsługa kredytów w stosunku do wielkości dochodów gminy* – to stosunek rozchodów związanych z obsługą zadłużenia (odsetki raty kapitałowe) i udzielonych poręczeń do dochodów budżetu gminy. Informuje o poziomie zadłużenia gminy.

Po dokonaniu stosownych obliczeń uzyskujemy częściowy wskaźnik ryzyka kredytowego z punktu widzenia oceny ilościowej zdolności kredytowej gminy.

Końcowym etapem oceny zdolności kredytowej gminy (kredytobiorcy) przez bank powinno być przyporządkowanie jej do odpowiedniej klasy ryzyka kredytowego. Można wyróżnić sześć klas ryzyka kredytowego, a mianowicie: ryzyko bardzo małe, ryzyko małe, ryzyko średnie, ryzyko podwyższone, ryzyko duże, ryzyko bardzo duże. Podział na odpowiednie klasy ryzyka kredytowego prezentuje rysunek 1.

**Rysunek 1. Klasy ryzyka kredytowego gmin**

Źródło: opracowanie własne.

## 7. Podsumowanie

Reaktywowanie 15 lat temu samorządu terytorialnego na szczeblu gminnym oraz reforma administracyjna wprowadzona z początkiem 1999 roku, ustanawiająca kolejne dwa szczeble samorządowe: powiaty i województwa samorządowe, otworzyły perspektywy rozwoju rynku szeroko rozumianych usług finansowych. Dla banków stało się to okazją do pozyskania klientów, zgłaszających zapotrzebowanie na różnorodne usługi bankowe, w tym produkty kredytowe.

Kredyty bankowe udzielane jednostkom samorządu terytorialnego cechuje specyfika, polegająca na fakcie, iż w momencie ich udzielenia stają się środkami publicznymi, a więc podlegają ograniczeniom przewidzianym ustawowo dla tych środków (przepisy ustawy o finansach publicznych). Takie określenie miejsca i roli kredytu w finansowaniu inwestycji komunalnych rodzi wiele konsekwencji zarówno po stronie kredytodawcy (banku), jak i po stronie kredytobiorcy (gminy). Są to przede wszystkim ograniczenie i zasady aktywności kredytowej gmin ustalone w celu ochrony wierzycieli (banków) oraz ochrony gmin przed skutkami nadmiernego, w stosunku do ich potencjału ekonomiczno-finansowego, zadłużania się.

Mając powyższe na uwadze, trzeba stwierdzić że atrakcyjność gmin jako klientów banków jest bardzo duża. Wynika to z jednej strony wynika z posiadania przez gminy własnych stabilnych źródeł dochodów, a z drugiej – z realizacji szerokiego zakresu zadań publicznych finansowanych za pośrednictwem banków, w tym inwestycji komunalnych. Tak więc zarówno duża liczba gmin i innych jednostek samorządu terytorialnego (ponad 2,9 podmiotów), jak i ich znaczny potencjał finansowy, stawiają je w gronie wiarygodnych i atrakcyjnych klientów banków.

Nie powinno to jednak zwalniać banków z wypracowania takiej metodyki oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej, która dawałaby gwarancję rzetelnej i wiarygodnej oceny zdolności kredytowej gminy oraz oszacowania ryzyka kredytowego ponoszonego przez bank. Angażując środki finansowe w działalność kredytową, bank musi bowiem określić w sposób rzetelny zasadność udzielenia kredytu konkretnej gminie, czyli ocenić bieżącą i przewidywaną sytuację ekonomiczno-finansową danej gminy pod kątem zabezpieczenia spłaty kredytu.

Przedstawiona w tym opracowaniu metodyka oceny projektów inwestycyjnych gmin przez banki umożliwia dokonanie kompleksowej oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej konkretnej gminy. Ważne jest, aby to oszacowanie nie koncentrowało się wyłącznie na ocenie finansowej gminy, której podstawą jest jej budżet, ale uwzględniało szersze tło związane z sytuacją gospodarczą gminy oraz stosowaniem przez jej władze i pracowników samorządowych nowoczesnych instrumentów zarządzania, takich jak: strategia rozwoju, wieloletni plan inwestycyjny i finansowy. Sytuacja finansowa danej gminy jest w dużym stopniu zależna od jej poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego oraz sprawności zarządzania nią. Stąd też, zaproponowano, aby bank dokonywał oceny zdolności kredytowej konkretnej gminy w oparciu o analizę wskaźników o charakterze jakościowym i ilościowym.

Wskaźniki o charakterze jakościowym wskazują na stopień atrakcyjności lokalizacyjnej oraz aktywność władz i administracji gminy. Tworzą one niezbędną podstawę dla rozwoju gospodarki gminy, a tym samym przyczyniają się do rozwoju jej bazy ekonomicznej. W konsekwencji wzrasta baza dochodowa budżetu gminy. Natomiast wskaźniki o charakterze ilościowym wskazują na poziom rozwoju bazy ekonomicznej oraz dochodów i wydatków budżetu gminy, a także poziomu zadłużenia. Łączne stosowanie tych wskaźników umożliwia rzetelną ocenę aktualnej i przyszłej sytuacji finansowej konkretnej gminy, w szczególności wielkości i struktury budżetu, zdolności kredytowej, płynności finansowej oraz potencjału inwestycyjnego. Ocena oparta na tych wskaźnikach winna ułatwić bankowi podjęcie decyzji dotyczącej finansowego zaangażowania się w realizację zadań inwestycyjnych gminy.

Zaprezentowany zestaw wskaźników oceny należy traktować jako propozycję, z którego można wybrać określone wskaźniki, np. stosownie do wielkości kredytu inwestycyjnego czy też dotychczasowej współpracy banku z gminą.

## Odroczony podatek dochodowy – etapy działań w celu jego prawidłowego wyliczenia

### 1. Wprowadzenie

Odmienne regulacje w zakresie prawa bilansowego i prawa podatkowego powodują konieczność ujęcia tej części podatku, która ma charakter odroczony. Podatki dochodowe odroczone w praktyce rachunkowości pojawiły się już na początku XX wieku. W Polsce podatek dochodowy odroczony pojawił się dopiero w 1995 roku, chociaż rozbieżności pomiędzy zasadami ustalania wyniku finansowego i podatkowego występowały w praktyce gospodarczej dużo wcześniej.

Podatek dochodowy jest zagadnieniem bardzo złożonym i niechętnie stosowanym w polskiej praktyce. Nasze doświadczenia w tym względzie są bardzo skromne. Praktyka krajowej rachunkowości może mówić o istnieniu trzech podstawowych rozwiązań powiązanych z zasadniczymi okresami:

- do 1994 roku – **podejście tzw. zerowe**, polegające na uwzględnieniu tylko skutków podatkowych, wynikających z ustalonego zgodnie z przepisami podatkowymi zobowiązania z tytułu podatku dochodowego. Rachunkowość rejestrowała więc jako obciążenie wyniku brutto, podatek należny fiskusowi;
- od 1995 do 1998 roku, od 1999 do 2001 roku – **podejście wynikowe**, polegające na wprowadzeniu w życie instytucji odroczonego podatku dochodowego. Podejście to przewidywało analizę różnic czasowych pomiędzy podstawą opodatkowania a wynikiem finansowym brutto, wprowadzając obowiązek tworzenia rezerw i możliwość ujawniania aktywów tytułu podatku dochodowego odroczonego;
- od 2002 roku do dziś – **podejście bilansowe**, polegające na uwzględnieniu w bilansie wszelkich aktywów i pasywów, koncentrując się na ich przyszłych skutkach podatkowych. Podejście to skupia się na analizie różnic przejściowych między wartością bilansową składników aktywów i pasywów a ich wartością podatkową z obowiązkiem tworzenia rezerw i ustalania aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego.

## 2. Istota podatku odroczonego w aspekcie bilansowym

Metoda bilansowa jest obecnie powszechnie stosowanym rozwiązaniem w praktyce międzynarodowej. Na nowe ujęcie odroczonego podatku dochodowego wpłynęła przede wszystkim treść Międzynarodowego Standardu Rachunkowości Nr 12 (MSR 12). Metoda zobowiązań bilansowych służy temu samemu celowi, co metoda zobowiązań wynikowych, czyli prawidłowemu ustaleniu obciążeń wyniku finansowego podatkiem dochodowym, poprzez ujęcie w sprawozdaniu finansowym kwot, które w przyszłości wpłyną na zwiększenie lub zmniejszenie zobowiązania podatkowego<sup>1</sup>. Obie metody posługują się takimi samymi oznaczeniami różnic: dodatnimi i ujemnymi oraz tworzonymi z tego tytułu aktywami czy rezerwami z tytułu odroczonego podatku.

Odroczony podatek dochodowy dotyczy podatników podatku dochodowego od osób prawnych. Od 16 stycznia br. wskutek nowelizacji ustawy o rachunkowości, wprowadzonej nowelizacją w 2002 roku, obowiązku tego nie mają już podmioty, których sprawozdania finansowe nie podlegają obowiązkowemu badaniu.

Z dwoistości prawa, czyli równoległego obowiązywania prawa bilansowego i prawa podatkowego, wynikają określone konsekwencje administracyjno-rozliczeniowo-finansowe, znajdujące swój wyraz w ustalaniu dwóch kategorii wyników:

- 1) *wyniku finansowego*,
- 2) *wyniku podatkowego*.

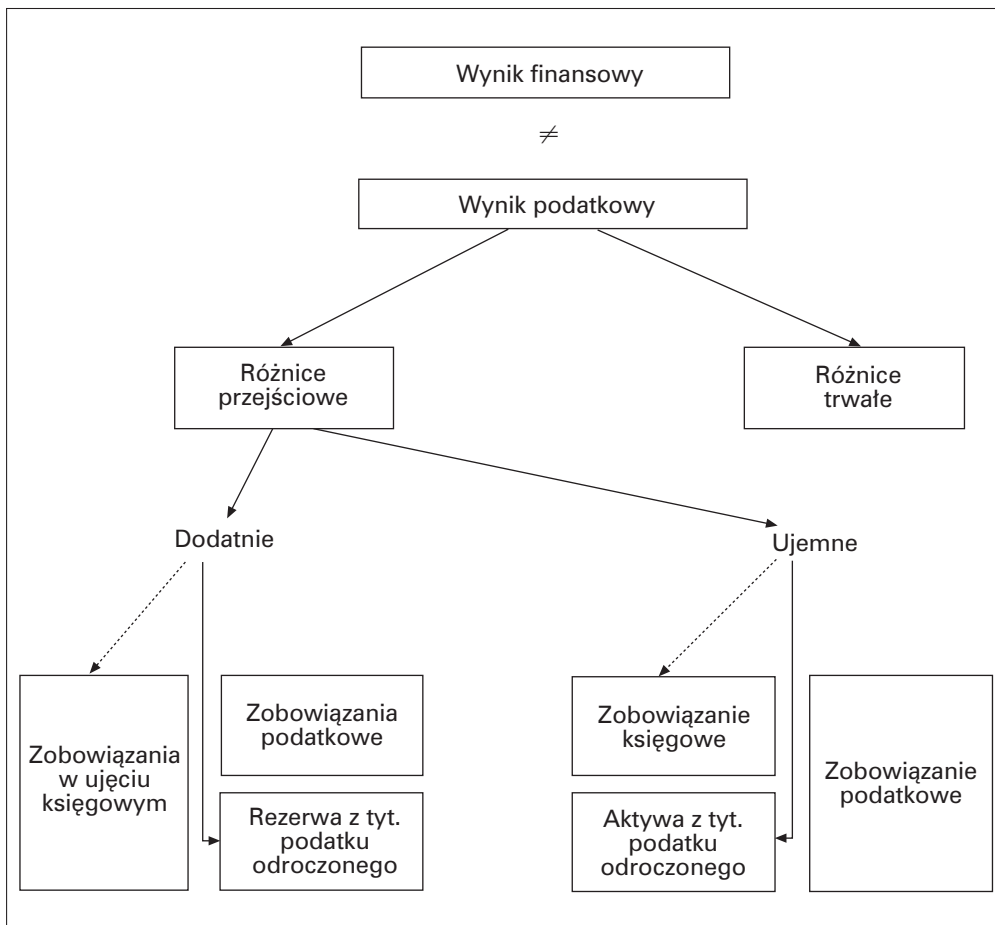
Pomiar bilansowego wyniku finansowego brutto dokonany z założeniami ustawy o rachunkowości nie jest honorowany przez prawo podatkowe, stąd podstawa opodatkowania podatkiem dochodowym nie jest równa wynikowi finansowemu brutto. Istotę różnic między tymi wynikami przedstawia rysunek 1.

Podejście bilansowe w zakresie ustalania różnic między tymi wynikami jest znacznie bardziej skomplikowane niż metoda zobowiązań wynikowych. Znacznie łatwiej w praktyce określić sytuację, w której dany koszt czy przychód księgowy nie zostanie uznany podatkowo w danym okresie, a będzie uznany w okresie następnym i na tej podstawie ustalić odroczonego podatku dochodowego. Trudniej jednak w takich sytuacjach ustalać różnice dla ustalenia odroczonego podatku dochodowego, biorąc za podstawę wartość bilansową i wartość podatkową danego składnika aktywów czy pasywów, choć różnice te wynikają z różnic w kosztach i przychodach związanych z tymi składnikami<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> I. Olchowicz, *Rachunkowość podatkowa*, Difin, Warszawa 2004, s. 281.

<sup>2</sup> I. Olchowicz, *op. cit.*, s. 285.

**Rysunek 1. Istota różnicy między wynikiem finansowym a podatkowym**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Chłodnicka, Bilansowy aspekt podatku dochodowego odroczonego w Ustawie o Rachunkowości i Międzynarodowych Standardach Rachunkowości, w: Historia, współczesność i perspektywy rachunkowości w Polsce, Toruń 2003, s. 122.

Wartość bilansową określają przepisy rozdziału 4 ustawy o rachunkowości „Wycena aktywów i pasywów oraz ustalenie wyniku finansowego”.

### 3. Bilansowa wycena aktywów i pasywów

Zasadnicze zasady wyceny bilansowej aktywów i pasywów są zawarte w art. 28 ustawy o rachunkowości. Zgodnie z powołanym przepisem, aktywa i pasywa wycenia się nie rzadziej niż na dzień bilansowy w sposób przedstawiony w tabeli 1.

**Tabela 1. Zasady wyceny aktywów i pasywów**

<b>Składnik aktywów lub pasywów</b>	<b>Sposób wyceny</b>
Środki trwałe Wartości niematerialne i prawne	Cena nabycia, koszt wytworzenia (wartość przeszacowana po aktualizacji) minus umorzenie minus odpisy z tytułu utraty wartości
Środki trwałe w budowie	Ogół kosztów związanych z ich nabyciem lub wytworzeniem minus odpisy z tytułu trwałej utraty wartości
Inwestycje długoterminowe	Cena nabycia minus odpisy z tytułu trwałej utraty wartości albo wartość godziwa, albo cena rynkowa
Inwestycje krótkoterminowe	Cena rynkowa albo cena nabycia lub cena rynkowa (wybiera się niższą cenę), albo wartość godziwa
Rzeczowe aktywa trwałe	Cena nabycia lub koszt wytworzenia, przy czym w obu przypadkach przyjęta kwota nie może przekraczać ceny sprzedaży netto
Należności i udzielone pożyczki	Kwota wymaganej zapłaty (z uwzględnieniem zasady ostrożności)
Zobowiązania	Kwota wymagająca zapłaty
Rezerwy	Uzasadniona, wiarygodnie oszacowana wielkość
Kapitały (fundusze) własne	Wartość nominalna
Pozostałe aktywa i pasywa	Wartość nominalna

Źródło: opracowanie własne.

Definicję wartości podatkowej dla celów rozliczenia podatku odroczonego określają przepisy o rachunkowości, a nie przepisy podatkowe, bowiem odroczonego podatek dochodowy jest kategorią sprawozdawczą w rachunkowości. Nie jest natomiast kategorią podatkową. Nie ma w tym obszarze bezpośredniego przełożenia zapisów prawa bilansowego i prawa podatkowego, tak jak to dzieje się w przypadku kosztów i przychodów. Kategoria podatkowa aktywów lub pasywów jest kształtowana formalnie, zgodnie z zapisem w UR i MSR 12 Podatek dochodowy<sup>3</sup>.

#### **4. Podatkowa wycena aktywów i pasywów**

Zasadniczą kwestią w podejściu bilansowym jest właściwe ustalenie wartości podatkowej składników aktywów i pasywów. Ustalając tę wartość, najpierw należy zadać pytanie<sup>4</sup>:

*Czy dany składnik aktywów lub pasywów będzie miał wpływ w przyszłości na podstawę opodatkowania?*

<sup>3</sup> I. Olchowicz, *op. cit.*, s. 285–286.

<sup>4</sup> H. Chłodnicka, *op. cit.*, s. 122–123.



**Jeżeli tak, to:**

WP aktywów = KUP,  
 WP pasywów = WK – KUP lub  
 WP pasywów = WK – (- KUP).

**Jeżeli nie to:**

WP aktywów = WK,  
 WP pasywów = WK,

gdzie: WK – wartość księgowa,  
 WP – wartość podatkowa,  
 KUP – kwota, która będzie kosztem uzyskania przychodu,

i wówczas różnice nie występują<sup>5</sup>.

Z powyższego wynika, że wartość podatkowa aktywów i pasywów jest ustalona w oparciu o przepisy ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych, ze szczególnym uwzględnieniem art. 12, 15, 16 powołanej ustawy.

W porównaniu do zasad wyceny bilansowej zawartych w art. 28 ustawy o rachunkowości należy mieć na uwadze, że w świetle ustawy o podatku dochodowym:

- odsetki stanowią przychody lub koszty podatkowe w momencie ich faktycznej zapłaty (art. 12 ust. 1 oraz art. 16 ust. 1 pkt 11). W związku z tym, odsetki zawarte w wycenie bilansowej należności lub zobowiązań przyczyniają się do powstania różnic między wartością bilansową i wartością podatkową tych pozycji;
- rezerwy (zgodnie z art. 16 ust. 1 pkt 27) nie są kosztem uzyskania przychodów w momencie ich utworzenia;
- różnice kursowe stają się uznane podatkowo po faktycznym zrealizowaniu;
- odpisy aktualizujące stają się kosztem uzyskania przychodów po spełnieniu określonych warunków zgodnie z ustawą o podatku dochodowym;
- odpisy amortyzacyjne środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych wprowadzają liczne ograniczenia i szczególne metody amortyzacji.

Z powyższego wynikają typowe przyczyny różnic przejściowych, wpływających na charakter różnicy i na wartość odroczonego podatku dochodowego. Przedstawia to tabela 2.

<sup>5</sup> A. Jaruga, T. Martyniuk, Komentarz do ustawy o rachunkowości. Rachunkowość – MSR – Podatki, ODDK, Gdańsk 2002, s. 405–408.

**Tabela 2. Typowe przyczyny różnic przejściowych w odroczonym podatku dochodowym**

Wykaz grup aktywów i pasywów	Przyczyna różnicy przejściowej	Charakter różnicy
<b>AKTYWA</b>		
Środki trwałe	1. amortyzacja przyśpieszona podatkowa 2. amortyzacja bilansowa wyższa niż podatkowa 3. utrata wartości	dodatnia ujemna ujemna
Inwestycje długoterminowe i krótkoterminowe	1. wycena rynkowa a) jeżeli cena rynkowa jest wyższa od ceny nabycia b) jeżeli cena rynkowa jest niższa od ceny nabycia	dodatnia ujemna
Rzeczowe aktywa trwałe	utrata wartości	ujemna
Należności	utrata wartości	ujemna
Należności odsetkowe	odsetki niezapłacone	dodatnia
Należności walutowe	naliczone, ale niezrealizowane różnice kursowe	dodatnia lub ujemna
<b>PASYWA</b>		
Zobowiązania odsetkowe	odsetki niezapłacone	ujemna
Rezerwy	tytuł rezerwy, gdy realizacja będzie kosztem podatkowym	ujemna
Zobowiązania walutowe	naliczone, ale niezrealizowane różnice kursowe	ujemna lub dodatnia

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Wycena aktywów i rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego

Rok powstania obowiązku podatkowego to jest rok odwrócenia przejściowych dodatnich lub ujemnych różnic, czyli zrównania wartości księgowej i wartości podatkowej aktywów lub pasywów. Występowanie dodatnich różnic przejściowych oznacza, że jednostka oczekuje w przyszłości wykorzystania jej zasobów w postaci płatności podatkowych.

Analogicznie, ujemne różnice przejściowe oznaczają oczekiwanie uzyskania przez przedsiębiorstwo korzyści, w postaci pomniejszenia przyszłych zobowiązań podatkowych. Są zatem podstawą tworzenia aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> A. Jaruga, pr. zbior., Międzynarodowe Standardy Rachunkowości, a ustawa o rachunkowości – podobieństwa i różnice, SKwP, Warszawa 2004, s. 121.

Zarówno MSR 12 (w § 47), jak i ustawa o rachunkowości (art. 37 ust. 6) wymagają, aby wysokość tworzonej rezerwy i aktywów z tytułu odroczonego podatku dochodowego ustalać przy uwzględnieniu stawek podatku dochodowego, obowiązujących w roku powstania obowiązku podatkowego, a więc stawek, które według przewidywań będą stosowane, gdy składnik aktywów zostanie zrealizowany lub rezerwa rozwiązana. Do wyliczeń przyjmuje się stawki i przepisy podatkowe, które obowiązują na dzień bilansowy<sup>7</sup>.

Ustawa o rachunkowości (art. 37 ust. 7) określa, iż rezerwa i aktywa z tytułu odroczonego podatku dochodowego wykazywane są w bilansie oddzielnie. Rezerwę i aktywa można kompensować, jeżeli jednostka ma tytuł uprawniający ją do ich jednoczesnego uwzględnienia przy obliczaniu kwoty zobowiązania podatkowego. Pierwsze zdanie wyraża, iż nie kompensuje się aktywów i rezerw z tytułu podatku odroczonego. Natomiast drugie zdanie rodzi niejasności, co do sytuacji i tytułu dopuszczającego kompensowanie. Odroczony podatek dochodowy jest wykazywany w rachunku zysków i strat. Według MSR 12 bieżący i odroczonego podatek powinien być ujęty jako przychód lub koszt wpływający na zysk lub stratę netto danego okresu, z wyjątkiem transakcji, które są ujmowane bezpośrednio w kapitale, bądź wynikających z połączenia jednostek w formie przejęcia.

## **6. Streszczenie**

Od 1 stycznia 2002 roku obowiązuje obszerna nowelizacja prawa bilansowego. Przepisy ustaw podatkowych ulegają ciągłym, częstym zmianom i w związku z tym istnieją odmienne regulacje obowiązujące w prawie bilansowym i podatkowym. Wpływa to na przeanalizowanie skutków tych rozbieżności, w celu ustalenia aktywów lub rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego.

Prawidłowe wyliczenie tych pozycji wymaga:

- 1) zrozumienia istoty podatku dochodowego odroczonego,
- 2) ustalenia wartości księgowej pozycji aktywów i pasywów,
- 3) ustalenia wartości podatkowej aktywów i pasywów,
- 4) ustalenia ujemnych i dodatnich różnic przejściowych z tytułu podatku odroczonego,
- 5) ustalenia wartości aktywów i rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego,
- 6) dokonania księgowania.

---

<sup>7</sup> B. Gierusz, Bieżący i odroczonego podatek dochodowy a zmiany w rachunkowości, ODDK, Gdańsk 2002, s. 63.

## 7. Bibliografia

1. Chłodnicka H., Bilansowy aspekt podatku dochodowego odroczonego w Ustawie o Rachunkowości i Międzynarodowych Standardach Rachunkowości, w: Historia, współczesność i perspektywy rachunkowości w Polsce, Toruń 2003.
2. Gierusz B., Bieżący i odroczonego podatek dochodowy a zmiany w rachunkowości, ODDK, Gdańsk 2002.
3. Jaruga A., Martyniuk T., Komentarz do ustawy o rachunkowości. Rachunkowość – MSR – Podatki, ODDK, Gdańsk 2002.
4. Jaruga A., pr. zbior., Międzynarodowe Standardy Rachunkowości a ustawa o rachunkowości – podobieństwa i różnice, SKwP, Warszawa 2004.
5. Międzynarodowe Standardy Rachunkowości, IASC (edycja polska) 2002.
6. Olchowicz I., Rachunkowość podatkowa, Difin, Warszawa 2004.
7. Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości (Dz.U. Nr 121, poz. 591 ze zm.).
8. Ustawa z dnia 15 lutego 1992 roku o podatku dochodowym od osób prawnych.
9. Ustawa z dnia 27 lipca 2002 roku o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób prawnych.

## **Wybrane elementy zarządzania ryzykiem w *project finance* na przykładzie sektora energetyki wiatrowej**

### **1. Wprowadzenie**

W przyjętej przez rząd i parlament RP w 2001 roku „Strategii rozwoju energetyki odnawialnej” założono, że w 2010 roku Polska osiągnie minimum 7,5% energii z zasobów odnawialnych kosztem 14,5 mld zł. W wariantcie drugim Strategii przewiduje się osiągnięcie 9% tej energii kosztem 19,1 mld zł<sup>1</sup>.

Jedną z możliwości rozwoju odnawialnych źródeł energii w Polsce są inwestycje w sektorze energetyki wiatrowej. Zainteresowanie inwestycjami w tym sektorze wzrasta wraz ze zmianą regulacji prawnych i rozwojem technologii. Najbliższe lata powinny zaowocować dynamicznym wzrostem inwestycji w sektorze energetyki wiatrowej.

Jednym z celów niniejszego opracowania jest zaprezentowanie standardowej struktury zarządzania ryzykiem w *project finance* na przykładzie sektora energetyki wiatrowej z punktu widzenia potencjalnych możliwości finansowania projektów elektrowni wiatrowych na lądzie i na morzu. Finansowanie to jest uzależnione w dużym stopniu od identyfikacji kluczowych ryzyk oraz prezentacji sposobów ich minimalizacji, najczęściej poprzez delegowanie ryzyk na innych uczestników projektu lub podmioty trzecie.

Dla potrzeb opracowania zostały wyodrębnione dwie podstawowe grupy ryzyka w *project finance* z punktu widzenia realizacji inwestycji w sektorze energetyki wiatrowej:

- ryzyko wiatru w projektach elektrowni wiatrowych,
- ryzyko prawne w projektach elektrowni wiatrowych.

### **2. *Project finance* i zarządzanie ryzykiem w *project finance***

*Project finance* to specyficzna metoda finansowania, w sposób wyodrębniony ze struktur inicjatora (sponsora) – projektów infrastrukturalnych, projektów przemysłowych i projektów sektora usług publicznych, gdzie źródłem spłaty długu

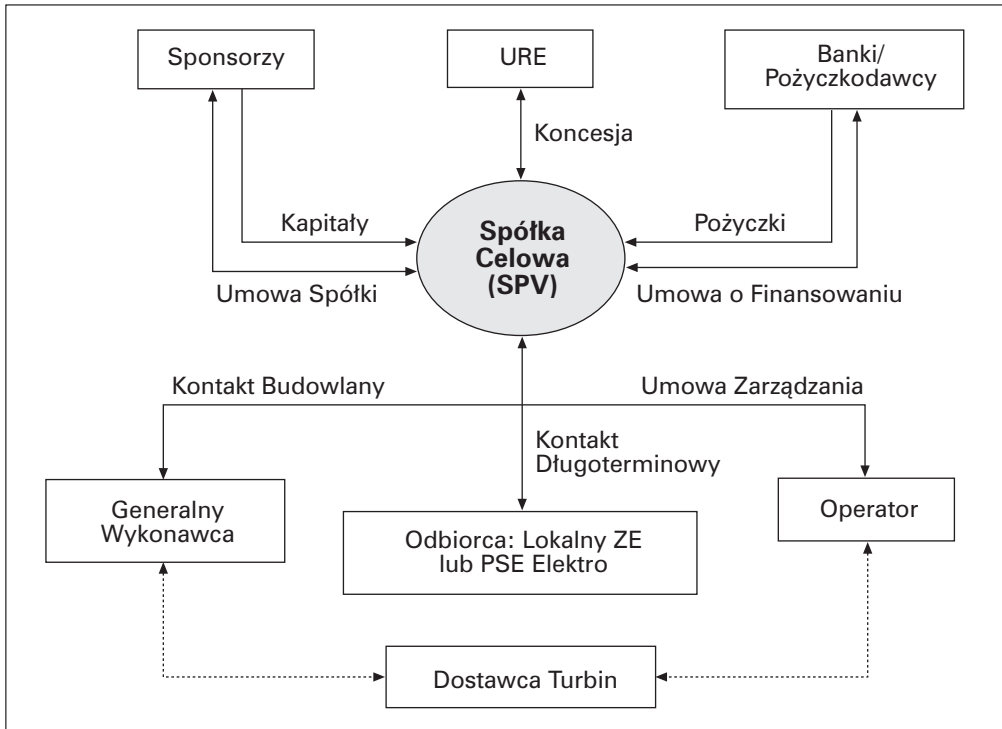
---

<sup>1</sup> Por. T. Stec, miesięcznik, „Nafta & Gaz Biznes”, październik 2004.

i zwrotów z kapitałów własnych użytych do finansowania projektu są przepływy pieniężne generowane przez projekt<sup>2</sup>.

Metoda *project finance* jest wykorzystywana przez przedsiębiorstwa sektora prywatnego lub w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego do finansowania dużych projektów metodą pozabilansową. Typowa struktura *project finance* dla sektora energetyki wiatrowej jest przedstawiona na rysunku 1.

**Rysunek 1. Typowa struktura *project finance* dla sektora energii wiatrowej**



Źródło: opracowanie własne.

Sercem transakcji *project finance* jest koncesjonowana spółka specjalnego przeznaczenia, nazywana również spółką celową lub spółką obiektową (*Special Purpose Vehicle – SPV*), którą tworzą udziałowcy (akcjonariusze) będący inwestorami, ewentualnie mający inne interesy w projekcie (np. wybudowanie – firma budowlana lub zarządzanie – operator). SPV powstaje jako niezależny pod-

<sup>2</sup> Por. Project Finance Poland, [www.projectfinance.pl](http://www.projectfinance.pl), 15.11.2004.

miot prawa handlowego, który zawiera niezbędne umowy do zrealizowania transakcji *project finance*.

Zasadniczym celem zarządzania ryzykiem w *project finance* jest taka konstrukcja projektu, aby każdy z uczestników ponosił akceptowalne dla siebie ryzyko przy jednoczesnej minimalizacji ryzyka projektu jako całości<sup>3</sup>.

Do finansowania projektów elektrowni wiatrowych po stronie źródeł kapitałów własnych w spółce celowej, a także warunków długu – dla projektów w tym sektorze – potrzebna jest wiedza co do oczekiwań instytucji finansowych w zakresie struktury finansowania projektu (*equity/debt*) oraz szacowania ryzyka w momencie planowania i zarządzania ryzykiem już w trakcie realizacji projektu. Jeden z najważniejszych celów dla sponsorów w ramach *project finance* stanowi jednak konstrukcja wysoko lewarowanego projektu (przeważający udział długu) bez bezpośredniego wpływu na zestawienie bilansowe i obciążenie ekspozycji kredytowej sponsora. Cel ten jest osiągalny, ale wielu pożyczkodawców będzie najczęściej nalegać na ograniczoną odpowiedzialność sponsorów projektu lub pośrednie wsparcie w formie jakiejś gwarancji od sponsorów lub gwarancji stron trzecich związanych z projektem, minimalizujące specyficzne ryzyka spłaty długu.

W praktyce, finansowanie oparte jest całkowicie na projekcjach przepływów finansowych a ryzyko pozostaje częściowo po stronie sponsorów i prawie całkowicie zostaje przeniesione na banki, firmy ubezpieczeniowe i strony trzecie uczestniczące w projekcie. Z generowanego cash flow spółka celowa obsługuje dług i pożyczki podporządkowane. Tym samym konieczne jest zbudowanie odpowiednich modeli finansowych, w tym projekcji finansowych, uwzględniających analizę wrażliwości projektu z punktu widzenia zmian oprocentowania, kursu waluty, inflacji, zmian podatkowych i ewolucji taryf w energetyce polskiej, a także EU.

Jednocześnie należy pamiętać, że w odniesieniu do kredytów w ramach *project finance* realizowanego przez nowo powstałą spółkę celową SPV albo klasycznych kredytów inwestycyjnych zaciąganych przez już działające podmioty, wyniki analizy wskaźnikowej czy metod dyskontowych oceny projektów inwestycyjnych (w gruncie rzeczy na nich opiera się bowiem ocena mierników ilościowych) są zdeterminowane tzw. założeniami upraszczającymi (np. stabilność lub zmienność parametrów cenowych, podatkowych, udziału w rynku, struktury sprzedaży i kosztów) przyjętymi w studium wykonalności (*feasibility study*)<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Por. M. Kowalczyk, *Zarządzanie ryzykiem w project finance*, Materiały i Studia NBP, Warszawa 2001, s. 48.

<sup>4</sup> Por. M. S. Wiatr, *Kierunki zmian polskiego systemu szacowania ryzyka kredytowego – próba oceny*, Bank i Kredyt, styczeń 2004, s. 19, 20.

Z punktu widzenia rozpoznania wszystkich zasadniczych elementów *project finance* w projekcie elektrowni wiatrowej istotna jest ocena ryzyka jeszcze w fazie pre-dewelopment. Dotyczy to zwłaszcza: potencjalnych deweloperów (chyba, że ta rola przypadła SPV), projektantów i generalnych wykonawców, producentów i dostawców turbin, firmy *project management* z doświadczeniem w sektorze energetycznym, konsultantów w zależności od oczekiwań instytucji finansowych, w końcu operatora (wieloletni kontrakt o zarządzanie powiązany z instrumentami zabezpieczającymi wielkość przychodów osiągniętych przez SPV) i firmy ubezpieczeniowej specjalizującej się w asekuracji odpowiednich ryzyk w tym sektorze. Często jeden z wymienionych elementów pełni podwójną rolę – realizując funkcję operatora czy dostawcy urządzeń, jest on jednocześnie inwestorem w spółce celowej.

W tym przypadku bardzo ważne jest tu wykorzystanie zasobów tzw. miękkiego finansowania – uzupełniających strukturę finansowania metodą *project finance* w projektach energetyki wiatrowej (*wind energy project finance*) i pozwalających na zdyskontowanie ekologicznego aspektu inwestycji w energetykę wiatrową. Należy podkreślić, że poza znanymi i często wykorzystywanymi źródłami wsparcia finansowego (jak fundusze z NFOŚiGW czy Ekofundusz grants) szansą, która ostatnio pojawiła się, są możliwości procesu Joint Implementation (*carbon finance*) w ramach realizacji postanowień zawartych w Protokole z Kyoto.

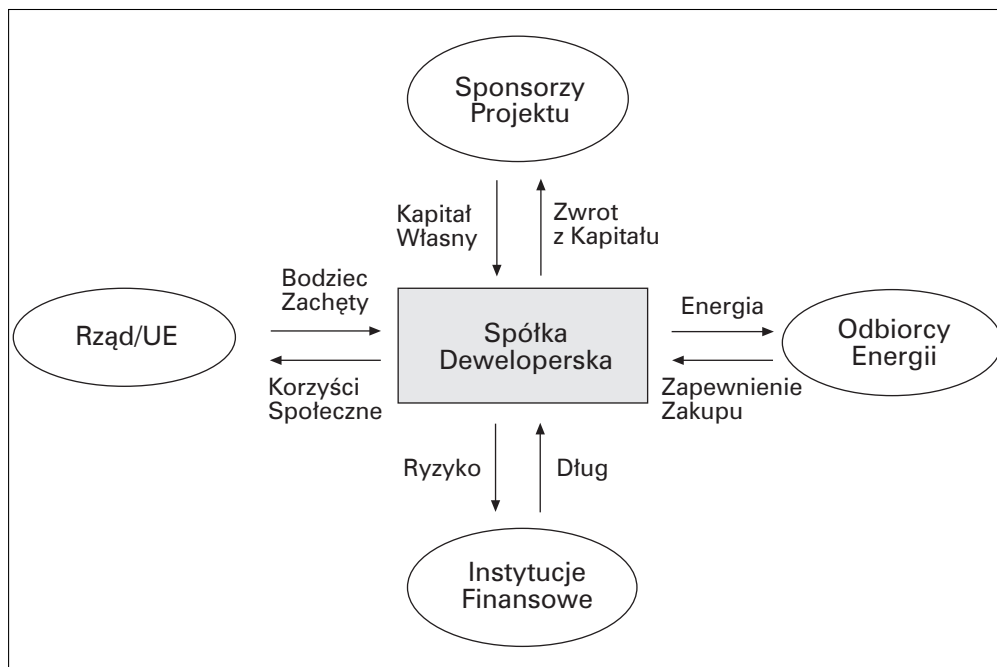
Użycie przez przedsiębiorców i inwestorów kombinacji praw pochodnych ma na celu stworzenie systemu, w którym można byłoby efektywnie transferować ryzyko. Nie chodzi tutaj o wyeliminowanie ryzyka, ale o transmisję ryzyka (*hedging*) do kogoś, kto chce je ponieść; nie dlatego, że ma silniejsze nerwy, ale dlatego, że w ten sposób może zabezpieczyć się przed innym typem ryzyka<sup>5</sup>. W tym kontekście niezbędne jest rozeznanie możliwości wykorzystania *hedging* i ubezpieczenia przyszłych dochodów jako jednego z ważniejszych elementów zarządzania ryzykiem w projekcie energetyki wiatrowej.

Finansowanie projektu energetyki wiatrowej generalnie dotyczy sponsorów projektu, koncesjonodawcy i regulatora zmian systemowych rynku energetycznego (rząd, ustawodawstwo polskie i EU), odbiorców energii i instytucji finansowych (pożyczkodawcy).

Inne ujęcie graficzne elementów *project finance* w projekcie energii wiatrowej ze spółką celową w roli dewelopera prezentuje rysunek 2.

<sup>5</sup> Por. J. Ostaszewski, Zarządzanie finansami w spółce akcyjnej, wydanie II, Difin, Warszawa 2001, s. 79.



**Rysunek 2. Elementy *project finance* w projekcie energii wiatrowej**

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Ryzyko wiatru w projektach elektrowni wiatrowych

Ryzyko wiatru jest kluczową niewiadomą, towarzyszącą finansowaniu projektów farm wiatrowych. Wiatr stanowi naturalny surowiec i szacowanie wielkości przydatnej do produkcji jest krytycznym elementem sukcesu projektu. Ważną cechą charakterystyczną w tego typu projektach jest to, że naturalny surowiec, który różni się od innych naturalnych surowców (np. ropa naftowa) może oferować nieskończoność dostaw w danym tempie produkcji. Co prawda, nie ma na to żadnego dowodu, ale dla celu finansowania projektu inwestycyjnego w perspektywie 10–20 lat, w którym zazwyczaj projekt rozpatruje się, można takie założenie przyjąć. Chociaż większość finansistów gotowych jest akceptować omawiane ryzyko, to dostrzega też konieczność poszukiwania dodatkowego zabezpieczenia tego rodzaju ryzyka.

Źródła błędów i niepewności są zasadniczo związane z<sup>6</sup>:

- 1) dokładnością danych dostarczonych przez dewelopera projektu;

<sup>6</sup> Por. S. Bush, *Assessing Wind Risk*, <http://www.ipower.com> – 10.11.2004.

- 2) niepewnością co do obróbki danych – w tym niedokładnością pomiaru wiatru – w skorelowanie krótkoterminowego pomiaru wiatru z danymi w długim okresie z najbliższych stacji meteorologicznych i ekstrapolacja danych z pomiaru wiatru z większości lokalizacji do lokalizacji turbin;
- 3) niepewnością co do projekcji długoterminowych wiatru i zasadniczą niepewność w zakresie używania danych historycznych wiatru jako bazy dla projekcji na przyszłość;
- 4) krótkoterminową zmiennością wiatru, naturalną zmiennością siły i kierunku wiatru w skali roku.

Przepływy pieniężne z projektu elektrowni wiatrowej zależą bezpośrednio od produkcji energii i tym samym są zależne od zasobów surowca. Brak długoterminowych danych zasobów wiatru – to jedno z większych ryzyk potencjalnych lokalizacji z punktu widzenia poziomu spodziewanej produkcji energii i tym samym przepływów pieniężnych. Jest to ryzyko, że zaplanowana moc nie będzie zrealizowana, zwłaszcza kiedy lokalizacje farm wiatrowych nie mają tzw. historii operacyjnej.

W związku z tym dla projektów wiatrowych typu *greenfield*, szybkość wiatru i dane dotyczące jego kierunku są zbierane zazwyczaj przez dewelopera projektu, przy użyciu maszty na działce w potencjalnej lokalizacji. Z reguły został już wcześniej wykonany audyt zasobów energii wiatrowej w danej lokalizacji.

Podmioty finansujące projekt generalnie powinny jednak polegać na opinii strony trzeciej. Zwykle jest to niezależny konsultant do oceny prognozowanej produkcji z wykorzystaniem naturalnego surowca i realizacja farm wiatrowych nie okazuje się tutaj wyjątkiem. Taka sytuacja jest godna rekomendacji, podmioty finansujące projekt powinny poświęcić czas, żeby zrozumieć rolę konsultanta w tego typu projekcie. Interpretacja konsultantów określających prognozę efektywnej produkcji i przygotowane analizy są krytyczne dla struktury finansowania projektu z akceptowalną sumą ryzyka.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że pomijając wszelkie inne powiązane ryzyka, jeśli finansowanie projektu zaaranżowano z poziomem produkcji P95 jako próg rentowności (*breakeven point*), prawdopodobieństwo uchybień w obsłudze długu wynosi 5%. Jeśli próg rentowności odpowiada poziomowi produkcji P99, prawdopodobieństwo uchybień w obsłudze długu wynosi 1%. Przy tym, jeżeli uwzględnione zostaną inne powiązane ryzyka, jak: finansowe, operacyjne, kredytu kupieckiego dla odbiorców czy ryzyka związane z interwencją regulacyjną, prawdopodobieństwo uchybień w obsłudze długu będzie zazwyczaj większe<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Por. S. Bush, *op. cit.*

W perspektywie międzynarodowego rynku *project finance* – w przekroju wszystkich sektorów na rynku, od energetyki konwencjonalnej, przez górnictwo do wydobywania ropy naftowej i gazu – typowy rating ryzyka w skalach renomowanych agencji ratingowych Standard & Poor's i Moody's Investors Service's waha się w zakresie od Baa2 (BBB) do Ba3 (BB-). Odchylenia w zakresie prawdopodobieństwa uchybień w obsłudze długu dla tych ratingów mieszczą się natomiast w zakresie od 0,2% do 2%<sup>8</sup>.

#### 4. Ryzyko prawne w projektach elektrowni wiatrowych

Analiza ryzyka prawnego w projektach elektrowni wiatrowych dotyczy głównie przeglądu w projekcie kwestii kontraktowych, mających wpływ na inwestorów i pożyczkodawców. W typowej transakcji *project finance*, aktywa projektu i przepływy pieniężne są rozdzielone od aktywów i przepływów pieniężnych inwestorów i niezależnie oceniane przez pożyczkodawców. Ocena i decyzja kredytowa są oparte o właściwości ekonomiczne i ryzyka prawne projektu, w odróżnieniu od oceny klienta, w oparciu o jego bilans.

Pożyczkodawcy mają swoich wykonawców prawnego *due diligence*, które daje im komfort dotyczący ryzyka prawnego. Zarządzanie tym ryzykiem generalnie sprowadza się do trzech głównych kategorii: ryzyka poziomu dochodów, ryzyka ukończenia projektu i ryzyka operacyjnego. Ze względu na charakter opracowania zostaną omówione głównie dwa pierwsze i ryzyko operacyjne w pierwszym okresie po uruchomieniu instalacji.

Ryzyko prawne wymaga szczegółowej analizy przez prawników ze strony sponsorów i pożyczkodawców w zakresie wszystkich dokumentów i umów w strukturze finansowo-prawnej projektu. Dla typowego projektu elektrowni wiatrowej przegląd kwestii kontraktowych demonstruje rysunek 3.

Ryzyko poziomu dochodów jest zagrożeniem, że zapłata nie będzie zrealizowana zgodnie z umową sprzedaży energii elektrycznej.

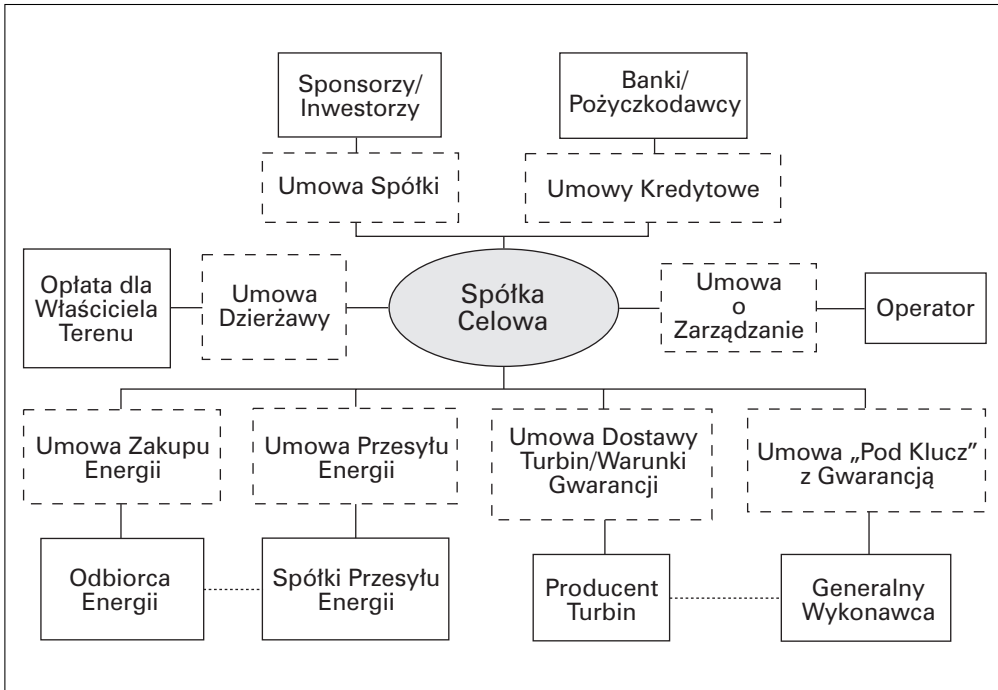
Ryzyko ukończenia projektu jest zagrożeniem, że projekt nie będzie ukończony lub jego ukończenie zostanie zrealizowane z opóźnieniem.

Z kolei ryzyko operacyjne, które uwzględnia ryzyko technologiczne, stanowi niebezpieczeństwo, że projekt zawiedzie i nie zrealizuje zakładanych poziomów sprzedaży w projekcjach przepływów finansowych lub poziom kosztów operacyjnych i serwisowania w projekcie przekroczy projekcje budżetu.

---

<sup>8</sup> Tamże.

Rysunek 3. Umowy w strukturze *project finance* – projekt energii wiatrowej



Źródło: opracowanie własne.

Każda z tych kategorii ryzyka jest adresowana do jednej lub więcej głównych umów prawnych. Ze względu na charakter opracowania, ograniczymy się tu tylko do wybranych uwag dotyczących dwóch podstawowych dokumentów prawnych projektu, tj. umowy sprzedaży energii i kontraktu budowlanego.

#### 4.1. Umowa sprzedaży energii

Jednym z ważniejszych aktywów spółki celowej – i tym samym kwestią istotnie analizowaną przez pożyczkodawców z punktu widzenia szacowania ryzyka – jest umowa sprzedaży energii, która reprezentuje główny aspekt dochodu w projekcie. Z punktu widzenia instytucji finansowych i ubezpieczeniowych, optymalnie byłoby, aby umowa sprzedaży energii zawarta z odbiorcą energii posiadała ten sam poziom wartości ryzyka co poziom inwestycji lub poziom wyższy niż wskaźnik wynikający z ryzyka kredytowego. Minimalizuje omawiane ryzyko natomiast fakt, że umowa ta jest wsparta dzięki obowiązującemu stanowi prawnemu, dotyczącemu handlu z udziałem odnawialnych źródeł energii i obligatoryjnym odbiorem wyprodukowanej energii elektrycznej w ramach umowy sprzedaży.

Umowa sprzedaży energii elektrycznej musi być tak skonstruowana, żeby dostarczała dochód do spółki celowej w oparciu o harmonogram na bazie stałych, nie zmienianych cen (*fixed price basis*) i na warunkach lepszych niż warunki finansowania długiem. Właściciele i pożyczkodawcy preferują tu rozwiązanie *take-or-pay*, zabezpieczające obowiązek zapłaty przez odbiorcę za energię elektryczną na bazie stałych cen bez względu na to, czy odbiorca aktualnie chce, czy nie chce odebrać energię elektryczną. Umowa sprzedaży energii elektrycznej powinna także próbować ograniczać prawa odbiorcy do redukcji produkcji w wypadku działania tzw. siły wyższej (*force majeure*) lub sytuacji nadzwyczajnych.

Umowa sprzedaży energii elektrycznej musi ponadto uwzględniać różnorodne warianty konstrukcyjno-wykonawcze i operacyjne zabezpieczające interes sponsorów i pożyczkodawców, w tym konsekwencje opóźnień w zakończeniu budowy, zwłaszcza wygaśnięcia praw w wypadku, jeżeli termin oddania instalacji opóźni się.

W końcu, w uzgodnionej umowie, w której spółka celowa jest stroną, odbiorca będzie wiedział i zgodzi się zabezpieczyć interes pożyczkodawcy w formie przedłużenia specyficznym wynegocjowanych praw, które mogą w określonej sytuacji przejść na pożyczkodawcę lub na wskazanego przez niego następcę do korzystania z tych praw (cesja praw z umowy). Tak uzgodniona umowa może być wymagana przez pożyczkodawców jako jedna z kluczowych umów spółki celowej w ramach zarządzania przez nich ryzykiem kredytowym.

## 4.2. Kontrakt budowlany

W praktyce sponsorzy i pożyczkodawcy zazwyczaj preferują jednego wykonawcę w kontrakcie „pod klucz” (*turnkey*), odpowiedzialnego za cały proces inżynierjno-techniczny, zaopatrzenie oraz realizację budowy i za to od kogo spółka celowa może oczekiwać eliminowania ryzyk w procesie realizacji inwestycji. Taka sytuacja wyklucza konieczność koordynacji ze strony SPV działań różnych wykonawców i dostawców, a właścicielom daje komfort jednego podmiotu odpowiedzialnego za projekt. W tej sytuacji całe ryzyko realizacji inwestycji zostaje transferowane na generalnego wykonawcę.

Generalny wykonawca powinien zostać wybrany w przetargu (*open tender*) zorganizowanym przez konsultanta, firmę inżynierską, która będzie w trakcie realizacji procesu budowlanego monitorowała inwestycję w zakresie kontroli kosztów i jakości realizacji. Przetarg musi odbyć się na podstawie ściśle określonych warunków prawnych i technicznych uzgodnionych pomiędzy właścicielami projektu i pożyczkodawcami.

Większość umów finansowania projektów budowlanych uwzględnia wynegocjowaną stałą ceną za realizację „pod klucz” (*fixe-price contracts*), a właściciele zobowiązują się do dołożenia starań, aby ograniczyć okoliczności, w których wykonawca budowy jest zobowiązany do ewentualnych zmian (*change orders*) w ramach uzgodnionej ceny kontraktowej. Najczęściej zapłata jest dokonywana w całości według reguły kamienia milowego (*milestone*) w momencie ukończenia wszystkich prac (*completed work*) i często z zatrzymaniem części zapłaty tytułem zabezpieczenia potencjalnych usterek. Taka procedura zapłaty stanowi zachętę dla wykonawcy do przestrzegania harmonogramu prac i tym samym jest użyteczna podczas monitorowania postępu realizacji inwestycji przez właścicieli i pożyczkodawców, zazwyczaj przez działającego w ich imieniu *project managera*.

Szczegółowy i dobrze zdefiniowany zakres czy też specyfikacja prac jest bardzo ważnym elementem zminimalizowania ryzyka sporu z wykonawcą. Wszelkie niejasności w określeniu zakresu prac mogą okazać się przyczyną kosztownego procesu prawnego podczas realizacji inwestycji. Dobrze zdefiniowany zakres prac będzie więc ułatwiał negocjacje w zakresie większości precyzyjnych zapisów dotyczących treści gwarancji związanych z różnymi fazami i aspektami prac.

Gwarancje są zwykle wspólnie wymagane przez właścicieli i pożyczkodawców, zwłaszcza gwarancja za opóźnienia w harmonogramie realizacji budowy, wady w zaprojektowaniu i w jakości wykonania instalacji. Gwarancja ta zazwyczaj jest weryfikowana w formie audytu, któremu towarzyszy test z wykresem krzywej mocy wkrótce po uruchomieniu turbin i po zakończeniu budowy instalacji (jako warunek zakończenia realizacji budowy), gdzie poziom generowanej produkcji energii elektrycznej jest porównywany do wcześniejszych projekcji poziomu oczekiwanej produkcji. Tego typu gwarancje zazwyczaj są wpisane w kontrakt budowlany, ale też często są uwzględniane w ramach oddzielnej umowy z dostawcą wyposażenia instalacji.

Jeżeli zrealizowana instalacja farmy wiatrowej nie gwarantuje oczekiwanego poziomu wykonania i w konsekwencji – oczekiwanego poziomu produkcji, wykonawca jest formalnie zobowiązany do pokrycia szkody sponsorom. Jeżeli wykonanie projektu przekracza zagwarantowany minimalny poziom, właściciele i pożyczkodawcy mogą również dodatkowo żądać (efekt zapisu w umowie) jednorazowej wypłaty szkód (*lump sum damages*) za prognozowane i utracone przychody, jeżeli projekt nie jest w stanie osiągnąć gwarantowanej krzywej mocy lub poziomu produkcji energii elektrycznej.

Najważniejszym i najbardziej newralgicznym momentem dla projektu jest rozruch i początkowy okres eksploatacji instalacji elektrowni wiatrowej. Zminimalizować ryzyka w tym okresie możemy poprzez przeniesienie ich na general-

nego wykonawcę, dostawcę turbin oraz operatora. Bardzo bezpiecznym rozwiązaniem jest wspomniana wcześniej umowa z generalnym wykonawcą, który w ramach kontraktu *turnkey* dostarczy instalację farmy wiatrowej, wykona jej rozruch (*balance-of-plant construction*) i podejmie się zarządzania i serwisowania w okresie gwarancji, tj. co najmniej dwóch lat od zakończenia inwestycji na warunkach umowy operatorskiej gwarantującej kary za nie osiągnięcie zakładanego w projekcjach finansowych poziomu produkcji i sprzedaży energii elektrycznej.

Na zakończenie trzeba podkreślić, iż w ramach typowego procesu zarządzania ryzykiem w *project finance* wszystkie wymienione i nie wymienione w tym opracowaniu potencjalne ryzyka, spółka projektowa musi próbować dodatkowo ubezpieczyć. Ubezpieczenie (polisa ubezpieczeniowa) w każdej fazie projektu i w najważniejszych przekrojach ryzyk stanowi więc niezbędną częścią projektu elektrowni wiatrowej. Jest to jednak temat wykraczający poza przyjęte w tym opracowaniu ramy.





**CZĘŚĆ DRUGA**

**ARTYKUŁY Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA  
I EKONOMII**



## Koncepcja przedsiębiorcy w historii myśli ekonomicznej

### 1. Wprowadzenie

Jednym z podstawowych mechanizmów kształtujących życie gospodarcze jest sposób gospodarowania człowiekiem. Niezwykle istotna jest zatem analiza sposobu działania ludzi w sferze gospodarowania. Odpowiedź na pytanie, pod wpływem jakich bodźców człowiek postępuje, co sprawia, że podejmuje konkretne decyzje, pozwala lepiej zrozumieć źródło i dynamikę wielu procesów ekonomicznych oraz dostarcza niezbędnych informacji do prowadzenia skutecznej polityki gospodarczej.

Szczególnie ważną postacią tworzącą rzeczywistość gospodarczą jest przedsiębiorca. Dlatego ważna wydaje się odpowiedź na pytania: na ile różni się on od pozostałych uczestników rynku, skąd ewentualne różnice mogą wynikać, jakie są mechanizmy jego sposobu postępowania, jak są one kształtowane.

Postać przedsiębiorcy była przedmiotem analizy wielu ekonomistów należących do różnych nurtów. Koncepcje przedsiębiorcy ściśle związane są z przyjmowaną przez dany nurt koncepcją człowieka, dlatego warto się przyjrzeć koncepcji przedsiębiorcy charakterystycznej zarówno dla szeroko pojętego nurtu klasycznego, jak i nurtów neoklasycznych.

W artykule tym przedstawię koncepcje przedsiębiorcy w nurcie klasycznym oraz w nurtach neoklasycznych. Podstawę będą stanowić prace wybranych ekonomistów należących do szeroko pojętego nurtu klasycznego: J. B. Sayera, F. Knighta oraz autorów neoklasycznych: J. M. Keynesa i J. A. Schumpetera. Ekonomisci ci szczególne miejsce w swoich teoriach poświęcili przedsiębiorcy. Spróbuję odpowiedzieć na pytanie, na ile spójny jest obraz przedsiębiorcy w historii myśli ekonomicznej i z podejściem antropologicznym, charakterystycznym dla jakiego paradygmatu ekonomii, się łączy.

## 2. Koncepcja przedsiębiorcy w nurcie klasyczo-neoklasycznym

### 2.1. Koncepcja człowieka gospodarującego w klasycznym nurcie ekonomii

Koncepcja człowieka charakterystyczna dla ekonomii klasycznej<sup>1</sup> oparta jest na założeniu racjonalności jego postępowania. Pochodzi ona od twórcy tej ekonomii Adama Smitha – oświeceniowego filozofa, który zgodnie z prądami umysłowymi epoki, w jakiej żył, wierzył, że człowiek zdolny jest do racjonalnego działania i jedynie brak wiedzy powoduje, że nie zawsze tak postępuje. Zgodnie z tą koncepcją bieda, nieszczęścia i złe skłonności ludzkie nie wynikają z natury człowieka, a ze złego systemu społecznego, zbudowanego na kanwie wrogiej człowiekowi filozofii, będącej spuścizną średniowiecza. Człowiek wyzwolony z pęt tradycji i zabobonów będzie rozumnie kierował własnym życiem. Oświeceni ludzie zbudują jedną cywilizację postępu, opartą na racjonalnych zasadach.

A. Smith, a za nim ekonomiści czerpiący z jego dziedzictwa, uważali również, że nie istnieją przyrodzone różnice między ludźmi, a te istniejące wynikają z różnic w wychowaniu. W społeczeństwie, tak jak w przyrodzie, można zaobserwować powszechne prawa: charakterystyczne dla wszystkich ludzi kierowanie się własnym interesem i dążenie do przyjemności. Egoistyczne interesy poszczególnych osób harmonizują się w dobro całego społeczeństwa, ponieważ – zgodnie z zasadą racjonalnego postępowania – współpraca sprzyja powiększaniu indywidualnego dobrobytu.

Zatem człowiek jest racjonalny i dlatego podejmuje decyzje dotyczące sfery gospodarowania na podstawie racjonalnej kalkulacji przyjemności i przykrości, a celem jego działania jest pomnażanie dóbr. Według oświeceniowej antropologii, człowiek z natury jest indywidualistą, a ludzie łączą się w społeczności w wyniku racjonalnej decyzji, ponieważ tak łatwiej zrealizować założony cel. Naturalne dążenie do poprawy własnego bytu jest nie tylko moralne, ale pozostaje „najświętszym” prawem człowieka, dlatego każde prawo przeciwstawiające się temu dążeniu jest niemoralne<sup>2</sup>.

### 2.2. Koncepcja przedsiębiorcy

Zgodnie z podejściem antropologicznym stosowanym przez nurt klasyczny nie ma zasadniczych różnic między ludźmi, dlatego w zasadzie nie wyróżnia się postaci przedsiębiorcy. Cechy przedsiębiorcze przypisuje się wszystkim; inna sprawa, czy oraz w jakim stopniu się one objawiają.

<sup>1</sup> Używany w artykule termin „ekonomia klasyczna” obejmuje zarówno tradycyjnie pojmowaną ekonomię klasyczną, jak i nurt neoklasyczny.

<sup>2</sup> B. Suchodolski, *Rozwój nowożytnej filozofii człowieka*, PWN, Warszawa 1967, s. 399–422; W. Tarkiewicz, *Historia filozofii*, t. 2, PWN, Warszawa 1981, s. 122–126.

Przedsiębiorca to człowiek spełniający konkretną rolę społeczną, nie różniący się zasadniczo od innych jednostek gospodarujących. Celem gospodarowania każdego człowieka jest własna korzyść. Człowiek prowadzi szczególnego rodzaju „przedsiębiorstwo”, jakim jest jego życie<sup>3</sup>. Działa on ze względu na zysk, jaki może osiągnąć<sup>4</sup>. Na tym opiera się cały system gospodarczy, który w najprostszej formie składa się z gospodarstw domowych, z których każde coś wytwarza i wymienia z innymi. Wymiana, co najistotniejsze, zachodzi tylko wtedy, gdy przysparza korzyści obu stronom<sup>5</sup>. Ludzie, dążąc do korzyści i kierując się własnym interesem, dokonują wolnych wyborów<sup>6</sup>.

Szczególnie mocne założenie o racjonalności postępowania uczestników gospodarki rynkowej jest zawarte w hipotezie racjonalnych oczekiwań, będącej elementem współczesnej ekonomii nurtu klasycznego. Podkreśla ona, że narzędzia polityki gospodarczej należy w pełni dostosować do reakcji racjonalnie przewidujących osób, gdyż typowy uczestnik rynku dostosowuje swoje zachowanie do polityki gospodarczej deklarowanej przez rząd.

Przykładem tego jest opisywany przez Roberta Lucasa mechanizm postępowania ludzi w przypadku pojawienia się recesji. Autor uważa, że naturalną reakcją na spadek cen będzie przyzwolenie społeczne na obniżenie płac, a tak powstały proces deflacyjny doprowadzi do umocnienia waluty i zakończenia recesji. Z tego założenia wynika również postulat głoszący, że polityka gospodarcza, oparta na decyzjach polityków gospodarczych, w konkretnych przypadkach powinna być zaprzestana, ponieważ może być ona tylko albo nieefektywna, albo szkodliwa. Przewidywane zwiększenie podaży pieniądza w okresie recesji nie może wpłynąć na poprawę sytuacji gospodarczej. Człowiek w pełni racjonalnie kalkuluje w swoją działalność zwiększenie podaży pieniądza przez władze monetarne. Wpłynie to więc tylko na wzrost cen i nie spowoduje zakładanego pobudzenia gospodarki. Oczekiwana zmiana podaży pieniądza spowoduje jedynie inflację i – co się z tym wiąże – zwiększenie inflacyjnej stopy procentowej<sup>7</sup>.

Jedynym z głównych ekonomistów nurtu klasycznego, któremu przypisuje się zwrócenie uwagi na szczególną rolę i odrębność natury przedsiębiorcy, jest J. B. Say. Zwracał on uwagę na ograniczoność racjonalności ludzkiego wyboru, jeśli człowiek nie posiada pełnej wiedzy odnośnie do alternatywnych rozwiązań. Choć wierzył w racjonalność postępowania człowieka, to podkreślał, że w wielu

<sup>3</sup> A. Marshall, *Zasady ekonomiki*, M. Acta, Warszawa 1925, s. 20.

<sup>4</sup> M. Friedman, R. D. Friedman, *Wolny wybór*, PANTA, Sosnowiec 1993, s. 16.

<sup>5</sup> M. Friedman, *Kapitalizm i wolność*, Centrum im. Adama Smitha & Rzeczpospolita, Warszawa 1993, s. 26.

<sup>6</sup> *Op. cit.*, M. Friedman, R. D. Friedman, *Wolny...*, s. X.

<sup>7</sup> R. E. Lucas, Jr, *Monetary neutrality*, Nobel Prize Lecture, 7 grudnia 1995.

przypadkach jest to racjonalność jedynie potencjalna – ograniczona przez wspomniany brak wiedzy. Podstawowym warunkiem racjonalnego działania jest zatem wykształcenie<sup>8</sup>.

Say konsekwentnie podkreślał dużą przewagę tych, którzy są na tyle inteligentni, a więc w jego rozumieniu wykształceni, że mogą racjonalnie decydować o swojej przyszłości. I właśnie stopień wykształcenia pozwala w sposób zasadniczy różnicować ludzi. Say wprowadza wprawdzie pojęcie zdolności przemysłowych<sup>9</sup> i podkreśla ich znaczenie jako istotnego funduszu ich właściciela, unika jednak dyskusji na temat natury tych cech. Wydaje się, że są to cechy nabyte w toku edukacji, a więc możliwe do zdobycia przez każdego<sup>10</sup>.

Say podkreśla, że jeśli osoba jest znana jako inteligentna, przezorna, z poczuciem ładu i uczciwości, to może zdobyć na swój użytek kapitały, których sama nie posiada. Może wówczas odnieść sukces jako przedsiębiorca. Ten zawód wymaga pewnych zalet charakteru, których zespołu nie spotyka się często: własnego sądu, stałości, znajomości ludzi i rzeczy oraz talentu administracyjnego. Trzeba również umieć przewyżczać trudności, niepokoje, mieć „głowę nawykłą do rachunków”.

Różnice w dochodach są olbrzymie, w zależności od różnic w nabytych zdolnościach. Rzadkość tego zestawu talentów w zestawieniu z potrzebami społecznymi sprawia, że ich usługi są nieporównywalnie lepiej opłacane. Warunek umiejętności ogranicza więc liczbę ludzi zdolnych do pracy jako przedsiębiorcy. W czasach prosperity otwierają się szanse przed klasami niższymi, z których najszczęśliwsi czy też obdarzeni najświetniejszymi zaletami zajmują najwyższe miejsce w społeczeństwie<sup>11</sup>.

Say, podobnie jak A. Smith, podkreśla, że różnice między ludźmi wynikają głównie z różnic w poziomie edukacji i warunkach wychowania – wpływających w sposób zasadniczy na wykształcenie zalet charakteru. W przeciwieństwie do A. Smitha zauważa jednak szczególną rolę przedsiębiorcy w koordynowaniu działania istniejących rynków i tworzeniu nowych. Podobnie administracji państwowej wyznacza określoną – nadrzędną – rolę w edukowaniu społeczeństwa, i to nie ze względu na przyrodzoną wyższość grupy społecznej mającej edukować innych, ale ze względu na wyższy poziom oświecenia.

Innym ekonomistą nurtu klasycznego, który poświęcił przedsiębiorczości znaczną część analiz, był Frank Knight – ekonomista neoklasyczny, współza-

<sup>8</sup> J. B. Say, *Traktat o ekonomii politycznej*, PWN, Warszawa 1960, s. 259.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 552.

<sup>10</sup> Por. Forget Evelyn L., *The social economics of Jean-Baptiste Say*, Routledge, Londyn, Nowy York 1999.

<sup>11</sup> *Op. cit.*, J. B. Say, *Traktat...*, s. 558.

łożyciel Szkoły Chicagowskiej, odradzającej nurt klasyczny w XX-wiecznej ekonomii.

Knight uważał, że „podaż” cech przedsiębiorczych w społeczeństwie jest jednym z najważniejszych czynników determinujących wielkość podaży globalnej dóbr, a niedobór przedsiębiorców stanowi główne ograniczenie rozwoju możliwości wytwórczych<sup>12</sup>. Zgodnie jednak z klasycznymi założeniami dotyczącymi natury człowieka, za przedsiębiorcę uważał osobę podejmującą działania gospodarcze obarczone niepewnością<sup>13</sup>. Autor ten powołując się na A. Smitha pisał, że każdy człowiek ma pewną skłonność do podejmowania ryzykownych zachowań, przy tym często towarzyszy ludziom przesadna wiara we własne szczęście.

Co powoduje zatem wyzwolenie w ludziach ich zdolności przedsiębiorczych? Podaż przedsiębiorców w społeczeństwie uzależniona jest od kombinacji trzech cech: umiejętności, chęci i możliwości zagwarantowania wypłacalności. To, czy dana jednostka rozpocznie działalność jako przedsiębiorca, zależy jednak przede wszystkim od wiary, że jej działalność może przynieść korzyść<sup>14</sup>. Do podejmowania ryzykownych działań popycha ludzi powszechne pragnienie posiadania bogactwa<sup>15</sup>. Podstawowa trudność polega, zdaniem Knighta, na rozpoczęciu takiej działalności. Po przełamaniu strachu związanego z nieznaną sytuacją jednostka szybko uczy się postępować w nowych warunkach<sup>16</sup>.

Ocena umiejętności przedsiębiorczych okazuje się trudna z tego względu, że wiedza na temat umiejętności jest pierwotnie indywidualna i dopóki jednostka nie zacznie działać jako przedsiębiorca, sama dokonuje oceny własnych, ewentualnych zdolności i konfrontuje je ze zdolnościami już działających przedsiębiorców. Dopiero po rozpoczęciu działalności rynek pozwala je zweryfikować.

Podaż przedsiębiorców jest zmienna w zależności od sytuacji gospodarczej: różna liczba osób decyduje się na rozpoczęcie działalności przedsiębiorczej, niejednakowo oceniając własne szanse na sukces. Potencjalnie podaż przedsiębiorców jest nieograniczona ze względu na powszechną chęć ludzi do podejmowania ryzyka w celu osiągnięcia zysku. Osobisty brak przekonania o sukcesie sprawia jednak, że podaż ta jest zawsze ograniczona.

<sup>12</sup> F. Knight, *Risk, Uncertainty, and Profit*, Boston, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Company, 1921, część III rozdział IX.

<sup>13</sup> B. Piasecki, *Mała firma w teoriach ekonomicznych*, w: *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa 1998, s. 27.

<sup>14</sup> *Op. cit.*, F. Knight, *Risk...*, część III.

<sup>15</sup> *Ibidem*.

<sup>16</sup> *Ibidem*, część III rozdział XII.

### 3. Koncepcja przedsiębiorcy w nurtach nieklasycznych

#### 3.1. Koncepcja człowieka

Wiele nieklasycznych nurtów ekonomii<sup>17</sup> przyjmuje odmienną koncepcję człowieka od tej przyjmowanej przez nurt klasyczny. Przedstawiają one człowieka gospodarującego jako jednostkę kierującą się pozaracjonalnymi motywami związanymi z duchowością czy też psychiką, budującą swe cele w zależności od celów promowanych przez otoczenie społeczne, zatopioną w relacjach społecznych, a przez to raczej społeczną niż indywidualistyczną.

Choć pomiędzy nurtami występują różnice, przyjmują, że w zakresie człowieka jako jednostki oraz jako przedsiębiorcy występuje jedna koncepcja.

W nieklasycznej koncepcji człowieka zakłada się, że ludzie w sposób znaczący różnią się zarówno w ramach jednego społeczeństwa, jak i istnieją różnice między społeczeństwami; są to przy tym różnice naturalne. Społeczeństwo jest zbiorem jednostek o różnych cechach i dlatego różnie będą one kształtować życie gospodarcze. Decydującą rolę odgrywają jednostki obdarzone szczególnymi, przyrodzonymi zdolnościami.

Naturalna wielość kultur niesie ze sobą powstawanie różnych struktur, różnych sposobów gospodarowania, a także wielość pojęć racjonalności postępowania. To, co racjonalne z perspektywy jednostki, nie musi być racjonalne z punktu widzenia społeczeństwa ze względu na odmienność celów.

Racjonalne decyzje nawet w sferze gospodarowania są raczej wyjątkiem niż regułą. Człowiek kieruje się w dużej mierze emocjami, namiętnościami, instynktem, a także działa w oparciu o przykład, utarte zwyczaje, przesady – pojawiające się wcześniej niż jakikolwiek namysł. Człowiek obdarza uczuciem i zachowuje się altruistycznie w niewyrachowany sposób w stosunku do najbliższej rodziny, a także w malejącym stopniu w stosunku do bliższych i dalszych grup społecznych, z którymi jest związany. Cel gospodarowania tylko czysto formalnie można określić jako pomnażanie dóbr, ponieważ w rzeczywistości cele gospodarowania są różne, w przeważającej mierze zdefiniowane przez konkretne społeczeństwo<sup>18</sup>.

Koncepcja ta została wypracowana przez ekonomistów nurtu historyczno-instytucjonalnego, krytykujących powszechną obowiązywalność klasycznej ekonomii. Uważali oni, że gospodarkę należy badać, uwzględniając kontekst kulturowy, odmienność instytucji społecznych, politycznych i gospodarczych, ponieważ to właśnie przesądza o jej charakterze. Podobnie byli zdania, że nie można ni-

<sup>17</sup> Za nieklasyczne nurty ekonomii uznaje te nienależące do nurtu klasyczno-neoklasycznego.

<sup>18</sup> B. Suchodolski, *op. cit.*, Rozwój..., s. 143–145; J. Szacki, *Historia Myśli socjologicznej*, PWN, Warszawa 2002, s. 139–140.



czego dowiedzieć się o naturze człowieka jeżeli nie uwzględni się różnorodności faktycznych warunków gospodarowania i celów mu przyświecających.

### 3.2. Koncepcja przedsiębiorcy

Koncepcja człowieka gospodarującego charakterystyczna dla historyczno-instytucjonalnego nurtu ekonomii niesie ze sobą dwa niezwykle ważne założenia dla koncepcji przedsiębiorcy: jedno z nich dotyczy różnorodności ludzi, drugie – pozaracjonalnych motywów ludzkiego działania.

Koncepcji przedsiębiorcy szczególną uwagę poświęcił Joseph Schumpeter, autor szeroko korzystający z niemieckiej tradycji ekonomicznej i podkreślający znaczenie wątków instytucjonalnych w ekonomii<sup>19</sup>. Ten austriacki ekonomista uważał, że przedsiębiorca w znaczący sposób różni się od reszty uczestników gry rynkowej, gdyż jest zdolny do racjonalnej analizy rzeczywistości i działania poza ramami wyznaczonymi przez zwyczaj. Przedsiębiorca posiada cechy, które ekonomia klasyczna nadawała wszystkim jednostkom gospodarującym. Pozostała część społeczeństwa w swoich decyzjach dotyczących gospodarowania bardziej podatna jest na wszelkie bodźce pozaracjonalne. Ewentualna częściowa racjonalizacja życia tej grupy następuje w zracjonalizowanym przez kapitalizm otoczeniu społeczno-kulturowym.

Istotnym elementem teorii Schumpetera, tłumaczącym wyodrębnienie roli przedsiębiorcy, jest twierdzenie o naturalnej, przyrodzonej różnicy w zdolnościach pomiędzy członkami społeczeństwa, a także wynikająca z tego naturalna hierarchia<sup>20</sup>. Różnice te powodują podział społeczeństwa na klasy, które nie są antagonistyczne, jak uważał Marks, a nawet w pewnym stopniu harmonijnie współpracują<sup>21</sup>.

Klasę dominującą w gospodarce rynkowej stanowi burżuazja, która jest tworzona przez zdolnych przedsiębiorców. Okazuje się ona bardzo mobilna, zdolności jej członków wyznaczają miejsce jednostki w hierarchii i możliwość utrzymania się w klasie<sup>22</sup>.

<sup>19</sup> Erich W. Schtreissler podkreśla, że analiza postaci przedsiębiorcy jest typowa dla niemieckiej myśli ekonomicznej i można ją odnaleźć u wczesnych autorów Niemieckiej Szkoły Historycznej. Wynika to być może z silnych więzów niemieckiej myśli ekonomicznej z myślą merkantylistyczną, w której również dużo uwagi poświęca się tej postaci. Koncepcja przedsiębiorcy u Schumpetera może też być inspirowana koncepcją nadczłowieka Fryderyka Nietzschego. Erich W. Schtreissler, *The Influence of German and Austrian Economics on Joseph A. Schumpeter*, w: Yuichi Shionoya, Mark Perlman, *Schumpeter in the History of Ideas*, The University of Michigan, 1994 Michigan.

<sup>20</sup> Por., A. Glapiński, *Kapitalizm, demokracja i kryzys państwa podatków: wokół teorii Josepha Aloisa Schumpetera*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2003, s. 78.

<sup>21</sup> J. A. Schumpeter, *Kapitalizm, Socjalizm, Demokracja*, PWN, Warszawa 1995, s. 23.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 165.

Schumpeter krytykuje również cel ludzkiego gospodarowania przyjmowany przez ekonomię klasyczną. Przeczy obrazowi człowieka gospodarującego jako wążącego przykrości z dochodem. Przedsiębiorca działa często ze względu na innych dla ambicji społecznych, a kończy swoją działalność, gdy nie może już sprostać swojemu zadaniu, a nie, gdy już się nasyci<sup>23</sup>. Człowiek, w tym przedsiębiorca, w dużym stopniu działa prospołecznie, altruistycznie, a zapłatą jest uznanie przez grupę<sup>24</sup>.

Ważnym elementem układu klasowego jest to, że tworzą go nie tyle jednostki, ile całe rodziny – najbliższy krąg społeczny człowieka, obdarzany przez niego najsilniejszymi uczuciami. To właśnie miłość do rodziny sprawia, że przedsiębiorca stara się zarobić na jej utrzymanie i wpędza w ruch maszynię gospodarki. Burżuazyjny dom od początku kształtuje człowieka w duchu etyki kapitalistycznej: pracy i oszczędności, nawet jeśli owoce tej pracy zbierane będą dopiero przez przyszłe pokolenia<sup>25</sup>. Przedsiębiorcy burżuazyjni pracują dla swoich żon i dzieci, a także – co nie jest im obojętne – dla uznania społecznego. Często towarzyszą im marzenia o stworzeniu dynastii<sup>26</sup>.

Schumpeter zdecydowanie odrzuca oświeceniową koncepcję *homo oeconomicus* jako całkowicie nieprzystającą do rzeczywistości. Twierdzi, że przedsiębiorca kapitalistyczny pracuje i gromadzi majątek ze względu na miłość do rodziny, uznanie społeczne, nie mniej ważnym elementem jest również wyzwanie intelektualne, jakie stanowi przełamywanie tradycyjnego sposobu działania.

Schumpeter uważał, że dopóki trwać będzie silna burżuazyjna rodzina, a jej wartości będą przekazywane z pokolenia na pokolenie, póty będzie trwał kapitalizm. Sam ten system niszczy jednak rodzinę burżuazyjną, gdyż racjonalizacja pracy przenosi się na racjonalizację życia prywatnego. Pojawia się nowy typ przedsiębiorcy – indywidualistyczny utylitarysta, który nie ma najsilniejszego bodźca w postaci miłości do rodziny, zapewniającego przetrwanie kapitalizmu. Nie ma on dla kogo oszczędzać i gromadzić kapitału, dla utylitarysty bowiem dzieci nie stanowią wartości, jak dla przedstawiciela burżuazji, ale koszt, ograniczenie swobody i użycia<sup>27</sup>. Dla nowego typu przedsiębiorcy postępowanie zgodne z logiką burżuazyjną byłoby irracjonalne. W ten sposób znikają podstawy istnienia kapitalizmu. Przedsiębiorca zaczyna wierzyć w radykalne hasła intelektualistów, przestaje wierzyć w swoją wyższość i w końcu przestaje istnieć<sup>28</sup>, gdyż, jak uważa Schumpeter:

<sup>23</sup> J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 148.

<sup>24</sup> *Op. cit.*, J. Schumpeter, *Kapitalizm...*, s. 258–9.

<sup>25</sup> *Ibidem*, s. 199.

<sup>26</sup> *Op. cit.*, J. Schumpeter, *Teoria...*, s. 149.

<sup>27</sup> *Op. cit.*, J. Schumpeter, *Kapitalizm...*, s. 195.

<sup>28</sup> *Ibidem*, s. 200.

*Kapitalizm to wybór cywilizacji nierówności i szczęścia rodzinnego, i to właśnie odchodzi w przeszłość*<sup>29</sup>.

Innym wybitnym ekonomistą spoza nurtu klasycznego, eksponującym postać przedsiębiorcy, był John Maynard Keynes. Podobnie jak ekonomiści nurtu historyczno-instytucjonalnego uważał on, że człowiek kieruje się głównie nie rozumem, a pozaracjonalnymi bodźcami.

W przeciwieństwie do Schumpetera twierdził jednak, że również przedsiębiorcy ulegają nieracjonalnym pobudkom działania. Co więcej, twierdził, że to właśnie instynkt ma zasadnicze znaczenie w podejmowaniu decyzji dotyczących tworzenia i prowadzenia przedsiębiorstwa. Przedsiębiorca często tylko udaje przed samym sobą, jakoby powodowało nim głównie to, co stwierdza w swoim prospekcie handlowym, jakkolwiek skrupulatnie nie byłby on sporządzony. Dopiero gdy pewien instynkt, nazywany przez autora zwierzęcym, jest przytłumiony, ludzie zdani są na rozumne dążenie do zysku. Instynkt wprzęgnięty w dążenie do zysku owocuje optymizmem i zwiększoną inicjatywą jednostek. W sposób instynktowny odpycha się wtedy myśl o niepowodzeniu interesu<sup>30</sup>. Potrzeba działania może też nie prowadzić do osiągania zysku, a być celem samym w sobie. Tak jest z przedsiębiorcami, dla których prowadzenie własnej firmy stanowi treść życia, niezależnie od tego, czy przynosi ona zyski. Takich ludzi nieci próbowanie szczęścia, czują zadowolenie z budowania fabryki, z uruchomienia kopalni. Gdyby nie instynkt, niewiele byłoby inwestycji zrodzonych z racjonalnych kalkulacji<sup>31</sup>.

Keynes jest zdania, że decyzje ludzkie dotyczące przyszłości nie mogą się ściśle opierać na analizie liczbowej, gdyż często nie ma do takich kalkulacji podstaw. Wrodzony pęd do działania jest motorem decyzji, chociaż człowiek stara się kalkulować, aby wybrać najlepszą spośród alternatyw. Charakterystyczne dla człowieka jest również uleganie kaprysom, sentymentom, kierowanie się przypadkiem i nastrojem społecznym, falami optymizmu i pesymizmu.

Zależność inwestycji od prywatnej oceny jednostek, które nie mają ku temu odpowiedniej wiedzy lub spekulują, powoduje w naturalny sposób zakłócenia w gospodarce i brak pełnego zatrudnienia<sup>32</sup>. Rynek nie zapewnia równowagi na odpowiednim poziomie.

Racjonalne decyzje powinny być podejmowane na poziomie państwa. Tym bardziej, że w gospodarce kierowanej odczuciami często zdarzają się kryzysy gospodarcze wywołane pesymizmem. Polityka państwa może pomóc ocalić zasadni-

<sup>29</sup> *Ibidem*, s. 384.

<sup>30</sup> J. M. Keynes, *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, PWN, Warszawa 1956, s. 207.

<sup>31</sup> *Ibidem*, s. 192.

<sup>32</sup> *Ibidem*, s. 417.

cze elementy gospodarki rynkowej. Jest to skrajnie różne podejście od klasycznego, a wynikające z przyjęcia odmiennej koncepcji natury ludzkiej.

Keynes w wielu miejscach wskazuje na szczególną rolę przedsiębiorców w kształtowaniu życia ekonomicznego. Podkreśla ich rzadkie zdolności i predyspozycje psychiczne do prowadzenia przedsiębiorstw. Zauważa, że tworzenie przedsiębiorstw, aktywne angażowanie się w życie gospodarcze często nie wynika z chęci zysku, lecz z pasji tworzenia, wewnętrznej potrzeby spróbowania szczęścia. Wymaga to czegoś więcej niż chłodnej kalkulacji, nad którą często przeważa instynkt przedsiębiorczy.

#### 4. Wnioski

Z powyższego zestawienia wynika, że istnieją różne koncepcje przedsiębiorcy w ekonomii. Nurt klasyczny nie podkreśla w sposób szczególny odmienności postaci przedsiębiorcy od innych uczestników gospodarki. Wydaje się, że wynika to z przyjęcia oświeceniowej koncepcji człowieka, negującej możliwość istnienia przyrodzonych różnic między ludźmi. Jeżeli bowiem jedyne różnice to te nabyte w procesie edukacji i wychowania, wówczas nie są one do przewyższenia. Nurt ten przyjmuje założenie o przyrodzonej racjonalności działania jako charakterystycznej dla wszystkich ludzi. W procesie gospodarowania każdy dąży do maksymalizacji własnego dochodu, niezależnie od roli pełnionej w gospodarce.

J. B. Say wprawdzie dostrzegał szczególną rolę przedsiębiorcy i szczególne cechy go charakteryzujące, ale wydaje się, że przychylił się do koncepcji braku przyrodzonych różnic między ludźmi. Wskazywał jedynie na brak wiedzy jako przeszkodę na drodze do podejmowania racjonalnych decyzji.

F. Knight przypisywał przedsiębiorcy kluczową rolę w rozwoju gospodarki, ale uważał, że wszyscy ludzie są zdolni do bycia przedsiębiorcami, a zależy to jedynie od ich woli, zasobów materialnych i oceny własnych możliwości wygenerowania zysku w grze rynkowej. Podaż przedsiębiorców nie jest więc zdeterminowana cechami wyjątkowymi, przynależnymi jedynie niewielkiej części społeczeństwa. Nie wiąże też przedsiębiorczości z motywami typu pozaracjonalnego, takimi jak instynkt.

Zupełnie inną koncepcję przedsiębiorcy stworzył J. A. Schumpeter. Uważał on, że istnieją naturalne różnice między ludźmi, sprawiające, że dzielą się oni na klasy. Klasą dominującą i niezbędną do funkcjonowania gospodarki kapitalistycznej jest burżuazja. Klasa ta złożona jest z wybitnych jednostek, które – w przeciwieństwie do reszty społeczeństwa – są w stanie odrzucić tradycyjny sposób działania i postępować racjonalnie, prowadząc z sukcesem przedsiębiorstwa, wprowadzając

jąc innowacje do gospodarki, podczas gdy nagrodą za ich szczególne zdolności są zyski. Wbrew jednak klasycznej wizji człowieka nie gospodarują oni w celu poprawy własnego bytu czy maksymalizacji dochodu, ale na rzecz pozycji własnej rodziny.

J. M. Keynes, ojciec rewolucji keynesowskiej w ekonomii, przypisywał przedsiębiorcy posiadanie szczególnego instynktu, sprawiającego, że człowiek ten działa z pasją. Z wewnętrznej potrzeby tworzenia zakłada i rozbudowuje przedsiębiorstwa. Autor ten uważa, że gdyby nie ten instynkt, mało powstałoby nowych przedsiębiorstw, bowiem trudno zwykle ocenić stan przedsięwzięcia w przyszłości.

Obie te koncepcje wynikają z odmiennej od oświeceniowej koncepcji człowieka. Zarówno Schumpeter, jak i Keynes wątpią w powszechność racjonalnego działania, i to nie ze względu na brak edukacji, ale z uwagi na pewne wrodzone cechy człowieka sprawiające, że ulega on głównie pozaracjonalnym bodźcom. Obaj autorzy wyznaczają odrębną grupę społeczną obdarzoną wrodzonymi – a nie nabytymi – zdolnościami do efektywnego prowadzenia przedsiębiorstwa.

Ciekawy wydaje się fakt, że oba przedstawione podejścia do koncepcji przedsiębiorcy pokrywają się z powszechnym w literaturze pytaniem o to, czy przedsiębiorczość jest cechą nabytą (powstała w procesie wychowania i edukacji, a więc potencjalnie możliwą do pozyskania przez każdego), czy też jest wynikiem dziedzictwa genetycznego (cecha wrodzona, przynależna jedynie niektórym jednostkom)<sup>33</sup>. Ekonomiści nurtu klasycznego opowiedzieliby się zgodnie za pierwszym wyjaśnieniem pochodzenia przedsiębiorczości. Ekonomiści nieklasycyjni, tacy jak Schumpeter czy Keynes, skłoniliby się ku drugiemu tłumaczeniu.

## 5. Bibliografia

1. Forget E. L., *The social economics of Jean-Baptiste Say*, Routledge, Londyn, Nowy York 1999.
2. Friedman M., Friedman R. D., *Wolny wybór*, PANTA, Sosnowiec 1993.
3. Friedman M., *Kapitalizm i wolność*, Centrum im. Adama Smitha & Rzeczpospolita, Warszawa 1993.
4. Glapiński A., *Kapitalizm demokracja i kryzys państwa podatków, wokół teorii Josepha Aloisa Schumpetera*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2003.
5. Keynes J. M., *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, PWN, Warszawa 1956.
6. Knight F., *Risk, Uncertainty, and Profit*, Boston, Schaffner & Marx; Houghton Mifflin Company, 1921.

<sup>33</sup> Por. *op. cit.*, B. Piasecki, Mała..., s. 29–30.

7. Lucas R. E., Jr, Monetary neutrality, Nobel Prize Lecture, 7 grudnia 1995.
8. Manstetten R., Das Menschenbild der Oekonomie, Verlag Karl Albert, Freiburg, Muenchen 2000.
9. Marshall A., Zasady ekonomiki, M. Acta, Warszawa 1925.
10. Piasecki B., Mała firma w teoriach ekonomicznych, w: *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa 1998.
11. Say J. B., Traktat o ekonomii politycznej, PWN, Warszawa 1960.
12. Schtreissler E. W., The Influence of German and Austrian Economics on Joseph A. Schumpeter, w: Shionoya Y., Perlman M., *Schumpeter in the History of Ideas*, The University of Michigan, Michigan 1994.
13. Schumpeter J., Teoria rozwoju gospodarczego, PWN, Warszawa 1960.
14. Schumpeter J. A., Kapitalizm, Socjalizm, Demokracja, PWN, Warszawa 1995.
15. Suchodolski B., Rozwój nowożytnej filozofii człowieka, PWN, Warszawa 1967.
16. Szacki J., Historia Myśli socjologicznej, PWN, Warszawa 2002.
17. Tatariewicz W., Historia filozofii, t. 2, PWN, Warszawa 1981.

## Niepewność stanów natury i dobra warunkowe

### 1. Wprowadzenie

Niepewność losowa (przyrody) to nic innego jak klasyczna niepełna informacja. Dotyczy ona w szczególności nieznanymi przyszłych stanów natury. W niniejszym artykule przedstawiam koncepcję jednokrotnej „**gry z naturą**” i podstawy teorii dóbr warunkowych (ang. *contingent commodities*).

Gra z przyrodą oznacza konieczność zgadywania i wyprzedzającego dostosowania się do kolejnych stanów przyrody<sup>1</sup>. Natura nie chce z nami ani wygrać, ani przegrać. Określimy ją jako nieracjonalnego gracza, który jednak poprzez „wybór swojej strategii” współdecyduje o naszych wypłatach.

### 2. Jednokrotna gra z naturą

Poniższa macierz pokazuje wypłaty gracza w zależności od wyboru własnej strategii, w zależności od napotkanego stanu natury w jednokrotnej grze z naturą:

		stany natury			
		a	b	c	d
strategie gracza	A	2	2	0	1
	B	1	1	1	1
	C	0	4	0	0
	D	1	3	0	0

Pierwszy najmniej realny przypadek gry z naturą występuje, jeżeli gracz zna prawdopodobieństwa wystąpienia danego stanu natury. Gracz wybierze strategię, która maksymalizuje jego nadzieję matematyczną. Niech prawdopodobieństwa stanów natury będą znane i wynoszą odpowiednio:

$$p(a) = 0,3,$$

$$p(b) = 0,1,$$

$$p(c) = 0,2,$$

$$p(d) = 0,4.$$

---

<sup>1</sup> Model jest pozaczasowy i poszczególne zmiany mają charakter fazowy.

Nadzieje matematyczne w tym przypadku wyniosą:

$$E(A) = 6,2,$$

$$E(B) = 5,$$

$$E(C) = 4,4,$$

$$E(D) = 4,6.$$

Racjonalnie działający gracz wybierze strategię A, maksymalizującą jego wartość oczekiwaną tej gry.

Sytuacja bardziej prawdopodobna wystąpi, jeżeli gracz nie zna rozkładu prawdopodobieństwa stanu natury. Nie ma on w ogóle pojęcia, jaka jest szansa na pojawienie się tego, a nie innego stanu natury. W sytuacjach jednorazowej gry jest to raczej sytuacja typowa<sup>2</sup>.

Gracz musi jednak jakąś strategię wybrać. Istnieje kilka pomysłów na wybór odpowiedniej strategii. Najstarszy pomysł autorstwa Paula-Simona de Laplace'a pochodzi z 1812 roku. Autor zakładał, że jeżeli nic nie wiemy o stanach natury, to nie ma powodu, aby jakkolwiek ze stanów był bardziej uprzywilejowany od innych.

### **Kryterium Laplace'a (1812)**

Wybierz wiersz z najwyższą wartością oczekiwaną, zakładając takie same prawdopodobieństwa stanów natury.

$$E(A) = 6,25,$$

$$E(B) = 5,$$

$$E(C) = 5,$$

$$E(D) = 5.$$

Gracz wybierze strategię A.

Pozostałe kryteria wyboru przedstawione są poniżej.

### **Kryterium Walda (1950)**

Wyznacz dla każdego wiersza minimalną wartość wypłaty i wybierz wiersz o najwyższym minimum.

$$\text{MIN}(A) = 0,$$

$$\text{MIN}(B) = 1,$$

$$\text{MIN}(C) = 0,$$

$$\text{MIN}(D) = 0.$$

Gracz wybierze strategię B.

---

<sup>2</sup> Dokładny opis: P. Straffin, 2004.



### Kryterium Hurwicza

Wybierz „współczynnik optymizmu”  $\alpha$  z przedziału od 0 do 1 i dla każdego wiersza oblicz parametr  $W = \alpha$  (maksimum wiersza) +  $(1 - \alpha)$  minimum wiersza.

Dla  $\alpha = 0,6$  parametry te wynoszą odpowiednio:

$$W(A) = 0,8,$$

$$W(B) = 1,$$

$$W(C) = 1,6,$$

$$W(D) = 1,2.$$

W takim przypadku najlepszą strategią jest C.

### Kryterium Savage’a (1954)

Wyznacz maksima wierszy w macierzy strat. Wybierz wiersz, którego maksimum jest najmniejsze.

Macierz strat definiowana jest w kategoriach kosztu alternatywnego. Ile straciłbyś, wybierając nieoptymalną strategię w stosunku do optymalnej:

	stany natury				max	
	a	b	c	d		
strategie	A	0	2	1	0	2
gracza	B	1	3	0	0	3
	C	2	0	1	1	2
	D	1	1	1	1	1 (najmniejszy max)

W tym przypadku należy wybrać strategię D.

## 3. Dobra warunkowe

Rozszerzeniem koncepcji stanów natury jest **teoria dóbr warunkowych** (ang. *contingent commodities*) i **niekompletnych rynków** (ang. *incomplete markets*). Koncepcja ta zakłada możliwość istnienia kilku stanów natury. Pierwsze stadium natury – to niepewność, a drugi – to rozwiązanie niepewności i skonkretyzowanie stanu natury. Tezą przewodnią tej teorii jest powiązanie użyteczności danego dobra w zależności od stanu natury. Konsument nabywając dane dobro, tak naprawdę nie zna jego przyszłej użyteczności, uzależnionej od wystąpienia danego stanu natury<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Inna jest użyteczność domu w przypadku stanu natury, jakim jest pożar, inna w przypadku powodzi, a jeszcze inna, gdy świeci słońce.

### 3.1. Idea dóbr warunkowych

Stan natury jest rozumiany tu jako całkowity opis możliwych źródeł niepewności. Opis jest tak dokładny, iż możliwe stany natury są wzajemnie wykluczone. Zakładamy, że znamy skończony zbiór stanów natury.

Mając  $l$  dóbr i  $s$  stanów natury, dla każdego dobra  $l$  i stanu natury  $s$  jednostka dobra warunkowego  $l$  jest prawem do otrzymania jednostki dobra  $l$ , jeżeli nastąpi stan natury  $s$ . Otrzymujemy więc wektor zmiennych losowych dóbr  $l$ .

Analogiczne założenia można zrobić co do zbioru wyposażenia początkowego, zbioru produkcyjnego i preferencji konsumenta<sup>4</sup>. Uzyskujemy w ten sposób kompletny system ekonomiczny z dobrami warunkowymi.

Dodatkowo należy założyć, że istnieją rynki na każde dobro warunkowe<sup>5</sup>. Rynki takie funkcjonują w warunkach niepewności. Transakcje na nich to sprzedaż praw do otrzymania dóbr po wystąpieniu określonego stanu natury. Pomimo, iż fizyczna dostawa odbędzie się w drugiej fazie, to zapłata następuje w pierwszej fazie, ponadto wystąpienie danego stanu natury musi być rozpoznawalne dla każdego z podmiotów gospodarujących (oznacza to brak asymetrii informacji)<sup>6</sup>.

Tak opisany system ekonomiczny, w którym dobra warunkowe zastępują dobra klasyczne, jest szczególnym przypadkiem innych systemów ekonomicznych. Podobnie jak przy innych systemach, można w nim uzyskać równowagę ogólną Arrowa-Debreu. Spełnione są oba twierdzenia ekonomii dobrobytu. Ponadto stan ten jest optymalny w sensie Pareto, a w szczególności w modelu występuje Pareto-optymalna alokacja ryzyka. Podmioty rynkowe są teraz w pełni ubezpieczone.

W modelu Arrowa-Debreu wymiana odbywa się jednorazowo, w jednym momencie, a tak naprawdę pozaczasowo. W rzeczywistości jednak wymiana rynkowa odbywa się w różnych momentach, a rynki pracują z odmiennymi częstotliwościami.

Założmy, że istnieją tylko dwa momenty. Pierwszy, w którym zawarto kontrakty na wszystkie możliwe stany natury (stan niepewny) i drugi, w którym określony stan natury już nastąpił (stan pewny). W drugim momencie nie ma bodźca do ponownego otwarcia rynku (ang. *spot*), ponieważ wszystkie transakcje dokonały się w pierwszym momencie (ang. *forward*). Nie ma już bodźców do wymiany – z Pareto optymalności *ex ante* wynika Pareto optymalność *ex post*.

Jeżeli jednak nie wszystkie dobra warunkowe były dostępne, a ściśle rynki na te dobra, to *optimum* Pareto może nie zostać osiągnięte. W takim przypad-

<sup>4</sup> Dokładny opis modelu w: A. MasColllel, M. D. Whinston, J. R. Green, 1995.

<sup>5</sup> To bardzo silne założenie zostanie osłabione w kolejnych rozdziałach.

<sup>6</sup> To założenie również zostanie osłabione w kolejnych rozdziałach.

ku mogą istnieć bodźce do ponownej wymiany w drugim momencie i niektóre rynki ponownie się otworzą. Kolejny problem – to, czy stan taki może być Pareto-optimalny.

### 3.2. Równowaga Radnera

Arrow (1953) jako pierwszy zauważył, że pomimo, iż nie wszystkie rynki dóbr warunkowych są dostępne, to możliwe jest osiągnięcie równowagi Pareto-optimalnej. Warunek konieczny stanowi prawidłowa antycypacja przyszłej ceny spot dóbr realnych, dla których nie ma rynków dóbr warunkowych. Warunkiem koniecznym jest też istnienie możliwości międzyokresowego transferowania siły nabywczej konsumenta, a do tego niezbędne jest istnienie co najmniej jednego rynku dobra warunkowego dla danego stanu natury jako międzyokresowego kanału transmisyjnego tej siły nabywczej.

Obecnie problem konsumenta sprowadza się do międzyokresowej maksymalizacji użyteczności w ramach międzyokresowego ograniczenia budżetowego<sup>7</sup>. Rozwiązaniem takiego problemu jest równowaga Radnera. W równowadze Radnera, w przeciwieństwie do równowagi Arrowa-Debreu, wymiana ma charakter czasowy, a konsument napotyka ciąg ograniczeń budżetowych<sup>8</sup>.

W równowadze Radnera następuje wymiana tylko jednym dobrem warunkowym w każdym z przewidywanych stanów natury, a inne dobra mogą być przeliczane na to dobro. Pojawia się jeszcze jeden ważny wniosek. Równowaga Radnera jest tożsama z równowagą Arrowa-Debreu przy założeniu racjonalnych (samospelniających się) oczekiwań konsumenta<sup>9</sup>.

Koncepcja równowagi Radnera znacznie obniża ilość dóbr warunkowych niezbędnych do uzyskania optymalnej równowagi ogólnej. Nie odbywa się to jednak bez żadnych konsekwencji. Kluczowym założeniem i jednocześnie najsłabszym ogniwem jest obecnie prawidłowa antycypacja cen spot przez konsumenta.

W realnym świecie istnieją pewne kontrakty terminowe odpowiadające koncepcji dóbr warunkowych. Równowaga ogólna może jednak zaistnieć, jeżeli zbiór takich dóbr będzie kompletny, to znaczy dla każdego stanu natury będą istnieć wszystkie dobra warunkowe (równowaga Arrowa) lub dla każdego stanu natury będzie istnieć co najmniej jedno dobro warunkowe i ceny spot innych dóbr konsumenci mogą przewidzieć (równowaga Radnera).

<sup>7</sup> Szczegóły w: A. MasColllel, M. D. Whinston, J. R. Green, 1995, s. 694.

<sup>8</sup> Dane ograniczenie w danym, dyskretnym momencie, przy ustaleniu ceny spot.

<sup>9</sup> Dowód w: R. Radner, 1982.

### 3.3. Niekompletne rynki i warunkowa Pareto-optymalna równowaga

Przyczyn istnienia niewystarczającej ilości rynków jest kilka. W szczególności można mówić o asymetrycznym dostępie do informacji oraz istnieniu kosztów transakcyjnych.

W przypadku kompletnych rynków konsument może w pełni dywersyfikować ryzyko<sup>10</sup>, a równowaga Radnera jest jednoznaczna i niezależna od stanu natury.

Jeżeli ilość dostępnych dóbr warunkowych jest mniejsza od ilości przewidywanych stanów natury, to równowaga Radnera może być nieoptymalna w sensie Pareto. Wniosek ten jest w zasadzie oczywisty, ponieważ jeżeli konsument nie ma możliwości międzyokresowego przenoszenia siły nabywczej, to stan optymalnej (całkowitej) dywersyfikacji ryzyka może być nieosiągalny.

Jeżeli równowaga nie jest Pareto-optymalna, to istnieje realokacja spychająca system do takiej równowagi. Przy założeniu jednak niewystarczającej ilości dóbr warunkowych, realokacja taka ma jedynie charakter potencjalny. Równowaga Radnera przestaje być jednoznaczna i równowartościowa w sensie Pareto.

Równowaga warunkowa (uwiązana), optymalna w sensie Pareto (ang. *constrained Pareto optimal*), występuje wtedy, jeżeli w zbiorze dostępnych dóbr warunkowych nie można już bardziej zoptymalizować ryzyka. Każda lepsza w sensie Pareto równowaga Radnera nie jest dostępna. Poszczególne równowagi Radnera są poszeregowane w sensie Pareto (ang. *Pareto ordered equilibria*), a jedna z nich dominuje nad innymi i jest warunkowo Pareto-optymalna.

## 4. Bibliografia

1. Arrow K., The Role of Securities in the Optimal Allocation of Risk-Bearing, „Econometrie”, 1953 (RES1963).
2. Arrow K., Scarf H., A Limit Theorem on the Core of an Economy, IER 1964.
3. Blaug M., Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne, PWN, Warszawa 2000.
4. Garbicz M., O niektórych założeniach modelu klasycznego i ich konsekwencjach, „Ekonomista”, 1/1996.
5. MasCollel A., Whinston M. D., Green J. R., Microeconomics Theory, Oxford University Press, 1995.
6. MasCollel A., Monteiro P. K., Self-Fulfilling Equilibria: An existence theorem for a general state space, JmathE, 1996.
7. Panek E., Ekonomia matematyczna, AE, Poznań 2003.
8. Radner R., Equilibrium Under Uncertainty, w Handbook of Mathematical Economics, W. Hildenbrandt and Sonnenschein editors, 1982.

<sup>10</sup> Jest ubezpieczony od wszystkich ryzyk.

9. Radner R., Rational Expectations Equilibrium: Generic existence and the information revealed by prices, „Econometrica”, 1979.
10. Straffin P., Teoria gier, Scholar, 2004.

Krystyna Wojcik  
Szkoła Główna Handlowa

## **Public relations wśród naukowych dyscyplin i badań za granicą i w Polsce**

### **1. Wprowadzenie**

Na pytanie, gdzie PR przynależy w nauce, co to za gatunek, czy w ogóle PR jest odrębną dziedziną wiedzy i badań naukowych, wciąż nie ma jednoznacznej, zadowalającej odpowiedzi. Teza ta jest prawdziwa nie tylko w odniesieniu do Polski. Jednakże gdy chodzi o Polskę, trudno o taką odpowiedź, gdy pytanie w ogóle nie zostało postawione w sposób zasadniczy. Tylko na marginesie wątki związane z teorią PR podejmują autorzy opracowań traktowanych jako akademickie podręczniki z zakresu public relations. Do tych autorów zaliczę także siebie.

Podejmowane w tych i innych opracowaniach kwestie dotyczące wiedzy wykorzystywanej w prowadzeniu PR, a tkwiącej w dorobku innych dyscyplin naukowych, nie jest równoznaczne z zajmowaniem się teorią PR. Pewne wyjaśnienie przyczyn, dlaczego grono osób do tego w pewien sposób predestynowanych w Polsce nie podjęło dotychczas systematycznych prób w omawianym kierunku, podobnych do tych, które od pewnego czasu są znane za granicą, znajdzie czytelnik w części referatu poświęconej warunkom i okolicznościom prowadzenia działalności naukowej i badawczej z zakresu PR w Polsce.

Ale zarówno polskich, jak też zagranicznych autorów tłumaczy może o wiele bardziej wskazana niż jej ogólna, obiektywna niejako trudność teoretycznego ujęcia rzeczywistości piarowej. Nie jest ona przyjazna teoretyzowaniu gdyż:

- a) materia jest zbyt skomplikowana, interdyscyplinarna, wymuszająca zainteresowanie się wiedzą z dziedziny komunikowania, socjologii, psychologii, głównie społecznej, politologii, nauki o języku, ekonomii, zarządzania;
- b) badacze z dziedziny nauk humanistycznych napotykają bariery prowadzące do rezygnacji lub wręcz lekceważenia PR, co jest skutkiem częściowo wątpliwej praktyki PR (głównie tak ostatnio nagłościonego również w Polsce czarnego piaru, który właściwie piarem nie jest), częściowo zaś idealistycznej wizji PR w literaturze fachowej.

I jedno i drugie nie jest dobrym punktem wyjścia do stworzenia jednolitego, zwartego systemu praw, prawidłowości, hipotez dotyczących PR. Nie tworzą warunków do badań ci praktycy – zwłaszcza działający w przedsiębiorstwach –

którzy wprowadzenie „teorii” do praktykowanego piaru uznają za zagrożenie obrotów. A przyczyną jest rygorystyczny etyczny działań PR, który stanowi skuteczną zapórę osiągania szybkich, socjotechnicznych, perswazyjnych efektów.

Problem etyki PR dotyka także krajów o słabych tradycjach piarowskich i kulturze społeczeństw z tradycjami gospodarki centralnie zarządzanej. Cała literatura światowa poświęcona piarowi uznaje etykę za jedno z centralnych zagadnień i zmór PR. Zapoczątkowana w 2000 roku platforma współpracy PR w świecie, o nazwie Global Alliance, na swych spotkaniach globalnym tematem uczyniła właśnie etykę (obok edukacji i akredytacji do zawodu). Skutkiem prac w tym zakresie stało się opracowanie i przyjęcie w 2003 roku Global Protocol on Ethics In Public Relations, którego postanowienia mają być przenoszone do praktyki przez krajowe stowarzyszenia PR. Tym bardziej aktualny jest ten problem dla takich krajów, jak Polska. W kraju o najkrótszych tradycjach w rozwoju PR przeczytać można następujące, szczere wyznanie recenzenta praktyki PR: *Nie jest możliwe praktykowanie etycznego PR, ponieważ nikt za taki by nie zapłacił* (Maksimow A. A., Chistye i gryaznoje technologie wyborov, Rossijskij opyt, Moskwa 1999, Delo).

Dla uświadomienia czytelnikom, jak odmienne mogą być ujęcia PR w zależności od tego, kto i z jakiej perspektywy analizuje tę dziedzinę trzeba odesłać ich do opracowania Guentera Bentele<sup>1</sup>, gdzie perspektywę naukową można porównać z dwiema innymi, a mianowicie: z percepcją PR potoczną, w codziennym życiu oraz perspektywą profesji, zawodu. Z kolei te perspektywy ujmuje G. Bentele z trzech punktów widzenia:

- 1) działań praktycznych w ogóle,
- 2) organizacji oraz
- 3) relacji ze społeczeństwem.

Z perspektywy naukowej PR jest rozumienie:

- a) w płaszczyźnie praktycznej – jako informowanie, komunikowanie, perswazja, zabieganie o zaufanie itd.,
- b) w aspekcie organizacji/organizacyjnym – jako studia nad komunikowaniem, zarządzanie komunikowaniem, studia biznesowe typu instrument marketingu, polityka komunikacyjna,
- c) w odniesieniu do relacji ze społeczeństwem – jako forma publicznej komunikacji, sub-system społecznej komunikacji.

W sposobie pojmowania PR dostrzec można różnice pomiędzy USA i Europą. W USA akcentuje się organizacyjną perspektywę i aktywność PR, zaś w Europie

<sup>1</sup> G. Bentele, Berufsfeld – PR. Materiały PR – Kolleg, s. 29, cyt. według: Bentele, S. Wehmeier, From Literary Bureaus to Modern Profession: The Development and Current Structure of Public Relation in Germany, w: The Global Public Relations Handbook. Theory, Research, and Practice. Lawrence Erlbaum Associates, London 2003, s. 205.

– społeczny fenomen PR. Ma to skutkować tym, że w Europie częściej niż w USA mówi się o społecznych funkcjach PR, jego stosunku do społeczeństwa, do innych podsystemów społecznych (takich, jak: polityka, ekonomia, kultura, dziennikarstwo), a sprzyjać ma temu fakt, że na PR patrzy się nie tylko z punktu widzenia komunikowania, ale też socjologii i innych nauk społecznych. Nie oznacza to, że Europa, gdzie olbrzymi wpływ na praktykę i nauczanie PR wywarło i wywiera PR amerykańskie, wyprzedza w świecie pod omawianym względem dorobek badaczy z USA. Wykształciła się tam bowiem znacząca ich grupa, a wyniki niektórych z nich mają wymiar naukowy i są cytowane, nie tylko w angielskim kręgu językowym, jako oryginalne uogólnienia piarowskiej rzeczywistości.

W studium opracowanym przez E. L. Collins i L. M. Zoch z 2002 roku<sup>2</sup> wymienia się grupę ośmiu osób, które najbardziej przyczyniły się do teoretycznego rozumienia PR w USA w okresie 1960–1990. Są to (w alfabetycznym porządku): Glen Broom, Scott Cutlip, David Dozier, James E. Grunig, Larissa A. Grunig, Robert Heath, Dean Kruckeberg, Elizabeth Toth. Z tej grupy cztery nazwiska uznano za szczególnie zasłużone, a są to według miejsc:

- 1) J. E. Grunig – za pierwsza pogłębioną, „sytuacyjną” teorię PR, cztery modele PR i włączenie dorobku naukowego do studiowania PR,
  - 2) S. M. Cutlip – za kontynuowanie prac nad teorią i historią PR oraz połączenie w swych książkach wątków teoretycznych z praktycznymi (pragmatycznymi),
- na trzecim miejscu równorzędnie:

- 3a) G. M. Broom – za wskazanie (czterech) ról PR i udział w opracowaniach współautorskich z S. Cutlipem i A. Centerem (jedno takie dzieło z 2000 roku zostanie wskazane w dalszym ciągu tego opracowania),
- 3b) R. Heath – za wkład w rozumienie zarządzania problemami i komunikowania ryzyka oraz za zastosowanie zasad retorycznych w działalności PR.

Gdy uwzględnimy autorów najbardziej wziętych w USA książek z zakresu piaru, podana lista wzbogaci się o dalsze nazwiska. Według postawionego wyżej na pierwszym miejscu J. E. Gruniga do tych autorów należy zaliczyć<sup>3</sup>:

- O. Baskin, C. E. Aronoff, D. Lattimore (Public Relations. The Profession and the Practice, 4 wydanie z 1997 roku),
- S. Cutlip (Effective Public Relations, 8 wydanie z 2000 roku),
- D. Newson, J. F. Turk, D. Kruckeberg (This is PR: The Realities of Public Relations, 7 wydanie z 2000 roku),

<sup>2</sup> E. L. Collins, L. M. Zoch, *PReducator – The second Generation Measuring and Achieving Consensus*, 2002.

<sup>3</sup> L. A. Grunig, J. E. Grunig, *Public Relations in the United States. A Generation of Maturation*, w: *The Global Public Relations Handbook...*, *op. cit.*, s. 344–345.



- D. Wilcox, P. H. Ault, W. K. Agee, G. T. Cameron (*Public Relations: Strategies and Tactics*, 6 wydanie z 2000 roku),
- F. Seitel (*The Practice of Public Relations*, 8 wydanie z 2001 roku).

Przykład łatwo dostępnego w całości w Polsce opracowania z tej listy, mianowicie Frasera Seitela wskazuje, że środowisko PR niezbyt rygorystycznie kwalifikuje autorów poświęcających swe zainteresowania piarowi. W tym skądinąd bardzo wartościowym opracowaniu jest interdyscyplinarna wiedza przydatna w PR, jest część poświęcona historii PR, ale nie można doszukać się naukowych uogólnień rzeczywistości piarowskiej i innych stwierdzeń dotyczących odrębności naukowej oraz innych elementów wchodzących w skład teorii (jakie to elementy – zostanie opisane dalej).

Tezy o braku teorii PR nadal pozostają aktualne, nawet gdy do powyższej listy dodamy opracowania książkowe – mające w tytule słowo teoria – takich autorytetów światowych w dziedzinie PR, jak (że wymienię tylko niektóre, według dat ukazywania się): W. Nolte (*Fundamentals of Public Relations*, wydane w 1979 roku); J. E. Marston (*Modern Public Relations*, wydane w 1979 roku); P. Lesly (*Leslys Public Relations Handbook*, wydane w 1983 roku); S. M. Cutlip i A. H. Center i G. M. Broom (*Effective Public Relations*, wydane w 1985 roku); O. W. Baskin i C. E. Aronoff (*Public Relations. The Profession and the Practice*, wydane w 1988 roku); C. Botan i V. Hazelton (*Public Relations Theory*, wydane w 1989 roku); C. Botan (*Public Relations as a science. Implications of cultural differences and international events*, w zbiorze: H. Avenarius i W. Armbrrecht pt. *Ist Public Relations eine Wissenschaft?*, wydany w 1992 roku); J. White (*How to understand and manage Public Relations*, wydane w 1991 roku); J. E. Grunig (*Symmetrical presuppositions as framework for public relations theory*, wydane w 1989 roku); J. E. Grunig i T. Hunt (*Managing Public Relations*, wydane w 1984 roku); J. E. Grunig i J. White (*The Effects of Wordviews on Public Relations Theory and Practice* oraz J. E. Grunig i L. A. Grunig (*Models of Public Relations and Communication*) – oba opracowania w zbiorze: *Excellence in Public Relations and communication management, contribution to effective organizations*, wydane w 1992 roku); J. E. Grunig i L. A. Grunig (*Guideline for formative and evaluative research in public relations*, opublikowane m.in. w Internecie w 2000 roku); S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom (*Effective public relations*. Upper Saddle River, Prentice Hall, wydane w 2000 roku).

Nie zmieniły zasadniczo tego stanu cenione w środowisku prace niemieckich autorów: pioniera naukowego spojrzenia na PR w Niemczech Franza Ronnenberga, który wraz ze współautorem Manfredem Ruehl opublikował ponad 10 lat temu książkę pt. *Theorie der Public Relations. Ein Entwurf*, oraz H. Avena-

riusa i W. Armbracha: Public Relations as a science. Implications of cultural differences and international events, w zbiorze: H. Avenarius i W. Armbrach pt. Ist Public Relations eine Wissenschaft?, wydanym w 1992 roku).

Powyzsze tezy dotyczace zawartego w literaturze rozwoju mysli, w kierunku ewentualnego stworzenia teorii PR sformulowalam, biorac pod uwage powszechnie wymieniane kryteria wyodrębniania dyscyplin naukowych<sup>4</sup>.

## 2. Dotychczasowy dorobek teoretyczny

O nauce możemy mówić, mianowicie, w kilku głównych znaczeniach:

- jako odrębnej specjalności wykładowej lub uprawianej w instytutach naukowych,
- jako zespół dyscyplin naukowych w powyższym znaczeniu,
- jako zespół instytucji zajmujących się nauką, a ponadto:
- w dwóch aspektach: treściowym i czynnościowym.

Temat referatu przesądza, że interesuje nas aspekt treściowy nauki jako odrębnej specjalności. By można było mówić o PR jako dyscyplinie naukowej w sensie treściowym, należałoby wykazać, że PR reprezentuje specyficzny (odrębny, właściwy tylko PR) system wiedzy w tym zakresie, czyli ujmując rzecz konkretnie):

- 1) system należycie uzasadnionych twierdzeń i hipotez zawierających możliwie obiektywną i adekwatną wiedzę o zjawiskach i prawidłowościach dotyczących sfery PR, zbiór zdań tłumaczących zjawiska w PR, który – wraz z wyjaśniającymi je prawami naukowymi i hipotezami logicznie i rzeczowo powiązanych – tworzyłby zwartą jednostkę wiedzy naukowej o PR, o bezwyjątkowych związkach poszczególnych zjawisk w PR, o sposobach jego badania,
- 2) system logicznie i rzeczowo powiązanych terminów teoretycznych i definicji, by z najogólniejszych z nich można było wyprowadzić twierdzenia i terminy mniej ogólne, podrzędne oraz by była możliwość formułowania rezultatów badań w zakresie PR w języku zapewniającym komunikowalność i sprawdzalność,
- 3) wypracowane dla omawianej dziedziny (PR) specyficzne metody i procedury uzyskiwania i sprawdzania wiedzy,
- 4) zbudowana na ww. podstawach teoria.

W rozważaniach nad klasyfikacją PR w nauce nadal częściej spotkać można poglądy, iż PR jest częścią stosowanej socjologii, dziennikarstwa, komuniko-

<sup>4</sup> Por. Encyklopedia Powszechna PWN, Wydanie trzecie, Warszawa 1988, s. 230 tomu MNOPRQR oraz F. Ronenberger, M. Ruehl, Theorie der Public Relations. Ein Entwurf. Westdeutscher Verlag, Opladen 1992, s. 24.

wania społecznego, marketingu niż, że PR jest odrębną dziedziną wiedzy, specjalnością naukową. Istotnie, trudno byłoby przypisać wiedzy o PR spełnianie wszystkich kryteriów, podanych w punktach 1–4. Często wskazuje się, że jest to dziedzina komplementarna, choć nie tożsama, z marketingiem. I słusznie.

Jest rzeczą symptomatyczną, że w raporcie o stanie PR w kilkunastu krajach europejskich (w tym z dawnego bloku wschodniego) stwierdzono, że w praktyce na określenie interesującej nas dziedziny rzeczywistości używa się terminu public relations, zaś w nauce najczęściej – komunikowanie)<sup>5</sup>, podobnie jak jest rzeczą symptomatyczną, że rzadko reprezentanci nauki o zarządzaniu traktują PR jako część ogólnego zarządzania organizacjami. Z tej perspektywy PR można traktować bądź jako funkcję zarządzania niematerialnymi aktywami organizacji, bądź jako zarządzanie relacjami (zewnętrznymi) czy zarządzanie komunikacją korporacyjną, zarządzanie wizerunkiem, zarządzanie systemem komunikowania się organizacji z jej otoczeniem.

Wymienioną ostatnio funkcję akcentują częściej specjaliści z innych perspektyw niż zarządzanie. A przecież w procesie tworzenia teorii i naukowego podejścia do jakiegokolwiek dziedziny rzeczywistości sprawą wyjściową musi być dokładne określenie/wskazanie przedmiotu badania, rzeczy do zbadania. Badaniu – moim zdaniem – powinno podlegać, najogólniej rzecz ujmując, PR jako dziedzina społecznego dialogu organizacji z jej otoczeniem, realizująca (przez komunikowanie) ważne i liczne funkcje na zewnątrz i do wewnątrz organizacji oraz proces i efekty tego dialogu zorientowanego na ugodę i na tworzenie takich warunków funkcjonowania organizacji, by mogła się optymalnie rozwijać. Wydaje się, że bez badania funkcji PR w zarządzaniu organizacjami przedmiot ten byłby nie usprawiedliwienie zawężony. Jak ów przedmiot badań określa światowa literatura, o tym piszę niżej.

Przechodzimy zatem do ogólnego przeglądu najczęściej cytowanych poglądów, które w światowej literaturze poświęconej PR są traktowane jako wkład i przyczynki do stworzenia teorii PR. W wielu przypadkach zaszła konieczność wykorzystania nie oryginalnych dzieł powoływanych autorów, lecz źródeł zagranicznych wtórnych. W tej sytuacji zamiast własnej, dokładniejszej interpretacji myśli z oryginałów muszę wiernie te wtórne źródła cytować, co wpłynęło niekorzystnie na styl i właściwości percepcyjne prezentacji owych koncepcji, a przede wszystkim na niski stopień pogłębienia i konkretności przy prezentowaniu poszczególnych koncepcji myślowych.

<sup>5</sup> B. van Ruler, D. Vercic, G. Flodin, Report of the Delphi Project 2000. European Body of Knowledge on Public Relations / Communication Management. Project initiated by the European Association for Public Relations for Public Relations Educations and Research, Ljubljana, June 2000.

Ten rozdział książki, jak żaden inny, powinien być wciąż uzupełniany o nowo powstałe koncepcje naukowego spojrzenia na PR, a to m.in. za sprawą wykształcania się – również w krajach dawnego bloku wschodniego – grupy autorów ujmujących PR z perspektywy naukowej.

Dotychczas grupę tę tworzą:

- Dejan Vercic ze Słoweni, z jego teoretycznymi podstawami globalnego PR;
- József Katus z Węgier, upatrujący podwójną rolę PR w kształtowaniu społeczeństwa obywatelskiego; według autora 1) instytucje społeczeństwa obywatelskiego: pozarządowe, *non profit*, grupy obywatelskie i podobne potrzebują PR dla budowania swego wizerunku i wiarygodności, gromadzenia opinii oraz efektywnej komunikacji, 2) efektywne public relations jest rzeczą istotną dla owocnego ogólnego funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego – one bowiem uczą się w działaniu, jak się komunikować dla realizacji swych misji (por. D. Vercic: *Civil society and public relations*, zawarty w cyt. Zbiorze pod red. Betteke van Ruler i Dejan Vercic, s. 387 i n.);
- cytowany dalej Ryszard Ławniczak z Polski oraz Kaja Tampere z Estonii dostrzegający specyficzną rolę public relations w okresie transformacji ustrojowej (odpowiednio: transformacyjna funkcja public relations wg R. Ławniczaka i pedagogiczna wg K. Tampere);
- próby odpowiedzi na pytanie o public relations jako dyscyplinie naukowej zawarte w referatach prof. Henryka Przybylskiego i dr Anny Adamus-Matuszewskej oraz moje zawarte w referatach wygłoszonych na konferencji Forum PR we wrześniu 2004 roku.

**Koncepcja doskonałości Jamesa E. Gruniga** (źródła cytowane na s. 145) to próba stworzenia wzorca dla praktycznej działalności piaru, skierowanej na stworzenie długotrwałych relacji organizacji (przedsiębiorstw) z jej strategicznymi publicznościami.

Tego samego autora **teoria sytuacyjna** (*situational theory*)<sup>6</sup> opracowana na podstawie badań przeprowadzonych w 300 przedsiębiorstwach USA i Kanady oraz 30 z Wielkiej Brytanii. Analizuje PR w różnych organizacjach, wybranych ze względu na strukturę wewnętrzną, podporządkowanie, koordynowanie działań itd., a więc wyróżnionych zgodnie z modelami organizacji, znanymi z teorii organizacji i zarządzania:

<sup>6</sup> J. Grunig, T. Hunt, *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart and Winston, New York 1984 oraz *A situational theory of publics: Conceptual history, recent challenges and new research*, w: D. Moos, T. Mac Manus, D. Vercic, *Public relations research: an international, perspective*, London 1997, s. 3–48, a także J. Grunig, *Two-way symmetrical public relations. Past, present and future*, w: R. L. Heath, *Handbook of public relations*, Sage 2001.

- tradycyjne/rzemieślnicze,
- mechaniczne,
- organiczne
- i mieszane (mechaniczno-organiczne).

Model zarządzania rzemieślniczy charakteryzuje PR scentralizowany i perswazyjny. Model zarządzania mechaniczny (duża skala działalności, niewielka złożoność) ma mniej scentralizowane PR i jest ono realizowane przez publiczne informowanie. Model zarządzania organiczny (mała skala działalności, ale duża złożoność) preferował komunikację dwukierunkową, symetryczną. Model zarządzania mieszany (duża skala działalności i znaczna złożoność) ma PR samodzielny, realizujący komunikowanie dwukierunkowe, zarówno asymetryczne, jak i symetryczne.

W sprawie charakterystyki czterech modeli komunikowania w PR, mianowicie: publicity, informowania publicznego, komunikowania dwukierunkowego asymetrycznego i symetrycznego – wobec ograniczonej objętości referatu – muszę odesłać czytelnika do mojej książki *Public Relations od A do Z* (Placet, Warszawa 2001, wyd. drugie, tom pierwszy, s. 204–207).

Tworzenie modeli jest rzeczą zasadniczą dla naukowego opisu jakiegokolwiek rzeczywistości, dlatego wkład J. Gruniga jest niezwykle wartościowy z interesującego nas w tym referacie punktu widzenia. Mianem modelu teoretycznego – jak czytamy w encyklopedii – określa się zwykle model nominalny, zbudowany jako hipotetyczna konstrukcja myślowa, będąca uproszczonym obrazem badanego fragmentu rzeczywistości, opartym na eliminacji myślowej jego elementów (cech, relacji) nieistotnych dla danego celu lub na danym etapie badania. Zakres dokonanych eliminacji myślowych i uproszczeń wyrażają założenia, czyli tak zwane warunki początkowe modelu. Modele teoretyczne wprowadza się do nauki ze względu na ich przydatność przy budowie teorii, a więc ze względu na ich walory poznawcze, interwencyjne, heurystyczne<sup>7</sup>.

**Koncepcja hierarchii efektów** (*Hierarchies of Effect*)<sup>8</sup> przypisywana Johnowi V. Pavlikowi, chociaż nie wynika wyłącznie z jego zainteresowań psychologią i perswazją, lecz na równi z wykorzystania koncepcji trzech stopni wiedzy, postaw i zachowania Michaela Raya, zwanej „hierarchiami efektów”. Badania psychologiczne pozwoliły na ustalenie wpływów na zachowania i postawy takiego głównie czynnika, jakim jest zaangażowanie osobiste. Dla komunikacyjnej działalności PR, której elementem jest perswazja, tezy J. Pavlika są użyteczne, mniej natomiast – jako wkład w poszukiwanie odrębności naukowej PR.

<sup>7</sup> Por. Wielka Encyklopedia Powszechna PWN, Warszawa 1967, s. 394.

<sup>8</sup> J. V. Pavlik, *Public Relations. What Research Tells Us*. Newbury Park, Sage 1987, s. 74 i n.

**Public Relations z perspektywy wyznawców teorii systemów oraz wiedzy o organizacji i zarządzaniu** – to jedne z pierwszych teoretycznych wątków myślowych o PR, sięgające w USA późnych lat 60. (nowsze perspektywy ujmowania PR z perspektywy naukowej nasiliły się od lat 90.; w 1992 roku J. Grunig miał podstawy, by twierdzić, iż (cyt.) w *USA jeszcze kilka lat temu badań naukowych z zakresu public relations nie było*.

W zastosowaniu teorii Etona i T. Parsonsa do PR wyróżnili się uczeni zarówno amerykańscy, jak i europejscy: Amerykanie: Mark P. Mc Elreath, Sue H. Bell wraz z Eugene C. Bell i Elizabeth L. Toth oraz Niemcy: Franz Ronnenberger i Manfred Ruehl oraz Klaus Merten, ale skupiają się oni na nieco odmiennych ustaleniach teorii systemów. Grupa amerykańska wykorzystuje ustalenia dot. granic organizacji (zespołu relacji z otoczeniem) oraz jej krańcowych elementów, pełniących funkcje łączników z otoczeniem. Zakres tego, czym miałyby się zająć PR w organizacji otwartej, to doskonalenie relacji ze środowiskiem działania organizacji, co wymaga badań nad tymi relacjami, działań dostosowawczych organizacji do zmian w otoczeniu, tworzenia warunków optymalizujących jej funkcjonowanie. Trzeba zauważyć, że w omawianym ujęciu, PR w organizacji nie oznacza już tradycyjnej „tuby organizacji”.

Natomiast Franz Ronnenberger i Manfred Ruehl z teorii systemów i paradygmatu system-otoczenie wykorzystali tezy dot. trzech poziomów społecznych procesów i dokonali analizy PR właśnie na tych trzech poziomach tj.: makro, mezo i mikro<sup>9</sup>. W **ujęciu makro** bada się relacje pomiędzy piarem a społeczeństwem jako całością, a PR przypisywana jest „społeczna funkcja”. W **ujęciu mezo** bada się interakcje pomiędzy PR a innymi systemami społecznymi, np. ekonomicznym, naukowym, politycznym, prawnym, edukacją, rodziną; funkcję PR określono tu jako „wymiana wkładu/korzyści PR” (*public relations payments i payments in exchange*). W przypadku **analizy mikro** badaniem obejmuje się sferę wewnętrzną i zewnętrzną organizacji, a PR występuje tu w roli tego, kto ma zadania (*PR tasks*). Społeczna funkcja PR, czyli wyprowadzona z poziomu analizy makro – to pewien standard decyzyjny dla rozpoznawania problemów i radzenia sobie z nimi. Intencją PR ma być wzmacnianie interesu publicznego i społecznego zaufania ze strony ogólnego public, a to przez komunikację i interakcje.

<sup>9</sup> F. Ronenberger, M. Ruehl, *Theorie...*, *op. cit.*, rozdz. 4 oraz *Allgemeine Theorie der Public Relations*. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 1992 oraz G. Bentele, *New perspectives of public relations in Europe*, w: Betteke von Ruler, D. Vercic: *Public Relations and Communications Management in Europe*. Monton de Gruyer, Berlin, New York, s. 488.

### **Klaus Merten podejście do PR z wykorzystaniem teorii systemów i konstruktywizmu<sup>10</sup>.**

Według autora, teoria systemów jako teoria zajmująca się postępowaniem w sferze komunikowania może być dobrą bazą do opisu i analizy public relations. Teoria systemów i konstruktywizmu opisuje proces komunikowania, zainicjowany przez organizację dla wpływu na ludzi w różnych społecznych subsystemach oraz dla kontrolowania ich interakcji. Public relations jest według autora strategią wykorzystywania procesu komunikowania, by przez perswazję, wpływ i konstruowanie pożądanej „realności” osiągać pożądane efekty.

K. Merten twierdził, że w świecie medialnym – który nb. specjalnie go zajmował jako wyjątkowo szybko rosnący – istnieją bowiem trzy realności: fikcyjna, realna oraz powstała z ich kombinacji – aktualna. Rzeczywistość/realność fikcyjna i realna mogą się teraz substytuować i tworzyć swe odpowiedniki np. typu image, które staje się fikcyjną realnością. W społeczeństwie medialnym odbiorca postrzega świat autentycznie i bezpośrednio tylko w ograniczonym stopniu. Czyż to w dużym stopniu poprzez media i dziennikarzy. Ale K. Merten dostrzega nowego pośrednika w oglądzie świata – właśnie public relations. Twierdzi, że siła i kompetencje selekcjonowania codziennej realności (by znalazły naświetlenie w mediach) coraz bardziej przemieszczają się od świata dziennikarzy do konsultantów PR. Tu tkwi baza nowego zawodu – twierdzi Merten, który kreuje, stabilizuje i modyfikuje image, a jest nim public relations. Co więcej, public relations ma specyficzną siłę płynącą z faktu, że kreowanie fikcyjnej realności może się odbywać efektywniej przez tworzenie tego, co autor nazywa „aktualną realnością”.

### **Koncepcja public relations jako zbiorowego retora**

Za twórców tej koncepcji uznać trzeba Marvin Olasky’ego i Roberta Heath<sup>11</sup>. Profesjonaliści PR to ludzie zajmujący się zawodowo przygotowaniem, planowaniem, upowszechnianiem komunikatów oraz badaniem ich skuteczności. Umiejętności retoryczne mają służyć skutecznemu wpływowi na adresatów komunikowania, tzn. nakłaniać ich do przyjmowania opinii i stanowisk zgodnych z interesem organizacji, a nawet do pożądanych zachowań.

<sup>10</sup> K. Merten, A constructivist approach to public relations, w: Butteke von Ruler, D. Vercic, Public Communications..., *op. cit.*, s. 45–54; K. Merten, Das Berufsbild von PR – Anforderungsprofil und Trends. Ergebnisse einer Studie, w: G. Schulze-Fuerstenow, B. J. Martini, Handbuch PR. Luchterhand, Neuwied 1994, s. 1–23.

<sup>11</sup> M. N. Olasky, Corporate Public Relations; A New Historical Perspective. Publishers, Hillsdale 1987; R. L. Heath, A rhetorical Approach to Zones of Meaning and Organizational Prerogatives, Public Relations Review 1993, Nr 2.

Wpływ retora nie musi być jednokierunkowy – w toku ewentualnych negocjacji może on się poddać wpływowi drugiej strony, ale głównie po to, by lepiej, precyzyjniej wykorzystać możliwości sztuki retorycznej. W centrum zainteresowań teoretycznych piarem jest tworzenie i upowszechnianie opinii za pomocą doboru treści komunikowania i form ich przekazu, coraz bardziej doskonalonych pod wpływem badań nad ich skutecznością. Chociaż można tę koncepcję poddać krytyce ze względu na nieetyczność wpływów retora, który chciałby podporządkować sobie adresatów wpływu, zamiast prowadzić dwustronną, symetryczną komunikację, to trzeba przypomnieć, że umiejętności erystyczne są tylko częścią tych kwalifikacji. Koncepcja zbiorowego mówcy spotkała się zresztą w literaturze z krytyką np. Oskara Gandy'ego<sup>12</sup>.

**Tezy determinacji** (R. Burkart, 2002<sup>13</sup>, C. Schweda i R. Opherden, 1995, P. Szyska, 1997, B. Baerns, 1991).

Ww. autorzy niemieccy badali w różnych latach zasięg i formę, w jakich źródła PR są wykorzystywane w dziennikarstwie/reportażach i sformułowali wniosek, że one są ważnym czynnikiem treści w codziennych doniesieniach agend prasowych, prasy, radia (w 60% bazują one na doniesieniach piaru). Na marginesie można powiedzieć, że w pewnym sensie potwierdzili przedstawione wyżej poglądy K. Mertona na temat roli piaru w kształtowaniu oglądu świata w mediach. Ww. badacze stwierdzili, że PR determinuje co i kiedy jest głównym tematem w mediach. Inni badacze niemieccy, jak Barth i Donsbach stwierdzili w 1992 roku, że PR wpływa na jakość wiadomości i sytuacje kryzysowe, tzn. co się ostatecznie przyjmuje z wiedzy o kryzysie. Nb. trzeba zwrócić uwagę, że badany jest jeden kierunek wpływu PR tj. PR na media. Dla kompletności wpływów należałoby zbadać odwrotny ich kierunek tj. w jakim zakresie, w jakich sytuacjach i w jakich problemach ma miejsce wpływ mediów/doniesień mediów na public relations.

<sup>12</sup> O. Gandy, Public relations and public policy: the structuration of dominance in the information age, w: E. L. Toth, R. L. Heath, Rhetorical and critical approaches to public relations. Lawrence Erlbaum, Hildale 1989.

<sup>13</sup> R. Burkart, Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft. Boehlau, Wien, Koeln, Weimar 2002; B. Baerns, Oefentlichkeitsarbeit oder Journalismus. Zum Einfluss im Mediensystem. Wissenschaft und Politik, Koeln 1991 i tej samej autorki: Oefentlichkeitsarbeit als Determinante journalistischer Informationsleistungen. Thesen zur realistischeren Beschreibung von Medieninhalten. Publizistik 1979, Nr 3; C. Schweda, R. Opherden, Journalismus und Public Relations: Grenzbeziehung im System lokalen politischen Kommunikation. Deutscher Universitaet Verlag, Wiesbaden 1995; P. Szyska, Bedarf odr Bedrohung? Zur Frage Beziehungen des Journalismus zur Oefentlichkeitsarbeit, w: G. Benetele, M. Haller, Aktuelle Entstehung von Oefentlichkeitsarbeit: Akteure, Strukturen, Veraenderungen. UVK, Konstanz 1997.

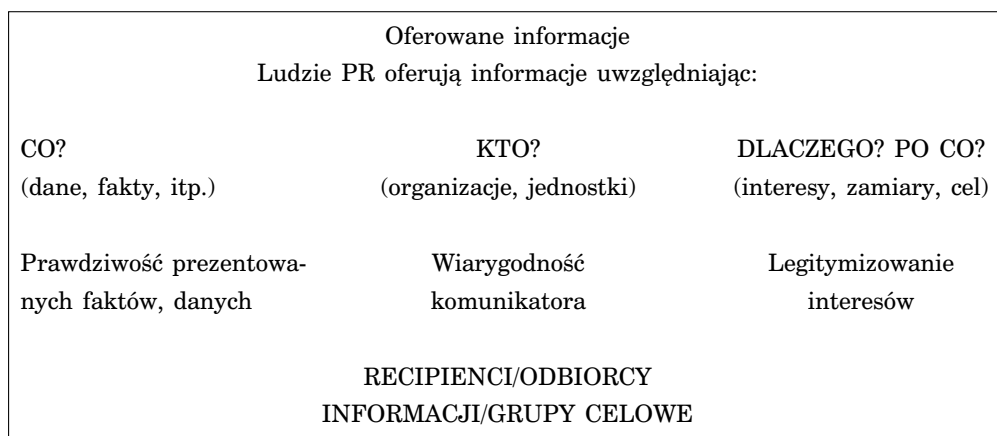


**Public Relations skierowane na konsens** – consensous-oriented PR–CORP (R. Burkart 1992, 2003, Austria)<sup>13a</sup>.

Analizując realne procesy komunikowania w PR wykorzystał R. Burkart Habermasowską koncepcję porozumienia i tegoż autora trzy typy dyskursu i rozpatrywał PR jako proces porozumienia z odbiorcami/otoczeniem (model CORP).

Menedżerowie public relations kierujący się podstawowymi zasadami komunikowania powinni zawsze orientować swe aktywności na możliwy/potencjalny krytycyzm ze strony odbiorców. Model komunikowania w PR skierowany na osiągnięcie konsensu z odbiorcami przyjął u Burkarta następujący kształt:

### Rysunek 1. Komunikowanie w PR oparte na CORP



Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Burkart: Verstaendigungsorientierte Offentlichkeitsarbeit. Ein Konzept fuer Public Relations unter den Bedingungen modernen Konflikt Gesellschaften, w: Guenter Bentele, Romy Froehlich, Peter Szyska: Hndbuch Public Relations. Wiesbaden 2003, Westdeutscher Verlag.

Public Relations ma prowadzić – przez informowanie, dyskusje, dyskurs i zdefiniowanie sytuacji (w jakim stopniu jest zgoda co do faktów, wiarygodności komunikatora i zgodność z celami programu PR) – do zrozumienia, a w konsekwencji do zgody.

PR ma być praktycznym modelem pokonywania konfliktów. Opracował cztery etapy procesu planowania i ewaluacji postępowania w konkretnych sytuacjach konfliktowych przy wykorzystaniu CORP, formułując w każdym z nich pytania, na które menedżer PR musi odpowiedzieć, by odnieść sukces w informowaniu, prowadzeniu dyskusji i dyskursu oraz definiowaniu sytuacji.

<sup>13a</sup> R. Burkart, Consensus-oriented public relations (CORP). A concept of planning and evaluation of public relations, w: Butteke von Ruler, D. Vercic, Public Relations and Communications..., *op. cit.*, s. 460–465.

Według Burkarta prowadzenie projektów jest możliwe tylko przez osiągnięcie zrozumienia/ akceptacji projektu ze strony odbiorców/adresatów. Pierwszoplanowym warunkiem do tego jest prowadzenie poważnego i wiarygodnego dialogu i dyskursu z otoczeniem. Jak się wydaje, w tym znaczeniu koncepcja ta jest bliska komunikacji symetrycznej wyróżnionej przez Jamesa Gruniga.

### **Teoria publicznego zaufania (*public trust*)<sup>14</sup>**

Teoria ta bazuje na odbudowywanym zbliżaniu się mediów masowych i public relations. Model społecznej informacji i procesu komunikowania stał się realnością społeczną, występują komunikatorzy piarowscy i medialni, a piarowcy stają się komunikatorami w mediach. Zbliżony też jest odbiorca. Tylko różne są reguły zarządzania procesem powstawania relacji między nimi.

### **Koncepcja „sfery publicznej” (*public sphere*)<sup>15</sup>**

Koncepcja sfery publicznej jest najbardziej popularna wśród autorów niemieckich i skandynawskich, a przewiduje się, że stanie się centralną i specyficzną dla Europy, kluczową koncepcją PR i komunikowania się organizacji. Sfera publiczna to sfera różna od rynkowej i państwowej. W tej społecznej roli PR jest skierowane na relacje ze sferą społeczną, a komunikowanie w zasadzie odnosi się tu do wszystkich. Komunikowanie i relacje z otoczeniem, grupami, publicznościami organizacji to funkcja organizacyjna PR, nie społeczna. Nb. tę się akcentuje w PR w USA. W swej społecznej funkcji PR uczestniczy w demokratyzowaniu społeczeństwa i tworzeniu minimum konsensusu w społeczeństwie. PR w koncepcji public sphere staje się przestrzenią komunikowania.

**Koncepcja transformacyjnego public relations** (Ryszarda Ławniczaka, Polska, 2003 rok)<sup>16</sup>.

Koncepcja ta akcentuje nową funkcję PR w społeczeństwach przechodzących z gospodarki nakazowej na rynkową. Polega ona na pomocy we wprowadzaniu i zaadaptowaniu mechanizmów i instrumentów gospodarki rynkowej oraz demokracji w byłą gospodarkę nakazową, kształtowaniu społecznych postaw w kierunku gospodarki rynkowej, pozyskiwaniu przyzwolenia społecznego na imple-

<sup>14</sup> G.Bentele, Public Relations and reality. A contribution to a theory of public relations, w: D. Mos, Mac Manus, D. Vercic, Public Relations reaserch. An internationale Perspektive. Internationalen Thomson Press, London 1997; G. Bentele, Was ist eigentlich PR?, w: Widerspruch Public Relations. Atempto, Tuebingen 1996, zesz. 28.

<sup>15</sup> G. Bentele, H. Steinmenn, A. Zerfass, Dialogorientierte Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Praxiserfahrungen, Perspektiven. Vistas, Berlin 1996.

<sup>16</sup> R. Ławniczak, Public Relations Contribution to transition in Central and Eastern Europe. Research and Practice, Poznań 2001, s. 7–17 oraz The Transitional Approach to Public Relations, Working Papers and Reprint Series, reprint Nr 2, Poznań 2003, s. 1–7.

mentację zasad gospodarki rynkowej. Funkcję tę ma PR pełnić obok dotychczasowych, znanych z literatury. Autor koncepcji powołuje się na jeden z układów tych dotychczasowych funkcji, mianowicie na funkcję w zarządzaniu (zarządczą), refleksyjną, edukacyjną i operacyjną. Funkcja w zarządzaniu to kształtowanie relacji z otoczeniem, zarządzanie komunikowaniem z otoczeniem. Funkcja refleksyjna to badanie wartości i norm organizacji z punktu widzenia jej społecznej odpowiedzialności. Funkcja edukacyjna to pomoc członkom organizacji w podnoszeniu ich kompetencji komunikacyjnych i społecznej orientacji. Funkcja operacyjna, zwana też techniczną, to realizowanie planów komunikacyjnych w znaczeniu ogólnym.

### PR z perspektywy marketingu<sup>17</sup>

Według czołowego reprezentanta marketingu – Philipa Kotlera – główne funkcje PR wynikają z koncepcji marketingowego PR (*marketing public relations*), z włączenia PR w mieszankę marketingową, a dokładniej w komunikowanie marketingowe; PR staje się elementem zintegrowanej komunikacji marketingowej i nowszych koncepcji marketingu, akcentowanych przez P. Kotlera podczas ostatniego pobytu w Polsce, mianowicie koncepcji odchodzących od (cyt.) *marketingu fabrycznego, na rzecz partnerskiego, marketingu posługującego się narzędziami dającymi konsumentowi szansę, by mógł mówić*.

W rozwoju myśli teoretycznej na uwagę zasługują autorzy specyficznego dla PR języka, gdyż specyficzna warstwa pojęciowa, specyficzne terminy teoretyczne są jednym z warunków wyodrębnienia dyscypliny naukowej, tym bardziej w sytuacji, gdy w PR powszechnie operuje się terminami zapożyczonymi z licznych innych nauk. Cztery wymienione wyżej modele J. Gruniga to jeden pozytywny przykład, innym mogą być Waltera Lindenmanna dwa etapy i trzy poziomy pomiaru efektywności działań public relations: poziom pierwszy to poziom wkładu (*inputs*), zaś na poziomie drugim występują jako mierniki pośrednich i końcowych wyników PR: *outputs* (głównie pomiar rezonansu medialnego), *outgrowths* (następstw) i *outcomes* (wyniki końcowe). Chociaż dwa z tych terminów są znane w ekonomii, to nastąpiło ich specyficzne zastosowanie i uzupełnienie w odniesieniu do PR. Można na tej liście wymienić J. E. Marstona etapy procesu PR o nazwie RACE (*research; action; communication; evaluation*) rozszerzone w koncepcji SMART (*scan; map; act; rollout, track*)<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 569–570.

<sup>18</sup> S. D. Bruning, J. A. Ledingham, *Perceptions of relationship and evaluation of satisfaction: an exploration of iteration*. *Public Relations Review* 2000, Nr 1; W. K. Lindenmann, *An effectiveness yardstick to measure public relations success*, *Public Relations Quarterly* 1993, Nr 38.

### 3. Możliwe podejścia do tworzenia teorii i szanse ich wykorzystania przez autorów w Polsce

Do tworzenia teorii PR można podejść dwojako: albo z **perspektywy nomoteycznej**, czyli wypowiadając się o prawach obiektywnie wyjaśniających rzeczywistość PR według formuły: gdy... to, przyczyna–skutek, które by zawierały bezwzględny związek pewnych zjawisk w PR, albo z **perspektywy ideograficznej** (rozumowo-uświadamiającej), gdzie ustala się fakty jednostkowe, opisuje i wyjaśnia zdarzenia bez formułowania i uzasadniania praw naukowych. Bezpośrednio na doświadczeniu mogły by być oparte zdania obserwacyjne, pomocne następnie w tworzeniu teorii. Ta druga droga jest prostsza, a posługują się nią liczne nauki społeczne, z których dorobku myślowego, w ten sposób zdobytego, należało by korzystać także przy próbach tworzenia teorii PR. W każdym przypadku niezbędne są badania, w odniesieniu do pierwszej wymienionej metody badania głównie o charakterze podstawowym, ale też stosowanym, w przypadku drugim – o charakterze stosowanym. Teoria wymaga też badań na poziomach wyższych niż tylko poziom organizacji (a więc na poziomach mezo, makro).

Posiłkując się systematyką badań nad piarem opracowaną w 1997 roku przez Guentera Bentele<sup>19</sup> z Niemiec można wskazać następujące zakresy obu typów badań:

A) w ramach badań podstawowych:

1. Meta-badania (naukowe definiowanie PR i jego specyficznych właściwości; naukowe teorie; historia badań; badania na temat badań),
2. Teorie PR (dot. zasięgu globalnego i średniego; naukowe teorie komunikowania),
3. historiografia PR;
4. badania nad prawnymi aspektami PR;
5. badania nad profesją PR (profesjonalność, zakres, rynek pracy);

B) w ramach badań stosowanych:

1. Uniwersyteckie badania stosowane (obszary aktywności PR np. w polityce, wewnętrzne PR, PR międzynarodowe); badania dot. technik PR, badania działalności PR, rozwój badań w zakresie PR),
2. badania prowadzone usługowo (np. ankietowe, analizy medialne),
3. badania wewnątrz instytucjonalne niezbędne w działalności PR (wizerunku, świadomości, SWOT; programów strategicznych planów operacyjnych; realizacji programów).

<sup>19</sup> G. Bentele, PR – Wissenschaft in Deutschland: Eine Annäherung. PR Forum 1997, Nr 3.

Autorom polskim trudno przypisać jakiś szczególny wkład w rozwój myśli naukowej dotyczącej piaru. O jednej polskiej koncepcji wzmiankowaliśmy, tworząc listę światowych przyczynków do naukowego opisu rzeczywistości piarowskiej. Inne – jak wygłoszone referaty prof. Henryka Przybylskiego i dr Anny Adamus-Matuszyńskiej – są dopiero szansą na zainicjowanie takich prac. Główną właściwością dotychczasowych polskich badań jest bowiem to, że raczej nie mają charakteru podstawowego, lecz dotyczą sfery stosowania PR, głównie narzędzi PR, jego roli w komunikacji marketingowej, procesów kształtowania wizerunku, adekwatności praktyki względem postulatów literatury przedmiotu, pól działania PR. Raczej więc trudno się spodziewać, że badania te dostarczają twierdzeń ogólnych i z nich wyprowadzonych twierdzeń mniej ogólnych, czy w przybliżeniu ogólnych (statystycznie).

Badania nie-podstawowe mogą – potencjalnie rzecz biorąc – dostarczać zdań tzw. obserwacyjnych, stwierdzających istnienie prawidłowości w danej dziedzinie (PR), ale pod warunkiem, że pochodzą z wiarygodnych i pewnych badań (zgodnie z procedurami adekwatnymi dla danej dziedziny rzeczywistości). Tymczasem trudność polega też na tym, że nie ma specyficznych – w odniesieniu do PR – metod uzyskiwania wiedzy, procedur prowadzenia, sprawdzania i kontrolowania badań naukowych. Cechę posługiwania się w ogóle procedurami badań naukowych, które badacz PR przyjąć musi z innych dyscyplin wiedzy, można przypisać raczej promocyjnym pracom akademickim niż pozostałym, te zaś na temat PR w Polsce – to niemal wyłącznie doktorskie (jeśli uwzględnić prace zdecydowanie poświęcone PR, wówczas ich liczba nie przekroczy 35).

Wśród wciąż małej liczby badań dominuje nastawienie o wyraźnych walorach aplikacyjnych.

Badaniami podstawowymi dotyczącymi PR mogą się zająć badacze zatrudnieni w uczelniach, a ci obciążeni głównie pracą dydaktyczną nie mogą poświęcić się w dostatecznym stopniu rozwojowi myśli naukowej w dziedzinie PR. Ponadto dla większości osób z tej grupy PR jest ubocznym, drugoplanowym zainteresowaniem.

Z jednym wyjątkiem nie ma wyprofilowanych w zakresie PR studiów doktorskich; trudniej jest więc podjąć zagadnienie z dziedziny PR w pracach habilitacyjnych. Jedna taka praca została przygotowana w SGH (Wojciech Budzyński, Zarządzanie wizerunkiem firmy), inna była planowana poza SGH); nb. również w Europie nie ma specjalnych programów z zakresu PR dla potrzeb studiów doktorskich<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Por. jak w poz. 5.

Z badań Sylwii Grali – doktorantki z Akademii Ekonomicznej z Poznania – wynika, że głównymi ośrodkami badawczymi w omawianej dziedzinie są i mogą być nadal uczelnie ekonomiczne i uniwersytety, w obu przypadkach uznawane za uczelnie czołowe: SGH, Akademię Ekonomiczną w Poznaniu, Katowicach, Krakowie, uniwersytety: Warszawski i Krakowski<sup>21</sup>. Na uczelnie ekonomiczne przypada – według tych badań – ok. 55% wszystkich prac doktorskich, a promotorami są w zdecydowanej większości osoby zajmujące się naukowo marketingiem (inni promotorzy to głównie z dziedziny dziennikarstwa).

Przy porównaniach obecnego stanu ilościowego literatury w Polsce i za granicą różnica jest olbrzymia na niekorzyść Polski; druga amerykańska bibliografia PR z 1965 roku zawierała 6000 książek i artykułów (pierwsza była wydana w 1957 roku), trzecia z 1974 roku już o 4000 tytułów więcej<sup>22</sup>. W Polsce natomiast jest ok. 40 książek łącznie autorów polskich i zagranicznych.

Poważniejszą luką jest brak czasopism poświęconych wyłącznie PR, ale one również za granicą powstawały dopiero po wykształceniu się znacznej liczby specjalistów i badaczy, i to rekrutujących się z różnych dyscyplin wiedzy.

Zasadnicza różnica na niekorzyść Polski dotyczy relatywnie gorszego rozwoju jakościowego omawianego piśmiennictwa. Zapewne podobnie jest pod względem jakościowym również w licznych innych krajach europejskich, głównie bez dłuższych tradycji w praktykowaniu PR, skoro autorzy wyników cytowanego projektu badawczego dotyczącego Europy stwierdzili, że w całej Europie wykorzystuje się powszechnie amerykańskie książki dla studiowania zarówno koncepcji, jak też praktyki PR. Ponieważ jednocześnie argumentowali, że potrzebna praktyce teoria, to (cyt.) *teoria bardziej refleksyjna, teoria o dobrej praktyce lub teoria perswazji* należy wnioskować, że amerykańska literatura bardziej niż europejska spełnia te oczekiwania.

Słaby jest rozwój badań empirycznych, które by mogły stanowić podstawę literatury twórczej, a nie – jak jest w przeważającej liczbie przypadków dotychczas – odtwórczej; te badania, które są prowadzone w zakresie PR trudno uznać – ze względu na brak reprezentatywności prób badawczych – za w pełni naukowe.

Rozproszenie autorów w różnych ośrodkach naukowych w kraju pozbawia ich możliwości bieżącej wymiany myśli, dyskusji, pogłębiania wiedzy i doskonalenia umiejętności badawczych w zakresie interdyscyplinarnego PR; najczęściej działają jako pojedyncze osoby. Co znamienne – nie powstają zespoły nawet wówczas, gdy na danej uczelni więcej osób interesuje się PR, a przyczyna tkwi przede

<sup>21</sup> S. Grala, Polskie badania w zakresie Public Relations. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, maszynopis raportu z badań, za zgodą Autorki.

<sup>22</sup> K. Wojcik, Public Relations od A do Z. Placet, Warszawa 2001, s. 272.

wszystkim w braku wyspecjalizowanych w problematyce PR jednostek strukturalnych w uczelniach; w całej Polsce jest łącznie pięć katedr i zakładów ze słowem PR w nazwie.

Niektóre z przyczyn niezadowalającego stanu jakościowego literatury dot. PR w Polsce mogłaby złagodzić, co najmniej częściowo, współpraca z zagranicznymi ośrodkami. Tymczasem jest ona sporadyczna – i zaryzykuję twierdzenie – przypadkowa, bardziej międzyjednostkowa niż instytucjonalna. I badania, i współpraca z zagranicą to wynik osobistych kontaktów pojedynczych osób z polskiego środowiska akademickiego. Byłoby rzeczą korzystną, gdyby zagraniczne ośrodki mogły kierować swe propozycje współpracy do jakiegoś profesjonalnego centrum koordynacyjnego, skupiającego, oprócz praktyków, także ludzi nauki. Jednakże nie można pominąć faktu, że ostatnimi laty niezwykle ożywiły się kontakty środowiska piarowskiego w skali światowej. Do badań i wspólnych przedsięwzięć badawczych zaczynają być włączani reprezentanci z dawnego bloku wschodniego. Być może stworzy to szansę odwrócenia niezbyt korzystnego trendu obecnego rozwoju piśmiennictwa na temat PR, tworzonego przez rodzimych autorów. Podczas gdy w poprzednim okresie wiele opracowań powstało przez odtwórcze wykorzystanie literatury zagranicznej nt. PR i dziedzin pokrewnych, na ogół z rzetelnym udokumentowaniem źródeł, to cechami obecnego stadium rozwoju są:

- 1) mniej lub bardziej umiejętne kompilacje treści zawartych w pozycjach opublikowanych w Polsce wcześniej. Łatwo można udowodnić, iż jako pozbawione udokumentowania faktu wykorzystania cudzego dorobku intelektualnego, są zapożyczeniami; zjawisko staje się tym groźniejsze, że dotyka etycznego w swym nurcie formalnym PR;
- 2) na ogół mało spójne tematycznie, choć wartościowe, wzbogacające wiedzę odcinkową, zbiorowe opracowania grup pracowników poszczególnych uczelni. Można je uznać za zbiorcze zestawienia naukowych referatów i raportów z badań wykonanych na małych próbach. Podobną cechą mają materiały konferencyjne; dotychczas wydano kilka takich pozycji, ale będą zapewne następne, gdyż przybywa nieustannie ośrodków, które zapowiadają cykle konferencji poświęconych PR. Cechą tych w gruncie rzeczy pożytecznych wydawnictw pokonferencyjnych jest jednak wciąż – mimo prób formalnego profilowania tematycznego konferencji – to, że PR jawi się w zestawach referatów jako „worek” do którego można wrzucić każdy temat;
- 3) również coraz więcej uczelni wydaje własne opracowania poświęcone PR, które ze względu na zestaw podjętych wątków należałoby potraktować jako uczelniane podręczniki do przedmiotu public relations; liczba tych wątków oraz mała na ogół objętość tych opracowań powodują, że po-

szczególnym wątkom poświęca się wcale nierzadko pół strony lub wręcz kilka zdań, doprowadzając do spłylenia rozważań. W niektórych innych opracowaniach autorzy – starając się zawrzeć zbyt wiele kwestii (szczegółowych) – poprzestają na ich ogólnym potraktowaniu, nawet nie odsyłając czytelnika do istniejących, bardziej pogłębionych ujęć. Autorzy takich opracowań zdradzają często swe duże potencjalne przygotowanie do interesującego, pogłębionego opracowania cząstkowych zagadnień nie podjętych dotychczas w literaturze i im raczej powinni poświęcić swą twórczość pisarską. Innymi słowy: mogą być autorami oryginalnych opracowań, nie zaś duplikatów treści występujących już w dostępnej literaturze;

4) dynamiczny jest obecnie przyrost pozycji i zamierzeń poświęconych zagadnieniom szczegółowym. Pomijając ich jakościową wartość, stopniowo próbują wypełnić luki tematyczne w dotychczasowym piśmiennictwie; pewne obszary zainteresowań PR wciąż bowiem nie zostały podjęte w poważnych opracowaniach. Do tych luk zaliczam:

- relacje inwestorskie,
- wewnętrzne public relations,
- PR organizacji niedochodowych,
- PR administracji państwowej,
- PR przez Internet,
- lobbying a PR.

Inną cechą współczesnego rozwoju piśmiennictwa nt. PR w Polsce jest powstawanie internetowych publikacji, serwisów, forum dyskusyjnych. Wcale nierzadko są to jednak zapożyczenia lub nieprofesjonalne artykuły pojedynczych autorów, prezentujących wyniki badań, bez większej wartości naukowej, gdyż badania były oparte na nie reprezentatywnej próbie, o czym autorzy milczą. Gdy w Polsce na ten sam temat nie ma innych badań owe wyniki jawią się jako jedyna, objawiona prawda o polskiej, PR-owskiej rzeczywistości. Zjawisko uznaję tym bardziej za niebezpieczne z powodu faktu cytowania tych wyników w dziesiątkach prac dyplomowych, co prowadzi do spirali zakłamywania rzeczywistości.

Dostrzegam szansę powiększenia się w przyszłości grona osób, które PR-em będą zainteresowane długofalowo. Należy bowiem sądzić, że nastąpi kontynuacja tematów i badań empirycznych z zakresu PR zapoczątkowanych w akademickich pracach promocyjnych (czytaj: doktorskich), czyli z pierwotnego zainteresowania utylitarne PR może się stać nie incydentalnym celem naukowym. Można chyba mieć nadzieję powstania wartościowych, pogłębionych, długookresowo zorientowanych programów badawczych z zakresu PR.

**Na naukowe badania, a następnie opracowania czekają** takie – ogólniejszej natury **zagadnienia** – jak:



- czynniki sprawcze rozwoju PR w Polsce od historycznych korzeni do współczesności; ewolucja PR w rozwoju historycznym; świadomość potrzeby prowadzenia PR wśród czołowej kadry kierowniczej organizacji i instytucji różnych typów;
- naukowe ujęcie istoty PR, a głównie roli i funkcji PR w społeczeństwie; legitymizacja PR jako podsystemu komunikowania społecznego;
- potencjalne funkcje PR zarządzaniu organizacjami; warunki włączania ludzi PR-u w zarządzanie problemami (*issue management*) i w zarządzanie strategiczne, ale też warunki włączania w bieżące zarządzanie;
- rozwój metod badań na potrzeby PR, głównie zaś metod pomiaru efektów działalności PR;
- dylematy etyczne w praktycznej działalności PR; etyczność a skuteczność wpływu na otoczenie; etyka jako element profesjonalizmu w PR, PR w koncepcjach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw;
- rola PR w przekształcaniu gospodarek z centralnie zarządzanej na rynkowe oraz w społeczeństwie obywatelskim, z nową rolą mediów masowych;
- PR w koncepcjach dobrze poinformowanego społeczeństwa;
- właściwości zawodu PR;
- adekwatność zagranicznych zaleceń dotyczących optymalnego postępowania w PR do warunków działania PR w Polsce.

## **Współpraca niemieckich inwestorów z polskimi podwykonawcami – tworzenie nowych powiązań sieciowych**

### **1. Korporacje sieciowe**

W ostatnich latach zauważalny jest w gospodarce światowej dynamiczny rozwój procesów i zjawisk, które zmuszają przedsiębiorstwa do internacjonalizacji lub wręcz globalizacji swojej działalności. Jednocześnie towarzyszące temu: szybki rozwój technologiczny, procesy hiperkonkurencyjne, zmiana reguł gry, zarówno w konkurencji przedsiębiorstw, jak i państw, spowodowały konieczność zmiany dotychczas stosowanych form rozwoju korporacji. Ostatnia dekada XX w. obfitowała w liczne związki kooperacyjne (bilateralne i wielostronne), które z czasem przybrały formy struktur sieciowych. W. E. Baker wskazuje na organizację sieciową jako na układ związków między firmami, charakteryzujący się głównie powiązaniem poziomymi, dającymi możliwość zdecentralizowanego planowania i kontroli elementów sieci<sup>1</sup>.

Zdaniem M. Castellsa, właściwe funkcjonowanie korporacji sieciowej jest uzależnione od dwóch podstawowych atrybutów powiązań wielostronnych: możliwości komunikowania się między podmiotami w ramach określonej konstelacji oraz stopnia zbieżności celów, które chcą osiągnąć poszczególne podmioty sieci, ale też cała ich grupa<sup>2</sup>. N. Nohria i S. Ghoshal zwracają uwagę na powiązania sieciowe poprzez charakterystykę ich cech, wskazując przede wszystkim na cztery podstawowe grupy<sup>3</sup>.

W korporacjach o strukturach sieciowych należy zwrócić uwagę na transfer zasobów szczególnie w wymiarze transnarodowym (rysunek 1). Transfer ten może być przeprowadzony zarówno między centralą a podmiotami zależnymi, jak też z pominięciem jednostki wiodącej. W ramach struktur sieciowych występują zróżnicowane powiązania między podmiotami od hierarchicznych (relacje z cen-

---

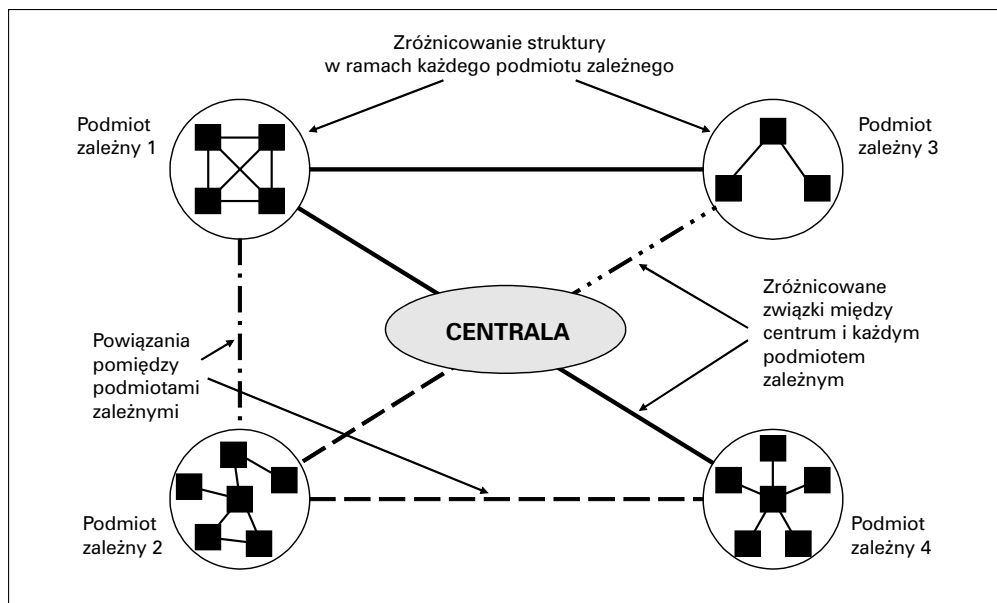
<sup>1</sup> W. E. Baker, *The Network Organization in Theory and Practice*, w: N. Nohria, B. Eccles red., *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press, Cambridge 1992, s. 399.

<sup>2</sup> M. Castells, *The Rise of the Network Society*, Blackwell Publishers, Oxford 2000, s. 187.

<sup>3</sup> N. Nohria, S. Ghoshal, *The Differentiated network. Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997.

trałą lub organizacją dominującą), poprzez związki o charakterze hybrydowym (w szczególności alianse strategiczne), po luźne kontakty rynkowe.

### Rysunek 1. Koncepcja transnarodowej korporacji sieciowej



Źródło: N. Nohria, S. Ghoshal, *The Differentiated network. Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997, s. 14.

Znamienną cechą sieci jest ograniczona rola centrali, ze względu na znaczną niezależność jednostek tworzących korporację sieciową. Jest to szczególnie widoczne w przypadku sieci o charakterze transnarodowym, gdyż przedsiębiorstwa zależne działając w danym kraju, charakteryzują się znaczną autonomią funkcjonowania.

Autonomia działania firm zależnych jest podyktowana wymogami lokalnej specyfiki gospodarczej danego kraju oraz przyjętych strategii poszczególnych organizacji. Ponadto rola centrum staje się ograniczona ze względu na dominujące formy i siłę powiązań między przedsiębiorstwami tworzącymi organizację sieciową.

Podmioty tworzące korporację sieciową tylko do pewnego stopnia identyfikują się z grupą. Jest to związane z różnymi i niezależnie od siebie przyjętymi celami i strategiami poszczególnych organizacji oraz ich konstelacji. Istnieje ciągle dążenie do zwiększenia stopnia internalizacji celów i strategii sieci przez przedsiębiorstwa węzłowe, co w efekcie sprzyja poprawie pozycji konkurencyjnej układu. Jednakże czynnikiem cementującym struktury sieciowe jest niewątpliwie

wymiana informacji między podmiotami sieci, a w szczególności – budowa właściwych kanałów (pionowych i poziomych) informacyjnych<sup>4</sup>.

Oprócz przedstawionych powyżej cech korporacji sieciowej, należy dodać dwie wynikające z trwałości powiązań między przedsiębiorstwami w ramach danej konstelacji. Powiązania między przedsiębiorstwami w ramach struktur sieciowych powinny mieć charakter długookresowy. Wynika to z możliwości osiągnięcia znacznie większych korzyści w przypadku wydłużonego horyzontu czasowego kontaktów (tzw. cień przyszłości według R. Axelroda) niż gdyby organizacje zawierały między sobą związki o charakterze doraźnym<sup>5</sup>. Ponadto kontakty między partnerami są powtarzalne, co pozwala na wspólne wypracowanie warunków i procesów współpracy, ograniczając w ten sposób koszty transakcyjne wynikające m.in. z zachowań oportunistycznych partnerów oraz każdorazowej renegocjacji warunków<sup>6</sup>. Warto również dodać, że podmiotami tworzącymi powiązania sieciowe mogą być zarówno przedsiębiorstwa, jednostki badawcze, organizacje rządowe i pozarządowe, a nawet partie polityczne. Coraz częściej spotykane są korporacje sieciowe skupiające w sobie zarówno firmy, ośrodki badawcze, jak również organizacje rządowe i pozarządowe, które tworzą struktury gron<sup>7</sup>.

## 2. Korzyści powiązań sieciowych

Powiązania sieciowe pozwalają na czerpanie korzyści wszystkich stronom, pełniącym zarówno funkcję central, jak i podmiotów zależnych. J. Child i D. Faulkner wskazują, że istnieje sześć podstawowych grup przyczyn, które wpływają na tworzenie sieci bez względu na ich typ i sposób powstania<sup>8</sup>:

- 1) **redukcja niepewności** – działania rynkowe realizowane są w sytuacji niepewności. Transakcje zawierane nie mają zbyt długiego horyzontu czasowego (współczynnik cienia przyszłości dąży do minimalnej wartości). Stąd nie jest możliwe przewidzenie szansy na powtarzalność operacji. Mnogie związki kooperacyjne stwarzają warunki wzajemnej solidarności i zaufania w turbulentnym otoczeniu;

<sup>4</sup> Tamże, s. 15–16.

<sup>5</sup> R. Axelrod, *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, 1984, rozdz. 3.

<sup>6</sup> P. S. Ring, A. Van de Ven, *Cooperative Relationships Between Organizations*, The Strategic Management Research Center, University of Minnesota, Minneapolis 1989 (working paper); O. E. Williamson, *Transaction-cost Economics: The Governance of Constructual Relations*, „Journal of Law and Economics”, Vol. 22, 1979, s. 233–261.

<sup>7</sup> Por. M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, rozdz. 7.

<sup>8</sup> J. Child, D. Faulkner, *Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford 1998, s. 114–115.

- 2) **zwiększenie elastyczności** – praktyka gospodarcza wskazuje, iż kluczowym czynnikiem sukcesu jest zdolność dopasowania do zmieniającego się otoczenia. W przypadku organizacji zintegrowanych pionowo wszelkie zmiany organizacyjne wymagają zwiększonych nakładów i czasu na przeprowadzenie reorganizacji. Struktury sieciowe dają możliwości na szybką realokację zasobów i poniesienie znacznie niższych kosztów<sup>9</sup>. Zdaniem M. Castellsa, powiązania sieciowe stały się odpowiedzią na porażkę, jaką ponosiły korporacje w pełni zintegrowane pionowo jako generujące znacznie wyższe koszty funkcjonowania, obniżoną efektywność, ograniczone możliwości reakcji na otoczenie turbulentne i możliwości uczenia się, podwyższenie kosztów transakcyjnych wynikających z rozrastającej się biurokracji, syndromu jazdy na gapę (*free riding*) oraz konieczności kontroli<sup>10</sup>. Zarówno J. C. Jarillo, jak i M. Castells zwracają uwagę, że jednym z najlepszych sposobów rozwiązania problemów korporacji zintegrowanej pionowo jest wchodzenie w liczne związki kooperacyjne i tworzenie powiązań sieciowych. Natomiast J. Birkinshaw znacznie dobitniej postawił tezę, że tworzenie organizacji sieciowych stanowi główny sposób na poprawę elastyczności korporacji<sup>11</sup>;
- 3) **możliwość pozyskania nowych zdolności rozwojowych** – wielostronne alianse pozwalają przedsiębiorstwom na znaczne zwiększenie zdolności produkcyjnych poprzez m.in. wykorzystanie wolnych mocy kilku partnerów w układzie. W efekcie struktury sieciowe sprzyjają racjonalizacji wykorzystania tych zdolności poprzez integrację działań partnerów i koordynację realizacji projektów. Konsekwencją tych procesów jest zwiększenie możliwości rozwojowych koalicjantów, przy wykorzystaniu efektu kospecjalizacji;
- 4) **możliwość ułatwionego dostępu do deficytowych zasobów i umiejętności** – często w ramach grupy powiązań kooperacyjnych występuje komplementarność zasobów i umiejętności partnerów. Struktury sieciowe sprzyjają ich wzajemnej wymianie pomiędzy stronami oraz wspólnemu ich nabywaniu (np. poprzez efekty wspólnego uczenia się lub scentralizowanych zakupów), co znacznie obniża koszty pozyskiwania aktywów w porównaniu z organizacjami niezrzeszonymi. Ponadto istnieje możliwość korzystania z doświadczeń w zakresie zarządzania poszczególnymi

<sup>9</sup> J. C. Jarillo, *Strategic Network...*, *op. cit.*, s. 65–69.

<sup>10</sup> M. Castells, *The Rise of the Network...*, *op. cit.*, s. 178–188; J. C. Jarillo, *Strategic Networks...*, *op. cit.*, s. 57–75.

<sup>11</sup> J. Birkinshaw, *Network Relationships Inside and Outside the Firm, and the Development of Capabilities*, w: J. Birkinshaw, P. Hagström, *The Flexible Firm. Capability Management in Network Organizations*, Oxford University Press, Oxford 2000, s. 4–17.

zasobami, którymi mogą podzielić się partnerzy z danej grupy powiązań. Ponadto powiązania sieciowe sprzyjają tworzeniu tzw. przedsiębiorstw mistrzów, które są tworzone w ramach wielostronnych aliansów strategicznych, pozyskując od swoich partnerów te umiejętności, które są źródłami przewag konkurencyjnych;

- 5) **nabywanie szybkości działania** – zdolność szybkiego reagowania staje się kluczowym czynnikiem sukcesu szczególnie w sektorach o znamionach hiperkonkurencji<sup>12</sup>. W sektorach tych – szczególnie wymagających znacznych nakładów na badania i rozwój – czas reakcji na sygnały z otoczenia oraz szybkość realizacji projektów są podstawowym źródłem przewag konkurencyjnych. Powiązania sieciowe dają możliwość szybkiej mobilizacji oraz możliwości (materialne i niematerialne) realizacji określonych projektów. Dzięki temu przedsiębiorstwa – podmioty wielostronnych aliansów strategicznych – osiągają korzyści skali i zasięgu (zarówno w aspektach geograficznych, sektorowych, jak i poszczególnych segmentów rynku);
- 6) **pozyskiwanie informacji** – związki w ramach wielostronnych aliansów strategicznych sprzyjają zdobywaniu informacji. Informacja może być pozyskana w ramach jej przepływu między partnerami układu lub też wspólnie z nimi – z otoczenia. Możliwość wspólnego pozyskiwania informacji znacznie obniża koszty jej zdobywania. Korzyści te są szczególnie istotne w tzw. sektorach zaawansowanych technologii, gdzie zgromadzona informacja (techniczna, organizacyjna, rynkowa) szybko podlega dezaktualizacji. Stąd warunkiem przetrwania w tych sektorach jest posiadanie aktualnej i możliwie kompletnej informacji. Pociąga to za sobą konieczność asygnowania ogromnych kwot na ich pozyskiwanie i aktualizację. Wielkość potrzebnych środków znacznie przekracza możliwości pojedynczych organizacji. Ponadto funkcjonowanie w ramach struktur sieciowych daje możliwość wspólnej interpretacji pozyskanych informacji oraz szybkie wykorzystanie wniosków w działaniach konkurencyjnych.

Dodatkowo J. H. Dunning wskazuje na korzyści sieci wynikające z ograniczenia asymetrii informacji oraz prawdopodobieństwo występowania zachowań oportunistycznych<sup>13</sup>.

Powiązania sieciowe zdaniem J. H. Dunninga sprzyjają również promocji jednolitych standardów techniczno-technologicznych, które w rezultacie będą skutkowały wzrostem popytu na produkty oferowane przez dominującą w danym

<sup>12</sup> Porównaj: koncepcja nowych siedmiu „S” firmy doradczej McKinsey oraz R. A. D’Aveni, R. Gunther, *Hypercompetitive Rivalries. Competing in Highly Dynamic Environments*, The Free Press, New York 1995, s. 239–240.

<sup>13</sup> Szerzej: J. H. Dunning, *Alliance Capitalism and Global Business*, Routledge, London 1997, s. 33–118.

sektorze korporację sieciową. W efekcie wygrana walka o standardy techniczno-technologiczne spowoduje wzrost wolumenu produkcyjnego, poprawę sytuacji kosztowej całej konstelacji przedsiębiorstw oraz wzmocni jej pozycję konkurencyjną (tzw. efekt kuli śnieżnej). Według J. H. Dunninga współczesna gospodarka światowa wymaga od przedsiębiorstw internacjonalizacji ich działalności, w celu utrzymania się w silnie konkurencyjnych sektorach. Ze względu na ograniczone możliwości organizacyjne, finansowe i rynkowe jedną z szans na przetrwanie jest tworzenie z równymi sobie i dużymi korporacjami mnogich związków kooperacyjnych. Jednocześnie współczesne procesy i zjawiska konkurencyjne wymagają od korporacji i ich grup znacznej mobilności w działaniach strategicznych. Stąd coraz częściej obserwuje się wchodzenie na nowe rynki nie tylko pojedynczych firm, ale całych powiązań sieciowych. Korporacje dokonują ekspansji wraz ze swoimi dostawcami i kooperantami.

### 3. Powiązania sieciowe w Polsce

Inwestorzy zagraniczni funkcjonujący w Polsce nie wykorzystują w pełni możliwości powiązań sieciowych z poddostawcami lokalnymi. Według cyklicznie przeprowadzanych badań Państwowej Agencji Inwestycji Zagranicznych S.A., dwie trzecie korporacji transnarodowych nie korzysta z lokalnych dostawców<sup>14</sup>. Jednakże firmy, które współpracują z polskimi poddostawcami, wyrażają ogromne zadowolenie ze współpracy zarówno w wymiarze finansowym, rynkowym, jak i poprawy ogólnej konkurencyjności.

Analizując transnarodowe powiązania sieciowe z udziałem przedsiębiorstw polskich należy zauważyć, iż w przytłaczającej większości przyjmują one charakter zdominowanych.

Sieć zdominowana występuje w przypadku, kiedy przedsiębiorstwo posiada bilateralne związki z wieloma – zwykle mniejszymi – partnerami. Powiązania o charakterze sieci zdominowanych oparte są na daleko posuniętym *outsourcingu*<sup>15</sup>. Firma dominująca zawiera alianse strategiczne z kooperantami, którzy przejmują poszczególne funkcje łańcucha wartości korporacji.

Korporacja dominująca tworzy związki z firmami satelickimi głównie w formie *joint ventures* (kapitałowych i niekapitałowych), mniejszościowych wykupów wraz z powiązaniem licencyjnymi. Zaletami sieci zdominowanej jest możliwość oparcia funkcjonowania grupy na wysokiej i stabilnej jakości działań kooperantów oraz podnoszenia jej niższymi nakładami pracy niż w przypadku pełnej in-

<sup>14</sup> Materiały wewnętrzne PAIZ.

<sup>15</sup> Szerzej: M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001.

tegracji pionowej korporacji dominującej. Ponadto firmy satelickie mają zapewniony byt poprzez realizację stałych zamówień oraz ograniczone ryzyko funkcjonowania ze względu na zrzeszenie się z dużym partnerem. Stabilność działania firm satelickich pociąga za sobą określone koszty w postaci pełnego uzależnienia od korporacji dominującej.

Polska praktyka gospodarcza wskazuje, że krajowe przedsiębiorstwa pełnią głównie rolę podmiotów satelickich, co wynika ze słabej konkurencyjności podmiotów lokalnych oraz ograniczonych możliwości rozwojowych. Jednocześnie analizy empiryczne wykazują dużą użyteczność polskich przedsiębiorstw w transnarodowych powiązaniach sieciowych, wysoką jakość oferowanych produktów i usług, terminowość realizacji poszczególnych zadań i projektów oraz wyższą niż przeciętna wydajność działania. Przykładem mogą być powiązania sieciowe z udziałem polskiej strony w sektorach: samochodowym i ICT.

#### 4. Powiązania sieciowe w Polsce z udziałem firm niemieckich

Spółki z udziałem niemieckiego kapitału zajmują pierwsze miejsce w Polsce pod względem liczebności. Należy zauważyć, iż inwestycje niemieckie to głównie małe i średnie przedsięwzięcia, co powoduje uplasowanie się inwestycji niemieckich na czwartym miejscu pod względem zainwestowanego kapitału w naszym kraju (rysunek 2). Według PAIiIZ na koniec 2003 roku w Polsce inwestorzy niemieccy zainwestowali prawie 8,5 mld USD, realizując projekty powyżej 1mln USD (rysunek 3). Na liście głównych inwestorów PAIiIZ obecnie znajduje 226 spółek, które zadeklarowały Republikę Federalną Niemiec jako kraj pochodzenia kapitału zainwestowanego w naszym kraju.

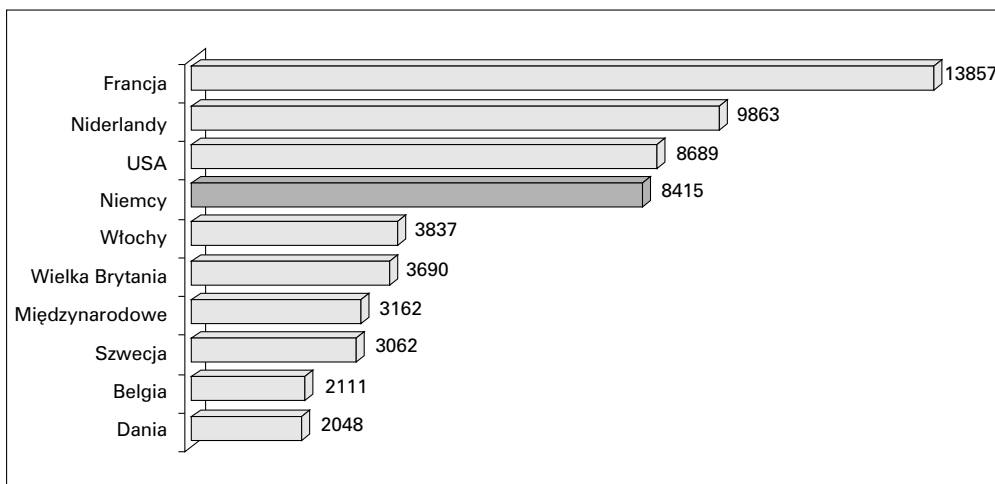
Na przełomie lat 2002 i 2003 przeprowadzono badania ankietowe dotyczące oceny warunków inwestowania w Polsce przez korporacje transnarodowe<sup>16</sup>. Wśród próby 707 korporacji badaniami objęto 266 firm niemieckich.

Są to głównie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (69,2%), spółki cywilne (10,5%) oraz akcyjne (9,4%). Funkcjonują one w Polsce już co najmniej kilka lat, gdyż przytłaczająca większość z nich weszła do naszego kraju po 1989 roku. Firmy te prowadzą działalność w różnych branżach, wśród których należy wyróżnić sektory przemysłu (38,8%) oraz handlu (22,9%). Wśród ankietowanych firm działających w przemyśle dominowały spółki budowlane (41 spółek), przemysłu elektronicznego (12 spółek), przetwórstwa spożywczego (10 spółek) oraz chemicznego, metalowego i materiałów budowlanych (po 9 spółek).

<sup>16</sup> Badania zostały przeprowadzone przez Centrum Badań Marketingowych INDICATOR na zlecenie Państwowej Agencji Inwestycji Zagranicznych, autorka była współtwórcą niniejszych badań.

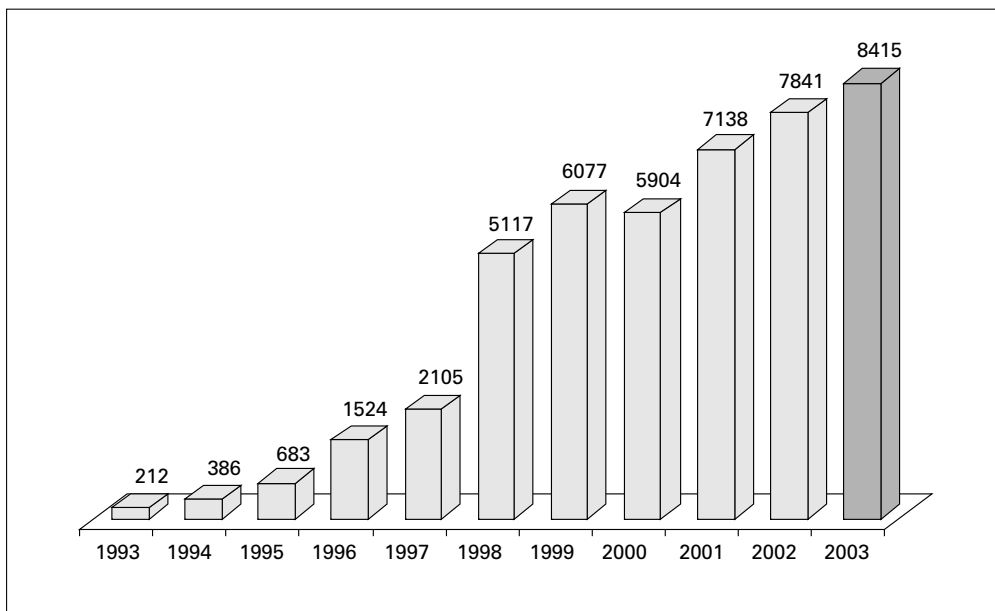


**Rysunek 2. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne według krajów rejestracji inwestora w Polsce w mln USD (wartość skumulowana, stan na koniec 2003 roku)**



Źródło: PAIiZ.

**Rysunek 3. Skumulowana wartość bezpośrednich inwestycji niemieckich w Polsce w mln USD w latach 1993–2003**



Źródło: PAIiZ.

Oprócz udzielania odpowiedzi w kwestiach związanych z ogólnymi warunkami prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce, inwestorzy niemieccy zastanawiali się nad pytaniami o rozwój współpracy z polskimi poddostawcami.

Z ogólnej liczby badanych firm, które deklarowały niemieckie pochodzenie zainwestowanego kapitału, jedynie 165 wskazało na swoją współpracę z lokalnymi (polskimi) kooperantami, co stanowiło 62% próby. Firmy współpracujące z polskimi kooperantami podkreślały znaczne korzyści czerpane ze współdziałania. Zwracano uwagę przede wszystkim na znaczną redukcję kosztów produkcji, która stała się jednym z kluczowych motywów współpracy z polskimi poddostawcami (59,4% wskazań). Drugim ważnym motywem kooperacji z lokalnymi partnerami były redukcje kosztów logistycznych i unikanie barier (głównie administracyjnych i celnych) związanych z importem i przemieszczaniem się komponentów (41,8%). Redukcja kosztów logistycznych wiąże się bezpośrednio z kolejnym motywem wyboru polskich poddostawców, jakim jest ich bliskość geograficzna (46,7%). Dzięki sąsiedztwu poddostawców firma może mieć bezpośredni i stały kontakt z kooperantami, co w znacznej mierze wpływa na podniesienie jakości kontaktów oraz ogólnej działalności inwestora. Ponadto inwestorzy niemieccy podkreślają przewagę polskich poddostawców nad zagranicznymi w zakresie możliwości zwiększenia szybkości reakcji kooperantów lokalnych (38,8%). Szczególnie jest to istotne w sytuacji podwyższonej konkurencji i uzależnienia ogólnego sukcesu od szybkości reakcji na impulsy rynkowe. Jednocześnie firmy zza Odry wskazują na korzyści z kooperacji z polskimi poddostawcami, wynikające z możliwości nadzoru nad procesami produkcji w Polsce (31,5%) oraz standardami jakościowymi produktów i usług (19,4%). Ponad jedna czwarta respondentów niemieckich podkreśla współpracę z Polakami jako efekt długookresowych powiązań, rozpoczętych w przeszłości i owocujących bardzo dobrymi wynikami ekonomicznymi. Stąd, zdaniem niemieckich inwestorów, współpraca z poddostawcami polskimi jest naturalną konsekwencją dotychczasowych kontaktów oraz ich efektów.

Należy podkreślić, iż strona niemiecka wysoko ocenia jakość dostarczanych przez stronę polską towarów i usług. Wśród respondentów prawie 57,6% oceniło ją jako dobrą, a 35,8% jako bardzo wysoką. W ślad za jakością wysokie oceny zostały przyznane polskim poddostawcom za terminowość realizacji umów oraz cenę oferowanych produktów i usług. Wśród 165 ankietowanych firm niemieckich, 100 przedsiębiorstw wskazało na dobrą terminowość kooperantów polskich. Natomiast 45 korporacji niemieckich uznało terminowość naszych poddostawców za bardzo dobrą i nawet lepszą niż partnerów z kraju macierzystego.

Podobnie opiniowano polskich poddostawców pod względem ceny produktów i usług, które uznawane są jako atrakcyjne dla firm niemieckich. Ponad 56% respondentów uznało ceny jako atrakcyjne, a prawie 30% za bardzo korzystne.

Jedynie 9,7% stwierdziło, że ceny polskich usług i produktów są za mało atrakcyjne.

Jakość i cena polskich komponentów sprawiła, że coraz częściej firmy zza Odry korzystają z polskich poddostawców. Świadczy o tym fakt powszechności i udziału komponentów wyprodukowanych w naszym kraju w produkcji produktów i usług finalnych korporacji niemieckich. Wśród ankietowanych firm 67,3% wskazało, że komponenty pomocnicze pochodzą od poddostawców polskich. Nieco mniej (56,4%) wymieniło obecność komponentów polskich, uznając je za najważniejsze. Natomiast 60% spółek niemieckich podkreśliło, że komponenty kluczowe pochodzą od poddostawców polskich. Udział komponentów lokalnych świadczy przede wszystkim o wyrównywaniu się standardów jakościowych produkcji w Polsce oraz wciąż istniejących przewagach komparatywnych naszego kraju.

Oprócz wykorzystywania przewag komparatywnych danego kraju istotna dla tworzenia względnie stabilnych struktur sieciowych firm jest trwałość ich powiązań. Ankietowane firmy wykazują raczej tymczasowość tworzonych struktur, co wynika z horyzontu czasowego umów kooperacyjnych z polskimi poddostawcami. Przedsiębiorstwa niemieckie podkreślają dużą niepewność działania na rynku międzynarodowym i są zmuszone zawiązywać umowy na krótszy okres, z możliwością ich przedłużania lub na dłuższy, ale z możliwością ułatwionego odstąpienia od realizacji. Stąd 58,8% respondentów wskazało na korzystanie głównie z umów krótkoterminowych (poniżej jednego roku), zaś 38,8% opiera współpracę z polskimi kooperantami na umowach obejmujących realizację zadań powyżej jednego roku.

Warto również przytoczyć inne badania, które zostały przeprowadzone w 2003 roku na zlecenie firmy Ernst & Young wśród 335 inwestorów niemieckich<sup>17</sup>. Według tych badań ponad 60% respondentów planuje podwyższoną aktywność inwestycyjną w krajach Europy Środkowej i Wschodniej. W Polsce, podobnie jak w poprzednich badaniach, firmy niemieckie doceniają niskie koszty pracy oraz kwalifikacje pracowników (najlepiej ocenione wskaźniki w całym regionie). Jednocześnie podkreślają oni podwyższony poziom ryzyka inwestycyjnego w krajach Nowej Europy, co skłania ich do korzystania ze współpracy z polskimi partnerami w ramach formy *joint venture*. Jednakże mając w perspektywie kolejne projekty inwestycyjne w naszym kraju, coraz częściej firmy niemieckie będą alokowały swoje zasoby w formie *greenfield ventures*.

Ankietowane przedsiębiorstwa niemieckie planują znaczny wzrost aktywności inwestycyjnej w Polsce jako efekt jej akcesji do Unii Europejskiej. Inwestować chcą nie tylko już obecne na naszym rynku przedsiębiorstwa, ale również

<sup>17</sup> Inwestycje w Europie Środkowo-Wschodniej, Ernst & Young, 2003.

i takie, dla których wejście do Polski jest pierwszym krokiem do internacjonalizacji własnej działalności. Upatrują one w Polsce kraj o istotnych przewagach zarówno komparatywnych, jak i konkurencyjnych, spośród których współpraca z lokalnymi poddostawcami daje wymierne i znaczące korzyści powiązań sieciowych.

Inwestorzy niemieccy coraz częściej doceniają wagę współpracy z polskimi poddostawcami. Świadczy o tym rosnąca liczba firm decydujących się na *outsourcing* na rzecz poddostawców polskich lub zmianę z dotychczasowych niemieckich partnerów na kooperantów z kraju goszczącego. Przykładem mogą być inwestycje takich firm niemieckich, jak Lufthansa, Volkswagen czy Siemens. Do decyzji tworzenia struktur sieciowych z polskimi poddostawcami skłaniają głównie motywy kosztowe, zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie. Jednocześnie wskazują na atrakcyjność Polski jako miejsca tworzenia powiązań sieciowych z punktu widzenia homogenizacji rynków wynikających z naszego członkostwa w Unii Europejskiej, wyrównywania różnic infrastrukturalnych, administracyjnych i rynkowych, co generuje znaczne korzyści strategiczne powiązań sieciowych niemieckich partnerów z polskimi kooperantami.

Warto również zauważyć, iż powiązania niemieckich przedsiębiorstw z polskimi partnerami charakteryzują się dość dużym zcentralizowaniem. Świadczą o tym badania Ernst & Young, w których aż 76% respondentów zauważa, że strategiczne decyzje korporacji podejmowane są w centrali. Oznacza to, że mimo silnych tendencji tworzenia wielostronnych powiązań kooperacyjnych niemieckich firm z polskimi poddostawcami, dalej kierują się silnym etnocentryzmem w tworzeniu i implementacji strategii rozwoju swoich organizacji.

## 5. Podsumowanie

Mimo dotychczasowej rezerwy w tworzeniu trwałych powiązań sieciowych firm niemieckich z polskimi poddostawcami, mają one świadomość konieczności dyspersji funkcji łańcucha wartości na kraje – nowych członków Unii Europejskiej. Na wybór zarówno lokalizacji tych funkcji, formy powiązań korporacyjnych, jak i trwałości struktur sieciowych, będą miały wpływ nie tylko przewagi inwestycyjne naszego kraju, ale również zaufanie inwestorów do otoczenia biznesowego, których właściwe kształtowanie należy do długotrwałych przedsięwzięć. Należy wyrazić nadzieję, że wszystkie trzy grupy czynników będą sprzyjały wzmocnieniu i stabilizacji powiązań sieciowych polskich poddostawców z niemieckimi inwestorami, ale również z korporacjami pochodzącymi z innych krajów.

## 6. Bibliografia

1. Axelrod R., *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, 1984.
2. Baker W. E., *The Network Organization in Theory and Practice*, w: N. Nohria, B. Eccles red., *Networks and Organizations*, Harvard Business School Press, Cambridge 1992.
3. Birkinshaw J., *Network Relationships Inside and Outside the Firm, and the Development of Capabilities*, w: J. Birkinshaw, P. Hagström, *The Flexible Firm. Capability Management in Network Organizations*, Oxford University Press, Oxford 2000.
4. Castells M., *The Rise of the Network Society*, Blackwell Publishers, Oxford 2000.
5. Child J., Faulkner D., *Strategies of Co-operation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford 1998.
6. Contractor F. J., Lorange P. red., *Cooperative Strategies in International Business. Joint Ventures and Technology Partnerships Between Firms*, Lexington Books, New York 1988.
7. Cygler J., *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa 2002.
8. D'Aveni R. A., Gunther R., *Hypercompetitive Rivalries. Competing in Highly Dynamic Environments*, The Free Press, New York 1995.
9. Dunning J. H., *Alliance Capitalism and Global Business*, Routledge, London 1997.
10. Harrigan K. R., *Strategies for Joint Ventures*, Lexington Books, Lexington 1985.
11. Jarillo J.C., *Strategic Networks. Creating the Borderless Organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1995.
12. Marciszewska E., *Globalizacja sektora usług transportu lotniczego*, „Monografie i Opracowania”, Nr 493, SGH, Warszawa 2001.
13. Nohria N., Ghoshal S., *The Differentiated network. Organizing Multinational Corporations for Value Creation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997.
14. PAIZ, materiały wewnętrzne.
15. Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
16. Quinn J.B., *Intelligent Enterprise. A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, The Free Press, New York 1992.
17. Ring P. S., Van de Ven A., *Cooperative Relationships Between Organizations*, The Strategic Management Research Center, University of Minnesota, Minneapolis 1989 (working paper).
18. Trocki M., *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001.
19. Urban S., Vendemini S., *European Strategic Alliances. Co-operative Corporate Strategies in the New Europ.*, Blackwell Business 1992.
20. Williamson O. E., *Transaction-cost Economics: The Governance of Contractual Relations*, „*Journal of Law and Economics*”, Vol. 22, 1979.
21. Wöhe G., Döring U., *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Verlag Franz Vahlen, München 1990.

## Strategiczna karta wyników jako narzędzie wspomagające realizację strategii przedsiębiorstwa

### 1. Wprowadzenie

Każda firma, która pragnie odnosić sukcesy, musi posiadać nie tylko dobrą strategię, ale przede wszystkim zdolność do rzeczywistej jej realizacji. Im większa organizacja, tym trudniej to osiągnąć. Kluczem do sukcesu w realizacji strategii przedsiębiorstwa jest efektywny system pomiaru i oceny wyników spółki. Stworzona przez Roberta Kaplana oraz Davida Nortona Strategiczna Karta Wyników (*Balanced Scorecard*) stanowi narzędzie, którego umiejętne wykorzystanie wspomaga realizację strategii przedsiębiorstwa. Zastosowanie jej zapewnia wiele korzyści: pomaga przypisać konkretne wartości ogólnie sformułowanym celom strategicznym, jest prostym narzędziem komunikowania pracownikom celów strategicznych, ułatwia ocenę wyników, pomaga powiązać wynagrodzenie z realizacją celów i umożliwia kontrolowanie efektów działań, które wcześniej nie mogły być nawet mierzone.

### 2. Strategiczna Karta Wyników (SKW) jako narzędzie zarządzania efektywnością strategiczną przedsiębiorstwa

Strategiczna Karta Wyników przeszła ewolucję od czasu, gdy Robert Kaplan oraz David Norton wprowadzili tę koncepcję jako nowy sposób mierzenia wyników przedsiębiorstwa. Pierwotnie miała ona być remedium na ograniczenia systemu zarządzania, opartego wyłącznie na wskaźnikach finansowych<sup>1</sup>. Mierniki finansowe pokazują bowiem rezultaty, ale nie ujmują czynników mających wpływ na przyszłe wyniki, nie pokazują w jaki sposób tworzyć nową wartość poprzez inwestowanie w klientów, dostawców, pracowników, technologie i nowatorstwo.

Strategiczna Karta Wyników stanowi podstawę tworzenia wartości z czterech różnych **perspektyw**:

- finansowej – obrazującej, co przedsiębiorstwo powinno zrobić, aby odnieść sukces finansowy w oczach akcjonariuszy,

---

<sup>1</sup> R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników*, CIM, Warszawa 2001, s. 29 i n.

- klienta – pokazującej strategię tworzenia wartości z perspektywy klienta,
- procesów wewnętrznych – odzwierciedlającej procesy, jakie przedsiębiorstwo powinno udoskonalać, aby usatysfakcjonować akcjonariuszy oraz klientów,
- rozwoju – obejmującej czynniki niezbędne do osiągnięcia sukcesu w przyszłości:
  - pracowników (kapitał ludzki),
  - systemy informacyjne (kapitał informacyjny),
  - strukturę organizacyjną i sposób zarządzania (kapitał organizacyjny).

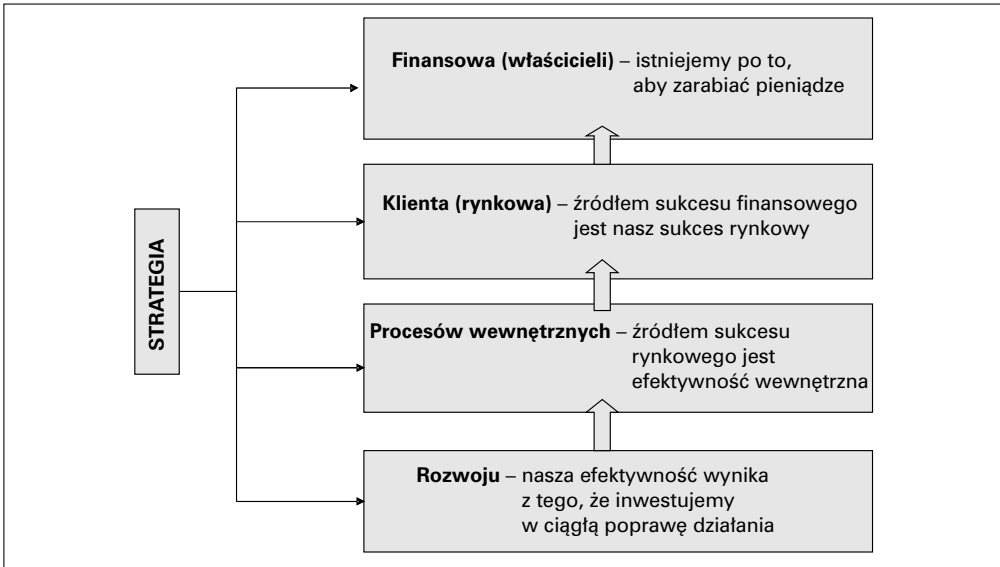
Wdrażając Strategiczną Kartę Wyników, należy koncentrować się na celach i inicjatywach strategicznych, tzn. takich, których realizacja przekłada się na trwały wzrost wartości przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że wszystkie perspektywy Strategicznej Karty Wyników – tj. perspektywa finansowa, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju – powinny być powiązane w ciąg przyczynowo-skutkowy. Realizacja celów w perspektywie klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju ma w efekcie pomóc w osiągnięciu celów w perspektywie finansowej.

W metodologii tworzenia Strategicznej Karty Wyników, w pierwszej kolejności buduje się więc zestaw celów finansowych i dopiero później określa cele w pozostałych trzech perspektywach, jednakże tylko takie, które bezpośrednio lub pośrednio wspierają osiągnięcie założonych celów finansowych. Najpierw w perspektywie klienta, bo to one wspierają bezpośrednio realizację celów finansowych, później w perspektywie procesów wewnętrznych, bo ich sprawność ma bezpośrednie przełożenie na „zadowolenie” klienta, ale również może wprost wpływać na wyniki finansowe (np. efektywność wykorzystania zasobów). Na końcu zaś określa się cele do osiągnięcia w perspektywie rozwoju<sup>2</sup>. Celem wdrażania Strategicznej Karty Wyników w przedsiębiorstwie jest bowiem osiągnięcie takich wyników w każdej z perspektyw, które w najsilniejszy sposób wspierają realizację celów w perspektywie finansowej.

Zależności te zostały zilustrowane na rysunku 2. Przedstawiono tam sposób, w jaki Strategiczna Karta Wyników integruje wiele koncepcji zarządzania w jedno podejście i pozwala logicznie uzasadnić inwestycje w przyszłość firmy: ludzi, dostęp do informacji, lepsze systemy zarządzania.

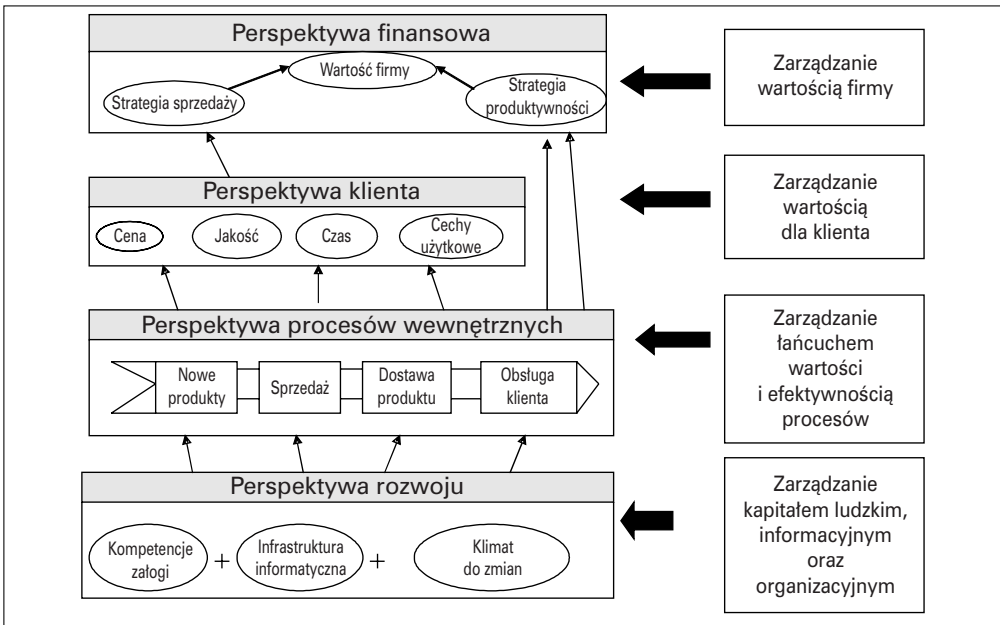
<sup>2</sup> M. Barcz, komentarz konsultanta Capgemini do artykułu J. Gronowska, Nowa metoda zarządzania – Strategiczna Karta Wyników, [http://it.info.pl/arttykul\\_5548.htm](http://it.info.pl/arttykul_5548.htm).

**Rysunek 1. Zależności pomiędzy perspektywą finansową, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju, występujące w Strategicznej Karcie Wyników**



Źródło: [www.isaca.org.pl](http://www.isaca.org.pl).

**Rysunek 2. Przykład integrowania w Strategicznej Karcie Wyników wielu koncepcji zarządzania**



Źródło: opracowanie własne na podstawie [www.isaca.org.pl](http://www.isaca.org.pl).



Powstaje pytanie, czym uzasadniona jest przedstawiona powyżej integracja wielu koncepcji zarządzania. Odpowiedzi dostarczają wyniki badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych, które pokazują, że zaledwie 10–30% doskonale sformułowanych strategii zostało zrealizowanych<sup>3</sup>. Tak więc okazuje się, że:

- posiadanie dobrej strategii nie wystarcza, aby odnieść sukces – musi być ona znana całej organizacji i przez nią rozumiana,
- codzienne działania odbywają się niezależnie od istniejącego planu strategicznego – aby było inaczej, musi on być przełożony na cele i inicjatywy mające bezpośredni związek z codziennymi czynnościami,
- organizacje zwykle nie mierzą postępów realizacji celów strategicznych – jest to szczególnie ważne, gdy nie udaje się zrealizować przyjętych celów i należy odpowiednio zweryfikować działania lub przeanalizować wyznaczone cele<sup>4</sup>.

Należy pamiętać o tym, że Strategiczna Karta Wyników nie jest nowym systemem kontroli, ale stanowi narzędzie wspomagające realizację strategii przedsiębiorstwa. SKW koncentruje uwagę nie tylko na finansowych efektach działań, ale także na mierzeniu czynników przyszłego sukcesu. Istnieją dwie formy prezentacji graficznej SKW: Mapa Strategii oraz Karta Wyników. Pierwsza z nich stanowi formę wizualizacji celów strategicznych, ich przynależności do poszczególnych perspektyw, a przede wszystkim – powiązań przyczynowo-skutkowych pomiędzy poszczególnymi celami. Z kolei Karta Wyników zawiera cele strategiczne i mierniki danego celu, docelowe wartości mierników oraz inicjatywy strategiczne służące osiągnięciu zamierzonych celów.

**Tabela 1. Przykład Karty Wyników**

Perspektywa	Cele strategiczne	Mierniki realizacji	Wartość historyczna miernika	Wartość docelowa	Termin osiągnięcia
Finansowa	Zwiększyć rentowną sprzedaż	Marża pokrycia kosztów zmiennych	$x$ mln zł	$y$ mln zł	Czerwiec 2006
Klienta					
Procesów wewnętrznych					
Rozwoju					

Źródło: opracowanie własne na podstawie [www.isaca.org.pl](http://www.isaca.org.pl).

<sup>3</sup> R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna...*, *op. cit.*, s. 5 i n.

<sup>4</sup> [www.isaca.org.pl](http://www.isaca.org.pl).

Trzeba podkreślić, że cele, mierniki ich realizacji oraz wartości celów powinny być określone we wszystkich perspektywach, z tym że ich realizacja powinna służyć osiągnięciu celów określonych w perspektywie finansowej.

Koncepcja Strategicznej Karty Wyników zakłada pewną sekwencyjność w podejmowanych działaniach, tj.:

- 1) wypracowanie i weryfikację wizji i misji przedsiębiorstwa,
- 2) sformułowanie celów strategicznych,
- 3) budowanie Mapy Strategii,
- 4) wybór mierników realizacji celów i wartości celów,
- 5) określenie inicjatyw strategicznych,
- 6) kaskadowanie SKW w ramach organizacji,
- 7) monitorowanie i raportowanie SKW,
- 8) system motywacyjny,
- 9) ciągłą weryfikację strategii.

Z uwagi na fakt, że faktyczna realizacja inicjatyw, służących do osiągnięcia zamierzonych celów strategicznych, leży w gestii kadry kierowniczej niższego szczebla oraz szeregowych pracowników, niezwykle ważne jest powiązanie systemu motywacyjnego z miernikami określonymi w Strategicznej Karcie Wyników.

### **3. Efekty wdrożenia SKW na przykładzie Departamentu Księgowości Polskiej Telefonii Cyfrowej (PTC)<sup>5</sup>**

Departament Księgowości Polskiej Telefonii Cyfrowej wykonuje wszystkie podstawowe zadania w zakresie ewidencji i sprawozdawczości spółki PTC (m.in. miesięcznie rozlicza kilkanaście tysięcy faktur krajowych i zagranicznych dostawców). Prowadzona w Departamencie ewidencja księgowa zapewnia uzyskanie danych na potrzeby informacyjne użytkowników wewnętrznych oraz do sporządzania sprawozdań finansowych dla odbiorców zewnętrznych, według krajowych i międzynarodowych standardów rachunkowości.

W 2001 roku, w ramach wdrażania strategii Spółki PTC, opracowano strategię działania Pionu Finansowego. Następnie przyjęta dla Pionu Finansowego strategia została przełożona na zadania średniookresowe (2–3 lata) oraz zadania bieżące (na 2002 rok). Zadania te traktowane były jako cele wyznaczone wszystkim departamentom wchodzącym w skład Pionu Finansowego, a więc także Departamentowi Księgowości.

<sup>5</sup> Punkt ten powstał w oparciu o artykuł I. Sobańska, G. Kulikowska, Zastosowanie strategicznej karty wyników w Departamencie Księgowości – z doświadczeń praktyki, „Rachunkowość”, Nr 4/2004.

Każde z wyznaczonych zadań, mierzone za pomocą odpowiedniego wskaźnika, zostało ujęte w Strategicznej Karcie Wyników Pionu Finansowego. Ważność wyznaczonych zadań dla realizacji strategii Pionu Finansowego została wyrażona w Karcie Wyników przez nadanie poszczególnym miernikom wag, wyrażonych w procentach.

Strategiczna Karta Wyników, podobnie jak strategia Pionu Finansowego, ma charakter procesu – a więc dynamiczny. Struktura wskaźników oraz ich poziom i wagi są corocznie weryfikowane w celu prawidłowego nadzorowania realizacji strategii. Corocznej weryfikacji na podstawie Karty Wyników Pionu Dyrektora Finansowego podlegają również Strategiczne Karty Wyników tworzone dla departamentów wchodzących w skład tego Pionu.

Decyzja o wdrożeniu Strategicznej Karty Wyników budziła szereg wątpliwości, szczególnie w Departamencie Księgowości. Wynikały one głównie z braku doświadczenia w posługiwaniu się tym nowoczesnym narzędziem w podobnych jednostkach organizacyjnych, ale również z konserwatyizmu cechującego środowisko księgowych. Istniały obawy, że te dwa czynniki będą miały istotny wpływ na obniżenie skuteczności zastosowania Karty Wyników do nadzoru nad realizacją strategii.

W celu prawidłowego wdrożenia SKW w 2002 roku wyniki mierzone wskaźnikami zawartymi w Strategicznej Karcie powiązano z systemem motywowania pracowników Pionu Finansowego. W systemie tym uwzględniono trzy poziomy osiągnięcia wyników, które w Karcie mierzone są w skali trzystopniowej (80%, 100%, 150%), jednakowej dla wszystkich mierników, bez względu na to, w jakiej perspektywie zostały one umieszczone. Wykonanie mierników według wymienionej skali wpływa, w systemie motywowania pracowników Pionu Finansowego, na poziom wynagrodzeń i wysokość premii.

Wbrew początkowym obawom wdrożenie SKW w Departamencie Księgowości PTC przyniosło szereg pozytywnych efektów:

- 1) działania Departamentu Księgowości zostały w sposób wymierny skoordynowane ze strategią realizowaną w Spółce,
- 2) po raz pierwszy cele Departamentu Księgowości zostały czytelnie zdefiniowane i wyrażone w sposób mierzalny oraz została określona ich hierarchia w poszczególnych latach, dzięki zróżnicowaniu wag mierników w perspektywie finansowej, klienta, procesów wewnętrznych oraz rozwoju,
- 3) określone zostały realizowane w Departamencie Księgowości procesy wewnętrzne, istotne dla efektywności funkcjonowania Spółki,
- 4) czytelnie zdefiniowane zadania okazały się zrozumiałe dla pracowników. Pracownicy na bieżąco (co miesiąc) śledzili mierniki, które stały się podstawą oceny ich pracy, wpływając na wysokość podwyżki wynagrodzenia

lub premię. Powiązanie systemu wynagrodzeń ze stopniem wykonania wskaźników zapewniło zaangażowanie wszystkich pracowników departamentu w realizowanie strategii Spółki,

- 5) departament Księgowości zyskał uznanie (w ramach certyfikacji normy ISO 9002) za wprowadzenie i skuteczne wykorzystanie do zarządzania Strategicznej Karty Wyników,
- 6) wykorzystanie Strategicznej Karty Wyników do oceny kadry kierowniczej w Pionie Finansowym wpłynęło na wzrost kreatywności kadry, co potwierdza wzrost liczby samodzielnie podejmowanych inicjatyw.

Do konkretnych efektów wdrożenia SKW w Departamencie Księgowości PTC zaobserwowanych już w 2003 roku należy zaliczyć:

- 1) wzrost o 12 mln zł finansowej wartości dodanej (wskaźnika określającego uzyskane przez Spółkę korzyści lub zmniejszenie kosztów) w wyniku uzyskania dodatkowych rabatów,
- 2) poprawę wskaźnika efektywności (wskaźnika określającego udział kosztów operacyjnych Departamentu Księgowości w sumie sprzedaży i nakładów inwestycyjnych) z 0,18% do 0,14%,
- 3) kształtowanie się wartości wskaźnika terminowości sporządzania sprawozdań finansowych, który potwierdza, że są one sporządzane przed terminem,
- 4) znaczną poprawę wskaźnika zadowolenia klientów (na podstawie badań ankietowych przeprowadzanych wśród klientów zewnętrznych i wewnętrznych) – zmiana z 2,03 do 0,98 w skali 1–5).

#### 4. Podsumowanie

Doświadczenia przedsiębiorstw, które wdrożyły lub wdrażają Strategiczną Kartę Wyników pokazują, że implementacja SKW nie jest procesem łatwym i wymaga znaczącego nakładu czasu i pracy, a co najistotniejsze – uczestnictwa w pracach koncepcyjnych wielu pracowników<sup>6</sup>. W opracowaniu SKW dla całego przedsiębiorstwa niezbędne jest aktywne uczestnictwo najwyższej kadry kierowniczej, zaś w opracowywaniu koncepcji kart szczegółowych zaangażowani muszą być kierownicy i kluczowi pracownicy jednostek, dla których karta jest opracowywana. Należy też pamiętać, że SKW jest procesem, a nie jednorazowym wdrożeniem, stąd też Mapy Strategii oraz Karty Wyników należy analizować pod kątem aktualności przyjętych założeń oraz poprawności zdefiniowanych związków przyczynowo-skutkowych.

<sup>6</sup> Strategiczna Karta Wyników w ZEC Bydgoszcz S.A. – rozmowa z Ryszardem Popowskim i Różą Czarnecką, „Rzeczpospolita” z 12 marca 2003 r.

Rezultaty osiągnięte przez przedsiębiorstwa, które w umiejętny sposób wdrożyły SKW, pokazują także, że implementacja Strategicznej Karty Wyników jest naprawdę opłacalna. Jednakże należy z całą stanowczością podkreślić, że SKW może spełnić swoją funkcję tylko wówczas, gdy przedsiębiorstwo posiada dobrą strategię, pozwalającą wypracować i utrzymać elementy przewagi konkurencyjnej.

## **5. Bibliografia**

1. Barcz M., komentarz konsultanta Capgemini do artykułu: J. Gronowska, Nowa metoda zarządzania – Strategiczna Karta Wyników, [http://it.info.pl/artykul\\_5548.htm](http://it.info.pl/artykul_5548.htm).
2. Kaplan R. S., Norton D. P., Strategiczna Karta Wyników, CIM, Warszawa 2001.
3. Sobańska I., Kulikowska G., Zastosowanie strategicznej karty wyników w Departamencie Księgowości – z doświadczeń praktyki, „Rachunkowość”, Nr 4/2004.
4. Strategiczna Karta Wyników w ZEC Bydgoszcz S.A., rozmowa z Ryszardem Popowskim i Różą Czarnecką, „Rzeczpospolita” z 12 marca 2003 r.
5. [www.isaca.org.pl](http://www.isaca.org.pl).

## Transformacja zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi znajduje się obecnie w trakcie ogromnych przeobrażeń, wynikających z nowych oczekiwań stawianych specjalistom ds. personalnych<sup>1</sup>. Oczekiwania te w głównej mierze charakteryzują się naciskiem na wartość dodaną, którą działania specjalistów ds. kadr powinny tworzyć w organizacji. Automatyzacja i outsourcing procesów administracyjnych powodują, że funkcjonujące obecnie, „sztandarowe” stanowiska w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, tj. specjalista ds. szkoleń, specjalista ds. wynagrodzeń, odgrywają coraz mniejszą rolę. Stopniowa utrata znaczenia współcześnie istniejących stanowisk stwarza przestrzeń dla nowych obszarów i funkcji w myśl nowej filozofii zarządzania zasobami ludzkimi. Wszystkie nowo powstające obszary i stanowiska charakteryzować powinno strategiczne, proaktywne podejście do wypełnianych obowiązków oraz działania rozpatrywane zawsze w kontekście wartości dla organizacji.

Transformacja zarządzania zasobami ludzkimi jest nie tylko wielkim wyzwaniem stawianym pracownikom działów personalnych, ale również wielką szansą. Specjaliści ds. personalnych do tej pory odpowiedzialni byli za rozwój korporacyjnych modeli kompetencyjnych, definiowali role pracowników w organizacji. Teraz sami muszą określić swoje obszary działania oraz kluczowe zadania, aby w możliwie największym stopniu spełniać oczekiwania zarządu firmy. Nie jest to łatwe zadanie. Jednak z drugiej strony sytuacja ta stwarza specjalistom ds. personalnych ogromne możliwości wpływania na strategię firmy i jej wyniki, pozwala aspirować do roli, o której kilka/kilkanaście lat temu mogli tylko pomarzyć.

Zdaniem Dave Ulricha, profesora University of Michigan, zarządzanie zasobami ludzkimi w klasycznej, administracyjnej postaci skazane jest na marginalizację swojej funkcji w organizacji. *Działy personalne przyszłości będą niewielkie a część specjalistów ds. personalnych skazana będzie na odejście z tego obszaru (...)*<sup>2</sup>. Pozostanie kadra profesjonalistów, która na pierwszym miejscu stawia wyniki organizacji. Osobami mającymi największą szansę odniesienia sukcesu w za-

---

<sup>1</sup> Specjalista ds. personalnych jest tu nazwą umowną i nie ma nic wspólnego z nazwą stanowiska wynikającą z jego miejsca w strukturze firmy. W tym przypadku oznacza on osobę zawodowo zajmującą się zarządzaniem zasobami ludzkimi.

<sup>2</sup> S. Bates, Facing the Future, „HR Magazine”, lipiec 2002.

rzędzaniu zasobami ludzkimi przyszłości będą te, które myślą „od zewnątrz do środka”, czyli od klienta i jego potrzeb do wnętrza organizacji.

Niezwykle istotną cechą specjalistów ds. personalnych przyszłości wydaje się być dogłębna znajomość organizacji, jej otoczenia, strategii, celów biznesowych, tak aby systematycznie kształtować i dopasowywać zasoby ludzkie dla potrzeb firmy. W tym kontekście zarządzanie zasobami ludzkimi staje się niezwykle proaktywne – pracownicy działów personalnych szukają okazji do działania a następnie sami proponują rozwiązania.

Chociaż proces transformacji został już rozpoczęty, to nie do końca znany jest jej ostateczny kierunek. Obserwując obecne przeobrażenia można jednak przewidzieć powstanie w ramach zarządzania zasobami ludzkimi następujących obszarów:

- analityka finansowa zasobów ludzkich – do głównych obowiązków specjalistów ds. personalnych pracujących w tym obszarze należeć będzie ekonomiczne uzasadnienie działań podejmowanych w ramach zasobów ludzkich,
- doradztwo wewnętrzne – pracownicy działów personalnych prowadzący doradztwo wewnętrzne odpowiedzialni będą za wsparcie menedżerów liniowych we wszystkich kwestiach związanych z zasobami ludzkimi,
- współpraca z dostawcami zewnętrznymi i ich koordynacja – główne obowiązki osób pracujących w tym obszarze polegać będą na kosztowej i jakościowej analizie potencjalnych korzyści wynikających z outsourcingu obszarów typu *non-core* oraz koordynacji i ścisłej współpracy z dostawcami takich usług,
- zarządzanie pracownikami o wysokim potencjale – specjaliści ds. personalnych pracujący w tym obszarze odpowiadać będą za znalezienie na rynku pracy najwartościowszych kandydatów, efektywną rekrutację, planowanie ścieżek kariery i wreszcie opuszczenie organizacji przez pracowników,
- automatyzacja procesów i rozwój serwisów intranetowych – osoby funkcjonujące w tym obszarze odpowiedzialne będą za stworzenie i udostępnienie możliwie wielu efektywnych systemów informatycznych, wspomagających zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji.

Aby odnieść sukces w ww. obszarach, specjaliści ds. personalnych zmuszeni będą przyjąć nowe role, rozszerzyć posiadane kompetencje oraz podejmować określone działania. Przy definiowaniu pożądaných ról, kompetencji i zachowań pomocne mogą okazać się prace teoretyków i praktyków związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Fundamentalnym modelem, od którego powinna rozpocząć się dyskusja związana ze zmianą postaw pracowników działów kadr, jest

bez wątpienia model zaproponowany przez Dave Ulricha<sup>3</sup>. Pracując nad nowymi rolami specjalistów ds. personalnych, autor skoncentrował się nie na tym, co pracownicy działów personalnych robią, lecz na tym, co tworzą. Do zasadniczych „produktów” specjalistów ds. kadr Ulrich zaliczył: realizowanie strategii firmy, doskonałość w zarządzaniu, zapewnienie wkładu pracy załogi oraz uzyskanie potencjału do przeprowadzania zmian. Na podstawie oczekiwań stawianych pracownikom działów personalnych Ulrich wyodrębnił cztery role niezbędne do osiągnięcia sukcesu w nowych warunkach:

- specjalista ds. personalnych jako partner strategiczny,
- specjalista ds. personalnych jako ekspert w dziedzinie administracji,
- specjalista ds. personalnych jako rzecznik pracowników,
- specjalista ds. personalnych jako lider zmian.

Osoby pełniące funkcję partnera strategicznego przekształcają strategię firmy w działanie. Eksperci w dziedzinie administracji poprzez reorganizację procesów kadrowych oraz biznesowych zwiększają efektywność pracy. Specjaliści ds. personalnych pełniący rolę rzecznika pracowników zajmują się optymalnym wykorzystaniem zasobów firmy oraz poszukują równowagi pomiędzy oczekiwaniami pracowników a możliwościami pracodawcy. Liderzy zmian kształtują w firmie umiejętności radzenia sobie ze zmianami, definiują, opracowują i realizują inicjatywy związane ze zmianami.

Każdej z ról modelu przypisane zostały konkretne zachowania, których pojawienie się w praktyce jest niezbędne do pełnienia odpowiedniej funkcji. Zachowania przypisane poszczególnym rolom zawarte zostały w tabeli 1.

Dodatkowo specjaliści ds. personalnych mający udział we wszystkich czterech funkcjach ww. modelu pełnią rolę partnera biznesowego<sup>4</sup>. Status partnera biznesowego wymaga umiejętności diagnozowania potrzeb firmy, reorganizacji procesów, reagowania na postulaty pracowników oraz zarządzania zmianą kultury w firmie. Partner biznesowy z działu personalnego tworzy wartość dodaną poprzez wdrażanie odpowiednich strategii, sprawne zarządzanie, budowanie zaangażowania pracowników oraz katalizowanie zmian w organizacji.

<sup>3</sup> Nowe role specjalistów ds. personalnych związane z transformacją zarządzania zasobami ludzkimi opisane zostały po raz pierwszy przez D. Ulricha w książce pt.: *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press, 1997. Model ten stał się punktem wyjścia w rozważaniach nad transformacją zarządzania zasobami ludzkimi i często pojawiał się w publikacjach innych autorów w późniejszym okresie.

<sup>4</sup> Ulrich D., *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2001, s. 51.



**Tabela 1. Role i zachowania specjalistów ds. personalnych wg modelu Dave Ulricha**

<b>Rola</b>	<b>Zachowanie</b>
<b>Partner strategiczny</b>	Dostosowanie planów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi do ogólnej strategii firmy
	Unikanie tworzenia „planów strategicznych odkładanych na półkę” (tzw. SPOTS)
	Stworzenie zrównoważonej karty wyników
	Położenie nacisku na znaczenie kompetencji w firmie
<b>Ekspert w dziedzinie administracji</b>	Racjonalizowanie, automatyzowanie i poprawa efektywności procesów kadrowych
	Reorganizowanie procesów biznesowych (tzw. reengineering)
<b>Rzecznik pracowników</b>	Zapewnienie zaangażowania i gotowości załogi do pracy
	Określenie i zapewnienie zasobów niezbędnych pracownikom do realizacji wyznaczonych celów
	Reprezentowanie pracowników na spotkaniach z zarządem
<b>Lider zmian</b>	Tworzenie potencjału do wprowadzania zmian
	Diagnozowanie, projektowanie i wspieranie zmian
	Zmiana kultury organizacyjnej
	Rozpoczęcie transformacji od działu personalnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ulrich D., Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 67–204.

Opisywany model nie jest pozbawiony wad. Jego słabą stroną wydają się być wewnętrzne sprzeczności zachodzące pomiędzy poszczególnymi parami ról: partnerem strategicznym a rzecznikiem pracowników oraz liderem zmian a ekspertem w dziedzinie administracji.

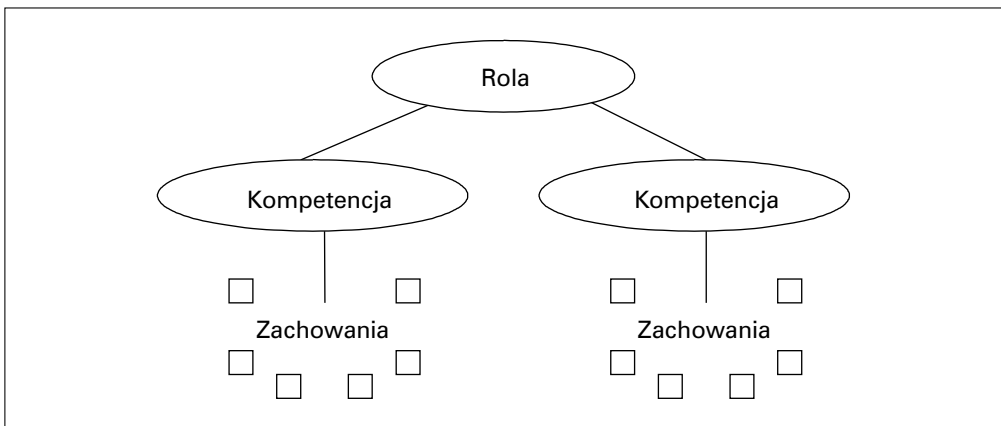
Jako strategiczny partner zarządu, specjaliści ds. personalnych mogą być z nim identyfikowani przez pracowników firmy. Jednocześnie będąc rzecznikiem pracowników, a zarazem partnerem menedżerów liniowych i załogi firmy, specjaliści ds. kadr mogą być postrzegani przez zarząd jako sprzymierzeńcy załogi, obojętni na potrzeby organizacji. Efektem tej sytuacji może być obustronna nieufność wobec działu personalnego.

Podobna sytuacja może mieć miejsce w drugim przypadku. Z jednej strony, łatwiej osiągnąć administracyjną doskonałość w firmach, które się nie zmieniają, jednak ostatecznie takie przedsiębiorstwa ponoszą klęskę na konkurencyjnym rynku. Z drugiej strony ciągle zmiany, dążenie do nieosiągalnego celu powoduje utratę tożsamości podmiotów, a co za tym idzie – niemożność efektywnego funkcjonowania w nowych okolicznościach.

Rozwiązaniem powyższych sprzeczności jest bez wątpienia próba zachowania równowagi pomiędzy poszczególnymi rolami. Partnerzy biznesowi powinni równoważyć napięcie, jakie wiąże się z rolą partnera strategicznego z jednej strony, a rzecznika pracowników z drugiej, być strażnikami kultury obecnej jako eksperci administracji i architektami nowej jako liderzy zmian.

Bazując na modelu Dave Ulricha, konsultanci z firmy konsultingowo-szkoleniowej Linkage Incorporated<sup>5</sup> stworzyli *The Compleat Consultant Model for HR and OD Professional*<sup>6</sup>. Model kompetencyjny konsultanta w zakresie zasobów ludzkich i rozwoju organizacji jest kompleksowym opracowaniem, które zawiera nie tylko role i zachowania, ale także kompetencje pożądane wśród specjalistów ds. personalnych. Każda z ról może być scharakteryzowana przez kompetencje, wiedzę lub umiejętności oraz wartości niezbędne do odniesienia sukcesu w ramach poszczególnych ról. Co więcej, każda z kompetencji zawiera szereg zachowań, pozwalających zaobserwować jej występowanie w praktyce. Relacje pomiędzy rolami, kompetencjami a zachowaniami w modelu przedstawia rysunek 1.

**Rysunek 1. Relacje pomiędzy rolami, kompetencjami a zachowaniami wg modelu kompetencyjnego konsultanta w zakresie zasobów ludzkich i rozwoju organizacji**



Źródło: Linkage Incorporated, *The Compleat Consultant for HR and OD Professionals Development Guide*, 1999, s. 6.

<sup>5</sup> Więcej informacji na temat firmy można znaleźć na jej stronie internetowej: <http://www.linkageinc.com>.

<sup>6</sup> Model kompetencyjny konsultanta w zakresie zasobów ludzkich i rozwoju organizacji. Kluczowym z punktu widzenia nazwy modelu wydaje się być słowo *compleat*, które nie jest współcześnie używane, a oznacza: *osobę, która może być scharakteryzowana, jako posiadająca szeroki zakres wysoko rozwiniętych umiejętności*.

Autorzy modelu kompetencyjnego konsultanta w zakresie zasobów ludzkich i rozwoju organizacji, przyrównując zachowania specjalistów ds. personalnych do sposobu pracy pracowników firm doradczych, wyodrębnili następujące role:

- niezależny ekspert,
- zaufany doradca,
- ewaluator działań,
- uważny obserwator,
- partner dla klientów wewnętrznych,
- lider zmian.

Niezależny ekspert posiada dogłębną wiedzę specjalistyczną i biznesową, projektuje procesy, opracowuje strategie tak personalne, jak i biznesowe, reaguje na problemy związane z „czynnikiem” ludzkim.

Zaufany doradca udziela fachowych porad, rekomenduje określone działania, tworzy misje, wizje, wartości firmy.

Ewaluator działań skupia się na aktywnościach przynoszących wartość klientom, tworzy systemy oceny efektywności działań, wykazuje determinację do osiągnięcia celów.

Uważny obserwator poszukuje informacji, interpretuje i ocenia sytuacje, formułuje hipotezy.

Partner dla klientów wewnętrznych tworzy relacje z klientami, wspólnie poszukuje najlepszych rozwiązań, usprawnia komunikację.

Lider zmian konstruktywnie podważa istnienie *status quo*, buduje „masę krytyczną” dla wprowadzenia zmian, redefiniuje procesy i procedury.

Każdej z powyższych ról można przypisać określony zbiór aktywności, które charakteryzują się mierzalnymi (raporty, procedury i polityki itp.) lub niemierzalnymi (m.in. relacje, wizje) wynikami. Częstość występowania poszczególnych ról w praktyce uzależniona jest od pojawiających się okoliczności, takich jak: natura problemu, rodzaj projektu, rodzaj klienta czy też własny styl pracy. Jednak umiejętność odnalezienia się w każdej z powyższych ról stanowi o kompetencjach pracowników działów personalnych. Zachowania oraz kompetencje przypisane poszczególnym rolom zawarte zostały w tabeli 1.

Transformacja zarządzania zasobami ludzkimi w poszczególnych organizacjach została już rozpoczęta, jednak odbywać się będzie w różny sposób i w różnym tempie. Akceleratorem tych przemian będzie bez wątpienia outsourcing – przychody firm oferujących takie usługi w samych tylko Stanach Zjednoczonych wzrosły w latach 2001–2002 o blisko 70% (z 60 do 100 mld USD)<sup>7</sup>. Dzięki prze-

<sup>7</sup> Bates S., Fishing For Bigger Business, „HR Magazine”, kwiecień 2002.

kazaniu zewnętrznym firmom administracyjnych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi (np.: prowadzenie listy płac) pracownicy działów personalnych w większym stopniu mogą skoncentrować się na strategicznych działaniach w ramach organizacji.

**Tabela 2. Role, kompetencje i zachowania specjalistów ds. personalnych wg modelu kompetencyjnego konsultanta w zakresie zasobów ludzkich i rozwoju organizacji**

Rola	Kompetencja / wiedza / umiejętność	Zachowanie
Niezależny ekspert	Doradztwo z zakresu ZZL	Wykorzystywanie wiedzy na temat projektowania i wdrażania narzędzi występujących w ramach poszczególnych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi.
		Wykorzystywanie wiedzy na temat projektowania i wdrażania narzędzi służących ocenie efektywności jednostek, zespołów i całej organizacji.
	Doradztwo biznesowe	Wykazywanie głębokiego zrozumienia funkcjonowania biznesu, jego strategii, celów oraz bieżących działań.
		Obserwowanie otoczenia, w celu udzielenia odpowiedzi na pytanie, jak zarządzanie zasobami ludzkimi może wesprzeć organizację.
Zaufany doradca	Doskonałość w prezentacji	Zachowanie spokoju i pewności siebie w kontaktach z pracownikami wszystkich szczebli w organizacji.
		Mówienie z przekonaniem, jasnością oraz pewnością siebie.
	Doskonałość w komunikacji	Dbanie o wiarygodność, poprzez składanie obietnic możliwych do wypełnienia.
		Otwarte komunikowanie własnych przekonań oraz wartości.
Ewaluator działań	Zarządzanie relacjami	Porozumiewanie się z klientami określające wzajemne obowiązki.
		Ocena rezultatów działań w odniesieniu do początkowych ustaleń czynionych wspólnie z klientami.
	Zorientowanie na wyniki	Poszukiwanie i realizowanie projektów, które przynoszą mierzalną wartość dla biznesu.
		Podejmowanie rozsądnego i skalkulowanego ryzyka, w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów.

Tabela 2. (cd.)

Rola	Kompetencja / wiedza / umiejętność	Zachowanie
Uważny obserwator	Rozwaga i wyważenie	Zdobywanie informacji, w celu sprawdzenia i weryfikacji pomysłów, wniosków, hipotez.
		Zadawanie pytań bazujących na różnych modelach, teoriach i punktach widzenia.
	Myślenie systemowe	Postrzeganie sytuacji jako wyniku powiązanych procesów, struktur, systemów oraz zachowań jednostek.
		Identyfikowanie układów i nieformalnych zależności pomiędzy pozornie niezwiązanymi wydarzeniami.
Partner dla klientów wewnętrznych	Zorientowanie na działania serwisowe	Poszukiwanie okazji do spełniania i przekraczania obecnych oraz przyszłych oczekiwań klientów.
		Odwoływanie się do potrzeb klienta podczas realizacji poszczególnych faz projektów.
	Zorientowanie na współpracę	Budowanie atmosfery współpracy poprzez wzajemne poszanowanie i współodpowiedzialność za cele.
		Branie pod uwagę interesów i potrzeb wszystkich stron w sytuacjach konfliktowych.
Lider zmian	Prowadzenie i przewodzenie	Wpływanie na jednostki i zespoły w celu stworzenia warunków, które sprzyjają efektywnej współpracy.
		Prowadzenie jednostek i zespołów w celu rozwoju kompetencji i narzędzi związanych ze zmianami.
	Wpływ na organizację	Wykorzystanie zrozumienia organizacji dla wytworzenia warunków sprzyjających zmianom.
		Wpływanie na kluczowe osoby w organizacji poprzez edukowanie ich w zakresie zarządzania zmianami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Linkage Incorporated, The Compleat Consultant for HR and OD Professionals Development Guide, 1999, s. 7–119.

Powodzenie transformacji zarządzania zasobami ludzkimi uwarunkowane jest przyjęciem nowych ról przez specjalistów ds. personalnych. Analizując obszary, które powoli kształtują się w ramach zarządzania zasobami ludzkimi (analityka finansowa zasobów ludzkich, doradztwo wewnętrzne, współpraca z dostawcami zewnętrznymi, zarządzanie pracownikami o wysokim potencjale, automatyzacja

procesów i rozwój serwisów intranetowych), można zauważyć, że dla sprawnego funkcjonowania w wybranym obszarze pracownicy działów personalnych zmuszeni będą przyjąć co najmniej jedną z powyższych ról. Jednak dopiero umiejętność odnalezienia się w każdej z opisywanych wcześniej ról przez wszystkich specjalistów ds. personalnych znajdujących się w organizacji stanowić będzie o sukcesie transformacji zarządzania zasobami ludzkimi.