

STUDIA I PRACE KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

ZESZYT NAUKOWY 74



Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

SKŁAD RADY NAUKOWEJ „ZESZYTÓW NAUKOWYCH” KZiF

prof. dr hab. Janusz Ostaszewski – przewodniczący
prof. dr hab. Małgorzata Zaleska – vice przewodnicząca
dr Emil Ślązak – sekretarz
prof. dr hab. inż. Jan Adamczyk
dr hab. Stefan Doroszewicz, prof. SGH
prof. dr hab. Jan Kaja
dr hab. Jan Komorowski, prof. PG
dr hab. Tomasz Michalski, prof. SGH
prof. dr hab. Zygmunt Niewiadomski
prof. dr hab. Jerzy Nowakowski
dr hab. Wojciech Pacho, prof. SGH
dr hab. Piotr Płoszajski, prof. SGH
prof. dr hab. Maria Romanowska
dr hab. Anna Skowronek-Mielczarek, prof. SGH
dr hab. Teresa Słaby, prof. SGH
dr hab. Marian Żukowski, prof. UMCS

Recenzenci

prof. dr hab. Zygmunt Bosiakowski
dr Agnieszka Cenker
dr hab. Maciej Mindur
prof. dr hab. Zygmunt Niewiadomski
prof. dr hab. Jerzy Nowakowski
dr hab. Anna Skowronek-Mielczarek, prof. SGH
dr Emil Ślązak
dr Piotr Wachowiak
prof. dr hab. Małgorzata Zaleska

Redaktor

Krystyna Kawerska

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2006

ISSN 1234-8872

Nakład 320 egzemplarzy



Opracowanie komputerowe, druk i oprawa:

Dom Wydawniczy ELIPSA,

ul. Inflancka 15/198, 00-189 Warszawa

tel./fax (0 22) 635 03 01, 635 17 85, e-mail: elipsa@elipsa.pl, www.elipsa.pl

SPIS TREŚCI

Od Komitetu Redakcyjnego i Rady Programowej.....	5
--	---

CZĘŚĆ PIERWSZA

ARTYKUŁY PRACOWNIKÓW NAUKOWYCH.....	9
-------------------------------------	---

Jednolity nadzór bankowy w Europie Mariusz Zygierewicz.....	11
--	----

Wyzwania stojące przed bankami spółdzielczymi w świetle ich aktualnych wyników ekonomicznych Mariusz Zygierewicz.....	30
---	----

Giełda papierów wartościowych w Mongolii Krzysztof Borowski, Jerzy Nowakowski.....	48
---	----

Wybrane systemy transakcyjne wykorzystywane przez inwestorów jednosesyjnych Krzysztof Borowski.....	59
--	----

Korupcja a rola państwa w rozwoju gospodarczym Maciej Mindur.....	75
--	----

Krótkie refleksje związane z wejściem w życie przepisów wykonawczych do ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym Agnieszka Cenkier.....	85
--	----

Systemowy charakter zmian procesów wdrażania rozwiązań informatycznych klasy ERP Bolesław Rafał Kuc, Hoang Tien Nguyen.....	93
---	----

CZĘŚĆ DRUGA

ARTYKUŁY UCZESTNIKÓW STUDIÓW DOKTORANCKICH W KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW.....	103
--	-----

Systemy gwarantowania depozytów, jako elementy sieci bezpieczeństwa finansowego w Polsce i na Ukrainie Yuriy Veremiyenko.....	105
---	-----

Bankowość internetowa w Polsce – stan i perspektywy rozwoju Małgorzata Nowecka.....	124
--	-----

Transakcje elektroniczne w Polsce na tle zwyczajów płatniczych i rozwoju rynku teleinformatycznego Grzegorz Górski.....	141
---	-----

Logistyczna analiza czasów trwania poszczególnych etapów w procesie obsługi klienta Krzysztof Kaźmierczyk.....	155
--	-----

Wpływ zarządzania projektami na tworzenie wartości przedsiębiorstwa Ewa Sońta-Drączkowska.....	172
---	-----

Marka obszarów turystycznych jako element rozwoju turystyki w regionie Maciej Dębski.....	181
--	-----

Krakowskie Centrum Komunikacyjne – jako przykład złożonego finansowania kapitałochłonnych przedsięwzięć inwestycyjnych Paweł Łagowski.....	198
--	-----

Summary.....	215
--------------	-----

OD KOMITETU REDAKCYJNEGO I RADY PROGRAMOWEJ

Prezentowany zeszyt naukowy Nr 74 z serii „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” Szkoły Głównej Handlowej składa się z dwóch części. W pierwszej przedstawiono wyniki badań, studiów porównawczych i analiz przeprowadzonych przez pracowników naukowych Kolegium Zarządzania i Finansów SGH oraz współpracujących ośrodków. Natomiast na część drugą składają się publikacje uczestników seminariów doktorskich realizowanych w ramach Kolegium. Wszystkie opublikowane opracowania uzyskały pozytywne recenzje, w których wysoko oceniono aktualność i duże znaczenie poruszanej problematyki, zarówno dla nauki, jak i praktyki gospodarczej.

Pierwszą część zeszytu otwiera publikacja autorstwa dr. M. Zygierewicza, który stwierdza, że dążenie do ustanowienia jednolitego i zunifikowanego systemu finansowego w Unii Europejskiej zgodnie z tzw. Strategią Lizbońską, a także stworzenie strefy jednawalutowej oznacza konieczność ponownego rozpatrzenia kwestii stabilności systemu bankowego. W tym celu Autor prezentuje koncepcję nadzoru wiodącego oraz jednolitego nadzoru bankowego, przedstawiając korzyści i wady obydwu rozwiązań z perspektywy polskiego sektora bankowego.

W kolejnej publikacji tego samego Autora analizie poddano aktualnie obserwowane w Polsce zjawisko wyższej dynamiki poprawy wyników finansowych banków komercyjnych niż banków spółdzielczych, pomimo odmiennych doświadczeń historycznych w tym zakresie. W publikacji dokonano oceny perspektyw działania banków spółdzielczych przez pryzmat zewnętrznych i wewnętrznych zagrożeń rozwoju tych instytucji finansowych oraz wskazano na potencjalne kierunki poprawy ich wyników w najbliższej przyszłości.

W publikacji autorstwa prof. dr. hab. J. Nowakowskiego oraz dr. K. Borowskiego zawarto charakterystykę giełdy mongolskiej, jako przykładu zorganizowanego rynku kapitałowego jednego z rynków wschodzących (ang. *emerging markets*). Zdaniem Autorów, mimo że giełda mongolska ma obecnie bardzo niską kapitalizację, a jej znaczenie jest wybitnie lokalne, to jednak obserwowane od kilku lat zainteresowanie inwestorów zagranicznych rynkiem chińskim może przenieść się także na giełdę w Ułan Bator. W konsekwencji procesy te mogą doprowadzić do dynamicznego rozwoju rynku kapitałowego w Mongolii.

W kolejnej publikacji dr K. Borowski przedstawił podstawowe techniki stosowane przez inwestorów jednoseryjnych, wyróżniając w tym zakresie metody: strzału stochastycznego, luk otwarcia, sygnałów kupna lub sprzedaży oscylatora stochastycznego po rozpoczęciu notowań, oscylatora O/C oraz następujących po sobie cen zamknięcia. Autor stwierdza, że inwestowanie jednosesyjne naraża inwestorów na dużo mniejsze ryzyko poniesienia straty oraz umożliwia szybsze poznanie wyniku transakcji niż w przypadku inwestycji długoterminowych.

W publikacji autorstwa dr. hab. M. Mindura przedstawiono uwarunkowania zjawiska korupcji w skali międzynarodowej, ze szczególnym uwzględnieniem roli państwa w kreowaniu rozwoju gospodarczego. Zdaniem Autora zwalczanie korupcji w życiu gospodarczym nie może odbywać się poprzez ograniczanie roli i rezygnowanie z kompetencji zarezerwowanych dla państwa. Tym samym w publikacji zawarto pogląd, że osłabienie państwa bez wytyczenia i realizowania koncepcji rozwojowych może przynieść bardzo niekorzystne wyniki makroekonomiczne.

W kolejnej publikacji dr A. Cenker zaprezentowała stan rozwoju projektów partnerstwa publiczno-prywatnego w warunkach rozpoczęcia obowiązywania przepisów wykonawczych do ustawy z lipca 2005 r. Autorka stwierdza, że długi czas oczekiwania na akty wykonawcze spowodował całkowity zastój w realizowaniu inwestycji na zasadach partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce. Ponadto, nowe przepisy rodzą wątpliwości dotyczące możliwości sprostania skomplikowanym obowiązkom, jakie są aktualnie nakładane na podmioty publiczne zainteresowane współpracą z inwestorami prywatnymi.

Natomiast prof. dr hab. **Bolesław Rafał Kuc** i mgr **Hoang Tien Nguyen** zaprezentowali w swojej publikacji problematykę wdrażania w przedsiębiorstwie zintegrowanych systemów informatycznego zarządzania klasy ERP. Autorzy przeanalizowali elementy składowe systemów ERP oraz przedstawili uwarunkowania ich wdrożenia, wskazując na kluczowe czynniki sukcesu tego procesu.

W drugiej części niniejszego zeszytu Autorzy przygotowujący rozprawy doktorskie w Kolegium Zarządzania i Finansów SGH poruszają szerokie spektrum zagadnień z zakresu finansów i zarządzania.

W otwierającym tę część zeszytu opracowaniu mgr Y. Veremiyenko dokonał analizy porównawczej systemów gwarantowania depozytów w Polsce i na Ukrainie pod względem zasad ich funkcjonowania, sposobu i form udzielania pomocy zagrożonym bankom oraz metody zasilania funduszy gwarancyjnych w środki finansowe. W publikacji zidentyfikowano główne różnice w zakresie systemów gwarancyjnych analizowanych krajów, podkreślając szczególnie odmienne rozwiązania w zakresie wysokości kwoty gwarantowanej, sposobu zasilania funduszu w środki finansowe oraz kompetencji instytucji gwarancyjnej.

Mgr M. Nowecka w swojej publikacji dokonała oceny stanu rozwoju bankowości internetowej w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem postaw klientów wobec tej innowacyjnej metody kontaktu z bankiem. W tym celu Autorka przedstawiła wyniki badań ankietowych poświęconych rynkowym uwarunkowaniom korzystania z bankowości internetowej oraz dokonała analizy wyników sondaży prowadzonych przez firmy badania opinii społecznej w Polsce w ciągu ostatnich kilku lat.

Mgr G. Górski w swojej publikacji porusza zagadnienia znaczenia zaufania do transakcji elektronicznych, jako czynnika determinującego rozwój rynku *e-commerce* oraz uwarunkowań dostępności usług elektronicznych. Autor podjął analizę przyzwyczajzeń płatniczych polskich konsumentów oraz ich zaufania do elektronicznych środków płatności. W publikacji podkreślono także szczególną rolę organów administracji państwowej, które poprzez działania systemowe powinny przyczynić się do rozwoju rynku teleinformatycznego w Polsce.

Mgr K. Kaźmierczak analizuje w swoim opracowaniu sposoby skrócenia czasu realizacji zamówień złożonych przez klienta, jako elementu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zdaniem Autora optymalizacja procesu obsługi klienta umożliwia m.in. zmniejszenie zapasów nie tylko u producenta, ale również u klienta, oraz znacząco wpływa na zmniejszenie kosztów magazynowania. W konsekwencji tych zmian przedsiębiorstwo uzyskuje zwiększenie wartości dodanej tworzonej w procesie sprzedaży.

Jako cel swojej publikacji mgr E. Sońta-Kaźmierczak przyjęła próbę odpowiedzi na dwa pytania badawcze dotyczące zasad pomiaru aktualnego poziomu kompetencji organizacji w zakresie zarządzania projektami oraz identyfikacji znaczenia pojęcia wartości zarządzania projektami w organizacji. W tym celu Autorka przedstawiła trzy wybrane modele dojrzałości projektowej organizacji, tj. CMMI, PMMM oraz OPM3. W publikacji zawarto także charakterystykę systemu wartości dodanej zarządzania projektami, który uwzględnia cztery zrównoważone perspektywy tworzenia wartości, tj. procesów, zdobywania wiedzy, klienta i rynku oraz finansową.

Mgr M. Dębski przedstawia koncepcję marki w branży turystycznej poprzez analizę przykładów działań służących wykreowaniu marki regionu. Wykorzystując

teorię marketingu związaną z kształtowaniem marki oraz uwzględniając dualny charakter produktu turystycznego, Autor prezentuje specyfikę marki turystycznej oraz argumentuje potrzebę jej kreowania. Ponadto, w publikacji podkreślono szczególne znaczenie marki jako miejsca destynacji, gdyż czynnik ten, zdaniem Autora, ma główne znaczenie dla podniesienia efektywności działań marketingowych.

W swoim opracowaniu mgr P. Łagowski zaprezentował metody finansowania inwestycji infrastrukturalnych opartych na partnerstwie publiczno-prywatnym. W tym celu Autor wyróżnia trzy podstawowe modele partnerstwa funkcjonujące w krajach Unii Europejskiej. Zawarte w publikacji przykłady empiryczne posłużyły do przedstawienia potencjalnych możliwości rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce, szczególnie w zakresie finansowania kapitałochłonnych inwestycji infrastrukturalnych w dużych aglomeracjach miejskich.

Zawarte w zeszycie publikacje umożliwiają zapoznanie się z interesującymi wynikami badań, a tym samym stanowią podstawę do wymiany poglądów oraz inspirację do dalszych studiów i analiz. Niniejsze wydawnictwo, podobnie jak poprzednie zeszyty z tej serii, ma zasięg europejski, gdyż wysyłane jest do bibliotek ekonomicznych, ośrodków naukowych oraz instytucji centralnych w Polsce i innych krajach.

Życząc Czytelnikom interesującej lektury i dziękując wszystkim, którzy przyczynili się do powstania kolejnego zeszytu naukowego Kolegium Zarządzania i Finansów, zwłaszcza Autorom i Recenzentom, łączymy wyrazy szacunku i uznania.

Prof. dr hab. Małgorzata Zaleska
Dr Emil Ślązak

CZĘŚĆ PIERWSZA

ARTYKUŁY PRACOWNIKÓW NAUKOWYCH

Jednolity nadzór bankowy w Europie

1. Wprowadzenie

W czasie, gdy w Polsce trwa ożywiona dyskusja na temat zmian w kształcie nadzoru bankowego i nadzoru nad pozostałymi instytucjami finansowymi, w Europie od dłuższego czasu prowadzona jest dyskusja na temat potrzebnych zmian w kształcie nadzoru nad bankami działającymi na terenie Unii Europejskiej. Ustanowienie jednego, zunifikowanego systemu finansowego w Europie lub przynajmniej dążenie do osiągnięcia tego celu zgodnie z przyjętą tzw. Strategią Lizbońską, a także stworzenie strefy waluty euro wymusza zajęcie się problemem stabilności systemu bankowego w zupełnie innym kontekście. Pojawienie się banków prowadzących działalność na obszarze przynajmniej dwóch krajów członkowskich Unii Europejskiej tworzy nowe warunki do sprawowania skutecznego nadzoru nad instytucjami bankowymi. Globalizacja gospodarki światowej w ostatnich latach wskazuje, że proces powiększania się obszaru terytorialnego działania banków w Europie jest nieuchronny i musi postępować, jeśli banki europejskie mają stać się realną konkurencją dla banków pozaeuropejskich działających w skali światowej. W tym kontekście nowego znaczenia nabiera kwestia sprawowania nadzoru nad takimi podmiotami. W wyniku prowadzenia działalności transgranicznej nie tylko rozmiary nadzorowanych podmiotów ulegają szybkiemu zwiększeniu, ale zwiększa się złożoność kontroli działalności bankowej na skutek podlegania różnym fragmentarycznym regulacjom, obowiązującym w poszczególnych krajach członkowskich. Fragmentaryczność dotyczy także zasad sprawowania nadzoru nad działalnością bankową. Banki działające w skali paneuropejskiej uznają takie podejście za wyraźną barierę regulacyjną dla wzrostu swojej działalności i ograniczenie możliwości wykorzystania efektów ekonomii skali. Badania prowadzone w Unii Europejskiej w zakresie ustanowienia faktycznego podziału pracy między poszczególne nadzory krajowe są istotną częścią procesu tworzenia jednolitego rynku finansowego w Europie i zarazem tematem niniejszego opracowania.

2. Aktualny stan prawny

Obecnie obowiązujący porządek prawny w zakresie nadzoru został określony w Unii Europejskiej tzw. drugą dyrektywą bankową, która weszła w życie w 1993 r.

i następnie została wraz z innymi dokumentami połączona w jednej dyrektywie z 20 marca 2000 r. (dyrektywa 2000/12/WE)¹. Dyrektywa ta określiła jeden zasadniczy podział uprawnień nadzorców bankowych. Zgodnie z jej treścią bank (lub instytucja kredytowa w terminologii unijnej) może otworzyć oddział w innym kraju członkowskim, działający w takim zakresie, w jakim może wykonywać określone czynności w kraju macierzystym – kraju siedziby instytucji finansowej. Dzięki temu uzyskanie licencji bankowej w jednym z krajów członkowskich pozwala bankowi na prowadzenie faktycznie działalności bankowej we wszystkich krajach Unii Europejskiej. Jednocześnie tak prowadzona działalność przez bank podlega kontroli ze strony tylko jednego nadzoru bankowego – nadzoru właściwego dla kraju siedziby instytucji kredytowej. Z drugiej strony, nadzorca kraju, w którym ma być założony zagraniczny oddział instytucji kredytowej, nie ma możliwości sprzeciwienia się powstaniu takiego oddziału i nie może sprawować efektywnego nadzoru nad tą jednostką. Uprawnienia kraju goszczącego oddział mogą ograniczać się tylko do okresowego zbierania od oddziału danych o charakterze statystycznym, do wykonywania nadzoru pod względem płynności oddziału oraz wydania zakazu świadczenia usług przez oddział, jeśli naruszy on przepisy prawa w tym zakresie. W sytuacjach pojawienia się niebezpieczeństwa nadzorca kraju goszczącego może przedsięwziąć środki ostrożnościowe, niezbędne dla ochrony interesów deponentów, inwestorów i odbiorców usług oferowanych przez oddział. Przy tym podziale kompetencji między różne nadzory krajowe potrzebna jest bliska współpraca między tymi podmiotami, co często wiąże się z zawieraniem przez tych nadzorców tzw. porozumień o współpracy.

Wymienione powyżej zasady nie odnoszą się jednak do sprawowania nadzoru nad działalnością bankową prowadzoną w innym kraju za pośrednictwem banku – podmiotu zależnego od zagranicznej instytucji kredytowej. W praktyce ta forma prowadzenia działalności jest tak samo popularna w Unii Europejskiej jak świadczenie usług bankowych za pośrednictwem zagranicznego oddziału instytucji kredytowej². W odniesieniu do zależnego podmiotu bankowego nadzór nad jego działalnością sprawuje nadzór kraju, w którym znajduje się siedziba podmiotu zależnego. Jednocześnie jednak nadzór bankowy właściwy dla kraju siedziby podmiotu dominującego wykonuje funkcje nadzorcze na bazie skonsolidowanej dla całej grupy bankowej. Przy takiej konstrukcji wykonywania nadzoru

¹ Dyrektywa 2000/12/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 20 marca 2000 r. odnosząca się do podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje kredytowe (Dz. Urz. Unii Europejskiej z 26 maja 2000 r. L Nr 126 ze zm.).

² W 2004 r. w 25 krajach Unii Europejskiej działało 509 banków zależnych od zagranicznych instytucji kredytowych pochodzących z innego kraju Europejskiego Obszaru Gospodarczego i 621 oddziałów zagranicznych instytucji kredytowych. EU banking structures, European Central Bank, Frankfurt 2005, s. 57, 59.

w grupach bankowych, prowadzących działalność gospodarczą w wielu krajach Unii Europejskiej, powstaje problem konieczności poddania się wielokrotnemu nadzorowi. Na bazie indywidualnej nadzór jest sprawowany przez nadzór właściwy dla miejsca siedziby podmiotu zależnego, natomiast na szczeblu skonsolidowanym nadzór jest wykonywany przez instytucję nadzorczą znajdującą się w kraju siedziby podmiotu dominującego grupy bankowej. Trzeba przy tym pamiętać, że nadzór to nie tylko kontrola działalności banków i konieczność przygotowywania przez banki okresowych sprawozdań finansowych na potrzeby nadzoru, ale sprawowanie nadzoru obejmuje także wydawanie specyficznych regulacji prawnych w obszarach dotychczas nie podlegających harmonizacji prawa w Unii Europejskiej. W efekcie paneuropejski bank musi współpracować z nadmiarem nadzorów podlegających różnej jurysdykcji, gdzie każdy działa na podstawie odmiennych zasad i procedur³.

Te różnice w podejściu różnych nadzorów bankowych powodują w konsekwencji zróżnicowanie wymogów regulacyjnych dla poszczególnych podmiotów zależnych, choć te banki w ramach grupy tworzą pewną całość i z punktu widzenia zarządzania grupą bankową zdecydowanie wygodniejsze byłoby stosowanie zuniifikowanych zasad regulacyjnych i wymogów sprawozdawczych. Dlatego też duże podmioty bankowe, chcące rozwijać swoją aktywność zagraniczną, postrzegają wielość nadzorów jako istotną barierę dla rozwoju bankowości transgranicznej w Unii Europejskiej. Utrzymywanie wielu nadzorów powoduje zwiększenie kosztów prowadzenia działalności bankowej w skali międzynarodowej, powielanie zadań i częściowe pokrywanie zakresu odpowiedzialności. Wprowadzenie skonsolidowanego nadzoru byłoby zatem najlepszym rozwiązaniem⁴. Takie podejście uzasadnia się nowym modelem funkcjonowania banku. Konstrukcja dominującego podmiotu bankowego i raczej oddzielonych zależnych podmiotów zagranicznych jest przestarzałym wzorcem. Współcześnie coraz więcej międzynarodowych banków posiada zintegrowany system operacji transgranicznych i zasadnicze funkcje banku są scentralizowane. Istnieje więc potrzeba globalnego zarządzania ryzykiem i zuniifikowanego systemu sprawozdawczego i nadzoru⁵.

Zachętę do prowadzenia dyskusji w tym kierunku stanowi treść dyrektywy 2006/48/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 14 czerwca 2006 r. w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje kredytowe⁶. Na mocy art. 129 ust. 2 będą stosowane specyficzne metody współpracy między nadzorami

³ Ch. Walkner, J-P. Raes, Integration and consolidation in EU banking – an unfinished business. European Economy, Economic Paper nr 226, European Commission, Bruxelles 2005, s. 37–38.

⁴ U. Wassmuth, What future for European banking supervision? European Banking Federation News, No. 12, March 2006, s. 10.

⁵ Ch. Lajoie, Towards a more effective and efficient supervision in Europe: a bank's view. Prezentacja na konferencji EBF Consolidated Supervision Roundtable, Bratislava, 3 February 2006, s. 4.

⁶ Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej z 30 czerwca 2006 r. L Nr 177.

bankowymi z różnych krajów. Te specjalne relacje będą dotyczyć tylko nielicznych sytuacji, jak zezwolenie bankom na obliczanie kwot ekspozycji ważonych ryzykiem za pomocą wewnętrznych ratingów (metoda IRB), na stosowanie własnych oszacowań LGD (strat w przypadku niewykonania zobowiązania), współczynników konwersji, stosowanie zaawansowanej metody pomiaru opartej na własnym systemie pomiaru ryzyka operacyjnego lub stosowanie metody modeli wewnętrznych (IMM) do obliczania wartości ekspozycji dla instrumentów pochodnych i im podobnych. W takich przypadkach procedura udzielania zezwolenia będzie następująca. Wniosek składany jest dla całej grupy w nadzorze właściwym dla podmiotu dominującego, a następnie wszystkie zainteresowane nadzory mają okres 6 miesięcy na wypracowanie wspólnej decyzji. W przypadku braku consensusu nadzorca właściwy dla podmiotu dominującego podejmuje decyzję indywidualnie i jest ona przekazywana innym zainteresowanym nadzorom. Decyzja musi być uzasadniona i dokument ją zawierający musi uwzględniać zastrzeżenia innych nadzorów, ale ostateczna decyzja może być podjęta przez nadzorcę skonsolidowanego w odpowiednim czasie i stanowi to istotne ograniczenie praw dla pozostałych nadzorów zaangażowanych w proces decyzyjny. Wprawdzie te nowe podejście odnosi się tylko do bardziej zaawansowanych metod wyznaczania wymogów kapitałowych w banku, tym samym stanowi zaledwie niewielki wyłom w dotychczasowym systemie komunikowania się nadzorów bankowych, niemniej jednak jest to wyraźny precedens. Można domniemywać, że w pierwszym okresie po wejściu w życie dyrektywy, praktyczne efekty jej stosowania będą wnikliwie obserwowane, aby stanowić wiedzę niezbędną przed ewentualnymi dalszymi zmianami w zasadach sprawowania nadzoru w skali międzynarodowej.

W innych częściach dyrektywy poruszone są także sprawy współpracy między nadzorami, ale nie zawierają one już tak bardzo nowatorskiego podejścia. W art. 131 stanowi się, że w celu usprawnienia i zapewnienia skuteczności nadzoru właściwe organy odpowiedzialne za nadzór skonsolidowany oraz inne właściwe organy dysponują pisemnymi uzgodnieniami w kwestii koordynacji i współpracy. Zapis ten jest ważny, gdyż dotychczas praktyka zawierania pisemnych umów nie była zbyt powszechna – przynajmniej polski nadzór miał trudności z zawarciem stosownych porozumień z organami nadzorczymi innych krajów europejskich. Natomiast w art. 132 zapisano, że właściwe organy ściśle ze sobą współpracują, m.in. przekazując, na żądanie lub z własnej inicjatywy, wszystkie niezbędne informacje. Oba artykuły kładą nacisk na zasadę współpracy, ale jednocześnie nie wprowadzają zmian w dotychczasowych kompetencjach poszczególnych organów nadzorczych.

W tym samym kierunku zmierzają wytyczne dla współpracy między nadzorcą konsolidującym a nadzorcą kraju goszczącego (właściwego dla kraju sie-

dziby podmiotu zależnego) przedstawione przez Komitet Europejskich Nadzorców Bankowych (CEBS). Wprawdzie nie są one prawem, ale stanowią istotną wskazówkę dla nadzorów bankowych w Europie. Na podstawie wytycznych Bazylejskiego Komitetu Nadzorców Bankowych CEBS wskazał podstawowe zasady współpracy oraz zaproponował podział zadań między nadzór konsolidujący oraz nadzory krajów goszczących. Zgodnie z nimi każdy nadzorca zachowuje swoje dotychczasowe prawa i obowiązki, natomiast wskazano również, w jaki sposób nadzorca konsolidujący powinien koordynować wymianę informacji między nadzorami oraz działalność nadzorców. Służyć to ma uniknięciu niepotrzebnej komunikacji i powtarzaniu zadań zarówno w nadzorach bankowych, jak i w nadzorowanych instytucjach⁷. Warto także podkreślić, że – w przeciwieństwie do wcześniejszego dokumentu konsultacyjnego CEBS w tej sprawie – zrezygnowano z projektu wytycznej, zgodnie z którą grupa bankowa wszystkie informacje miała przekazywać wyłącznie do nadzorca konsolidującego⁸. Propozycja takiego zapisu budziła zastrzeżenia nadzorców krajów goszczących, które obawiały się braku regularnego dostępu do danych z instytucji podlegających nadzorowi kraju siedziby podmiotu zależnego.

3. Ocena dzisiejszego stanu

Obecny podział uprawnień nadzorczych w Unii Europejskiej trudno uznać za satysfakcjonujący i odpowiadający współczesnemu poziomowi rozwoju rynku finansowego. Ta ocena powstaje w warunkach, gdy proces integracji transgranicznej jest aktywnie promowany przez wprowadzenie wspólnej waluty euro i trwającą harmonizację regulacji, czego przejawem w ostatnich latach jest Plan Rozwoju Usług Finansowych (*Financial Services Action Plan*). Do tej pory integracja zajmowała przeważnie miejsce na rynku hurtowym, takim jak rynek pieniężny czy rynki obligacji. Wiele segmentów bankowości inwestycyjnej, takich jak pozyskiwanie kapitału oraz rynek fuzji i przejęć, zdominowany jest przez globalnych gigantów. Finansowe usługi detaliczne, wręcz przeciwnie, są wciąż kontrolowane głównie przez graczy krajowych, przynajmniej w krajach „starej Unii Europejskiej”. Ale ta sytuacja szybko się zmienia. Jeszcze kilka lat temu konsolidacja transgraniczna dotyczyła mniejszych państw lub nowych państw członkowskich. Obecnie banki francuskie, hiszpańskie, niemieckie i brytyjskie próbują tworzyć europejskie platformy. Na przełomie lat 2005 i 2006 rynek finansowy był świadkiem głośnej walki

⁷ Guidelines for co-operation between consolidating supervisors and host supervisors. Committee of European Banking Supervisors, 25 January 2006.

⁸ Guidelines for co-operation between consolidating supervisors and host supervisors. Committee of European Banking Supervisors, CEBS CP 09, 8 July 2005.

o przejęcia banków zapoczątkowanej zgłoszeniem oferty przejęcia dwóch banków włoskich przez banki zagraniczne⁹.

Równolegle zmienia się także struktura organizacyjna międzynarodowych firm finansowych. Następuje wyraźne odejście od podejścia opartego na modelu poszczególnych krajów na rzecz modelu opartego na liniach biznesowych w banku, a także większa integracja i centralizacja zarządzania grupą, w tym zarządzania ryzykiem, kontroli wewnętrznej. Większy nacisk kładzie się na mierzenie poziomu ryzyka w skali całej firmy. Ta zmiana wpływa, oczywiście, na sposób podejmowania decyzji w banku w zakresie ryzyka ponoszonego w działalności bankowej. Obserwujemy wyraźny trend w zakresie centralizowania najważniejszych funkcji zarządzania przypisanych wcześniej do oddzielnych podmiotów działających w ramach grupy bankowej¹⁰.

W przypadku posiadania przez bank zagranicznego podmiotu w formie spółki zależnej powstają wspomniane wyżej dodatkowe koszty funkcjonowania wielu instytucji nadzorczych i powielania tych samych działań na potrzeby różnych niezależnych podmiotów. W sytuacji powstania kryzysu w grupie finansowej każdy z nadzorców ma mandat tylko do chronienia deponentów banku nadzorowanego przez dany organ. Rozwiązanie problemu kryzysowego nie będzie szczególnie trudne, gdy znaczenie zagranicznych podmiotów zależnych będzie niewielkie zarówno z punktu widzenia nadzorowanej grupy bankowej, jak i rozmiarów rynku finansowego kraju goszczącego. Natomiast, gdy ekspozycja bankowa jest znacząca w kilku krajach, łatwo może dojść do sytuacji, w której różne decyzje podejmowane przez lokalnych nadzorów mogą być optymalne z punktu widzenia funkcjonowania rynków lokalnych i lokalnych spółek na tych rynkach, nie są one jednak jednocześnie optymalne z punktu widzenia oceny kondycji finansowej całej grupy bankowej.

W przypadku istnienia zagranicznych oddziałów instytucji kredytowej nadzorca kraju macierzystego (siedziby banku dominującego) ponosi większą odpowiedzialność (i koszty) za funkcjonowanie całego banku. Jednocześnie jednak nadzór kraju macierzystego może podejmować nie zawsze optymalne decyzje z punktu widzenia kraju goszczącego, w którym znajduje się oddział banku. Ten problem może szczególnie silnie wystąpić w sytuacji, gdy oddział zagraniczny banku ma relatywnie niewielkie znaczenie w skali działalności całego banku, ale zarazem oddział ten ma poważne znaczenie z punktu widzenia całego sektora bankowego kraju goszczącego. Wówczas finansowe problemy w zagranicznym oddziale banku międzynarodowego mogą mieć tylko ograniczone negatywne skutki, podczas gdy

⁹ E. Srejber, Nadzór ponad granicami, „Gazeta Bankowa”, 2006, Nr 19, s. 13.

¹⁰ S. Oosterloo, D. Schoenmaker, A lead supervisor model for Europe, The Financial Regulator, Central Banking Publications Ltd, London 2004, Vol. 9, No. 3, s. 35–36.

mogą one powodować znaczne implikacje dla systemu finansowego kraju goszczącego¹¹. Z tego powodu skala odpowiedzialności nadzorcy kraju macierzystego nad zagranicznymi oddziałami banku może być przedmiotem troski nadzoru kraju goszczącego oddział.

Na wyzwania związane z kształtem nadzoru bankowego w Europie zwracają też uwagę Komisja Europejska i Parlament Europejski. W Białej Księdze Komisji Europejskiej, poświęconej polityce w dziedzinie usług finansowych na lata 2005–2010, kwestii wyzwań związanych z nadzorem przeznaczono znaczną część dokumentu. Wymieniono w niej cztery zasadnicze wyzwania na najbliższe pięć lat. Są to:

- 1) potrzeba konkretyzacji i optymalizacji podziału kompetencji pomiędzy organy kraju pochodzenia i państwa przyjmującego, w miarę rosnącego tempa integracji i ustalania sposobów postępowania w przypadku niekontrolowanego rozprzestrzeniania się skutków określonych zdarzeń,
- 2) potrzeba zbadania możliwości przenoszenia zadań i kompetencji na inne organy, przy czym należy zadbać o to, by organy nadzoru dysponowały wszystkimi niezbędnymi informacjami, a ich współpraca opierała się na wzajemnym zaufaniu,
- 3) potrzeba zwiększenia efektywności nadzoru poprzez unikanie dublowania wymogów w zakresie sprawozdawczości i informacji,
- 4) potrzeba takiego zorganizowania współpracy, żeby była ona bardziej konsekwentna i szybsza, a także konieczność stworzenia prawdziwej kultury nadzoru dla całej Unii Europejskiej¹².

Parlament Europejski w swojej rezolucji z 4 lipca 2006 r. w sprawie większej konsolidacji usług finansowych także zwraca uwagę na kwestię nadzoru bankowego, poświęcając temu zagadnieniu cały rozdział. Parlament Europejski z zadowoleniem przyjął najnowsze środki w dziedzinie nadzoru ostrożnościowego, w tym wspomnianą już dyrektywę w sprawie wymogów kapitałowych. Wyraził on także przekonanie, że w obowiązującym prawodawstwie posunięciom powinno towarzyszyć wprowadzenie jasnego i zrównoważonego podziału kompetencji i zakresu odpowiedzialności pomiędzy organami nadzoru w kraju pochodzenia i w kraju przyjmującym (goszczącym). Wezwano Komisję Europejską do uwzględnienia w swoich wnioskach trudności, jakie napotykają niektóre krajowe organy regulacyjne podejmując interwencje na rynkach, które charakteryzują się silną obecnością kapitału zagranicznego. Parlament uważa, że obecnie działające sieci współpracy

¹¹ M. Schueler, Incentive problems in banking supervision – The European case. Centre for European Economic Research (ZEW), Mannheim 2003, za: Ch. Walkner, J-P. Raes, Integration..., *op. cit.*, s. 38.

¹² Biała Księga. Polityka w dziedzinie usług finansowych na lata 2005–2010, Komisja Europejska, Bruksela, grudzień 2005 r., s. 12–13.

krajowych organów nadzoru nie są wystarczające, aby stawić czoło sytuacjom kryzysowym. Niezbędne jest ujednoczenie standardów sprawozdawczości oraz przybliżenie wewnętrznych zasad funkcjonowania nadzorów bankowych. Instytucje Unii Europejskiej, w szczególności Parlament, powinny bezzwłocznie podjąć debatę na temat struktury nadzoru rynków finansowych Unii Europejskiej¹³.

Ze swej natury powyższe stwierdzenia mają jedynie ogólny charakter. Wskazują jednak na istotę zagadnienia i problem konieczności pilnego rozwiązania tych przeszkód, hamujących rozwój bankowości transgranicznej w Unii Europejskiej. Zasadniczą kwestią jest wybór rozwiązania, jakie mogłoby w praktyce zostać przyjęte w Unii Europejskiej, oraz określenie warunków, jakie musiałyby być spełnione, aby cel ten można było osiągnąć.

4. Możliwe scenariusze rozwiązania problemu

W teorii pojawiło się kilka zasadniczych koncepcji przebudowy obecnej struktury praw i odpowiedzialności poszczególnych organów nadzoru bankowego.

Na jednym końcu, jako skrajne, może być przyjęte rozwiązanie, w którym nie ma żadnej współpracy między poszczególnymi nadzorcami krajowymi. Wszystkie decyzje są podejmowane przez nadzorcę kraju goszczącego. Takie rozwiązanie może być szczególnie interesujące w krajach, w których znaczną część lokalnego sektora bankowego stanowią banki z przewagą kapitału zagranicznego. Podejście to ogranicza rozmiary działań, w których zarządzanie ryzykiem kredytowym, operacyjnym, rynkowym i płynnością jest delegowane na szczebel grupy bankowej. To rozwiązanie prowadzi oczywiście do nieefektywności wykorzystania środków finansowych w grupie bankowej, ale jednocześnie zapewnia łatwiejsze nadzorowanie lokalnych podmiotów zależnych na bazie jednostkowej i szybkie podejmowanie racjonalnych działań nadzorczych w odniesieniu do tego podmiotu¹⁴.

Na drugim krańcu spektrum możliwych modeli znajduje się system, w którym istnieje silny nadzór kraju macierzystego, i zarówno nadzór kraju macierzystego, jak i nadzorcy krajów goszczących stosują praktyki i nadzorują decyzje podejmowane przez nadzorcę macierzystego w odniesieniu do wszystkich podmiotów wchodzących w skład grupy bankowej. Takie rozwiązanie jest docelowo preferowane przez większość banków prowadzących działalność w skali międzynarodowej¹⁵.

¹³ Rezolucja Parlamentu Europejskiego w sprawie większej konsolidacji usług finansowych (2006/2081(INI)), Strasburg, 4 lipca 2006 r.

¹⁴ S. Hill, Time for lead supervision, The Financial Regulator, Central Banking Publications Ltd, London 2005, Vol. 9, No. 4, s. 53.

¹⁵ *Ibidem*, s. 53.

Poza tymi skrajnymi podejściami istnieją różne możliwe warianty współpracy między nadzorem macierzystym a nadzorami kraju goszczącego. Szczegółowe formy współdziałania różnych nadzorów mogą różnić się od siebie.

Jednym z takich rozwiązań może być instytucja nadzorcy wiodącego. Taki model został zastosowany w przedstawionej wyżej najnowszej dyrektywie bankowej. Istota nadzoru wiodącego (*lead supervision*) sprowadza się do znajdowania konsensusu między wszystkimi zainteresowanymi nadzorami, w celu wypracowania jednej polityki sprawowania nadzoru w stosunku do całej grupy bankowej. Poza tą generalną ideą ta koncepcja może przewidywać istnienie różnych szczegółowych wariantów. Jednym z nich może być brak regulacyjnego określenia roli nadzorcy wiodącego, a nadzór ten pełniłby jedynie funkcje inicjujące w zakresie podejścia stosowanego w odniesieniu do całej grupy bankowej. Funkcja podmiotu wiodącego ograniczałaby się do roli mediatora. Rozwiązanie, w którym nadzorca kraju macierzystego pełni rolę *primus inter pares*, jest preferowana przez S. Hilla. Jego zdaniem, cel wspólnego sprawowania nadzoru powinien być osiągnięty przez rozszerzanie zakresu wspólnych prac w związku z wyzwaniem stojącymi przed grupą bankową w skali międzynarodowej. Tylko poznanie wzajemnych zasad sprawowania nadzoru, procesu podejmowania decyzji, kultury działania umożliwi nadzorom osiągnięcie sukcesu przez wzajemne zaufanie i zrozumienie, i przyczyni się do uniknięcia napięć związanych z oceną sytuacji w poszczególnych częściach grupy bankowej¹⁶.

Inni uczestnicy dyskusji argumentują, że ten model współpracy wymaga jednak umocowania prawnego i powinien istnieć zdefiniowany poziom władztwa nadzorcy wiodącego nad nadzorcami kraju goszczącego, aby system mógł działać sprawnie¹⁷. Takie rozwiązanie zastosowano już w dyrektywie Unii Europejskiej w zakresie akceptacji wybranych modeli z filaru II Nowej Umowy Kapitałowej. Za takim modelem opowiedzieli się również uczestnicy okrągłego stołu europejskich usług bankowych. Ich zdaniem, nadzór kraju goszczącego powinien być zaangażowany w proces nadzorczy, gdyż lepiej zna on lokalne warunki rynkowe. Temu zadaniu służyć miałyby powołanie kolegium nadzorców (dla każdej grupy bankowej oddzielnie), które pełniłoby funkcje doradcze dla nadzorcy wiodącego. Jednocześnie nadzorcy kraju goszczącego nie mieliby możliwości opóźniania decyzji podejmowanych przez wiodącego nadzorcę¹⁸. Oznaczałoby to wyraźne ograniczenie znaczenia nadzorców kraju goszczącego.

Pewną modyfikację ostatniego z wymienionych modeli stanowi koncepcja przedstawiona przez D. Schoenmakera i S. Oosterloo. Zgodnie z tą propozycją

¹⁶ *Ibidem*, s. 56.

¹⁷ *Ibidem*, s. 54–55.

¹⁸ Towards a Lead Supervisor for Cross Border Financial Institutions in the European Union, European Financial Services Round Table, Bruxelles 2004.

nadzorca wiodący ponosi pełną odpowiedzialność za operacje podejmowane w skali Unii Europejskiej przez oddziały zagraniczne, jak i przez podmioty zależne grupy bankowej, ale jednocześnie wiodący nadzorca ma europejski mandat. To rozwiązanie ma zapewnić, że przy podejmowaniu decyzji będą brane pod uwagę interesy wszystkich deponentów i wszystkich krajów, których dotyczy działalność grupy bankowej. Autorzy dopuszczają możliwość, że narodowi nadzorcy będą wówczas współpracować z instytucjami decyzyjnymi lub agencjami unijnymi. Ich zdaniem, jest to optymalne rozwiązanie, gdyż spełnia warunki efektywnego nadzoru, zapewnia stabilność finansową, konkurencyjność grup bankowych, a jednocześnie nadzór znajduje się blisko nadzorowanych podmiotów i operacji przez nie wykonywanych¹⁹.

Później ta koncepcja nadzoru wiodącego została jeszcze znowelizowana. Potrzeba nowego podejścia wynikała z obawy, że przy przyjęciu zapisów analogicznych do treści dyrektywy o wymogach kapitałowych nadzorca kraju macierzystego może celowo zwlekać z prowadzeniem faktycznej dyskusji z nadzorcami krajów goszczących, aby po upływie okresu przewidzianego prawnie na dyskusję (6 miesięcy we wspomnianej dyrektywie) samemu podjąć decyzję, bez faktycznych konsultacji z nadzorami krajów goszczących. W celu rozwiązania tego problemu zaproponowano powołanie specjalnego komitetu, który by zajmował się pośrednictwem między nadzorcą wiodącym a nadzorami krajów goszczących. W skład komitetu mieliby wchodzić m.in. przedstawiciele organów europejskich (np. Prezes Europejskiego Banku Centralnego, szef Komitetu Europejskich Nadzorców Bankowych czy Komisarz ds. Rynku Wewnętrznego)²⁰.

Najdalej sięgającą koncepcją zmiany stanu obecnego jest idea powołania centralnej instytucji nadzorczej w ramach europejskiego porządku prawnego. W tym modelu nadzór ma mandat Unii Europejskiej do sprawowania nadzoru nad instytucjami kredytowymi działającymi na jej terytorium. Tym samym również w tym przypadku nadzór powinien działać w interesie wszystkich deponentów i wszystkich krajów członkowskich Unii Europejskiej. Ta nowo powołana instytucja nie powinna sprawować funkcji nadzorczych w odniesieniu do wszystkich banków działających w Unii Europejskiej, ale ograniczyć się do prawdziwie europejskich banków, a więc podmiotów działających w skali międzynarodowej. Tym samym utrzymane byłoby funkcjonowanie nadzorów krajowych, które wypełniałyby swoją rolę w stosunku do banków działających lokalnie. Zdaniem pomysłodawcy tej koncepcji – Rolfa Breuera, europejski nadzorca mógłby współpracować z nadzorcami krajowymi. Europejski nadzorca miałby ponadnarodowy charakter. Dzięki

¹⁹ S. Oosterloo, D. Schoenmaker, A lead supervisor..., *op. cit.*, s. 39.

²⁰ C. Goodhart, D. Schoenmaker, Burden sharing in a banking crisis in Europe, LSE Financial Market Group, Special Paper Series, London 2006, s. 5.

takiemu umiejscowieniu nadzoru nad grupami międzynarodowymi szczególnie rola przypadłaby Europejskiemu Bankowi Centralnemu²¹.

Najnowsza propozycja zmian została zaprezentowana w raporcie Komitetu Usług Finansowych Unii Europejskiej nt. nadzoru finansowego z 23 lutego 2006 r. Zawarto w nim kilka rekomendacji zmierzających do większego dostosowania zasad działania nadzorców do stanu rozwoju rynku usług finansowych. Komitet Usług Finansowych sugeruje rozwój i monitowanie tych narzędzi działania, które tworzą wspólną kulturę nadzorczą. Pierwszym narzędziem mogłoby być stworzenie mechanizmu mediatora między nadzorcami, który nie byłby jednak dla nadzorów wiążący. Mediacja mogłaby pomóc rozwiązać różnice poglądów między nadzorcami (np. kwestie współpracy czy różnych wymagań wobec nadzorowanych podmiotów). Drugim narzędziem jest dobrowolne delegowanie kompetencji nadzorczej. Początkowo mogłoby to być delegowanie zadań (zgodnie z obecnie istniejącymi możliwościami prawnymi), a następnie delegowanie odpowiedzialności (co wymaga natomiast zmian w prawie). Delegowanie prerogatyw byłoby przy tym łatwiejsze przy istnieniu kolegium nadzorców, które przyczyniałoby się do wzajemnego zrozumienia i zaufania nadzorców. Zakłada się, że delegacja uprawnień byłaby publikowana i decyzja w tej sprawie mogłaby być cofnięta w każdym momencie. Ostatnim narzędziem, wymienionym w raporcie, jest znaczne uproszczenie wymagań sprawozdawczych w przypadku prowadzenia przez grupę bankową działalności transgranicznej. Celem zastosowania tego narzędzia jest zwiększenie efektywności działania przy niższych kosztach dla nadzorców i nadzorowanych. Powinny zatem być podjęte prace na rzecz zbudowania wspólnego formatu danych i ich wymiany między nadzorcami. Wspólna platforma powinna także obejmować jednolity system informatyczny przekazywania danych. Komitet Usług Finansowych sugeruje w swoim raporcie, aby regularnie oceniać postęp we wdrażaniu tych narzędzi, począwszy od 2007 r.²²

Żadnych nowych propozycji w zakresie relacji między nadzorcami nie wprowadza dokument konsultacyjny Komitetu Bazylejskiego, zawierający propozycje nowych Podstawowych Zasad Efektywnego Nadzoru Bankowego. Istnieje w nim zapis dotyczący potrzeby współpracy i wymiany informacji między nadzorą kraju macierzystego i nadzoram krajów goszczących²³. Warto jednak podkreślić, że w przeciwieństwie do obecnego dokumentu w tej sprawie nowy projekt porusza w ogóle tę kwestię.

²¹ R. Breuer, *Convergence of Supervisory Practices – A Banker’s View*. Speech at the Conference of European Banking Supervisors, Copenhagen 2000, za: S. Oosterloo, D. Schoenmaker, *A lead supervisor...*, *op. cit.*, s. 39–40.

²² FSC Report on Financial Supervision, European Union, Financial Services Committee, Bruxelles, 23 February 2006, FSC 4159/06.

²³ Core Principles for Effective Banking Supervision, Consultative Document, Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlement, Basel, April 2006.

5. Poszukiwanie optymalnego rozwiązania

Wskazane powyżej różne koncepcje przebudowy nadzoru nad działalnością bankową łączą w zasadzie dwie rzeczy. Po pierwsze, konieczne są znaczące zmiany systemowe w stosowanym dziś rozwiązaniu. Rozwój sektora usług finansowych w ostatnich latach nie pozostawia wątpliwości – skala transakcji bankowych wykonywanych transgranicznie zwiększa się bardzo szybko i proces ten w najbliższej przyszłości będzie jeszcze nabierał tempa. Po drugie, niemal każda koncepcja zmiany systemu zakłada przeniesienie większej części prerogatyw do jednej instytucji nadzorczej. W jednej koncepcji jest to nadzorca konsolidujący, w drugiej – nadzorca mający mandat instytucji europejskiej, w trzeciej – specjalnie powołana w tym celu instytucja europejska. Wszystkie trzy pierwsze koncepcje mają charakter zasadniczej przebudowy struktury nadzoru bankowego w Europie. Nie ulega wątpliwości, że wprowadzenie tak zasadniczych zmian będzie możliwe dopiero w odleglejszej perspektywie. O wiele bardziej wyważony i racjonalny wydaje się być raport Komisji Usług Finansowych. Nie zakłada on dziś budowy docelowego modelu nadzoru nad międzynarodowymi instytucjami finansowymi, lecz wymienia przede wszystkim najbliższe potrzebne przedsięwzięcia, które mogą być wykonane w stosunkowo krótkim okresie.

Wszystkie koncepcje, polegające na delegowaniu uprawnień przez nadzory krajów goszczących do nadzorca wiodącego czy też nadzorca konsolidującego, będą zapewne kontestowane przez nadzory kraju goszczącego. Trudno sądzić, aby taki model przemówił także do wielu władz państwowych tych krajów. Rozwiązanie to jest rekomendowane głównie przez pryzmat zmniejszenia obciążeń regulacyjnych dla transgranicznych banków. Interes banków jest ważną kwestią, ale proponowane systemy nie rozwiązują podstawowych konfliktów interesów pomiędzy organami krajów macierzystych i krajów goszczących. Krótko mówiąc, byłby to model, który będzie funkcjonował tylko przy dobrej pogodzie, a nawet to niekoniecznie²⁴. Uproszczenie nadzoru jest bardzo ważnym wyzwaniem z punktu widzenia rozwoju banków, ale nie może ono być traktowane jako cel sam w sobie. Celem powołania organów nadzoru jest zapewnienie stabilności rynku finansowego, dbanie o bezpieczeństwo środków finansowych klientów i, w efekcie, stworzenie warunków do osiągnięcia zysków przez banki w dłuższej perspektywie czasowej.

Problem zwiększania uprawnień niektórych władz nadzorczych budzi szczególne zainteresowanie i obawy tych krajów członkowskich, w których udział instytucji bankowych z większościowym kapitałem zagranicznym wśród systemowo ważnych banków jest wysoki. Takie zjawisko występuje w nowych krajach człon-

²⁴ E. Srejber, *Nadzór...*, *op. cit.*, s. 17.

kowskich Unii Europejskiej oraz w Luksemburgu. Do pewnego stopnia w podobnej sytuacji znajdują się niektóre kraje skandynawskie, gdyż aktywność największych banków skandynawskich jest często systemowo ważna w więcej niż jednym kraju północnej Europy. W przeciwieństwie jednak do banków skandynawskich, znaczenie banków zagranicznych, obecnych w nowych krajach członkowskich, jest nieporównywalnie większe na rynku rodzimym niż w tych krajach. Tym samym znaczenie podmiotu zależnego z kraju Europy Środkowo-Wschodniej w całej międzynarodowej grupie bankowej jest małe lub nawet bardzo małe (np. pod względem poziomu aktywów). Ten dysparytet pozycji zagranicznych podmiotów zależnych w nowych krajach członkowskich z punktu widzenia ich roli w pojedynczej grupie bankowej i na lokalnym rynku bankowym stanowi podstawę ostrożnego podejścia władz tych krajów, nadzorców, ale też ze strony części sektora bankowego, do kwestii wiodącego nadzorca. Z tego względu w wielu nowych krajach członkowskich istnieje obawa, że nadzory bankowe krajów macierzystych będą oceniać sytuację finansową grupy bankowej z punktu widzenia kondycji całej grupy bankowej, natomiast nie będą przywiązywać dostatecznej wagi do sytuacji pojedynczego zależnego podmiotu bankowego, działającego w relatywnie niewielkich rozmiarach w skali grupy i obecnego tylko na jednym rynku lokalnym. Obawa ta jest wzmacniana przez pozycję prawną podmiotu dominującego w grupie bankowej, który nie ponosi odpowiedzialności (z wyjątkiem być może odpowiedzialności moralnej) za zobowiązania podmiotu zależnego i nie ma obowiązku zapewnienia odpowiedniego poziomu płynności dla podmiotu zależnego, działającego w innym kraju.

Urzeczywistnienie się ryzyka nieobiektywnej oceny kondycji podmiotu zależnego mogłoby prowadzić do poważnej destabilizacji sytuacji nie tylko w danym podmiocie zależnym, ale do rozprzestrzenienia się zagrożenia na znaczną część lub nawet na cały lokalny sektor bankowy. Oczywiście sytuacja taka wystąpi tylko wówczas, gdy podmiot zależny jest systemowo znaczącym podmiotem na rynku lokalnym. Wcześniej jednak obniżenie standardów nadzorczych w stosunku do podmiotu zależnego (przez koncentrowanie uwagi na kondycji grupy bankowej) może prowadzić do pogorszenia reputacji lokalnego systemu bankowego, co spowoduje pogorszenia ratingów nadawanych przez niezależne agencje podmiotom działającym na tym rynku i, w konsekwencji, wpłynie na zwiększenie kosztu zaciągania zobowiązań na takim rynku finansowym. W ostateczności nadzorca kraju goszczącego może stanąć przed problemem wypłacalności banku zależnego, za zobowiązania którego nie odpowiada ani bank dominujący, ani nadzór właściwy dla banku dominującego. Taka sytuacja może rodzić skutki fiskalne dla państwa. Będzie ono zmuszone ponosić finansowe konsekwencje działań lub zaniechania działania ze strony zagranicznych organów nadzorczych, nad którymi państwo nie ma żadnego władztwa. Z drugiej strony, zapewne także władze kraju macierzystego

nie będą chciały płacić rachunku za upadłość podmiotu zależnego w innym kraju, gdy upadłość ta nie dotyczy bezpośrednio podatników kraju macierzystego.

W kontekście ewentualnej partycypacji państwa w kosztach niestabilności podmiotu zależnego ogromnego znaczenia nabiera źródło finansowania swojej działalności przez ten podmiot. Jeśli są to głównie środki finansowe banku dominującego, to pogorszenie sytuacji finansowej podmiotu zależnego może nie mieć dużego znaczenia dla stabilności lokalnego systemu bankowego. Jeśli natomiast zdecydowana większość środków finansowych podmiotu zależnego jest pozyskiwana od klientów na lokalnym rynku depozytowym, to ewentualne trudności finansowe podmiotu zależnego mają zdecydowanie większe konsekwencje dla lokalnego rynku finansowego.

Przy dominującym znaczeniu nadzoru kraju macierzystego zwraca się także uwagę na odległości organu od nadzorowanego podmiotu. Przede wszystkim wiodący nadzór może nie mieć dostatecznego umocowania prawnego i narzędzi oddziaływania na bank zgodnych z lokalnym prawem. Banki działają w różnych krajach Unii Europejskiej opierając się na odmiennym prawie upadłościowym, prawie spółek handlowych i innych regulacjach prawnych. W tym kontekście stosowanie identycznych metod i narzędzi nadzorczych w stosunku do wszystkich elementów grupy bankowej jest niemożliwe. Nadzorca konsolidujący może nie mieć pełnej świadomości specyfiki prawa, w warunkach którego prowadzi działalność podmiot zależny za granicą. Choć przepisy prawa bankowego są w dużym stopniu zbliżone na terenie Unii Europejskiej, to jednak nadal istnieją istotne różnice w szczegółowych rozwiązaniach. Znaczące różnice w prawie bilansowym czy podatkowym również mogą wpływać na odmienne oceny wyników finansowych banków w różnych krajach. Oprócz przepisów prawa także odmienne praktyki banków czy różne przyzwyczajenia klientów nie pozostają bez wpływu na ocenę aktywności banków. Warto też zaznaczyć, że kolejnym argumentem jest dłuższa zwykle droga do nadzoru konsolidującego i, tym samym, czas niezbędny do uzyskania informacji o pewnych nieprawidłowościach w działalności banku znajdującego się w innym kraju jest wydłużony. Bariery językowe czy proceduralne mogą być zbyt duże, aby uzyskać informacje we wczesnym stadium pogorszenia się wizerunku lub sytuacji banku działającego za granicą. W Polsce, a zapewne także w innych krajach, wartość dodaną z punktu widzenia bezpieczeństwa sektora bankowego stanowi bliska współpraca regulacyjna nadzoru bankowego z kontrolowanymi podmiotami. Ona także przyczynia się do skrócenia czasu reakcji na nowe specyficzne zjawiska zachodzące na lokalnym rynku (występujące w skali szerszej niż w jednym banku).

Propozycja istnienia nadzoru wiodącego lub nadzorcy konsolidującego, zbierającego samodzielnie (i wyłącznie) informacje o wszystkich podmiotach grupy

finansowej, budzi zastrzeżenia zwłaszcza z punktu widzenia efektywnego ograniczenia roli (zadań) nadzorcy kraju goszczącego, bez ograniczania zakresu odpowiedzialności nadzoru kraju goszczącego. Występuje bowiem wyraźny brak równowagi, gdyż prawom przekazywanym do nadzoru kraju macierzystego nie towarzyszy większa odpowiedzialność tego nadzoru, łącznie z kosztami ponoszonymi w zakresie rozwiązywania kryzysów²⁵. Zwiększanie uprawnień bez równoczesnego wzrostu odpowiedzialności może bowiem prowadzić do obniżenia dyscypliny działania i owocować, wspomnianymi już, negatywnymi konsekwencjami dla lokalnych rynków finansowych. W kontekście odpowiedzialności nie sposób pominąć problemu umiejscowienia nadzoru nad bankami międzynarodowymi w ramach sieci bezpieczeństwa nad sektorem bankowym, czyli relacji nadzoru bankowego z bankiem centralnym, systemem gwarantowania depozytów czy instytucją pożyczkodawcy ostatniej szansy. Nie można bowiem poruszać problemu nadzoru, podziału zadań między różne jego organy bez uwzględniania pozycji innych podmiotów stanowiących tą sieć i konieczności wprowadzenia zmian także w tych obszarach.

Warto przypomnieć, że już w obecnych ramach prawnych można zrobić wiele, o wiele więcej niż czyni się to dziś, w zakresie zwiększenia współpracy między istniejącymi nadzorcami krajowymi. Szczególnie duży postęp może być dokonany w zakresie zwiększenia wzajemnej przejrzystości działania nadzorców. Służyć temu powinna szersza bieżąca współpraca nadzorców, w tym częstsza wymiana pracowników nadzoru, pogłębiona wymiana doświadczeń, wspólne kontrole i szkolenia, wspólne ćwiczenia w zwalczaniu ewentualnych sytuacji kryzysowych, czy zmniejszanie zakresu lokalnych odstępstw w prawie w stosunku do regulacji unijnych. W ramach istniejącego prawa możliwe jest już delegowanie zadań i odpowiedzialności między instytucjami nadzoru bankowego. Wzajemne ujawnianie krajowych wymagań może prowadzić do większej zbieżności działania²⁶ i stanowić ważny etap w budowie docelowego modelu nadzoru bankowego w Unii Europejskiej. Pożądane byłoby także stworzenie jednolitych standardów sprawowania nadzoru w Europie, co mogłoby stać się jednym z priorytetowych zadań Europejskiego Komitetu Nadzorców Bankowych w najbliższym czasie.

Nie sposób jednak również nie zauważyć, że postęp możliwy do dokonania w obecnych ramach prawnych nie może być olbrzymi. Brak uprawnień regulacyjnych dla CEBS i wprowadzanie zmian na zasadzie dobrowolności powoduje, że skutki muszą być ograniczone. Najnowszym przykładem ograniczonych efektów

²⁵ P. Bednarski, G. Bielicki, Home – and host – supervisors' relations (host supervisor's perspective). Materiał przygotowany na konferencję „Cross-border banking: regulatory challenges”, zorganizowaną przez Federal Reserve Bank of Chicago i przez Bank Światowy, 6–7 October 2005, s. 1.

²⁶ B. Speyer, Supervisory Arrangements in the EU – the view of financial industry. EBC Roundtable on supervisory arrangements, Bruxelles, 28 March 2006.

będzie wdrożenie postanowień dyrektywy w sprawie nowych wymogów kapitałowych. W praktyce będzie bowiem funkcjonować 25 różnych wersji Nowej Umowy Kapitałowej w Unii Europejskiej. Podobna uwaga może odnosić się do przygotowywanego obecnie nowego systemu sprawozdawczego zarówno w zakresie wymogów kapitałowych, jak i sprawozdawczości finansowej. Od modelu rekomendowanego przez CEBS będzie wiele odstępstw krajowych. W dalszej perspektywie potrzebne są zatem decyzje polityczne, które przesądziłyby kształt nadzoru bankowego w Europie i, tym samym, konstytuowałyby nowe rozwiązania w oczach nadzorów, podmiotów nadzorowanych i klientów bankowych. Pośrednim stadium mogłoby być zwiększenie uprawnień Europejskiego Komitetu Nadzorców Bankowych, jako instytucji samorządowej dla nadzorów bankowych z krajów Unii Europejskiej. Na końcu jednak decyzje będą musiały być podejmowane przez rządy i parlamenty krajów członkowskich. Wynika to z faktu, że – jak już wspomniano – zmianom w zakresie sprawowania nadzoru muszą towarzyszyć istotne zmiany także w kształcie innych elementów sieci bezpieczeństwa: systemu gwarantowania depozytów, systemu dzielenia kosztów fiskalnych upadku międzynarodowych grup bankowych, określenia podmiotu sprawującego funkcję pożyczkodawcy ostatniej szansy²⁷.

Złożoność i kompleksowość problemu nadzoru oraz wielość instytucji nadzorczych we współczesnej Europie powodują, że w tym zakresie będą musiały być podejmowane odważne reformy, aby zachować skuteczność sprawowania kontroli nad instytucjami kredytowymi w zmieniającej się sytuacji na rynku finansowym. Wydaje się, że w dalszej przyszłości kwestia nadzoru transgranicznego będzie mogła być rozstrzygnięta tylko przez powołanie jednego nadzoru bankowego Unii Europejskiej dla tych banków, które działają w skali międzynarodowej, i pozostawienie kompetencji nadzorom krajowym w odniesieniu do banków działających lokalnie. Biorąc pod uwagę, że istnieje Europejski Bank Centralny, który może uczestniczyć w docelowym systemie nadzoru, np. jako pożyczkodawca ostatniej szansy, istnieje realna podstawa do stworzenia również jednego nadzoru bankowego w skali Unii Europejskiej. Nowemu nadzorowi potrzebne będzie silne wsparcie finansowe, które zapewnić może tylko Europejski Bank Centralny. Potrzebna będzie zapewne także nowa instytucja gwarantowania depozytów na szczeblu europejskim – w zakresie odpowiadającym zadaniom nowego nadzoru UE. Jeden nadzór będzie rozwiązaniem prostszym niż tworzenie instytucji nadzoru wiodącego odrębnie dla każdej grupy bankowej. Szybkie zmiany własnościowe zachodzące na rynku bankowym wymuszą wprowadzenie takich zmian regulacyjnych. Uregulowany zostałby wówczas także problem praw i odpowiedzialności organów nadzorczych w skali międzynarodowej. Z punktu widzenia dostępu do informacji

²⁷ P. Bednarski, G. Bielicki, *Home...*, *op. cit.*, s. 10.

z rynków lokalnych, nadzór unijny z pewnością zatrudniałby osoby ze wszystkich krajów UE i miałby biura w narodowych centrach finansowych. Wówczas nie istniałby problem, że nadzór musi działać w bezpośrednim otoczeniu, aby mieć dostateczną wiedzę o rynkach, na których działa nadzorowana instytucja²⁸.

6. Podsumowanie

Sytuacja na rynku finansowym Unii Europejskiej wymusza podejmowanie działań na rzecz zmiany zasad sprawowania nadzoru nad bankami paneuropejskimi. Dzisiejszy stan rozwoju nadzoru wskazuje, że zmiany te będą przebiegały jeszcze przez długi okres. Istnieje świadomość konieczności wprowadzenia zasadniczych zmian, ale do chwili obecnej nie określono jeszcze nawet, jak ma wyglądać docelowy model. Z racji uzasadnionych oporów ze strony organów krajów goszczących, trudno dziś przypuszczać, aby modelem docelowym była jedna z przedstawionych wersji nadzoru wiodącego. Zmiany zakresu zadań w nadzorze muszą następować wraz ze zmianą zakresu odpowiedzialności poszczególnych nadzorów. Biorąc pod uwagę możliwy wzrost liczby bankowych podmiotów transgranicznych, potrzebne zaplecze finansowe do sprawowania efektywnego nadzoru, podział kompetencji w zakresie praw i odpowiedzialności organów nadzoru wydaje się, że najlepszym docelowym rozwiązaniem byłoby stworzenie jednego nadzoru bankowego Unii Europejskiej. Jest to wyzwanie radykalne, które wymaga odwagi i strategii działań o charakterze wieloletnim. Jednak jeśli generalnie sukcesem zakończyło się powołanie Europejskiego Banku Centralnego, to tak samo pozytywne skutki może przynieść stworzenie jednego nadzoru bankowego nad bankami paneuropejskimi.

Do czasu urzeczywistnienia tej idei powinny być jednak wypracowywane rozwiązania i podejmowane decyzje w zakresie możliwie bogatej unifikacji szeroko rozumianych zasad sprawowania nadzoru bankowego w krajach Unii Europejskiej w obecnych ramach prawnych. Ten proces powinien uwzględniać interesy nadzorów krajów macierzystych i nadzorów krajów goszczących. Wydaje się, że w tym obszarze jest jeszcze wiele do zrobienia, a postęp osiągnięty dotychczas jest nadal zbyt mały. Unifikacja metod działania powinna przyczynić się do zmniejszenia kosztów nadzoru dla banków przez ograniczenie rozmiarów sprawozdawczości i zmniejszenie wielokrotności kontroli przeprowadzanych przez organy nadzoru bankowego. Ułatwi ona w przyszłości proces tworzenia jednego modelu nadzoru w Europie. Ważne jest, aby zmiany w kształcie nadzoru nie doprowadziły do zmniejszenia (choćby czasowego) efektywności sprawowania nadzoru i zmniejsze-

²⁸ E. Srejber, *Nadzór...*, *op. cit.*, s. 18.

nia bezpieczeństwa sektora bankowego i środków finansowych zgromadzonych w bankach przez deponentów.

7. Bibliografia

1. Bednarski P., Bielicki G., Home – and host – supervisors’ relations (host supervisor’s perspective). Materiał przygotowany na konferencję „Cross-border banking: regulatory challenges”, zorganizowaną przez Federal Reserve Bank of Chicago i przez Bank Światowy, 6–7 October 2005.
2. Biała Księga. Polityka w dziedzinie usług finansowych na lata 2005–2010, Komisja Europejska, Bruksela, grudzień 2005.
3. Breuer R., Convergence of Supervisory Practices – A Banker’s View. Speech at the Conference of European Banking Supervisors, Copenhagen 2000.
4. Core Principles for Effective Banking Supervision, Consultative Document, Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlement, Basel, April 2006.
5. EU banking structures, European Central Bank, Frankfurt 2005.
6. FSC Report on Financial Supervision, European Union, Financial Services Committee, Bruxelles, 23 February 2006, FSC 4159/06.
7. Goodhart C., Schoenmaker D., Burden sharing in a banking crisis in Europe. LSE Financial Market Group, Special Paper Series, London 2006.
8. Guidelines for co-operation between consolidating supervisors and host supervisors. Committee of European Banking Supervisors, CEBS CP 09, 8 July 2005.
9. Guidelines for co-operation between consolidating supervisors and host supervisors. Committee of European Banking Supervisors, 25 January 2006.
10. Hill S., Time for lead supervision, The Financial Regulator, Central Banking Publications Ltd, London 2005, Vol. 9, No. 4.
11. Lajoie Ch., Towards a more effective and efficient supervision in Europe: a bank’s view. Prezentacja na konferencji EBF Consolidated Supervision Roundtable, Bratislava, 3 February 2006.
12. Oosterloo S., Schoenmaker D., A lead supervisor model for Europe, The Financial Regulator, Central Banking Publications Ltd, London 2004, Vol. 9, No. 3.
13. Rezolucja Parlamentu Europejskiego w sprawie większej konsolidacji usług finansowych (2006/2081(INI)), Strasburg, 4 lipca 2006 r.
14. Speyer B., Supervisory Arrangements in the EU – the view of financial industry. EBC Roundtable on supervisory arrangements, Bruxelles, 28 March 2006.
15. Schueler M., Incentive problems in banking supervision – The European case. Centre for European Economic Research (ZEW), Mannheim 2003.
16. Srejber E., Nadzór ponad granicami, „Gazeta Bankowa”, 2006, Nr 19.

17. Towards a Lead Supervisor for Cross Border Financial Institutions in the European Union, European Financial Services Round Table, Bruxelles 2004.
18. Walkner Ch., Raes J-P., Integration and consolidation in EU banking – an unfinished business, European Economy, Economic Paper Nr 226, European Commission, Bruxelles 2005.
19. Wassmuth U., What future for European banking supervision? European Banking Federation News, No. 12, March 2006.

Akty prawne:

1. Dyrektywa 2000/12/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 20 marca 2000 r., odnosząca się do podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje kredytowe (Dz.Urz. Unii Europejskiej z 26 maja 2000 r. L Nr 126 ze zm.).
2. Dyrektywa 2006/48/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 14 czerwca 2006 r. w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje kredytowe (Dz.Urz. Unii Europejskiej z 30 czerwca 2006 r. L Nr 177).

Wyzwania stojące przed bankami spółdzielczymi w świetle ich aktualnych wyników ekonomicznych

1. Wprowadzenie

Specyficzną część polskiego sektora bankowego stanowią banki spółdzielcze. W niemal każdej analizie zjawisk zachodzących w polskiej bankowości ten segment ocenia się odrębnie, często podkreślając specyfikę misji i sposobu działania tego typu podmiotów finansowych. Początek XXI w. to okres bardzo dynamicznego rozwoju polskich banków spółdzielczych i wówczas były one oceniane bardzo pozytywnie w porównaniu z wynikami ekonomicznymi banków komercyjnych. W ostatnich trzech latach ta tendencja uległa jednak odwróceniu. Aktualnie szybszej dynamice wyników banków komercyjnych towarzyszą relatywnie gorsze wyniki banków spółdzielczych. Warto zatem zastanowić się, jak następowały te zmiany, jakie były ich przyczyny, jakie zalety i wady mają obecnie banki spółdzielcze w Polsce i jakie zmiany powinny w nich następować, aby współczesne, nie zawsze korzystne, tendencje ekonomiczne w bankowości spółdzielczej uległy ponownie odwróceniu. W niniejszej analizie uwaga zostanie skoncentrowana wyłącznie na zagadnieniach wspólnych dla wszystkich tego typu instytucji działających w naszym kraju, natomiast zostaną pominięte specyficzne problemy poszczególnych banków spółdzielczych lub niektórych grup banków.

2. Generalne tendencje w wynikach finansowych banków spółdzielczych

W ostatnich pięciu latach aktywa banków spółdzielczych zwiększały się znacznie szybciej niż rosły aktywa netto całego sektora bankowego. Średnie roczne tempo wzrostu aktywów banków spółdzielczych wyniosło w tym okresie 13,5%, podczas gdy ten sam wskaźnik dla całego sektora bankowego ukształtował się na poziomie 6,5%. W porównaniu z początkiem 2001 r. aktywa banków spółdzielczych wzrosły do końca 2005 r. o 88%, a aktywa sektora bankowego zwiększyły się o 36,5%. W efekcie zwiększył się udział banków spółdzielczych w sumie bilansowej sektora bankowego z 4,2% na początku 2001 r. do 5,8% na koniec 2005 r. Ta wysoka dynamika aktywów banków spółdzielczych była spowodowana przede wszystkim

ich aktywnym działaniem w społecznościach lokalnych i lepszą znajomością klientów, a także specyfiką działania banków spółdzielczych. Na początku XXI w. dysparytet tempa rozwoju banków komercyjnych i banków spółdzielczych wynikał ze świadomego ograniczania ekspansji wielu banków komercyjnych w warunkach wolniejszego tempa wzrostu gospodarczego kraju i jednocześnie intensywnego rozwijania działalności przez banki spółdzielcze. Przyjęcie odmiennych strategii działania wynikało w dużej mierze z doświadczeń obu typów banków w zakresie powstawania zjawiska złych kredytów. W bankach spółdzielczych jakość aktywów od podmiotów niefinansowych utrzymywała się na nieporównywalnie wyższym poziomie i ocena sytuacji w tym zakresie nie hamowała dalszej ekspansji banków. Natomiast wysoki udział złych długów w bankach komercyjnych powodował faktyczne przyjmowanie strategii przeczekania do okresu lepszej koniunktury gospodarczej. Wyższa jakość należności banków spółdzielczych wynikała z lepszej znajomości klientów, a do pewnego stopnia także z innej struktury klientów. W ostatnich latach dobry kontakt banków spółdzielczych ze swoimi klientami, usytuowanie w społecznościach lokalnych oraz wysiłek organizacyjny zaowocowały dużym sukcesem w postaci ulokowania w bankach spółdzielczych ponad 80% środków pochodzących z unijnych dopłat bezpośrednich do produkcji rolnej. Bardzo wysoka dynamika sumy bilansowej banków spółdzielczych w 2005 r. była głównie zasługą przyjęcia ogromnej ilości środków finansowych w formie depozytów bankowych od rolników.

Całkowicie odmiennie kształtowała się sytuacja w zakresie zmiany wyników finansowych uzyskiwanych przez banki spółdzielcze i przez cały sektor bankowy w Polsce w ostatnich pięciu latach. Wynik finansowy netto banków spółdzielczych w 2005 r. był o 68% wyższy niż w 2000 r. i o 43% wyższy niż w 2002 r. Natomiast w całym sektorze bankowym wzrost ten wyniósł odpowiednio: 116% i 294%. Efektywność działania banków komercyjnych rosła zatem znacznie szybciej niż w bankach spółdzielczych. Banki komercyjne w dużo szerszym zakresie wykorzystywały swój potencjał i istniejące rezerwy w celu zwiększenia rentowności swojego działania. Wstępne dane dotyczące pierwszego półrocza 2006 r. wydają się wskazywać, że tendencja ta jest kontynuowana także w tym okresie¹. Mimo że banki spółdzielcze nie są instytucjami, których podstawowym celem działania jest osiągnięcie zysków, to jednak wypracowanie odpowiedniego poziomu dochodów jest warunkiem dalszego szybkiego rozwoju banku, zwłaszcza wtedy, gdy wiele banków nie chce, lub nie może, pozyskać nowych środków finansowych w zamian za wydane udziały. W przeciwieństwie zatem do wielkości aktywów, udział ban-

¹ I. Morawski, Spółdzielcy chcą zdobywać więcej rynku i rozszerzać ofertę, „Rzeczpospolita”, 10 sierpnia 2006 r., s. B 7.

ków spółdzielczych w wypracowaniu zysków sektora bankowego ulegał generalnie zmniejszeniu. W 2000 r. wyniósł on 7,1%, w 2002 r. wzrósł aż do poziomu 15,2%, aby w 2005 r. spaść do zaledwie 5,5%. W tym ostatnim roku po raz pierwszy udział banków spółdzielczych w zysku netto ogółem sektora bankowego był niższy niż udział tych banków w aktywach ogółem banków.

Wymienione różne tendencje w zakresie kształtowania się najbardziej ogólnych wskaźników ekonomicznych banków spółdzielczych i banków komercyjnych znalazły odzwierciedlenie w kształtowaniu się wskaźnika zwrotu na aktywach w poszczególnych latach. Jeszcze w 2001 r. ROA wyniósł 0,93% w całym sektorze bankowym i 1,59% w bankach spółdzielczych. Natomiast w 2005 r. zwrot na aktywach w sektorze bankowym wzrósł do 1,64%, podczas gdy w bankowości spółdzielczej był już niższy i wyniósł 1,62%. Ten wskaźnik w sposób syntetyczny obrazuje zasadniczą zmianę sytuacji w różnych częściach sektora bankowego w Polsce. Interesujących wniosków, dotyczących ekonomicznych przyczyn tych zmian, może dostarczyć bardziej szczegółowa analiza bilansu i rachunku zysków i strat banków spółdzielczych i banków komercyjnych. Taka diagnoza stanu może pozwolić także na dokonanie próby wskazania wniosków na przyszłość dla bankowości spółdzielczej.

3. Analiza niektórych pozycji bilansu banków spółdzielczych

Analiza struktury aktywów banków spółdzielczych, zwłaszcza w ostatnich latach, wskazuje na kilka interesujących tendencji, które nie mogą pozostać bez znaczenia z punktu widzenia efektywności działania tego segmentu bankowości. Pierwszym charakterystycznym zjawiskiem jest wysoki udział należności od sektora finansowego. Jeszcze w 2004 r. kształtował się on na poziomie 26,6% wszystkich aktywów, a rok później wzrósł już do 30,8%. Dla porównania warto przypomnieć, że w całym polskim sektorze bankowym wskaźnik ten kształtuje się w granicach 20%. Wysoki poziom należności od sektora finansowego jest jedną z przyczyn zmniejszającej się efektywności działania banków spółdzielczych. Oprocentowanie stosowane w transakcjach z podmiotami finansowymi jest zwykle dużo niższe niż w przypadku umów zawieranych z klientami z sektora niefinansowego. Zdecydowana większość środków finansowych w relacjach z podmiotami finansowymi jest lokowana na rynku międzybankowym, przy czym w bankach spółdzielczych często są to nisko oprocentowane lokaty składane w banku zrzeszającym. Tym samym rentowność tego rodzaju aktywów musi być niższa niż innych rodzajów aktywów pracujących.

Tak wysoki udział należności od podmiotów finansowych może wynikać z dwóch zasadniczych powodów. Po pierwsze, banki spółdzielcze przyjęły większość środków z dochodów uzyskanych przez rolników w formie dopłat bezpośrednich do

produkcji rolnej. Dopłaty te mają w Polsce bardzo krótką historię, gdyż pojawiły się z chwilą uzyskania przez Polskę członkostwa w Unii Europejskiej. Dlatego też banki nie miały żadnego doświadczenia w zakresie sposobu wykorzystania tych środków przez ich beneficjentów. Banki prowadzące rachunki rolników musiały więc wiele środków finansowych utrzymywać w formie płynnej, aby być przygotowanym na ewentualne zwiększenie zainteresowania szybkimi wypłatami kwot dopłat z rachunków bankowych. Lokaty w banku zrzeszającym mogą charakteryzować się wysoką płynnością środków kosztem niższej ich rentowności. W tym jednak przypadku priorytetem było zapewnienie płynności finansowej bankom spółdzielczym. W praktyce okazało się, że prawie 80% środków uzyskanych przez rolników z tytułu dopłat zostało ulokowanych w formie depozytów terminowych w banku, w którym prowadzony jest rachunek bankowy rolnika. Obawy banków spółdzielczych, dotyczące natychmiastowych wypłat środków, okazały się, na szczęście, nieuzasadnione. Należy mieć nadzieję, że banki spółdzielcze, nauczone najnowszym doświadczeniem, będą zmieniać strukturę swoich należności poprzez stopniowe zwiększanie znaczenia aktywów cechujących się wyższą dochodowością.

Drugą przyczyną wysokiego udziału należności od podmiotów finansowych mogą być trudności w zagospodarowaniu środków pozyskanych od rolników w sposób bardziej rentowny. Ograniczony zakres produktów w wielu bankach spółdzielczych, ograniczony również zakres potencjalnych klientów oraz słabo jeszcze rozwinięty marketing w wielu bankach powodują, że w przypadku znacznego zwiększenia napływu środków finansowych w formie depozytów istnieją poważne trudności z zagospodarowaniem tych środków. W bankach komercyjnych podstawową przyczyną szybkiego wzrostu aktywów w ostatnich latach jest duży wzrost zaangażowania z tytułu kredytów udzielonych osobom prywatnym. Dotyczy to przede wszystkim kredytów mieszkaniowych, dodatkowo często denominowanych w walutach obcych, a ponadto wzrost akcji kredytowej z tytułu wydanych kart kredytowych i udzielonych kredytów konsumenckich. We wszystkich tych obszarach postęp uczyniony ostatnio przez banki spółdzielcze był niewystarczający. Wynika to częściowo ze skali i sposobu działania banków, a w części także z przyzwyczajzeń istniejących w wielu bankach. Odnosząc tę uwagę do skali działalności banków spółdzielczych, należy zauważyć, że stworzenie nowej usługi w formie kredytu mieszkaniowego, czy też wydawania kart kredytowych, przekracza często możliwości finansowe pojedynczego banku spółdzielczego. W tym miejscu z całą mocą uwidacznia się dotychczasowa ułomność funkcjonowania w Polsce banków zrzeszających. Właśnie takie kosztowne produkty powinny być przygotowywane w banku zrzeszającym, który powinien pełnić funkcje apeksowe względem banków spółdzielczych. Przy stosunkowo niewielkich rozmiarach działalności trudno wyobrazić sobie, aby każdy bank spółdzielczy przygotowywał odrębnie produkt

„kredyt mieszkaniowy”. Indywidualne podejście oznacza duże marnotrawienie środków finansowych i niemożność wykorzystania efektu skali. Także znaczne rozmiary kredytów mieszkaniowych z punktu widzenia wielkości pojedynczego banku powinny zachęcać do dzielenia ryzyka z bankiem zrzeszającym. Dodatkowo, wiele banków nie ma uprawnień dewizowych i nie może udzielać kredytów denominowanych w walutach obcych, które były najbardziej popularną formą zaciągania kredytów na cele mieszkaniowe w latach 2004–2006.

W odniesieniu do wspomnianego już sposobu działania i przyzwyczajień banków spółdzielczych warto przypomnieć, że wiele banków jest nadal czynnych w godzinach niedostosowanych do możliwości korzystania z ich usług przez wielu potencjalnych klientów. Zbyt wiele placówek banków kończy pracę za wcześnie. Inną cechą bankowości detalicznej jest to, że współcześnie wiele kredytów konsumenckich jest udzielanych w dużych centrach handlowych, blisko miejsc dokonywania znaczących wydatków przez klientów. Niestety, banki spółdzielcze są dziś niemal nieobecne na terenie hipermarketów, natomiast banki komercyjne mają często swoje placówki umiejscowione w tych centrach. Naturalnie zmniejsza to dystans klientów do kredytu w bankach komercyjnych i jednocześnie ogranicza znacznie możliwości banków spółdzielczych w zakresie ekspansji kredytowej w tym dochodowym obszarze działalności banków.

Wymienione przyczyny wydają się być najważniejszymi, które spowodowały w 2005 r. zmniejszenie udziału należności od podmiotów niefinansowych w całości aktywów banków spółdzielczych. Ocenę taką potwierdzają wyniki banków spółdzielczych w zakresie struktury należności od podmiotów niefinansowych. W minionym 2005 r. największy przyrost należności od klientów niefinansowych nastąpił w zakresie kredytów udzielonych podmiotom gospodarczym. Natomiast dużo wolniejsze tempo wzrostu odnotowały banki spółdzielcze w odniesieniu do kredytów dla gospodarstw domowych. Warto przypomnieć, że w metodologii statystycznej Narodowego Banku Polskiego w kategorii „gospodarstwa domowe” znajdują się, oprócz osób prywatnych, także rolnicy indywidualni oraz mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 9 pracowników. Z punktu widzenia działania banków spółdzielczych są to bardzo ważne grupy klientów bankowych, a więc postęp uczyniony w zakresie kredytowania osób prywatnych musiał być skromny. W 2005 r. wszystkie kredyty dla gospodarstw domowych zwiększyły się o 8,2%², podczas gdy w całym sektorze bankowym kredyty dla tej kategorii klientów zwiększyły się aż o 22,2% i były głównym motorem wzrostu należności od podmiotów niefinansowych w sektorze bankowym w Polsce.

² Banki 2005. Raport o sytuacji ekonomicznej banków. Związek Banków Polskich, Warszawski Instytut Bankowości, Warszawa 2006, s. 125.

Na uwagę zasługuje także poziom środków finansowych w bilansie banków spółdzielczych w pozycji „kasa, operacje z bankiem centralnym”. W latach 2004–2005 udział gotówki w bilansach banków spółdzielczych wynosił ok. 2,5%. W tym samym okresie ten wskaźnik dla całego sektora bankowego był dwukrotnie niższy i wynosił 1,2%. Ta różnica wskazuje na znaczne możliwości obniżenia poziomu tych niepracujących aktywów. Dodatkowo duża ilość gotówki w banku generuje dodatkowe koszty związane z jej transportem czy przechowywaniem. Czynności te wymagają nie tylko ponoszenia kosztów bieżących, ale także dokonywania nakładów inwestycyjnych. Banki spółdzielcze działają na obszarach, w których przyzwyczajenie do używania środków gotówkowych do regulowania swoich zobowiązań jest znacznie większe niż w dużych miastach. Jednak te przyzwyczajenia można częściowo zmieniać przez aktywne podejmowanie działań przez banki spółdzielcze. Wydawanie kart płatniczych czy kart kredytowych powinno zachęcać sprzedawców do instalowania urządzeń umożliwiających rozliczanie transakcji w formie bezgotówkowej. Aktualnie w coraz mniejszych miejscowościach budowane są też hipermarkety, w których istnieje możliwość realizacji płatności za pomocą karty bankowej.

Dużą szansą w zakresie redukcji kosztów osobowych w bankach i zmniejszenia ilości gotówki w placówkach bankowych jest rozbudowa systemów informatycznych w bankach umożliwiających klientom dostęp do swoich środków finansowych poprzez Internet. Jest to z pewnością przedsięwzięcie kosztowne, ale niezbędne i możliwe do wprowadzenia przez banki spółdzielcze. Konieczność takiego sposobu inwestowania wynika z rosnącej konkurencji na rynku usług bankowych i zbliżania oferty produktowej banków spółdzielczych do tego, co oferuje konkurencja z banków komercyjnych. Banki spółdzielcze nie mogą być postrzegane jako instytucje mniej zaawansowane technologicznie, gdyż wówczas klienci będą wybierać banki komercyjne³. Rozwój Internetu powoduje, że placówka banku nie musi znajdować się w każdej miejscowości i klient banku korzysta z jego usług z dużej odległości i w czasie dogodnym dla siebie. Ta cecha powoduje, że banki komercyjne mogą penetrować rynki lokalne bez stałej fizycznej obecności na tych terenach. Rozwiązanie to jest jednocześnie możliwe do zastosowania w praktyce w wielu bankach spółdzielczych, gdyż poziom zysków tych banków był wysoki w ostatnich latach, a konieczność zwiększania funduszy własnych powoduje, że nie ma silnej presji na przeznaczanie znacznej części wypracowanych zysków na wypłaty dla udziałowców. Zatrzymane środki finansowe muszą być inwestowane i – podobnie jak w przypadku całej polskiej gospodarki – należałoby to czynić przez zakup nowych technologii i nowoczesnych urządzeń. Te banki spółdzielcze, które

³ I. Morawski, Teraz czas na wieś w sieci, „Rzeczpospolita” z 28 sierpnia 2006 r., s. B 7.

już poniosły nakłady inwestycyjne na budowę Internetu, nie żałują tej decyzji i zachęcają inne banki do naśladownictwa.

Potwierdzeniem tezy o możliwościach finansowych banków spółdzielczych w zakresie ponoszenia nakładów inwestycyjnych może być analiza innej pozycji bilansu tych banków. W przeciwieństwie do banków komercyjnych, w których wartość aktywów trwałych netto ulega w ostatnich latach zmniejszeniu na skutek ograniczenia inwestycji i dużych wypłat dywidend, w bankach spółdzielczych konsekwentnie obserwuje się generalnie stały wzrost aktywów trwałych w strukturze bilansu. Udział aktywów trwałych uległ w 2005 r. wprawdzie zmniejszeniu na skutek szybkiego wzrostu sumy bilansowej, ale aktywa netto banków spółdzielczych wzrosły w tym roku o 6,4%. Udział aktywów trwałych w całości aktywów już obecnie jest większy w bankach spółdzielczych niż w bankach komercyjnych. Częściowo różnica ta wynika z innego podejścia do kwestii *outsourcingu* i wynajmu lokali. W obu przypadkach znaczenie ich jest mniejsze w bankach spółdzielczych niż w bankach komercyjnych. Dlatego aktywa trwałe mogą mieć relatywnie większe znaczenie w bankach spółdzielczych niż w bankach komercyjnych. Niemniej jednak przewagę banków spółdzielczych w zakresie wyposażenia w aktywa trwałe trzeba wykorzystać, aby zapewnić odpowiedni poziom zwrotu z kapitału w bankach spółdzielczych.

Spśród różnych kategorii pasywów na uwagę zasługuje zwłaszcza, wspomniana już, wysoka dynamika zobowiązań od klientów niefinansowych oraz wzrost funduszy własnych. W tym drugim przypadku szczególną uwagę zwraca się na wielkość funduszy własnych z racji ustawowych wymogów kapitałowych i stopniowego dochodzenia do standardu unijnego w tym zakresie. Trzeba jednak wskazać, że współczynnik wypłacalności banków spółdzielczych (14,7%) jest nieco wyższy niż w bankach komercyjnych (14,5%)⁴ i znacznie wyższy od poziomu wymaganego w prawie bankowym (8%). Posiadane fundusze własne znacznie przekraczają poziom wymagany dla aktualnych rozmiarów prowadzonej działalności gospodarczej. Wynika z tego wniosek, że albo zbyt dużą część aktywów banków spółdzielczych stanowią aktywa o niskim poziomie ryzyka (obligacje skarbowe), albo poziom funduszy jest wystarczający i jedynym motywem ich powiększania jest sztywny wymóg ustawy dotyczący minimalnego nominalnego poziomu kapitału (równowartość 1 mln euro), a nie faktyczne rozmiary działalności. Wysoki poziom współczynnika wypłacalności musi również powodować, że zwrot z kapitału jest niższy niż mógłby być w sytuacji, gdyby nie istniał wymagany nominalny pułap kapitałowy. Należy mieć nadzieję, że szybki wzrost sumy bilansowej banków spółdzielczych pozwoli na efektywniejsze wykorzystanie własnych środków, w celu

⁴ Sytuacja finansowa banków w 2005 r. Synteza, Komisja Nadzoru Bankowego, Warszawa 2006, s. 20–23.

lepszego zabezpieczenia ryzyk powstających w działalności bankowej. Spoglądając na wielkość funduszy własnych, warto jeszcze, dla porównania, wskazać, że z racji innego sposobu rozdysponowania większości zysków w bankach komercyjnych i w bankach spółdzielczych zwiększa się także udział sektora spółdzielczego w funduszach całkowitych sektora bankowego. Przykładowo, w latach 2000–2001 wynosił on 4,6%, a w 2005 r. już 6,2%.

4. Analiza rachunku zysków i strat banków spółdzielczych

Analiza rachunku wyników – w przeciwieństwie do bilansu – nie jest prowadzona w okresie wieloletnim, lecz dotyczy wyłącznie lat 2004–2005. Ten wybór przedziału czasowego jest podyktowany zasadniczymi zmianami zachodzącymi właśnie w tym okresie i dokładniej pokazuje zmiany tendencji wyników banków spółdzielczych. Wybór ten jest tym bardziej uzasadniony, że wstępne dane za I półrocze 2006 r. wskazują, że wyniki za 2005 r. nie miały charakteru incydentalnego, ale były początkiem nowego kształtowania się wyników banków spółdzielczych.

Wynik banków spółdzielczych z tytułu odsetek zwiększył się w 2005 r. o 11,2% w porównaniu z rokiem poprzednim. W 2004 r. dochód odsetkowy zwiększył się o ponad 16%. Tylko w pozycji dochodów z odsetek wśród wszystkich kategorii uwzględnianych w wyniku działalności bankowej odnotowano w bankach spółdzielczych wzrost w 2005 r. Ten wynik uzyskano w warunkach ogłaszania obniżek stóp procentowych przez bank centralny i spadku stopy procentowej na rynku międzybankowym. Należy pamiętać, że znaczna część portfela kredytowego banków spółdzielczych była ściśle powiązana z wysokością stóp procentowych NBP. Prawie 1/3 portfela kredytowego banków spółdzielczych stanowiły bowiem kredyty preferencyjne i ich znaczenie uległo w ostatnim roku zwiększeniu na skutek zmian regulacyjnych. Rok 2005 był także okresem szybkiej dynamiki zobowiązań od sektora niefinansowego i związanego z tym wzrostu kosztów odsetkowych. Po stronie aktywnej dynamika należności od tego sektora była zdecydowanie niższa. Musiało to znaleźć odzwierciedlenie w wynikach odsetkowych banków. Stawki uzyskiwane na rynku międzybankowym (zwłaszcza przez banki spółdzielcze) były bowiem dużo niższe niż w operacjach z klientami z sektora niefinansowego. Trzeba także wskazać, że mimo iż banki spółdzielcze nie stosują Międzynarodowych Standardów Rachunkowości, to jednak zmiana regulacji krajowych wymusiła również na tych bankach stosowanie wyceny według zamortyzowanego kosztu, z wykorzystaniem efektywnej stopy procentowej. Analogicznie jak w bankach stosujących MSR, do kategorii odsetek zostały włączone niektóre rodzaje prowizji związanych z udzielonymi kredytami, przez co nastąpił wzrost pozycji dochodów odsetkowych kosztem

dochodów z prowizji. Gdyby ustalać dochód z odsetek dotychczasową metodą, to wzrost dochodów byłby mniejszy od wykazanego w sprawozdaniach za 2005 r.

Zdecydowanie gorsze wyniki uzyskano w zakresie dochodów odsetkowych związanych z transakcjami na papierach wartościowych oraz z **sektorem budżetowym**. W zakresie papierów wartościowych spadek dochodów należy wiązać z obniżkami rynkowych stóp procentowych. W relacjach z **sektorem budżetowym** odnotowano wyraźny wzrost kosztów odsetkowych. Był on wyższy niż tempo wzrostu sumy depozytów od tego sektora, ulokowanych w bankach spółdzielczych. Konkurencja w pozyskaniu klienta z **sektora budżetowego** jest coraz większa i ma ona wpływ na poziom cen oferowanych instytucjom budżetowym przez banki. Spadek stóp procentowych musiał nastąpić natomiast w operacjach aktywnych banków z **sektorem budżetowym**. Jednak tempo wzrostu przychodów odsetkowych z tego źródła było niewiele niższe od tempa wzrostu kredytów dla **sektora budżetowego**. W warunkach spadających rynkowych stóp procentowych dobrze to świadczyło o wynikach uzyskanych przez banki w tym obszarze. Nie ulega jednak wątpliwości, że obsługa jednostek samorządu terytorialnego wiąże się głównie z prestiżem i dodatkowymi korzyściami dla banków spółdzielczych, ale bezpośrednie korzyści finansowe ze współpracy z tymi klientami są coraz mniejsze.

Wzrost dochodów odsetkowych przy szybszym tempie wzrostu wielkości aktywów banków spółdzielczych musiał spowodować spadek marży odsetkowej. W minionym roku była ona o ponad 0,2 pkt. procentowe niższa niż rok wcześniej. Jednak uzyskany w 2005 r. poziom marży (5,65%) był nadal znacznie wyższy niż marża zrealizowana w tym samym roku w całym sektorze bankowym (3,25%), czy marża odsetkowa realizowana przez banki w „starych” krajach Unii Europejskiej (ok. 1,5%). Spadek marży w bankach spółdzielczych nastąpił w okresie niewielkiego, ale jednak wzrostu marży w całym sektorze bankowym. Trzeba także przypomnieć, że na skutek zmian regulacyjnych dane za ostatnie dwa lata nie mogą być traktowane jako w pełni porównywalne.

O wynikach banków z prowizji można relatywnie niewiele powiedzieć tylko na podstawie wyników finansowych za 2005 r. Wspomniana zmiana zasad rachunkowości nie pozwala na obiektywne porównywanie wyników i, tym samym, spadku tej wielkości w ostatnim roku nie można oceniać jednoznacznie negatywnie. W latach wcześniejszych wynik osiągany z prowizji przez banki spółdzielcze był bardzo dobry. Było to zaskakujące zjawisko, gdyż na terenie działania większości banków spółdzielczych istnieją bariery w zwiększaniu poziomu opłat i prowizji w małych społecznościach lokalnych. Wynikały one z węższego zakresu usług bankowych świadczonych przez te banki, za które można pobierać wynagrodzenie w formie opłaty czy prowizji. Także poziom zamożności społeczeństwa na trady-

cyjnym terenie działania banków spółdzielczych jest zwykle niższy niż na terenie aktywności placówek banków komercyjnych. W ostatnich latach dodatkowo dużego znaczenia nabierała rosnąca konkurencja ze strony innych instytucji finansowych. Obok oddziałów banków komercyjnych, spółdzielczych kas oszczędnościowo-pożyczkowych powstały również placówki pocztowe, które uzyskały prawo świadczenia usług bankowych, oraz agencje płatnicze, rywalizujące z bankami poziomem opłat pobieranych od klientów.

Kolejną pozycją rachunku zysków i strat banków spółdzielczych, wymagającą szerszej analizy, są koszty działania banków. W 2005 r. były one o 6,5% wyższe niż w 2004 r. Na ten wzrost kosztów wpłynął równomierny wzrost kosztów wynagrodzeń i narzutów na wynagrodzenia, innych kosztów działania banku oraz amortyzacji (analogiczna sytuacja wystąpiła rok wcześniej). Wzrost kosztu wynagrodzeń i pochodnych od nich świadczeń nie może dziwić, jeśli zważyć, że w bankach spółdzielczych odnotowywano w ostatnich latach wzrost zatrudnienia. Także liczba placówek banków spółdzielczych zwiększała się. W ostatnich latach – z wyjątkiem 2005 r. – wzrost zatrudnienia odnotowywano tylko w sektorze banków spółdzielczych. Taka sama konstatacja dotyczy zmian liczby placówek bankowych.

Tempo wzrostu kosztów wynagrodzeń i pochodnych świadczeń było zbliżone do poziomu osiągniętego w latach poprzednich. Wydaje się zatem, że mało prawdopodobna jest znaczna redukcja kosztów działania banków spółdzielczych. Z drugiej jednak strony, z punktu widzenia obecnie stosowanej technologii bankowej, istnieją nadal poważne rezerwy w ograniczaniu znaczenia tej pozycji kosztów. Trzeba jednak mieć również świadomość nieco innego funkcjonowania banków w społecznościach lokalnych i innej metody zaspokajania potrzeb klienta – co ma wpływ na możliwości redukcji kosztów wynagrodzeń. Warto przy tym odnotować odmienną strukturę kosztów działania banków spółdzielczych i banków komercyjnych. W bankach w formie spółki akcyjnej ponad 30% kosztów działania stanowią koszty rzeczowe, zaś koszty osobowe nieznacznie przekraczają 50% wszystkich kosztów działania banków. Natomiast w bankach spółdzielczych koszty rzeczowe wynoszą ok. 15%, ale koszty osobowe przekraczają 70%. Skala różnic jest zatem istotna, nawet jeśli uwzględni się fakt, że banki komercyjne częściej korzystają z *outsourcingu* (np. firmy ochroniarskie, pośrednictwo kredytowe itd.). Można zrozumieć, że w wielu bankach spółdzielczych pracują osoby profesjonalne, których zakres działania jest zwykle znacznie szerszy niż w bankach komercyjnych i wymusza to zatrudnianie osób dobrze przygotowanych zawodowo praktycznie na wszystkich stanowiskach. Niemniej jednak tak wysoki udział kosztów wynagrodzeń w kosztach banków spółdzielczych jest zastanawiający i powinien być wyzwaniem na przyszłość dla kierownictw banków. Nie chodzi przy tym o redukowanie wielkości zatrudnienia i zmniejszanie nominalnych kosztów pracowniczych, ale

raczej o bardziej efektywne wykorzystanie istniejącego potencjału pracowników banków spółdzielczych.

Także skala wzrostu kosztów banków z tytułu amortyzacji była w bankach spółdzielczych zbliżona do tempa wzrostu kosztów działania tych banków. Wielkość tych kosztów była pochodną rozmiarów inwestycji poniesionych w ostatnich latach. Banki spółdzielcze ponosiły ostatnio znaczne nakłady inwestycyjne, zarówno związane z tworzeniem nowych placówek, inwestowaniem w nowoczesne kanały dystrybucji usług bankowych, jak i na informatyzację działania banków, co musiało w przyszłości znaleźć odzwierciedlenie w rachunku wyników.

Wskaźnik efektywności kosztowej (C/I) banków spółdzielczych wyniósł w 2005 r. 72% i był nieco wyższy niż rok wcześniej. Jednocześnie był on nadal wyraźnie wyższy niż w bankach komercyjnych, gdzie ukształtował się na poziomie 60,8%. Te liczby obrazują skalę możliwych redukcji kosztów działania banków i możliwą poprawę sytuacji finansowej banków spółdzielczych. Teza ta jest tym bardziej uzasadniona, że bankom komercyjnym udaje się w ostatnich latach dalej obniżać wielkość wskaźnika efektywności kosztowej, a kilka lat wcześniej poziom efektywności kosztowej był zbliżony do dzisiejszej sytuacji banków spółdzielczych.

Tradycyjnie już w bankach spółdzielczych niewielkie znaczenie mają koszty wynikające z tworzenia odpisów na rezerwy netto. Dobra jakość należności powoduje, że problem kosztów z tytułu odpisów niemal nie istnieje, a relacja odpisów do aktywów ulega systematycznie zmniejszeniu, osiągając w 2005 r. bardzo niski poziom 0,2%. Ta pozycja dobrze świadczy o działaniu banków i nie przyczynia się do wyższych kosztów banków spółdzielczych w porównaniu z bankami komercyjnymi.

Oceniając generalnie wyniki finansowe banków spółdzielczych w ostatnich latach, można stwierdzić, że poprzednio osiągały one wysokie zyski dzięki realizowaniu wysokiej marży odsetkowej, przy jednocześnie wysokim poziomie kosztów ponoszonych w tych bankach. Przykładowo, w 2002 r. marża odsetkowa banków spółdzielczych była o ponad 1 pkt. procentowy wyższa niż w całym sektorze bankowym. Obniżanie się w kolejnych latach marży odsetkowej na skutek rosnącej konkurencji, a zwłaszcza obniżania się oficjalnych stóp procentowych i rynkowych stóp procentowych w ślad za malejącą inflacją, nie zostało w bankach spółdzielczych zrekomensowane równoległą redukcją kosztów działania banku. Takie kroki zostały natomiast podjęte w bankach komercyjnych. Porównując lata 2002 i 2005, można zauważyć, że w całym sektorze bankowym nastąpiło zmniejszenie marży odsetkowej z 3,39% do 3,25%, przy spadku kosztów działania banków w relacji do aktywów z 3,95% do 3,53%. Natomiast w bankach spółdzielczych redukcja marży odsetkowej była wyższa: z 6,68% do 5,65%, a więc o ponad 1 pkt. procentowy, a redukcja wskaźnika kosztów działania do aktywów była również

większa (z 6,94% do 5,69%), ale w liczbach bezwzględnych niewystarczająca do utrzymania dobrych wskaźników rentowności.

W 2002 r. wskaźniki zwrotu z aktywów i zwrotu z kapitału były trzykrotnie wyższe w bankach spółdzielczych niż w całym sektorze bankowym. ROA wynosiło odpowiednio: 1,59% i 0,54%, zaś ROE: 17,11% i 6,35%. Po trzech latach wielkości wskaźników rentowności uległy znacznej zmianie. Oba wskaźniki były wyższe w całym sektorze bankowym niż w bankach spółdzielczych. Warto przypomnieć, że ROA w bankowości spółdzielczej wyniósł w 2005 r. 1,62%, wobec poziomu 1,64% dla sektora bankowego, zaś ROE wyniósł 16,63% w bankach spółdzielczych i 19,49% w sektorze bankowym. Wstępne dane dotyczące I półrocza 2006 r. wydają się wskazywać, że różnice te powiększyły się jeszcze na korzyść wyników całego sektora bankowego, czyli tym samym banków komercyjnych.

5. Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki mogące wpływać na wyniki działalności banków spółdzielczych w przyszłości

W kontekście wymienionych wyżej tendencji w kształtowaniu się wyników finansowych banków spółdzielczych w ostatnich latach warto zastanowić się, czy istnieją szanse na poprawę sytuacji w tej części sektora bankowego. W tym celu przedstawione zostały poniżej najważniejsze – zdaniem autora – zewnętrzne i wewnętrzne czynniki, które z dużym prawdopodobieństwem będą mieć wpływ na pozycję banków spółdzielczych na rynku usług bankowych w najbliższych latach i, tym samym, na wielkość generowanych wyników finansowych.

Wśród zewnętrznych czynników mogących negatywnie oddziaływać na działalność banków spółdzielczych w najbliższych latach warto wymienić przynajmniej następujące pozycje:

- 1) rosnąca konkurencja ze strony innych instytucji finansowych, w tym coraz bardziej atrakcyjna dla banków obsługa finansowa podmiotów działających na rynku rolno-spożywczym. Rosnąca dochodowość wielu segmentów tego rynku i zwiększający się poziom uprzemysłowienia produkcji rolnej powodują coraz większe zainteresowanie banków komercyjnych współpracą z przedsiębiorstwami tego działu gospodarki,
- 2) funkcjonowanie na podobnych zasadach spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych (SKOK), przy jednocześnie znacznie łagodniejszym reżimie prawnym działania tych podmiotów, w tym zwolnieniu z podatku dochodowego, braku kontroli nad ich działalnością ze strony nadzoru państwowego, zwolnieniem z odprowadzania rezerwy obowiązkowej czy też spełniania wymogów kapitałowych,

- 3) silne i coraz bardziej wyrafinowane wymogi regulacyjne dla banków spółdzielczych są zbliżone do norm obowiązujących banki komercyjne, co przy znacznie mniejszej skali działania banków spółdzielczych powoduje wyższe koszty regulacyjne dla tych instytucji (na przykład obowiązek wdrożenia postanowień Nowej Umowy Kapitałowej),
- 4) stosowanie przez konkurencję wielu kanałów dystrybucji produktów i szerokiej gamy usług oferowanych klientom,
- 5) znaczna migracja krajowa i zagraniczna obywateli z obszarów, które tradycyjnie stanowiły domenę działania banków spółdzielczych,
- 6) rosnąca świadomość obywateli w zakresie wiedzy finansowej i ich potrzeb w odniesieniu do usług bankowych,
- 7) wzrost przejrzystości rynku i łatwiejszy dostęp do informacji o usługach oferowanych przez różne podmioty,
- 8) silniejsza pozycja prawna klientów bankowych na skutek przyjmowania nowych regulacji, głównie na poziomie Unii Europejskiej,
- 9) malejący poziom lojalności klientów względem banków, nowoczesne kanały dystrybucji ułatwiają proces zmiany banku, a nowe produkty są tworzone w celu przejścia klienta od innego banku (np. kredyt konsolidacyjny),
- 10) niskie oficjalne stopy procentowe nie pozwalają na realizację wysokich marż odsetkowych,
- 11) publiczna dyskusja na temat rzekomej niesprawności i nadmiernie kosztownej działalności banków w Polsce, której wyrazem było m.in. powołanie specjalnej komisji śledczej ds. funkcjonowania sektora bankowego w Polsce, banku centralnego i nadzoru bankowego. Jednocześnie prowadzona w ramach tej dyskusji polemika dotycząca udziału kapitału zagranicznego w sektorze bankowym może mieć pewne pozytywne konsekwencje dla banków działających lokalnie.

Oprócz czynników zewnętrznych istnieje również znacząca lista czynników wewnętrznych, wynikających ze specyfiki działania banków spółdzielczych w Polsce, które mogą również negatywnie determinować wielkość wyników finansowych osiąganych przez tą część sektora bankowego w najbliższej przyszłości. Do najważniejszych z nich zaliczyć można:

- 1) wysokie zróżnicowanie wewnątrz sektora banków spółdzielczych pod wieloma względami (teren działania, kondycja ekonomiczna, struktura organizacyjna, wyposażenie informatyczne) powoduje, że nie można zastosować takiej samej terapii dla wszystkich banków, a niektóre działania mogą nawet wywoływać niechęć w części banków spółdzielczych (np. dopuszczenie konkurencji między bankami spółdzielczymi),

- 2) niedostateczny poziom współpracy w zrzeszeniach banków spółdzielczych między bankami spółdzielczymi a bankami zrzeszającymi, zwłaszcza w zakresie podziału zadań (w tym pełnienia funkcji apeksowych przez bank zrzeszający) i ich późniejszego wypełniania, pełnienia roli lidera przez bank zrzeszający,
- 3) znikoma współpraca między zrzeszeniami banków spółdzielczych – sektor banków spółdzielczych jest w Polsce zbyt mały, aby zrzeszenia osiągnęły sukces konkurując między sobą,
- 4) niedostateczna wymiana doświadczeń i współpraca produktowa między bankami spółdzielczymi,
- 5) specyficzne problemy kontroli właścicielskiej w bankowości spółdzielczej, zwłaszcza w relacjach banku zrzeszającego z bankami spółdzielczymi,
- 6) fragmentaryczność technologiczna w bankach spółdzielczych,
- 7) brak wdrożenia nowoczesnych metod zarządzania ryzykiem,
- 8) niedostateczny poziom marketingu; przykład Hiszpanii pokazuje, że dynamiczny rozwój banków jest możliwy dzięki zwiększeniu wydatków na marketing,
- 9) niedostateczna współpraca z własnymi udziałowcami, wyrażająca się w skrajnych przypadkach brakiem znajomości, którzy klienci są jednocześnie udziałowcami banków. Udziałowcy powinni stanowić pierwsze ogniwo rozwoju działalności banków spółdzielczych,
- 10) stosunkowo wąska oferta produktowa – brak zwykle nowoczesnych i złożonych usług bankowych, często oferta ogranicza się do standardowych usług⁵, zaś po inne klienci muszą kierować się do banków komercyjnych. W takich sytuacjach lojalność klienta jest wystawiona na próbę i wiele banków może utracić swoich najlepszych klientów,
- 11) poziom kadr bankowych, w tym częste zaawansowanie wiekowe pracowników, a zwłaszcza kadry zarządzającej bankiem. Jeszcze gorszym zjawiskiem jest brak pełnowartościowych następców prezesów w wielu bankach spółdzielczych,
- 12) nieracjonalna niechęć do faktycznej współpracy w ramach bankowości spółdzielczej, co oczywiście nie wyklucza konkurencji między bankami spółdzielczymi na uczciwych zasadach,
- 13) zadowolenie banków spółdzielczych z racji dobrych aktualnie wyników finansowych hamujące inicjatywy w zakresie wdrażania pożądanych zmian w funkcjonowaniu banków.

⁵ S. Murawski, Materiał na konferencję Związku Banków Polskich pt. Poprawa konkurencyjności banków spółdzielczych – propozycje działań, sierpień 2006 r., maszynopis powielony.

Przedstawienie powyższych długich list zewnętrznych i wewnętrznych zagrożeń rozwoju bankowości spółdzielczej nie oznacza, że nie istnieją również istotne szanse dla umacniania pozycji na rynku usług bankowych przez banki działające w społecznościach lokalnych. Wśród wielu szans potencjalnego dynamicznego rozwoju banków spółdzielczych można wymienić chociażby:

- 1) znacznie większy udział banków spółdzielczych na rynku usług bankowych w wielu krajach „starej” Unii Europejskiej. W niektórych z tych państw udział aktywów bankowości spółdzielczej w całości aktywów sektora bankowego wynosi ok. 30%. Wprawdzie zwykle struktura bankowości spółdzielczej w tych krajach jest odmienna niż w Polsce, ale mimo to udział ten wskazuje na potencjał rozwoju banków spółdzielczych w Polsce i zainteresowanie klientów korzystaniem z usług takich banków, mimo postępującej globalizacji,
- 2) wzrost znaczenia banków globalnych na świecie oferujących standardowe produkty powoduje wzrost zainteresowania korzystaniem z usług banków lokalnych, dostosowujących produkty do potrzeb danego regionu,
- 3) niski poziom usług bankowych, mierzony np. udziałem osób mających rachunek bankowy, wskazuje, że najbliższe lata powinny być okresem intensywnego rozwoju banków w Polsce, zanim nasz kraj zbliży się do poziomu współpracy z klientami w krajach „starej” Unii Europejskiej. Przy nadal niewielkim dziś poziomie powszechności usług bankowych istnieje szansa, że w najbliższych latach niemal wszystkie banki działające w naszym kraju staną się beneficjentami rozwoju tych usług,
- 4) poprawiająca się kondycja ekonomiczna wielu klientów banków spółdzielczych będzie powodować większą chęć rozszerzania współpracy finansowej z bankiem,
- 5) stopniowe zwiększanie funkcji doradczej przez banki spółdzielcze. Dobrym przykładem skutecznego działania w tym zakresie była współpraca z rolnikami w 2004 r. na rzecz uzyskania przez nich prawa do otrzymywania dopłat bezpośrednich do działalności rolnej. Banki spółdzielcze powinny być także inicjatorem działań gospodarczych i społecznych w społecznościach lokalnych, będąc swoistymi pośrednikami między przedsiębiorcami a władzami samorządowymi. Duży sukces banki spółdzielcze już uzyskały w zakresie pomocy przy absorpcji środków pomocowych Unii Europejskiej. Ta działalność powinna być w następnych latach owocnie rozwijana, przyczyniając się do większego wykorzystania tych środków oraz do poprawy wyników finansowych banków,

- 6) wysokie kwalifikacje pracowników banków spółdzielczych, którzy dodatkowo mają zwykle dobrą wiedzę o klientach banku, pozwalają na wykorzystanie personelu w różnych obszarach aktywności banku,
- 7) dostrzeganie specyfiki działania banku spółdzielczego i takie modelowanie działalności banku, aby odróżniała się ona od banku uniwersalnego, który nie jest tak blisko związany z rejonem, w którym działa,
- 8) podejmowanie wspólnych działań przez banki spółdzielcze w ramach poszczególnych zrzeszeń, jak i między zrzeszeniami, w celu wykorzystania efektu skali oraz zwiększenia dostępności do usług bankowych dla klientów poszczególnych banków spółdzielczych.

6. Podsumowanie

Z powyższego zestawienia szans i zagrożeń dla banków spółdzielczych, prezentowanych w świetle wyników finansowych tego segmentu bankowości w ostatnich latach, wydają się wynikać jednak generalnie pozytywne wnioski dotyczące możliwości dalszego rozwoju banków działających w społecznościach lokalnych. Generalnie bowiem wyniki finansowe banków spółdzielczych są bardzo przyzwoite, a dłuższe listy potencjalnych zagrożeń niż szans w przyszłości nie oznaczają automatycznie pesymistycznych perspektyw rozwoju tej części sektora bankowego.

Nie ulega wątpliwości, że dłuższe funkcjonowanie banków spółdzielczych wyłącznie na zasadach stosowanych obecnie będzie prowadzić do stopniowej marginalizacji ich znaczenia. Na szczęście dla tych instytucji finansowych i dla ich klientów są poważne szanse poprawy pozycji konkurencyjnej. Istnieje duży potencjał dla pozytywnych zmian sytuacji w najbliższych latach. Aby go prawidłowo wykorzystać muszą być podjęte liczne działania w sektorze bankowości spółdzielczej. Do najważniejszych z nich można zaliczyć chociażby:

- 1) połączenie sił banków spółdzielczych w tych obszarach, w których takie działania byłoby celowe i efektywne,
- 2) uznanie możliwości konkurowania między bankami spółdzielczymi na uczciwych zasadach (np. niestosowanie cen dumpingowych), co powinno wzmocnić banki lokalne w konfrontacji z bankami globalnymi,
- 3) wykorzystanie potencjału banków zrzeszających przez faktyczne pełnienie przez nie funkcji pomocniczych względem banków spółdzielczych, w tym poprzez współudział w budowie systemów informatycznych, dostarczanie nowoczesnych usług bankowych, unifikację niektórych produktów i prowadzenie wspólnej kampanii marketingowej, współpracę z niebankowymi instytucjami finansowymi, redukcję ryzyk w działalności bankowej na poziomie grupy, prowadzenie zintegrowanego systemu analiz i badań,

obniżanie niektórych rodzajów kosztów działania poszczególnych banków przez ponoszenie ich jednorazowo na szczeblu zrzeszenia i partycypację w nich poszczególnych banków spółdzielczych, motywowanie banków spółdzielczych do efektywniejszego działania. Równocześnie powinna być stosowana zasada dotycząca braku konkurowania między bankami spółdzielczymi i bankiem ich zrzeszającym,

- 4) rozwój współpracy między zrzeszeniami banków spółdzielczych, m.in. w celu budowy jednolitego wizerunku bankowości spółdzielczej, promowania wspólnych standardów działania i obsługi klientów dla podniesienia poziomu satysfakcji klientów z jakości usług bankowych, dostępności do różnych kanałów dystrybucji usług bankowych,
- 5) intensywne rozszerzanie kooperacji banków spółdzielczych ze społecznościami lokalnymi, z administracją samorządową, szersze stosowanie zasad partnerstwa publiczno-prywatnego. Ten rodzaj działalności banków spółdzielczych powinien odróżniać je od banków działających w skali krajowej czy międzynarodowej, a banki lokalne powinny być liderem przemian w terenie ich działania,
- 6) wprowadzenie odpowiednich zmian w zarządzaniu kosztami banków, ale przy jednoczesnym wykorzystaniu całego potencjału rozwoju banków spółdzielczych, a nie przez mechaniczne zmniejszanie kosztów działania tych instytucji,
- 7) większe ukierunkowanie działalności banków na sprzedaż, szersze stosowanie segmentacji klientów i koncentrowanie większej uwagi na docelowych grupach klientów,
- 8) odważniejsze wprowadzanie innowacji w zakresie produktów bankowych oraz większe zdywersyfikowanie działalności przy prawidłowym zarządzaniu ryzykami w banku.

Banki spółdzielcze mają duże szanse dalszego odnoszenia sukcesów w prowadzonej działalności gospodarczej. Szybki wzrost aktywów w ostatnich latach oraz znaczny wzrost funduszy własnych wraz ze zwiększoną siecią placówek i racjonalnie zwiększonym zatrudnieniem dają podstawę do dalszej ekspansji i zagospodarowywania coraz większej części rynku usług bankowych. Trzeba jednak wyciągnąć obiektywne wnioski z bieżącej sytuacji ekonomicznej i kierunków oraz tempa jej zmiany w ostatnich latach i podjąć działania dostosowawcze. Nie powinny to być działania symboliczne, gdyż kontynuowanie niektórych obecnych trendów ekonomicznych może okazać się poważnym problemem dla bankowości spółdzielczej w niedalekiej przyszłości. Ważne jest przy tym, aby bankowość spółdzielcza wykorzystała swój potencjał i wprowadzała stosowne korekty w okresie, gdy istnieją możliwości finansowe przeprowadzenia takich zmian. W gospodarce

rynkowej zawsze istnieją okresy lepszej i gorszej koniunktury, o czym przekonała się także Polska na początku XXI w., i z tego powodu trzeba dobrze przygotować się do działania w trudniejszych warunkach. Generalnie dobre jeszcze dziś wyniki ekonomiczne banków spółdzielczych nie mogą spowodować zaniechania działań lub spowolnienia poważnych korekt w sposobie funkcjonowania bankowości spółdzielczej w najbliższym czasie.

7. Bibliografia

1. Alińska A., Bankowość spółdzielcza w krajach Unii Europejskiej, Twigger, Warszawa 2002.
2. Banki 2005. Raport o sytuacji ekonomicznej banków, Związek Banków Polskich, Warszawski Instytut Bankowości, Warszawa 2006.
3. Banki spółdzielcze w Polsce, Komisja Nadzoru Bankowego, Warszawa 2006.
4. Dudek M. A., Co mogą banki spółdzielcze, „Gazeta Bankowa”, 2006, Nr 4.
5. Morawski I., Spółdzielcy chcą zdobywać więcej rynku i rozszerzać ofertę, „Rzeczpospolita”, z 10 sierpnia 2006 r.
6. Morawski I., Teraz czas na wieś w sieci, „Rzeczpospolita”, z 28 sierpnia 2006 r., Nr 200.
7. Murawski S., Materiał na konferencję Związku Banków Polskich pt. Poprawa konkurencyjności banków spółdzielczych – propozycje działań, sierpień 2006 r., maszynopis powielony.
8. Sytuacja finansowa banków w 2005 r. Synteza, Komisja Nadzoru Bankowego, Warszawa 2006.
9. Szambelańczyk J., Banki spółdzielcze w Polsce w procesach zmian systemowych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
10. Uwarunkowania funkcjonowania polskich banków spółdzielczych na tle systemów bankowości spółdzielczej w Europie, Krajowy Związek Banków Spółdzielczych, Warszawa 2005.
11. Zaleska M., Zarządzanie aktywami i pasywami banku spółdzielczego, Twigger, Warszawa 2003.

Giełda papierów wartościowych w Mongolii

1. Wprowadzenie

Giełda w Mongolii należy niewątpliwie do rynków wschodzących (ang. *emerging markets*). W ciągu ostatniego roku zauważalny jest szybki rozwój mongolskiego rynku kapitałowego. Dynamiczny rozwój gospodarki Chin i napływ środków finansowych na rynki Azji przekłada się na wzrost zainteresowania inwestorów instytucjonalnych i indywidualnych rynkiem kapitałowym w Mongolii¹.

2. Rozwój giełdy w Mongolii

Giełda papierów wartościowych w Mongolii (*Mongolian Stock Exchange – MSE*) została założona 18 stycznia 1991 r. dekretem rządu². W latach 1992–1995, w ramach realizacji procesu prywatyzacji sektora państwowego³, obracano na niej akcjami 475 spółek (łącznie wolumen obrotu w tym okresie to 96,1 mln akcji) o łącznej kapitalizacji 7 mln USD. Rozwój rynku kapitałowego był wspierany przez odpowiednie akty prawne: ustawa o papierach wartościowych i giełdach z 26 września 1994 r. i prawo spółek handlowych⁴ z 1995 r. W 1994 r. utworzona została Mongolska Komisja Papierów Wartościowych.

W 1995 r. doszło do otwarcia drugiego parkietu i powstania 29 prywatnych firm brokerskich. Na drugim parkiecie obracano w latach 1996–2004 akcjami o wartości 32,1 mln USD. W 1996 r. wprowadzono na parkiet obligacje rządowe, które jeszcze w tym samym roku z niej wycofano. Po raz kolejny zostały one wprowadzone na MSA w 2000 r., a w 2001 r. debiutowały na MSE obligacje przedsiębiorstw (korporacyjne). Łączny wolumen obrotu obligacjami rządowymi w latach 2000–2005 wyniósł 97,5 mln USD, a korporacyjnymi – 8,2 mln USD⁵.

¹ Mongolia, kraj o powierzchni 1 566,5 tys. km², w którym mieszka ok. 2,5 mln obywateli. Mongolia graniczy z Chinami oraz Federacją Rosyjską. PKB Mongolii w 2005 r. wyniósł 1 773 mln USD. Na podstawie: „Annual Report 2005”, The Bank of Mongolia, Ulaanbaatar 2006.

² Jest to tzw. Dekret Nr 22.

³ Ustawa o prywatyzacji została przegłosowana przez Parlament 22 maja 1991 r.

⁴ Oba te akty prawne zostały później kilkakrotnie zmienione.

⁵ W artykule przyjęto, że kurs wymiany na koniec 2005 r. wyniósł 1221 MNT za 1 USD. Na podstawie „Fact Book”, Mongolian Stock Exchange, 2006.

Zmiana ustawy o Giełdzie Mongolskiej z 2002 r. zmieniła charakter MSE z non profit na instytucję, której jednym z celów jest właśnie przynoszenie zysku. Od 6 listopada 2003 r. na MSE obraca się także akcjami giełdy.

3. Procedury legislacyjne i warunki dopuszczenia do obrotu na MSE

MSE stosuje następujące procedury dopuszczeniowe dla papierów wartościowych, mających być przedmiotem obrotu:

- procedura inicjacyjna,
- procedura standardowa,
- procedura specjalna.

W wyniku przeprowadzonego badania akcje spółek klasyfikowane są do obrotu na rynku Głównym lub Drugim. Na rynku Głównym obraca się akcjami firm spełniającymi wszystkie normy przewidziane przez procedury dopuszczeniowe. Na Drugim zaś, tymi które nie spełniły wszystkich wymaganych warunków.

Główne kryteria dopuszczeniowe spółek na rynek Główny MST to:

- kapitalizacja rynkowa – nie mniejsza niż 10 mln MNT (ok. 819 tys. USD),
- liczba akcjonariuszy – nie mniejsza niż 50,
- spółka musi przedstawić przynajmniej roczne sprawozdanie finansowe zbadane przez biegłego rewidenta,
- stopa zwrotu z aktywów (ROA) nie mniejsza niż 0%.

Tabela 1. Typy klas występujących na Głównym Parkiecie

Klasa A	
Kapitalizacja rynkowa	Nie mniej niż 30 mln MNT (25 tys. USD)
Liczba akcjonariuszy	Przynajmniej 200
Sprawozdania roczne	Z ostatnich 5 lat obrotowych
Stopa zwrotu z aktywów (ROA)	Nie mniej niż 5%
Klasa B	
Kapitalizacja rynkowa	Nie mniej niż 30 mln MNT (25 tys. USD)
Liczba akcjonariuszy	Przynajmniej 100
Sprawozdania roczne	Z ostatnich 4 lat obrotowych
Stopa zwrotu z aktywów (ROA)	Nie mniej niż 1%
Klasa C	
Kapitalizacja rynkowa	Nie mniej niż 20 mln MNT (16,5 tys. USD)
Liczba akcjonariuszy	Przynajmniej 50
Sprawozdania roczne	Z ostatnich 3 lat obrotowych
Stopa zwrotu z aktywów (ROA)	Nie mniej niż 0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Fact Book”, Mongolian Stock Exchange, 2006.

Główny parkiet MSE podzielony jest na trzy klasy (tabela 1). Najwyższe standardy dopuszczeniowe (kapitalizacja rynkowa, liczba akcjonariuszy, wymagania dotyczące sprawozdań finansowych z kolejnych lat obrotowych i wysokości stopy zwrotu z aktywów) spełniają spółki z klasy A. Spółki spełniające nieco łagodniejsze wymagania dopuszczeniowe są zakwalifikowane odpowiednio do klasy B i C.

Na koniec 2005 r. klasę A stanowiło 5 akcji, klasę B – 7 akcji i klasę C – 8 akcji.

4. Mechanizm obrotu papierami wartościowymi na MSE

Notowania na MSE odbywają się w systemie ciągłym (w sposób elektroniczny), w którym spotykają się zlecenia kupna i sprzedaży. Sesja odbywa się 5 razy w tygodniu i trwa od godziny 11:00 do godziny 12:00 czasu lokalnego. Zlecenia na giełdę wprowadzane są przez firmy maklerskie, a transakcje przeprowadzane są zgodnie z dwiema podstawowymi zasadami:

- zasadą wyższej/niższej ceny – zlecenie sprzedaży (kupna) z niższą (wyższą) ceną ma pierwszeństwo w zawarciu transakcji⁶,
- zasadą pierwszeństwa czasowego – zlecenia z takim samym limitem ceny są realizowane w kolejności w jakiej napłynęły na rynek.

Wszystkie papiery wartościowe zdeponowane są w instytucji zajmującej się przechowywaniem i przeprowadzaniem rozliczeń – Securities Clearing House & Central Depository. Transakcje rozliczane są w następnym dniu roboczym, tj. w systemie D + 1.

5. Indeksy giełdowe

Głównym indeksem giełdowym MSE jest indeks Top-20, składający się z 20 najlepszych, mongolskich spółek, określanych jako *blue chips*. Konstrukcję indeksu Top-20 określa wzór:

$$\text{Top-20} = \frac{M_T}{M_0} \cdot 100,$$

gdzie:

M_T – kapitalizacja rynkowa komponentów indeksu po sesji w dniu T ,

M_0 – kapitalizacja bazowa komponentów.

⁶ Na MSE stosuje się także zlecenia bez limitu ceny, tzw. market order, realizowane odpowiednio przy zleceniach kupna po najniższej aktualnie cenie sprzedaży, a przy zleceniach sprzedaży po najlepszej w danej chwili cenie kupna.

Jako bazowy i równy 100 został wyznaczony skład komponentów z 28 sierpnia 1995 r. Z uwagi na zmiany zachodzące w ilości notowanych na MSE akcji lub spółek (dodanie nowych akcji i wycofanie emisji⁷), kapitalizacja bazowa ulega zmianie zgodnie ze wzorem:

$$C_1 = \frac{P_1}{P_0} \cdot C_0,$$

gdzie:

C_1 – nowa kapitalizacja bazowa,

C_0 – poprzednia kapitalizacja bazowa,

P_1 – kapitalizacja giełdy po ostatniej sesji,

P_0 – kapitalizacja giełdy po poprzedniej sesji.

Indeks Top-20 podaje się na podstawie ceny zamknięcia jego komponentów.

Na koniec 2005 r. kapitalizacja 30 największych mongolskich spółek tworzących (z których 20 wchodzi w skład indeksu Top-20) wynosiła 42 mln USD i stanowiła 91,48% kapitalizacji całego rynku akcji. Wartość obrotu tymi akcjami wyniosła w 2005 r. 2 mln USD, co stanowiło 96,4% całkowitego wolumenu obrotu. Dla porównania, na koniec 2005 r. kapitalizacja giełdy warszawskiej wynosiła⁸ 102,8 mld USD, notowanych na niej było 255 spółek, a wartość obrotu akcjami w ciągu całego roku to 63,7 mld USD.

Od 20 września 1999 r. MSE publikuje dodatkowo indeksy sektorowe:

- rolniczy – 10 spółek,
- wydobywczy – 10 spółek,
- przemysłowy – 10 spółek,
- handel i usługi – 10 spółek,
- budownictwo i transport – 10 spółek.

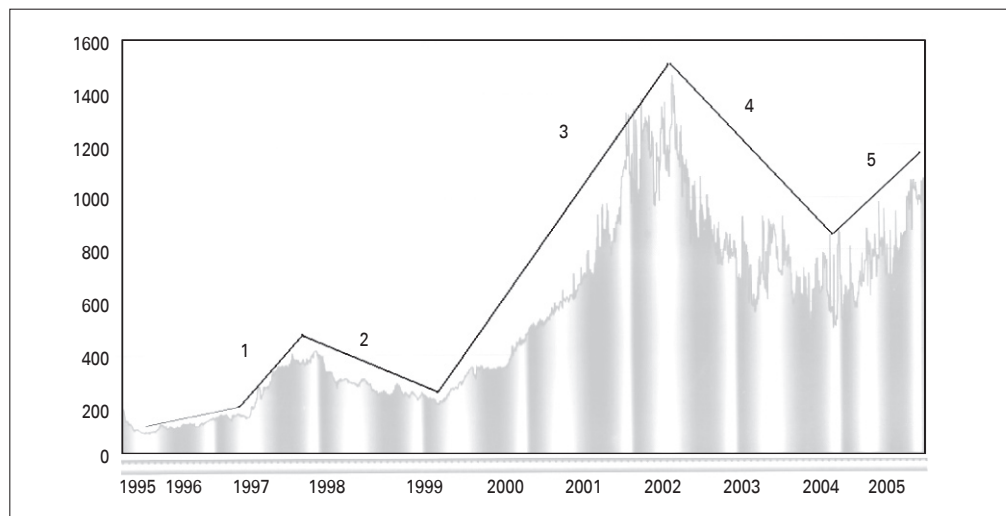
Analiza wykresu indeksu Top-20 uwidacznia silny trend wzrostowy, jaki trwał w okresie 1995–1997. Trend ten, po wystąpieniu kryzysu azjatyckiego, przeszedł w tendencję spadkową – do 1999 r. Kolejna fala wzrostów nastąpiła w latach 1999–2002. W przeciwieństwie do innych rynków na MSE nie wystąpił efekt internetmanii (z przełomu lat 1999/2000), tj. silnego trendu wzrostowego w sektorze spółek wysokiej technologii i spółek internetowych, jaki miał miejsce na większości rozwiniętych rynków światowych. W analizowanym okresie indeks MST zyskał na wartości blisko 7-krotnie. W okresie 2002–2004 r. wystąpiła korekta

⁷ Przepisy MSE przewidują wycofanie akcji z obrotu giełdowego w przypadku ogłoszenia: reorganizacji, zmiany formy prawnej, zawieszenia działalności, połączenia, ogłoszenia likwidacji lub bankructwa spółki. W szczególnych przypadkach decyzję o wycofaniu akcji z obrotu giełdowego może podjąć Zarząd MSE.

⁸ Uwzględnione zostały tylko spółki krajowe.

techniczna znosząca ok. 60% wartości indeksu od szczytu z początku 2002 r. Od połowy 2004 r. do chwili obecnej trwa trend wzrostowy.

Rysunek 1. Indeks Top-20 w okresie 1995–2005



1 – trend wzrostowy w okresie 1995–1997; 2 – trend spadkowy w okresie 1997–1999 (kryzys azjatycki); 3 – silny trend wzrostowy w okresie 1999–2002; 4 – trend spadkowy w okresie 2002–2004; 5 – trend wzrostowy od 2004 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie strony internetowej: www.mse.mn, z 12 czerwca 2006 r.

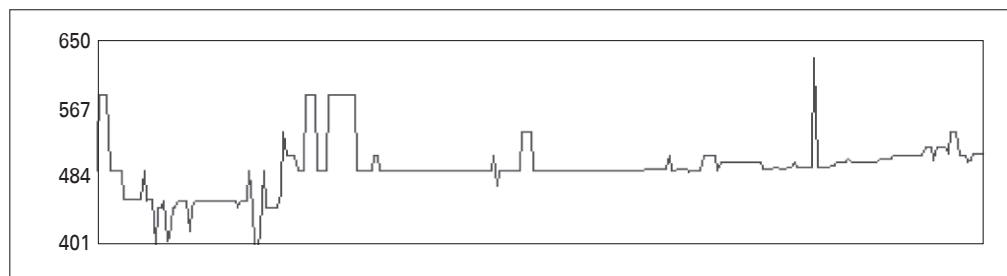
6. Rynek akcji

W latach 1999–2005 liczba spółek notowanych na MSE oscylowała w pobliżu 400. Na koniec 2005 r. liczba notowanych spółek wynosiła 392, z czego 65 jest państwowych, a reszta sprywatyzowanych. Spośród 2 mln wszystkich akcji notowanych na MSE aż 1,7 mln znajduje się w rękach Skarbu Państwa. Największa liczba debiutów giełdowych przypadła w 2003 r. – 12 i w 2002 r. – 8. Liczba spółek wypłacających dywidendę jest stosunkowo mała i w okresie 1999–2005 wahała się pomiędzy 17 (2005 r.) a 23 (1999 r.). Kapitalizacja giełdy mongolskiej wyniosła na koniec 2005 r. 45,6 mln USD, przy czym kapitalizacja największej firmy Mongolian Telecom wynosiła 13 mln USD, co stanowiło blisko 1/3 kapitalizacji całej giełdy⁹. Na drugim miejscu pod względem kapitalizacji znalazła się na koniec 2005 r. spółka Mongol Shiltgeen – 6,2 mln USD, a na trzecim Gobi, z kapitalizacją 3,2 mln USD – rysunek 2. Przeciętny dzienny wolumen obrotów uległ gwałtownemu wzrostowi w ciągu 2005 r., i z poziomu 35,6 tys. sztuk w 2004 r. zwiększył się do 102,6 tys. sztuk.

⁹ Na koniec 2005 r. kapitalizacja Telekomunikacji Polskiej wynosiła ok. 9 mld USD.

Między ofertami kupna i sprzedaży często występują duże różnice – np. 10 lipca 2006 r. najlepsza cena kupna to 500 Tugrug (ok. 0,41 USD), a sprzedaży 700 Tugrug (0,57 USD). Często przez dłuższe okresy nie dochodzi do zawarcia żadnych transakcji.

Rysunek 2. Wykres ceny akcji spółki Gobi



Źródło: opracowanie własne na podstawie strony internetowej: www.mse.mn, z 12 czerwca 2006 r.

Tabela 2. Podstawowe dane dotyczące MSE w latach 1999–2005

Wyszczególnienie	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Liczba spółek	418	410	400	403	402	395	392
debiuty	1	5	0	8	12	4	3
spółki wycofane	13	12	10	6	13	11	7
wypłacające dywidendę	23	17	22	16	20	12	17
Kapitalizacja (mln USD)	32,1	36,9	37,5	31,9	42,4	24,7	45,6
Wartość obrotów (mln USD)	3,1	2,7	1,6	1,2	0,8	0,5	2,1
Wolumen obrotów (w mln sztuk)	21,4	35,4	15,9	9,8	8,1	9,1	25,9
Przeciętny dzienny wolumen obrotów (w tys. sztuk)	85,1	138,9	62,3	38,6	32,3	35,6	102,6
Wartość obrotów obligacjami (w mln USD):							
rządowymi		9,12	25,2	34,1	17,8	10,3	5,5
korporacyjnymi			0,98	2,42	2,47	2,27	2,18
Liczba emisji obligacji rządowych		9	51	48	30	16	5
Całkowita wartość wyemitowanych obligacji w mln USD		9,3	27,3	37,4	18,3	10,6	5,7
Liczba rachunków inwestycyjnych (w tys.)	270	277	273	277	281	288	311

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Fact Book”, Mongolian Stock Exchange, 2006.

W 2005 r. jedynie 17 spółek notowanych na MSE wypłaciło dywidendę. Najwyższą dywidendę na jedną akcję wypłacił akcjonariuszom hotel Bayangol – 0,25 USD, a drugą pod względem wielkości także hotel Ulaanbaatar – 0,19 USD.

Tabela 3. Spółki notowane na MSE, które wypłaciły dywidendę w 2005 r.

Nazwa	Dywidenda w USD	Liczba akcji spółki	Dywidenda na akcję w USD
Bayangol hotel	107 412	423 065	0,25
Gutal	88 822	1 618 684	0,05
Ulaanbaatar hotel	62 062	335 297	0,19
Atar orgoo	21 393	174 136	0,12
Aduunchuluun	18 066	3 151 304	0,01
Hurd	8 309	1 35 266	0,06
Tulga	5 390	131 620	0,04
Mogoin gol	3 085	829 622	0,00
Dornod khudaldaa	1 515	73 969	0,02

Źródło: opracowanie własne na podstawie strony internetowej: www.mse.mn, z 12 czerwca 2006 r.

7. Rynek obligacji

Na rynku obligacji rządowych notowanych na MSE w latach 2000–2002 wartość obrotów handlu obligacjami systematycznie wzrastała od 9,12 mln USD w 2000 r. do 34,1 mln USD w 2002 r. Ostatnie trzy lata to stały spadek wartości obrotów obligacjami do 5,5 mln USD w 2005 r.¹⁰ Na rynku obligacji korporacyjnych od 2002 r. wartość obrotu obligacjami utrzymuje się praktycznie na stałym poziomie ok. 2 mln USD. W 2005 r. na MSE właściciela zmieniło 375 400 obligacji, a wartość wolumenu obrotu wyniosła 7,7 mln USD, z czego 71,8% stanowiły obligacje rządowe, a 28,2% obligacje przedsiębiorstw.

Najwięcej nowych emisji obligacji rządowych zostało uplasowanych na rynku mongolskim w 2001 r. – 51. Rok później liczba nowych emisji wyniosła 48, aby systematycznie spadać w ciągu następnych lat aż do 5 w 2005 r.

Na rynku obligacji rządowych głównymi nabywcami są inwestorzy finansowi, którzy w 2005 r. posiadali 100% wyemitowanych obligacji (tabela 4). W przypadku obligacji korporacyjnych udział inwestorów finansowych, niefinansowych i indywidualnych podlegał w latach 2001–2005 dużym wahanom. Na koniec 2005 r. w rękach inwestorów finansowych znajdowało się 60,5% wszystkich obligacji korporacyjnych, niefinansowych – 10,8%, a indywidualnych – 28,7%.

¹⁰ W 2005 r. wartość obrotu wszystkimi obligacjami notowanymi na GPW wyniosła 1,83 mld USD.

Tabela 4. Rynek obligacji rządowych

Rok	Wartość emisji w mln USD	Inwestorzy finansowi (%)	Inwestorzy niefinansowi (%)	Inwestorzy indywidualni (%)
1996	0,09			100
2000	9,12	88,1	11,8	0,1
2001	25,10	99,4	0,4	0,2
2002	34,14	98,6	1,2	0,1
2003	17,79	99,6	0,2	0,2
2004	10,21	100	0	0
2005	5,54	100	0	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Fact Book”, Mongolian Stock Exchange, 2006.

Tabela 5. Rynek obligacji korporacyjnych

Rok	Wartość emisji w mln USD	Inwestorzy finansowi (%)	Inwestorzy niefinansowi (%)	Inwestorzy indywidualni (%)
2001	25,10	49,4	4,2	46,4
2002	34,14	45,7	17,9	36,4
2003	17,79	58	32,2	9,7
2004	10,21	90	5,3	4,7
2005	5,54	60,5	10,8	28,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Fact Book”, Mongolian Stock Exchange, 2006.

8. Firmy maklerskie

Na MSE na koniec 2005 r. zarejestrowane były 24 mongolskie i 2 zagraniczne firmy maklerskie. Największe firmy przedstawia tabela 6. W 2005 r. firma maklerska Gendex kupiła akcje warte łącznie 682,3 tys. USD, a firma Monsec – 550,9 tys. USD. W tym samym roku Bidisec sprzedała akcje o wartości 801,2 tys. USD, a firma Delgerkhngai Sec. – 535,3 tys. USD. Warto zauważyć, że największy brokerzy na rynku mongolskim nie realizowali transakcji kupna/sprzedaży akcji na podobne wartości pieniężne. Przeprowadzali one głównie jedną ze stron, tj. albo realizowali większe zlecenia kupna (Gendex), albo sprzedaży (Bidisec). W przypadku firmy brokerskiej Nici wielkości te były porównywalne, tj. 51,3 tys. USD w transakcjach kupna i 51,3 tys. USD w transakcjach sprzedaży.

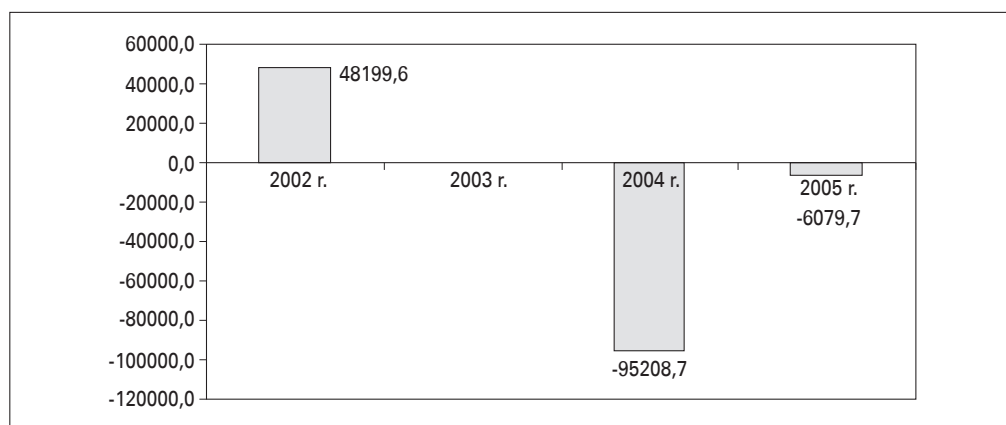
Tabela 6. Obroty największych firm maklerskich w Mongolii w 2005 r. na rynku akcji (dane w tys. USD)

Nazwa firmy	Kupno	Sprzedaż
Gendex	682,3	185,8
Monsec	550,9	17,7
Bidisec	474,3	801,2
Delgerkhnagai Sec.	128,7	535,3
Undurkhangai Invest	82,8	9,5
Nici	51,3	51,3
Erdenest	27,1	179,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Fact Book”, Mongolian Stock Exchange, 2006.

9. Zyski MSE

W latach 2002–2003 MSE wykazał w swoim raporcie finansowym zyski wynoszące odpowiednio: 48 199,6 USD i 70,3 USD. W ciągu dwu następnych lat rachunek zysków i strat zamknął się stratą w wysokości 95 208,7 USD (2004 r.) i 6 079,7 USD (2005 r.). Wartość aktywów MSE na koniec 2005 r. wynosiła 1 508 287 USD, z podziałem na: majątek trwały – 1 336 612 USD i majątek obrotowy – 171 675 USD. Wartość kapitałów własnych na koniec 2005 r. ukształtowała się na poziomie 1 497 885 USD, a zobowiązań – 10 402 USD.

Rysunek 3. Zyski MSE (dane w USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Fact Book”, Mongolian Stock Exchange, 2006.

Źródłem przychodów MSE są przede wszystkim opłaty pobierane od emitentów notowanych papierów wartościowych i opłaty od biur maklerskich – tabele 7 i 8.

Tabela 7. Opłaty pobierane przez MSE od emitentów papierów wartościowych

Akcje	
Jednorazowa opłata za wprowadzenie do obrotu giełdowego	500 000 MNT (41 USD) dla emisji do 10 mln MNT (ok. 8 190 USD)
	0,5% wartości kapitalizacji dla emisji większych niż 10 mln MNT (8 190 USD) i mniejszych niż 100 mln MNT (82 000 USD)
	500 000 MNT (410 USD) dla emisji większych niż 100 mln MNT (82 000 USD)
Opłata roczna	40 000 MNT (33 USD) dla spółek o kapitalizacji mniejszej niż 10 mln MNT (8 190)
	0,4% wartości kapitalizacji dla emisji większych niż 10 mln MNT (8 190 USD) i mniejszych niż 100 mln MNT (82 000 USD)
	400 000 MNT (328 USD) dla emisji większych niż 100 mln MNT (82 000 USD)
Obligacje	
Jednorazowa opłata za wprowadzenie do obrotu giełdowego	0,1% wartości emisji obligacji wprowadzanych do obrotu giełdowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Fact Book”, Mongolian Stock Exchange, 2006.

Tabela 8. Opłaty pobierane przez MSE od biur maklerskich – członków giełdy

Opłata za przyjęcie w poczet członków giełdy	Jednorazowo 3 mln MNT (2 457 USD)
Koszty miejsca na parkiecie	Jednorazowo 8 mln MNT (6 552 USD)
Opłata roczna	500 000 MNT (410 USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie „Fact Book”, Mongolian Stock Exchange, 2006.

Przeciętna prowizja biur maklerskich od zrealizowanych transakcji wynosi od 1% do 2% wielkości zlecenia. Natomiast wartość prowizji, jaką od każdego zlecenia uiszczają biura maklerskie na rzecz MSE, to 0,8% wartości zlecenia (jest to tzw. opłata giełdowa). Wysokość opłat stałych, pobieranych przez MSE od biur maklerskich, określa Zarząd MSE.

10. Podsumowanie

Giełda mongolska jest małą giełdą o znaczeniu lokalnym – na koniec 2005 r. wartość kapitalizacji GPW była blisko 2 500 raza większa od kapitalizacji MSE. Brak instrumentów pochodnych oraz wartość dziennych obrotów na MSE są charakterystyczne dla giełd w początkowym okresie rozwoju. Zainteresowanie inwestorów rynkiem chińskim, jakie obserwujemy w ciągu kilku ostatnich lat, może w bliskim czasie przenieść się także na giełdę w Ułan Bator, co z pewnością zdynamizuje zarówno wielkość wolumenu obrotu akcjami, jak i wartość kapitalizacji MSE, a także przyczyni się do wprowadzenia kwotowania instrumentów pochodnych.

11. Bibliografia

1. „Annual Report 2005”, The Bank of Mongolia, Ulaanbaatar 2006.
2. „Fact Book”, Mongolian Stock Exchange, 2006.
3. Strona internetowa: www.mse.mn, z 12 czerwca 2006 r.

Wybrane systemy transakcyjne wykorzystywane przez inwestorów jednosesyjnych

1. Wprowadzenie

Globalizacja rynków finansowych, wydłużenie czasu pracy poszczególnych giełd światowych, liberalizacja przepisów dotyczących swobodnego przepływu kapitału między państwami, redukcja kosztów prowizji, przeprowadzona ze strony biur maklerskich, oraz rozwój technik komputerowych, a zwłaszcza Internetu, doprowadziły do powstania nowej grupy inwestorów – inwestorów jednosesyjnych¹. W niniejszym artykule zostały przedstawione podstawowe strategie wykorzystywane przez inwestorów jednosesyjnych. W literaturze przedmiotu zazwyczaj tego typu techniki weryfikuje się w trendach bocznych – tj. na rynku, kiedy strategie kup i trzymaj nie przynoszą wysokich stóp zwrotu. Ostatnim dłuższym trendem bocznym, w jakim znajdował się indeks Wig20, był koniec 2002 r., dlatego też przykłady zastosowań poszczególnych technik dotyczą właśnie tego okresu.

2. Inwestowanie jednosesyjne

Inwestorzy jednosesyjni przeprowadzają transakcje w dowolnym momencie sesji giełdowej i zamykają wszystkie pozycje do końca notowań².

¹ Od wielu lat skalpowanie rynków (*scalping*), czyli zawieranie transakcji podczas bardzo szybkich i względnie krótkich ruchów cen, było domeną inwestorów posiadających bezpośredni dostęp do systemu giełdowego. Korzystając z niskich prowizji i możliwości szybkiej realizacji zleceń, bez trudu osiągnęli zyski z szybkiego wejścia i wyjścia z rynku. W ostatnim czasie wielu inwestorów przekonało się, że skalpowanie rynków jest możliwe bez bezpośredniej obecności na parkiecie. W rzeczywistości spędzają dzień przy komputerze podłączeni poprzez Internet do systemu komputerowego swojego biura maklerskiego, które umożliwia im składanie zleceń *on-line* bezpośrednio do systemu giełdowego. Stosunkowo małe ruchy cen, z jakimi ma do czynienia skalpujący, muszą być zrekomensowane przez otwarcie stosunkowo dużych pozycji. Skuteczność skalpowania zależy w dużej mierze od szybkiej realizacji poniesionych strat i osiągniętych zysków.

Niektóre amerykańskie biura maklerskie wprowadzają jeszcze dodatkowe rozróżnienie graczy na:

1. jednodniowych graczy,
2. bardzo aktywnych graczy (obróć co najmniej 100 kontraktami terminowymi w czasie jednej sesji),
3. skalperów (obróć co najmniej 500 kontraktami terminowymi w czasie jednej sesji),
4. swingerów – graczy utrzymujących pozycje przez dwie lub trzy sesje.

Na podstawie strony internetowej: <http://www.netfutures.com>, z 21 grudnia 2005.

² W literaturze zagadnienia można spotkać opinie, że inwestor jednosesyjny nie powinien czekać aż do zamknięcia notowań, ale likwidować pozycje wcześniej – nawet w połowie notowań: J. Gopalakrishnan,

Głównymi celami inwestora jednosesyjnego są:

- 1) kończyć każdą sesję bez otwartych pozycji,
- 2) osiągnąć zysk,
- 3) ograniczać ewentualne straty do minimum.

Inwestowanie jednosesyjne umożliwia inwestorom znacznie efektywniejsze wykorzystanie posiadanego kapitału³ oraz wystawia ich na znacznie mniejsze ryzyko straty⁴. Okazuje się, że wiele systemów transakcyjnych znacznie lepiej sprawdza się w krótszym okresie⁵. Inną zaletą inwestowania jednosesyjnego jest fakt, że wynik transakcji (zysk lub strata) jest znany znacznie szybciej niż w przypadku inwestycji pozycyjnych. Jest to szczególnie ważne z punktu widzenia ograniczania strat.

Najpopularniejsze metody stosowane w inwestowaniu jednosesyjnym to⁶:

- 1) średnie kroczące,
- 2) kanał średniej kroczącej,
- 3) wskaźnik siły relatywnej Wildera,
- 4) wskaźnik momentum,
- 5) wskaźnik zmian tempa,
- 6) wybicie z kanału,
- 7) oscylator stochastyczny – SP,
- 8) luki cenowe,
- 9) unikatowy oscylator O/C,
- 10) system następujących po sobie cen zamknięcia.

W artykule zostały omówione niektóre z wyżej wymienionych metod inwestowania, które znacznie odbiegają od sposobów otwierania i zamykania pozycji przeprowadzanych w przypadku inwestowania pozycyjnego.

„Candlestick Charting for Daytrading”, *Technical Analysis of Stock & Commodities*, November 2000, Vol. 18, No. 11, s. 28–34.

³ Inwestowanie jednosesyjne nie wymaga posiadania kapitału zabezpieczającego, niezbędnego do utrzymania pozycji między poszczególnymi sesjami. Większość domów maklerskich umożliwia inwestorom agresywne inwestowanie w ciągu jednej sesji, pozwalając im na otwieranie stosunkowo dużych pozycji, bez wnoszenia wysokich depozytów zabezpieczających.

⁴ Inwestor pozycyjny często pada ofiarą znacznych wahań cen, będących reakcją na wydarzenia, które wystąpiły po zamknięciu sesji. Okazuje się, że posiadana na koniec sesji pozycja inwestora jest zyskowna, ale na otwarciu następnej sesji przynosi już stratę na skutek reakcji rynku na jakąś niekorzystną wiadomość.

⁵ J. Bernstein, *Inwestor jednosesyjny*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002. System inwestycyjny może zostać stworzony i przetestowany praktycznie w obrębie jednej sesji.

⁶ Dokładne omówienie wykorzystywanych w pracy wskaźników można znaleźć w: S. Achelis, *Analiza techniczna od A do Z*, Oficyna Wydawnicza LT&P, Warszawa 1998 oraz W. Blau, *Momentum, Direction, and Divergence*, J. Wiley & Sons, Nowy York 1995. Różne sposoby wygładzania średniej ruchomej zostały omówione w: J. Nowakowski, K. Borowski, *Wykorzystanie ciągów liczbowych w analizie technicznej*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, Zeszyt 20, Warszawa 2001.

3. Oscylator stochastyczny i metoda jednosesyjnego strzału stochastycznego (SP)

Oscylator stochastyczny składa się z dwu wartości: tzw. procentu K ($\%K$) i procentu D ($\%D$). Druga wielkość jest średnią ruchomą linii $\%K$. Na akcjogramie linia $\%K$ oznaczana jest zazwyczaj jako linia ciągła, podczas gdy linia $\%D$ jako linia przerywana.

W oscylatorze stochastycznym występują cztery zmienne:

- przedział czasowy $\%K$ – liczba jednostek, jaką używamy do obliczeń stochastycznych;
- spowalniający przedział czasowy $\%K$ – odpowiadający za wewnętrzne wygładzanie wartości $\%K$. Wartość 1 jest uznawana za szybki wskaźnik stochastyczny, wartość 3 za wolny wskaźnik stochastyczny;
- przedział czasowy $\%D$ – liczba jednostek czasu, jaką używamy do obliczeń średniej ruchomej $\%K$;
- metoda $\%D$ – oznacza wybrany sposób (prosty, eksponentialny, szeregu czasowego, triangularny, zmienny lub ważony) stosowaną do obliczania wartości $\%D$.

Sposób obliczenia wielkości $\%K$ i $\%D$ przedstawia się następująco:

$$\%K = 100 \frac{C - L_N}{H_N - L_N},$$

gdzie:

C – ostatnia cena zamknięcia,

L_N – najniższa cena z ostatnich N okresów,

H_N – najwyższa cena z ostatnich N okresów.

$$\%D = 100 \frac{H_T}{L_T},$$

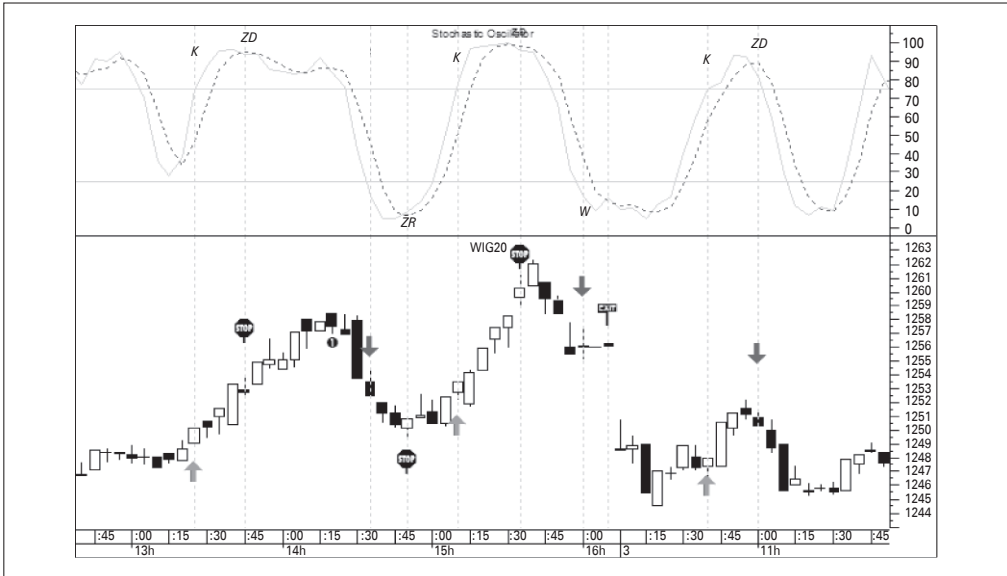
gdzie:

H_T – T -kresowa suma różnic ($C - L_N$),

L_T – T -okresowa suma różnic ($H_N - L_N$).

Oscylator stochastyczny kształtuje się zawsze w przedziale od 0% do 100%. Wartość 0% oznacza, że ostatnia cena zamknięcia była zarazem minimalną ceną osiągniętą przez dany instrument w analizowanym przedziale czasu. Wartość 100% oznacza, że ostatnia cena zamknięcia była zarazem najwyższą ceną osiągniętą przez dany instrument w analizowanym okresie.

Rysunek 1. Zastosowanie metody strzału stochastycznego na przykładzie notowań 5-minutowych indeksu Wig20 w dniach 2 i 3 grudnia 2002 r.



Przyjęte na rysunku oznaczenia to: *K* – kupno, otwarcie pozycji długiej, *S* – sprzedaż, otwarcie pozycji krótkiej, *ZD* – zamknięcie pozycji długiej i wyjście z rynku, *ZK* – zamknięcie pozycji krótkiej i wyjście z rynku, *W* – wyjście z rynku na koniec sesji.

Źródło: opracowanie własne.

Bardzo ważnym zagadnieniem jest sposób zastosowania oscylatora stochastycznego:

- sygnał kupna jest generowany w momencie, gdy oscylator (linia *%K* lub *%D*) spada poniżej zadanego poziomu (np. 20), a następnie wzrasta powyżej tego poziomu,
- sygnał sprzedaży powstaje, gdy oscylator wzrasta powyżej zadanego poziomu (np. 80), a następnie ponownie spada poniżej tego poziomu,
- sygnał kupna jest generowany w momencie, gdy linia *%K* wzrasta powyżej poziomu linii *%D*, a sygnał sprzedaży w momencie, gdy linia *%K* spada poniżej poziomu linii *%D*,
- wykorzystanie oscylatora w analizie w celu określenia dywergencji, polegających np. na osiąganiu kolejnych maksimów lokalnych przez ceny, przy jednoczesnym braku kolejnych maksimów lokalnych wartości oscylatora.

Oscylator stochastyczny da sygnał kupna, jeśli *%K* znajdzie się na poziomie 75% lub wyższym pod koniec okresu, którym posługuje się inwestor. Dla celów inwestowania jednosesyjnego wykorzystuje się zazwyczaj dane 5- lub 10-minutowe dla czternastookresowego oscylatora stochastycznego. Oznacza to, że po tym jak

linia %K oscylatora przekroczyła poziom 75% przy danych 5- lub 10-minutowych, inwestor składa zlecenie kupna bezpośrednio po upływie tych 5 lub 10 minut. Po zajęciu pozycji długiej należy złożyć zlecenie stop strata⁷, zgodnie ze stosowaną metodą zarządzania ryzykiem albo zamknąć pozycję, gdy tylko linie %K i %D przetną się ponownie po upływie jednego z 5- lub 10-minutowych okresów.

Wykorzystanie metody strzału stochastycznego przedstawia rysunek 1. Zauważmy, że wszystkie transakcje przeprowadzone zgodnie z tą metodą przyniosły w analizowanym okresie zysk. Wymuszone zamknięcie transakcji, które nastąpiło na zamknięciu sesji 2 grudnia, zmniejszyło nieco łączną stopę zwrotu, jaką można było osiągnąć, utrzymując pozycję krótką aż do momentu przebicia przez oscylator swojej średniej, które to nastąpiło następnego dnia. W tym przypadku zyskowniejszą strategią była strategia pozycyjna, polegająca na utrzymaniu pozycji krótkiej.

Strategia strzału stochastycznego generuje wskazanie wejścia na rynek wtedy, gdy większość inwestorów uważa go za wyprzedany lub wykupiony. Innymi słowy, SP generuje sygnał kupna, gdy większość inwestorów uważa rynek za wykupiony i niezdolny do dalszych wzrostów, a sygnał zajęcia pozycji krótkiej, gdy większość inwestorów uważa rynek za wyprzedany i niezdolny do dalszych spadków. Twórcy tej metody wychodzą z założenia, że rynek nie jest na tyle wykupiony, aby nie mógł dalej rosnąć, ani tak wyprzedany, aby nie mógł dalej spadać. Można ją porównać do prawa fizyki głoszącego, że ciało będące w ruchu pozostanie w ruchu, dopóki nie zabraknie mu energii. Analizując rynek akcji i rynek terminowy, zauważamy, że wiele z silnych ruchów cen występuje na krótko przed końcem trendu wzrostowego lub spadkowego⁸. Bardzo często największy i najszybszy ruch cen odbywa się po osiągnięciu przez rynek stanu wykupienia lub wyprzedania. SP stara się wykorzystać właśnie to zjawisko.

Inwestorzy w celu optymalizacji tej metody inwestycyjnej z powodzeniem mogą wykorzystać poszczególne stopnie swobody tej metody:

- dane giełdowe z określonego przedziału czasowego, np. 5- lub 10-minutowe. Na rynku akcji najczęściej sprawdzają się wykresy 5-minutowe. Na innych rynkach bardziej skuteczne mogą okazać się dane o dłuższym horyzoncie czasowym;
- poziom wykupienia oscylatora stochastycznego. Nie zawsze musi to być wielkość 75%. Okazuje się, że na podstawie przeprowadzonych badań najbardziej optymalnym poziomem na GPW dla 5-minutowych notowań indeksu Wig20 w okresie 01 stycznia 2002 r. – 31 listopada 2002 r. jest wartość 74%;

⁷ Zlecenie stop strat określane jest również z literaturze zagadnienia jako: stop loss lub trailing stop.

⁸ W przypadku załamania cen akcji, któremu towarzyszy gwałtowny wzrost wolumenu obrotu, używa się często angielskiego określenia *selling climax*.

- poziom wyprzedania oscylatora stochastycznego – niekoniecznie musi zostać przyjęta wielkość 25%. Optymalizacja dokonana dla indeksu Wig20 w przedziałach 5-minutowych wykazała, że najlepszym poziomem sygnałnym oscylatora okazywał się poziom 24% (analizowany okres jak wyżej);
- różne wartości N oraz T stosowane do konstrukcji oscylatora stochastycznego. Okazuje się, że metoda SP sprawdza się na rynkach o dużej zmienności, do których zaliczamy rynki walutowe, czasami rynek ropy naftowej, rynek kontraktów terminowych na indeksy giełdowe.

4. Zmodyfikowana metoda jednosesyjnego strzału stochastycznego (SP)

Po wygenerowaniu sygnału przez SP rynek może utrzymywać się w trendzie przez dłuższy okres. W związku z tym można zmodyfikować nieco standardową metodę SP tak, aby było możliwe utrzymanie zajętej pozycji nieco dłużej. Otóż w tym celu stosuje się blisko podążające za ceną rynkową zlecenie stop, które będzie zmieniało swój limit przynajmniej co 20 minut, tak aby zabezpieczyć zysk w razie nagłego odwrócenia trendu. Technika ta pozwala uczestniczyć w większych ruchach cenowych, występujących po sygnale wyjścia generowanym przez pierwotną metodę SP. Doskonale nadaje się do wykorzystania przez inwestorów składających zlecenia za pomocą sieci Internet.

Zauważmy, że w przypadku pierwszej transakcji z rysunku 1 sygnał zamknięcia pozycji długiej pojawił się praktycznie w połowie zwwyżki. Zastosowanie metody zmodyfikowanej pozwoliłoby wydłużyć okres utrzymania pozycji długiej aż do punktu 1, co przyczyniłoby się do istotnego wzrostu stopy zwrotu: z 0,29% do 0,54%.

5. Metoda wykorzystanie sygnałów kupna lub sprzedaży generowanych przez oscylator stochastyczny w ciągu pierwszych 30 minut notowań

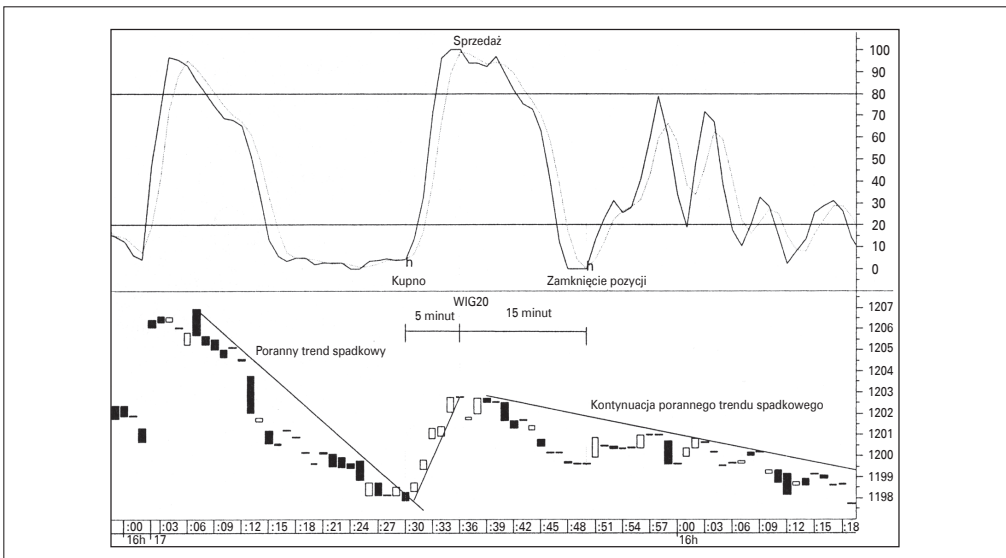
Nieco inną odmianą techniki wykorzystującej sygnały generowane przez oscylator stochastyczny posługuje się grono inwestorów wykorzystujących silne zmiany cen akcji lub indeksów już po otwarciu notowań. Badania statystyczne⁹ wykazały, że pierwsze 15–30 minut sesji na Wall Street charakteryzuje się wyjątkową dynamiką zmian cen, której towarzyszy duży wolumen obrotu. W tej właśnie fazie sesji inwestorzy, składający zlecenia kupna lub sprzedaży, reagują na informacje zarówno

⁹ P. Stevens, Trade the Opening's Reaction, Technical Analysis of Stock & Commodities, May 2001, Vol. 19, No. 5, s. 26–30.

makroekonomiczne, jak i bezpośrednio dotyczące notowanych firm, które pojawiły się między zamknięciem poprzedniej sesji a otwarciem bieżących notowań. Bardzo często, po zarysowaniu się trendu wzrostowego lub spadkowego w pierwszej fazie notowań, po ok. 30 minutach następuje korekta techniczna w kierunku przeciwnym. Właśnie ten ruch ceny akcji lub indeksu w kierunku przeciwnym do dominującego w pierwszych 30 minutach sesji stara się wykorzystać wielu inwestorów.

W przypadku tej metody posługujemy się wykresem minutowym ceny akcji bądź indeksu. Sygnał kupna powstaje w momencie przebicia przez linię $%K$ od dołu linii $%D$ w obszarze wyprzedania¹⁰, a sygnał sprzedaży w momencie przecięcia przez linię $%K$ od góry linii $%D$ w obszarze wykupienia. Sygnały generowane poza obszarami wyprzedania i wykupienia oscylatora mają zbyt mały potencjał wzrostowy i powinny być ignorowane. Po wystąpieniu sygnału kupna lub sprzedaży inwestor musi określić tzw. punkt wejścia na rynek. Zazwyczaj ustawia się w tym przypadku zlecenie z limitem ceny nieznacznie powyżej lub poniżej ceny zamknięcia dla jednonminutowej świecy, w czasie której powstał sygnał na oscylatorze stochastycznym. Zlecenie obronne stop strata umieszcza się nieco poniżej ceny minimalnej jednonminutowej świecy poprzedzającej zajęcie pozycji długiej, lub nieco powyżej ceny maksymalnej tej świecy – w przypadku otwarcia pozycji krótkich.

Rysunek 2. Zastosowanie zmodyfikowanej metody strzału stochastycznego na przykładzie notowań 1-minutowych indeksu Wig20 w dniu 17 grudnia 2002 r.



Źródło: opracowanie własne.

¹⁰ Literatura przedmiotu wskazuje zazwyczaj na dwa poziomy wyprzedania i wykupienia, oznaczone odpowiednio: 20% i 80% w pierwszym przypadku i 30% i 70% w drugim.

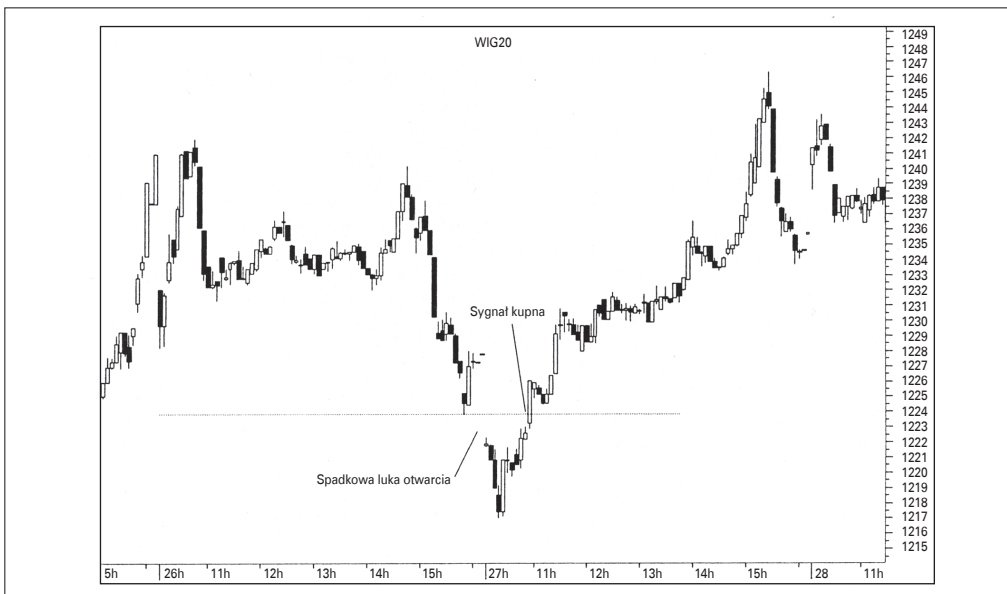
Okazuje się, że na rynku indeksu Nasdaq średni czas utrzymania pozycji w kierunku przeciwnym do trendu utworzonego przez pierwsze pół godziny notowań wynosił 15 minut¹¹.

Przykład wykorzystania zmodyfikowanej techniki strzału stochastycznego pokazuje rysunek 2. W dniu 17 grudnia 2002 r. indeks Wig20 po otwarciu notowań przejawiał tendencję spadkową. Sygnał zajęcia pozycji długiej wystąpił o godz. 10:30 i trwał 5 minut, po czym przeszedł w sygnał likwidacji pozycji długiej i otwarcia pozycji krótkiej. W naszym przykładzie wzrostowy ruch korekcyjny w całodziennym trendzie spadkowym wystąpił dokładnie po 30 minutach, a więc analogicznie do tego, co obserwuje się na Wall Street. Fakt ten może świadczyć o pewnym podobieństwie psychologicznych zachowań inwestorów krajowych, jak i operujących na Wall Street.

6. Luki otwarcia

Luka otwarcia powstaje wtedy, gdy cena otwarcia na dzisiejszej sesji jest wyższa od ceny maksymalnej z sesji poprzedniej lub niższa od minimalnej z sesji poprzedniej. Przyjęło się nazywać pierwszą jako lukę wzrostową, a drugą – spadkową.

Rysunek 3. Przykład wykorzystania strategii opartej na spadkowej luce otwarcia – indeks WIG20 w dniach 26 i 27 listopada 2002 r. Dane 5-minutowe



Źródło: opracowanie własne

¹¹ P. Stevens, *Trade the Opening's...*, *op. cit.*

Wyróżnia się dwa sygnały generowane przez wystąpienie luki¹²:

- sygnał generowany przez lukę otwarcia (*gap open* GO),
- opóźniony sygnał luki otwarcia (*delayed gap open* DGO).

Zasady wykorzystywania sygnałów otwarcia w luce spadkowej (GO):

- pojawienie się luki spadkowej jest warunkiem koniecznym utworzenia wskazania kupna,
- po powstaniu na wykresie spadkowej luki otwarcia należy umieścić zlecenie kupna, gdy rynek wzrośnie i przewyższy poziom minimum cenowego z poprzedniej sesji o określoną liczbę punktów,
- bezpośrednio po zrealizowaniu zlecenia kupna konieczne jest złożenie zlecenia stop strata na określoną kwotę lub o kilka punktów poniżej ceny minimalnej z bieżącego dnia.

Przykład wykorzystania strategii opartej na spadkowej luce otwarcia pokazuje rysunek 3. Na wykresie indeksu WIG20, utworzonego w odstępach 5-minutowych, między kolejnymi sesjami 26 i 27 listopada 2002 r. wystąpiła spadkowa luka otwarcia. Sygnał zajęcia pozycji długiej nastąpił w momencie przebicia przez indeks swojego minimum z 26 listopada 2002 r. wynoszącego 1223,82 pkt. Wskazanie takie wystąpiło o godz. 10:55 następnego dnia. Wartość indeksu nieustannie zyskiwała aż do godz. 15:25.

Praktyka pokazuje, że niespodziewane wzrosty, jakie występują po spadkowej luce otwarcia, są zazwyczaj bardzo silne.

Zasady wykorzystywania sygnałów otwarcia w luce wzrostowej (GO):

- pojawienie się luki wzrostowej jest warunkiem koniecznym utworzenia wskazania krótkiej sprzedaży,
- po powstaniu na wykresie wzrostowej luki otwarcia należy umieścić zlecenie sprzedaży, gdy rynek spadnie i przebije poziom maksimum cenowego z poprzedniej sesji o określoną liczbę punktów,
- bezpośrednio po zrealizowaniu zlecenia sprzedaży konieczne jest złożenie zlecenia stop strata na określona kwotę lub o kilka punktów poniżej ceny maksymalnej z bieżącego dnia.

Przykład wykorzystania strategii opartej na wzrostowej luce otwarcia przedstawia rysunek 4. Na wykresie indeksu WIG20 pomiędzy kolejnymi sesjami 19 i 20 listopada 2002 r. wystąpiła wzrostowa luka otwarcia. Sygnał krótkiej sprzedaży powstał w momencie przebicia przez indeks swojego maksimum z 19 listopada 2002 r. wynoszącego 1159,80 pkt. Wskazanie takie wystąpiło o godz. 10:55 następnego dnia. Po czym wartość indeksu zniżkowała aż do godz. 12:30.

¹² Klasyczny sposób wykorzystania wskazań powstających przy utworzeniu się luki został przedstawiony w książce: S. Nison, Świece i inne japońskie techniki analizowania wykresów, WIG-PRESS, Warszawa 1996.

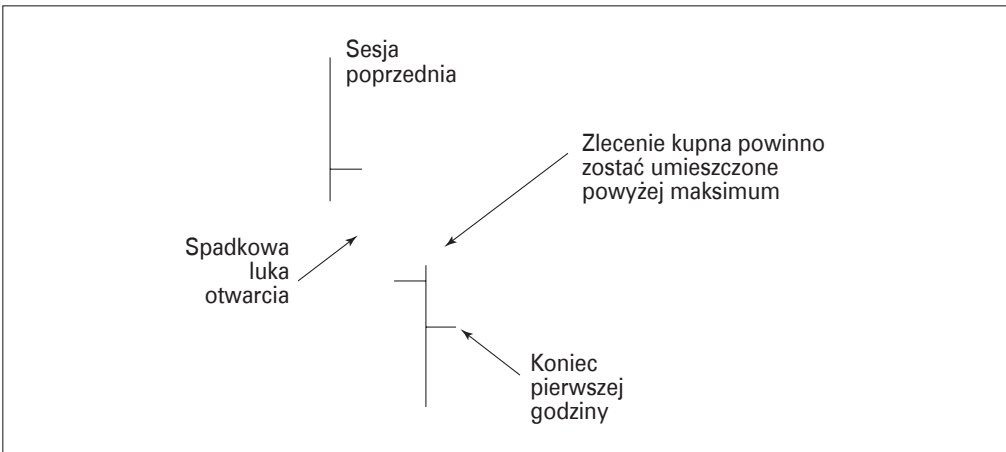
Rysunek 4. Przykład wykorzystania strategii opartej na wzrostowej luce otwarcia – indeks WIG20 w dniach 19 i 20 listopada 2002 r. Dane 5-minutowe



Źródło: opracowanie własne.

Opóźniony sygnał kupna po pojawieniu się spadkowej luki otwarcia (DGO) przedstawia rysunek 5.

Rysunek 5. Opóźniony sygnał kupna po wystąpieniu spadkowej luki otwarcia

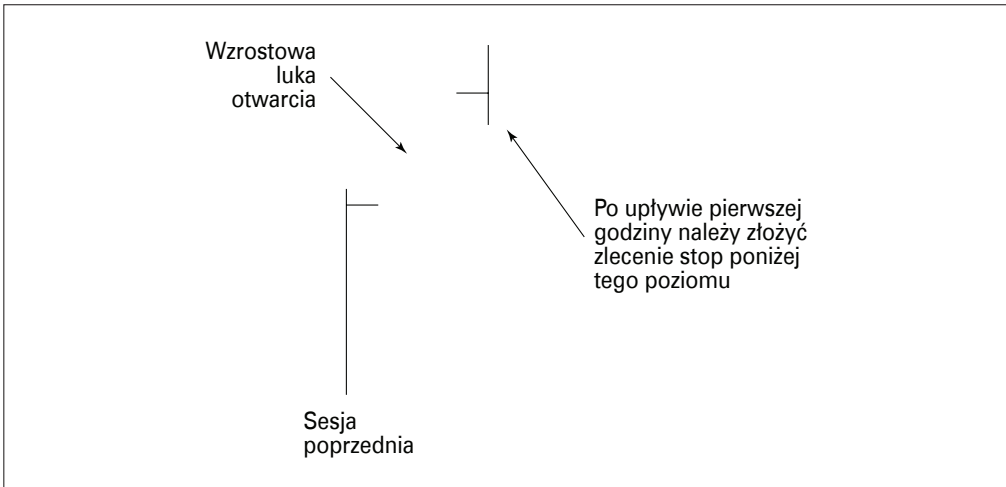


Źródło: opracowanie własne.

- po wystąpieniu spadkowej luki otwarcia należy złożyć zlecenie kupna dwa punkty wyżej niż minimum z poprzedniej sesji – analogicznie jak w podstawowej metodzie GO,
- jeśli po upływie godziny od rozpoczęcia sesji zlecenie nie zostanie zrealizowane i jeśli cena bieżąca będzie wyższa od ceny otwarcia o dwa punkty, należy otworzyć pozycję długą,
- jeśli po upływie pierwszej godziny sesji cena jest niższa od ceny otwarcia inwestor powinien złożyć zlecenie kupna dwa punkty powyżej aktualnego maksimum sesji.

Opóźniony sygnał kupna po pojawieniu się wzrostowej luki otwarcia (DGO) pokazuje rysunek 6.

Rysunek 6. Opóźniony sygnał sprzedaży po wystąpieniu wzrostowej luki otwarcia



Źródło: opracowanie własne.

- po wystąpieniu wzrostowej luki otwarcia należy złożyć zlecenie sprzedaży dwa punkty poniżej maksimum z poprzedniej sesji – analogicznie jak w podstawowej metodzie GO,
- jeśli po upływie godziny od rozpoczęcia sesji zlecenie nie zostanie zrealizowane i jeśli cena bieżąca będzie niższa od ceny otwarcia o dwa punkty, należy otworzyć pozycję krótką,
- jeśli po upływie pierwszej godziny sesji cena jest wyższa od ceny otwarcia inwestor powinien złożyć zlecenie sprzedaży dwa punkty niżej aktualnego minimum sesji.

Technika wykorzystania luki powinna być stosowana na rynkach wykazujących duże wahania w obrębie jednej sesji, aby można było znaleźć ruchy, dając okazję do uzyskania znacznego zysku. Takimi rynkami są niewątpliwie: rynek kontraktów terminowych na indeksy giełdowe, rynek walutowy, rynek towarów (*commodities*), m.in. ropy naftowej i metali szlachetnych. Z praktyki wiadomo, że jeśli rynek przez dłuższy czas zniżkuje, a spadkową lukę otwarcia poprzedzają niekorzystne wiadomości, generowany sygnał jest dokładniejszy i oferuje większy potencjał wzrostowy. Wzrostowa luka otwarcia powstała w trendzie wzrostowym jako reakcja na korzystne wiadomości, dając sygnał sprzedaży, pozwala osiągnąć dość duże zyski przy stosunkowo niskim poziomie ryzyka.

7. Unikatowy oscylator do inwestowania jednosesyjnego O/C

Oscylator to wskaźnik techniczny składający się zazwyczaj z dwu lub więcej średnich ruchomych. Do wskaźników tego typu zalicza się m.in.: RSI, ROC, oscylator stochastyczny i MACD.

Na wykresie *intraday* pierwszą cenę z każdego 5-minutowego okresu określa się jako cenę otwarcia, a ostatnią jako cenę zamknięcia. Ceny zamknięcia w trendzie wzrostowym są wyższe od cen otwarcia, a w trendzie spadkowym są od nich niższe. Porównując średnią kroczącą z 5-, 10- lub 15-minutowych cen otwarcia z analogiczną średnią z cen zamknięcia, można szybko wykryć zmiany trendu albo jeszcze zanim się pojawią, albo na ich początku.

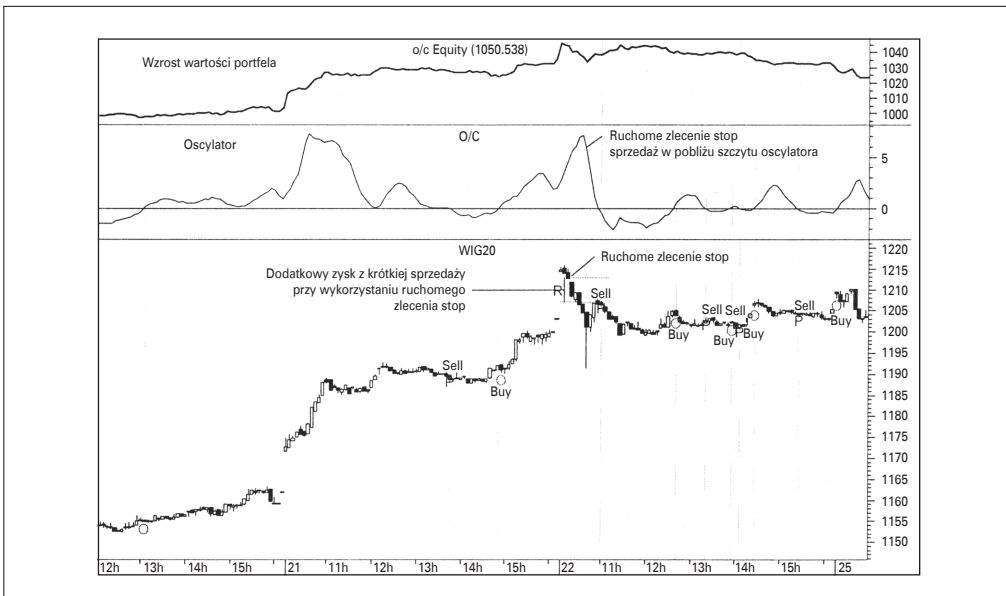
7.1. Konstrukcja oscylatora O/C

- konstruujemy dwie średnie ruchome:
 - a) dla cen otwarcia z 6–10 słupków obliczonej na podstawie danych 5-, 10- lub 15-minutowych,
 - b) dla cen zamknięcia z 12–24 słupków obliczonej na podstawie danych 5-, 10- lub 15-minutowych;
- przeprowadzamy transakcje kupna w momencie przecięcia się średnich. Gdy średnia ruchoma obliczona dla cen zamknięcia przecina od dołu średnią ruchomą z cen otwarcia, powstaje sygnał kupna, a gdy średnia ruchoma z cen zamknięcia zniżkuje poniżej średniej z otwarć, powstaje sygnał sprzedaży;
- należy dostosować długość średnich do rodzaju danych, z jakich aktualnie się korzysta (dane 5-, 10- lub 15-minutowe), i do zmienności rynku, na którym się działa. Nie ma jednoznacznych reguł określających długość średnich, dlatego należy kierować się indywidualnym osądem;

- istotnym zagadnieniem jest, mierzona w punktach, głębokość przecięcia się średnich. Trzeba określić, jak głębokie musi być przebiecie jednej średniej przez drugą, aby można było uznać je za jeden z sygnałów. Płytke przebiecia linii zero nie są wiarygodnymi wskazaniem do przeprowadzenia transakcji.

Sygnal O/C można zastosować do odwrócenia pozycji albo wcześniej skorzystać z ruchomych zleceń stop do likwidowania pozycji, zanim ten sygnał nastąpi.

Rysunek 7. Ilustracja zastosowania unikatowego oscylatora O/C dla danych 5-minutowych indeksu WIG20 w okresie 21–22 listopada 2002 r.



Źródło: opracowanie własne.

Przykład zastosowania oscylatora O/C na rynku polskim przedstawia rysunek 7. Po przeprowadzeniu optymalizacji długości stosowanych średnich okazało się, że dla indeksu WIG20 w okresie październik–listopad 2002 r. najwyższą stopę zwrotu z transakcji przeprowadzonych zarówno w pozycjach długich, jak i krótkich, otrzymano dla: 7- i 16-okresowych średnich ruchomych, obliczonych dla ceny otwarcia i zamknięcia, przy zastosowaniu danych 5-minutowych. Przeprowadzone obliczenia wskazują, że metoda oscylatora O/C znacznie lepiej sprawdza się w silnych trendach wzrostowych lub spadowych, natomiast znacznie gorzej w trendach bocznych. Świadczy o tym także układ linii opisującej wzrost wartości portfela w analizowanym okresie.

Zastosowanie ruchomych zleceń stop pozwoliłoby zwiększyć osiągniętą stopę zwrotu. Po dokonaniu drugiej transakcji kupna i osiągnięciu szczytu przez oscy-

lator O/C musimy czekać z zamknięciem pozycji aż do momentu jego przecięcia z linią sygnałną. W tym samym czasie obserwujemy silną deprecjację indeksu. Wykorzystanie ruchomego zlecenia stop w momencie osiągnięcia przez oscylator O/C swojego ekstremum pozwala nam zamknąć pozycję w pobliżu 1212 pkt., a nie 1206 pkt. Otwarta w tym samym momencie¹³ pozycja krótka przyniosłaby znacznie większy zysk niż taka sama transakcja, która została przeprowadzona po utworzeniu wskazania sprzedaży przez oscylator O/C.

8. System następujących po sobie cen zamknięcia

System następujących po sobie cen zamknięcia (*consecutive closes* – CC) opiera się na prostej, ale analogicznej i przynoszącej zyski koncepcji: po ustaleniu się trendu rynkowego optymalną strategią jest inwestowanie zgodnie z trendem, dopóki nie nastąpi jego odwrócenie. System CC można opisać następująco:

- sygnał kupna, będący początkiem nowej fali wzrostowej, jest generowany w momencie, gdy na rynku wystąpi określona liczba coraz wyższych, następujących po sobie zamknięć. Sygnał powstający po pięciu takich zamknięciach opisuje się jako 5CCU, tj. pięć kolejnych zamknięć w górę¹⁴;
- sygnał sprzedaży będący początkiem nowej fali deprecjacji pojawia się w momencie, gdy na rynku wystąpi określona liczba coraz niższych, następujących po sobie cen zamknięcia. Sygnał utworzony po pięciu takich zamknięciach zapisuje się jako 5CCD, tj. pięć kolejnych zamknięć w dół.

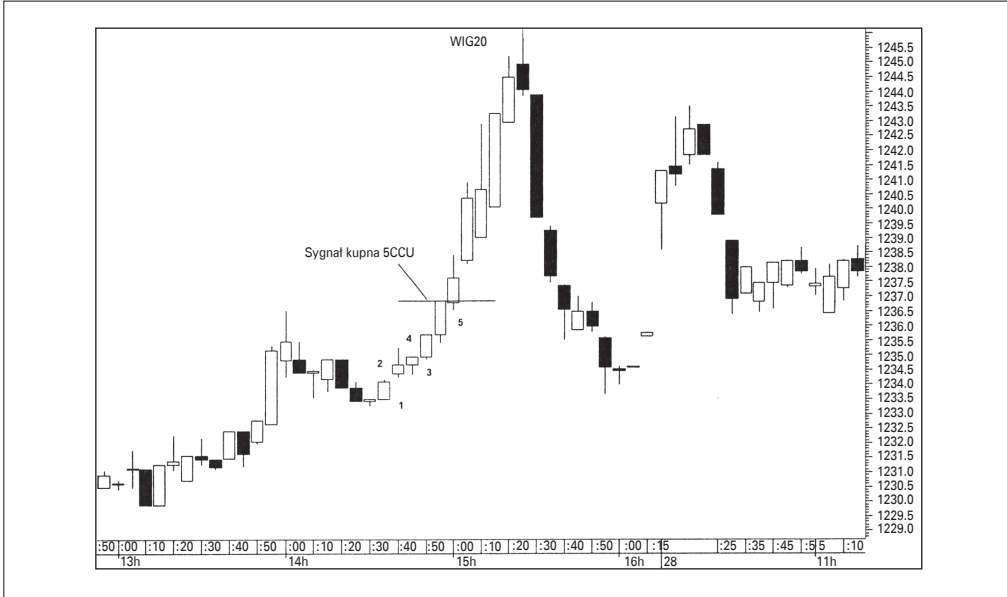
System CC może być wykorzystany na trzy sposoby:

- 1) zamykanie pozycji po osiągnięciu przez kurs poziomu docelowego. Podstawową wadą takiego rozwiązania jest ograniczanie potencjalnych zysków. Inwestor w momencie wystąpienia nagłego i silnego ruchu rynku może pozostawać poza rynkiem, po wcześniejszej realizacji zlecenia zamknięcia pozycji na poziomie kursu docelowego;
- 2) likwidacja pozycji i otwieranie pozycji przeciwnych, gdy pojawia się przeciwny sygnał lub na koniec sesji;
- 3) składanie ruchomych zleceń stop strata. Bardzo często okazuje się, że stopa zwrotu, osiągnięta w ten sposób, jest wyższa od stopy zwrotu uzyskanej przy zastosowaniu tylko, i wyłącznie, sygnałów CCU i CCD.

¹³ Zmiana posiadanej pozycji na przeciwną, tj. zamiana pozycji długiej na krótką, lub odwrotnie, dokonana w krótkim odstępie czasu lub w skrajnych przypadkach w postaci jednego zlecenia, nosi nazwę *flippingu*.

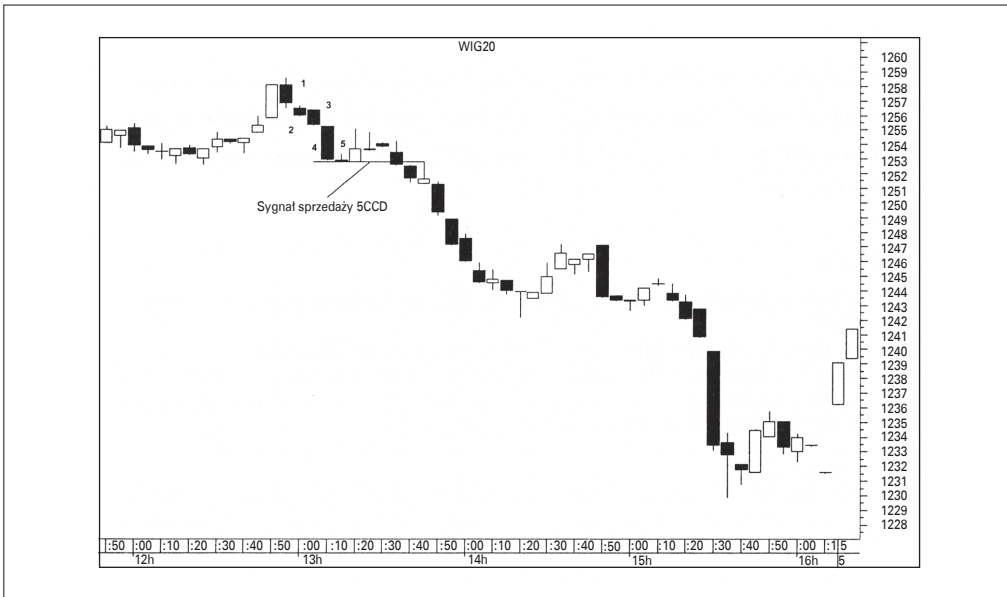
¹⁴ Oczywiście inwestorzy mogą stosować strategię $nCCU$ i $kCCD$, gdzie n i k oznaczają odpowiednio liczbę kolejnych zamknięć w górę i w dół, tworzących sygnał kupna i sprzedaży. W tym przypadku liczby n i k stanowią stopnie swobody tej metody.

Rysunek 8. Przykład zastosowania strategii 5CCU na wykresie 5-minutowym indeksu WIG20 w dniu 27 listopada 2002 r.



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 9. Przykład zastosowania strategii 5CCD na wykresie 5-minutowym indeksu WIG20 w dniu 4 grudnia 2002 r.



Źródło: opracowanie własne.

Przykład zajęcia pozycji długiej i otwarcia krótkiej zgodnie z wymogami strategii 5CCU i 5CCD przedstawiają rysunki 8 i 9.

Analiza sygnałów 5CCU i 5CCD na wykresie 5-minutowym indeksu Wig20 wykazała, że skuteczność wskazań momentów otwarcia pozycji zgodnie z wymogami metody 5CCU jest stosunkowo duża. W przypadku strategii CCD w celu zwiększenia efektywności należałoby raczej stosować metodę 3CCD. Strategia 5CCD okazała się efektywna jedynie w nielicznych przypadkach.

9. Podsumowanie

Wykorzystanie sygnałów i systemów transakcyjnych, które lepiej sprawdzają się w krótkim okresie, pozwalają inwestorom na maksymalne wykorzystanie kapitału, jakim dysponują – mogą oni otwierać stosunkowo duże pozycje na wielu rynkach (rynku akcji, obligacji, kontraktów terminowych i rynku towarowym), bez wnoszenia depozytów zabezpieczających, co pozwala im grać aktywniej i osiągać wyższą stopę zwrotu.

Inwestowanie jednosesyjne naraża inwestorów na dużo mniejsze ryzyko poniesienia straty niż gra pozycyjna – istnieje możliwość zareagowania od razu na negatywną wiadomość, zamykając pozycję. Umożliwia ono także poznanie wyniku transakcji o wiele szybciej niż w przypadku inwestycji długoterminowych. W końcu zaspokajają indywidualne potrzeby inwestorów, dla których inwestowanie jednosesyjne jest o wiele ciekawsze i mniej stresujące niż długoterminowe.

10. Bibliografia

1. Achelis S., *Analiza techniczna od A do Z*, Oficyna Wydawnicza LT&P, Warszawa 1998.
2. Bernstein J., *Inwestor jednosesyjny*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002.
3. Blau W., *Momentum, Direction, and Divergence*, J. Wiley & Sons, Nowy York 1995.
4. Gopalakrishnan J., *Candlestick Charting for Daytrading*, *Technical Analysis of Stock & Commodities*, November 2000, Vol. 18, No. 11, s. 28–34.
5. Nison S., *Świece i inne japońskie techniki analizowania wykresów*, WIG-PRESS, Warszawa 1996.
6. Nowakowski J., Borowski K., *Wykorzystanie ciągów liczbowych w analizie technicznej*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, Zeszyt 20, Warszawa 2001.
7. Stevens P., *Trade the Opening's Reaction*, *Technical Analysis of Stock & Commodities*, May 2001, Vol. 19, No. 5, s. 26–30.

Strony internetowe:

<http://www.netfutures.com>, z 21 grudnia 2005.

Korupcja a rola państwa w rozwoju gospodarczym

1. Wprowadzenie

Słownik Języka Polskiego określa **korupcję** jako: *przyjmowanie lub żądanie przez pracownika instytucji państwowej bądź społecznej korzyści majątkowej lub osobistej w zamian za wykonanie czynności urzędowej albo za naruszenie prawa*¹.

Korupcja jest więc zjawiskiem stosunkowo łatwym do zdefiniowania, natomiast dużo trudniej jest ustalić jej skalę czy też powszechność występowania. Brakuje tu jednakowych zmiennych, w związku z czym często zasięg korupcji jest postrzegany tak jak postrzega ją albo społeczeństwo danego kraju, albo np. odwiedzający dane państwo lub zagraniczni inwestorzy. Często więc osąd wyrażany jest nie tylko na podstawie własnych doświadczeń, ale opinii zasłyszanych lub stereotypów często utrwalanych czy, w niektórych przypadkach, wręcz kreowanych przez środki masowego przekazu, co oczywiście zniekształca obraz istniejącej rzeczywistości.

Wszystko to sprawia, że na temat zasięgu korupcji istniejące opinie mają charakter subiektywny. Badający dane zjawisko często może mieć problem polegający na wynikających z różnic kulturowych różnych systemach wartości. Na przykład, czy obyczaj – rozpowszechniony w krajach muzułmańskich, między innymi w Turcji, wręczania podarunków urzędującym urzędnikom to „niegroźny” obyczaj, czy naganne zjawisko korupcyjne. Czy w Japonii często występujące zjawisko prymatu obyczaju nad prawem pisanim jest w pełni zgodne z kanonami ogólnie obowiązującymi na świecie. Z punktu widzenia Europejczyka, np. Brytyjczyka, uznanie wyższości norm obyczajowych nad prawem pisanim będzie postrzegane jako przestępstwo, w najlepszym zaś przypadku jako wykroczenie – inaczej będzie zaś oceniane przez Japończyka.

Czy w krajach afrykańskich nieprzestrzeżenie systemu prawnego, interpretowanego jako narzuconego siłą przez kolonialistów, należy uznać jako naganne w takim samym stopniu jak w kraju europejskim? Czy postępowanie, które ma bezspornie charakter korupcyjny, ale też i protekcjonistyczny, praktycznie nie dopuszczające np. obcego inwestora lub do transferu kapitału za granicę, będzie

¹ Za: Słownik Języka Polskiego, (red. nauk.) M. Szymczak, t. I, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 954.

jednoznacznie negatywnie oceniane przez mieszkańców danego kraju? Czy nie-przestrzeganie regulacji prawnych Unii Europejskiej po to, aby chronić interesy kraju członkowskiego będzie przez wszystkich oceniane jako przestępstwo? Niewątpliwie więc, wobec wyżej wymienionych przyczyn, do wszelkiego rodzaju rankingów państw skorumpowanych należy, mimo rzetelnie zebranych informacji, odnieść się sceptycznie.

2. Zakres zjawiska korupcji

Wśród wielu różnych instytucji badających korupcję za najbardziej miarodajne można uznać raporty sporządzane przez Bank Światowy i Transparency International – po pierwsze dlatego, że są one sporządzane już od co najmniej kilkunastu lat według tych samych kryteriów, a także dlatego, że prowadzone są przez organizacje mające dostęp do danych i innych informacji prawie we wszystkich krajach świata.

Materiały przedstawione przez wyżej wymienione instytucje uznać więc należy za wiarygodne. Po przeprowadzeniu analizy danych zawartych w tabeli 1 należy dokonać kilku spostrzeżeń, zwłaszcza że zmiany w klasyfikacjach na przestrzeni kilkunastu lat nie są na tyle istotne, aby diametralnie zmieniały klasyfikację.

W czołówce państw uznawanych za najmniej korupcyjne znajdują się: Dania, Finlandia, Szwecja, Norwegia, Islandia², Holandia, Luksemburg, Kanada. Za państwami uznawanymi za najbardziej skorumpowane są: Nigeria, Boliwia, Kolumbia, Birma, Haiti, Bangladesz, Turkmenistan³. Najbardziej skorumpowanymi są państwa biedne w Afryce, Azji i Ameryce Łacińskiej. Są to kraje często wstrząsane konfliktami wewnętrznymi, których źródłami są napięcia społeczne lub polityczne, z reguły to dawne obszary kolonii zależne od państw europejskich.

W kontekście artykułu chce wskazać, jakie elementy ograniczają korupcję, dlatego też na szczególną uwagę zasługuje analiza państw powszechnie uznawanych za najmniej skorumpowane.

² Warto wspomnieć, że w raporcie dotyczącym Indeksu Percepcji Korupcji za rok 2005 Islandia (9.7) znalazła się na pierwszym miejscu tuż przed Finlandią (9.6), Nową Zelandią (9.6), Singapurem (9.4) oraz Szwecją (9.2).

³ W tym samym raporcie za najbardziej skorumpowane państwa zostały uznane: Bangladesz (1.7), Turkmenistan (1.8), Birma (1.8), Haiti (1.8), Nigeria (1.9) – dane za Transparency International Polska.

Tabela 1. Wskaźnik widocznej korupcji w wybranych krajach na tle dochodu narodowego

Kraj	Wskaźnik korupcji	PKB p/c*	Kraj	Wskaźnik Korupcji	PKB p/c
	punkty	USD		punkty	USD
Dania	9,94	21 230	Belgia	5,25	21 660
Finlandia	9,48	17 760	Czechy**	5,20	9 770
Szwecja	9,35	18 540	Węgry	5,18	6 410
Nowa Zelandia	9,23	16 360	Polska	5,08	5 400
Kanada	9,10	21 130	Włochy	5,03	19 870
Holandia	9,03	19 950	Malezja	5,01	9 020
Norwegia	8,92	21 940	RPA	4,95	5 030
Australia	8,86	18 940	Korea Południowa	4,29	11 450
Singapur	8,66	22 770	Urugwaj	4,14	6 630
Luksemburg	8,61	37 930	Brazylia	3,56	5 400
Szwajcaria	8,61	25 860	Rumunia	3,44	4 360
Irlandia	8,28	15 680	Turcja	3,21	5 580
Niemcy	8,23	20 070	Tajlandia	3,06	7 540
Wielka Brytania	8,22	19 260	Filipiny	3,05	2 850
Izrael	7,97	16 490	Chiny	2,88	2 920
USA	7,61	26 980	Argentyna	2,81	8 310
Austria	7,61	21 250	Wenezuela	2,77	7 900
Hong Kong	7,28	22 950	Indie	2,75	1 400
Portugalia	6,97	12 670	Indonezja	2,72	3 800
Francja	6,66	21 030	Meksyk	2,66	6 400
Japonia	6,57	22 110	Pakistan	2,53	2 230
Kostaryka	6,45	5 850	Rosja	2,27	4 480
Chile	6,05	9 520	Kolumbia	2,23	6 130
Hiszpania	5,90	14 520	Boliwia	2,05	2 540
Grecja	5,35	11 710	Nigeria	1,76	1 220

* PKB p/c liczony według parytetu siły nabywczej (PPP).

** Tłustym drukiem zaznaczono kraje w okresie transformacji i reform socjalistycznych.

Źródło: Transparency International, Bank Światowy, za: G. Kołodko, Od szoku do terapii. Ekonomia i polityka transformacji, Poltext, Warszawa 1999.

Tabela 2. Kontrolowanie korupcji*

Kraj	Wartość	Miejsce	Kraj	Wartość	Miejsce
Finlandia	2,39	(1)	Portugalia	1,33	(13)
Dania	2,26	(2)	Słowenia	0,89	(14)
Szwecja	2,25	(3)	Włochy	0,80	(15)
Holandia	2,15	(4)	Estonia	0,66	(16)
Luksemburg	2,00	(5)	Węgry	0,60	(17)
Wielka Brytania	1,97	(6)	Grecja	0,58	(18)
Austria	1,85	(7)	Polska	0,39	(19)
Niemcy	1,82	(8)	Czechy	0,38	(20)
Irlandia	1,67	(9)	Słowacja	0,28	(21)
Belgia	1,57	(10)	Litwa	0,25	(22)
Hiszpania	1,46	(11)	Łotwa	0,09	(23)
Francja	1,45	(12)			

* Stan z 2003 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: RCSS, Raport o stanie państwa, Warszawa 2004.

Analiza klasyfikacji nasuwa kilka spostrzeżeń:

- 1) najmniej skorumpowanymi są kraje o stosunkowo wysokim dochodzie narodowym. W ostatnich kilkunastu latach to one z reguły tworzyły pierwszą dziesiątkę najmniej skorumpowanych państw. Dla przykładu, w 2004 r. klasyfikacja przedstawiała się następująco: 1. Finlandia, 2. Nowa Zelandia, 3. Dania, 4. Islandia, 5. Singapur, 6. Szwecja, 7. Szwajcaria, 8. Norwegia, 9. Australia, 10. Holandia,
- 2) są to kraje zamożne, które od dziesięcioleci nie prowadziły wojen, o ustabilizowanej od wielu lat sytuacji społeczno-politycznej⁴,
- 3) spostrzeżenie szczególnie istotne z punktu widzenia polityki gospodarczej – najmniejsza korupcja występuje w krajach, w których rządzą partie lewicowe socjalistyczne lub socjaldemokratyczne. Szczególnie widoczne jest to podczas analizy najmniej skorumpowanych państw w Unii Europejskiej, gdzie pierwsze trzy miejsca zajmują kraje nie tylko przez dziesięciolecia rządzone przez socjaldemokratów, ale są to wręcz państwa opiekuńcze. Są to kraje, w których od dziesięcioleci prowadzony jest dialog społeczny, gdzie zostały zapoczątkowane po raz pierwszy negocjacje trójstronne między pracownikami, pracodawcami i państwem. Przypomnieć warto, że

⁴ Klasycznym i najbardziej jaskrawym przykładem jest tutaj Szwecja, która od blisko trzystu lat nie uczestniczyła de facto w żadnym konflikcie zbrojnym. Oczywiście należy odnotować, że Dania i Norwegia uczestniczyły w II wojnie światowej, niemniej jednak wielkość działań i strat wojennych były nieporównywalne do tych w Europie Wschodniej, np. w Polsce czy byłej Jugosławii.

w Szwecji jeszcze przed II wojną światową na początku lat 30. pracodawcy wyzbyli się lokautu jako formy rozwiązywania konfliktu z pracownikami, a ci ostatni zobowiązywali się ograniczyć strajki. Dialog społeczny wzmacnia więc poziom stabilizacji,

- 4) nie sprawdza się teoria, że szansą na zmniejszenie korupcji jest ograniczenie „roli” państwa w gospodarce. Oczywiście nie sposób nie zgodzić się z teorią, że najmniejsza korupcja nie występuje wcale w krajach rządzonych przez liberałów lub uchodzących za liberalne, podobnie jak to, że drastyczne ograniczenie liczby pojazdów na drogach lub zakaz poruszania się doprowadzi w efekcie do zmniejszenia liczby wypadków. Przeciwnie, w państwach najmniej skorumpowanych występuje silny interwencjonizm, który często decyduje o wysokim poziomie rozwoju ekonomicznego tych państw. Zarówno Szwecja, jak i Dania czy Norwegia są to kraje o zbliżonych i bardzo rozwiniętych systemach opieki socjalnej, „tradycyjnie” wysoko opodatkowanych, gdzie bardzo wiele inwestycji, zwłaszcza w zakresie infrastruktury komunikacyjnej – ale także społecznej – realizowanych jest przez państwo.

Kraje te nie tylko nie prowadziły polityki liberalnej, ale często elementem ich polityki gospodarczej były działania protekcyjnistyczne, np. ochrona przez dziesięciolecia szwedzkiego rynku motoryzacyjnego, jak i w ostatnich latach samego koncernu „Volvo”. Dwukrotnie władze szwedzkie nie wyraziły zgody na przejęcie koncernu przez kapitał zewnętrzny. Obecnie państwo szwedzkie nadal stara się wpływać na procesy gospodarcze nie tylko poprzez wspomniany rozwój infrastruktury, ale także poprzez alokację środków finansowych na badania i rozwój. Udział wydatków budżetowych na sferę B+R wynosi aż 6% wartości PKB i jest najwyższy w całej Unii Europejskiej. Dla porównania, średnia unijna wynosi 1,7% PKB – mimo że w Strategii Lizbońskiej zapisano 3% – w Polsce wynosi zaledwie 0,7%⁵. Państwo spełnia więc tu rolę nie tylko sponsora, ale także koordynatora przepływów zarówno środków na badania, jak i innowacje – do produkcji (warto wspomnieć, że również Holandia – ojczyzna Timbergena – wiele zawdzięcza ze swego rozwoju gospodarczego długofalowym koncepcjom rozwoju gospodarczego).

3. Rola państwa w gospodarce

Podstawowy zakres interwencji państwa wymusza istnienie państwa jako instytucji. Trudno sobie wyobrazić, aby sam „wolny rynek” stworzył instytucje mogące zapewnić bezpieczeństwo wewnętrzne i zewnętrzne, a także aparat sprawiedliwo-

⁵ Dane za rok 2004, za RCSS.

ści. Instytucje te bez dopływu środków finansowych nie mogłyby funkcjonować, co wymusza powstanie aparatu fiskalnego. Obecnie państwo bierze na siebie także przynajmniej część odpowiedzialności za politykę społeczną – system ochrony zdrowia, edukację, kulturę itd., co wymaga rozbudowy systemu administracyjnego⁶.

Od czasów wielkiego kryzysu gospodarczego lat 20. i 30. zarówno teoria, jak i praktyka gospodarcza czynią instytucje państwa odpowiedzialnymi za zniwelowanie negatywnych skutków cyklu gospodarczego, jak i niedopuszczenie do zbyt długo trwającej stagnacji czy regresu gospodarczego.

Najważniejsza jednak funkcja państwa, dla dywagacji w tym artykule, to wyznaczanie celów strategicznych rozwoju gospodarczego⁷. Jedynie państwo dysponuje odpowiednimi instrumentami, aby móc podjąć się takiego przedsięwzięcia – czyli określenia koncepcji rozwojowych na podstawie całej gamy różnego rodzaju prognoz, przewidujących w perspektywie kilkunastu lub więcej lat rozwoju stosunków międzynarodowych przewidywanego popytu na dobra i usługi, wykorzystania paliw, energii surowców, sytuacji demograficznej uwzględniającej migrację, a na przewidywaniach zmian klimatycznych kończąc. To wszystko oczywiście wymaga stworzenia odpowiedniej bazy, dzięki której będzie można realizować wyżej wymienione cele.

Jak udowodniła praktyka, państwo jest instytucją, która jako jedyna może zrealizować lub nadzorować takie przedsięwzięcia nieopłacalne, ale konieczne, aby mogło spokojnie funkcjonować społeczeństwo. Nie chodzi tu tylko o administrację, ale także o kwestie np. opieki społecznej czy szeroko rozumianej kultury. Inwestycje, których okres amortyzacji trwa dziesięciolecia, w rzeczywistości muszą być realizowane przez państwo. Klasycznym tego przykładem może być choćby budowa dróg, elementu niezbędnego dla rozwoju gospodarczego lub, myśląc szerzej, umożliwiającego jakąkolwiek działalność w układzie przestrzennym.

W przypadku krajów stojących na niskim poziomie rozwoju gospodarczego, często rolą państwa jest określenie i wypromowanie usług bądź dóbr umożliwiających danemu państwu zwiększenie jego udziału w międzynarodowym podziale pracy, chociażby poprzez wybór specjalizacji eksportowej i określenie, które sektory mają mieć ułatwiony rozwój. W praktyce to jednak bardzo często państwa zamożne starają się pomóc swoim producentom, nie wahając się, często wbrew podpisanym wcześniej międzynarodowym umowom o wolnym handlu, sięgać po instrumenty skrajnie protekcyjnistyczne.

Warto zauważyć, że znaczny udział w kreacji np. specjalizacji eksportowych i kreowaniu koncepcji strategicznego rozwoju mają państwa o niskim współczyn-

⁶ Szczegółowo proces ten opisuje J. Kaja w: *Polityka gospodarcza. Wstęp do teorii*.

⁷ Odczyt prof. Z. Bosiakowskiego z 19 stycznia 2001 r.

niku percepcji korupcji. Potwierdza to opisany już przykład Szwecji. Brak korupcji wzbudza zaufanie do instytucji państwa i umożliwia, na zasadzie umowy społecznej, budowę np. systemu zabezpieczeń społecznych, w którym większość społeczeństwa akceptuje utratę części swoich dochodów na rzecz współobywateli.

Jak wiadomo, podczas pierwszego referendum dotyczącego akceptacji Traktatu z Maastricht Duńczycy odrzucili możliwość rezygnacji z wypracowanego wcześniej modelu polityki społecznej. Przed drugim referendum Unia Europejska została zmuszona do zmiany stanowiska właśnie w kwestiach dotyczących polityki społecznej. Wzajemne zaufanie między społecznościami stworzyło możliwość budowy wspólnego systemu zabezpieczeń społecznych, który funkcjonuje w ramach Unii Nordyckiej.

Oczywiście, gdyby w jednym z krajów poziom percepcji korupcji znacznie odbiegał od innych państw, wtedy koncepcja wspólnego projektu mogłaby się spotkać z dezaprobatą w innych państwach. Zbliżone warunki i zaangażowanie rządów państw skandynawskich doprowadziło do realizacji wielu wspólnych projektów, jak chociażby stworzenie wspólnych linii lotniczych – SAS, oraz w praktyce doprowadziło do bardzo wysokiego stopnia przepustowości granic, co znacznie ułatwiło prowadzenie działalności gospodarczej. Warunkiem było zaufanie państwa do obywateli i obywateli do państwa.

Nie jest przypadkiem, że w wyżej opisanych państwach zarówno dochód narodowy, jak i poziom życia należy do najwyższych w Europie. Osiągnięty on został w krajach leżących na peryferiach Europy i dawniej niezamożnych – w dużej mierze dzięki kolektywnemu działaniu inspirowanemu i koordynowanemu przez państwo. Nie można więc *a priori* zakładać, że interwencjonizm państwowy i myślenie strategiczne są złem samym w sobie. Historia gospodarcza może dostarczyć przykładów dobrze opracowanych koncepcji rozwojowych, których realizacja nie kończyła się sukcesem, gdyż odstąpiono od zapisanych w planach założeń. Czynnikiem powodującym brak ciągłości w realizacji przedsięwzięcia była w wielu krajach korupcja⁸.

Historia gospodarcza i polityczna dostarcza przykładu dwóch państw, które dzięki bardzo sprawnie funkcjonującej administracji osiągnęły zarówno znaczącą pozycję polityczną, jak i wysoki stopień rozwoju gospodarczego. Są to Wielka Brytania i Holandia. Zwłaszcza w przypadku tej ostatniej był to wielki sukces, gdyż musiała konkurować ze znacznie silniejszymi od siebie państwami. Jest prawdą, że liberalizm narodził się w Wielkiej Brytanii, ale stało się to dopiero wtedy, gdy Brytyjczycy, dzięki merkantylizmowi i zawartemu w nim protekcjo-

⁸ Najlepszym tego przykładem jest to co stało się z planami rozwoju Afryki w okresie tuż po upadku kolonializmu (R. Kapuściński).

nizmie, stali się pierwszą ówczesną siłą gospodarczą. Warto zwrócić uwagę, że Wielka Brytania stawiała się krajem liberalnym, czyli państwo ograniczało swoje kompetencje i integracje w gospodarce, w okresie bardzo sprawnego funkcjonowania administracji państwowej. Nie można więc przyjąć założenia, że liberalizm miał doprowadzić do sanacji państwa, przeciwnie – silne państwo otwierało się na konkurencję międzynarodową.

4. Zjawisko korupcji w Polsce

Na temat korupcji w Polsce istnieje wiele opinii. Niewątpliwie jest to zjawisko bardzo niebezpieczne, hamujące i wypaczające pożądane kierunki rozwoju gospodarczego. Jest ono tym groźniejsze, bo według badań zasięg korupcji jest coraz większy.

W 1996 r. Polska w rankingu znalazła się na 24 miejscu, w 2000 r. na 43, a w 2004 r. już na 67. Zestawienie to może nie odzwierciedlać rzeczywistości, gdyż na początku 1996 r. badaniami objęto kilkadziesiąt państw, a w 2004 r. już 159. Teoretycznie można założyć, że spadek Polski w rankingu wynika z tego, że zbzdano wiele państw, jednak pamiętać trzeba, że pierwszymi badaniami objęte były państwa należące do OECD, czyli raczej kraje zamożne, o ustabilizowanej sytuacji politycznej i dobrze rozwiniętych gospodarkach. Sytuacja wygląda dramatycznie gdy porównuje się bezpośrednio oceny, jakie Polska otrzymuje. W 1996 r. wartość IPK wynosiła 5.57, w 2000 r. – 4.1, a w 2004 r. już tylko 3.5. Jakie są przyczyny tak wielkiego zasięgu korupcji w Polsce? W środkach masowego przekazu została rozpowszechniona teoria, że jest to dewiacja wynikająca z funkcjonowania minionego systemu polityczno-gospodarczego. Trudno ocenić, ile jest w tym prawdy. Rozumowanie to zawiera braki. Gdyby tak było, to w miarę upływu czasu zjawisko to powinno słabnąć lub wręcz zanikać.

Dane zawarte w tabeli 3 wskazują jednoznacznie, że zjawisko to przybiera na sile. W 1996 r. w Polsce korupcja była mniejsza niż we Włoszech, RPA, Korei Południowej. Obecnie (w 2005 r.) jest większa niż na Litwie czy Estonii, czyli w krajach należących dawniej do Związku Radzieckiego. Gdyby więc korupcja była przede wszystkim spadkiem po systemie nakazowo-rozdzielczym to właśnie te kraje powinny mieć z nią o wiele większy problem. Przyczyn narastania korupcji należy więc szukać gdzie indziej. Analitycy Banku Światowego wskazują na słabą „jakość rządzenia” i upolitycznienie administracji publicznej, a zwłaszcza na niską jakość regulacji. Pod tym względem na 23 badane państwa Unii Europejskiej Polska została sklasyfikowana na 23 miejscu⁹. Skala korupcji w Polsce wynika nie tylko ze złej lub dobrej woli jej obywateli, ale także z nieprecyzyjnych, a czę-

⁹ www.worldbank.org/wbi/governance/pubs/govmatters3.html

sto wręcz sprzecznych regulacji. Powoduje to nie tylko narastanie korupcji, ale także zniechęca obcych inwestorów i decyduje o niskiej konkurencyjności Polski jako kraju. W takiej sytuacji trudno jest prognozować pomyślny rozwój polskiej gospodarki i liczyć na zmniejszenie dystansu pod względem poziomu życia między Polską a państwami „starej unii”.

Tabela 3. Skala korupcji w Polsce w latach 1996–2004

Rok badania IPK	Liczba krajów objętych badaniami	Miejsce Polski w rankingu	Wartość IPK dla Polski
1996	54	24	5,57
1997	52	29	5,08
1998	85	40	4,6
1999	99	44	4,2
2000	90	43	4,1
2001	91	44	4,1
2002	102	45	4,0
2003	133	64	3,6
2004	146	67	3,5

Źródło: Indeksy Percepcji Korupcji, Transparency International Polska.

5. Podsumowanie

Współcześnie, wbrew obiegowym opiniom, ingerencja państwa w procesy gospodarcze jest znaczna i to w krajach zamożnych, wysoko rozwiniętych. Istnieje grupa państw, które w ciągu ostatnich kilkunastu lat zmniejszyły znacznie dzielący je dystans od najbardziej rozwiniętych państw Świata. Rola państwa w kreowaniu rozwoju gospodarczego może być pozytywna i znacząca. Potwierdzeniem są tzw. kraje nowo uprzemysłowione, ale także i Chiny, które swój rozwój zawdzięczają planowaniu strategicznemu i kreowaniu przez państwo pożądanych kierunków rozwoju. Także Irlandia, przez długi czas najbardziej dynamicznie rozwijający się kraj w Europie, swój sukces zawdzięcza wykorzystaniu funduszy strukturalnych i odpowiednim warunkom stworzonym przez państwo dla napływu obcego kapitału, głównie amerykańskiego.

Przykłady wyżej wymienionych państw udowadniają (zwłaszcza Chin), że narzędziem przy budowie własnej gospodarki, nawet w erze globalizacji, jest protekcyjnizm. Niemniej jednak nie można stosować go inaczej niż jako element strategicznej koncepcji. Warunkiem, aby bez zakłóceń realizować cele strategiczne jest sprawnie funkcjonujące i silne państwo, suwerenne przy podejmowaniu decyzji.

Korupcję należy niewątpliwie zwalczać. Nie może się to jednak odbywać poprzez ograniczanie roli i zbywanie się kompetencji zarezerwowanych dla państwa. Osłabienie państwa może przynieść bardzo niekorzystne rezultaty, bez wytyczenia i realizowania koncepcji rozwojowych. Państwo o niewielkich zasobach kapitałowych i bez obranej specjalizacji eksportowej może spowodować otwarcie swego rynku, powodując nadmierny wzrost importu i w efekcie doprowadzenie do sytuacji, w której zostaje stworzony tzw. rezerwuar taniej siły roboczej.

6. Bibliografia

1. Kaja J., Polityka gospodarcza. Wstęp do teorii.
2. RCSS, Raport o stanie państwa, Warszawa 2004.
3. Szymczak M. (red. nauk.), Słownik języka polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, t. 1, Warszawa 1998.

Strony internetowe:

www.worldbank.org/wbi/governance/pubs/govmatters3.html

Krótkie refleksje związane z wejściem w życie przepisów wykonawczych do ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym

1. Wprowadzenie

Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym weszła w życie 7 października 2005 r.¹ Akty wykonawcze do ustawy utknęły w uzgodnieniach międzyresortowych na długie miesiące. W związku z tym, wejście w życie ustawy nie tylko nie wywołało spodziewanego ożywienia w zawieraniu umów o partnerstwie publiczno-prywatnym, ale spowodowało całkowity zastój w realizowaniu inwestycji na zasadach partnerstwa. Wszystko, co związane z partnerstwem publiczno-prywatnym, „zastygło” w oczekiwaniu na przepisy wykonawcze do ustawy.

2. Rozporządzenia do ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym

28 lipca 2006 r., po blisko 10 miesiącach oczekiwania, równo rok po podpisaniu przez prezydenta ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym, zaczęły obowiązywać rozporządzenia do ustawy. Są to trzy następujące akty wykonawcze:

- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 30 czerwca 2006 r. w sprawie niezbędnych elementów analizy przedsięwzięcia w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego²,
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 9 czerwca 2006 r. w sprawie szczegółowego zakresu, form i zasad sporządzania informacji dotyczących umów o partnerstwie publiczno-prywatnym³,
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 21 czerwca 2006 r. w sprawie ryzyk związanych z realizacją przedsięwzięć w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego⁴.

¹ Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dz.U. z dnia 6 września 2005 r. Nr 169, poz. 1420.

² Dz.U. z dnia 13 lipca 2006 r., Nr 125, poz. 866.

³ Dz.U. z dnia 13 lipca 2006 r., Nr 125, poz. 867.

⁴ Dz.U. z dnia 13 lipca 2006 r., Nr 125, poz. 868.

2.1. Dlaczego wejście w życie rozporządzeń jest ważnym wydarzeniem

Wejście w życie rozporządzeń jest istotne przede wszystkim dlatego, że umożliwia praktyczne zastosowanie ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym. Jej przepisy, mimo że obowiązują od 7 października 2005 r., z powodu braku aktów wykonawczych pozostawały martwe. Najważniejszy jest więc fakt pojawienia się przepisów. Chętnie powtarzane przy różnych okazjach zarzuty dotyczące braku stosownych przepisów prawa, regulujących funkcjonowanie partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce, tracą rację bytu. Tym samym, można przyjąć, że bariera rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego, jaką – w opinii wielu – stanowiło niewłaściwe otoczenie prawne, została wyeliminowana.

Ponadto, wejście w życie aktów wykonawczych do ustawy rozwiewa wszelkie ewentualne wątpliwości dotyczące legalności stosowania partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce⁵ – stosowanie partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce jest dozwolone.

Samo istnienie przepisów, choć kluczowe, nie rozwiązuje jednak automatycznie problemu upowszechnienia partnerstwa publiczno-prywatnego w naszym kraju, lecz stwarza jedynie warunki do wykorzystania go na szeroką skalę. Realizacja inwestycji w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego jest możliwa, gdy potencjalni partnerzy mają odpowiednią wiedzę na temat – najogólniej mówiąc – zarządzania tego typu projektami. Zdynamizowanie rynku zadań publicznych, realizowanych na zasadach partnerstwa publiczno-prywatnego, wymaga zatem odpowiedniego przygotowania partnerów⁶.

Obowiązujące już przepisy stwarzają szansę na realizację przede wszystkim tych projektów, których wykonanie – mimo że zostały przygotowane wcześniej – wstrzymano ze względu na niekończące się procedury nadania stosownym regulacjom ostatecznego brzmienia i wcielenia ich w życie. Przykład takiej inwestycji to budowa centrum wodno-rekreacyjnego w Strzelcach Opolskich⁷. Ponadto na szczeblu lokalnym nie brakuje podmiotów, które, mimo niewielkich doświadczeń z zakresu partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce, chcą je wykorzystać na swoim terenie, i na pojawienie się przepisów czekały z niecierpliwością. Wśród zainteresowanych są np. przedstawiciele władz takich miast, jak: Brwinów, Świętochłowice, Tychy, Warszawa. Zwiększone zainteresowanie partnerstwem publiczno-prywatnym przejawiają również niektóre podmioty reprezentujące np. resort sprawiedliwości (budowa więzień) czy sportu (budowa stadionów)⁸.

⁵ R. Kerger, Publiczni z prywatnymi mogą teraz legalnie, „Puls Biznesu” z 26 lipca 2006 r.

⁶ Samorządy mogą już zastosować prawo, rozmowa M. Marczyka z Marcelim Królem, prezesem Project Finance Poland, „Gazeta Prawna” z 28 lipca 2006 r.

⁷ R. Kerger, Publiczni z..., *op. cit.*

⁸ *Ibidem.*

2.2. „Polska” definicja partnerstwa publiczno- prywatnego

Definicja partnerstwa publiczno- prywatnego zawarta w ustawie o partnerstwie publiczno- prywatnym ograniczyła partnerstwo do jedynie tych przypadków współpracy podmiotów sektora publicznego z partnerami prywatnymi, opartej na umowie o partnerstwie publiczno- prywatnym, służącej realizacji zadania publicznego, które odbywają się na zasadach określonych w ustawie⁹. W konsekwencji, każdy przypadek współpracy podmiotu publicznego i partnera prywatnego, niezgodny z zasadami określonymi w ustawie, nie jest partnerstwem publiczno- prywatnym. Co ciekawe, część projektów publicznych, zrealizowanych przed wejściem ustawy, traktowanych jako przykłady partnerstwa publiczno- prywatnego, w świetle jej przepisów partnerstwem publiczno- prywatnym już by nie były.

Ograniczenie zakresu partnerstwa publiczno- prywatnego, zastosowane przez polskiego ustawodawcę, nie jest zgodne z wyraźną na świecie tendencją do możliwie szerokiego rozumienia partnerstwa. Traktowanie jako partnerstwa publiczno- prywatnego możliwie różnorodnych form umów, zawieranych przez podmioty publiczne z partnerami prywatnymi, promuje również Komisja Europejska – wszelkie konstatacje, dotyczące istoty czy zasad funkcjonowania partnerstwa, zawarte w materiałach dotychczas opublikowanych przez Komisję, zostały sformułowane bardzo ogólnie¹⁰.

2.3. Kiedy stosować partnerstwo publiczno- prywatne

Partnerstwo publiczno- prywatne może stanowić sposób realizacji przedsięwzięcia jedynie wtedy, kiedy przynosi korzyści dla interesu publicznego, przeważające w stosunku do korzyści wynikających z innych sposobów realizacji tego przedsięwzięcia¹¹. Jest to zasada, która obowiązuje chyba we wszystkich systemach prawnych, w ramach których stosowane jest partnerstwo publiczno- prywatne. W efekcie, ocena korzyści związanych z poszczególnymi metodami wykonywania zadań publicznych ma fundamentalne znaczenie dla partnerstwa publiczno- prywatnego. Jednym z ważniejszych – jeśli nie najważniejszym – czynników decydujących o skali korzyści związanych z realizacją danego przedsięwzięcia jest podział ryzyk między strony umowy. Rozwiązania dotyczące właśnie tych dwóch kwestii – analizy przedsięwzięcia oraz rodzajów ryzyk mu właściwych – składają się na treść dwóch, z trzech, opublikowanych rozporządzeń. W trzecim rozporządzeniu zawarte są przepisy regulujące szczegółowy zakres, formy i zasady sporządzania informacji dotyczących umów o partnerstwie publiczno- prywatnym.

⁹ Por. ustawa o partnerstwie publiczno- prywatnym, art. 1.2.

¹⁰ Por. np. Wytuczne dla udanego partnerstwa publiczno- prywatnego, Komisja Europejska, styczeń 2003 r.

¹¹ Por. ustawa o partnerstwie..., *op. cit.*, art. 3.1.

2.4. Rozporządzenie w sprawie niezbędnych elementów analizy przedsięwzięcia w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego

Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 30 czerwca 2006 r. w sprawie niezbędnych elementów analizy przedsięwzięcia w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego ma – jak już wspomniano – decydujące znaczenie z punktu widzenia zasadności stosowania partnerstwa publiczno-prywatnego do wykonania planowanej inwestycji. Przed podjęciem decyzji o realizacji przedsięwzięcia w ramach partnerstwa podmiot publiczny jest zobowiązany do sporządzenia wstępnej analizy tego przedsięwzięcia, odrębnie analizując jego realizację w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego oraz jego realizację w inny sposób, w tym realizację przedsięwzięcia przez podmiot publiczny¹². Analiza każdego ze sposobów realizacji przedsięwzięcia obejmuje przede wszystkim:

- 1) określenie zakresu przedsięwzięcia,
- 2) analizę ekonomiczno-finansową,
- 3) analizę prawną,
- 4) analizę rodzajów ryzyka i wrażliwości przedsięwzięcia na rodzaje ryzyka¹³.

Analiza ekonomiczno-finansowa każdego ze sposobów realizacji przedsięwzięcia powinna zawierać w szczególności następujące elementy:

- 1) całkowite nakłady na przedsięwzięcie,
- 2) źródła finansowania,
- 3) koszty przedsięwzięcia,
- 4) rachunek zysków i strat obejmujący całe przedsięwzięcie,
- 5) obliczenie podstawowych wskaźników efektywności, w tym wewnętrznej stopy zwrotu z inwestycji oraz zaktualizowaną wartość netto przedsięwzięcia¹⁴.

Jak już wspomniano, podstawową zaletą rozporządzenia – jak i dwóch pozostałych – jest to, że wreszcie ujrzało ono światło dzienne. W założeniu, jego postanowienia miały usprawnić procedury zawierania i realizacji umów o partnerstwie publiczno-prywatnym, a tym samym przyczynić się do ich upowszechnienia. Tymczasem przepisy w obowiązującym, przytoczonym we fragmentach brzmieniu, nakładają na podmioty publiczne obowiązek prowadzenia w odniesieniu do każdego projektu bardzo szczegółowych, złożonych i tym samym kosztownych analiz, mających na celu wykazanie, czy realizacja inwestycji w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego jest w stanie zapewnić oczekiwany poziom korzyści, przewyższający korzyści wynikające z realizacji danej inwestycji w inny sposób.

¹² Por. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 30 czerwca 2006 r. w sprawie niezbędnych elementów analizy przedsięwzięcia, *op. cit.*, art. 2.

¹³ *Ibidem*, art. 3.

¹⁴ *Ibidem*, art. 5.

Praktycy stawiają pod znakiem zapytania gotowość administracji do prowadzenia i finansowania analiz zgodnie z treścią rozporządzenia¹⁵. Zawarte w przepisach wymagania mogą okazać się barierą nie do pokonania dla wielu podmiotów publicznych. Trud oceny efektywności poszczególnych projektów wydaje się potęgować dodatkowo brak dokładnego zdefiniowania w przepisach korzyści dla interesu publicznego, których ocena ma stanowić przedmiot analizy. W tym przypadku ten brak precyzji wpisuje się, we wspomnianą już, obserwowaną tendencję do formułowania zaleceń dotyczących funkcjonowania partnerstwa publiczno-prywatnego w sposób ogólny.

Jeśli chodzi o koszty wymaganych przepisami analiz, istnieje niebezpieczeństwo, że oszczędności sektora publicznego, powstałe wskutek zaangażowania w finansowanie zadań publicznych partnerów prywatnych, zostaną przez te koszty skonsumowane, co stawia pod znakiem zapytanie sens zawierania umów o partnerstwie publiczno-prywatnym¹⁶.

2.5. Rozporządzenie w sprawie ryzyk związanych z realizacją przedsięwzięć w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego

Rozporządzenie w sprawie ryzyk związanych z realizacją partnerstwa określa:

- 1) rodzaje ryzyk związanych z realizacją przedsięwzięć w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego,
- 2) podział ryzyk między podmiot publiczny i partnera prywatnego,
- 3) wpływ ryzyk na poziom długu publicznego oraz deficytu sektora finansów publicznych¹⁷.

Podział ryzyk wymienionych w rozporządzeniu między partnera prywatnego i podmiot publiczny powinien być dokonany z zastosowaniem zasady optymalnej alokacji danego ryzyka, uwzględniającej możliwości i umiejętności zarządzania ryzykiem przez strony, w celu osiągnięcia jak największej wartości dodanej analizowanego przedsięwzięcia w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego¹⁸.

Podział ryzyka jest istotny szczególnie ze względu na poziom długu publicznego oraz deficytu sektora finansów publicznych. Zobowiązania wynikające z umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym mają wpływ na poziom długu publicznego oraz deficytu sektora finansów publicznych w przypadku, gdy podmiot publiczny:

¹⁵ Samorządy mogą już zastosować prawo..., *op. cit.*

¹⁶ Zarzuty dotyczące złożoności, szczegółowości i wysokich kosztów trybu wymaganych analiz zaproponowanego w pierwotnym brzmieniu treści projektu oraz podjęte starania jego złagodzenia, to prawdopodobnie podstawowa przyczyna długiego oczekiwania na ostateczne opublikowanie przepisów.

¹⁷ Por. Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 21 czerwca 2006 r. w sprawie ryzyk..., *op. cit.*, art. 1.

¹⁸ *Ibidem*, art. 3.

- 1) ponosi większość ryzyk związanych z budową (wykonaniem inwestycji), albo
- 2) ponosi większość ryzyk związanych z dostępnością i większość ryzyk związanych z popytem¹⁹.

Zawarte w rozporządzeniu informacje dotyczące oceny ryzyka, mimo że sprawiają wrażenie szczegółowych, nie rozstrzygają jednoznacznie kluczowej dla oceny efektywności projektu kwestii wpływu realizacji umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym na dług publiczny i deficyt sektora finansów publicznych. Wydaje się, że określenie „większość ryzyk” jest zbyt mało precyzyjne, by uniknąć wątpliwości w dokonaniu jednoznacznej selekcji tych umów o partnerstwie, które są neutralne z punktu widzenia negatywnego wpływu na poziom długu i deficytu. I choć zastosowana przez polskiego ustawodawcę niedokładność w sformułowaniu odpowiada konwencji zapisu zawartego w dokumencie dotyczącym wpływu partnerstwa na stan finansów publicznych, opublikowanego przez Eurostat²⁰, to musi budzić obawy co do możliwości interpretacji zapisu w praktyce. Samo rozwiązanie, stanowiące treść artykułu 4 rozporządzenia (por. przypis 19), różni się nieco od zaproponowanego przez Eurostat²¹.

3. Podsumowanie

Przepisy wykonawcze do ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym zostały przyjęte z ulgą zarówno przez podmioty sektora publicznego, jak i inwestorów prywatnych. Dla administracji rządowej oraz jednostek samorządu terytorialnego możliwość zastosowania partnerstwa publiczno-prywatnego to szansa na zdynamizowanie zaniedbanego sektora zadań publicznych, zaś dla partnerów prywatnych – możliwość uczestniczenia w realizacji dużych projektów.

Radość powitania długu oczekiwanych rozporządzeń zakłóciły poważne i – jak się wydaje – niebezzasadne wątpliwości dotyczące możliwości sprostania niełatwym obowiązkom, które przepisy nakładają na podmioty publiczne zainteresowane współpracą z inwestorami prywatnymi. W takiej sytuacji potencjalni inwestorzy dobrze przyjęliby jakąś inicjatywę rządu, która pomogłaby „oswoić”

¹⁹ *Ibidem*, art. 4.

²⁰ New decision of Eurostat on deficit and debt, Treatment of public-private partnership, Eurostat 18/2004, 11 lutego 2004 r.

²¹ *Ibidem*, zgodnie z zaleceniem Eurostatu partnerstwo publiczno-prywatne nie ma wpływu na treść bilansu sektora finansów publicznych, gdy partner prywatny ponosi ryzyko budowy oraz jedno z ryzyk: dostępności lub popytu. Co ciekawe, w wersji projektu aktu wykonawczego do rządowego projektu ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym z 7 września 2004 r. (por. dokument sejmowy do druku 3174 z 7 września 2004 r.), rozwiązanie dotyczące negatywnego wpływu zobowiązań z tytułu realizacji umów o partnerstwie publiczno-prywatnym na poziom deficytu i długu publicznego jest zgodne z brzmieniem zaproponowanym przez Eurostat we wspomnianym dokumencie (por. przypis 20).

nieprzyjazne przepisy. W wielu krajach w przełamywaniu początkowych oporów pomocne okazało się np. zrealizowanie przez rząd – w ramach odpowiednio przygotowanego rządowego programu wdrażania partnerstwa – pierwszych projektów pilotażowych. Polskie władze, jeśli naprawdę są zainteresowane rozwojem partnerstwa publiczno-prywatnego w naszym kraju, powinny wziąć takie doświadczenia innych państwa pod rozwagę.

4. Bibliografia

1. Kerger R., Publiczni z prywatnymi mogą teraz legalnie, „Puls Biznesu” z 26 lipca 2006 r.
2. New decision of Eurostat on deficit and debt, Treatment of public-private partnership, Eurostat 18/2004, 11 lutego 2004 r.
3. Projekt aktu wykonawczego do rządowego projektu ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym, do druku Nr 3174 z 7 września 2004 r., IV kadencja Sejmu RP (projekt rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy w sprawie rodzajów ryzyk związanych z realizacją przedsięwzięć w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, wpływających na poziom długu publicznego).
4. Projekt rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy w sprawie szczegółowego zakresu, form i zasad sporządzania informacji dotyczących umów o partnerstwie publiczno-prywatnym z dnia 15 listopada 2005 r.
5. Projekt rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy w sprawie określenia kategorii ryzyk związanych z realizacją przedsięwzięć w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, ich podziału oraz wpływu na poziom długu publicznego oraz deficytu sektora finansów publicznych z dnia 15 listopada 2005 r.
6. Projekt rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie niezbędnych elementów analizy przedsięwzięcia w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, z dnia 6 lutego 2006 r.
7. Projekt rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie niezbędnych elementów analizy przedsięwzięcia w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, z dnia 23 listopada 2005 r.
8. Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 9 czerwca 2006 r. w sprawie szczegółowego zakresu, form i zasad sporządzania informacji dotyczących umów o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dz.U. z dnia 13 lipca 2006 r., Nr 125, poz. 867.
9. Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 21 czerwca 2006 r. w sprawie ryzyk związanych z realizacją przedsięwzięć w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, Dz.U. z dnia 13 lipca 2006 r., Nr 125, poz. 868.
10. Rozporządzenie Ministra Finansów z 30 czerwca 2006 r. w sprawie niezbędnych elementów analizy przedsięwzięcia w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, Dz.U. z dnia 13 lipca 2006 r., Nr 125, poz. 866.

11. Rządowy projekt ustawy o partnerstwie publiczno-privatnym, druk Nr 3174 z 20 sierpnia 2004 r., IV kadencja Sejmu RP.
12. Samorzady mogą już zastosować prawo, rozmowa M. Marczuka z Marcelim Królem, prezesem Project Finance Poland, „Gazeta Prawna” z 28 lipca 2006 r.
13. Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-privatnym, Dz.U. z dnia 6 września 2005 r., Nr 169, poz. 1420.
14. Wytyczne dla udanego partnerstwa publiczno-privatnego, Komisja Europejska, luty 2003 r.

Bolesław Rafał Kuc¹, Hoang Tien Nguyen²
Szkola Główna Handlowa

Systemowy charakter zmian procesów wdrażania rozwiązań informatycznych klasy ERP

1. Wprowadzenie

Wdrażanie systemów klasy ERP dotyczy nie tylko kwestii technologii informacyjnej, ale także zagadnień z zakresu organizacji i zarządzania. Systemy klasy ERP wymuszają na organizacji spójność działania i dobre nawyki w zarządzaniu³. Projekt wdrażania systemów klasy ERP jako narzędzia zmian ma szczególne znaczenie w życiu organizacji. Wdrożenie systemów klasy ERP jest przedsięwzięciem trudnym, ponieważ jest:

- **złożone** – ogromna ilość parametrów i opcji do kustomizacji, sięgająca w dużych systemach nawet do kilku tysięcy,
- **ryzykowne** – większość projektów (ok. 90%) przekracza limit czasu i budżetu, a od połowy do 2/3 kończy się totalną porażką⁴,
- **kosztowne** – nakłady inwestycyjne sięgają miliony USD, a rezultat, jakim są efektywne i wydajne procesy, jest mało widoczny, zwłaszcza w początkowych fazach życia systemu⁵,
- **długotrwałe** – w przedsiębiorstwach małych i średnich okres wdrażania to przeciętnie 27 tygodni, w dużych – 47 tygodni⁶, okres zwrotu z inwe-

¹ Profesor zw. Bolesław Rafał Kuc pracuje w Instytucie Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ. Jest promotorem doktoranta mgra Hoang Tien Nguyen w przewodzie doktorskim w Kolegium Zarządzania i Finansów SGH.

² Magister Nguyen Hoang Tien jest doktorantem w Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, a niniejszy artykuł jest fragmentem jego pracy doktorskiej złożonej do recenzji w biurze Kolegium Zarządzania i Finansów SGH.

³ H. T. Nguyen, Zintegrowane systemy informatyczne zarządzania MRP II/ ERP – ewolucja, generalna charakterystyka, strategiczny wybór pakietu na przykładzie systemów SAP R/3. Praca dyplomowa w SGH, Katedra Informatyki Gospodarczej, 2003, s. 13.

⁴ A. N. Parr, G. Shanks, A Taxonomy of ERP Implementation Approaches. 33th Hawaii International Conference on System Science 2000, s. 2.

⁵ C. F. Ho, IT – Implementation Strategies for Manufacturing Organizations – a Strategic Alignment Approach. International Journal of Operations & Production Management, 1996, Vol. 16, No. 7, s. 77.

⁶ E. Bernroider, S. Koch, Differences in Characteristics of the ERP System Selection Process between Small or Medium and Large Organizations. Proceeding of the sixth Americas Conference on Information Systems, Long Beach, CA, 2000, s. 7.

stycji przeciętnie trwa od 4 do 5 lat⁷; końcowy rezultat inwestycji jest także niejasny i niejednoznaczny,

- **niezależne** – ze względu na podział systemu na komponenty,
- **zmienne** – brak przewidywalności co do kierunku rozwoju systemu,
- **mało ustrukturyzowane** – dotyczy szerokiego obszaru zmian organizacyjnych, wymagających kompromisu między nimi a zmianami wdrożonego systemu (zmiana technologiczna)⁸.

Decyzja wdrożeniowa podjęta jest najczęściej przez najwyższe kierownictwo na podstawie studium wykonalności (wielkie korporacje wykonują go przed wdrażaniem, natomiast małe i średnie firmy nie zawsze to robią, na co wskazują wyniki wielu badań), analiz potrzeb wewnętrznych (np. w celu osiągnięcia tego samego standardu obowiązującego w firmie-matki) i zewnętrznych (reagowanie na zmienność wymagań klienta)⁹. Kiedy zostanie podjęta decyzja, a zasoby już będą zaalokowane, trudno będzie z projektu wycofywać się nie tylko z powodów finansowych (ponoszone są koszty inwestycji) i technicznych (wybrana już technologia), lecz także psychologicznych (indywidualne nastawienie ludzi) i organizacyjnych (zmieniona już struktura organizacji)¹⁰.

2. Złożoność wdrażania systemów klasy ERP a konieczność zarządzania zmianami

Wyniki wdrażania systemów klasy ERP mają przeważnie wymiar jakościowy¹¹, czyli zrestrukturyzowaną organizację, lepszy serwis dla klienta, dostawców, wzrost satysfakcji pracowników. Złożoność sytuacyjna wynika z tego, że większej wartości biznesowej danego działu mogą coraz częściej towarzyszyć zmęczenie i poczucie braku zadowolenia w innych miejscach¹². Z tego względu należy jak najszybciej i bardzo precyzyjnie określić zasięg projektu, który może być realizowany na poziomie globalnym, korporacyjnym lub na poziomie poszczególnych jednostek biznesowych, oraz wskazać, czy system jest związany z (re)konstruowaniem łańcucha war-

⁷ R. Poston, S. Grabski, The Impact of ERP Systems on Firms Performance. Eli Broad College of Business Michigan State University U.S.A., 2000, s. 489.

⁸ H. T. Nguyen, Zintegrowane systemy..., *op. cit.*, s. 1.

⁹ M. Braglia, A. Petroni, Shortcomings and Benefits Associated with the Implementation of MRP Packages: a Survey Research Petroni. Logistics Information Management 1999, Vol. 12, No. 6, s. 432.

¹⁰ A. N. Parr, G. Shanks, A Taxonomy of ERP Implementation..., *op. cit.*, s. 2.

¹¹ T. H. Willis, A. H. Willis-Brown, Extending the Value of ERP, Industrial Management & Data Systems 102/1, 2002, s. 35.

¹² E. Masłyk-Musiał, Organizacja w ruchu. Strategia zarządzania zmianami. Oficyna ekonomiczna, Kraków 2003, s. 65.

tości przedsiębiorstwa, czy tylko udziela mu wsparcia strategicznego¹³. Klasyfikację zasięgu projektów wdrażania systemów klasy ERP przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Taksonomia projektów wdrażania systemów klasy ERP

Typ projektów	Czas	Koszt	Charakterystyka
Intensywny	7 lat	10 mln USD	<ul style="list-style-type: none"> rozproszona lokalizacja, transgraniczny pełna funkcjonalność oraz specyficzne moduły przemysłowe zaawansowany BPR, mapowanie procesów biznesowych do systemów klasy ERP
Średnio intensywny	3-5 lat	kilka mln USD	<ul style="list-style-type: none"> rozproszona lokalizacja lub jedna duża i szeroko rozwinięta lokalizacja tylko najważniejsze moduły znaczący BPR
Luźny	0,5-1 rok	mniej niż 1 mln USD	<ul style="list-style-type: none"> jedna lokalizacja (mniej niż 100 użyt.) tylko kluczowe moduły minimalny BPR, dostosowanie się do standardu ERP wykorzystywanie wbudowanych procesów zamiast ich modyfikacji.
Charakterystyka projektu	Opis charakterystyki		
Zasięg fizyczny	Jedna, rozproszona lokalizacja. Głęboka różnica w złożoności, kosztach i czasie		
Zasięg BPR	Zaawansowany, znaczący, minimalny		
Zasięg techniczny	Jak i na ile modyfikować oprogramowania systemów klasy ERP Adoptować czy kastomizować modelowe procesy biznesowe		
Zasięg modułowy	Łączenie modułów z systemem: jednocześnie czy moduł po module		
Zasięg zasobowy	Nieporównywalny dla poszczególnych projektów		

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. N. Parr, G. Shanks, A Taxonomy of ERP Implementation..., *op. cit.*, s. 3–10.

Z wyżej wymienionych względów (cech projektu wdrażania systemów klasy ERP i podstaw podejmowania decyzji wdrożeniowej) dla systemów klasy ERP i innych dużych systemów informatycznych bardzo ważne jest zarządzanie zmianami, które pozwala na osiągnięcie większej korzyści, szybszego zwrotu z inwestycji i minimalizację ryzyka. Wdrożenie systemów klasy ERP jest ogromną interwencją w życie organizacji, w szczególnym przypadku może stanowić totalną negację jej

¹³ C. Brown, I. Vessey, ERP Implementation Approaches toward a Contingency Framework. Indiana University U.S.A., 2003, s. 413.

obecnego sposobu funkcjonowania¹⁴. Właściwa zmiana organizacyjna, czyli zaadaptowanie odpowiednich form organizacyjnych, pozwala na osiąganie maksimum korzyści wynikających z wdrożenia systemów klasy ERP¹⁵. Sama organizacja musi także już wcześniej być przygotowana na ich przyjęcie¹⁶. Gotowość przedsiębiorstw do przyjęcia systemów klasy ERP wyrażają czynniki przedstawione w tabeli 2. Dane wskazują na to, że gotowość organizacyjna jest we wdrożeniach zmian najważniejsza. Dlatego też organizacja musi jak najwcześniej być w tym zakresie przygotowana na przyjęcie rozwiązania ERP.

Tabela 2. Gotowość przedsiębiorstw do przyjęcia rozwiązań ERP

Gotowość techniczna	Opis
Planowanie zasobów infrastruktury	Niezbędne przed i po implementacji zarówno dla aplikacji ERP, tradycyjnych programów komputerowych, jak i systemów informatycznych
LAN	Switched Ethernet lub fast-Ethernet.
Serwer	Zależy od wyboru systemów ERP, najlepiej jest zamówić po zakończeniu ich wdrożenia. Można też zaplanować serwery dla treningu i modelowania po podjęciu decyzji dotyczącej wyboru ERP. Odpowiednia sieć i serwer są potrzebne nawet podczas fazy treningu i modelowania
PC	Najpóźniejsza konfiguracja, adekwatna dla większości aplikacji ERP
Gotowość organizacyjna	Opis
Trening i szkolenie	Wymagane jest centrum szkolenia z odpowiednimi wyposażeniami. Szkolenie może być związane z tym, co systemy ERP są lub nie są w stanie robić. Zrozumienie podstawowych zasad funkcjonowania systemów klasy ERP, studium przypadków pokazują, jakie były przyczyny sukcesu lub porażki w innych firmach wdrażających systemy klasy ERP
Planowanie zasobów ludzkich	Udane wdrożenie systemów klasy ERP może być osiągnięte tylko przez współpracę w grupach, a ich skład personalny powinien być zaplanowany. Idea pracy grupowej powinna być rozpowszechniona w obrębie całego przedsiębiorstwa

¹⁴ G. Stewart, M. Milford, T. Jewels, T. Hunter, B. Hunter, Organisational Readiness for ERP Implementation. Information Systems Management Research Centre Faculty of Information Technology, Queensland University of Technology, 2000, s. 966.

¹⁵ M. H. Small, M. Yasin, Human Factors in the Adoption and Performance of Advanced Manufacturing Technology in Unionized Firms. Industrial Management & Data Systems, 100/8, 2000, s. 389.

¹⁶ S. Rao, Enterprise Resource Planning: Business Needs and Technologies, Industrial Management & Data Systems 100/2, 2000, s. 83.

Gotowość organizacyjna	Opis
Przekonanie ludzi	Najlepsi i najbardziej przekonani ludzie muszą pracować na pełnych obrotach w drużynie wdrażającej systemy klasy ERP. Planowanie selekcji ludzi i umocnienie ich przekonań są istotne na wszystkich poziomach hierarchii organizacyjnej
Przekonani menedżerowie	Pozwalają oni na zmianę postaw i wiedzy. Żeby proces uczenia się zachodził we wszystkich poziomach organizacji, konieczna jest wymiana zdań między ludźmi kompetentnymi. Przekonani menedżerowie traktują wdrożenie systemów klasy ERP jako projekt z najwyższym priorytetem w bieżącym i następnym roku
Przekonanie do wersji „vanilla”	80% korzyści (z integracji, przezroczystości geograficznej danych, pełnego dostępu do informacji dla osób mających bezpośredni kontakt z klientami) może być osiągnięte bardzo szybko i pozwala na utrzymanie wysoko morale, mimo braku optymalizacji
Możliwość i chęć rozważanie sytuację jako greenfield	Dla szybkości i wygody wprowadzono tylko nowe procedury. Wdrażanie systemów klasy ERP do <i>greenfield site</i> jest dużo szybsze i łatwiejsze. Zależy to oczywiście tylko od chęci odrzucenia starych zasad na rzecz nowych, a nie zawsze jest to łatwe
Postawić wszystko w porządku	Robić dobre rzeczy i robić rzeczy dobrze
Centralizacja czy decentralizacja	Centralizacja, jeśli zasoby informatyczne są wartościowe. Centralizacja gwarantuje miejsca dla serwerów, niższy koszt wynajęcia ekspertów, konsolidacji, redundancji, łatwość implementacji i standaryzacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Rao, Enterprise Resource Planning in Reengineering Business. Business Process Management Journal, Vol. 6, No. 5, 2000, s. 384–386; S. Rao, Enterprise Resource Planning – Business Needs..., *op. cit.*, s. 83–85.

3. Motywy i obawy przed wdrożeniem systemów klasy ERP

Długoterminowy, pełny sukces wdrażania systemów klasy ERP jest możliwy, ale trudny do osiągnięcia (na co wskazuje bardzo wysoki procent nieudanych wdrożeń) ze względu na ich nieprzewidywalny wpływ na organizację¹⁷. Sukces najczęściej nie ma zbyt wiele wspólnego z wymiarem technicznym i finansowym, ponie-

¹⁷ R. Baskerville, E. McLean, S. Pawlowski, Enterprise Resource Planning and Organizational Knowledge – Patterns of Convergence and Divergence. Department of Computer Information Systems Georgia State University, Department of Information Systems and Decision Sciences Louisiana State University, 2000, s. 396; E. Bernroider, S. Koch, Differences in Characteristics..., *op. cit.*, s. 1022.

waż projekt wdrażania dotyczy wielu jakościowych aspektów organizacyjnych¹⁸. Praktyka zaleca, aby w celu osiągnięcia optimum korzyści, wynikającej z wdrożenia i eksploatacji systemów klasy ERP, lepiej traktować je jako inwestycję w badanie i rozwój niż jako problem efektywności finansowej¹⁹. Złożoność systemów zmusza menedżerów do podjęcia decyzji sub-optimalnych. Wynikają one z braku możliwości jednoczesnego rozważania wielu nienamacalnych aspektów, analizy niemierzalnych problemów decyzyjnych²⁰. Pomimo wielkich nakładów finansowych, trudności pojawiających się w trakcie wdrażania systemów klasy ERP oraz faktu, że mało jest szans na widoczny sukces, coraz więcej firm podejmuje to wyzwanie. Powodem wdrażania systemów klasy ERP jest konieczność zareagowania na postępujące zmiany w otoczeniu, a w szczególności na²¹:

- potrzebę posiadania wspólnej platformy biznesowej,
- poprawę procesów gospodarczych, widzialność i integralność danych,
- redukcja kosztów, elastyczność i wrażliwość na potrzeby klienta, wsparcie podejmowania decyzji,
- rozwój e-biznesu w kierunku globalizacji gospodarki opartej na wiedzy.

Natomiast w procesie wdrażania obawiano się zwłaszcza²²: braku pewności inwestycyjnej pod względem czasowym i finansowym, sztywnego modelu typu „najlepsze praktyki biznesu”, mogącego powodować opóźnienie, a w konsekwencji porażkę wdrożenia, niemożności zaspokojenia potrzeb innowacyjnych organizacji, niewłaściwej hierarchii i systemu poleceń, przestarzałości technologicznej (*Legacy Information System*) oraz piętrzących się trudności w pielęgnacji i utrzymaniu systemu w pożądanym stanie. Twórcy i sprzedawcy muszą pokonać te słabości, jeśli chcą uczynić z systemu wiarygodny produkt dla odbiorców i, tym samym, stać się konkurencyjnymi na rynku zintegrowanego oprogramowania.

¹⁸ M. Al-Mashari, M. Zairi, The Effective Application of SAP R/3 – a Proposed Model of Best Practice, *Logistics Information Management*, Vol. 13, No. 3, 2000, s. 156.

¹⁹ L. P. Willcocks, R. Sykes, The Role of IT Functioner and CIO. *Communication of the ACM*, April 2000, Vol. 43, No. 4, 2000, s. 38.

²⁰ E. Bernroider, S. Koch, Decision Making for ERP – Investments from the Perspective of Organizational Impact. Preliminary Results from an Empirical Study. *Proceedings of the fifth Americas Conference on Information Systems*, WI 1999, s. 773; J. Esteves, J. A. Pastor, Towards a Unified ERP Implementation Critical Success Factors Model. *Universitat Politècnica de Catalunya, Departament de Llenguatges i Sistemes Informàtics*, Barcelona 2000, s. 2; A. D. Brown, *Implementing MRPII: Leadership, Rites and Cognitive Change*. *Logistics Information Management*, Vol. 7, No. 2, 1994, s. 6.

²¹ C. Brown, I. Vessey, ERP Implementation Approaches..., *op. cit.*, s. 415; J. Esteves, J. A. Pastor, Towards a Unified ERP Implementation..., *op. cit.*, s. 2; A. Gupta, ERP – the Emerging Organizational Value Systems. *Industrial Management & Database Systems* 100/3, 2000, s. 115.

²² A. N. Parr, G. Shanks, A Taxonomy of ERP Implementation..., *op. cit.*, s. 4; D. Sprott, Componentizing the Enterprise Application Package. *Communication of the ACM*, April 2000, Vol. 43, No. 4, s. 65.

4. Systemowe ujęcie zmian w procesach wdrażania systemów klasy ERP

Zmiany organizacyjne zawsze towarzyszą zmianom technologicznym, w tym także zmianom technologii informacyjnej. Zmiany technologiczne zachodzą w kontekście danej organizacji. Zmieniona struktura organizacyjna, transformacja kulturowa i wewnętrzny program personalny są wynikiem zastosowania technologii informacyjnej w efektywnym zarządzaniu przedsiębiorstwem. Zmiany organizacyjne są zatem traktowane jako pochodne zmian technologii informacyjnej. Zmiany technologii informacyjnej należy przede wszystkim traktować jako narzędzia pośrednio służące osiągnięciu celów organizacji takich, jak: zysku finansowego, rozwoju organizacji, społecznej akceptacji dla wdrożonych zmian. Natomiast zmiany organizacyjne są koniecznym warunkiem rozwoju, bezpośrednio związanym z celami organizacji. Zmiany organizacyjne składają się na strategię danej organizacji w zakresie posługiwania się narzędziami informatycznymi do osiągnięcia własnych celów. Rodzaj zastosowanych narzędzi informatycznych też może wpływać na charakter zmian składających się na strategię osiągania celów w danej organizacji. Nerozerwalny związek zmian technologicznych i zmian organizacyjnych jest podstawą do sformułowania tezy dotyczącej systemowego charakteru zmian (zw. też systemowym ujęciem zmian). Co więcej, zmiany organizacyjne obejmują więcej wymiarów niż tylko te, które są związane ze strukturą organizacji i strategią zarządzania. Zmiana organizacyjna obejmuje również zmianę kulturową, zmianę personalną, zmianę indywidualnych postaw i wiedzy. Ostatni rodzaj zmian jest szczególnie istotny ze względu na przyjęcie przez systemy ERP podejścia procesowego zmian zachodzących w organizacji. Z punktu widzenia procesowego, każdy proces zmian ma swojego właściciela (główni aktorzy zmian). Zmiana indywidualnych postaw i wiedzy głównych aktorów w znaczącym stopniu wpływa na pozostałe rodzaje zmian. Aktorzy podejmują decyzję dotyczącą strategii alokacji zasobów, zakresu, charakteru i strategii zmian. Są oni głównym ośrodkiem zarządzania zmianami w organizacjach.

Zmiany technologiczne doprowadzają do spłaszczenia struktury organizacyjnej. Technologia informacyjna jest podstawą wirtualizacji rozproszonych przedsiębiorstw. Dzięki możliwości zarządzania rozproszoną strukturą w oparciu o narzędzia informatyczne, w ramach pojedynczej lokalizacji, mamy szybki przepływ informacji między poziomami w hierarchii przedsiębiorstwa, który ułatwia wykonanie funkcji kontrolnych. Mniejsza kontrola prowadzi do spłaszczania struktury organizacji, a z podejmowania decyzji czyni ją szybszą i łatwiejszą. Społeczna komunikacja wewnątrz przedsiębiorstwa staje się bezpośrednia i skuteczniejsza. Rewolucja w strukturach organizacyjnych przyczynia się do gwałtownych zmian

w obszarze personalnym i kulturowym. Głównym problemem dla menedżerów stają się redukcja zatrudnienia i opór pracowników przed transformacją tradycyjnego modelu kultury organizacyjnej. Powiązanie zmian technologicznych i organizacyjnych przejawia się w tym, że sukcesy zmian zależą nie bezpośrednio od treści zmian technologicznych (rodzaju technologii, firm doradczych, dostawców, wersji systemu, rodzaju pakietów, zakresu funkcjonalności), lecz od zdolności menedżerów do pokonania zaistniałych problemów natury organizacyjnej, czyli od tego, jak się wdraża technologię informacyjną i związane z nią zmiany do organizacji, oraz jak efektywnie korzysta z niej w okresie użytkowania i pielęgnacji (konserwacji i podtrzymania). Dla dużych, wielooddziałowych organizacji problem ten jest złożony, wielowymiarowy. Nie bez znaczenia dla efektywności wdrożeń jest istniejąca infrastruktura informacyjna w organizacji, jakość wybranej technologii, jej możliwość dalszego rozwoju i ewolucji.

5. Podsumowanie

O znaczeniu zmian organizacyjnych można mówić posługując się analogią: zmiany technologiczne są narzędziami do osiągnięcia sukcesu, natomiast zmiany organizacyjne są sposobami wykorzystywania tych narzędzi do realizacji zadań i osiągania celów organizacji. Indywidualne postawy i wiedza naczelnych menedżerów, przywódców decydują o tym, który sposób zmian jest najbardziej adekwatny w danej okoliczności i najbardziej ułatwia osiągnięcie celów organizacji. Systemowy charakter zmian organizacyjnych i technologicznych jest bardziej widoczny w dużych korporacjach, ze względu na ich złożoność, wielowymiarowość i ściśle powiązanie ze sobą, co rzadko zdarza się w małych organizacjach. W małych organizacjach łatwo jest wyodrębnić zmiany technologiczne i zmiany organizacyjne oraz określać ich poszczególne wymiary. Systemowy charakter zmian jest zatem charakterystyczny dla dużych i średnich przedsiębiorstw. Systemowe zmiany wymagają systemowego podejścia do zarządzania nimi, a więc integracji podejścia technokratycznego z podejściem zarządzania społecznego.

6. Bibliografia

1. Al-Mashari M., Zairi M., The Effective Application of SAP R/3 – a Proposed Model of Best Practice, *Logistics Information Management*, 2000, Vol. 13, No. 3.
2. Baskerville R., McLean E., Pawlowski S., *Enterprise Resource Planning and Organizational Knowledge – Patterns of Convergence and Diverence*, Department of Computer Information Systems Georgia State University,

Department of Information Systems and Decision Sciences Louisiana State University, 2000.

3. Bernroider E., Koch S., Decision Making for ERP – Investments from the Perspective of Organizational Impact. Preliminary Results from an Empirical Study, Proceedings of the fifth Americas Conference on Information Systems, WI 1999.
4. Bernroider E., Koch S., Differences in Characteristics of the ERP System Selection Process between Small or Medium and Large Organizations. Proceeding of the sixth Americas Conference on Information Systems, Long Beach, CA, 2000.
5. Brown A. D., Implementing MRPII: Leadership, Rites and Cognitive Change, Logistics Information Management, Vol. 7, No. 2, 1994.
6. Brown C., Vessey I., ERP Implementation Approaches toward a Contingency Framework, Indiana University U.S.A., 2003.
7. Braglia M., Petroni A., Shortcomings and Benefits Associated with the Implementation of MRP Packages: a Survey Research Petroni, Logistics Information Management, Vol. 12, No. 6, 1999.
8. Esteves J., Pastor J. A., Towards a Unified ERP Implementation Critical Success Factors Model, Universitat Politècnica de Catalunya, Departament de Llenguatges i Sistemes Informàtics, Barcelona 2000.
9. Gupta A., ERP – the Emerging Organizational Value Systems, Industrial Management & Database Systems 100/3, 2000.
10. Ho C. F., IT – Implementation Strategies for Manufacturing Organisations – a Strategic Alignment Approach, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 16, No. 7, 1996.
11. Masłyk-Musiał E., Organizacja w ruchu. Strategia zarządzania zmianami, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2003.
12. Nguyen H. T., Zintegrowane systemy informatyczne zarządzania MRP II/ ERP – ewolucja, generalna charakterystyka, strategiczny wybór pakietu na przykładzie systemów SAP R/3, praca dyplomowa w SGH, Katedra Informatyki Gospodarczej, 2003.
13. Parr A. N., Shanks G., A Taxonomy of ERP Implementation Approaches. 33th Hawaii International Conference on System Science 2000.
14. Poston R., Grabski S., The Impact of ERP Systems on Firms Performance, Eli Broad College of Business Michigan State University U.S.A., 2000.
15. Rao S., Enterprise Resource Planning: Business Needs and Technologies, Industrial Management & Data Systems 100/2, 2000.
16. Rao S., Enterprise Resource Planning in Reengineering Business, Business Process Management Journal, Vol. 6, No. 5, 2000.
17. Small M. H., Yasin M., Human Factors in the Adoption and Performance of Advanced Manufacturing Technology in Unionized Firms, Industrial Management & Data Systems, 100/8, 2000.

18. Sprott D., Componentizing the Enterprise Application Package, Communication of the ACM, April 2000, Vol. 43, No. 4, 2000.
19. Stewart G., Milford M., Jewels T., Hunter T., Hunter B., Organisational Readiness for ERP Implementation. Information Systems Management Research Centre Faculty of Information Technology, Queensland University of Technology, 2000.
20. Willcocks L. P., Sykes R., The Role of IT Functioner and CIO, Communication of the ACM, April 2000, Vol. 43, No. 4, 2000.
21. Willis T. H., Willis-Brown A. H., Extending the Value of ERP, Industrial Management & Data Systems 102/1, 2002.

CZĘŚĆ DRUGA

**ARTYKUŁY UCZESTNIKÓW
STUDIÓW DOKTORANCKICH W KOLEGIUM
ZARZĄDZANIA I FINANSÓW**

Yuriy Veremiyenko
Szkoła Główna Handlowa

Systemy gwarantowania depozytów, jako elementy sieci bezpieczeństwa finansowego w Polsce i na Ukrainie

1. Wprowadzenie

Tematem artykułu są dwa modele sieci bezpieczeństwa finansowego w wydaniu Polski i Ukrainy. Dotyczyć to będzie trzech jej składników: banku centralnego, nadzoru bankowego oraz systemu gwarantowania depozytów. Na ten ostatni zwrócę szczególną uwagę, dokonując analizy porównawczej.

Tezą artykułu jest stwierdzenie, że tworząc system gwarancyjny, Polska i Ukraina przyjęły jednakowe cele, natomiast wprowadzane instrumenty realizacji tych celów mogą w obu krajach różnić się. Stosowane modele mają wiele wspólnego w swoich konstrukcjach, chociaż i nie są pozbawione własnej specyfiki. To, w jaki sposób rządy różnych krajów układają poszczególne elementy konstrukcji, ograniczające ryzyko załamania się sektora bankowego i chroniące depozyty złożone w bankach, może między sobą się różnić.

2. Sieć bezpieczeństwa finansowego. System gwarantowania depozytów

Mówiąc o **przesłankach** istnienia systemu gwarancyjnego, można stwierdzić, że odgrywa on rolę wzmacniającą publiczne zaufanie do sektora bankowego. Pełni, tym samym, funkcję **stabilizacyjną**. Bez trwałego zaufania społeczeństwa do banków, w których trzyma ono swoje oszczędności, funkcjonowanie i rozwój gospodarki byłby utrudniony. Dla rozwoju gospodarki potrzebne są inwestycje, a one pochodzą z pożyczonych środków finansowych (długoterminowych kredytów). Aby inwestor mógł wziąć kredyt w banku, bank musi te środki skądś pozyskać. Uczynić to może dzięki podmiotom występującym z nadpłynnością finansową (gospodarstwom domowym). Warunkiem koniecznym złożenia środków finansowych przez deponentów w bankach jest zaufanie do nich oraz przekonanie, że ich środkom finansowym nic nie zagraża. Reasumując, system bankowy jest narażony na specyficzne ryzyko utraty płynności, spowodowane spadkiem zaufania społecznego.

Obok przesłanki stabilizacyjnej oczywista jest również przesłanka **gwarancyjna**. Polega ona na ochronie oszczędności deponentów przed ich utratą w wyniku upadku banku. Ludzie bowiem są zazwyczaj słabo obeznani w mechanizmach finansowych i nie są w stanie prawidłowo ocenić sytuacji finansowej banku. Przeciętny deponent nie ma wystarczających kwalifikacji, aby zinterpretować informacje podawane w sprawozdaniach finansowych.

W literaturze przedmiotu podkreśla się też znaczenie systemu gwarancyjnego, jako czynnika ograniczającego **ryzyko systemowe**¹. Przez to ryzyko rozumie się sytuację, w której nagłe masowe wycofywanie depozytów z jednego „złego” banku, doprowadza do paniki wśród klientów innych banków. W efekcie następuje masowe, nieuzasadnione wycofywanie środków z banków o zupełnie dobrej kondycji finansowej. W wyniku takiego zachowania klienci „zdrowych” banków, zgłaszając wszyscy razem i w tym samym momencie popyt na swoje depozyty, doprowadzają swoje instytucje finansowe do stanu niewypłacalności. Ograniczyć ewentualne zagrożenie systemowe można m. in. poprzez uchwalenie i wdrożenie odpowiednich, powszechnie obowiązujących aktów prawnych, przepisów które gwarantowałyby bezpieczeństwo trzymanyh w bankach oszczędności.

Istnieje również negatywny aspekt funkcjonowania systemu gwarantowania depozytów. Mogą one prowadzić bowiem do pojawienia się zjawiska zwanego **pokusą nadużycia** (ang. *moral hazard*). Dana instytucja kredytowa, mając ustawowo zagwarantowane zabezpieczenie części swoich depozytów, może umyślnie zawierać transakcje bardziej ryzykowne po to, aby osiągać większe zyski².

Pionierem w rozwijaniu systemów gwarancyjnych były USA, które od 1934 r. zaczęły zajmować się ideą gwarantowania depozytów w obliczu istnienia problemu paniki bankowej, i w następstwie, powołali, jako pierwsi, powszechny system gwarancyjny³. System ten miał **chronić oszczędności** klientów indywidualnych, którzy nie mieli możliwości dokonania fachowej oceny finansowej swojego banku, oraz miał ograniczać zjawisko masowego **runu na banki**. W powołaniu instytucji gwarancyjnej widziano warunek wyjścia państwa z kryzysu gospodarczego lat 30. XX w. Miała ona pełnić funkcję wzmocnienia **poczucia zaufania** wśród obywateli w stosunku do systemu bankowego. Jedynie odbudowa i umacnianie

¹ A. Pawlikowski, Zróżnicowanie systemów gwarantowania depozytów. Analiza różnych wariantów rozwiązań, „Bank i Kredyt”, Nr 10, NBP, Warszawa 2004, s. 5.

² Jednym ze sposobów na ograniczenie tego zjawiska jest wyłączenie spod gwarancji depozytów osób związanych z danym bankiem. Zjawisko *moral hazard* może występować również po stronie deponentów. To znaczy, że klienci będą kierować się głównie atrakcyjnością oprocentowania, a w mniejszym stopniu będą zwracać uwagę na sytuację ekonomiczną danego banku. Wprowadzenie ograniczenia wysokości środków gwarantowanych do pewnego poziomu zwiększa zainteresowanie kondycją finansową instytucji kredytowej i zmniejsza tym samym *moral hazard* po stronie deponentów.

³ T. Obal, System gwarantowania depozytów w USA, w: Systemy gwarantowania depozytów w Polsce i na świecie, red. W. Baka, BFG i PWE, Warszawa 2005, s. 185–187.

przekonania ludzi, że banki rzeczywiście są bezpieczne, mogło pomóc zwiększyć dopływ kredytów do gospodarki.

Za przykładem USA poszły kraje europejskie. Europa również borykała się z problemem zagrożenia upadłości banków i dlatego koniec drugiej połowy XX w. był okresem rozwoju nadzoru bankowego i rozpowszechniania się systemów gwarancyjnych⁴. Po przemianach ustrojowych kraje Europy Środkowo-Wschodniej również zaczęły podążać tą ścieżką. Swoją historię związaną z powstawaniem systemów gwarancyjnych Polska zaczęła „pisać” wcześniej od Ukrainy. Impulsem do powstania w połowie lat 90. XX w. polskiego systemu gwarancyjnego były, z jednej strony, zagrożenie kryzysem bankowym, a z drugiej – zobowiązania wynikające z faktu, że Polska była krajem aspirującym do członkostwa w Unii Europejskiej. Podpisując układ stowarzyszeniowy, Polska zobowiązała się do tego, aby między innymi stosować się do dyrektyw UE. Przykładem była dyrektywa Parlamentu i Rady Wspólnoty Europejskiej 94/19/EC z dnia 30 maja 1994 r. w sprawie gwarantowania depozytów. W konsekwencji 14 grudnia 1994 r. uchwalono polską ustawę⁵, która kompleksowo uregulowała kwestie gwarantowania depozytów i powołała do życia służącą temu instytucję – Bankowy Fundusz Gwarancyjny.

Przypadek Ukrainy na tym tle wydaje się jakby był „uśpiony” przez całe lata 90. XX w. Prace nad nowym prawodawstwem trwały przez cały ten okres, a przewlekłość tę można próbować tłumaczyć zahamowaniem procesu reform rynkowych oraz kolizją interesów różnych grup politycznych i gospodarczych obecnych w parlamencie ukraińskim – Radzie Najwyższej⁶. Nową ustawę o Narodowym Banku Ukrainy uchwalono dopiero w 1999 r., a ustawę O bankach i działalności bankowej – w 2000 r. Próby powołania systemu gwarancyjnego urzeczywistniły się też z dużym poślizgiem czasowym. Wcześniejsze próby NBU powołania Funduszu spotykały się z krytyką środowiska bankowego. Dopiero kryzys rosyjski w 1998 r. uzmysłowił konieczność wprowadzenia potrzebnych regulacji. Pierwszym impulsem ku tworzeniu systemu gwarancyjnego był dekret Prezydenta Ukrainy z września 1998 r. w sprawie działań na rzecz ochrony praw osób fizycznych-deponentów banków komercyjnych⁷. Stwierdzono w tym dekreście konieczność powołania Funduszu Gwarantowania Wkładów Osób Fizycznych. Obowiązkiem takim zostały objęte

⁴ O. Szczepańska, Podstawowe przesłanki, założenia i struktura sieci bezpieczeństwa finansowego w świetle teorii i doświadczeń międzynarodowych, „Bezpieczny Bank”, Nr 1(26), BFG, Warszawa 2005, s. 26–29.

⁵ Ustawa z dnia 14 grudnia 1994 r. o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym (Dz.U. z 2000 r. Nr 9, poz. 131; tekst ujednolicony). Weszła w życie 17 lutego 1995 r.

⁶ K. Kloc, Ukraina i niektóre republiki azjatyckie, w: Kryzysy bankowe. Przyczyny i rozwiązania, red. M. Iwanicz-Drozdowska, PWE, Warszawa 2002, s. 174–175.

⁷ Указ Президента України Про заходи щодо захисту прав фізичних осіб-вкладників комерційних банків України, 10 вересня 1998 року, № 996/98.

wspólnie NBU i Gabinet Ministrów Ukrainy. Uwieńczeniem całego procesu było uchwalenie 10 września 2001 r. ustawy o Funduszu Gwarantowania Wkładów Osób Fizycznych⁸ i powołanie Funduszu o tożsamej nazwie.

3. Elementy sieci bezpieczeństwa

Stabilność finansowa gwarantowana jest poprzez działalność specjalnych instytucji, które czuwają nad wykonaniem odpowiednich norm prawnych. Wszystkie razem tworzą sieć bezpieczeństwa finansowego (ang. *safety net*): bank centralny, instytucja nadzoru nad systemem finansowym, system gwarantowania depozytów.

W Polsce na sieć bezpieczeństwa sektora bankowego składają się trzy instytucje:

- 1) Narodowy Bank Polski (NBP) – bank centralny,
- 2) Komisja Nadzoru Bankowego (KNB) – funkcja instytucji nadzoru bankowego;
- 3) Bankowy Fundusz Gwarancyjny (BFG) – funkcja instytucji gwaranta depozytów.

Na Ukrainie sieć bezpieczeństwa opiera się na dwóch instytucjach, są to:

- 1) Narodowy Bank Ukrainy (NBU) – bank centralny oraz funkcja nadzoru bankowego,
- 2) Fundusz Gwarantowania Wkładów Osób Fizycznych (FGWOF) – funkcja instytucji gwaranta depozytów.

3.1. Bank centralny

Banki centralne mają najdłuższą tradycję działań na rzecz stabilności sektora bankowego. Działalność Narodowego Banku Polskiego jest regulowana ustawą o NBP z 1997 r.⁹, która nakłada na bank centralny odpowiedzialność za utrzymanie stabilnego poziomu cen, przy jednoczesnym wspieraniu polityki gospodarczej rządu, jeśli nie ogranicza to podstawowego celu NBP. Działalność Narodowego Banku Ukrainy jest regulowana ustawą o NBU z 1999 r., i przypisuję mu też, jako główną funkcję, utrzymanie stabilności waluty krajowej. Jednocześnie zaznacza się, że wykonanie głównej funkcji NBU sprzyja utrzymaniu stabilności sektora bankowego¹⁰.

W zakresie stabilności finansowej do zadań NBP należy organizowanie rozliczeń pieniężnych, regulowanie płynności banków i ich refinansowanie. W ustawie można odnaleźć, nie formułowaną wprost, funkcję pożyczkodawcy ostatejnej instan-

⁸ Закон України Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб, 20 вересня 2001 року. Ustawa weszła w życie 24 października 2001 r.

⁹ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o Narodowym Banku Polski (Dz.U. z 2005 r., Nr 1, poz. 2).

¹⁰ Art. 6 Закон України Про Національний банк України, 20 травня 1999 року (N 679–XIV).

cji NBP. Jest to najczęściej spotykana w literaturze funkcja banku centralnego w ramach *safety net*: funkcja **pożyczkodawcy ostatniej instancji** (ang. *lender of last resort*). Jej rolę określa się również jako podmiot udzielający awaryjnego wsparcia płynnościowego (ang. *emergency liquidity assistance*). W przypadku wystąpienia dużego popytu na pieniądź ze strony pojedynczego banku lub całego sektora bankowego, bank centralny może zasilić ich w płynność finansową¹¹.

Banki centralne regulują płynność na rynku pieniężnym za pomocą: operacji otwartego rynku, kredytu lombardowego, udzielanego pod zastaw skarbowych papierów wartościowych, kredytu redyskontowego oraz rezerwy obowiązkowej. Art. 42 ustawy o NBP stanowi, że bank centralny może udzielać bankom kredytu refinansowego w celu uzupełnienia ich zasobów pieniężnych. W ustawie przewidziano możliwość udzielenia kredytu refinansowego dla realizacji programu postępowania naprawczego¹². Oprócz tego bank centralny może zwolnić bank realizujący program postępowania naprawczego z wymogu utrzymania całości lub części rezerwy obowiązkowej.

Bank centralny na Ukrainie jest również wyposażony w podobne funkcje, m.in. w funkcje pożyczkodawcy ostatniej instancji i refinansowania banków¹³. W ukraińskiej ustawie zaznacza się wprost funkcję pożyczkodawcy ostatniej instancji. Art. 1 ustawy definiuje to następująco: bank lub inna instytucja kredytowa może się zwrócić do NBU w celu refinansowania, jeżeli inne możliwości w kredycie refinansowym się wyczerpały. NBU ma prawo, lecz nie ma obowiązku, udzielić kredytu refinansowego, jeżeli to nie stwarza ryzyka dla systemu bankowego. Zgodnie z art. 59 NBU wyznacza również wysokość, sposób tworzenia oraz wykorzystania rezerw banków na pokrycie strat kredytowych, rezerw na pokrycia ryzyka walutowego i procentowego.

3.2. Nadzór bankowy

Od 1998 r. nadzór nad polskim sektorem bankowym sprawuje Komisja Nadzoru Bankowego. Art. 131. ustawy Prawo bankowe stwierdza, że działalność banków, oddziałów i przedstawicielstw banków zagranicznych podlega nadzorowi bankowemu sprawowanemu poprzez Komisję Nadzoru Bankowego¹⁴. Organem wykonawczym Komisji Nadzoru Bankowego jest Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego (GINB).

¹¹ O. Szczepańska, P. Sotomska-Krzysztofiak, M. Pawliszyn, A. Pawlikowski, Instytucjonalne uwarunkowania stabilności finansowej na przykładzie wybranych krajów, „Materiały i Studia”, Nr 173, NBP, Warszawa 2003, s. 10.

¹² *Ibidem*, s. 105–105.

¹³ Art. 7 Закон України Про Національний банк України, 20 травня 1999 року (N 679–XIV).

¹⁴ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe (Dz.U. 02.72.665).

Na Ukrainie zarówno regulacja działalności bankowej, jak nadzór nad bankami sprawowany jest wprost przez NBU¹⁵. Już na początku lat 90. XX w., kiedy były opracowywane zasady nadzoru bankowego na Ukrainie, bank centralny starał się brać pod uwagę zalecenia Komitetu Bazylejskiego. Akty prawne opracowywano zgodnie z międzynarodowymi standardami oraz wprowadzano w nie współczesne metody oceny ryzyk bankowych. Nadzór nad systemem bankowym jest wykonywany łącznie przez centralny aparat NBU oraz jego regionalne urzędy. Jednostka centralna – Generalny departament nadzoru bankowego poprzez swoje wewnętrzne departamenty wykonuje następujące zadania: rejestracja oraz licencjonowanie banków, nadzór zza biurka, inspekcje na miejscu, praca z bankami problemowymi. Na poziomie regionalnym nadzór wyraża się w takich zadaniach, jak: przygotowanie opinii o możliwości rejestracji nowych banków oraz wydawania licencji, wydawanie pozwoleń na wykonywanie operacji bankowych, inspekcje w bankach, analiza informacji ekonomicznych¹⁶.

Celem nadzoru bankowego w Polsce jest zapewnienie bezpieczeństwa środków pieniężnych gromadzonych na rachunkach bankowych oraz zapewnienie przestrzegania przez banki obowiązujących norm prawnych¹⁷. Głównym celem nadzoru bankowego na Ukrainie, zgodnie z art. 55 ustawy o NBU, jest bezpieczeństwo i stabilność finansowa systemu bankowego, ochrona interesów deponentów oraz wierzycieli. Jest to cel naczelný nadzoru. Możemy też mówić o „celach operacyjnych”: identyfikacja problemowych banków zagrożonych bankrutwem oraz zastosowanie w stosunku do nich odpowiednich środków. Ustawa o bankach i działalności bankowej (art. 66–67) określa kompetencje NBU w zakresie form regulacji działalności bankowej. Dotyczy to w szczególności regulacji administracyjnej (np. rejestracja banków, wprowadzanie sankcji administracyjnych czy finansowych, nadzór nad działalnością banków) oraz regulacji indykatywnej (np. ekonomiczne normatywy, rezerwy obowiązkowe, refinansowanie banków).

Art. 25 ustawy o Narodowym Banku Polski stanowi, że do **zadań** KNB należą:

- określanie zasad działania banków, zapewniających bezpieczeństwo środków pieniężnych zgromadzonych przez klientów w bankach,
- nadzorowanie banków w zakresie przestrzegania ustaw, statutu i innych przepisów prawa oraz obowiązujących je norm finansowych,
- dokonywanie okresowych ocen stanu ekonomicznego banków i przedstawianie ich Radzie Polityki Pieniężnej oraz wpływu polityki pieniężnej, podatkowej i nadzorczej na ich rozwój,

¹⁵ Art. 55 Закон України Про Національний банк України, 20 травня 1999 року.

¹⁶ В. І. Грушко, С. М. Лагтев, О. С. Любунь, К. Є. Раєвський, Банківський нагляд, Центр навчальної літератури, Київ 2004, с. 9.

¹⁷ Art. 133 ust. 1 ustawy Prawo bankowe z dnia 29 sierpnia 1997 r. (Dz.U. 02.72.665).

- opiniowanie zasad organizacji nadzoru bankowego i ustalanie trybu jego wykonywania.

Gdy podczas przeprowadzania czynności kontrolnych zostaną stwierdzone okoliczności łamania obowiązujących norm prawnych, KNB posiada, na mocy ustawy o NBP, szerokie spektrum **sankcji**. Przede wszystkim może udzielić bankowi zalecenia, zakazu, może wystąpić z pisemnym wnioskiem o odwołanie zarządu banku, może nałożyć karę pieniężną, a nawet podjąć decyzję o likwidacji określonego banku.

Na Ukrainie podobne sankcje za nieprzestrzeganie prawa może nakładać na banki NBU, wraz z możliwością odebrania licencji na prowadzenie działalności bankowej¹⁸. W stosunku do problemowych banków NBU ma do dyspozycji szeroki wachlarz środków¹⁹:

- pisemne ostrzeżenie wskazujące na nieprzestrzeganie przez bank ekonomicznych normatywów oraz zalecenie podjęcia wskazanych przez NBU działań, w celu naprawy sytuacji finansowej,
- zwołanie rady nadzorczej i zarządu w celu przyjęcia programu naprawczego,
- zawarcie z bankiem umowy, w której to bank zobowiązuje się podjąć odpowiednie kroki, aby uzdrowić sytuację finansową,
- rozporządzenie (ukr. *rozporjadzhennja* NBU) o zaprzestaniu wypłaty dywidendy,
- rozporządzenie o ustanowieniu dla banku wyższych ekonomicznych normatywów,
- rozporządzenie o podwyższeniu poziomu rezerw na pokrycie ewentualnych strat związanych z udzielaniem kredytów,
- rozporządzenie o zakazie udzielania kredytów niezabezpieczonych,
- rozporządzenie o ograniczeniu lub odebraniu banku prawa do wykonywania operacji o podwyższonym stopniu ryzyka,
- rozporządzenie o nałożeniu kary na kierowników czy na bank,
- rozporządzenie o czasowym zawieszeniu wykonywania obowiązków przez pracownika banku, który systematycznie łamie prawo,
- rozporządzenie o przymusowej reorganizacji banku,
- rozporządzenie o ustanowieniu tymczasowej administracji,
- odebranie licencji bankowej oraz likwidacja banku.

Przedstawiony zakres sankcji NBU jest wystarczająco szeroki. Można znaleźć w nim adekwatny instrument wpływu dla każdego banku o różnym stopniu łamania prawa bankowego. W dyspozycji NBU są zarówno łagodne sankcje (np.

¹⁸ Art. 67 Закон України Про банки і банківську діяльність.

¹⁹ В. І. Грушко, С. М. Лаптев, О. С. Любунь, К. Є. Раєвський, Банківський нагляд, Центр навчальної літератури, Київ 2004, с. 138–139.

ostrzeżenie; program naprawczy), jak również mniej lub bardziej restrykcyjne (np. reorganizacja, kary, likwidacja). Ten zakres sankcji pozwala bankowi centralnemu utrzymywać rynek usług bankowych w takim stanie, aby funkcjonowały na nim podmioty zdrowe i konkurencyjne.

3.3. System gwarantowania depozytów

Istotnym, z różnych względów, elementem *safety net* jest instytucja wraz z regulacjami prawnymi, służąca ochronie depozytów bankowych. Instytucja gwarantowania depozytów w Polsce zaczyna odgrywać rolę w momencie powstania zagrożenia wypłacalności banku (przewidziana możliwość udzielenia pomocy finansowej dla takiego banku), oraz na Ukrainie w momencie likwidacji banku i powstania konieczności spłacenia kwoty gwarantowanej. Systemy gwarancyjne będą analizować według następujących parametrów: status prawny, zakresu działalności (gwarancyjnej i pomocowej), sposobu finansowania.

4. Systemy gwarancyjne w Polsce i na Ukrainie

4.1. Status prawny

Charakter instytucji gwarantowania depozytów zależy od tego, czy jest to system sformalizowany, czy nie sformalizowany, zależy też od sposobu powoływania i zarządzania nim oraz od posiadających uprawnień.

- a) oba systemy gwarancyjne powołane są przez władze państwowe w drodze ustawy, a więc mają charakter **instytucji publicznej**. Art. 8 ukraińskiej ustawy wprost stwierdza, że Fundusz Gwarantowania Wkładów Osób Fizycznych jest niezależną państwową specjalistyczną strukturą działającą w sferze gwarantowania depozytów;
- b) charakteryzują się istnieniem **sformalizowanej** struktury w postaci oddzielnej instytucji gwarancyjnej oraz określanych procedur postępowania. Funkcja gwarantowania depozytów została wyłączona z zadań banku centralnego;
- c) przynależność do systemu gwarantowania w Polsce i na Ukrainie jest **obligatoryjna** dla wszystkich banków;
- d) zarządzanie BFG oraz FGWOF ma charakter mieszany (**publiczno-prywatny**) – kierownictwo w takim modelu jest powierzone przedstawicielom zarówno strony publicznej, jak i prywatnej. W Polsce Rada Funduszu składa się z²⁰:

²⁰ Art. 6 ustawy o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym.

- przewodniczącego – powoływanego i odwoływanego przez Prezesa Rady Ministrów na wniosek Ministra Finansów i Prezesa NBP;
- 10 członków powoływanych przez Ministra Finansów (3 osoby), Prezesa NBP (4 osoby), Związek Banków Polskich (3 osoby).

Na Ukrainie odpowiednikiem tego organu jest Rada Administracyjna, która działa w nieco mniejszym gronie, liczącym 5 członków. Należy zaznaczyć, że strona publiczna ma procentowo większą reprezentację w Radzie, powołuje bowiem czterech, z pięciu, członków. Cały skład Rady formuje się w następujący sposób²¹:

- dwóch przedstawicieli ze strony Gabinetu Ministrów Ukrainy,
- dwóch – ze strony Narodowego Banku Ukrainy,
- jednego – ze stowarzyszenia banków²².

Przewodniczący Rady Administracyjnej, podobnie jak w Polsce, jest reprezentantem strony publicznej. Różnica polega na tym, że na Ukrainie nie powołuje się go wprost decyzją premiera, ale corocznie decyzją Rady Funduszu z jego składu. W przypadku, gdy przedstawiciele NBU i Gabinetu Ministrów nie mogą dojść do consensusu co do wyboru osoby na przewodniczącego, to wtedy nabiera wagi głos jedynego przedstawiciela strony prywatnej (stowarzyszenia banków).

Analiza rozwiązań w zakresie administracji nad systemem gwarantowania depozytów w poszczególnych krajach pokazuje, że dominuje w nich model publiczny i publiczno-prywatny. Przyczynami **przewagi** tych rozwiązań mogą być następujące kwestie²³:

- rozwiązanie z istnieniem elementu publicznego w zarządzaniu charakteryzuje się przewagą w radzeniu sobie z kryzysem systemowym; z racji składu grupy administrującej dostęp do pieniędzy ze środków publicznych na cele pomocowe jest znacznie bardziej ułatwiony;
- dostęp do istotnych informacji oraz jej wymiana między podmiotami *safety net* odbywają się sprawniej, gdy w administrowaniu obecny jest element publiczny.

e) systemy gwarantowania depozytów różnią się również pod względem szerokości swoich uprawnień. Generalnie, przy analizie różnych rozwiązań w tym zakresie stosuje się podział na systemy typu²⁴:

²¹ Art. 13 Закон України Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб.

²² Stowarzyszenie banków Ukrainy (ukr. Асоціація українських банків) jest niepaństwową, samorządną, dobrowolną, nie nastawioną na zysk organizacją, która zrzesza ukraińskie banki. Główny cel działalności to: wspieranie rozwoju systemu bankowego na Ukrainie, reprezentacja interesów swoich członków przed organami państwa, ochrona praw banków.

²³ A. Pawlikowski, Zróżnicowanie systemów..., *op. cit.*, s. 8.

²⁴ A. Pawlikowski, Problemy, zakres i kryteria wyboru w kształtowaniu systemu gwarantowania depozytów w świetle teorii i doświadczeń międzynarodowych, „Bezpieczny Bank”, Nr 2(27), BFG, Warszawa 2005, s. 19.

- *paybox* – system gwarancyjny ma wąskie kompetencje, ograniczające się do gwarantowania depozytów,
- *risk minimizer* – system gwarancyjny ma większe kompetencje, rozciągające się dodatkowo na możliwości sanacji problemowych banków.

Analizując pod tym względem modele gwarancyjne Polski i Ukrainy, widoczna jest ich odmienność. Polski system gwarantowania depozytów należy do kategorii *risk minimizer*, a ukraiński – *paybox*. Uprawnienia BFG nie ograniczają się więc tylko do wypłaty depozytów w razie upadku banku, jak to jest na Ukrainie, ale również związane są z udzielaniem pomocy zagrożonym bankom. Ustawodawca ukraiński nie wyposażył FGWOF w kompetencje umożliwiające mu ratowanie banków przeżywających trudności finansowe.

Art. 28 ustawy o FGWOF przewiduje, że w przypadku nieprzestrzegania przez bank przepisów tej ustawy, odpowiednich wymogów dotyczących kapitału i wypłacalności, zostaje on przeniesiony decyzją Rady Administracyjnej do kategorii uczestnika tymczasowego. Od momentu otrzymania takiej decyzji przez bank oznacza ona dla niego, że nowo pozyskiwane wkłady nie będą już gwarantowane przez FGWOF, a bank zostaje pozbawiony obowiązku odprowadzania dalszych składek. Wkłady pozyskane przez bank do tego momentu są nadal gwarantowane na takich samych warunkach. O fakcie przeniesienia banku do kategorii uczestnika tymczasowego oraz związanych z tym konsekwencjach niezwłocznie powinni być informowani klienci chcący złożyć w nim depozyt.

W przypadku Polski należy podkreślić, że tu model stawia na sanację banków. Daje im szansę wydostania się z kłopotów finansowych. Katalog form pomocy podmiotom objętym systemem jest zamknięty i jasno określony prawem. Zgodnie z ustawą Fundusz może²⁵: udzielić pożyczki, gwarancji, poręczenia oraz nabyć wiarytelności banków. Spośród tych instrumentów zainteresowaniem banków dotychczas cieszyły się jedynie pożyczki udzielane na preferencyjnych warunkach²⁶. Warunkiem udzielenia pomocy finansowej przez BFG jest dostarczenie mu pozytywnej opinii Komisji Nadzoru Bankowego o programie postępowania naprawczego²⁷.

4.2. Zakres gwarantowania

Modele gwarantowania depozytów możemy analizować też ze względu na zakres gwarantowania, który można rozumieć w sensie podmiotowym, przedmiotowym oraz poziomów gwarancji.

²⁵ Art. 19 ustawy o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym.

²⁶ J. Pietrewicz, Narzędzia i zasady udzielenia pomocy przez BFG, „Bezpieczny Bank”, Nr 2 (27), BFG, Warszawa 2005, s. 39.

²⁷ Art. 20 ustawy o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym.

a) **zakres podmiotowy** – rodzaje instytucji finansowych objętych gwarancjami. Czyli „kto” jest objęty gwarancjami.

W większości sformalizowanych modeli na świecie, w tym również w Polsce²⁸, jak i na Ukrainie, obowiązuje zasada **obowiązkowej** przynależności banków do systemu gwarantowania depozytów. Uczestnikami ukraińskiego Funduszu muszą być wszystkie banki, które są zarejestrowane w Państwowym Rejestrze Banków i posiadają licencję na prowadzenie działalności bankowej²⁹. Na Ukrainie istnieje jeden wyjątek od tej zasady. Państwowy Oszczędnościowy Bank³⁰ nie jest członkiem systemu gwarancyjnego³¹, a wkłady oszczędnościowe w tym banku są objęte gwarancją państwa³². Z jednej strony tak jest ze względu na formę własności, a z drugiej – ze względu na to, że Skarb Państwa przyjął na siebie obowiązek kompensacji, za pośrednictwem tego banku, „utraconych” przez społeczeństwo depozytów podczas przemian ustrojowych początku lat 90. XX w. oraz wysokiej inflacji.

Wprowadzenie obligatoryjności można tłumaczyć chęcią włączenia do systemu nie tylko słabych instytucji kredytowych, ale również silnych niepotrzebujących tak bardzo ochrony z zewnątrz. Te ostatnie mogłyby nie wejść do systemu gwarancyjnego, gdyby funkcjonowała zasada dobrowolnego uczestnictwa, a więc nie ponosiłyby kosztów jego istnienia. Przynależność jedynie słabych instytucji kredytowych, które w dużym stopniu wymagałyby pomocy, mogłaby uczynić system mało wydolny finansowo. Z innej strony, ze względu na istnienie wielu ryzyk w działalności bankowej, potencjalnie każdy bank może być zagrożony, nawet ten, który aktualnie wykazuje się dobrymi wskaźnikami finansowymi.

Coraz większego znaczenia, w związku z integracją rynków finansowych, nabiera kwestia przynależności do systemów gwarantowania depozytów oddziałów banków zagranicznych funkcjonujących w danym kraju. W Unii Europejskiej sprawa ta została uregulowana dyrektywą 94/19/EC z dnia 30 maja 1994 r., dotyczącą systemów gwarantowania depozytów. W myśl tej dyrektywy, do polskiego systemu gwarancyjnego nie muszą należeć oddziały instytucji finansowych z UE,

²⁸ Do 1999 r. funkcjonowały trzy banki z uprzywilejowanym statusem: PKO BP, Pekao S.A., BGŻ S.A., które wносиły połowę składki.

²⁹ Art. 2 Закон України Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб.

³⁰ Państwowy Oszczędnościowy Bank – największy bank na Ukrainie: 9,5 tys. oddziałów i filii. Jest własnością Skarbu Państwa. Zajmuje ważną pozycję na rynku usług bankowych dla osób fizycznych i prawnych. W swojej działalności zorientowany głównie na zaspokajanie codziennych potrzeb szerokich warstw społeczeństwa: rachunki oszczędnościowe, wykonywanie płatności, udzielanie kredytu; obsługę niezamożnych klientów indywidualnych, gospodarstw domowych, małych i średnich przedsiębiorstw, organizacji społecznych, sferę budżetu państwa. Więcej w: М. В. Суганяка, Місце і роль Державного ощадного банку у фінансовій системі України, „Фінанси України” № 5, Київ 2001.

³¹ Ust. 3 rozdział VI. Закон України Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб.

³² Art. 57 Закон України Про банки і банківську діяльність, 7 грудня 2000 року (N 2121-III).

wykonywujące czynności bankowe w Polsce. Jest to konsekwencja zasady, według której gwarancje systemów krajów macierzystych instytucji finansowych obejmują również ich oddziały działające na terytorium innego kraju UE. Zgodnie z ustawą o BFG istnieje natomiast możliwość dobrowolnego przystąpienia do systemu gwarancyjnego wymienionych oddziałów w przypadku, jeżeli kwota gwarantowana w ich kraju macierzystym jest niższa niż to określa polska ustawa. Następuje wtedy podwyższenie kwoty gwarantowanej do wysokości obowiązującej w Polsce³³.

W inny sposób została rozwiązana sprawa przystąpienia do systemu gwarancyjnego oddziałów instytucji kredytowych spoza UE. Co do zasady, taki oddział ma wymóg przynależności do polskiego systemu gwarancyjnego. W przypadku, gdy należy do takiego systemu gwarancyjnego, który zapewnia gwarantowanie wkładów na poziomie nie niższym niż obowiązujący w Polsce, przewidziana jest możliwość warunkowego zwolnienia z obowiązkowego członkostwa.

b) **zakres przedmiotowy** – instrumenty objęte gwarancjami. Czyli „co” jest gwarantowane.

Systemy gwarantowania depozytów nie obejmują wszystkich wkładów w banku. W obu krajach stosuje się szereg ograniczeń w stosunku do pewnej grupy podmiotów w myśl zasady, że system został stworzony, aby ubezpieczać detalicznych deponentów, którzy często nie są w stanie dokonywać oceny finansowo-ekonomicznej danej instytucji kredytowej.

Zgodnie z ustawą o BFG ochronie podlegają depozyty oraz należności następujących podmiotów: osób fizycznych, osób prawnych, jednostek organizacyjnych nie mających osobowości prawnej, o ile posiadają one zdolność prawną. Zgodnie z przypisami tejże ustawy gwarancjami nie są objęte depozyty³⁴:

- międzybankowe oraz innych instytucji finansowych,
- Skarbu Państwa,
- członków zarządu i rady nadzorczej banku oraz osób pełniących w tym banku funkcje dyrektorów i zastępców dyrektorów departamentów,
- dużych akcjonariuszy (co najmniej 5% akcji),
- audytorów danego banku,
- podmiotów działających na podstawie ustawy z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi; podmiotów działających na podstawie ustawy z dnia 28 lipca 1990 r. o działalności ubezpieczeniowej; podmiotów działających na podstawie ustawy z dnia 30 kwietnia 1993 r. o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji; podmiotów działających na podstawie ustawy z dnia 27 maja 2004 r. o funduszach inwestycyjnych;

³³ Art. 2b ustawy o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym.

³⁴ *Ibidem*, art. 2 ust. 1.

podmiotów działających na podstawie ustawy z dnia 28 sierpnia 1997 r. o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych.

Podobne ograniczenia przewiduje ukraińska ustawa, w myśl której Fundusz nie wypłaca odszkodowań następującym podmiotom³⁵:

- członkom rady nadzorczej i zarządu,
- audytorom sprawdzającym w ciągu ostatnich trzech lat dany bank,
- akcjonariuszom mającym więcej niż 10% kapitału statutowego,
- deponentom, którzy dostali od banku korzystniejsze oprocentowanie oraz przywileje finansowe powodujące pogorszenie stanu finansowego banku.

Gwarancjami w obu krajach objęte są środki w walucie krajowej i zagranicznej. Na Ukrainie środki gwarantowane równają się kwocie, łącznie z odsetkami, według stanu na dzień niedostępności wkładów³⁶, który następuje w momencie wyznaczenia likwidatora banku-uczestnika Funduszu Gwarancyjnego³⁷. W Polsce gwarantowana jest kwota według stanu na dzień niedostępności środków, który następuje w dniu zawieszenia działalności banku³⁸. Kwota gwarantowana obejmuje również odsetki naliczone do dnia spełnienia warunku gwarancji³⁹, czyli do dnia wydania postanowienia o ogłoszeniu upadłości banku⁴⁰.

c) **Limity gwarancji.** W Polsce, na Ukrainie⁴¹, jak i w wielu innych krajach, wypłacana kwota gwarantowana ma swoją górną granicę. Fundusze gwarantują deponentowi upadłego banku kwotę depozytu wraz z odsetkami w ustalonej wysokości. W Polsce jest to równowartość w złotych ustawowo określonej kwoty w euro. Na Ukrainie jest to równowartość określona w walucie krajowej. Od 1 stycznia 2003 r. w Polsce górna granica środków gwarantowanych wynosi równowartość w złotych 22 500 euro⁴². Kwota ta rzeczywiście jest mniejsza ze względu na istnienie 10% koasekuracji, o czym niżej. Na Ukrainie rozporządzeniem Rady Funduszu z kwietnia 2005 r.⁴³ podniesiono kwotę gwarantowaną do 5000 hryweń⁴⁴, a następ-

³⁵ Art. 4 Закон України Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб.

³⁶ *Ibidem*, art. 3.

³⁷ *Ibidem*, art. 1.

³⁸ Art. 2 ust. 2, 5 ustawy o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym.

³⁹ *Ibidem*.

⁴⁰ *Ibidem*, art. 2 ust. 4.

⁴¹ Art. 3 Закон України Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб.

⁴² Art. 23 ustawy o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym.

⁴³ Рішення адміністративної ради Фонду гарантування вкладів фізичних осіб від 21 квітня 2005 року N 38 Про збільшення розміру відшкодування коштів за вкладями.

⁴⁴ Średni kurs walutowy hrywni w stosunku do dolara kształtował się w latach 1996–2005 następująco: 1996 r. – 182,95 UAH/100 USD; 1997 r. – 186,17 UAH/100 USD; 1998 r. – 244,95 UAH/100 USD; 1999 r. – 413,04 UAH/100 USD; 2000 r. – 544,02 UAH/100 USD; 2001 r. – 537,21 UAH/100 USD; 2002 r. – 532,66 UAH/100 USD; 2003 r. – 533,27 UAH/100 USD; 2004 r. – 531,92 UAH/100 USD; 5 grudnia 2005 r. – 505 UAH/100 USD. Dane NBU.

nie rozporządzeniem z 31 stycznia 2006 r.⁴⁵ – do 8000 hryweń. Pierwotnie ustawa o FGWOF określiła maksymalną wysokość kwoty gwarantowanej w wysokości 1200 hryweń i przywidziała możliwość jej podniesienia decyzją Rady Administracyjnej. Środki osobom poszkodowanym wypłaca się w walucie krajowej według kursu średniego z dnia ogłoszenia przez sąd upadłości banku.

Poprzednio w obu krajach kwoty te były niższe i systematycznie je podwyższano. W Polsce kwota gwarantowana jest około dwadzieścia razy większa niż na Ukrainie. Wynika to z faktu, że w UE istnieją wymogi w stosunku do państw członkowskich co do ustalenia wysokości wypłacanego odszkodowania co najmniej na poziomie 20 000 euro. Ustalony w Polsce, od 2003 r., limit (22 500 euro) niby przekracza o pewną kwotę obowiązujące w UE wymogi, ale uwzględniając 10% koasekurację faktycznie może być mniejszy. BFG cały czas dochodził do wskazanego limitu, zaczynając w 1995 r. od 3000 euro. Ukraina natomiast, nie będąc jeszcze członkiem UE, może sobie pozwolić na utrzymanie danej kwoty na tak niskim poziomie. Ale uwzględniając jej aspiracje do członkostwa, będzie musiała ten wymóg spełnić, stopniowo podnosząc kwotę gwarantowaną do wymaganego dyrektywą minimum.

Różnica pomiędzy ukraińskim i polskim systemem gwarancyjnym w sferze przedmiotu gwarancji nie dotyczy tylko limitów. Dodatkowa odmienność polskich rozwiązań polega na tym, że BFG zastosował w swojej działalności **koasekurację**. Poprzez nią rozumie się sytuację, kiedy Fundusz wypłaca tylko ustaloną część kwoty zagwarantowanej, a pozostała jej część jest obciążona ryzykiem ponoszonym przez deponenta. Zastosowanie koasekuracji ma powodować większe zainteresowanie ze strony deponentów sytuacją finansową banków, co ogranicza wystąpienie zjawiska „pokusy nadużycia”. Dlatego kwota 22 500 euro gwarantowana jest w taki sposób, że⁴⁶:

- część pieniędzy, do wysokości 1000 euro jest zwracana w całości,
- natomiast kwota przekraczająca 1000 euro do wysokości 22 500 euro jest gwarantowana tylko częściowo (90%). Deponent ponosi ryzyko utraty 10% oszczędności, co powinno go motywować do kierowania się przy wyborze banku nie tylko atrakcyjnością oprocentowania, ale też jego sytuacją ekonomiczną,
- środki finansowe powyżej 22 500 euro obciążone są 100% ryzykiem utraty. Więc odpowiedzialność za wielkie depozyty leży nadal po stronie ich właścicieli.

⁴⁵ Рішення адміністративної ради Фонду гарантування вкладів фізичних осіб від 31 січня 2006 року N 43 Про збільшення розміру відшкодування коптів за вкладками.

⁴⁶ Art. 23 ustawy o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym.

4.3. Finansowanie systemów gwarancyjnych oraz kierunki przeznaczenia środków finansowych

Funkcjonowanie systemów gwarantowania depozytów nie byłoby możliwe bez zasilenia funduszy w środki finansowe, które mógłby przeznaczać na realizację swoich zadań. Źródłami finansowania Bankowego Funduszu Gwarancyjnego są⁴⁷:

- obowiązkowe opłaty roczne wnoszone przez banki (połowę opłaty wnosi NBP),
- kwoty przekazane z funduszy ochrony środków gwarantowanych, o którym mowa w art. 25 ust. 1 ustawy o BFG, pochodzące z wpłat podmiotów objętych systemem gwarantowania, dokonywanych zgodnie z uchwałą Zarządu Funduszu na wyodrębniony rachunek specjalny Funduszu w Narodowym Banku Polskim,
- dochody z oprocentowania pożyczek udzielanych przez Fundusz oraz dochody z oprocentowania papierów wartościowych, o których mowa w art. 16 ust. 3 ustawy o BFG,
- środki uzyskane w ramach bezzwrotnej pomocy zagranicznej,
- środki z dotacji udzielonych z budżetu państwa,
- środki z kredytu udzielonego przez Narodowy Bank Polski na uzgodnionych warunkach,
- kwota 50 000 000 zł wpłacona jednorazowo na rzecz BFG przez NBP oraz taka sama kwota wpłacana przez Ministerstwo Finansów⁴⁸.

Oprócz tego przewiduje się możliwość zasilenia Funduszu w środki z tytułu kar pieniężnych nakładanych na członków organów banków przez KNB⁴⁹.

W Polsce, w odróżnieniu od Ukrainy, banki płacą dwie składki:

- **na fundusz ochrony środków gwarantowanych (FOŚG)**, z którego wypłacane są pieniądze na zwrot depozytów upadłego banku. Po pieniądzu z FOŚG sięga się w przypadku upadłości jakiegoś banku i powstania konieczności wypłaty gwarantowanych depozytów. Fundusz ten jest zasilany przez wpłaty banków, które stanowią iloczyn stawki procentowej (maksymalnie 0,4%) i sumy środków pieniężnych, zgromadzonych w banku na wszystkich rachunkach, stanowiącej podstawę obliczania kwoty rezerwy obowiązkowej zgodnie z ustawą o NBP. Stawka procentowa ustalana jest corocznie przez Radę Funduszu. Model finansowania FOŚG jest modelem o charakterze *ex post*. Środki finansowe odpowiadające utworzonemu funduszowi znajdują się w bankach w postaci papierów skarbowych i bonów pieniężnych NBP aż do momentu, kiedy dojdzie do upadłości banku. Wtedy

⁴⁷ *Ibidem*, art. 15.

⁴⁸ *Ibidem*, art. 45.

⁴⁹ M. Grzybowski, Organy, struktura organizacyjna i gospodarka finansowa Funduszu, w: Systemy gwarantowania depozytów w Polsce i na świecie, red. W. Baka, BFG i PWE, Warszawa 2005, s. 69.

BFG zwraca się do banków o przekazanie środków pieniężnych na wypłaty depozytów gwarantowanych do wysokości utworzonych FOŚG,

- **na fundusz pomocowy**, środki które kieruje się na działalność pomocową dla zagrożonego banku, aby poprawił swoją sytuację ekonomiczną. Fundusz pomocowy jest zasilany z obowiązkowych rocznych opłat banków. Obowiązuje więc tu zasada finansowania *ex ante*. Podstawę naliczania tej opłaty stanowią ważne ryzykiem aktywa, gwarancje i poręczenia (maksymalnie 0,4%) oraz zobowiązania pozabilansowe, pomniejszone o gwarancje, poręczenia i linie kredytów przyrzeczonych według stawki o 50% niższej (maksymalnie 0,2%). Stawkę procentową obowiązkowej opłaty rocznej określa Rada BFG.

Podobnie, ale z niektórymi różnicami, kształtuje się struktura źródeł finansowania Funduszu Gwarantowania Wkładów Osób Fizycznych na Ukrainie⁵⁰:

- opłaty początkowe pobierane od banków; dana opłata pobierana jest w ciągu 30 dni od momentu uzyskania licencji na prowadzenie działalności bankowej i wynosi 1% zarejestrowanego kapitału statutowego banku⁵¹;
- opłaty regularne pobierane od banków; obliczane są dwa razy do roku (31 grudnia oraz 30 czerwca) po 0,25% ogólnej sumy wkładów wraz z naliczonym odsetkami; wpłacane natomiast te środki co kwartał w równych częściach⁵²; przy odprowadzaniu składki obowiązuje zasada *ex ante*;
- opłaty specjalne; opłaty te mogą być ustanowione decyzją Rady Administracyjnej uzgodnioną z Narodowym Bankiem Ukrainy; ustanawia się je jeżeli bieżące dochody FGWOF nie wystarczają mu na finansowanie swojej działalności ustawowej; ogólna suma opłat specjalnych w danym roku może wynosić co najwyżej wartość rocznej regularnej opłaty⁵³;
- środki finansowe wynoszące 20 mln hryweń, wniesione przez NBU;
- dochód z inwestowania środków własnych w rządowe papiery wartościowe;
- kredyty pochodzące od Gabinetu Ministrów Ukrainy, NBU, banków, zagranicznych wierzycieli; na pomoc finansową od Gabinetu Ministrów Fundusz może liczyć jeżeli jego własne środki są niewystarczające, aby realizować swoje funkcje. Pomoc finansowa od Gabinetu Ministrów jest udzielana w formie pieniężnej lub w formie rządowych papierów wartościowych. Limit rocznego kredytu, na który może liczyć FGWOF, wynosi dziesięćkrotność wpływów finansowych do niego ze strony banków, jakie zostały wykonane w pierwszej połowie danego roku. NBU może udzielić kredytu

⁵⁰ Art. 21 Закон України Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб.

⁵¹ *Ibidem*, art. 22.

⁵² *Ibidem*, art. 23.

⁵³ *Ibidem*, art. 24.

na pięć lat pod zastaw papierów wartościowych po cenie nie niższej od wskaźnika inflacji⁵⁴.

- kary finansowe nałożone na banki za nieterminowość we wnoszeniu obowiązkowych opłat finansowych na rzecz Funduszu;
- dochód z depozytów Funduszu ulokowanych w Narodowym Banku Ukrainy.

Reasumując, struktura finansowania systemów gwarancyjnych w obu krajach jest podobna, jeżeli chodzi o źródła zasilania. Pierwsza różnica wynika z tego, że na Ukrainie jest zastosowany model systemu typu *paybox*, a więc nie ma podziału na dwa fundusze (gwarancyjny oraz pomocowy), a jest kumulowany jeden. Przeznaczony on jest tylko na gwarancje wkładów. Inne różnice dotyczą sposobu naliczenia i odprowadzania składek.

5. Podsumowanie

Rozwiązania w zakresie *safety net* w Polsce i na Ukrainie są podobne pod względem celów oraz pełnionych funkcji. Jednakże zachowują swoją specyfikę, jeżeli chodzi o kształt instytucjonalny oraz sposób realizacji postawionych celów.

Polski i ukraiński system gwarancyjny jest **sformalizowany** oraz **obligatoryjny**. Oba mają charakter **instytucji publicznej**, a kierowanie powierzone jest przedstawicielom zarówno strony **publicznej**, jak i **prywatnej**. Mieszany skład ma szereg atutów: lepszy dostęp do informacji oraz jej wymiana pomiędzy elementami *safety net*, łatwiejszy dostęp do środków publicznych. Pod względem uprawnień polski system gwarancyjny należy do kategorii **risk minimizer**. Nie ogranicza się on tylko do wypłaty depozytów w razie upadku banku, ale również udziela pomocy bankom zagrożonym. 10-letnia historia działalności BFG wskazuje, że miało to istotne znaczenia dla stabilizacji systemu bankowego. Ukraiński system gwarancyjny należy natomiast do kategorii **paybox** – jedynie gwarantuje wypłatę depozytów w przypadku upadłości instytucji kredytowej.

Zakres gwarantowania depozytów, i w Polsce i na Ukrainie, demonstruje główne założenie systemu: chronić oszczędności klientów indywidualnych, dlatego ma pewne ograniczenia, czyli nie są objęte nim depozyty instytucji finansowych, administracji publicznej czy kadry menedżerskiej. Ustalony obecnie w Polsce **limit gwarancji** na poziomie 22 500 euro odpowiada generalnie wymogom stosowanej dyrektywy UE, a więc można uznać go za satysfakcjonujący. Przewyższa on kilkunastokrotnie obowiązujący limit na Ukrainie, który wynosi 8000 hryweń (ok. 1500 USD). Ustawodawca polski, w odróżnieniu od ukraińskiego, wprowadził

⁵⁴ *Ibidem*, art. 25.

koasekurację do systemu w stosunku do kwoty gwarantowanej, czyli wypłaca się tylko ustaloną jej część (90% kwoty od 1000 do 22 500 euro), a pozostała jej część (10%) jest obciążona ryzykiem ponoszonym przez deponenta. 100% ryzykiem obciążone są koszty powyżej kwoty gwarantowanej w obu krajach.

Finansowanie polskiego systemu przebiega dwoma strumieniami. Ukraiński system gwarancyjny jest finansowany z jednej regularnej składki, płatnej cztery razy do roku. Fundusze zasilają budżet systemu gwarancyjnego z przeznaczeniem jedynie na wypłatę środków gwarantowanych i nie przewidują udzielania pomocy finansowej zagrożonym bankom.

6. Bibliografia

Dokumenty prawne:

1. Directive 94/19/EC of the European Parliament and the Council of 30 May 1994 on deposit-guarantee schemes, Official Journal L135.
2. Ustawa z dnia 14 grudnia 1994 r. o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym (Dz.U. z 2000 r., Nr 9, poz. 131; tekst ujednolicony).
3. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe (Dz.U. 02.72.665).
4. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o Narodowym Banku Polskim (Dz.U. z 2005 r., Nr 1, poz. 2).
5. Statut Bankowego Funduszu Gwarancyjnego (Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 28 lutego 1995 r.; Dz.U. Nr 21, poz. 113; tekst ujednolicony).
6. Указ Президента України Про заходи щодо захисту прав фізичних осіб-вкладників комерційних банків України, 10 вересня 1998 року (№ 996/98).
7. Закон України Про Національний банк України, 20 травня 1999 року (N 679–XIV).
8. Закон України Про банки і банківську діяльність, 7 грудня 2000 року (N 2121–III).
9. Закон України Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб, 20 вересня 2001 року (N 2740–III).

Wydawnictwa zwarte:

1. Грушко І., Лаптев С. М., Любунь О. С., Раєвський К. Є., Банківський нагляд, Центр навчальної літератури, Київ 2004.
2. Grzybowski M., Organy, struktura organizacyjna i gospodarka finansowa Funduszu, w: Systemy gwarantowania depozytów w Polsce i na świecie, red. W. Baka, BFG i PWE, Warszawa 2005.
3. Kloc K., Ukraina i niektóre republiki azjatyckie, w: Kryzysy bankowe. Przyczyny i rozwiązania, red. M. Iwanicz-Drozowska, PWE, Warszawa 2002.
4. Obal T., System gwarantowania depozytów w USA, w: Systemy gwarantowania depozytów w Polsce i na świecie, red. W. Baka, BFG i PWE, Warszawa 2005.

Artykuły prasowe i okolicznościowe:

1. Obal T., Teoretyczne aspekty systemów gwarantowania depozytów, „Bezpieczny Bank”, Nr 2(23), BFG, Warszawa 2004.
2. Pawlikowski A., Zróżnicowanie systemów gwarantowania depozytów. Analiza różnych wariantów rozwiązań, „Bank i Kredyt”, Nr 10, NBP, Warszawa 2004.
3. Pawlikowski A., Problemy, zakres i kryteria wyboru w kształtowaniu systemu gwarantowania depozytów w świetle teorii i doświadczeń międzynarodowych, „Bezpieczny Bank”, Nr 2(27), BFG, Warszawa 2005.
4. Pietrewicz J., Narzędzia i zasady udzielania pomocy przez BFG, „Bezpieczny Bank”, Nr 2(27), BFG, Warszawa 2005.
5. Raport roczny Bankowego Funduszu Gwarancyjnego, BFG, 2003.
6. Суганяка М. В., Місце і роль Державного ощадного банку у фінансовій системі України, „Фінанси України” № 5, Київ 2001.
7. Szczepańska O., Podstawowe przesłanki, założenia i struktura sieci bezpieczeństwa finansowego w świetle teorii i doświadczeń międzynarodowych, „Bezpieczny Bank”, Nr 1(26), BFG, Warszawa 2005.
8. Szczepańska O., Sotomska-Krzysztofiak P., Pawliszyn M., Pawlikowski A., Instytucje uwarunkowania stabilności finansowej na przykładzie wybranych krajów, „Materiały i Studia”, Nr 173, NBP, Warszawa 2004.

Bankowość internetowa w Polsce – stan i perspektywy rozwoju

1. Wprowadzenie

Przemiana systemowa, zmiany technologii, dynamiczny rozwój Internetu oraz pojawienie się nowych, internetowych kanałów dystrybucji, to zaledwie niektóre czynniki, które wymusiły radykalne zmiany w strategii działania sektora bankowego i przyczyniły się do powstania bankowości internetowej. Bankowość ta zaczęła się gwałtownie rozwijać pod koniec lat 90. Powszechność bankowości internetowej jest zróżnicowana w zależności od położenia geograficznego. W krajach światowej czołówki (Skandynawia, USA) z kont *on-line* korzysta powyżej 40% Internautów. Imponujący wskaźnik 68% Internautów korzystających z bankowości *on-line* osiągnęła mała Estonia (1,33 mln mieszkańców w 2005 r.)¹. W Polsce bankowość internetowa również zaczyna cieszyć się coraz większym zaufaniem i z dnia na dzień zwiększa się liczba transakcji bankowych zawieranych przez Internet.

Występuje wiele definicji bankowości internetowej. Jedna z nich mówi, że bankowość internetowa to korzystanie z usług bankowych za pośrednictwem Internetu. Usługi internetowe mogą stanowić rozszerzenie możliwości dostępu do rachunku klienta poprzez Internet². Inną definicję prezentuje Rada Bankowości Elektronicznej przy Związku Banków Polskich. Według niej, bankowość internetowa umożliwia dostęp do rachunku bankowego przy wykorzystaniu technologii przeglądarek internetowych³. Jeszcze inna definicja mówi, że bankowość internetowa (BI) jest kombinacją technologicznych i organizacyjnych innowacji, rozszerzającą tradycyjne formy usług finansowych oraz kreującą całkowicie nowe usługi cyberprzestrzeni⁴. Bankowość internetowa jest również często utożsamiana z bankowością elektroniczną. Porównanie takie jest oczywiście błędne i zapewne wynika z faktu, że nie ma jednoznacznej definicji bankowości internetowej. Bankowość elektroniczna umożliwia zdalne komunikowanie się z bankiem poprzez wykorzy-

¹ <http://www.komputerwfirmie.pl>, 06-01-27.

² A. Talecka, P. Niczyporuk, Bankowość. System bankowy i usługi, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2004, s. 86.

³ T. Koźliński, Bankowość internetowa, praca nagrodzona w Konkursie im. Mariana Kantona, CeDeWu, Warszawa 2004, s. 7.

⁴ B. Świecka, Bankowość elektroniczna, CeDeWu, Warszawa 2004, s. 17.

stanie różnych elektronicznych kanałów, np. Internetu, łącz telefonicznych, łącz telewizyjnych, radiolinii czy też bankomatów. Bankowość internetowa natomiast jest tylko jednym z rodzajów bankowości elektronicznej i dotyczy usług wykonywanych jedynie za pośrednictwem stron WWW. W niniejszej publikacji przyjmuje się rozumienie pojęcia bankowości internetowej jako formy usług oferowanych przez banki, polegającej na umożliwieniu klientom dostępu do rachunków oraz dokonywanie określonych operacji bankowych, np. polecenia przelewu, otwieranie lokat, itp. za pośrednictwem Internetu.

Obecnie, gdy czas staje się nadrzędną wartością w dążeniu do zdobywania wiedzy, umiejętności i awansów, a wymagania klientów, którzy oczekują od banków swobodnego dostępu do swoich pieniędzy w każdym miejscu i o dowolnej porze, bankowość internetowa, mimo że wciąż jest zaliczana do innowacji wspierających tradycyjne usługi banków, rozwija się bardzo dynamicznie. Tak jak handel internetowy daje możliwość robienia zakupów bez wychodzenia z domu, tak i bankowość internetowa pozwala na płacenie rachunków, dokonywanie przelewów, zaciąganie kredytów, bez poruszania się od ekranu monitora, przy zaoszczędzeniu czasu, który potrzebny byłby na dojeżdżenie do najbliższego oddziału banku i czekanie w długiej kolejce do okienka.

Bankowość internetowa jest przejawem postępu technologicznego w sferze usług finansowych. Ciągłe jednak istnieją ogromne obszary bankowości i usług finansowych, które nie zostały w znacznym stopniu z informatyzowane. Nieunikniony jest zatem dalszy rozwój tego nowoczesnego rodzaju bankowości. Bankowość internetowa jest również szansą dla polskich banków i nic nie stoi na przeszkodzie, aby działając na obszarze Unii Europejskiej – czerpać korzyści ze swobody przepływu kapitałów i usług finansowych.

W celu identyfikacji stanu bankowości internetowej w Polsce, postaw klientów wobec tej nowej formy usług bankowych oraz ogólnej struktury polskich użytkowników rachunków internetowych autorka publikacji przeprowadziła badanie ankietowe na temat korzystania z bankowości internetowej oraz dokonała analizy dostępnych wyników badań prowadzonych przez firmy: TNS OBOP oraz Gemius.

Badanie własne autorka przeprowadziła na przełomie stycznia i lutego 2006 r. wśród 378 respondentów z Polski obydwu płci, w różnym wieku (16+), o różnym wykształceniu i różnej pozycji zawodowej. Było to badanie ilościowe zrealizowane metodą ankietową. Narzędziem badawczym był formularz ankiety. Podstawowym celem badania było zebranie opinii na temat bankowości internetowej, częstotliwości korzystania z niej oraz ogólnego postrzegania tej dość innowacyjnej formy prowadzenia usług w sektorze bankowym. Szczegółne miejsce w analizie znalazły kwestie odnoszące się do powodów, które skłaniają do korzystania z bankowości internetowej, i barier, które to uniemożliwiają. Zaprezentowane

wyniki badań niosą wiele inspiracji dla diagnoz dotyczących sytuacji na polskim rynku usług bankowości internetowej.

Wyniki oraz wnioski tych badań przedstawia niniejszy artykuł.

2. Historia powstania bankowości internetowej w Polsce

W Polsce bankowość internetowa powstała zaledwie kilka lat temu, a obecnie jest usługą powszechnie akceptowaną przez społeczeństwo. Ewolucja usług bankowych jest odpowiedzią na coraz to większe potrzeby klientów, wzrost konkurencji w sektorze bankowym, rozwój technologii i informatyki oraz ogólnie pojętą globalizację w skali światowej. Wprowadzanie nowych kanałów dystrybucji produktów bankowych ma na celu zaspokajanie potrzeb licznej grupy odbiorców. Zanim zostanie przedstawiony obecny stan bankowości internetowej w Polsce oraz perspektywy i kierunki dalszego rozwoju należy przedstawić krótką historię powstania tej nowej formy usług finansowych w sektorze bankowym.

Za początki bankowości internetowej w Polsce uznaje się otworenie 14 października 1998 r. Oddziału Elektronicznego w Powszechnym Banku Gospodarczym S.A. w Łodzi. W styczniu 1999 r. do Banku Pekao S.A. w wyniku fuzji zostały przyłączone: Pomorski Bank Kredytowy S.A., Bank Depozytowo-Kredytowy S.A. w Lublinie i Powszechny Bank Gospodarczy S.A. Oddział Elektroniczny Powszechnego Banku Gospodarczego S.A. połączono w listopadzie 1999 r. z Centrum Bankowych Usług Telefonicznych Banku Pekao S.A., tworząc Centrum Bankowości Elektronicznej TELEPEKAO 24. Z tego też powodu konto dla osób fizycznych zostało skonwertowane w Eurokonto WWW. Późniejsza konsolidacja systemów informatycznych banków tworzących Pekao S.A. spowodowała utworzenie usługi Pekao24, składającego się z serwisu PekaoInternet, TelePekao oraz PekaoSMS⁵. We wrześniu 1999 r. Wielkopolski Bank Kredytowy S.A. zaoferował usługę internetową pod nazwą WBK24 Internet w ramach rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego Konto WBK oraz Konto WBK24. Natomiast w listopadzie 1999 r. usługi internetowe w ramach rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego zaoferował Bank Przemysłowo-Handlowy S.A. (obecnie Bank BPH S.A.). W trzech kontach: Sezam Student, Sezam Junior i Sezam Złoty dostępna była usługa internetowa pod nazwą BPHSez@m.

W 2000 r. miał miejsce bardzo ważny fakt w historii polskiej bankowości internetowej: BRE Bank uruchomił pierwszy polski bank ściśle wirtualny: mBank. Start mBanku był impulsem, który najprawdopodobniej przyspieszył decyzję kilku innych banków, przygotowujących takie rozwiązania, przeważnie w formie kanału dostępowego do dotychczasowych rachunków. Od 2001 r. bankowość internetową

⁵ T. Koźliński, Bankowość internetowa, *op. cit.*, s. 14.

zaczęły uruchamiać zarówno banki duże – PKO BP, Bank Handlowy (później wszedł do grupy Citibanku), WBK, BPH, BGŻ, ING (jeszcze jako Bank Śląski), Bank Zachodni (połączony następnie z WBK), Kredyt Bank, jak i mniejsze – m.in. Lukas Bank, Fortis Bank, Nordea Bank, Multibank, a także grupa banków spółdzielczych korzystających ze wspólnego centrum przetwarzania Comp Rzeszów. Pojawiły się też dwa kolejne banki „wirtualne” – Inteligo (w 2002 r. wykupione przez PKO BP) oraz Volkswagen Bank Direct (formalnie nie całkiem wirtualny, bo dysponujący jednym „fizycznym” oddziałem VW Bank Polska, wykonującym również „okienkowe” operacje dla swej internetowej gałęzi). Obecnie praktycznie wszystkie liczące się banki działające w Polsce oferują obsługę rachunków przez Internet. Wiele z nich albo od razu, albo dość szybko po uruchomieniu bankowości *on-line* dla klientów indywidualnych (ocenianych pewno jako bardziej skłonnych do skorzystania z nowoczesnych rozwiązań) zaoferowało wariant rachunku *on-line* klientom instytucjonalnym. W związku z tym, że bankowość internetowa w stosunku do bankowości *off-line* lepiej odpowiada potrzebom firm małych oraz mikrofirm, w kilku bankach powstały niemal „lustrzane odbicia” kont internetowych klientów indywidualnych, ale dla najmniejszych firm: osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą oraz spółek osobowych⁶.

3. Bankowość internetowa w Polsce

W Polsce w latach 2003–2005, czyli w ciągu zaledwie dwóch lat, liczba użytkowników bankowych kont internetowych wzrosła przeszło dwukrotnie i w kwietniu 2005 r. wyniosła 1,9 miliona – jak wynika z badania TNS Telecoms Index, prowadzonego przez TNS OBOP⁷. Niedawno, gdyż jeszcze w kwietniu 2003 r., liczba osób, które korzystały z możliwości obsługi rachunku bankowego wynosiła 800 tysięcy, rok później sięgnęła już 1,2 miliona⁸ (rysunek 1). W październiku 2005 r. liczba klientów internetowego mBanku – banku, który przecierał wirtualne szlaki w Polsce wyniosła 971,4 tys. Prezes mBanku zaznaczył, że do końca 2008 r. placówka zamierza obsługiwać 1,75 milionów osób. Przed 2010 r. liczba klientów ma wynieść 2 miliony. Do końca 2006 r. internetowy bank chce zwiększyć również łączną liczbę mKiosków i centrów finansowych do 100. W 2005 r., mBank posiadał 31 mKiosków i 13 centrów finansowych⁹.

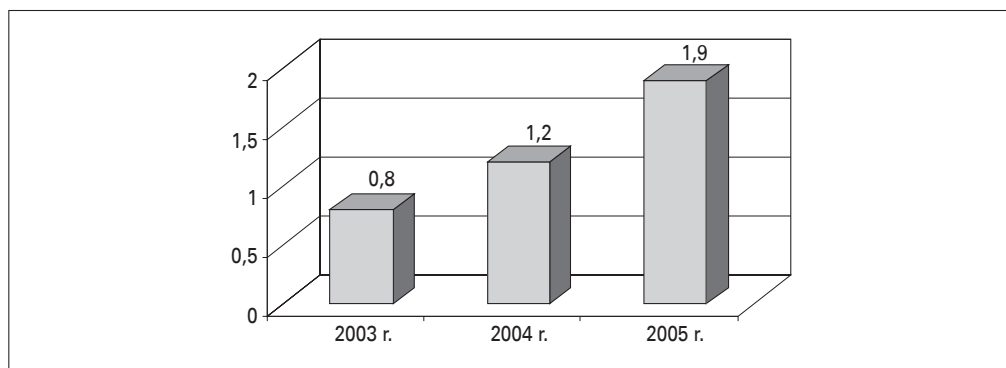
⁶ <http://www.komputerwfirmie.pl>, 06-01-27.

⁷ TNS OBOP jest jedną z wiodących firm badawczych działających na rynku polskim. Jego korzenie sięgają 1958 r., kiedy to powstał Ośrodek Badania Opinii Publicznej. W 1998 r. OBOP włączony został w struktury międzynarodowej grupy badawczej TNS. Od 1997 r. prowadzi ogólnopolski elektroniczny pomiar widowni telewizyjnej (tzw. telemetria).

⁸ TNS OBOP, 2 czerwca 2005 r.

⁹ <http://www.internetstandard.pl/news/85540.html>, 05-11-25.

Rysunek 1. Korzystanie z usług banków internetowych. Porównanie danych z kolejnych lat (w kwietniu)



Źródło: TNS OBOP, 2 czerwca 2005 r.

Na koniec 2005 r. (grudzień) polskie banki prowadziły ok. 17 milionów kont osobistych. Prawie jedna trzecia klientów przeprowadzała operacje na swoim rachunku przez Internet. Liderem pod względem prowadzonych rachunków był bank PKO BP. Dzięki wprowadzonej jesienią 2004 r. bankowości elektronicznej i kampanii promocyjnej w 2005 r., liczba osób korzystających z konta przez Internet wzrosła lawinowo. W grudniu 2005 r. liczba klientów Inteligo PKO BP, korzystających z internetowych kont osobistych, wyniosła 1 226 tysięcy. Drugim w rankingu liczby klientów korzystających z kont internetowych był mBank, z liczbą 1 020 tysięcy, a trzeci Pekao SA – 631 tysięcy (tabela 1). Ze zwiększającej się liczby klientów aktywnie korzystających z bankowości internetowej zadowolony był też zarząd ING Banku Śląskiego. W 2005 r. przybyło mu ponad 170 tysięcy takich osób. Nie bez znaczenia było to, że bank ING dał klientom możliwość otwierania standardowego rachunku przez Internet, bez potrzeby odwiedzania oddziału banku. Jednocześnie zmniejszyła się liczba banków, które nie oferują dostępu do konta przez Internet. W tyle zostały m.in. Eurobank, BISE i Bank Pocztowy¹⁰.

Z badania TNS Telecoms Index wynika ponadto, że zdecydowaną większość – dwie trzecie – użytkowników bankowości internetowej stanowią mężczyźni. Można też stwierdzić, że e-banking to domena ludzi młodych – przeszło 60% osób korzystających z tych usług ma mniej niż 40 lat (rysunek 2)¹¹. Wynikać może to z faktu, że osoby młodsze są bardziej skłonne do zmian i otwarte na wszelkie nowości doby globalizacji. Bankowość internetowa wiąże się przecież nie

¹⁰ E. Więclaw, Lubimy internetowe konta, „Rzeczpospolita” z 27 stycznia 2006 r., s. B7.

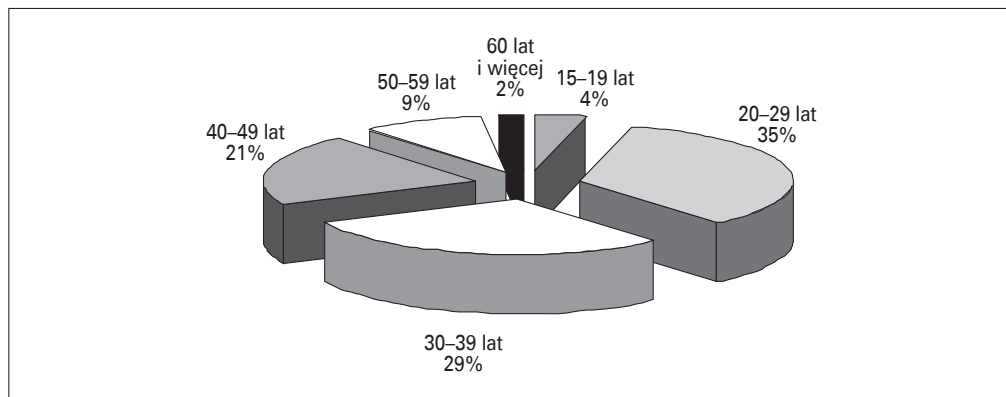
¹¹ <http://www.interstandard.pl/news/85540.html>, 05-11-25.

tylko ze zmianą sposobu dokonywania operacji bankowych poprzez zastosowanie nowych technologii, ale – w istocie – z wprowadzeniem nowych elementów kulturowych, wzorów zachowań społecznych, norm oraz wartości. Dokonywanie płatności, czy też sprawdzanie historii operacji na koncie bankowym w domu nie jest tylko zmianą lokalizacji wykonywania pewnych czynności – jest zmianą całego wzoru kulturowego, powodującą konieczność dostosowania pozostałych elementów systemu kulturowego do tej zmiany. Dlatego uwarunkowania rozwoju bankowości internetowej wiążą się nie tyle z samym mechanizmem rynkowym, kosztami czy regułami konkurencji, ile z czynnikami kulturowymi determinującymi możliwość wprowadzenia najbardziej nawet innowacyjnych rozwiązań i technologii. Ponadto wśród osób, które się uczą, są czynne zawodowo o korzystaniu z bankowości internetowej może decydować w znacznej mierze chęć zaoszczędzenia wolnego czasu.

Tabela 1. Konta internetowe. Liczba klientów indywidualnych korzystających z internetowych kont osobistych

Bank	grudzień 2005 r. (w tys.)	Zmiana do grudnia 2004 r. w %
Inteligo PKO BP	1226	162
mBank	1020	34
Pekao SA	631	69
Bank Zachodni WBK	448	-7
Bank BPH	386	56
INGBankOnLine	288	150
Bank Millenium	275	72
Citibank on-line	230	-2
Lukas Bank	211	24
KB24	141	9
Multibank	89	-12
BGŻ (e-Integrum)	57	35
Raiffesen Bank	43	93
Nordea Bank	31	82
BOŚ	30	500
Deutsche Bank PBC	18	0
Invest Bank	15	61
Fortis Bank	8	14
Suma	5145	53

Źródło: E. Więclaw, Lubimy internetowe konta, „Rzeczpospolita” z 27 stycznia 2006 r., s. B7.

Rysunek 2. Struktura wieku osób korzystających z usług banków internetowych

Źródło: TNS OBOP, 2 czerwca 2005 r.

Przedstawione na rysunku 2 wyniki pochodzą z ciągłego badania TNS Telecoms Index, realizowanego przez TNS OBOP od początku 2001 r., co miesiąc na reprezentatywnej próbie 1000 mieszkańców Polski powyżej 15 roku życia.

W październiku 2005 r. internetowe strony banków – również tych, które nie umożliwiają transakcji przez Internet – odwiedziło ponad 4 miliony użytkowników sieci. Oznacza to, że na stronach tych gościło przeszło 44% wszystkich Internautów. Wyniki badania Megapanel PBI/Gemius¹² pokazują, że witryny internetowe banków są równie chętnie odwiedzane przez kobiety, jak i mężczyzn. W październiku 2005 r. zasięg dla tych grup wynosił odpowiednio: 43,19% i 44,91%¹³.

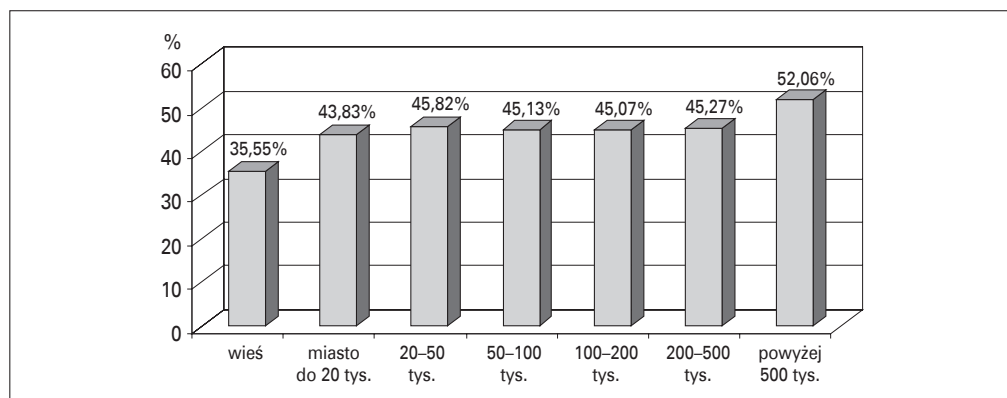
Częstotliwość odwiedzania banków za pomocą Internetu jest wprost proporcjonalna do wysokości dochodów – im zasobniejsze są portfele użytkowników sieci, tym chętniej zaglądają oni na strony banków. W październiku 2005 r. na witrynach banku najliczniejszą grupę, 65,31%, ze względu na zasięg, stanowiły osoby, których miesięczny dochód netto przekracza 3000 zł. Znacznie rzadziej strony te odwiedzane były przez osoby, które deklarują brak dochodów. Głównym, ale nie jedynym powodem może być to, że osoby te dysponują wolnymi środkami finansowymi, a w Internecie szukają informacji o możliwości ich ulokowania lub pomnożenia. Pozostałe powody są takie, jak w innych grupach dochodowych, czyli: oszczędność czasu, znaczna wygoda, dostęp do konta 7 dni w tygodniu, otwartość

¹² Podstawą raportu firmy Gemius były wyniki Megapanel PBI/Gemius za październik 2005 r. Liczebność próby: $N = 23\ 957$. Grupa objętych badaniem: wszyscy 7+. Analiza została przygotowana na podstawie wyników oglądalności 32 witryn banków w Internecie oraz 28 witryn banków zgrupowanych w węźle „Pozostałe banki”.

¹³ <http://www.idg.pl/news/89817.html>, 06-04-28. Portal IDG.PL udostępnia komplet informacji publikowanych w czasopiśmie oraz serwisach *on-line*, wydawanych przez IDG Poland SA – Computerworld...

na zmiany itp. Ponadto usługami banków oraz tematyką prezentowaną na ich stronach internetowych najbardziej zainteresowani są mieszkańcy największych polskich miast, wśród których zasięg takich witryn wyniósł 52,06%. Mieszkańcy wsi na witrynach bankowych stanowili w październiku 2005 r. najmniej liczną grupę – zasięg wyniósł 35,55% (rysunek 3). Tu znów można nawiązać do przyzwyczajień, przyjętych norm, kultury. W Polsce mniejsze problemy z aprobatą zmian w technologii mają mieszkańcy miast. Wynika to przede wszystkim z faktu, że kultura wywodzi się głównie z „polskiej wsi”, gdzie ludzie bardziej przywiązani są do tradycji i mają obawy przed nowościami. Inna przyczyna to niedostatecznie rozwinięta infrastruktura Internetu na wsiach, brak dostatecznej wiedzy na temat bankowości internetowej.

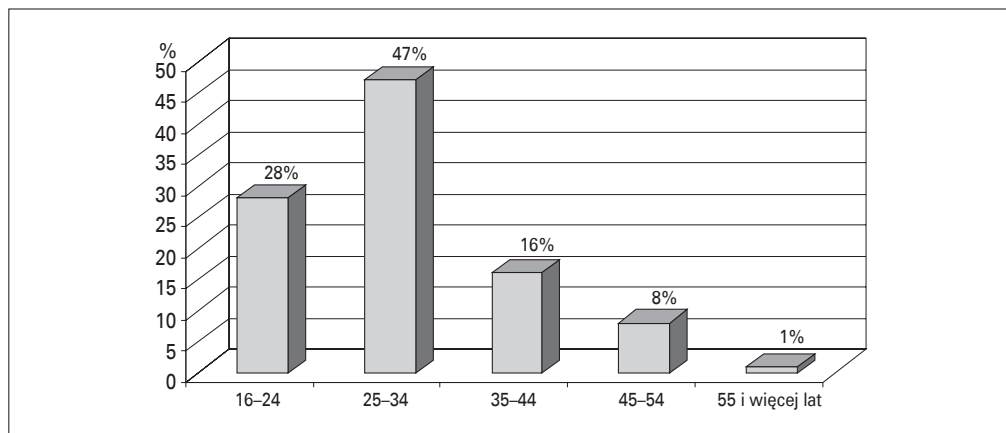
Rysunek 3. Odwiedzalność witryn bankowych a wielkość miejsca zamieszkania



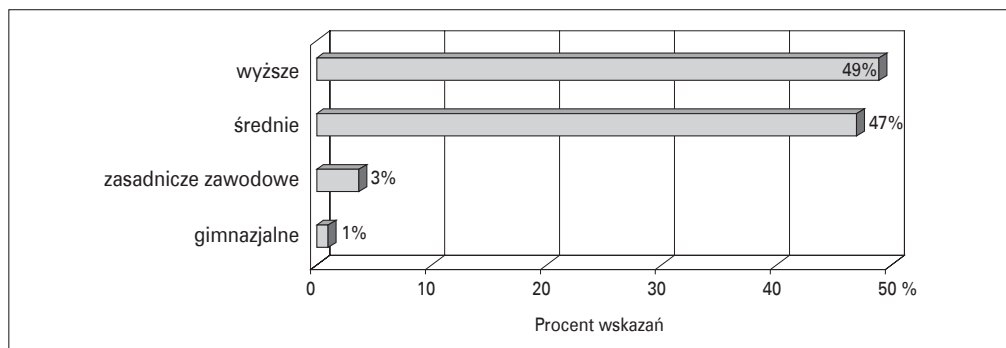
Źródło: <http://gl.idg.pl/news/2/0/20178>, 06-04-27.

Z przeprowadzonych przez autorkę artykułu badań¹⁴ wynika, że 50,8% badanych respondentów korzysta z usług bankowości internetowej. W większości są to osoby młode – aż 47% osób korzystających z usług bankowości internetowej jest w wieku od 25 do 34 lat. Dość liczna jest również grupa osób w wieku od 16 do 24 lat (28%), najmniejszą zaś grupę korzystających z usług bankowości internetowej stanowią osoby powyżej 55 roku życia (rysunek 4). Zdecydowana większość badanych respondentów korzystających z usług bankowości internetowej to osoby dobrze wykształcone: wykształcenie wyższe posiada aż 49% badanych, średnie 47%, zasadnicze zawodowe zaledwie 3%. Pozostała część korzystających z usług bankowości internetowej to osoby uczące się (rysunek 5).

¹⁴ Patrz szerzej: Wprowadzenie, w niniejszym artykule.

Rysunek 4. Korzystający z usług bankowości internetowej – struktura według wieku

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, luty 2006 r.

Rysunek 5. Korzystający z usług bankowości internetowej – struktura według wykształcenia

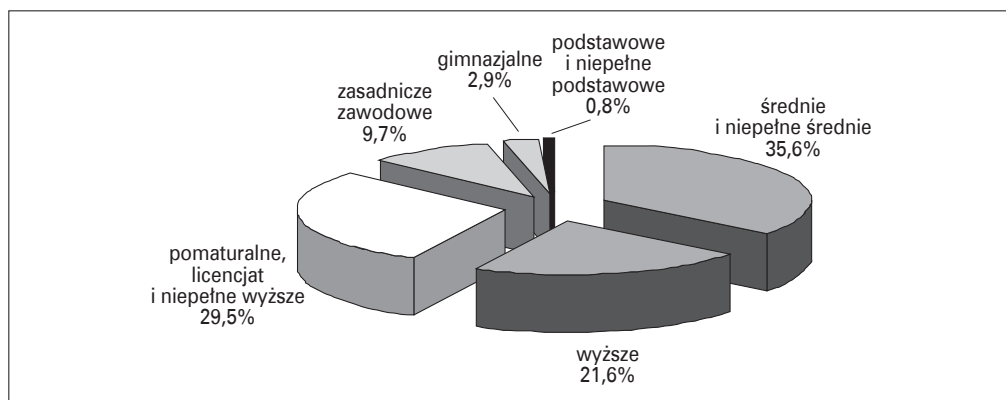
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, luty 2006 r.

Dokonując porównania z badaniami poszczególnych firm, przedstawionymi powyżej, potwierdza się fakt, że z usług bankowości internetowej korzystają głównie osoby młode, dobrze wykształcone. Wpływ na taki stan ma, wspomniana już wcześniej, otwartość tych osób na zmiany, chęć pozyskania dodatkowego czasu wolnego oraz wygoda przy dokonywaniu operacji bankowych. Ponadto z Raportu strategicznego IAB¹⁵ Polska „Internet 2005 – Polska, Europa i Świat” wynika, że

¹⁵ Interactive Advertising Bureau działa na polskim rynku interaktywnym, technologicznym i reklamowym od 2000 r. Jednym z najważniejszych zadań stowarzyszenia jest szeroko pojęta edukacja rynku w zakresie metod wykorzystania Internetu. IAB ma za zadanie informować o jego potencjale reklamowym, pokazywać skuteczne rozwiązania, tworzyć i prezentować standardy jakościowe, uświadamiać klientom, czego powinni oczekiwać od tego medium.

polscy Internauci to osoby o wyższym od przeciętnego statusie społecznym i majątkowym oraz najczęściej osoby dobrze wykształcone, wyższe wykształcenie ma 21,6%, pomaturalne, licencjackie oraz niepełne wyższe – 29,5% (rysunek 6)¹⁶.

Rysunek 6. Wykształcenie polskich Internautów (18+) (w %)



Źródło: Raport strategiczny IAB Polska: „Internet 2005 – Polska, Europa i Świat”. Opracowanie raportu: D. Kaznowski, AdPress Wydawnictwo reklamowe Sp. z o.o., Warszawa 2006, s. 13.

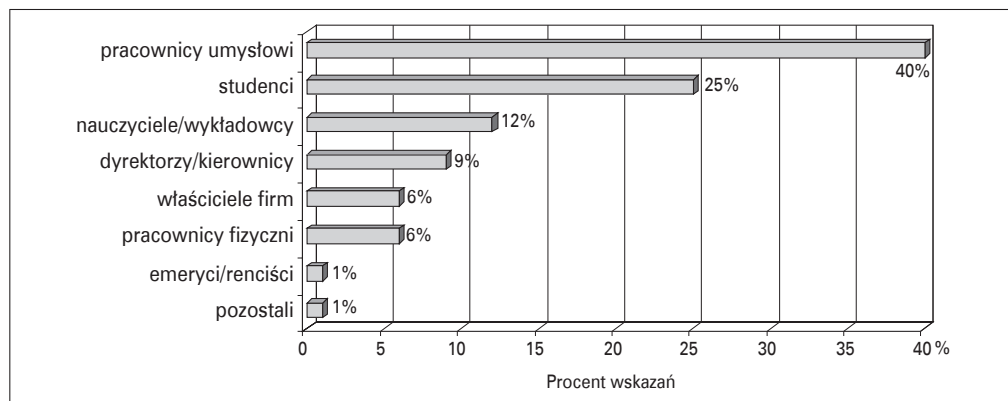
Największą grupę osób wśród korzystających z usług bankowości internetowej stanowią pracownicy umysłowi. Na drugim miejscu znaleźli się studenci, na trzecim nauczyciele i wykładowcy. Pracownicy fizyczni stanowią tylko niewielki odsetek użytkowników bankowości internetowej (rysunek 7). Zestawiając te wyniki z danymi przedstawionymi w Raporcie strategicznym IAB Polska: „Internet 2005 – Polska, Europa i Świat”, można łatwo zauważyć, że studenci znajdują się w czołówce wśród osób korzystających z bankowości internetowej. W 2005 r. stanowili oni łącznie z uczniami 43,8% grupy polskich Internautów, natomiast pracownicy fizyczni zaledwie 3%¹⁷. Większość badanych respondentów, 59%, zaczęło korzystać z usług bankowości internetowej na skutek propozycji swojego banku, który poza usługami bankowości tradycyjnej, oferuje również usługi bankowości internetowej, 19% badanych korzysta z bankowości internetowej, ponieważ ich bank jest wyłącznie bankiem wirtualnym, 18% respondentów dowiedziało się indywidualnie o usługach bankowości internetowej, zaś dla 4% badanych bank sam założył konto internetowe. Jeśli chodzi o wykonywany zawód, to co trzeci użytkownik Internetu w Polsce należy do grupy prywatnych przedsiębiorców, przedstawicieli

¹⁶ Raport strategiczny IAB Polska: „Internet 2005 – Polska, Europa i Świat”. Opracowanie raportu: D. Kaznowski, AdPress Wydawnictwo reklamowe Sp. z o.o., Warszawa 2006, s. 13.

¹⁷ Raport strategiczny IAB Polska: „Internet 2005 – Polska, Europa i Świat”, *op. cit.*, s. 13.

wyższej kadry kierowniczej, a także do reprezentantów wolnych pracowników czy pracowników biurowych (rysunek 7)¹⁸.

Rysunek 7. Korzystający z usług bankowości internetowej – struktura według pozycji zawodowej (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, luty 2006 r.

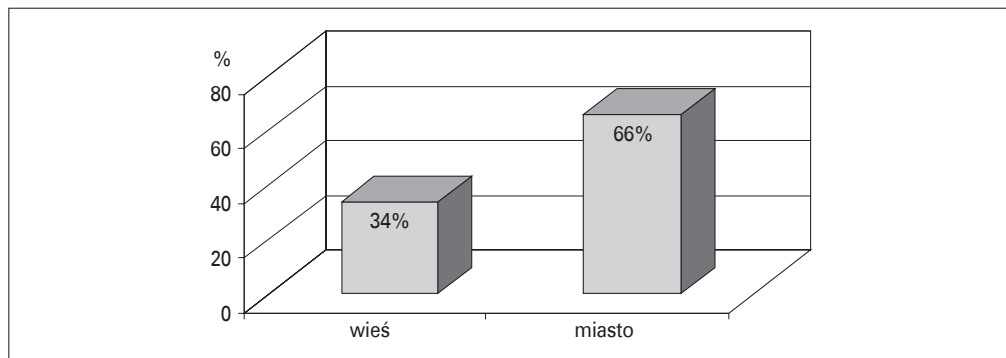
Większość osób korzystających z bankowości internetowej mieszka w miastach (rysunek 8). Wynik uzyskany przez autorkę publikacji jest potwierdzeniem badań przedstawionych powyżej. Wiąże się to z większą otwartością tych osób na zmiany oraz z dostępem do szerokopasmowego Internetu. Na wsiach i w małych miastach wciąż jeszcze brakuje technicznych możliwości dostępu do sieci (brak niezbędnej infrastruktury). W Polsce ze wsi pochodzi zaledwie 23% Internautów. Taka struktura ogranicza również rozwój terenów wiejskich oraz obniża konkurencyjność polskiego rolnictwa w UE¹⁹. Wyniki badania pokazują również, że wśród osób korzystających z usług bankowości internetowej jest więcej mężczyzn (52%) niż kobiet (48%) (rysunek 9). Nie wynika to z doboru próby reprezentatywnej, bo w grupie było więcej kobiet (222) niż mężczyzn (156). Na taki wynik wpływ może mieć fakt, że mężczyźni częściej niż kobiety spędzają czas na stronach biznesowych, częściej interesują ich serwisy technologiczne, jednocześnie dwukrotnie częściej niż panie robią zakupy za pośrednictwem Internetu²⁰. Wśród badanych – 20% korzysta tylko i wyłącznie z bankowości internetowej, natomiast 80% korzysta jednocześnie z usług bankowości tradycyjnej. Zdecydowana większość badanych korzysta z bankowości internetowej raz w tygodniu, 22% respondentów raz w miesiącu, 16% kilka razy w tygodniu, 15% kilka razy w miesiącu, a 9% codziennie (rysunek 10).

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ *Ibidem*, s. 11.

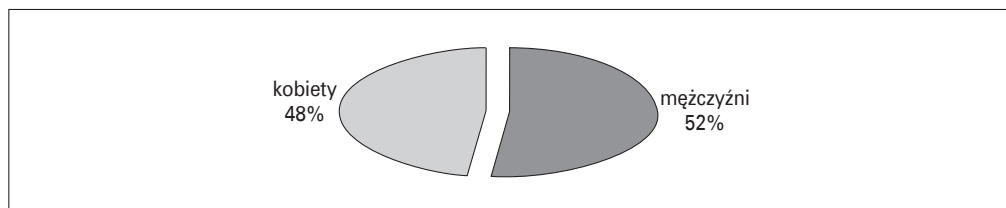
²⁰ Raport strategiczny IAB Polska: „Internet 2005 – Polska, Europa i Świat”, *op. cit.*, s. 16.

Rysunek 8. Korzystający z usług bankowości internetowej – struktura według miejsca zamieszkania



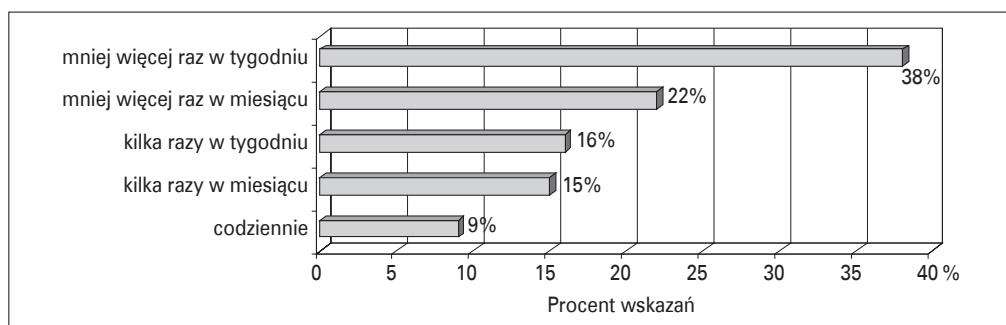
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, luty 2006 r.

Rysunek 9. Korzystający z usług bankowości internetowej – struktura ze względu na płeć



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, luty 2006 r.

Rysunek 10. Częstotliwość korzystania z usług bankowości internetowej

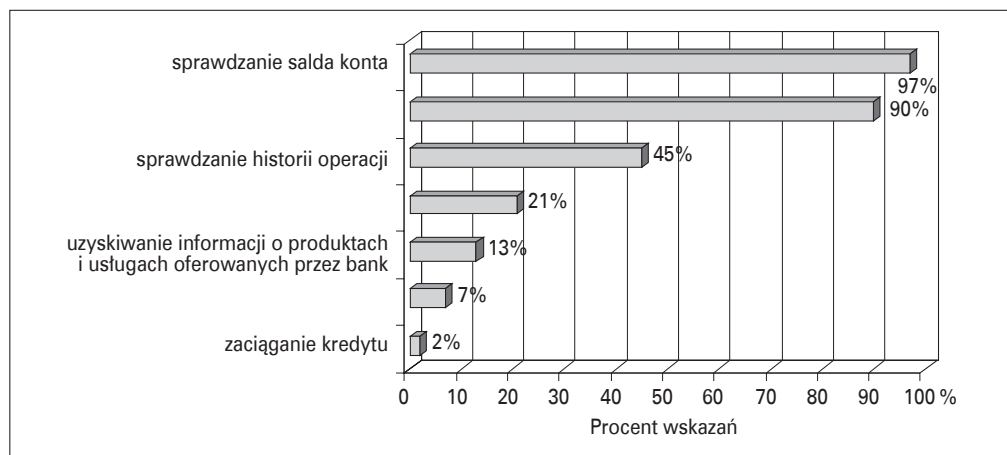


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, luty 2006 r.

Najbardziej popularnymi usługami bankowości internetowej dla badanych respondentów są: sprawdzanie salda konta, sprawdzanie historii operacji, dokonywanie przelewów oraz ustalanie stałych zleceń płatności (rysunek 11). Jest

to wynik oczekiwany, ponieważ są to podstawowe usługi oferowane przez banki klientom indywidualnym. Kolejny oczekiwany wynik to mały odsetek respondentów korzystających z zaciągania kredytów przez Internet – jest to usługa jeszcze mało popularna elektronicznie, wiąże się to z koniecznością udowodnienia zdolności kredytowej, a nie zawsze jest to możliwe drogą internetową.

Rysunek 11. Najczęściej wykorzystywane rodzaje usług bankowości internetowej

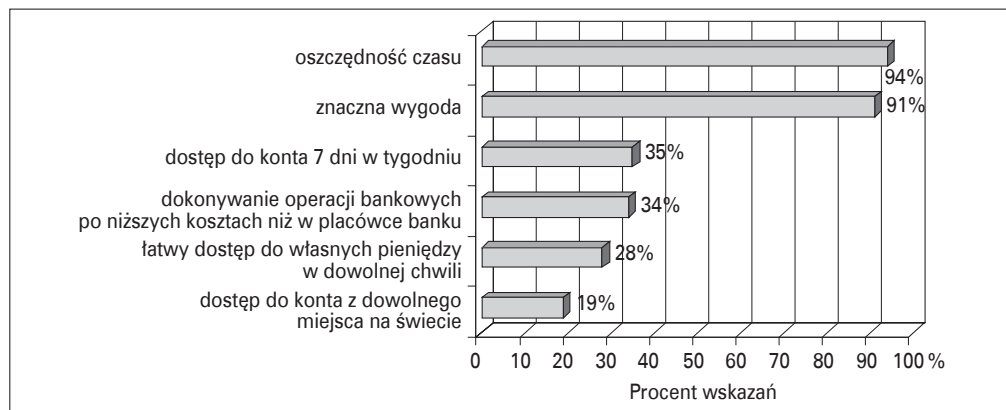


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, luty 2006 r.

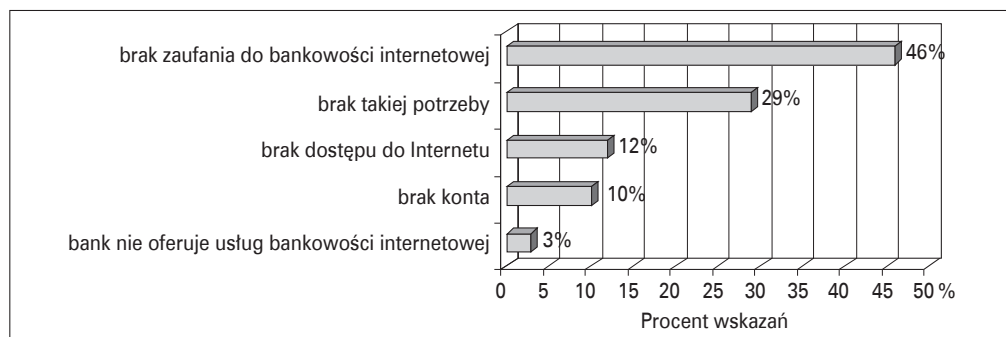
Najczęstszą przyczyną, dla której ankietowani korzystają z usług bankowości internetowej, jest oszczędność czasu (94%), znaczna wygoda (91%) oraz dostęp do konta 7 dni w tygodniu (35%), inne powody są wymieniane na dalszych miejscach (rysunek 12). Aż 89% badanych, którzy korzystają z bankowości internetowej, jest zadowolonych z usług jakie oferuje im bank, a dla 90% usługi takiej bankowości są zdecydowanie bezpieczne.

Jako główne bariery oraz utrudnienia korzystania z usług bankowości internetowej, badani, którzy nie korzystają jeszcze z tej nowej formy usług oferowanych przez banki, wskazali przede wszystkim brak zaufania do tego typu bankowości brak dostępu do Internetu, brak rachunku bankowego czy, ogólnie, brak potrzeby korzystania z usług bankowości internetowej (rysunek 13). Tu znów można nawiązać do barier psychologicznych, które nie pozwalają na pełną akceptację nowości i są przyczyną lęku, jaki pojawia się przed zmianami dotychczasowych przyzwyczajeń, a także braku odpowiedniej infrastruktury Internetu. Ponadto w 2005 r. mniej niż połowa dorosłych Polaków posiadała konto, a jedna trzecia w ogóle nie korzystała z produktów finansowych²¹ – dlatego jedną z barier był po prostu brak konta.

²¹ E. Więclaw, *Lubimy internetowe konta*, *op. cit.*, s. B7.

Rysunek 12. Główne powody korzystania z usług bankowości internetowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, luty 2006 r.

Rysunek 13. Bariery utrudniające korzystanie z usług bankowości internetowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, luty 2006 r.

Ostatni wynik badań pokazuje, że większość ankietowanych (61%) zamierza w przyszłości korzystać z usług bankowości internetowej, 32% to respondenci niezdecydowani, natomiast tylko 7% nie zamierza w przyszłości korzystać z bankowości internetowej.

Bariery rozwoju bankowości internetowej w Polsce według dostępnych źródeł literatury można podzielić na trzy główne grupy²²:

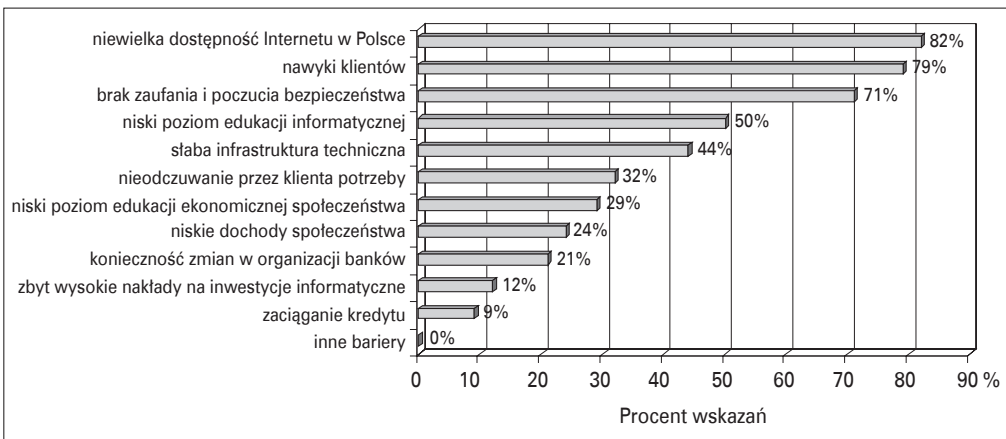
- 1) technologiczno-ekonomiczne (związane z opóźnieniem rozwoju informacyjnego oraz gospodarczego w Polsce),
- 2) społeczno-behawioralne (wynikające z zachowań i świadomości społeczeństwa),

²² M. M. Polasik, Rozwój bankowości elektronicznej w Polsce – w świetle badań ankietowych, „Bank i Kredyt”, Narodowy Bank Polski, Warszawa, sierpień 2005 r., s. 59.

3) instytucjonalno-prawne (wynikające z regulacji prawnych oraz funkcjonowania sektora bankowego).

Zdaniem przedstawicieli banków (odpowiedzi uzyskane od 34 banków), główne bariery rozwoju bankowości *on-line* w Polsce należą do dwóch pierwszych grup (rysunek 14). Z kolei, patrząc od strony potencjalnych użytkowników, na podstawie przeprowadzonych badań własnych autorki publikacji wynika, że jedną z głównych barier utrudniających korzystanie z usług bankowości internetowej jest brak zaufania do tej formy usług świadczonych przez banki oraz, ogólnie, brak takiej potrzeby, co związane jest z przyjętymi normami i zachowaniami, na trzecim miejscu zaś znalazł się brak dostępu do Internetu.

Rysunek 14. Główne bariery hamujące rozwój bankowości internetowej w Polsce



Źródło: M. M. Polasik, *Rozwój bankowości elektronicznej w Polsce – w świetle badań ankietowych*, „Bank i Kredyt”, narodowy Bank Polski, Warszawa, sierpień 2005 r., s. 59.

Z powyższej analizy wynika, że obsługa klientów za pomocą bankowości internetowej jest w Polsce dość powszechna i w przyszłości na pewno zdominuje tradycyjne formy kontaktów klientów z bankiem. Obecnie dostęp do rachunku przez Internet oferowany jest przez prawie wszystkie banki w Polsce i jest uznawany za standardową usługę, a liczba klientów korzystających z usług bankowości internetowej zwiększa się z miesiąca na miesiąc.

Patrząc na wyniki badania firmy Global Market Insite, przeprowadzonego w 2005 r., okazuje się, że nawet w światowej perspektywie Polska jest liderem w poziomie wykorzystania bankowych usług internetowych. Aż 58% osób korzystających z bankowości *on-line* załatwiało w 2005 r. przez Internet co najmniej 50% wszystkich transakcji bankowych. Dla porównania: w Stanach Zjednoczonych w 2005 r. robiło tak 38% osób mających dostęp do bankowości internetowej, w Rosji

zaledwie 5%. Bardziej niż Polacy usługi bankowości internetowej w badanym okresie eksploatowali Holendrzy, Niemcy, Duńcy, Australijczycy i Kanadyjczycy. Jeśli natomiast chodzi o przyszłość bankowości internetowej, to 32% badanych w 2005 r. przez GMI Polaków odpowiedziało, że w przyszłości bankowość *on-line* zastąpi tradycyjne banki²³. O akceptacji usług bankowości internetowej (na podstawie badań własnych autorki publikacji) zdecydowały przede wszystkim korzyści, jakie niesie ona ze sobą, a mianowicie: oszczędność czasu, znaczną wygodę, dostęp do konta 7 dni w tygodniu i we wszystkie dni w roku, dokonywanie operacji bankowych po niższych kosztach niż w tradycyjnej placówce oraz łatwy dostęp do własnych pieniędzy w dowolnej chwili i z dowolnego miejsca na świecie. Dalszy rozwój bankowości internetowej w Polsce będzie zależał w znacznym stopniu od zmiany przyzwyczajeń klientów oraz przekonania ich, że bankowość internetowa jest bezpieczna. Istotnym czynnikiem, który może wpłynąć na wzrost dynamiki przyrostu nowych użytkowników bankowości internetowej będzie również rozwój dostępu do Internetu na terenach wiejskich i w mniejszych ośrodkach miejskich.

4. Podsumowanie

Dokonana analiza na podstawie dostępnej literatury i wyników badań, ze szczególnym zwróceniem uwagi na sytuację w Polsce, wskazuje, że bankowość internetowa staje się coraz bardziej popularną formą usług sektora bankowego.

Większość ankietowanych (50,8%) korzysta z usług bankowości internetowej. Głównym powodem jest oszczędność czasu (94%), znaczna wygoda (91%), dostęp do konta 7 dni w tygodniu (35%) oraz łatwy dostęp do własnych pieniędzy w dowolnej chwili (28%). Jest to szczególnie ważne, gdyż obecnie klienci coraz bardziej zwracają uwagę na oszczędność czasu, wygodę w korzystaniu z usług, jakość obsługi oraz dostępność i szybkość działania.

Począwszy od 1998 r. na polskim rynku bankowym dokonuje się prawdziwa rewolucja. Usługi bankowości internetowej stały się czymś zupełnie naturalnym i są oferowane przez wszystkie liczące się banki w Polsce. Dostęp do konta przez Internet mają już nie tylko klienci dużych i znanych banków detalicznych, ale również klienci banków spółdzielczych.

Dalszy kierunek rozwoju bankowości internetowej w Polsce będzie zależał głównie od rozwiązań technicznych oraz likwidacji barier utrudniających korzystanie z bankowości internetowej, do których można zaliczyć przede wszystkim obawy klientów co do bezpieczeństwa korzystania z usług bankowych przez Internet, bariery psychologiczne związane z bardzo ludzką potrzebą kontaktu z przedsta-

²³ <http://www.idg.pl/news/84704.html>, 06-01-27.

wicielem banku, wysokie koszty dostępu do Internetu oraz brak powszechnego wykorzystania podpisu elektronicznego.

5. Bibliografia

1. Koźliński T., Bankowość internetowa, praca nagrodzona w Konkursie im. Mariana Kantona, CeDeWu, Warszawa 2004.
2. Polasik M. M., Rozwój bankowości elektronicznej w Polsce – w świetle badań ankietowych, Narodowy Bank Polski, Warszawa, sierpień 2005.
3. Raport strategiczny IAB Polska: „Internet 2005 – Polska, Europa i Świat”, opracowanie raportu: D. Kaznowski, AdPress Wydawnictwo reklamowe Sp. z o.o., Warszawa 2006, s. 13.
4. Świecka B., Bankowość elektroniczna, CeDeWu, Warszawa 2004.
5. Talecka A., Niczyporuk P., Bankowość. System bankowy i usługi, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2004, s. 86.
6. TNS OBOP, 2 czerwca 2005 r.
7. Więclaw E., Lubimy internetowe konta, „Rzeczpospolita” z 27 stycznia 2006 r., s. B7.

Źródła internetowe:

1. <http://www.idg.pl/news/84704.html>, 06-01-27.
2. <http://www.idg.pl/news/89817.html>, 06-04-28.
3. <http://gl.idg.pl/news/2/0/20178>, 06-04-27.
4. <http://www.komputerwfirmie.pl>, 06-01-27.
5. <http://www.internetstandard.pl/news/85540.html>, 05-11-25.

Transakcje elektroniczne w Polsce na tle zwyczajów płatniczych i rozwoju rynku teleinformatycznego

1. Wprowadzenie

No trust, no transactions (z ang.: nie ma zaufania, nie ma transakcji) – te słowa zostały wypowiedziane przez Erkki Likkanen’a – członka Komisji Europejskiej odpowiedzialnej za problematykę społeczeństwa informacyjnego. Zdanie to krótko i precyzyjnie określa szanse i zagrożenia rozwoju e-commerce. Wyraża jedną, ale kluczową przeszkodę na drodze rozwoju handlu elektronicznego. Znany amerykański filozof i ekonomista już dużo wcześniej powiedział: *kluczowym czynnikiem, wpływającym na zdrowy rozwój sektora tzw. nowej ekonomii będzie stopień wzajemnego zaufania w obrębie szeroko pojętego społeczeństwa. W świecie, w którym transakcje przeprowadzane są na odległość, a informacja jest kluczową wartością, wysoki poziom zaufania jest niezbędnym prerekwizytem potrzebnym do tego, aby konsument dzielił się swoimi danymi osobistymi i dokonywał zakupów nie mając bezpośredniego kontaktu z towarem i sprzedawcą*¹. W tej trafnej wypowiedzi widać też wagę zaufania, niezbędnego do funkcjonowania coraz częściej stosowanych transakcji „wirtualnych”. Jednakże każda nowa technologia budzi pewną nieufność wśród potencjalnych klientów. Na początku muszą pozbyć się oporów psychicznych i pokonać bariery techniczne. Rynek wirtualnych transakcji zawieranych za pomocą rynku elektronicznego jest specyficznym rynkiem. Klienci dokonujący zakupów *on-line* nie mają możliwości fizycznego poznania produktów, mają tylko ich obraz, opis, wyobrażenie i obietnice. Klienci nie mają bezpośredniego kontaktu ze sprzedawcą, w związku z tym wyobrażenie o ryzyku i niepewność są znacząco większe niż podczas „tradycyjnych zakupów”. Dokonując transakcji za pośrednictwem rynku elektronicznego, napotykamy konieczność przesyłania własnych danych osobowych oraz często numerów kart płatniczych sprzedawcy za pośrednictwem publicznej sieci. Nie widząc osoby, do której przesyłamy te dane, budzi się w nas wątpliwość, czy oby są one bezpieczne. Ponadto, aby dokonać transakcji e-commerce musimy posługiwać się bardzo często elektroniczną formą płatności, np. kartą debetową, kartą kredytową czy też „elektroniczną portmonetką”.

¹ F. Fukuyama, *Zaufanie: Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, wyd. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 121.

Większość transakcji na rynku elektronicznym to transakcje bezgotówkowe², aby więc w pełni dobrze poruszać się po rynku e-commerce musimy najpierw opanować elektroniczne środki płatności. W związku z powyższym nasuwają się pytania:

- 1) jakie mamy przyzwyczajenia płatnicze i, czy ufamy elektronicznym środkom płatności?
- 2) czy e-commerce jest dostępny dla każdego klienta?
- 3) czy rynek elektroniczny jest bezpieczny?
- 4) jakie są uwarunkowania technologiczne i prawne warunki rozwoju rynku teleinformatycznego w Polsce?

2. Płatności elektroniczne na tle zwyczajów płatniczych w Polsce

Polski rynek płatności elektronicznych rozwija się dynamicznie, zwłaszcza segment kart płatniczych. W pierwszym kwartale 2005 r. na rynku polskim było w obiegu ok. 18 mln kart, którymi dokonano prawie 175 mln transakcji o wartości, w przybliżeniu, 41,5 mld złotych. Wśród tych kart aż 99,5% to karty magnetyczne (wyposażone w pasek)³. Natomiast kart z mikroprocesorem, bądź wyposażonych w pasek magnetyczny i mikroprocesor było zaledwie 0,5%⁴. W czwartym kwartale 2005 r. sytuacja ta nieznacznie się zmieniła. W obiegu było już ok. 19 mln kart, którymi dokonano prawie 200 mln transakcji o wartości, w przybliżeniu, 51 mld złotych. Nieznacznie zmalała liczba kart z paskiem magnetycznym do 96,9%⁵. Wzrosła zaś liczba kart z mikroprocesorem, bądź wyposażonych w pasek magnetyczny i mikroprocesor do 2,9%. Pojawiły się też w tym kwartale karty wirtualne – 0,2%⁶.

Karty płatnicze są najczęściej w posiadaniu ludzi młodych i w średnim wieku. Są to osoby z wykształceniem średnim lub wyższym, zamieszkujące w dużych miastach. Dużo mniej osób posiadających karty płatnicze występuje na wsi, gdzie posługuje się nimi zaledwie 17% respondentów, oraz w małych miastach, do 20 tys. mieszkańców, gdzie są w posiadaniu 28% osób⁷.

Między 18 a 22 kwietnia 2005 r. na zlecenie Polskiej Wytwórni Papierów Wartościowych (PWPW S.A.) firma IQS and Quant Group przeprowadziła badanie dotyczące zwyczajów Polaków związanych z dokonywaniem płatności. Zrealizowano je za pomocą standardowych wywiadów kwestionariuszowych na reprezentatyw-

² Narodowy Bank Polski, <http://www.nbp.pl>, 24 kwietnia 2006.

³ Narodowy Bank Polski, <http://www.nbp.pl>, 24 kwietnia 2006.

⁴ Narodowy Bank Polski, <http://www.nbp.pl>, 24 kwietnia 2006.

⁵ Narodowy Bank Polski, <http://www.nbp.pl>, 24 kwietnia 2006.

⁶ Narodowy Bank Polski, <http://www.nbp.pl>, 24 kwietnia 2006.

⁷ GFK Polonia, ankieta badawcza, Monitor Kart Płatniczych, listopad 2004.

nej, ogólnopolskiej próbie 400 osób posiadających konta bankowe. Celem badania było:

- poznanie zwyczajów związanych z otrzymywaniem oraz wydawaniem pieniędzy,
- określenie zwyczajów i postaw wobec kart płatniczych i elektronicznych sposobów dokonywania płatności,
- ocena produktów działających w systemie Easy Pay⁸, opartych na technologii kart mikroprocesorowych.

Dodatkowo wyodrębniono populację badawczą składającą się ze 100 osób, określanych jako „aktywni”. Prezentują oni następujące cechy: wiek 20–40 lat, mieszkańcy największych miast, systematycznie i często wykorzystujący karty płatnicze, poszukujący rozwiązań pozwalających zaoszczędzić jak najwięcej czasu – otwarci na nowości. Błąd statystyczny dla wyników w obu próbach wynosi +/- 5%.

2.1. Wyniki badania

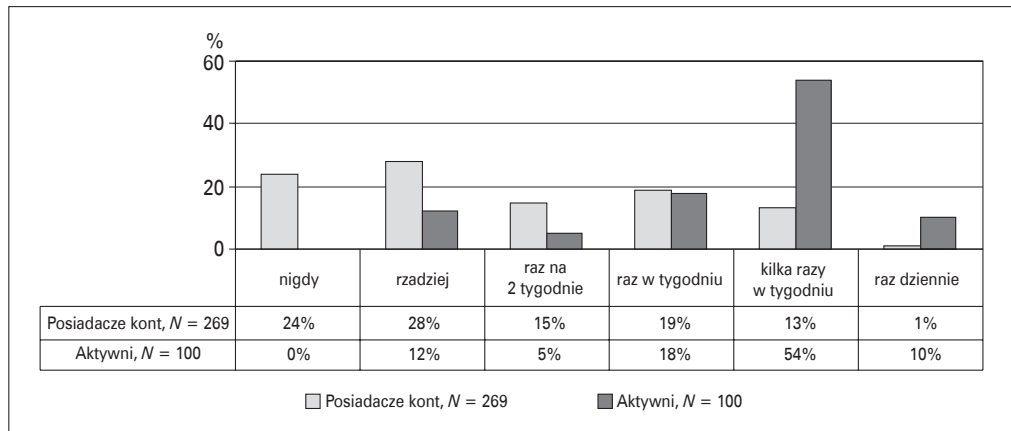
Wśród właścicieli kont 67% respondentów posiada kartę płatniczą. Zazwyczaj jest to jedna karta (87%). Wśród populacji „otwarci na nowości” co najmniej jedną kartę płatniczą posiada 75%, dwie – 21%, a więcej niż dwoma dysponuje w tej grupie 4%.

Posiadanie kart płatniczych jest ściśle związane z wykształceniem – im wyższe, tym większy jest odsetek osób posługujących się kartami.

W grupie badanych 24% osób „płaci kartą zawsze, kiedy to jest możliwe, nawet jeśli ma przy sobie gotówkę” (wśród aktywnych – 100%), 18% „płaci kartą tylko przy okazji dużych zakupów”, 30% „jeżeli nie ma przy sobie gotówki”, 19% „tylko w sytuacjach bez wyjścia”, a 8% „nie płaci kartą w ogóle”.

Aktywni to osoby, które często używają kart płatniczych – zarówno do transakcji gotówkowych, jak i bezgotówkowych. Wykorzystują je częściej niż ogół klientów banków. Częstotliwość korzystania z kart do transakcji bezgotówkowych przedstawia się następująco: 24% (aktywni – 0%) posiadaczy kont bankowych nie korzysta z karty w ogóle, 28% (aktywni – 12%) – rzadziej niż raz na dwa tygodnie, 15% (aktywni – 5%) – raz na dwa tygodnie, 19% (aktywni – 18%) – raz w tygodniu, 13% (aktywni – 54%) – kilka razy w tygodniu, a 1% (aktywni – 10%) – raz dziennie.

⁸ Easy Pay jest systemem płatności bezgotówkowych, opartym na nowoczesnych technologiach kart mikroprocesorowych. Pozwala on na dokonywanie elektronicznych transakcji z każdego miejsca i w dowolnym czasie. Jest to rozwiązanie najnowszej generacji, uwzględniające rozliczenia wzajemne pomiędzy bardzo dużą liczbą użytkowników. Jego podstawą jest karta płatnicza oparta na zaawansowanym technologicznie mikroprocesorze. Zapewnia to wysoki stopień bezpieczeństwa transakcji przeprowadzanych za pośrednictwem karty oraz możliwość identyfikacji użytkownika.

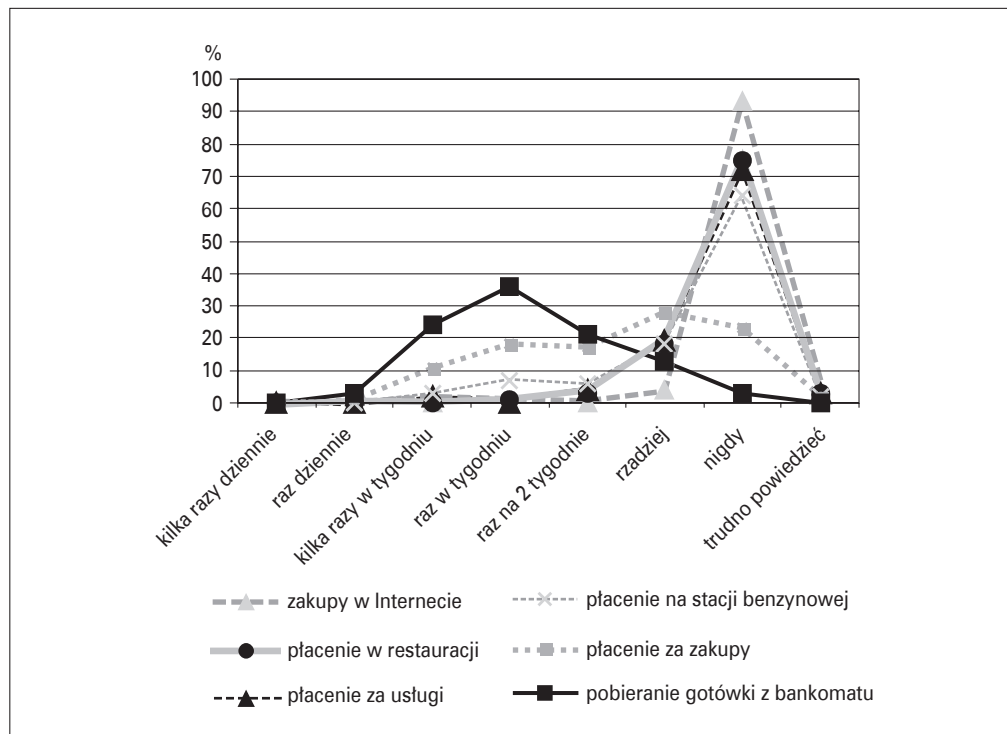
Rysunek 1. Wykorzystywanie kart do bezgotówkowych transakcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie GFK Polonia, ankieta badawcza, Monitor Kart Płatniczych, listopad 2004 r.

Najczęściej używane są karty debetowe – 49% (aktywni – 46%). Mniej osób deklaruje posiadanie kart kredytowych – 21% (aktywni – 37%) i obciążeniowych – 6% (aktywni – 17%). 28% respondentów (aktywni – 18%) nie wie, z jakich produktów bankowych korzysta. Powyższe wyniki skłaniają do poczynienia spostrzeżenia, że zastanawiające jest, iż ponad jedna czwarta użytkowników nie potrafi określić kategorii produktu, jakim się posługuje. Można się pokusić o interpretację tego faktu: albo badanie zostało nie dość dobrze zaprojektowane, co utrudniło użytkownikom zakwalifikowanie swojej karty, albo świadomość konsumentka klientów rynku instrumentów płatniczych, w tym świadomość różnorodności produktów bankowych i umiejętność ich rozpoznawania, nie jest wysoka. Jednakże ankieta była zaprojektowana przez profesjonalną firmę badawczą GFK Polonia, monitorującą rynek kart płatniczych, więc można domniemywać, że tak zasadnicze błędy są mało prawdopodobne. Pozostaje więc tylko interpretowanie tych wyników niską świadomością o różnorodności produktów bankowych i małą umiejętnością ich rozpoznawania.

Do najczęstszych form wykorzystywania kart płatniczych należą:

- 1) wybieranie gotówki z bankomatu. Przynajmniej raz w tygodniu wykonuje taką czynność ponad 60% respondentów (aktywni – 70%);
- 2) płacenie kartą za zakupy. Aktywni zdecydowanie bardziej preferują tę formę płatności (73%) niż inni posiadacze kont (29%);
- 3) sporadyczne płacenie na stacji benzynowej, płacenie za usługi, płacenie w restauracji, zakupy w Internecie. Wśród posiadaczy kont osób płacących kartą za tego rodzaju usługi jest zdecydowanie mniej.

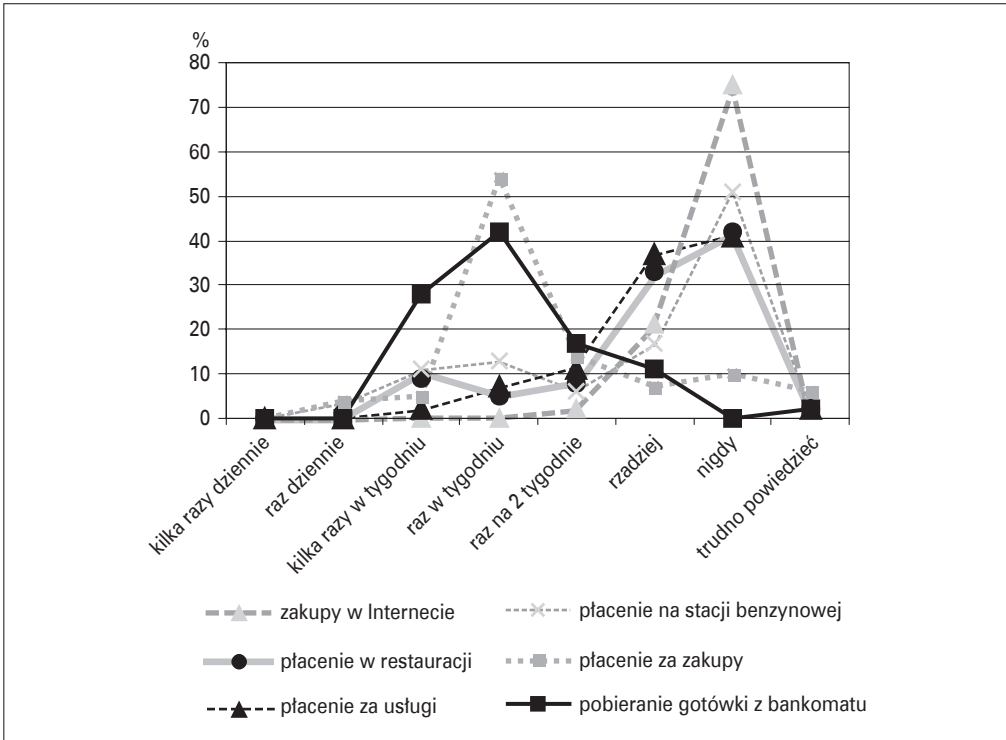
Rysunek 2. Różnorodność celów wykorzystywania kart przez osoby posiadające konta

Źródło: opracowanie własne na podstawie GFK Polonia, ankieta badawcza, Monitor Kart Płatniczych, listopad 2004 r.

Najmniejsze kwoty, płacone za pomocą karty to ok. 57 zł dla wszystkich posiadaczy kart oraz ok. 41 zł dla aktywnych. Najczęstszą przyczyną niepłacenia kartą mniejszych kwot jest ogólna niechęć do płacenia kartą (37%), natomiast w grupie osób aktywnych najczęściej wymieniane jest nie przyjmowanie niskich kwot przez sklepy (53%). Jednocześnie ponad 80% osób, zarówno posiadaczy kart, jak i aktywnych użytkowników, deklaruje chęć dokonywania płatności kartą małych kwot, gdyby było to akceptowane przez sklepy.

Najpopularniejszym sposobem dokonywania płatności rachunków wśród ogółu posiadaczy kont jest opłacanie ich na pocztę (32–47%, w zależności od rodzaju płatności). Osoby aktywne najczęściej opłacają rachunki poprzez Internet – dokonując samodzielnie przelewu. Robi tak, zależnie od typu płatności, od jednej trzeciej do połowy z nich.

Rysunek 3. Różnorodność celów wykorzystywania kart przez osoby aktywne



Źródło: opracowanie własne na podstawie GFK Polonia, ankieta badawcza, Monitor Kart Płatniczych, listopad 2004 r.

„Karta Lokalna”⁹, działająca w systemie Easy Pay, uznana została przez respondentów za atrakcyjny produkt. Korzystaniem z tej karty jest zainteresowanych 45% wszystkich posiadaczy kont bankowych i 79% aktywnych. Według ankietowanych, jej główną zaletą jest zwiększone bezpieczeństwo. Opinię taką wyraziła blisko połowa badanych, zarówno aktywnych (58%), jak i posiadaczy kont (46%). Jako inne atrakcyjne cechy karty lokalnej badani wymieniali: możliwość wypłaty gotówki w sklepie, możliwość płaćenia rachunków, większą szybkość działania, kartę rabatową oraz programy partnerskie.

Chęć dokonywania płaćności za pomocą telefonu komórkowego wyraziła jedna trzecia posiadaczy kont i ponad połowa aktywnych. Najważniejszą, a zarazem najbardziej atrakcyjną cechą nowego produktu jest możliwość płaćenia rachunków za pomocą telefonu. Taką opinię podzielało 56% aktywnych i 44% ogółu posiadaczy

⁹ Karta wydawana przez określony Bank i działająca tylko pod jego kuratelą, dzięki czemu zwiększone jest bezpieczeństwo. „Karta Lokalna” daje możliwość wypłaty gotówki w sklepie oraz płaćenia rachunków. Cechuje się większą szybkością działania, może być kartą rabatową, a także daje możliwość uczestniczenia w programach lojalnościowych.

kont. Grupą docelową nowego produktu są podobne osoby, jak w przypadku karty lokalnej: lepiej wykształceni, mieszkańcy miast, w wieku do 30 lat.

Korzystaniem z „elektronicznej portmonetki” jako formy regulowania płatności jest zainteresowanych 34% aktywnych i 26% ogółu posiadaczy kont. Do zalet „elektronicznej portmonetki” respondenci zaliczyli możliwość płacenia małych sum (33% aktywni, 23% posiadacze kont). Ankietowani jako korzyść wskazali również to, że „elektroniczna portmonetka” zastępuje portfel, a więc nie trzeba nosić gotówki (25% aktywni, 18% posiadacze kont). Jako powód uzależniająca podjęcie decyzji co do używania „elektronicznej portmonetki” respondenci wymienili: stopień rozpowszechnienia (27%), koszty (21%), sprawę bezpieczeństwa (20%) oraz wysokość limitów (13%).

3. Zaufanie do transakcji elektronicznych w świetle perspektyw i warunków rozwoju teleinformatyki w Polsce

Raport Polskiej Izby Informatyki i Telekomunikacji (PIIT) (Warunki rozwoju rynku teleinformatycznego w Polsce w latach 2005–2007) obszernie i szczegółowo ocenia obecną sytuację rynku teleinformatycznego, wskazując jego wady i zalety. Zwraca uwagę na to, co powinno być zmienione, aby e-commerce mógł się rozwijać w warunkach polskich i europejskich. Z raportu wynikają następujące wnioski:

- 1) algorytmizacja i uproszczenie prawa ułatwia i zmniejsza koszty informatyzacji gospodarki;
- 2) konieczność ujednoczenia terminologii teleinformatycznej stosowanej w ustawodawstwie;
- 3) konieczność opracowania wspólnej – rządu i środowiska teleinformatycznego – polityki działania na forum Unii Europejskiej oraz Parlamentu Europejskiego przy tworzeniu prawa unijnego;
- 4) konieczność dokonania poprawek w ustawach – o podpisie elektronicznym, w prawie zamówień publicznych oraz w prawie telekomunikacyjnym;
- 5) wpływ informatyzacji procedur zamówień publicznych, a w tym upowszechnienie aukcji elektronicznych, na zmniejszanie możliwości powstawania korupcji;
- 6) zastosowanie rozwiązań informatycznych nie powinno być droższe od stosowania dotychczasowych procedur;
- 7) zastosowanie rozwiązań informatycznych w administracji publicznej wymaga w większości przypadków zastosowania nowych procedur i nowej organizacji. Tylko w takich warunkach możliwe jest tworzenie rozwiązań przyjaznych dla obywateli i pozwalających na optymalizację kosztów;

- 8) rzetelność biznesowa oraz profesjonalizm wszystkich uczestników rynku teleinformatycznego jest warunkiem koniecznym dla rozwoju tego sektora i akceptacji przez użytkowników rozwiązań teleinformatycznych;
- 9) nieuzasadnione oprostowanie wyników przetargów jest naganne, gdyż przedłużanie procedury przetargowej zmniejsza szanse na wdrożenie rozwiązania i ogranicza rozwój rynku teleinformatycznego, a także stwarza poważne kłopoty w realizacji zadań administracji publicznej;
- 10) opłaty z tytułu prawa własności intelektualnych powinny być zastąpione opłatami bezpośrednimi od wykorzystywanych utworów cyfrowych;
- 11) należy rozpocząć działania nad przekształcaniem istniejących regulacji na rynku telekomunikacyjnym w normalne zasady relacji biznesowych firm, z wykorzystaniem pełnego mechanizmu ustawy o konkurencji i ochronie konsumentów;
- 12) należy rozpocząć dyskusje nad ukształtowaniem efektywnych zasad ekonomicznych, technicznych, organizacyjnych i prawnych na nowym cyfrowym rynku medialnym radiowo-telewizyjnym, korzystającym z różnych form transmisji informacji.

Warto spojrzeć na pewne wybrane wątki raportu, z pominięciem kwestii prawnych i technicznych, ogniskując uwagę na zagadnieniach związanych z zaufaniem i jego znaczeniem dla rozwoju handlu elektronicznego. Przez filtr takich zagadnień (zaufanie i jego brak na rynku teleinformatycznym) będę chciał analizować treść raportu, aby uzyskać miarodajne wnioski zobrazowania zakresu roli zaufania w transakcjach elektronicznych, w świetle perspektyw i warunków rozwoju teleinformatyki w Polsce.

Z czwartego wniosku raportu widzimy, że uchwalenie w 2001 r. nowatorskiej ustawy o podpisie elektronicznym było znaczącym czynnikiem w upowszechnieniu nowych technik szyfrowania i identyfikacji autorów dokumentów. Na tamten czas ustawa była wystarczająca, jednakże postęp technologiczny, jak i sytuacja, w której Polska obecnie się znajduje, stwarzają potrzebę zmian. Obecnie, po zebraniu wszystkich możliwych doświadczeń od centrów certyfikacji, konieczne jest dokonanie modyfikacji w tej ustawie – polegających głównie na jej uproszczeniu i dostosowaniu do wymogów unijnych. Do najważniejszych zmian, które powinny być wprowadzone, można zaliczyć:

- zapewnienie pełnej zgodności z prawem UE,
- zmodyfikowanie definicji i wymagań technicznych tak, aby zdecydowanie zmniejszyć koszty korzystania z podpisu elektronicznego, bez pogorszenia bezpieczeństwa,
- uproszczenie struktury certyfikacji (tzw. Root'a) w celu zmniejszenia kosztów i dopasowania jej do podobnych rozwiązań stosowanych poza Polską,

- wprowadzenie rozwiązań umożliwiających dobrowolne podnoszenie przez Centra Certyfikacji jakości swoich usług i upowszechnienie stosowania różnych form podpisu elektronicznego, właściwych do potrzeb.

Z kilku punktów raportu wynika, że Polska ma nadal problemy z uznaniem stosowania elektronicznych środków komunikacji. *Zniesienie prawnych ograniczeń w stosowaniu elektronicznych środków komunikacji obywatela z administracją jest warunkiem koniecznym dla upowszechnienia e-administracji*¹⁰. Przykładami takich ograniczeń są:

- sposób pobierania i zwrotu opłaty skarbowej,
- sposób dostarczania dokumentów oraz udzielania informacji z Krajowego Rejestru Sądowego,
- sposób składania dokumentów, tryb postępowania w sprawie wydania lub wymiany dokumentów osobistych,
- sposób wytwarzania, przesyłania i gromadzenia faktur,
- wymagania dotyczące archiwizacji dokumentów urzędowych.

Przedstawione wyżej prawne ograniczenia stosowania elektronicznych środków komunikacji są poważną barierą w powszechnym zastosowaniu e-usług. Dziwne jest to, że większość tych ograniczeń wywodzi się jeszcze z 2000 r., gdy już były znane podstawowe zasady usług elektronicznych. Zmieniając te zasady i umożliwiając przesyłanie, gromadzenie i rozpowszechnianie dokumentów również drogą elektroniczną – obok formy papierowej – trzeba będzie przełamać wiele utrwalonych zasad postępowania urzędów. Konieczne będzie zrezygnowanie z wymagania istnienia na dokumencie pieczętek na rzecz zastosowania bezpiecznego podpisu elektronicznego opartego na kwalifikowanym certyfikacie¹¹.

Powtarzającym się problemem, analizowanym w raporcie, jest bezpieczeństwo usług elektronicznych. Na tym polu ewidentny jest brak prostych, a zarazem skutecznych sposobów zabezpieczenia e-usług. Zaawansowane technologie, stosowane do zabezpieczeń takowych usług, są zbyt skomplikowane dla zwykłych

¹⁰ Raport Polskiej Izby Informatyki i Telekomunikacji, kwiecień 2005 r. Warunki rozwoju rynku teleinformatycznego w Polsce w latach 2005–2007, s. 21.

¹¹ *Opłaty skarbowe muszą być realizowane jako e-płatności, zamiast naklejania znaczka skarbowego [...] Konieczne jest wprowadzenie formy elektronicznej faktur VAT [...] i określenie uznawanego przez władze skarbowe sposobu gromadzenia i ewidencjonowania takich faktur [...]. Te nowe zasady i rozwiązania muszą być zgodne z podobnymi rozwiązaniami w krajach Unii Europejskiej [aktualizacja: i nie powinny wymagać stosowania nadmiernych, drogich i bardziej restrykcyjnych niż w „świecie papierowym” wymagań]. Administrację czeka ogromna praca uporządkowania i uproszczenia procedur, bez czego wprowadzenie dokumentów i procedur elektronicznych może okazać się zbyt kosztowne lub wręcz niemożliwe. Procedur informatycznych nie można skutecznie zastosować w nieuporządkowanym środowisku. Raport Polskiej Izby Informatyki i Telekomunikacji. Zob. Raport Polskiej..., op. cit., s. 23–28.*

odbiorców. Natomiast proste rozwiązania są niewystarczające do zachowania chociaż minimalnego poziomu bezpieczeństwa¹².

Kolejnym problemem rzutującym na rozwój rynku teleinformatycznego jest wprowadzenie standardów. Ponadto, definicje tych standardów muszą być dokładnie sprecyzowane co do opisu funkcjonalności tych norm, kosztów ich wdrożenia i użytkowania oraz współdziałania, a także niezależności od określonych produktów. Unia Europejska, rozpatrując rozwiązania e-usług, zwracała uwagę na obowiązek opracowania standardów e-usług i systemów wykorzystywanych do ich obsługi tak, aby było możliwe ich współdziałanie nie tylko w kraju, ale również między krajami. Ponieważ jesteśmy członkami Unii Europejskiej, więc musimy te wszystkie aspekty brać pod uwagę¹³.

Do równie ważnych zagadnień należy zaliczyć także podatek elektroniczny, podpis elektroniczny oraz fakturę elektroniczną. Bez uregulowania tych kwestii e-commerce w Polsce nie będzie funkcjonował dobrze. Na dziś nie posiadamy sprawnego systemu elektronicznego, który by umożliwiał zdalne rozliczanie się z podatku¹⁴. Jedyne rozwiązanie dopuszczony rozporządzeniem Ministerstwa Finansów

¹² *Bezpieczny dostęp do e-usług publicznych jest warunkiem ich akceptacji przez użytkowników. Obywatele, klienci, przedsiębiorstwa oczekują prostych i bezpiecznych e-usług. Konieczne jest wprowadzenie certyfikatów i sprzętowych technik uwierzytelniania, takich jak wieloużytkowe karty mikroprocesorowe z podpisem elektronicznym. Równocześnie trzeba zapewnić współdziałanie rozwiązań pochodzących od różnych producentów oraz dla różnych systemów informatycznych. Dostępność kart obywatelskich z podpisem elektronicznym oraz cechami identyfikacji powinno usprawnić relacje obywatela z urzędami oraz zwiększyć efektywność działania administracji.*

W planie eEurope 2005 zwraca się szczególną uwagę na bezpieczeństwo systemów informatycznych oraz na bezpieczne korzystanie z tych systemów przez użytkowników. Działania takie nabierają znaczenia przy tworzeniu e-usług dla obywateli i przedsiębiorców w e-administracji, gdzie zbierane dane osobowe muszą być szczególnie chronione. Problem ten, obecnie bagatelizowany w Polsce, nabiera szczególnego znaczenia wobec przypadków publicznego ujawniania prywatnych SMS-ów oraz e-listów. Zagwarantowanie obywatelom poufności ich danych, w powiązaniu z celami ochrony państwa i obywateli przed terrorystami, będzie trudnym zadaniem, ale bez jego realizacji szanse na upowszechnienie e-usług będą niewielkie. Unia Europejska już sobie zdaje sprawę z tego problemu i próbuje znaleźć rozwiązania godzące poufność danych obywatela z ochroną bezpieczeństwa państwa. Zob. Raport Polskiej..., op. cit., s. 25–31.

¹³ *Polska również musi to uwzględnić w swoich planach, biorąc pod uwagę takie zalecenia, jak niezależność standardu od określonych produktów czy firm, elastyczność i otwartość standardu na nowe rozwiązania oraz zdolność do współdziałania w ramach krajów Unii Europejskiej. Naszym zdaniem będzie to bardzo poważne i skomplikowane zadanie, tym bardziej że standardy będą musiały uwzględniać już działające systemy. Istnienie standardów powinno też uniemożliwić wymuszanie przez administrację stosowania określonych z nazwy produktów komercyjnych, jak na przykład określonego procesora tekstów czy też przeglądarki. Zob. Raport Polskiej..., op. cit., s. 30.*

¹⁴ *Uproszczenie prawa podatkowego od dochodów osób fizycznych oraz ujednoczenie stawki podatku może również usprawnić realizację stosunkowo taniego i efektywnego systemu informatycznego obsługującego administrację finansową oraz podatników. Informatyzacja administracji podatkowej trwa w Polsce od 1989 roku z miernymi efektami. Obecne plany wprowadzenia e-podatków do 2012 r. są zbyt odległe. Postulując uproszczenie prawa podatkowego widzimy również możliwość szybszego wykonania systemu informatycznego do obsługi zbierania podatków od dochodów osobistych. Możliwe jest jeszcze dalsze przyspieszenie budowy uproszczonego systemu wyliczania podatnikom podatków od dochodów na podstawie deklaracji przekazywanych przez podmioty (PIT-11, PIT-8). Tak wyliczony*

do akceptowania faktur elektronicznych (podpis elektroniczny) jest technologią zbyt drogą, przez co mało popularną. W rzeczywistości wystarczyłoby zastosowanie zwykłego podpisu elektronicznego, który w zadowalający sposób jest identyfikowalny z wystawcą tudzież odbiorcą e-faktury. Ponadto jest stosowany w aplikacjach powszechnego użytku, dzięki czemu stanowi tańsze rozwiązanie niż e-podpis. Należy też podkreślić, że przepisy o VAT nie wymagają, aby faktura była podpisana. Natomiast e-podpis jest przecież odpowiednikiem tradycyjnego podpisu, co oznacza, że jego złożenie skutkuje zobowiązującym oświadczeniem woli i nie musi być do końca z tym zgodne¹⁵.

Raport Polskiej Izby Informatyki i Telekomunikacji zawiera także ocenę faktycznej sytuacji polskiego Internetu. Została ona określona mianem stanu poważnego zagrożenia. Raport stwierdza, że po bardzo szybkim rozwoju portali internetowych nastąpiło załamanie i obecnie pozostało tylko kilka dobrych portali. Stwierdzono też brak edukacji społeczeństwa w sprawnym i w pełni świadomym korzystaniu z Internetu. Wykazano, że ten brak edukacji powoduje mały wzrost zainteresowania portalami internetowymi, a przez to słaby rozwój e-commerce¹⁶.

podatek byłby przekazywany podatnikom – osobom fizycznym do akceptacji. W przypadku rozbieżności oraz konieczności uwzględnienia ulg, podatnik wyjaśniałby tę sprawę początkowo bezpośrednio z urzędem. Taki system informatyczny może powstać w ciągu roku. Zob. Raport Polskiej..., op. cit., s. 42.

¹⁵ *Upowszechnienie bezpiecznego podpisu elektronicznego jest warunkiem rozwoju administracji. Realnym terminem pełnego wdrożenia kwalifikowanego bezpiecznego podpisu elektronicznego będzie wprowadzenie dowodów osobistych z procesorem przechowującym również dane do składania bezpiecznego podpisu elektronicznego. Dostosowanie prawa do prawnego zrównania bezpiecznego podpisu elektronicznego z podpisem własnoręcznym nie wystarcza do jego upowszechnienia w kontaktach obywateli z administracją. Wymuszenie użytkowania podpisu elektronicznego (niestety jeszcze zwykłego) do kontaktów firm z ZUSem nie jest też wystarczającym stymulatorem upowszechnienia. Poważnym ograniczeniem rozpowszechniania bezpiecznego podpisu elektronicznego jest rezygnacja sektora bankowego z jego zastosowania do identyfikacji klientów elektronicznych systemów bankowych. Przyczyną takiej sytuacji jest stosunkowo jeszcze wysoka cena zakupu urządzenia oraz certyfikatu do składania podpisu. Dlatego też, nie rezygnując z kolejnych aplikacji wymagających stosowania bezpiecznego podpisu elektronicznego, trzeba pracować nad uruchomieniem kart identyfikacyjnych dla obywateli z danymi biometrycznymi i danymi do składania bezpiecznego podpisu elektronicznego, umieszczonym w procesorze na karcie – tak, jak jest to planowane na przykład we Francji. Zob. Raport Polskiej..., op. cit.*

¹⁶ *Większość działań związanych z zawartością polskiego Internetu odbywa się na zasadzie akcji, bardziej w celu autokreacji niż rzeczywistych efektów. Szczególnie brak jest spójnej oferty administracji centralnej i lokalnej. Większość witryn samorządów lokalnych zawiera treści trudne do wyszukania i zrozumienia przez zwykłego obywatela. Z kolei Biuletyn Informacji Publicznej (BIP), mający upowszechniać informacje publiczne, został zorientowany bardziej na rozwiązania techniczne (mocno przesadzone i dość kosztowne w realizacji i obsłudze) niż na uporządkowanie i zrozumienie treści jakie ma przekazywać. Skromna oferta administracji ma przestarzałą, z reguły hierarchiczną, strukturę informacyjną, która wymagać będzie przemodelowania na zorientowaną procesowo. Wobec ograniczonej znajomości języków obcych jedynie znaczący przyrost zrozumiałych i użytecznych treści, a także możliwości interaktywnego (transakcyjnego?) kontaktu obywatela z urzędem będą czynnikiem zwiększającym popyt na dostęp do Internetu. Zob. Raport Polskiej..., op. cit.*

Wnioski z raportu są bardzo konkretne. Polski rynek teleinformatyczny czeka jeszcze dużo zmian i pracy, ale jest on na dobrej drodze rozwoju. Zarówno firmy, jak i instytucje państwowe, czy też indywidualni klienci muszą zacząć zmieniać swoją mentalność i stwarzać podstawy do szybszego zagospodarowania tego rynku. Rozwój rynku teleinformatycznego, bądź jego zastój, ma bezpośredni wpływ na handel elektroniczny i na zaufanie do korzystania z e-usług.

4. Podsumowanie: zaufanie jako kluczowy czynnik zmiany zachowań płatniczych i rozwoju e-commerce (rola państwa)

Biorąc pod uwagę jak niewielki procent społeczeństwa korzysta z elektronicznych możliwości zapłaty, nie można się dziwić, że zaufanie do polskiego handlu elektronicznego jest mocno ograniczone. Karty debetowe i kredytowe są na rynku polskim od wielu lat, a mimo to funkcjonują tylko jako „dodatkowy środek płatniczy”. Z danych Narodowego Banku Polskiego wynika, że duży odsetek społeczeństwa nie potrafi zmienić swoich przyzwyczajęń płatniczych, a jeśli już zmieniają to w większości na sprawdzone i funkcjonujące od lat rozwiązania. Często nie zwraca się uwagi na to, że nowsze rozwiązania są bezpieczniejsze (np. karty z chipem), czy też bardziej wygodne (np. wirtualne karty). Ważne jest to, ile osób z bliskiego otoczenia korzysta z danych rozwiązań i jak długo te rozwiązania funkcjonują. Z raportu Polskiej Wytwórni Papierów Wartościowych wynika, że tylko ludzie młodzi, dobrze wykształceni, mieszkający w dużych miastach nie mają problemów z akceptacją i wykorzystaniem elektronicznych bezgotówkowych środków płatności. Można na tej podstawie sądzić, że tylko oni będą funkcjonować na rynku handlu elektronicznego, gdyż e-commerce jest m.in. ograniczony tymi samymi wymaganiami co elektroniczne środki płatnicze.

Oprócz powyższych, rozwój handlu elektronicznego napotyka jeszcze wiele innych barier, polegających np. na niemożności obejrzenia towaru przed dokonaniem zakupu, oczekiwaniu na towar, problematycznym wystawianiu faktur, kłopotach z jednoznacznym zaakceptowaniem transakcji (kwestia związana z podpisem elektronicznym). Te wszystkie problemy zauważone zostały także w omawianym raporcie Polskiej Izby Informatyki i Telekomunikacji pt. „Warunki rozwoju rynku teleinformatycznego w Polsce w latach 2005–2007”. Raport kładzie duży nacisk na konieczność poprawy prawnych jak i technologicznych rozwiązań ułatwiających korzystanie z rynku teleinformatycznego i, co za tym idzie, sprzyjających upowszechnieniu e-commerce. Te problemy w dość istotny sposób wpływają na zaufanie do tego rynku. Firmy, instytucje i osoby prywatne, napotykając problemy nie do samodzielnego przezwyciężenia, rezygnują z usług i nie chcą do nich powracać. Ponadto widzą one zagrożenia dotyczące bezpieczeństwa danych osobowych,

duże koszty związane z systemami zabezpieczającymi i brak jednolitych narzędzi funkcjonujących na rynku teleinformatycznym.

W raporcie PIIT pojawia się jeszcze jeden istotny problem dotyczący organów państwowych i przenoszący się pośrednio na obywateli państwa polskiego. Jest to brak zaangażowania jednostek państwowych w działania na rzecz umożliwienia załatwienia spraw wszelkiego rodzaju poprzez komunikację elektroniczną. Jeśli organa państwowe nie są do końca przekonane o słuszności załatwienia spraw z wykorzystaniem rynku teleinformatycznego, to rzutuje to na postrzeganie i akceptację prywatnych przedsięwzięć w zakresie usług tego rynku. Należy zwrócić uwagę, że państwo jest dla pokolenia ludzi w średnim i starszym wieku punktem odniesienia oraz wyznacznikiem tego, co dozwolone, bezpieczne i akceptowalne. Choć zapewnienia firm internetowych, banków czy innych podmiotów gospodarczych są ważne, to jednak ważniejsze są gwarancje władz publicznych, a najważniejsze są działania i dobry przykład.

Z tych względów budowanie wizerunku bezpiecznego portalu, czy też zapewnianie i przekonywanie o dobrze wykształconych usługach posprzedażowych jedynie umacnia grupę młodych wykształconych ludzi, którzy i tak już korzystają z handlu elektronicznego, ale nie powiększa liczby zwolenników w pełni wykorzystujących handel elektroniczny. Aby zwiększyć, a nawet budować od podstaw zaufanie do e-commerce pozostałych grup, powinno się najpierw poprawić wizerunek bezpieczeństwa całego rynku teleinformatycznego. To zaś powinno się zacząć bezpośrednio od polepszenia sytuacji w organach państwowych. Jeśli obywatel polski przekona się do załatwienia spraw urzędowych drogą elektroniczną, to stanie się klientem rynku elektronicznego. Bez tych zabiegów rozwój rynku e-commerce jest słaby i może być jeszcze słabszy. Natomiast niewielki wysiłek ze strony państwa może tę sytuację diametralnie zmienić.

5. Bibliografia

Pozycje zwarte:

1. Fukuyama F., Zaufanie: Kapitał społeczny a droga do dobrobytu, Wydawnictwo Naukowe PWN, wyd. 1, Warszawa 1997.
2. Mazurek-Łopacińska K., Badania marketingowe. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, wyd. 1, Warszawa 2005.
3. Niedźwiedziński M., Globalny handel elektroniczny, Wydawnictwo Naukowe PWN, wyd. 1, Warszawa 2004.
4. Nowicki A., Informatyka dla ekonomistów, praca zb., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Wrocław 1998.

Źródła internetowe:

1. European Commission Directorate General for Information Society and Media online Availability of Public services: How is Europe progressing?, 3 marca 2005.
2. Komunikat prasowy nt. raportu „eObywatel”, I-METRIA s.a., <http://www.imetria.com>, 20 maja 2002.
3. Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, „Rozwój eGovernment w Polsce 3 edycja badań eEurope”, <http://www.mnii.gov.pl>, 8 lipca 2004.
4. Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, ARC Rynek i Opinia, „Stopień informatyzacji urzędów w Polsce”, <http://www.mnii.gov.pl>, 30 września 2004.
5. Ministerstwo Nauki i Informatyzacji, Departament Systemów Informatycznych Administracji Publicznej, „Raport z przeglądu publicznych systemów teleinformatycznych w poszczególnych resortach administracji rządowej”, <http://www.mnii.gov.pl>, 27 października 2004.
6. <http://www.nbp.pl>, maj 2004–maj 2006.
7. <http://www.money.pl>, maj 2004–maj 2006.
8. <http://www.it-investment.pl>, styczeń 2005–maj 2006.
9. <http://www.e-biznes.pl/raporty/>, grudzień 2004–maj 2006.

Raporty:

1. Raport Polskiej Wytwórni Papierów Wartościowych (PWPW S.A.), IQS and Quant Group, kwiecień 2005.
2. Raport Polskiej Izby Informatyki i Telekomunikacji, „Warunki rozwoju rynku teleinformatycznego w Polsce w latach 2005–2007”.

Logistyczna analiza czasów trwania poszczególnych etapów w procesie obsługi klienta

1. Wprowadzenie

Obsługa klienta w całym procesie logistycznym każdego z przedsiębiorstw od dłuższego czasu zajmuje jedno z najważniejszych miejsc. Obecnie komunikacja między przedsiębiorstwami nie stanowi żadnych barier, tak samo postępujemy gdy firma, z którą współpracujemy, mieści się kilka przecznic dalej, czy też gdy ma swoją siedzibę po drugiej stronie globu. Jeszcze kilka lat temu mieliśmy problemy z szybkim łączem komputerowym, telefonią, etc., co znacząco wpływało na pewne trudności w komunikowaniu się oraz na ograniczony krąg obszaru działalności przedsiębiorstw. W dobie obecnych rozwiązań informatycznych, telekomunikacyjnych granice te niemalże całkowicie się zatraciły i nie mają tak istotnego wpływu na podejmowane decyzje.

Przedsiębiorstwa produkcyjne, firmy pośredniczące w związku z globalizacją rynku, aby nadal mogły być konkurencyjne, muszą kłaść między innymi ogromny nacisk na jak najlepszy proces logistycznej obsługi klienta. Przewaga konkurencyjna firm nie zależy już tylko, i wyłącznie, od produktu, jego jakości, ceny czy szybkości dostawy, ale od najbardziej optymalnego połączenia powyższych czynników ściśle związanych z poziomem obsługi.

U podstaw strategii konkurowania można wymienić kompresję czasu. Jest ona definiowana jako redukcja czasu traconego w biznesie i odnosi się do wszystkich sektorów przemysłowych¹. Wyrażając się bardziej dokładnie, można stwierdzić, że kompresja czasu to redukcja czasu konsumowanego przez procesy w biznesie, osiągnana poprzez eliminację czasu, w którym nie następuje tworzenie wartości dodanej².

Jednym z głównych celów przedsiębiorstw chcących osiągnąć choć średni udział w danej branży powinno być stworzenie procesu obsługi klienta w taki sposób, aby jej poziom nie był ani za niski, ani też za wysoki w odniesieniu do

¹ I. Gregory, S. Rawling, Profit from Time. Speed Up Improvement by Implementing Time compression, Macmillan Business, Hundmillis 1997.

² A. Beesley, Time Compression – New Source of Competitiveness in the Supply Chain, „Logistics Focus”, 1995.

panującego standardu. Zbyt niski jej poziom może narazić przedsiębiorstwo na niemożliwość dokonania operacji handlowych, pomimo dostępności zasobów, gdyż oczekiwania klienta są wyższe od tych, które mogą być przez przedsiębiorstwo zaoferowane. Wysoki zaś poziom powoduje w firmie niepotrzebne wydatki na pokrycie tych działań, które zbyt wysoko wykraczają ponad panujący standard. Przedsiębiorstwo może uzyskać przewagę konkurencyjną, a w efekcie determinować większą wartość dodaną poprzez opracowanie takiego procesu obsługi, który jest nieznacznie wyższy od przyjętego dla danej branży. Jednakże koszty poniesione przez przedsiębiorstwo, aby osiągnąć ten poziom obsługi, muszą być o tyle niższe, co możliwość intensyfikacji sprzedaży w odniesieniu do tychże kosztów.

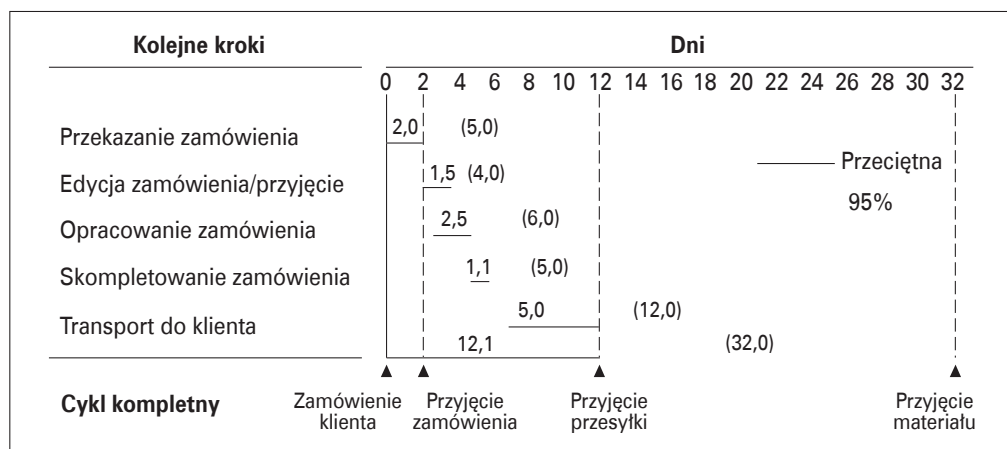
Optymalnie opracowany przez przedsiębiorstwo cykl zamawiania w zarządzaniu obsługą klienta może mieć bardzo duży wpływ na minimalizację kosztów przedsiębiorstwa oraz maksymalizację zadowolenia klienta i powiększenia przewagi nad pozostałymi graczami rynku. Wydaje się, że ten temat nie we wszystkich przedsiębiorstwach jest doceniany, a efekty, które może przynieść jego optymalizacja, mogą mieć wymierne korzyści zaobserwowane w sprawozdaniu rocznym.

2. Cykl zamawiania w obsłudze klienta

Analizując procesy zachodzące w przedsiębiorstwach, a związane z logistyczną obsługą klienta, można je sklasyfikować w pięciu podstawowych działaniach, a mianowicie: zamawianie, przetwarzanie zamówień, potwierdzanie zamówień, kompletacja towaru (produkcja i kompletacja), transport. Całkowity czas cyklu zamawiania jest liczony od wygenerowania zamówienia do dostarczenia produktów do klienta. Bardzo ważne jest, aby sprzedawca i klient pracowali na tej samej platformie informacyjnej, to znaczy aby w identyczny sposób interpretowali informacje przekazywane między sobą. Jeśli to nie nastąpi, jest niemal pewne, że w proces ten wkradną się zakłócenia, czego prostym przykładem jest sposób liczenia czasu realizacji zamówienia. Klient odlicza czas od momentu przesłania zamówienia, ale zanim ono trafi do osoby odpowiedzialnej po stronie sprzedawcy, może trwać to od kilku godzin do kilku dni, zaś sprzedający liczy czas realizacji od chwili wpłynięcia zamówienia. Jak więc widzimy, rozbieżności mogą wynikać już na początku tego procesu. Rozważmy kolejny przykład, klient określając termin dostawy, ma na myśli dostarczenie towaru do jego magazynu, zaś producent, analizując termin realizacji zamówienia, bierze pod uwagę termin dostarczenia wyrobu do swojego magazynu do dyspozycji klienta. Łączny czas związany tylko i wyłącznie z niespójnie interpretowanymi informacjami może więc wynosić kilka dni.

Włączenie serii pytań o czasy wykonania poszczególnych faz cyklu zamawiania i ich wzajemne relacje było, według J. J. Cola, punktem zwrotnym w obsłudze klienta. Stwierdził on, że najwięcej czasu pochłaniają pierwsza i ostatnia faza cyklu, tzn. składanie zamówienia i dostarczenie wyrobu do klienta. Czyli fazy tak naprawdę luźno związane z producentem i pozostające często poza jego kontrolą, a pochłaniające więcej niż połowę czasu całego cyklu zamawiania. Czas przeznaczony na przekazanie zamówienia przewyższa przeciętny czas, jaki pochłaniają czynności wykonywane przez producenta, wystawienie i wprowadzanie zamówień do rejestru, przygotowania do wydania, dobór i zestawienia pozycji (5,1 dnia). 95% badanej populacji rozkładu normalnego zamyka się w długości cyklu zamawiania, wynoszącym aż 32 dni, przy przeciętnym czasie wynoszącym 12,1 dnia (rysunek 1). Są to, jak widzimy, bardzo istotne różnice. Dlatego producenci przywiązują tak wielką wagę do usprawnienia pierwszej i ostatniej fazy cyklu przez stosowanie szeroko pojętych ułatwień w składaniu zamówień³.

Rysunek 1. Analiza cyklu zamawiania



Źródło: J. J. Cole, E. J. Bardi, C. J. Langley Jr., *The Management...*, *op. cit.*, s. 414.

Analiza przeprowadzona przez A. Westa jednakże nie potwierdza opracowania J. J. Cola. Twierdzi on, że cykl zamyka się w 8,5 dnia. Fazy pierwsza i ostatnia trwają łącznie 4 dni, a pozostałe 4,5 dnia. Oznacza to, że faza składania zamówienia oraz transportu nie przekracza czasu pozostałych faz, ale są z nimi prawie równoważne.

³ J. J. Cole, E. J. Bardi, C. J. Langley Jr., *The Management of Business Logistics*, West Publishing Company, St Paul 1996; D. Kępny, *Logistyczna obsługa klienta*, PW, Warszawa 2001.

Warto również spojrzeć na cykl zamawiania z punktu widzenia reengineeringu. W koncepcji tej jest to proces nazwany: „realizuj zamówienie”, a składa się z następujących czynności: identyfikuj klienta, identyfikuj producenta, nadaj numer zamówienia, przeprowadź kontrolę kredytową, sprawdź dostępność towarów, ustal harmonogram produkcji, ustal harmonogram wysyłki, ustal harmonogram pracy magazynu, wykonaj listę wyrobów do pobrania, wykonaj prawidłowy załadunek, przygotuj dokumenty dostawy, potwierdź dokumenty dostawy, zaktualizuj dostępność materiałów, wystaw fakturę, wyślij fakturę, monitoruj płatności⁴. Model procesu „realizuj zamówienia” podporządkowuje operacje związane z przepływami fizycznymi operacjom związanym z informacjami o nich. R. L. Maganelli i M. M. Klein podają poglądowy przykład w odniesieniu do listy towarów do pobrania w magazynie. Wysyłka towaru przez pracowników magazynu polega na wzięciu kartonów z pudełkami, załadowaniu ich na paletę i przemieszczeniu na rampę. Tymczasem w modelu informacyjnym wysyłka polega na stworzeniu i aktualizowaniu listy towarów, które trzeba pobrać z magazynu, oraz na aktualizowaniu rejestru zapasów⁵.

We współczesnych uwarunkowaniach rynkowych firmy nie posiadające umiejętności błyskawicznego dostosowania się do przeobrażeń dokonujących się w otoczeniu nie mogą liczyć na sukces. Szybkość reakcji i elastyczność działania stają się jednym z istotnych wyznaczników powodzenia firmy⁶. W latach 80. XX w. mówiło się o jakości. Hasłem lat 90. był reengineering. Natomiast w pierwszej dekadzie XXI w. istotna będzie szybkość⁷.

Każda organizacja rozwijała w przeszłości pracochłonne systemy kontroli, jednak wraz z rozwojem technik informacyjnych i zmianami struktur organizacyjnych stają się one bezprzedmiotowe i nie przysparzają klientowi żadnych korzyści, a jedynie wydłużają czas dostawy zamówionego produktu⁸. Dlatego też duże i średnie przedsiębiorstwa inwestują w różnego rodzaju systemy informatyczne, które działają wspomagająco, między innymi, na proces sprzedaży. Jednym z najbardziej popularnych, a zarazem bardzo elastycznym systemem wspomagania jest system SAP R3. Nakazuje on zachować określoną procedurę postępowania w każdym z działów przedsiębiorstwa, w których został on zaimplementowany. Mniejsze przedsiębiorstwa, które nie mogą pozwolić sobie na spory wydatek związany z zakupem zaawansowanych systemów informatycznych, mają do dyspozycji

⁴ D. Kępný, *Logistyczna...*, *op. cit.*, s. 67.

⁵ R. L. Maganelli i M. M. Klein, *Reengineering. Metoda usprawniania organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 165 i nast.

⁶ A. Laskowska-Rutkowska, *Zarządzanie czasem w integrowanym łańcuchu dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, Nr 5, 2001.

⁷ B. Gates, *Biznes szybki jak myśli*. Prószyński i S-ka, Warszawa 1999.

⁸ D. Kępný, *Logistyczna...*, *op. cit.*, s. 225.

szeroką gamę prostszych programów wspomagających, jednakże uzyskanie przewagi konkurencyjnej nad pozostałymi graczami rynku w dużo większym stopniu związane jest z posiadaniem przez tę firmę wysoko wykwalifikowanej kadry pracowniczej, która swoją pracą potrafi równie szybko przetworzyć otrzymane informacje, jakie większe przedsiębiorstwa uzyskują poprzez swoje zaawansowane systemy informatyczne.

Rozwój technologiczny, a zarazem związana z tym łatwość dostępu do Internetu, sprawia, że już nie tylko duże firmy handlowe, ale również te całkiem niewielkie, przyjmują bądź wysyłają zamówienia w formie elektronicznej. Obserwujemy również, że coraz większa liczba przedsiębiorstw tworzy własne witryny internetowe, umożliwiające składanie zamówień. Zamówienia przesyłane drogą elektroniczną oraz te składane na stronach internetowych są wygodne nie tylko dla dostawcy, gdyż programuje on system w taki sposób, aby osoba składająca zamówienie musiała określić jednoznacznie oczekiwany asortyment wyrobów oraz wszelkie pozostałe informacje związane już bezpośrednio z procesem dystrybucji (termin dostawy, miejsce dostawy, sposób pakowania, akceptacja warunków prawnych dostawy producenta), ale również dla klienta końcowego, który ma pewność, jakie dane musi wprowadzić, aby jego zamówienie zostało przyjęte do realizacji.

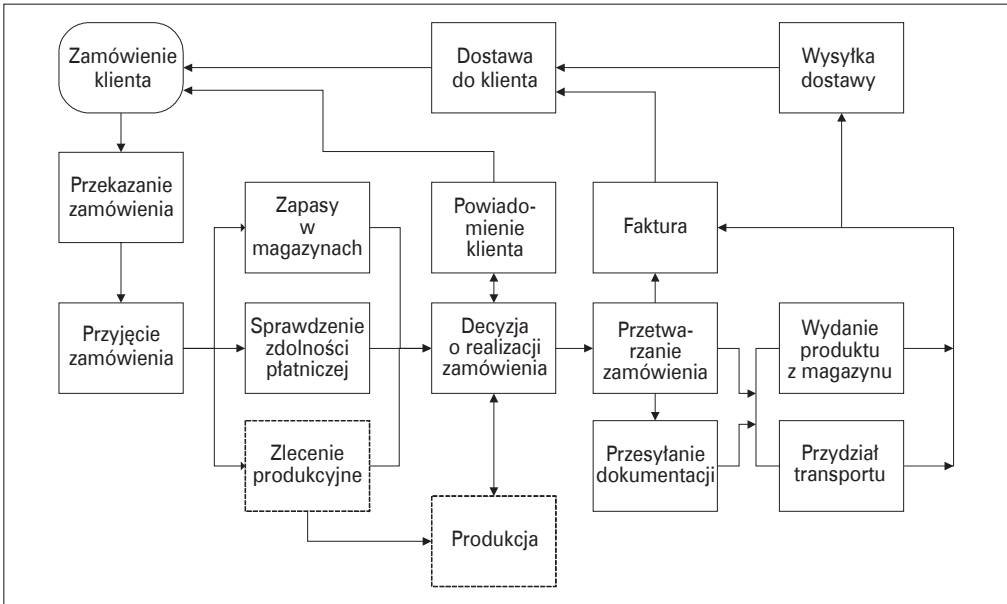
Wiele przedsiębiorstw produkcyjnych, lub firm specjalizujących się w pośrednictwie, podczas działań przedsprzedażowych przekazują do swoich potencjalnych klientów swoją specyfikę oznaczania wyrobów tak, aby klient generując zamówienie mógł powołać się na oznaczenia dostawcy. Tak zdefiniowane parametry produktu pozwalają kupującemu na jednoznaczne określenia rodzaju wyrobu, który zamierza nabyć. Właściwa forma i jednoznaczna interpretacja przedmiotu zamówienia przez kupującego i sprzedawcę pozwala uniknąć nieporozumień, i w najgorszym wypadku, prowadzi do wydłużenia czasu realizacji zamówienia. Sytuacja skrajna to produkcja i dostarczenie innego rodzaju wyrobu właśnie z uwagi na błędną interpretację danych. W takim przypadku zakłócenie procesu powoduje, tak naprawdę, nie korektę związaną ze zmianą elementów zamówienia, ale konieczność na nowo wprowadzenia do procesu kolejnego zamówienia klienta.

Wyroby, które są produkowane specjalnie dla jednego klienta, mogą przyjąć wspólne oznaczenie, taka forma jest ułatwieniem dla kupującego i sprzedającego. Ponadto oferowane systemy informatyczne pozwalają na oznaczenie produktu na dwóch poziomach, pierwszym ze strony producenta, drugim ze strony kupującego. Takie rozwiązanie pozwala w chwili opracowywania zamówienia na jednoznaczną identyfikację produktu, pomimo że klient nie określił w zamówieniu symbolu producenta.

3. Analiza cyklu zamawiania w zarządzaniu obsługą klienta

Przeciętna długość cyklu zamawiania będzie się zmieniać w zależności od branży, w której działają przedsiębiorstwa. Rozszerzając opisane wcześniej fazy (zamówienie, przetworzenia zamówienia, potwierdzenie zamówienia, kompletacja towaru,

Rysunek 2. Schemat obsługi zamówienia klienta



Źródło: S. Krawczyk, Zarządzanie procesami logistycznymi, PWE, Warszawa 2001, s. 237.

transport – patrz rysunek 2), proces zamawiania możemy sklasyfikować w następujący sposób:

Faza pierwsza:

- zapytanie ofertowe
- oferta
- kontrakt

Faza druga

- zamówienie

Faza trzecia

- przyjęcie i przetworzenie zamówienia
- kontrola kredytowa
- poziom należności

- potwierdzenie zamówienia
- weryfikacja zapasu, zlecenie produkcji

Faza czwarta

- polecenie wydania
- zlecenie transportowe
- dokument wydania

Faza piąta

- faktura/potwierdzenie odbioru
- zapłata za towar

3.1. Faza pierwsza

3.1.1. Zapytanie ofertowe, oferta, kontrakt

Firmy, przygotowujące grunt pod zdobycie nowych obszarów zbytu, rozsyłają oferty do swoich potencjalnych klientów. Klienci poszukujący dla siebie alternatywnych dostawców rozsyłają do producentów zapytania ofertowe. Taka aktywność na rynkach prowadzi w efekcie do zawarcia transakcji handlowych. Poddając analizie część dotyczącą zapytania ofertowego, oferty oraz umowy, obserwujemy, że ich czasy trwania są różne i zależne od branży, w której przedsiębiorstwa prowadzą swoją działalność. Czas niezbędny na przygotowanie danych, negocjacje, a następnie finalne uzgodnienie szczegółowych warunków współpracy mogą trwać od kilku dni do kilku miesięcy. Związane jest to ze specyfiką produktu, jego zaawansowaniem technologicznym, wartością kontraktu oraz otoczeniem zewnętrznym współdziałających przedsiębiorstw. Atutem podpisanego kontraktu, jest już na wstępie, jasne i precyzyjne określenie przedmiotu umowy, które pozwala w fazie jego realizacji zapobiec sytuacjom spornym i niejasnym, jakie mogą doprowadzić do przerwania procesu sprzedaży między przedsiębiorstwami. Przyjmijmy, że dla przeciętnego produktu czas trwania pierwszej fazy powinien mieścić się między 3 a 7 dni.

3.2. Faza druga

3.2.1. Składanie zamówienia

Czas złożenia zamówienia może się wahać od kilku minut do kilku dni. Sporządzenie zamówienia należy do kupującego. W związku z licznymi przypadkami dużych opóźnień w realizacji zamówień, przedsiębiorstwa zaczęły zwracać coraz większą uwagę na proces ich przesyłania. Pomijając coraz rzadziej stosowane osobiste składanie zamówień, zaczęto na większą skalę stosować elektroniczną formę przekazywania informacji, rezygnując z dotychczasowej listownej formy.

Tabela 1. Rodzaje zamówień i czas trwania ich realizacji

Rodzaj	Czas trwania
List (poczta)	Od 2 do 5 dni
Poczta kurierska	Od 1 do 2 dni
Telefon (*)	1 dzień, ((*) w przypadku konieczności potwierdzenia w formie dokumentowej do 3 dni)
Fax	1 dzień
Poczta elektroniczna	Od kilku minut do 1 dnia

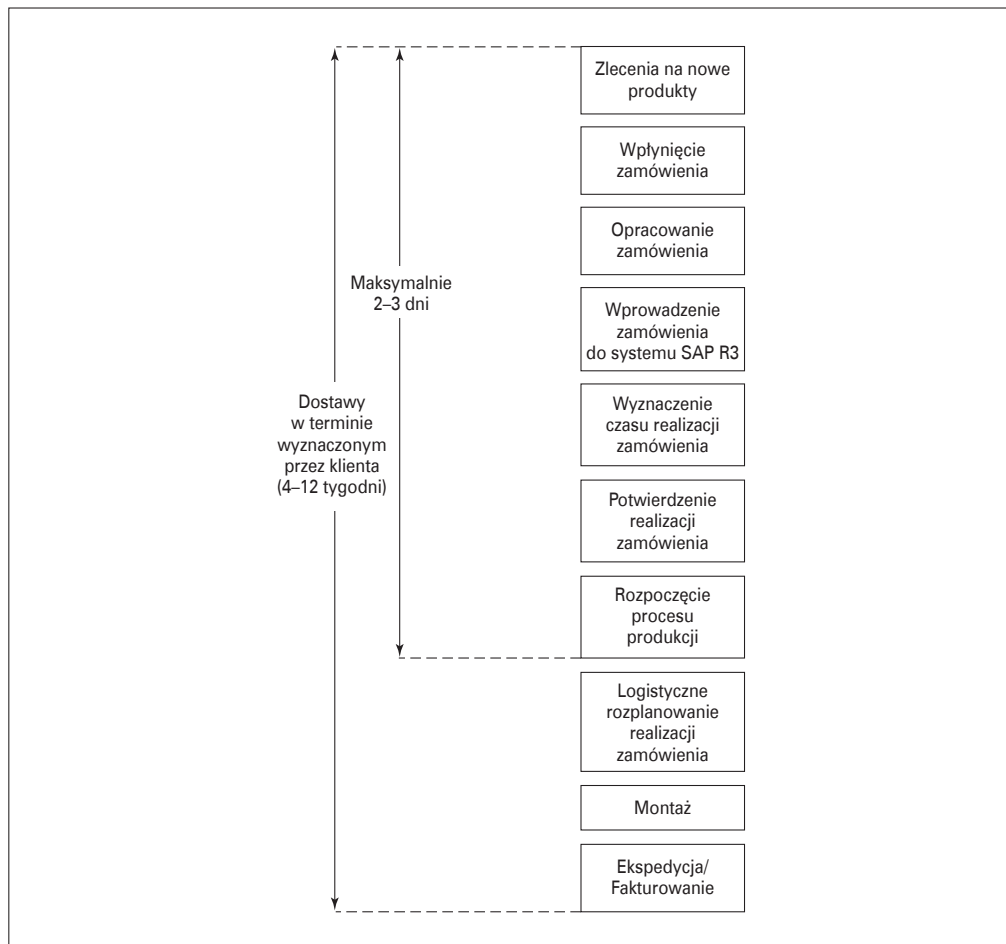
Źródło: opracowanie własne.

Przykład tabeli 1 pokazuje, że sama zmiana formy przesyłania zamówień pozwala przedsiębiorstwu skrócić czas do jednego dnia. Ważne jest, aby wszyscy kupujący mieli świadomość, że maksymalne skrócenie czasu przygotowania i przesłania zamówienia skraca cały czas realizacji procesu. Dlatego też, niezależnie od branży, czas przygotowania i przesłania zamówienia do dostawcy nie powinien trwać dłużej niż 1 do 3 dni.

3.3. Faza trzecia

3.3.1. Przyjęcie i przetworzenia zamówienia, kontrola kredytowa, poziom należności, potwierdzenie zamówienia

Jest to najważniejszy proces całego cyklu. W jego trakcie zostaje sprawdzona ogromna ilość danych, które są identyczne dla przedsiębiorstw dokonujących zakupu na kwotę 1000 złotych, jak i dla tych, których wartość wynosi 5 mln złotych. W działach sprzedaży następuje fizyczne przetwarzanie informacji zawartych w otrzymanych zamówieniach. Zostaje sprawdzona zdolność kredytową klienta, poziom należności, zapas magazynowy. Przyjmuje się, że optymalny czas, w którym powinno zostać przetworzone zamówienie klienta, powinien wynieść do 3 dni (rysunek 3). Każde jego przekroczenie w dół może prowadzić do popełnienia błędu, a w górę – spowodować niepotrzebne opóźnienia. Co ciekawe, kupujący są bardziej skłonni akceptować nieco dłuższy czas opracowania zamówień, jeśli jest on powtarzalny (trwa np. 5 dni), niż jego wahania wynoszące, przykładowo, od 2 do 10 dni. Z badań wynika, że klienci doceniają regularność i przewidywalność cyklu realizacji zamówienia, uważając go następnie za standard współpracy z nowymi dostawcami.

Rysunek 3. Schemat realizacji zamówienia przy wykorzystaniu systemu SAP R3

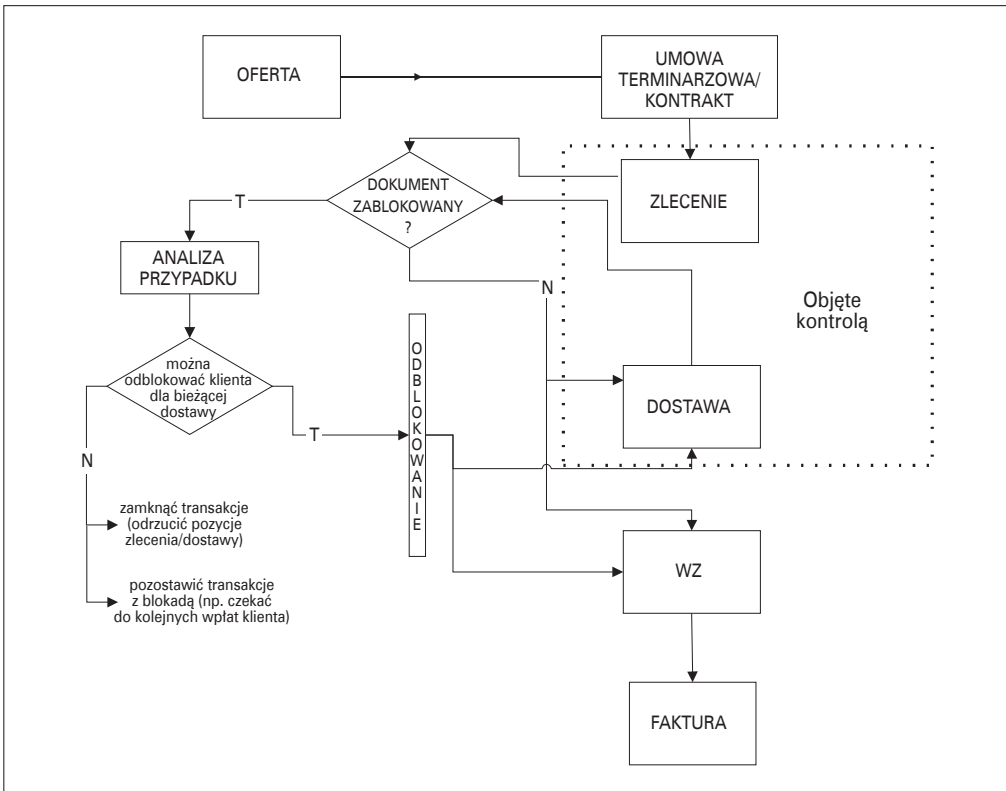
Źródło: A. Stokłosa, Strategia obsługi klienta światowego lidera w branży turbosprężarek, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998, maszynopis.

3.3.2. Kontrola kredytowa, poziom należności

Z punktu widzenia właścicieli firm jest to niezwykle bardzo ważny etap. Sprzedaż do niewiarygodnego klienta może wiązać się z ryzykiem nieotrzymania za nią zapłaty. W związku z tym przedsiębiorstwa powołują do tego celu odpowiednie komórki, które kontrolują i autoryzują ten proces. Przestrzeganie reguł kontroli finansowej przez osoby odpowiedzialne pozwala uniknąć „nietrafionych” transakcji. Czas przypadający na kontrolę kredytową i kontrolę poziomu należności zajmuje kilka lub kilkanaście minut, w związku z tym może on w całości zostać

ujęty w czasie określonym dla cyklu przyjęcia i przetworzenia zamówienia (patrz rysunek 4).

Rysunek 4. Schemat kontroli finansowej



Źródło: opracowanie własne.

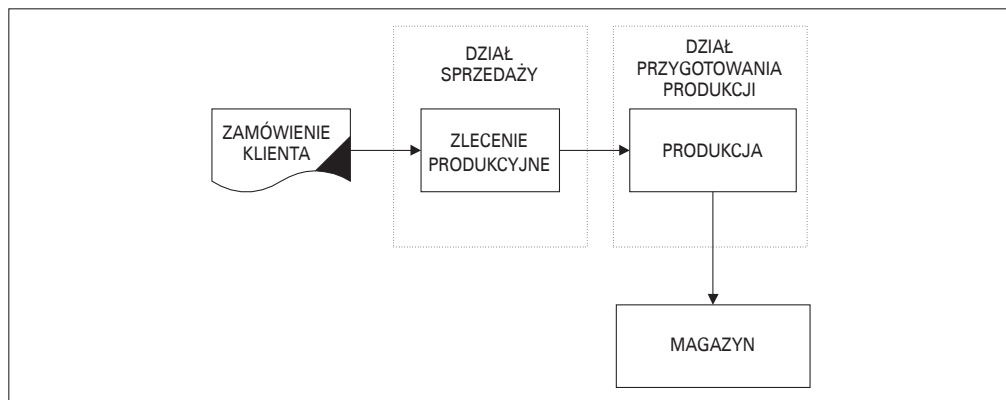
3.3.3. Potwierdzenia zamówienia

Firmy w potwierdzeniu wykonania zamówienia zawierają często informacje dotyczące warunków sprzedaży, obowiązków, które spoczywają na kupującym i sprzedającym. Zostaje opisany sposób i forma transportu towarów oraz określona forma przesyłania zgłoszeń reklamacyjnych. Potwierdzenia zamówień w swoich licznych przypadkach zawierają informacje, co do warunków cenowych, udzielonych upustów i rabatów, terminów dostawy, sposobów pakowania.

3.3.4. Weryfikacja zapasu, zlecenia produkcji, dokumenty wydania

Niniejsza grupa czynności cyklu zamawiania charakteryzuje się dużą różnorodnością w swojej specyfice i jest bardzo ściśle związana z branżą, w której działa dane przedsiębiorstwo. Firmy specjalizujące się w monoasortymentowej sprzedaży (produkcji), z której spora część wyrobów jest produkowana „na magazyn”, z przeznaczeniem dla klienta „anonimowego” (nie dla konkretnego klienta) pozwala na realizację zamówienia w ciągu 2 dni. W przypadku przedsiębiorstw oferujących różnorodny asortyment wygląda to nieco inaczej. Jeśli wyroby są produkowane „na magazyn”, czas realizacji jest zależny od tego, czy dany asortyment jest dostępny w postaci zapasu magazynowego, jeśli tak to realizacja zamówienia odbywa się natychmiast. W przeciwnym wypadku, gdy produkcja odbywa się w uprzednio ustalonym cyklu produkcyjnym, brak danego asortymentu może powodować konieczność „wpasowania” się w następny cykl, a w takiej sytuacji rozpoczęcie jego realizacji może nastąpić dopiero za kilka dni lub kilka tygodni. Podobnie sytuacja wygląda z produkcją na podstawie konkretnego zamówienia klienta. Rysunek 5 pokazuje proces składania zamówienia produkcyjnego.

Rysunek 5. Proces zamawiania produkcji wyrobów



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Czas trwania poszczególnych etapów

Rodzaj	Czas trwania
Produkcja „anonimowa na magazyn”	2 dni (czas trwania ściśle zależy od branży producenta)
Produkcja na zlecenia klienta	Od 7 do 70 dni (czas trwania ściśle zależy od branży producenta)

Źródło: opracowanie własne.

Badając czasy trwania poszczególnych etapów (por. tabela 2), należy zwrócić uwagę, że każde skrócenie czasu trwania jednego lub kilku opisanych etapów cyklu da producentowi dodatkowy czas bądź też skróci cykl realizacji zamówienia u nabywcy. Jeśli producentowi uda się skrócić czas trwania jednego lub kilku etapów cyklu realizacji zamówienia, to będzie mógł podjąć decyzję, czy wykorzystać zaoszczędzony czas na wewnętrzne potrzeby systemu lub też podzielić się tą korzyścią z klientem, skracając fizycznie długość cyklu realizacji zamówienia. Przenoszenie takich oszczędności na klientów może mieć decydujące znaczenie dla pozycji konkurencyjnej firmy⁹.

4. Faza czwarta

4.1. Polecenie wydania, dokument wydania

„Polecenie wydania” jest dokumentem, z którego wynika, jakie pozycje składowane w magazynie należy zestawić i przesłać klientowi. Czas przygotowania (kompletacja) wyrobów do wydania w magazynie trwa od chwili przyjęcia dyspozycji (polecenia wydania) przez magazyn do momentu, aż wydane produkty zostaną załadowane na środek transportu. Po tej czynności następuje wydruk dokumentu wydania. Przygotowanie towaru do wysyłki obejmuje: manipulację w magazynie, fizyczne przygotowanie wyrobu do wysyłki, jego sposób pakowania, ułożenie w odpowiedni sposób na opakowaniach transportowych. Czynności te, w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, wykonuje się przy użyciu specjalistycznych urządzeń (suwnice, wózki widłowe, ręczne podnośniki), bądź innych ręcznych urządzeń do transportu krótkiego. Konieczność minimalizacji czasu trwania poszczególnych etapów doprowadziła do tego, że coraz częściej przedsiębiorstwa wprowadzają kolejny element procesu, a mianowicie: planowanie wysyłek. Pozwala ono skrócić i skoordynować czas załadunku z kilkunastu godzin do kilkadziesiąt minut. Wiadome bowiem jest, kiedy ma zostać podstawiony środek transportu pod załadunek oraz, co ma być wydane. Aby jeszcze bardziej usprawnić proces magazynowania, kompletacji i załadunku przedsiębiorstwa zaczęły używać przenośnych urządzeń elektronicznych, które pozwalają na błyskawiczne określenie miejsca magazynowania towaru. Podczas przyjmowania wyrobów do magazynu, osoba obsługująca wprowadza do systemu dokładne miejsce złożenia towaru, a w chwili przygotowywania wysyłki pracownik magazynu za pomocą owego urządzenia otrzymuje informację, z jakiego miejsca należy pobrać uprzednio złożony towar, co eliminuje proces „poszukiwania” towarów.

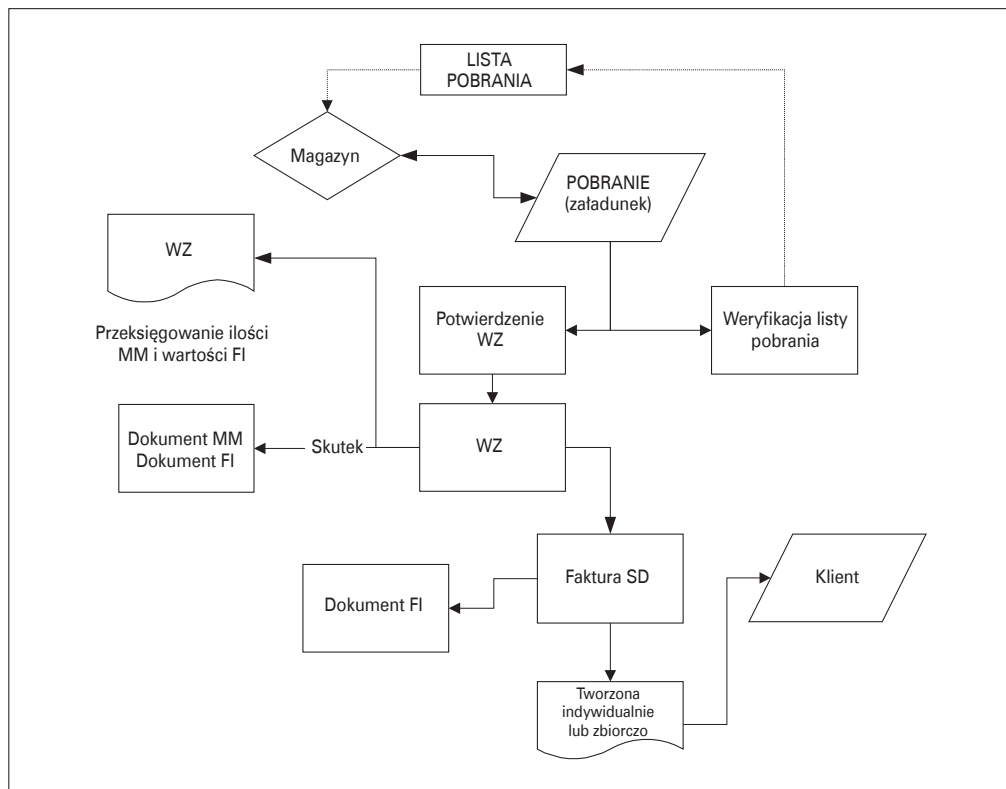
⁹ J. J. Cole, E. J. Bardi, C. J. Langley Jr., Zarządzanie Logistyczne, PWE, Warszawa 2002, s. 530.

4.1.1. Zlecenie transportowe

Typowym działaniem przedsiębiorstw, w których w ciągu miesiąca dokonuje się dużej ilości załadunków, jest wdrażanie systemu zarządzania transportem. Pozwala on m.in. analizować dostępność usług transportowych na danym rynku, ich poziom cenowy, zarządzać trasami oraz załadunkami.

Awizacja dostawy poprzez wystawienie zlecenia transportowego jest więc kolejnym etapem optymalizacji w cyklu zamawiania. Ważne jest, aby zgłoszenie dostawy nastąpiło natychmiast po weryfikacji zapasu lub po zleceniu produkcji. Ma to duże znaczenie w przypadku dostaw „niepełnosamochodowych”. Następują wówczas tzw. proces komiwojażera – czyli na jednym środku transportu znajdują się ładunki dla większej liczby klientów (podobnie działa większość firm kurierskich, m.in. DHL, UPS, TNT, itp.) – patrz rysunek 6.

Rysunek 6. Schemat dystrybucji wraz z zależnymi dokumentami systemowymi



Źródło: opracowanie własne na podstawie SAP R3.

Oprócz wcześniejszej dokładnej informacji o godzinie podstawienia środka transportu pod załadunek, co bezpośrednio przekłada się na jego sprawność, należy również zwrócić uwagę na prawidłowe ustalenie trasy przejazdu, co jest ważnym czynnikiem mogącym generować skrócenie bądź wydłużenie procesu fizycznej dystrybucji towaru od dostawy do klienta (patrz tabela 3).

Etap ten trwa minimum 24 godziny i zawiera się w nim: realizacja zlecenia transportowego, które obejmuje zamówienie środka transportu, jego podstawienie pod załadunek, fizyczny załadunek oraz transport towaru do klienta.

Tabela 3. Czas trwania wykonania zlecenia

Rodzaj	Czas trwania
Zlecenie transportowe	Od 1 do 30 dni (w zależności od odległości między producentem a konsumentem)

Źródło: opracowanie własne.

5. Faza piąta

5.1. Faktura, zapłata za towar

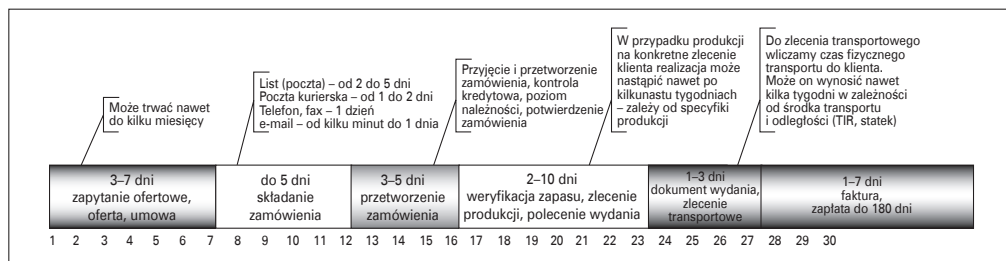
Ostatnim elementem procesu zamawiania jest faktura, a następnie zapłata za towar. Wydawać by się mogło, że ma to niewielki wpływ na łączny czas procesu zamawiania, jednakże jest to bardzo ważny element tego procesu. Aby nie zakłócać przetwarzania nowych zamówień kupujący winien zapłacić za otrzymany towar najpóźniej w ostatnim dniu terminu płatności, nie zapominając, że liczy się data wpływu środków na konto, a nie data złożenia polecenia przelewu. Obecnie transfer środków pieniężnych nie jest tak długi jak kilka lat temu, jednakże trwa on co najmniej 24 godziny. W przypadku, gdy płatność za wyrób się opóźni, może dojść do systemowej blokady klienta, co spowoduje wstrzymanie procesu sprzedaży na każdym jego etapie. Odwrócenie, czyli zdjęcie blokady, może być o wiele dłuższe niż jej założenie, co ma zdecydowany wpływ na długość cyklu zamawiania. Zwróćmy jednak uwagę na bardziej prawidłowy proces, czyli terminową zapłatę za zakupione wyroby, jej dokonanie powoduje prawidłowe zakończenie procesu zamawiania.

6. Podsumowanie

Większość firm zdała sobie sprawę, że czas jest zmienną strategiczną, która ma wpływ na powodzenie w walce konkurencyjnej na rynku. Skrócenie czasu realizacji zamówień złożonych przez klienta umożliwi, między innymi, zmniejszenie zapasów

nie tylko u producenta, ale również u klienta, wpłynie znacząco na zmniejszenie kosztów składowania oraz przyczyni się do zwiększenia wartości dodanej, tworzonej w procesie sprzedaży. Oczywiście jest, że w rzeczywistości proces zamawiania jest bardziej skomplikowany niż ten opisany powyżej. Następują w nim różne kombinacje między poszczególnymi etapami. Jednakże już na pierwszy rzut oka można stwierdzić, że przystępując do ustalonych reguł oraz działając systemowo, można skrócić czas o kilka, a nawet kilkanaście dni, co przedstawiono na rysunkach 7–9. Rysunek 7 prezentuje średnie czasy trwania poszczególnych etapów w przedsiębiorstwach, które nie przywiązują zbyt dużej uwagi do konieczności ich skracania. Na rysunku 8 zaprezentowano znacznie zredukowane czasy poszczególnych faz cyklu. Z kolei symulacja na rysunku 9 przedstawia możliwość skrócenia czasu trwania całego cyklu procesu zamawiania do minimum.

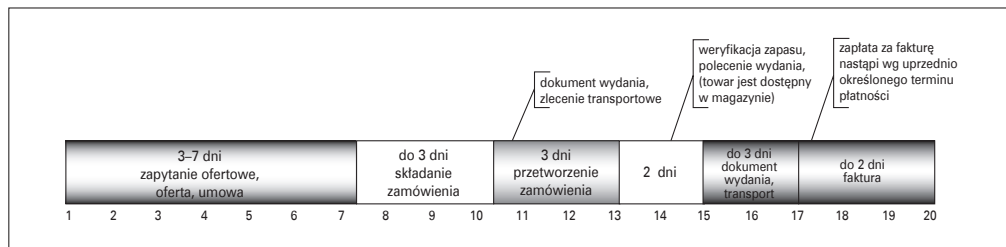
Rysunek 7. Jednostkowe czasy trwania etapów procesu zamawiania



Źródło: opracowanie własne.

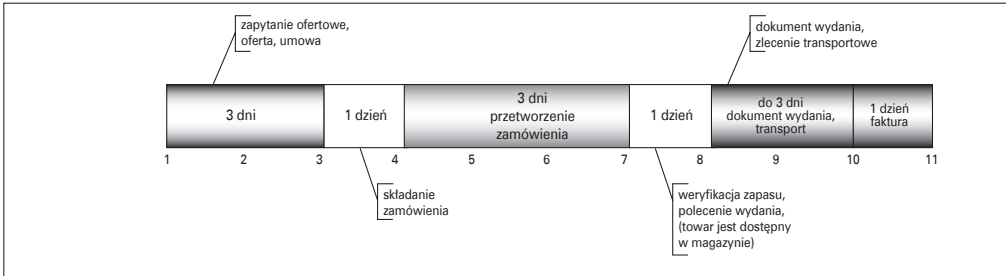
Przykłady te obrazują, że obustronna chęć obniżenia poszczególnych interwałów czasowych w cyklach zamawiania, zarówno po stronie producenta, jak i konsumenta, może doprowadzić do obniżenia całkowitego czasu trwania procesu z ok. 37 dni, poprzez 19, do 11 dni.

Rysunek 8. Możliwe do osiągnięcia skrócenie jednostkowych czasów trwania etapów procesu zamawiania



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 9. Symulacja maksymalnego obniżenia czasów trwania w cyklu zamówienia



Źródło: opracowanie własne.

Wspomniane powyżej uwagi pokazują, że każdy w ten sposób wygospodarowany czas będzie atutem producenta, gdyż może się on nim „podzielić” z klientem, zyskując przewagę konkurencyjną nad pozostałymi przedsiębiorstwami działającymi na danym rynku lub, w innym wypadku, po prostu im dorównać, stając się przedsiębiorstwem nie odstającym od pozostałych w zakresie obsługi klienta. Przedsiębiorstwa działające na tym samym rynku i oferujące te same lub podobne produkty często różnią się wewnętrznymi procedurami w zakresie obsługi zamówień. Jednakże, z drugiej strony, optymalizacja wszystkich elementów opisanego cyklu może być dla przedsiębiorstwa zbyt kosztowna, gdyż może się wiązać z koniecznością zakupu uaktualnień systemów informatycznych, ich przekonfigurowaniem, czy wręcz ich stworzeniem. Dlatego też warto się nad tym procesem głęboko zastanowić i przystąpić do zmian wewnątrz przedsiębiorstwa stopniowo, w węższym zakresie tak, aby śledzenie efektów zmiany choćby jednego parametru było łatwiejsze do uchwycenia. Wnioski płynące z tej analizy powinny dla każdej firmy wskazać wiele możliwości w dążeniu do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

7. Bibliografia

1. Beesley A., Time Compression – New Source of Competitiveness in the Supply Chain, „Logistics Focus”, 1995.
2. Cole J. J., Bardi E. J., Langley C. J. Jr., The Management of Business Logistics, West Publishing Company, St Paul 1996.
3. Gates B., Biznes szybki j@k myśli, Prószyński i S-ka, Warszawa 1999.
4. Gospodarka Materiałowa i Logistyka, Nr 3, 4, 6 – 2001; 5, 6, 9 – 2002; 1, 2 – 2003.
5. Gregory I., Rawling S., Profit from Time. Speed Up Improvement by Implementing Time compression, Macmillan Business, Hundmillis 1997.

6. Kępny D., Logistyczna obsługa klienta, PW, Warszawa 2001.
7. Krawczyk S., Zarządzanie procesami logistycznymi, PWE, Warszawa 2001.
8. Laskowska-Rutkowska A., Zarządzanie czasem w integrowanym łańcuchu dostaw, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, Nr 5, 2001.
9. Maganelli R. L., Klein M. M., Reengineering. Metoda usprawniania organizacji, PWE, Warszawa 1998.
10. Stokłosa A., Strategia obsługi klienta światowego lidera w branży turbosprężarek, AE Katowice, 1998, maszynopis.

Wpływ zarządzania projektami na tworzenie wartości przedsiębiorstwa

1. Wprowadzenie

Zarządzanie projektami stało się w ostatnich latach tematem modnym zarówno w praktyce życia gospodarczego, jak i w literaturze. Niemal każde przedsiębiorstwo realizuje część swoich niepowtarzalnych, ograniczonych ramami czasowymi, działań w formie projektów. Z mniej lub bardziej pozytywnym skutkiem. W związku z faktem, że wiele ustanawianych w organizacji projektów nie kończy się sukcesem, coraz więcej zarządów przedsiębiorstw zastanawia się nad usprawnieniem praktyk zarządzania projektami. Decyzje o inwestycji w usprawnianie procesów zarządzania projektami w przedsiębiorstwie nie mogą być podejmowane pod wpływem mody czy aktualnie obowiązującego trendu, lecz muszą być poparte solidną analizą biznesową. Dla zarządzających istotne staje się więc pytanie o „wartość” płynącą z doskonalenia procesów zarządzania projektami, która mogłaby uzasadnić wydatki związane z podnoszeniem kompetencji organizacji w tym zakresie¹. Chcąc określić tę wartość, napotykałyśmy dwie zasadnicze kwestie wymagające doprecyzowania:

- jak mierzyć poziom kompetencji organizacji w zakresie zarządzania projektami?
- co to znaczy „wartość” zarządzania projektami w organizacji i, jak ją mierzyć?

2. Modele dojrzałości projektowej organizacji

Pierwsza kwestia wydaje się dosyć dobrze rozpoznana i zdefiniowana, gdyż w literaturze i praktyce życia gospodarczego istnieje wiele tzw. modeli dojrzałości projektowej. Są to modele jakościowe, pozwalające na określenie wzorcowej ścieżki rozwoju kompetencji zarządzania projektami w organizacji, często zawierają one również instrumenty służące do oceny obecnego stanu dojrzałości projektowej. Według badań *Project Management Institute* (PMI)² jest ok. 27 modeli dojrzałości

¹ T. Cooke-Davies, What is the 'True Value' of Project Management?, w: Project Management Today, March, 2002, pobrane na: www.pmi.org (01.07.2006), s. 2.

² Project Management Institute, Organizational Project Maturity Model (OPM3) – Knowledge Foundation, Four Campus Boulevard, Newton Square PA 2003, s. 5.

projektowej, opracowanych przez różne instytucje: firmy konsultingowe, organizacje stowarzyszające profesjonalnych kierowników projektów, ośrodki i ekspertów akademickich. W artykule omówione zostaną skrótowo trzy wybrane modele:

- SW CMM (*Software Capability Maturity Model*), zintegrowany później do modelu CMMI (*Capability Maturity Model Integrated*), autorstwa Software Engineering Institute,
- PMMM (*Project Management Maturity Model*) opracowany przez znanego eksperta z zakresu zarządzania projektami dr. H. Kerznera,
- OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*) opracowany przez *Project Management Institute* (PMI), największą, globalnie działającą organizację zrzeszającą ekspertów w dziedzinie zarządzania projektami.

SW CMM opracowany przez *Software Engineering Institute* w Pittsburgu (USA) jest pierwowzorem modeli dojrzałości projektowej. Powstał z inicjatywy amerykańskiego Departamentu Obrony Narodowej, a jego korzenie sięgają lat 80. XX w. Początkowo głównym jego celem była weryfikacja jakości dostawców oprogramowania dla potrzeb projektów prowadzonych w ramach przemysłu obronnego USA. W miarę upływu czasu model zyskiwał coraz większą akceptację, był doskonalony i obejmował coraz więcej modułów. Od 2003 r. moduły te zostały zintegrowane w nowej wersji modelu, pod nazwą CMMI (*Capability Maturity Model Integrated*). CMMI ma zastosowanie dużo bardziej uniwersalne niż jego pierwowzór SW CMM i może być stosowany dla potrzeb oceny dojrzałości projektowej organizacji, których kluczową kompetencję nie stanowi wytwarzanie oprogramowania, np. dla instytucji finansowych³. Rysunek 1 przedstawia strukturę modelu CMMI.

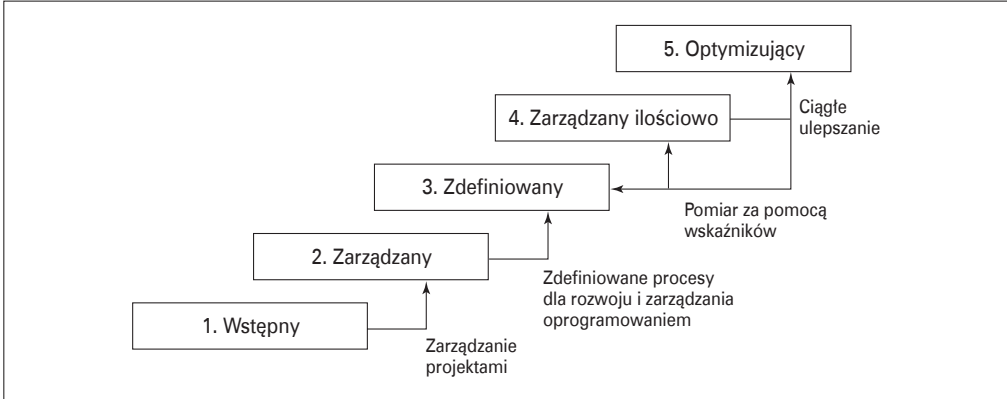
Inne modele dojrzałości projektowej w mniej lub bardziej większym stopniu nawiązują do SW CMM. Model dr. H. Kerznera powstał na podstawie licznych badań prowadzonych głównie wśród przedsiębiorstw amerykańskich działających w skali międzynarodowej. Podstawową różnicą w stosunku do CMMI jest uniwersalność i elastyczność modelu⁴. Można go przystosować dla potrzeb dowolnej organizacji. Punkt ciężkości koncentruje się tu na najlepszych praktykach zarządzania projektami, które są tym skuteczniejsze im bardziej specyficzne i dostosowane do potrzeb danej organizacji. Kerzner opowiada się raczej za wewnętrznym rozwojem modelu kompetencji zarządzania projektami, który wyrasta z potrzeb i doświad-

³ Ch. Kneuever, *Gegenueberstellung von SW-CMM und CMMI*, materiały z prezentacji w ramach Method Park Software A.G., Berlin 9 kwietnia 2002 r., s. 1–37; R. Kneuper, *Capability Maturity Model Integration (CMMI)*, Materiały z prezentacji dla Deutsche Bahn A.G., Hamburg 1 lipca 2003 r., s. 1–32; R. Kneuper, *CMM-Assessment zur Prozessverbesserung bei der SW-Entwicklung*, materiały z prezentacji na WIF – Tagung, Berlin 11 maja 2000 r., s. 1–31.

⁴ H. Kerzner, *Using the Project Management Maturity Model*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2005, s. 42.

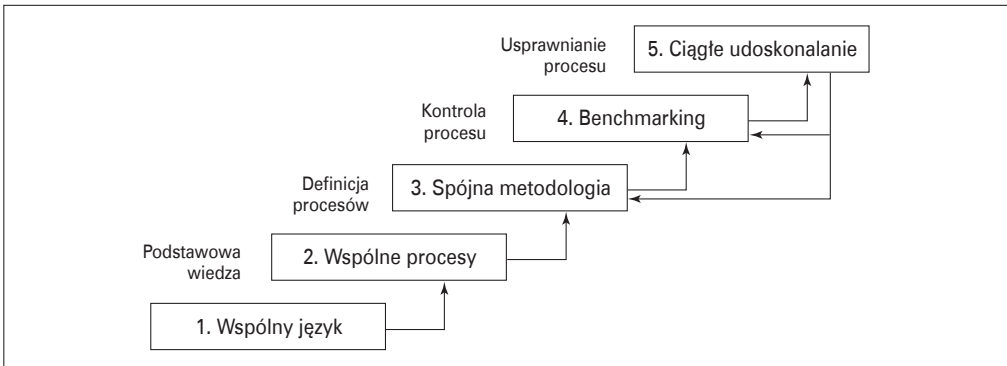
czeń danego przedsiębiorstwa, niż za aplikowaniem gotowych rozwiązań i modeli zakupionych z rynku. Rysunek 2 pokazuje strukturę modelu PMMM Kerznera:

Rysunek 1. Struktura modelu CMMI



Źródło: M. Dorosz, J. Nawrocki, ISO 9001:2000 z perspektywy CMMI a poznańska rzeczywistość, w: Z. Huzar, Z. Mazur (red.), Problemy i metody inżynierii oprogramowania, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003, s. 499.

Rysunek 2. Struktura modelu PMMM Kerznera



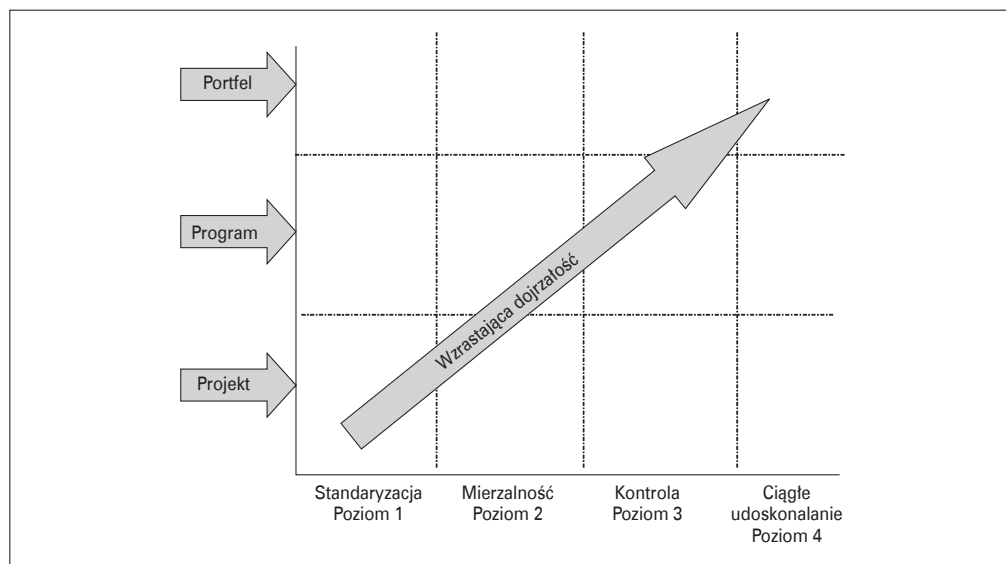
Źródło: H. Kerzner, Using the Project Management Maturity Model, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2005, s. 43.

Jedną z najnowszych prób zdefiniowania modelu dojrzałości jest inicjatywa *Project Management Institute*, podjęta w ramach projektu OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*)⁵. Projekt OPM3 prowadzony był w skali

⁵ Project Management Institute..., op. cit.

międzynarodowej przez 5 lat i zakończył się w 2003 r. opublikowaniem modelu dojrzałości i zbioru najlepszych praktyk z zakresu „organizacyjnego zarządzania projektami”⁶. Głównym celem modelu OPM3 było umożliwienie oceny dojrzałości projektowej organizacji oraz określenie najlepszych praktyk, pozwalających na wypełnienie istniejącej luki pomiędzy zarządzaniem projektami a realizacją strategii przedsiębiorstwa. Zestaw najlepszych praktyk miał obejmować nie tylko zarządzanie pojedynczym projektem (co czyni już standard PMI zawarty w PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*), ale również zarządzania programem i portfelem projektów. W rezultacie projekt OPM3 zdefiniował model składający się z 4 poziomów dojrzałości projektowej (standaryzowany, mierzalny, kontrolowany, ciągle udoskonalany) w trzech domenach: projekt, program i portfel. Ponadto zidentyfikowano ok. 560 najlepszych praktyk w obszarze zarządzania projektem, programem i portfelem. Rysunek 3 przedstawia strukturę modelu OPM3.

Rysunek 3. Struktura modelu OPM3



Źródło: Project Management Institute, Organizational Project Maturity Model (OPM3) – Knowledge Foundation, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 2003.

Jest kwestią dyskusyjną, czy model OPM3 dokonuje pełnej standaryzacji procesów i praktyk zarządzania programem i portfelem projektów oraz prowadzi do zamknięcia luki pomiędzy zarządzaniem projektami na poziomie operacyjnym a strategią przedsiębiorstwa. Krytycznie można odnieść się do konstrukcji narzę-

⁶ Organizacyjne zarządzanie projektami oznacza w tym kontekście instytucjonalizację praktyk zarządzania projektami na poziomie całej organizacji.

dzia do oceny dojrzałości projektowej organizacji, zbytnej kompleksowości zbioru najlepszych praktyk oraz realnych możliwości zastosowania wytycznych w praktyce. Niemniej jednak OPM3 jest pierwszą, sformalizowaną próbą uporządkowania procesów zarządzania projektami na poziomie całej organizacji i zdefiniowania procesów pozwalających na powiązanie strategii przedsiębiorstwa z operacyjną realizacją działań poprzez projekty. Prace nad usunięciem słabych stron i udoskonaleniem modelu są kontynuowane w ramach PMI.

Podsumowując: modele dojrzałości projektowej pozwalają organizacji na określenie aktualnego poziomu dojrzałości projektowej i ustalenie punktu wyjścia dla opracowania planu doskonalenia tej kompetencji w organizacji.

3. Model wartości dodanej zarządzania projektami

Drugi problem postawiony na wstępie artykułu jest dużo bardziej złożony. Zdefiniowanie i zmierzenie wartości płynącej z zarządzania projektami jest trudne z co najmniej kilku powodów:

- kompetencja zarządzania projektami w organizacji uwidacznia swe działanie w sposób rozproszony i jej efekty są trudne do powiązania z istnieniem poszczególnych praktyk;
- samo pojęcie „wartość” może być różnie rozumiane przez różnych członków organizacji, jak również mierzone za pomocą różnych mierników. Przykładowo: dla zarządu zasadnicze znaczenie w procesie tworzenia wartości mają mierniki finansowe: *Economic Value Addend* (EVA), ROI, czy oszczędności kosztów, natomiast dla kierowników projektów wartość może stanowić zwiększony efekt uczenia się i rozwój członków zespołu projektowego;
- wartość zarządzania projektami objawia się nie tylko poprzez korzyści mierzalne za pomocą wskaźników finansowych, ale obejmuje również korzyści jakościowe: poprawę przejrzystości prowadzenia działań, zwiększoną innowacyjność przedsiębiorstwa, czy poprawę motywacji pracowników. Korzyści jakościowe trudno jest przełożyć na efekty mierzalne za pomocą wskaźników finansowych⁷.

Powyższe problemy powodują, że pojedyncze, finansowe mierniki, jak ROI czy EVA, w kontekście mierzenia wartości zarządzania projektami powinny być zastąpione zestawem mierników. Dobrym narzędziem dla usystematyzowania

⁷ D. Bigelow, Can you Quantify the Value of Project Management in Your Organization?, w: PM Network, October, Vol. 14, No. 10, 2000, s. 1–2; T. Cooke-Davies, What is the ‘True Value’ of Project Management?, w: Project Management Today, March 2002, pobrane na: www.pmi.org (01.07.2006).

korzyści zarządzania projektami jest *Balanced Scorecard*⁸, opracowana przez Kaplana/Nortona w 1996 r.⁹ Korzyści zarządzania projektami i odpowiednie dla nich mierniki można pogrupować w cztery zrównoważone perspektywy tworzenia wartości. Poniżej podane są przykładowe mierniki korzyści płynących z zarządzania projektami w czterech perspektywach *Balanced Scorecard*:

- procesy wewnętrzne/procesy zarządzania projektami:
koszty projektu, terminowość realizacji projektu, stopień zapewnienia wymagań (np. określonej specyfikacji technicznej), poziom jakości, liczba błędów, stopień wykorzystania zasobów, time-to-market (czas wprowadzenia produktu na rynek), liczba projektów ukończonych, poziom ryzyka projektu, długość trwania cyklu innowacyjnego, inne mierniki efektywności prowadzenia procesów;
- wiedza i uczenie się:
zadowolenie pracowników, fluktuacja personelu, czas poświęcony na szkolenia, produktywność pracowników, motywacja pracowników, dostępność systemów informatycznych wspierających zarządzanie projektami i uczenie się (np. e-learning), inne mierniki efektywności zdobywania wiedzy i uczenia się;
- klient/rynek:
zadowolenie klientów, utrzymanie klientów (retencja), liczba pozyskanych klientów, rentowność na kliencie, udział w rynku, inne mierniki efektywności w obszarze klient/rynek;
- finanse:
Return on Investment (ROI), *Economic Value Added (EVA)*, *Return on Capital Employed (ROCE)*, *Cash Flow Return on Investment (CFROI)*, wzrost przychodów, produktywność, oszczędność kosztów, *Earnings per Share (EPS)*, *Total Shareholder Return (TSR)* itp.¹⁰

Pogrupowanie korzyści zarządzania projektami w czterech perspektywach tworzenia wartości może: **po pierwsze**, pozwolić organizacji na określenie zbioru realnych korzyści, zarówno jakościowych, jak i ilościowych, które mogą płynąć z doskonalenia kompetencji zarządzania projektami; **po drugie**, analiza tych korzyści może pomóc w identyfikacji kluczowych dla danej organizacji procesów zarządzania projektami, które mają szczególne znaczenie w procesie tworzenia

⁸ W Polsce narzędzie znane jest pod nazwą: Zrównoważona Karta Wyników.

⁹ J. K. Crawford, J. S. Pennypacker, The value of project management: why every 21st century company must have an effective project management culture, w: PMI Seminars & Symposia Proceedings, Project Management Institute, Pennsylvania 2000, s. 3–9.

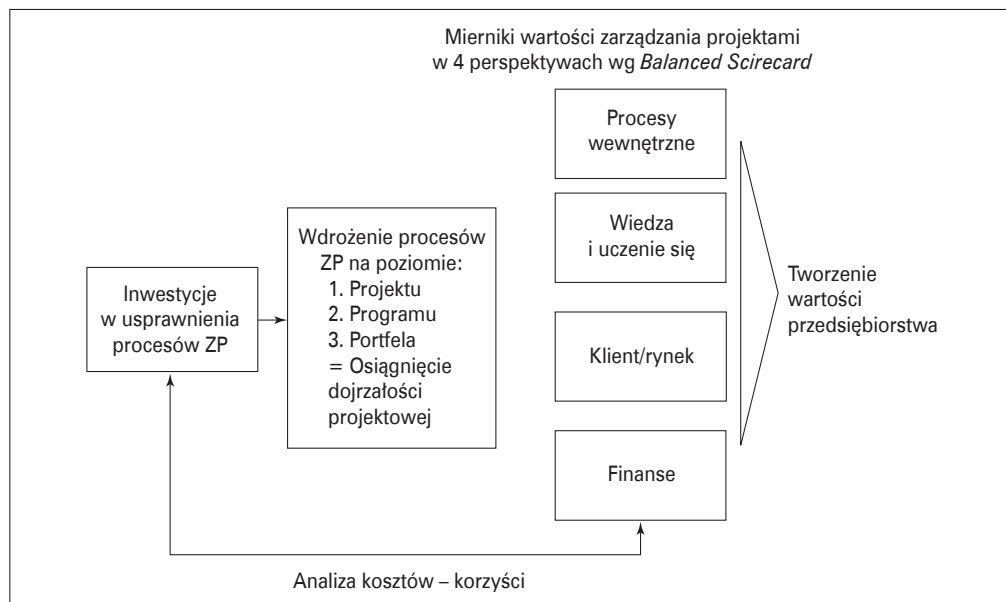
¹⁰ Center for Business Practices (CBP), The Value of Project Management, Center for Business Practices, Research Report, Pennsylvania 2001.

wartości i realizacji strategii przedsiębiorstwa (mogą to być np. procesy wpływające bezpośrednio na satysfakcję klienta). W następnym kroku organizacja może podjąć próbę określenia związków przyczynowo-skutkowych między poszczególnymi elementami kompetencji zarządzania projektami i określić ich wpływ na czynniki tworzenia wartości, odzwierciedlające się w perspektywie finansowej, jak np. wzrost przychodów czy oszczędność kosztów. Oto trzy przykłady związków przyczynowo-skutkowych, prowadzących do wzrostu wartości na skutek usprawniania praktyk zarządzania projektami:

- 1) Wdrożenie spójnej metodologii zarządzania projektami → standaryzacja podejścia i czerpanie z najlepszych praktyk → wzrost liczby projektów kończonych w terminie i w ramach budżetu → oszczędności kosztów i przyspieszenie zwrotu z inwestycji, jaką jest projekt.
- 2) Wprowadzenie procedury ustanawiania i priorytetyzacji projektów → selekcja projektów o najwyższej wartości bieżącej netto (*Net Present Value*) → maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa poprzez optymalizację portfela realizowanych projektów.
- 3) Powiązanie systemu wynagrodzeń z realizacją zadań projektowych → większa motywacja pracowników → większa efektywność realizacji zadań → wzrost produktywności i oszczędność kosztów

W powyższych przykładach usprawnienia w obszarze zarządzania projektami przekładają się na korzyści, które mają odzwierciedlenie w wymiernych wskaźnikach finansowych. Tak opisane związki przyczynowo-skutkowe pozwolą organizacji na zaprojektowanie **mapy tworzenia wartości** w oparciu o kompetencję zarządzania projektami. Jeśli organizacja nie w pełni wykorzystuje potencjał korzyści płynących z zarządzania projektami, może skoncentrować się na kilku wybranych procesach i zacząć ich usprawnianie. Ustalenie mierników dla poszczególnych korzyści według perspektyw *Balanced Scorecard* da możliwość śledzenia, czy usprawnienia praktyk zarządzania projektami faktycznie odzwierciedla się w poprawie poszczególnych mierników. Z punktu widzenia praktycznej zastosowalności ważne jest, aby mierniki te nie były zbyt skomplikowane, a zbieranie informacji kontrolnych niezbyt kosztowne¹¹. Opracowanie zestawu wiarygodnych mierników pozwala w okresie długoterminowym na zweryfikowanie opłacalności inwestycji w usprawnianie procesów zarządzania projektami. Model tworzenia wartości według kompetencji zarządzania projektami przedstawia rysunek 4.

¹¹ D. Bigelow, *Can you Quantify...*, *op. cit.*, s. 2-3.

Rysunek 4. Model wartości dodanej zarządzania projektami

Źródło: opracowanie własne.

4. Podsumowanie

W artykule postawiono tezę, że zarządzanie projektami jako kompetencja organizacji przyczynia się do tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Stwierdzenie to dotyczy głównie organizacji, w których zarządzanie projektami jest istotnym czynnikiem w budowaniu przewagi konkurencyjnej (np. w przedsiębiorstwach, które generują przychody na podstawie realizacji projektów). Przedsiębiorstwa te, ale również organizacje mniej „dojrzałe projektowo”, dostrzegają coraz więcej korzyści płynących ze sprawnej realizacji projektów. Korzyści te widoczne są nie tylko na poziomie projektu, ale również programu i portfela projektów. Omówione modele dojrzałości projektowej mogą służyć jako wzorzec do oceny sytuacji wyjściowej organizacji, a zaproponowany model wartości dodanej zarządzania projektami, uzupełniony o mapę wartości, do rozwinięcia planu usprawnień zarządzania projektami oraz kontroli postępów usprawnień procesów. Nie należy zapominać, że każda organizacja musi indywidualnie zanalizować opłacalność inwestycji w budowę kompetencji zarządzania projektami.

5. Bibliografia

1. Bigelow D., Can you Quantify the Value of Project Management in Your Organization?, w: PM Network, October, Vol. 14, No. 10, 2000.
2. Center for Business Practices (CBP), The Value of Project Management, Center for Business Practices, Research Report, Havertown Pennsylvania 2001.
3. Cooke-Davies T., What is the 'True Value' of Project Management?, w: Project Management Today, March 2002, pobrane na: www.pmi.org (01.07.2006).
4. Crawford J. K., Pennypacker J. S., The value of project management: why every 21st century company must have an effective project management culture, w: PMI Seminars & Symposiums Proceedings, Project Management Institute, Pennsylvania 2000, s. 3–9.
5. Dorosz M., Nawrocki J., ISO 9001:2000 z perspektywy CMMI a poznańska rzeczywistość, w: Z. Huzar, Z. Mazur (red.), Problemy i metody inżynierii oprogramowania, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2003, s. 499.
6. Kaplan R. S., Norton D. P., Translating Strategy into Action – the Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston MA 1996.
7. Kerzner H., Using the Project Management Maturity Model, John Willey & Sons, Hoboken, New Jersey 2005.
8. Kneuper R., CMM-Assessment zur Prozessverbesserung bei der SW-Entwicklung, Materiały z prezentacji na WIF – Tagung, Berlin 11 maja 2000 r., s. 1–31.
9. Kneuper R., Capability Maturity Model Integration (CMMI), Materiały z prezentacji dla Deutsche Bahn A.G., Hamburg, 1 lipca 2003 r., s. 1–32.
10. Kneuevener Ch., Gegenueberstellung von SW-CMM und CMMI, Materiały z prezentacji w ramach Method Park Software A.G., Berlin 9 kwietnia 2002 r., s. 1–37.
11. Project Management Institute, Organizational Project Maturity Model (OPM3) – Knowledge Foundation, Four Campus Boulevard, Newton Square, PA 2003.
12. Project Management Institute, Project Management Body of Knowledge Guide, 3rd Edition, Newton Square, Pennsylvania 2003.
13. www.pmi.org (01.07.2006).

Maciej Dębski
Szkoła Główna Handlowa

Marka obszarów turystycznych jako element rozwoju turystyki w regionie

1. Wprowadzenie

Turystyka jest coraz ważniejszą i coraz mocniej rozwijającą się dziedziną gospodarki. Jej znaczenie rośnie również w przypadku Polski, a korzyści związane z jej rozwojem powinny stanowić ważne źródło przychodów. W naszym kraju jest немало obszarów, które są atrakcyjne dla potencjalnych turystów. Niestety, w wielu przypadkach brakuje tam odpowiednio dostosowanej infrastruktury, czy też po prostu pozostają one nieznane, co wystarczająco skutecznie ogranicza napływ turystów. Działania w tej kwestii prowadzi rząd, Polska Organizacja Turystyczna, czy też Regionalne lub Lokalne Organizacje Turystyczne. Wydają się one jednak niewystarczające.

Jak zauważają G. Ashworth i H. Voogdt: *...miasta i regiony zawsze istniały na różnego rodzaju rynkach: konkurują o zasoby, działalność i mieszkańców z innymi miejscami... Interwencja, aby wpłynąć na ten proces jest nie tylko możliwa i pożądana, ale wręcz nieunikniona*¹. Obszar czy też region można traktować jako produkt, celowe jest rozpatrywanie go z perspektywy marketingu i celowe wydaje się budowanie jego marki, co jest właśnie elementem wzrostu jego konkurencyjności. Jak stwierdzają N. Morgan i A. Pritchard, budowanie marki jest najpotężniejszą bronią jaką mają do dyspozycji osoby odpowiedzialne za prowadzenie działań marketingowych w regionie².

2. Charakterystyka produktu turystycznego

Produkt jest jedną z podstawowych kategorii marketingu-mix. Ph. Kotler definiuje to pojęcie jako: *cokolwiek, co może znaleźć się na rynku, zyskać uwagę, zostać*

¹ G. Ashworth, H. Voogdt, Can places be sold for tourism?, w: G. Ashworth, B. Goodal (red.), Marketing tourism places, Routledge, London–New York 1991; cyt. za: E. Kastonholz, Management of Demand as a Tool in Sustainable Tourist Destination Development, „Journal of sustainable tourism”, No. 5, 2004, s. 389.

² N. Morgan, A. Pritchard, Meeting the destination branding challenge, w: Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition, N. Morgan, A. Pritchard, R. Pride, Elsevier Butterworth Heinemann, Londyn 2004, s. 60.

*nabyte, użyte lub skonsumowane, zaspokajając czyjeś pragnienie lub potrzebę*³. Z produktem nie powinno się utożsamiać tylko, i wyłącznie, dóbr fizycznych. Do produktów zalicza się również wszelkiego rodzaju usługi, czynności, osoby, miejsca, organizacje, pomysły (projekty) technologiczne, organizacyjne i inne⁴. Zgodnie z prezentowanym podejściem produktem będzie polisa ubezpieczeniowa, spektakl teatralny, wizyta u lekarza, Hawaje czy też przejazd koleją. W produkcie turystycznym szczególnie ważną kategorią jest miejsce. Można je traktować jako pewien określony obszar wraz z jego zasobami naturalnymi i kulturowymi.

P. Gryszel określa produkt turystyczny jako: *wszystko to co jest tworzone i kupowane w związku z zaspokojeniem potrzeb związanych z uczestnictwem w ruchu turystycznym, czyli wyjazdem poza miejsce stałego zamieszkania*⁵. Stwierdzenie to prezentuje istotę produktu turystycznego, jest jednak bardzo ogólne i wymaga dokładniejszego zaprezentowania zagadnienia.

L. Mazurkiewicz opisuje produkt turystyczny jako kombinację tzw. usług miejsca i usług turystycznych⁶. Do usług miejsca zalicza te usługi, które mogą być zaspokojone tylko na danym obszarze i zazwyczaj wiążą się z zaspokojeniem następujących potrzeb:

- potrzeba przeżyć estetycznych, wiążąca się z niezwykłością miejsca, np. Wysokie Tatry,
- potrzeba przeżyć poznawczych, wiążąca się z niezwykłością zjawisk przyrodniczych lub kulturowych, np. Wielki Mur w Chinach,
- potrzeba przeżyć emocjonalnych, wiążąca się z historyczną, religijną lub społeczną rolą miejsca, np. Jasna Góra,
- potrzeba spokoju i wypoczynku – miejsca izolowane od codziennego życia,
- potrzeba rekreacji w miejscach sprzyjających aktywnemu wypoczynkowi, np. Pojezierze Mazurskie,
- potrzeba relaksu fizycznego i intelektualnego, wiążąca się np. z uczestnictwem w wycieczce,
- potrzeba uczestniczenia w imprezach sportowych, kulturalnych lub innych, np. olimpiady,
- potrzeba kontaktów profesjonalnych, które są szczególnie popularne wśród naukowców, biznesmenów czy też wszelkich specjalistów, np. Davos,

³ Ph. Kotler, Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola, Gebethner&Ska, Warszawa 1994, s. 400.

⁴ H. Mruk, I. P. Rutkowski, Strategia produktu, PWE, Warszawa 1999, s. 14.

⁵ P. Gryszel, Regionalne i lokalne organizacje turystyczne jako instytucje wspierające rozwój regionalnego produktu turystycznego, w: Markowe produkty turystyczne, A. Panasiuk, red., Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2004, s. 24.

⁶ L. Mazurkiewicz, Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie turystycznym, PWE, Warszawa 2002, s. 17–18.

- potrzeba odwiedzenia znajomych, bliskich, krewnych – miejsca ich zamieszkania⁷.

Zaspokojenie tych potrzeb stanowi podstawowy motyw podróży i, jak podkreśla J. Altkorn, to one powinny być punktem wyjścia do tworzenia produktu turystycznego⁸. Każda z wymienionych potrzeb wymaga celowo dobranej oferty dóbr i usług, które odpowiadają gustom i możliwościom ekonomicznym potencjalnych nabywców. Odmienny będzie pakiet usług dla uczestników pielgrzymki religijnej, a inny dla biznesmenów uczestniczących w konferencji. Aby potrzeby, będące motywem wyjazdu, mogły być zaspokojone, muszą zostać turystom udostępnione poprzez zapewnienie im tzw. usług turystycznych, do których zalicza się m.in.⁹:

- usługi transportowe,
- usługi hotelarskie,
- usługi gastronomiczne,
- organizowanie wczasów,
- organizowanie wycieczek,
- usługi pośrednictwa,
- usługi opieki medycznej,
- usługi bezpieczeństwa (w tym usługi ubezpieczeniowe),
- usługi informacji turystycznej,
- wypożyczanie sprzętu turystycznego.

Podstawowa cecha usług turystycznych sprowadza się do udostępniania usług miejsca. Usługi miejsca są pierwotne i to one decydują o zapotrzebowaniu na usługi turystyczne. Jednocześnie trzeba podkreślić, że bez usług turystycznych stają się bezużyteczne i przestają dostarczać korzyści.

Jedną z najbardziej znanych miejscowości turystycznych w Polsce jest Zakopane. Usługi miejsca są związane przede wszystkim z górskim położeniem, co zapewnia możliwości uprawiania narciarstwa zimą oraz pieszych wędrówek latem. Potencjał miejsca pozostałby jednak niewykorzystany, gdyby nie szeroko rozbudowana infrastruktura turystyczna, związana ze świadczeniem takich usług turystycznych, jak np. transport, noclegi, przygotowane stoki narciarskie i szlaki górskie, wyciągi narciarskie czy przewodnictwo górskie. Między obydwoma zaprezentowanymi kategoriami usług istnieje ścisła współzależność.

Na tle przedstawionego podziału można wyróżnić dwie warstwy produktu turystycznego. Pierwsza jest ściśle związana z miejscem i świadczeniem usług

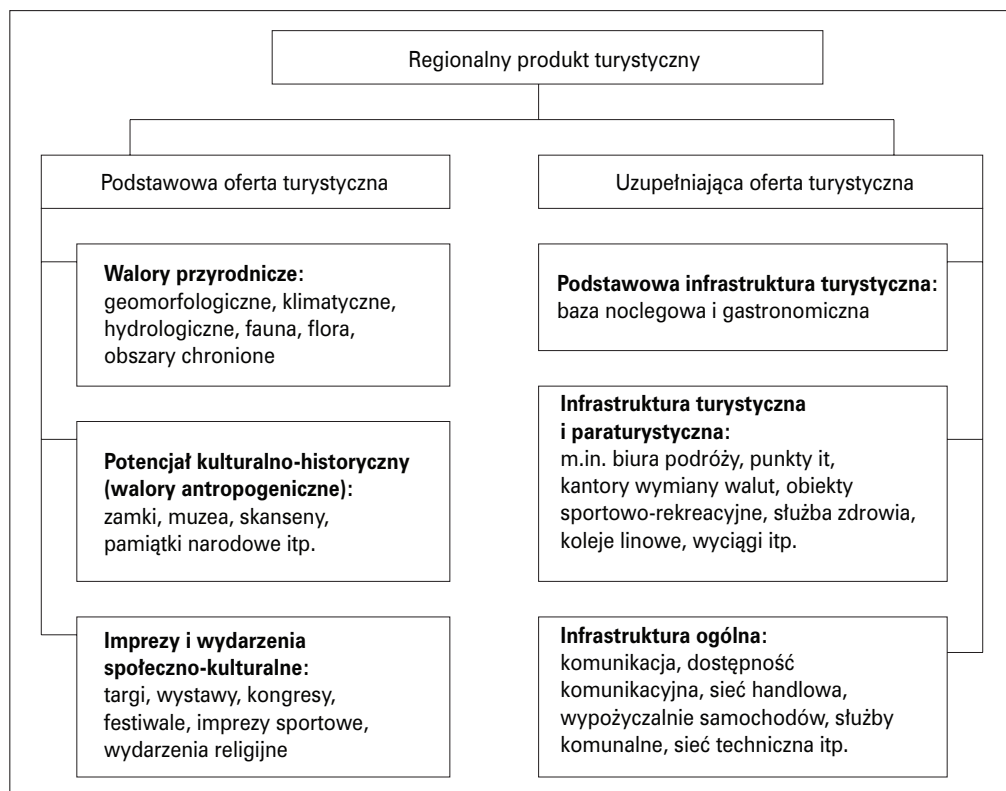
⁷ Wymienione potrzeby stanowią podstawę klasyfikacji rodzajów turystyki, przy przyjęciu motywu wyjazdu jako kryterium rozróżnienia. Szerzej patrz w: W. Gaworecki, *Turystyka*, PWE, Warszawa 2003, s. 22–23, 26–101.

⁸ J. Altkorn, *Marketing w turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 98–99.

⁹ L. Mazurkiewicz, *Planowanie marketingowe...*, *op. cit.*, s. 18–19.

miejsca, które zaspokajają określone potrzeby, będące motywem wyjazdu, druga natomiast reprezentuje sferę usług turystycznych. Produkt turystyczny jest więc kombinacją czy też zestawieniem usług miejsca oraz usług turystycznych.

Rysunek 1. Regionalny produkt turystyczny



Źródło: E. Kiralova, *Marketing destinace cestovnicno ruchu*, Praha, Ekopress 2003, s. 88, cyt. za: P. Gryszel, *Regionalne i lokalne...*, *op. cit.*, s. 25.

Podobną strukturę produktu turystycznego prezentuje E. Kiralova (patrz rysunek 1). W przedstawionym schemacie warto zwrócić uwagę, że podstawowa oferta turystyczna, która reprezentuje usługi miejsca, została zgrupowana w trzech blokach. Przedstawiają one podstawowe potrzeby turysty czy też główne przyczyny wyjazdów. To właśnie elementy z tych zbiorów stanowią podstawowy motyw czy też warunek konieczny przyjazdu do danego regionu. Natomiast uzupełniająca oferta turystyczna decyduje przede wszystkim o kosztach pobytu oraz stopniu zadowolenia turysty.

Produkt turystyczny to kombinacja tych elementów, a zatem nawet usługi, które nie są bezpośrednio związane z turystyką, jak np. sieć handlowa, służba zdrowia czy komunikacja, decydują o jego jakości. Z powodu złożonej struktury regionalnego produktu turystycznego istnieje wiele podmiotów, które go kształtują. Można je sklasyfikować następująco¹⁰:

- władze gminy turystycznej (wszelkie władze lokalne, jeśli regionalny produkt turystyczny jest kształtowany na obszarze większym niż gmina), które są odpowiedzialne m.in. za rozwój infrastruktury techniczno-ekonomicznej turystyki, np. urzędnicy ochrony środowiska, obiekty sportowo-rekreatywne,
- lokalne przedsiębiorstwa turystyczne, dla których usługi turystyczne stanowią podstawę działalności, np. biura podróży, przedsiębiorstwa gastronomiczne,
- przedsiębiorstwa turystyczne, które mają w regionie jedynie swoje oddziały,
- podmioty ukierunkowane na turystykę (uzupełniają podstawową ofertę produktu turystycznego), np. firmy produkujące pamiątki czy wyposażenie turystyczne,
- przedsiębiorstwa, które pośrednio czerpią korzyści z ruchu turystycznego i świadczące usługi towarzyszące, np. firmy ubezpieczeniowe, przedsiębiorstwa budowlane, rzemiosło.

Złożoność podmiotów kształtujących produkt turystyczny powoduje, że stonkowo ciężko jest nim zarządzać i tworzyć go według jednolitej wizji.

Przy tworzeniu produktu turystycznego bardzo istotne jest zapewnienie mu wysokiego poziomu jakości oraz jego właściwa promocja¹¹. Uzupełniająca oferta turystyczna jest tworzona przez pojedyncze przedsiębiorstwa, które są świadome konieczności promowania swojej oferty, przynajmniej na lokalnym rynku, wśród przyjeżdżających turystów. Jednak nie zawsze chcą, nie zawsze je stać, czy też nie zawsze widzą potrzebę promowania podstawowej oferty turystycznej, czyli walorów oraz wizerunku regionu. Za działalność tego typu powinny być odpowiedzialne władze samorządowe, lokalne organizacje turystyczne, stowarzyszenia, czy też inne podmioty tworzone po to, aby świadomie i celowo budować markę regionu. Trzeba się jednak zastanowić, czym jest marka regionu i jak powinna być budowana.

¹⁰ D. Szostak, Rola lokalnej polityki turystycznej w tworzeniu i promocji markowych produktów turystycznych, w: *Markowe produkty...*, *op. cit.*, s. 69.

¹¹ Kwestie te zostaną omówione w dalszej części artykułu.

3. Istota i korzyści z posiadania marki

We współczesnej gospodarce silna marka jest jednym z podstawowych instrumentów konkurowania, który może się stać źródłem długookresowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Instrument ten traktuje się często jako element struktury produktu, jednak nie można nie doceniać jej roli dla przedsiębiorstw. Jak twierdzi prof. J. Altkorn: *właściwie rozumiany branding jest w rzeczywistości synonimem marketingu*¹². Autor ten traktuje markę jako swoiste spoiwo, które łączy i integruje poszczególne zadania marketingowe w przedsiębiorstwie.

Czym jest marka? D. Aaker, zgodnie z *American Marketing Association* stwierdza, że *marka jest to wyróżniająca nazwa i/lub symbol (taki jak logo, znak firmowy lub wzór opakowania), którego celem jest identyfikacja towaru i usługi danego sprzedawcy oraz odróżnienie tego towaru i usługi od oferty konkurentów*¹³. Przytoczona definicja koncentruje się i kładzie nacisk na identyfikacyjną funkcję marki, zgodnie z którą marka ma wyróżniać produkt firmy spośród konkurencyjnych produktów na rynku.

W obecnym podejściu do marki właściwsze się jednak wydaje szersze jej określenie. J. Kall definiuje ją jako *kombinację produktu fizycznego, nazwy marki, opakowania, reklamy oraz towarzyszących im działań z zakresu dystrybucji i ceny, kombinację, która odróżniając ofertę danego marketera od ofert konkurencyjnych, dostarcza konsumentowi wyróżniających korzyści funkcjonalnych i/lub symbolicznych, dzięki czemu tworzy lojalne grono nabywców i umożliwia tym samym osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku*¹⁴.

Definicja ta silniej akcentuje i zwiększa rolę marki w marketingu, podkreśla jej związek z innymi niż produkt elementami marketingu-mix (dystrybucja, cena). Zwrócona jest również uwaga na ostatecznego nabywcę – konsumenta produktu. Przytoczona definicja podkreśla, że wyróżnienie produktu ma służyć dostarczeniu klientowi dodatkowej korzyści, wartości, która będzie związana przede wszystkim z marką, a nie z materialnymi cechami produktu. Silna marka zapewnia korzyści zarówno konsumentowi, jak i producentowi (patrz tabela 1), przy czym należy zauważyć, że wzrost zadowolenia klientów, np. poprzez prestiż użytkowania czy redukcję ryzyka zakupu, jest jednocześnie korzyścią przedsiębiorstwa. Sytuacja taka umożliwi mu stosowanie wyższego poziomu ceny, gwarantuje większą lojalność klientów, czy też obniża koszty marketingu.

¹² J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 13.

¹³ D. Aaker, *Managing Brand Equity*, The Free Press, Nowy Jork 1991, s. 7.

¹⁴ J. Kall, *Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 12.

Tabela 1. Korzyści związane z posiadaniem marki

Korzyści silnej marki względem nabywców	Korzyści silnej marki względem przedsiębiorstw
Umożliwia nabywcy identyfikację produktu oraz związanych z nim korzyści	Wyróżnia produkt spośród innych ofert rynkowych
Gwarantuje niezmienny poziom jakości produktu niezależnie od miejsca nabycia oraz autentyczności jego pochodzenia	Daje szansę budowania lojalności klientów, stymuluje powtarzalność sprzedaży produktu
Minimalizuje proces poszukiwania informacji o produkcie	Pomaga przygotować ofertę dla wyodrębnionych segmentów rynku
Ułatwia zakup niezależnie od miejsca jego dokonywania	Psychologicznie wartościuje produkt
Minimalizuje ryzyko zakupu	Umożliwia pozycjonowanie produktu na mapie percepcji rynku
Podwyższa prestiż nabywcy w otoczeniu	Stabilizuje pozycję rynkową
Daje możliwość kreowania i potwierdzania własnego wizerunku oraz manifestowania statusu, stylu życia, wartości, postaw	Wspomaga promowanie produktu
Tworzy elitarne grupy społeczne	Jest elementem prawnej ochrony produktu
Stwarza większą satysfakcję z posiadania produktu	Umożliwia ustalanie wyższego poziomu cen i pozwala unikać wojen cenowych
Firmy dbają, aby produkty były stale udoskonalane	Zwiększa siłę przetargową w kanałach dystrybucji
Produkt markowy daje satysfakcję etyczną, związaną z odpowiedzialnym stosunkiem ich producentów do środowiska i społeczeństwa	Ułatwia wprowadzanie nowych produktów na rynek
Marka staje się symbolem, przez który nabywcy mogą kreować przekaz dla otoczenia	Daje przewagę nad konkurencją
	Wysoki popyt na produkty markowe pozwala wykorzystać efekty skali produkcji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Zboralski, Nazwy firm i produktów, PWE, Warszawa 2000, s. 31; H. Mruk, I. Rutkowski, Strategia produktu..., *op. cit.*, s. 65–66; M. Braun, Becoming an institutional brand. A long-term strategy for luxury goods, Difo-Druck GmbH, Bamberg 1997, s. 12–14; J. N. Kapferer, Strategic Brand Management. Creating and sustaining brand equity in long term, Kogan Page, London 2000, s. 30; L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy, PWE, Warszawa 2000, s. 343.

4. Specyfika marki turystycznej

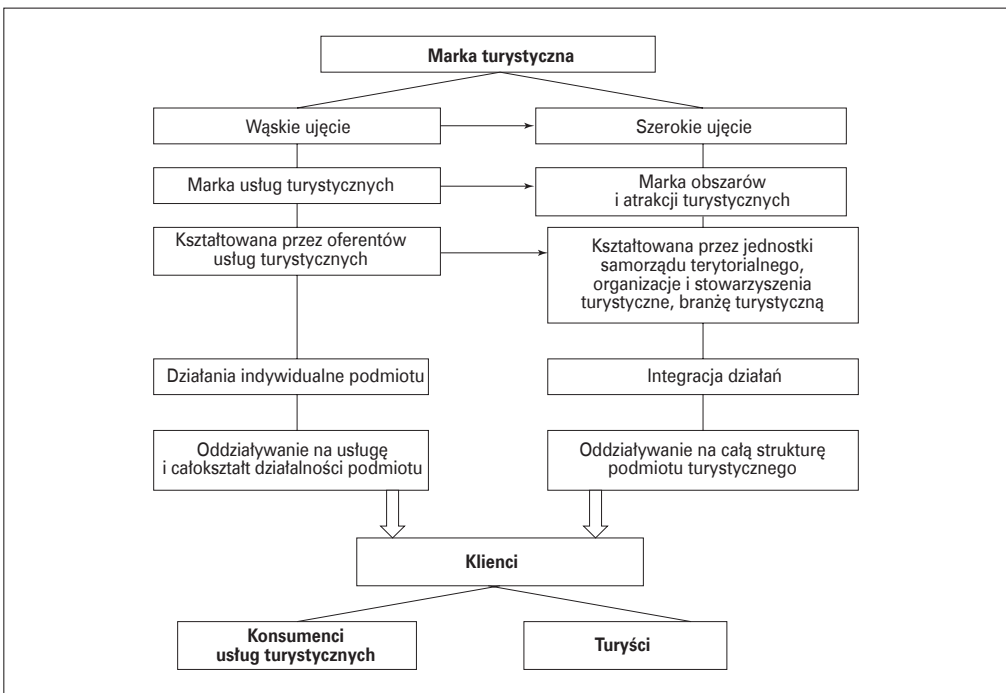
Pewne wątpliwości mogą powstawać przy określeniu istoty marki turystycznej. Z pewnością na jej charakter wpływ ma specyfika produktu turystycznego. Wiąże się z tym pewien dualizm podejścia. Z jednej strony, z markami wiążą się usługi

turystyczne, które są np. świadczone w miejscu destynacji przez hotelarzy, restauratorów, pilotów wycieczek czy przewodników. Z drugiej jednak strony, w szerszym ujęciu produkt turystyczny stanowi kombinację usług turystycznych oraz usług miejsca związanych z występującymi na danym obszarze atrakcjami turystycznymi. Zgodnie z tym podejściem można mówić o marce regionu. A. Panasiuk stwierdza, że ujęcie marki turystycznej może być¹⁵:

- wąskie, analogiczne do marek, które są wykorzystywane w innych sektorach gospodarki,
- szerokie, odnoszone do obszarów i atrakcji turystycznych, jako kompleks działań skierowanych na lokalny produkt turystyczny.

Według tego podziału A. Panasiuk proponuje następującą strukturę produktu turystycznego (patrz rysunek 2).

Rysunek 2. Dualne podejście do struktury marki turystycznej



Źródło: A. Panasiuk, Założenia koncepcji marki turystycznej, „Marketing i Rynek” Nr 8, 2004, s. 4.

Z prezentowanego tu punktu widzenia, większego znaczenia nabiera marka turystyczna w szerokim ujęciu, która może być traktowana jako marka regionu

¹⁵ A. Panasiuk, Założenia koncepcji marki turystycznej, „Marketing i Rynek”, Nr 8, 2004, s. 3.

czy też obszaru. W wąskim ujęciu marka turystyczna może być kojarzona z usługami świadczonymi przez pojedyncze podmioty działające na rynku i, jako taka, jest kształtowana i zależy przede wszystkim od danego przedsiębiorstwa. Trzeba również podkreślić, że usługi turystyczne i marki istniejące na ich bazie wpływają na postrzeganie miejsca destynacji, w którym są świadczone.

W przypadku marki obszaru sytuacja wydaje się bardziej złożona niż w wąskim ujęciu. Po pierwsze, produkt turystyczny jest bardziej skomplikowany niż usługa turystyczna. Po drugie, co już zostało podkreślone, na wizerunek regionu wpływają usługi turystyczne, które są świadczone na danym obszarze przez wiele niezależnych podmiotów. Ponadto, znacznie trudniej wyróżnić podmiot odpowiedzialny za budowanie i zarządzanie marką obszaru. Przyjmuje się zwykle, że funkcję tę powinny spełniać samorządy lokalne albo wszelkiego rodzaju organizacje i stowarzyszenia turystyczne w danym regionie¹⁶. Nie można jednak przyjąć, że kwestia ta jest jednoznacznie rozwiązana. Co więcej, nawet jeśli np. zadania tego podejmą się władze lokalne to napotykają one bariery w zakresie możliwości działania. Wynika to nie tylko z niedostatku środków finansowych, ale też braku uprawnień, związanych z ograniczonymi możliwościami wpływania na podmioty działające w regionie.

W związku z powyższym ważnym warunkiem skutecznego kreowania marki regionu wydaje się współpraca i integracja działań. Umożliwia ona gromadzenie rozproszonych środków finansowych, których nie są w stanie zagwarantować władze lokalne, oraz przeznaczanie ich na ustalone cele. Ułatwia również zespolenie zasobów informacyjnych oraz umiejętności, a także przyczynia się do szybszego przepływu informacji w regionie. W konsekwencji istnieje możliwość prowadzenia profesjonalnych i zakrojonych na większą skalę niż przez pojedyncze podmioty działań marketingowych, których celem ma być stworzenie marki turystycznej regionu. Marka taka przyniesie korzyści wszystkim podmiotom w regionie.

Na tle prowadzonych rozważań A. Panasiuk proponuje następującą definicję marki turystycznej w szerokim ujęciu. *Przez pojęcie to należy rozumieć kompleksowy produkt turystyczny, który jest łatwo identyfikowalny dla potencjalnych turystów i wyróżniający się z oferty rynkowej obszarów konkurencyjnych, reprezentujący*

¹⁶ Przykładem stowarzyszenia marketingowego jest Warsaw Destination Alliance, fundacja mająca na celu zagraniczną promocję Warszawy. Została ona stworzona przez najlepsze hotele w Warszawie, które zdecydowały się współfinansować promocję miasta, aby przyciągnąć do niego więcej turystów. W krótkim czasie do WDA dołączyło kilkadziesiąt firm i instytucji. Stosunkowo szybko po powstaniu, już w 2004 r., udało się zorganizować promocję stolicy w dwóch znanych sieciach informacyjnych BBC World i CNN. Łącznie wyemitowano w nich 243 razy trzydziestosekundowy film reklamowy. Szerzej na temat stowarzyszeń marketingowych patrz w: S. Briggs, Marketing w turystyce, PWE, Warszawa 2003, s. 170–183; P. Krzak, Rola stowarzyszeń i fundacji w promocji turystyki regionalnej, w: Marketing turystyczny regionu, S. Kuśmierski, red., Wydział Zarządzania i Administracji Akademii Świętokrzyskiej im. J. Kochanowskiego w Kielcach, Kielce 2003, s. 97–114.

*stale wysoki poziom jakości*¹⁷. Zaprezentowane podejście znajduje odzwierciedlenie w prezentowanej wcześniej ogólnej definicji marki J. Kall, który podkreślał funkcję marki jako elementu wyróżniającego produkt, jak i zapewniającego konsumentowi dodatkową wartość, związaną m.in. z wysoką jakością.

Warto zaakcentować, że w świadomości ludzi najistotniejszą jest marka obszaru. Gdy potencjalny turysta rozważa wyjazd, jego zainteresowanie konkretnym regionem wynika z wiedzy i percepcji, która dotyczy danego miejsca i atrakcji turystycznych z nim związanych. Można zatem przyjąć, że jest to oddziaływanie pierwotne. Natomiast wpływ marek usług turystycznych, świadczonych w miejscu destynacji, ma charakter wtórny i przede wszystkim utwierdza decyzję wyboru miejsca wyjazdu lub do niej zniechęca, rzadziej zaś wzbudza zainteresowanie danym regionem.

Przykładowo, w Polsce osoby, które rozważają wyjazd w góry, biorą pod uwagę takie obszary, jak np. Bieszczady, Tatry, Podhale, czy też miejsca, jak: Krynica, Muszyna, Zakopane, Bukowina Tatrzańska. To właśnie one funkcjonują w ich świadomości i stanowią pierwsze kryterium wyboru. Jeśli ktoś zdecyduje się na wyjazd w Tatry to należy przypuszczać, że dopiero wtedy przechodzi na poziom usług turystycznych i zaczyna się interesować, jaka jest oferta poszczególnych miejsc. Marki usług turystycznych rzadziej funkcjonują w świadomości społeczeństwa poza obszarem destynacji, np. Hotel Gołębiowski w Mikołajkach. Mogą jednak wpływać na końcowy wybór, np. czy Zakopane, czy Bukowina Tatrzańska.

5. Budowanie marki regionu turystycznego

Jak stwierdzają N. Papadopoulos i L. Heslop, ważną cechą marki obszaru, w przeciwieństwie do marek produktów i wizerunku firmy, jest fakt, że marki zarówno kraju jak i miejsca nie znajdują się pod bezpośrednią kontrolą marketera¹⁸. Postrzeganie obszaru i, w konsekwencji, jego marka (szczególnie w przypadku kraju) jest pod wpływem wielu sygnałów (np. warunki naturalne, produkty, sfera kultury, polityki), które są niezależne od podmiotu odpowiedzialnego za markę miejsca, np. władze rządowe czy samorządowe. Budowanie i zarządzanie marką regionu jest z pewnością trudniejsze niż w przypadku marki produktu, ale jest możliwe i celowe, i dlatego działania z tym związane nie mogą być lekceważone.

D. Lundberg określa marketing miejsca docelowego (ang. *destination marketing*) jako *wysiółek, żeby zidentyfikować co miejsce ma do zaoferowania (produkt), jakie grupy ludzi miałyby czas, pieniądze i chęć przyjechać i przebywać w miejscu*

¹⁷ A. Panasiuk, Założenia koncepcji..., *op. cit.*, s. 4.

¹⁸ N. Papadopoulos, L. Heslop, Country equity and country branding: Problems and prospects, „Brand Management”, April 2002.

(rynek docelowy) oraz jak najlepiej do nich dotrzeć i przekonać ich do przyjazdu¹⁹. Podstawą działań marketingowych musi być produkt. Obszary, które charakteryzują się wyjątkowością i pięknem krajobrazu naturalnego, znanymi wykopaliskami archeologicznymi, ciekawą kulturą lokalną, czy historią i zabytkami, przyciągają turystów dzięki istniejącym już atrakcjom turystycznym. Jeśli natomiast jest ich zbyt mało lub zbyt słaba jest siła ich oddziaływania, muszą zostać podjęte działania, aby zwiększyć atrakcyjność miejsca. Może się to odbywać np. poprzez promowanie i rozwijanie istniejących już walorów miejsca albo tworzenie nowych atrakcji, np. organizowanie imprez kulturalnych lub sportowych.

Bardzo dobrym przykładem marki turystycznej obszaru, która jest świadomie kształtowana, jest St. Moritz – jeden z najbardziej elitarnych kurortów w Europie²⁰. Miejscowość tę można zaliczyć do kategorii produktów luksusowych, o bardzo skutecznie opracowanym wizerunku i jednoznacznie określonym rynku docelowym – osoby zamożne. Posiada ona własne logo (złote słońce) oraz slogan reklamowy – *Top of the World*, który podkreśla najwyższą jakość. Obietnica ta znajduje odzwierciedlenie w poziomie świadczonych usług turystycznych i infrastruktury turystycznej. W St. Moritz jest wyjątkowo dużo hoteli o najwyższym standardzie, salonów sprzedających wyroby luksusowych marek, np. Rolex, Givenchy, Louis Vuitton, a także oddział bankowości prywatnej Credit Swiss Private Banking.

Elementem luksusu są również oferowane rozrywki, jak: kasyno gier hazardowych, nocny kabaret Ritual oraz ekskluzywne restauracje. St. Moritz jest jednak przede wszystkim ośrodkiem narciarskim. Spełnianie tej funkcji musi również być dostosowane do ogólnego wizerunku miejsca. Znajdujące się wokół miasteczka tereny zjazdowe niczym się nie wyróżniają, dlatego stworzono warunki do uprawiania sportów elitarnych i kosztownych, np. narciarstwo konne (jazda na nartach za koniem), narciarstwo spadochronowe (skoki spadochronowe w niedostępnych częściach gór), czy też do zjazdów na skeletonie specjalnym lodowym kanałem. Należy podkreślić, że strategia pozycjonowania St. Moritz jest bardzo precyzyjna. Oferta ta wyraźnie jest adresowana do ludzi zamożnych, ale także do osób chcących się wyróżniać.

Zgodnie z zaprezentowaną definicją marketingu miejsca docelowego D. Lundberga, działania mające na celu kreowanie marki obszaru można podzielić na dwie sfery:

- kształtowanie produktu, a przede wszystkim jego jakości,
- działania marketingowe.

¹⁹ D. E. Lundberg, *The Tourist Business*, Nowy Jork 1990; cyt. za: E. Kastonholz, *Management of Demand as a Tool in Sustainable Tourist Destination Development*, „Journal of sustainable tourism”, No. 5, 2004, s. 389.

²⁰ Szerzej patrz w: J. Pietrzak, *Pozycjonowanie miejscowości turystycznych*, „Marketing i Rynek”, Nr 11, 2004, s. 24–25.

Przyjmując omawianą wcześniej koncepcję produktu turystycznego i marki turystycznej, kwestie związane z jakością również można rozważać w wąskim i szerokim ujęciu. Zgodnie z szerszym podejściem i istotą produktu w tym ujęciu może ona zostać zdefiniowana jako: *kompleks świadczeń, wyrażający się za pośrednictwem wszystkich dóbr i usług nabywanych przez turystę w związku z wyjazdem poza miejsce stałego zamieszkania*²¹. Dążenie do najwyższego poziomu jakości powinno zatem dotyczyć wszystkich składników produktu turystycznego, a więc: zarówno podstawowej oferty turystycznej (walory przyrodnicze, walory antropogeniczne, imprezy i wydarzenia społeczno-kulturalne), jak i uzupełniającej oferty turystycznej (podstawowej infrastruktury turystycznej, infrastruktury turystycznej i paraturystycznej, infrastruktury ogólnej) (patrz rysunek 1, s. 184). Turyści kupujący produkt markowy oczekują satysfakcji na każdym etapie świadczenia usług.

W literaturze przedmiotu do podstawowych funkcji marki zalicza się zwykle funkcje: identyfikacyjną, promocyjną i gwarancyjną²². Pierwsza z nich ma wyróżnić produkt na tle oferty konkurencji, druga powinna ułatwiać komunikowanie z potencjalnym nabywcą, ostatnia zaś ściśle wiąże się z jakością. Marka powinna gwarantować, że będzie dotrzymana obietnica wysokiej jakości produktu i, w konsekwencji, zredukować ryzyko związane z zakupem. Funkcja ta nabiera szczególnego znaczenia w przypadku produktów turystycznych, których dominującą częścią są usługi, a więc produkty niematerialne²³. Nie ma bowiem możliwości sprawdzenia ich przed zakupem, w związku z czym jakość jest szczególnie ważna. Aby proces tworzenia wartości dzięki wysokiej jakości produktu turystycznego zakończył się sukcesem, powinny być spełnione następujące warunki²⁴:

- wszyscy usługodawcy, biorący udział w tworzeniu produktu turystycznego, muszą mieć świadomość znaczenia wysokiej jakości, o której decyduje przede wszystkim brak rozbieżności między oferowanymi usługami a oczekiwaniami nabywców,
- konieczna jest koordynacja działań usługodawców tworzących produkt turystyczny,

²¹ A. Panasiuk, Założenia koncepcji..., *op. cit.*, s. 5.

²² M. Witek-Hajduk, Zarządzanie marką, Difin, Warszawa 2001, s. 30.

²³ Z dominującego usługowego charakteru produktu turystycznego wynikają takie cechy, jak złożoność, komplementarność, jedność procesu wytwarzania, wymiany i konsumpcji, uczestnictwo klienta w procesie produkcji, niemożność wytworzenia na zapas, nieuchwytność i swoisty brak właściciela. Cechy te wpływają na specyfikę produktu turystycznego, m.in. zwiększając ryzyko nabywcy, który w momencie zakupu ma do czynienia z pewną ilością niewiadomych. M. Boruszcak, Znaczenie produktu i jakości usług w turystyce, w: *Markowe produkty...*, *op. cit.*, s. 76. Szerzej na temat specyfiki usług patrz w: A. Payne, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997, s. 20–24.

²⁴ A. Rapacz, Znaczenie jakości dla kształtowania markowych produktów turystycznych, w: *Markowe produkty...*, *op. cit.*, s. 132.

- w kształtowaniu jakości produktów turystycznych, szczególnie w rozumieniu destynacji turystycznej, powinny uczestniczyć władze lokalne oraz instytucje zainteresowane rozwojem turystyki w danym regionie,
- należy realizować przedsięwzięcia zmierzające do rozwoju infrastruktury turystycznej i ogólnej,
- należy tworzyć organizacje, których zadaniem będzie koordynacja działań podmiotów na rzecz podnoszenia jakości produktów turystycznych,
- należy oceniać jakość usług tworzących produkt turystyczny i poprawiać je na bazie wyciągniętych wniosków.

Kształtowanie odpowiedniego poziomu jakości produktu turystycznego jest istotne ponieważ, jak piszą Ph. Kotler i D. Gertner, aby kreowanie marki było efektywne to jej wizerunek, oprócz wiarygodności, prostoty i nastawienia na potrzeby potencjalnego klienta, musi opierać się na rzeczywistości, tzn. w przekazie promocyjnym nie można składać obietnic, które nie będą mogły być zaspokojone²⁵. Jeśliby taka sytuacja zaistniała to niezadowolenie turysty spowodowałoby przekazywanie negatywnych opinii o danym regionie w jego miejscu zamieszkania i, w efekcie, wizerunek marki by się pogorszył.

Produkt o wysokich parametrach jakościowych i wysokiej użyteczności dla konsumenta jest warunkiem koniecznym każdej marki, w tym również marki turystycznej. Nie jest jednak warunkiem dostatecznym. Drugą, obok kształtowania produktu o wysokiej jakości, kluczową sferą kreowania marki, wyróżnioną przez A. Panasiuka, są działania marketingowe. Do podstawowych decyzji marketingowych, jakie muszą podjąć osoby zarządzające marką turystyczną, należy zaliczyć²⁶:

- wybór produktów turystycznych, które będą oznaczane marką (np. region, poszczególne atrakcje turystyczne),
- sposób identyfikacji marki na tle ofert konkurencyjnych (np. nazwa, grafika),
- rynkowy zasięg oddziaływania marki (wybór rynków docelowych pod względem geograficznym, czy charakterystyki potencjalnych adresatów przekazu marketingowego),
- pozycjonowanie marki na tle innych marek rynkowych, dobór wyróżników, na których będzie kształtowany wizerunek marki,
- zakres stosowanych instrumentów marketingowych wspomagających markę.

Decyzje w wymienionych kwestiach oraz działania, będące ich konsekwencją, dotyczą zarówno kształtowania marki w szerokim, jak i wąskim znaczeniu. Jak

²⁵ Ph. Kotler, D. Gertner, Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective, „Brand Management”, April 2002, s. 254.

²⁶ A. Panasiuk, Założenia koncepcji..., *op. cit.*, s. 7, szerzej na temat decyzji, dotyczących działań marketingowych przy kreowaniu marki patrz w: M. Witek-Hajduk, Zarządzanie..., *op. cit.*, s. 83–85.

już podkreślono, są one prowadzone i znajdują się w sferze kompetencji różnych podmiotów. Ważne jest, aby działania te były ze sobą zintegrowane i, aby nie były prowadzone w pełni niezależnie. Przykładowo, jeśli władze lokalne opracują hasło reklamowe regionu to powinno ono być umieszczane na materiałach promujących usługi turystyczne w regionie.

Zanim zostaną podjęte jakiegokolwiek działania mające na celu komunikowanie z rynkiem, zarządzający marką muszą zdecydować się, jaki wizerunek regionu chcą stworzyć. Muszą zdawać sobie sprawę, że różne miejsca przyciągają turystów dzięki różnym walorom i, że jeden obszar nie może zaspokoić wszystkich potrzeb ruchu turystycznego. Tworzenie marki, opartej na wizerunku regionu, wymusza segmentację rynku, np. pod względem atrakcji, których poszukują turyści: piękno krajobrazu, przygoda, kultura, zabytki, imprezy sportowe. W konsekwencji powinny zostać wybrane wyróżniki identyfikujące i budujące wizerunek danego obszaru na tle obszarów konkurencyjnych.

Wizerunek regionu, podobnie jak wizerunek produktu czy firmy, jest kategorią obciążoną wysokim subiektywizmem. Jest on *odzwierciedleniem sposobu postrzegania go przez otoczenie; jest wynikiem zarówno funkcjonujących w społeczeństwie stereotypów, jak i własnych, osobistych doświadczeń i ocen danej osoby, trendów „mody turystycznej”, działalności środków masowego przekazu oraz innych czynników. Na ich podstawie każdy może reprezentować specyficzny sposób postrzegania danego regionu*²⁷. W efekcie różna może być percepcja regionu przez jego mieszkańców, turystów z sąsiednich rejonów i turystów z zagranicy, czy też inaczej będą go postrzegać ludzie młodzi i starsi, bogaci i mniej zamożni itd. Istotą tworzenia wizerunku powinno być dążenie, aby dominującą rolę odgrywał obraz pozytywny i, aby region kojarzył się z produktem turystycznym o wysokiej jakości, zaspokajającym potrzeby wybranej grupy docelowej²⁸.

Osoby czy też zespoły odpowiedzialne za tworzenie marki turystycznej mają do dyspozycji wiele instrumentów oddziałujących na potencjalnych klientów. Pierwszym z nich może być slogan reklamowy, np. Hiszpania – wszystko pod słońcem (*Spain – Everything Under th Sun*). Kolejnym mogą być wszelkiego rodzaju imprezy silnie związane z danym miejscem, np. Karnawał dla Rio de Janeiro czy

²⁷ J. Śniadek, Public relations jako forma promocji turystycznej regionu (na przykładzie gmin powiatu leszczyńskiego), w: *Markowe produkty...*, *op. cit.*, s. 156.

²⁸ Jak pokazują przeprowadzone badania, w przypadku porównywalnych cen i kosztów wyjazdu to właśnie wizerunek miejsca destynacji jest najważniejszym kryterium wyboru. B. Goodall, *How tourists choose their holidays. An analitical framework*, w: B. Goodall, G. Ashworth, red., *Marketing in the Tourism Industry: The Promotion of Destinations Regions*, Routledge, Londyn 1992, s. 1–17; cyt. za: S. O’Leary, J. Deegan, *People, pace, place: Qualitative and quantitative images of Ireland as a tourism destination in France*, „*Journal of Vacation Marketing*”, Vol. 9, No. 3, s. 214.

Festiwal Muzyki Cerkiewnej w Hajnówce. Istotną rolę odgrywają również symbole związane z miejscem, jak: Wieża Eiffla w Paryżu czy Giewont w Zakopanem.

Tabela 1. Formy reklamy możliwe do wykorzystania przy promocji regionu

Forma	Działanie
Reklama prasowa	Ogłoszenie, wkładka, artykuł reklamowy
Reklama telewizyjna i kinowa	Plansza, migawka, film reklamowy, recenzja telewizyjna, programy sponsorowane
Reklama radiowa	Ogłoszenia, audycje reklamowe, piosenki reklamowe, referencje
Reklama wydawnicza	Broszury, foldery, ulotki, listy referencyjne, druki firmowe, druki okolicznościowe, wizytówki, kalendarze, plakaty
Reklama zewnętrzna	Tablice ogłoszeniowe przydrożne, gabloty uliczne, ogłoszenia na ścianach, plansze, szyldy neony, ogłoszenia w środkach komunikacji
Reklama pocztowa	List reklamowy, zaproszenia i inne druki wysłane pocztą, faxem, próbki oraz drobne upominki wysyłane pocztą
Reklama upominkowa – okolicznościowa	Upominki związane z ważnymi datami, wydarzeniami, świętami

Źródło: Marketing turystyczny regionu, S. Kuśmierski, red., Wydział Zarządzania i Administracji Akademii Świętokrzyskiej im. J. Kochanowskiego w Kielcach, Kielce 2003, s. 13–14.

W przypadku komunikowania z rynkiem docelowym, a w efekcie w procesie budowania świadomości i wizerunku marki, nie wolno nie doceniać również roli poszczególnych instrumentów czy środków promocji. Do najważniejszych z nich można zaliczyć: drukowane materiały promocyjne, public relations, reklamę, Internet czy targi²⁹. Te oraz inne instrumenty marketingu są szeroko wykorzystywane przez przedsiębiorstwa produkcyjne czy usługowe przy promocji ich oferty. Mogą one jednak być w podobny sposób wykorzystywane np. przez władze lokalne przy budowaniu marki regionu, co zresztą czasami już występuje, np. billboardy promujące Gdańsk.

6. Podsumowanie

Jednym z podstawowych celów polityki lokalnej jest budowanie przewagi konkurencyjnej nad obszarami, które oferują zaspokojenie zbliżonych potrzeb. W przypadku regionów turystycznych celem rozwoju ma być dążenie do przyciągnięcia

²⁹ Szerzej na temat wykorzystania wymienionych instrumentów promocji w turystyce, patrz w: S. Briggs, Marketing w turystyce, PWE, Warszawa 2003, s. 95–169.

jak największej liczby turystów. Należy podkreślić, że we współczesnej gospodarce konkurencja nie dotyczy tylko przedsiębiorstw i towarów oraz usług przez nie oferowanych. Konkurują również regiony w sferze turystyki.

Korzystne wydaje się spojrzenie na obszar, region z perspektywy marketingowej i wykorzystanie w jego rozwoju dokonań tej dziedziny wiedzy. Obszar recepcji turystycznej można traktować jako swoisty i złożony produkt turystyczny, który należy tak kształtować, aby uzyskać akceptację klientów. W związku z tym powinien charakteryzować się odpowiednim poziomem jakości, zaspokajać potrzeby turystów i być właściwie promowany. Pochodną tych działań, ale również elementem, który je ułatwia, jest marka. To ona pozwala zidentyfikować produkt, zbudować jego pozytywny wizerunek i bardzo często przekonać konsumenta do jego nabycia. Budowanie marek produktów turystycznych wydaje się więc koniecznością. Aby to nastąpiło musi zostać docenione znaczenie marki, co w polskiej rzeczywistości nie zawsze ma miejsce.

7. Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Aaker D., *Managing Brand Equity*, The Free Press, Nowy Jork 1991.
2. Altkorn J., *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999.
3. Altkorn J., *Marketing w turystyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
4. Briggs S., *Marketing w turystyce*, PWE, Warszawa 2003.
5. *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, N. Morgan, A. Pritchard, R. Pride, Elsevier Butterworth Heinemann, Londyn 2004.
6. Gaworecki W., *Turystyka*, PWE, Warszawa 2003.
7. Kall J., *Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001.
8. Kuśmierski S., red., *Marketing turystyczny regionu*, Wydział Zarządzania i Administracji Akademii Świętokrzyskiej im. J. Kochanowskiego w Kielcach, Kielce 2003.
9. Mazurkiewicz L., *Planowanie marketingowe w przedsiębiorstwie turystycznym*, PWE, Warszawa 2002.
10. Panasiuk A., red., *Markowe produkty turystyczne*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2004.
11. Witek-Hajduk M., *Zarządzanie marką*, Difin, Warszawa 2001, s. 30.

Artykuły prasowe i okolicznościowe:

1. Kastholz E., *Management of Demand as a Tool in Sustainable Tourist Destination Development*, „Journal of sustainable tourism”, No. 5, 2004.

2. Kotler Ph., Gertner D., Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective, „Brand Management”, April 2002.
3. O’Leary S., Deegan J., People, pace, place: Qualitative and quantitative images of Ireland as a tourism destination in France, „Journal of Vacation Marketing”, Vol. 9, No. 3.
4. Panasiuk A., Założenia koncepcji marki turystycznej, „Marketing i Rynek”, Nr 8, 2004.
5. Papadopoulos N., Heslop L., Country equity and country branding: Problems and prospects, „Brand Management”, April 2002.
6. Pietrzak J., Pozycjonowanie miejscowości turystycznych, „Marketing i Rynek”, Nr 11, 2004.

Paweł Łagowski
Szkoła Główna Handlowa

Krakowskie Centrum Komunikacyjne – jako przykład złożonego finansowania kapitałochłonnych przedsięwzięć inwestycyjnych

1. Wprowadzenie

W dzisiejszej Polsce na progu XXI w., przechodzącej istotne zmiany natury społeczno-ekonomicznej, coraz bardziej zauważalny jest problem niedostatecznego rozwoju szeroko rozumianych inwestycji infrastrukturalnych. W szczególności odnosi się to do kapitałochłonnej sieci transportowej o ponadlokalnym zakresie oddziaływania przestrzennego (m.in. autostrady, drogi ekspresowe, obwodnice dużych miast).

Powstała luka inwestycyjna jest poważnym problemem gospodarczym, przyczyniającym się w znacznej mierze do zmniejszenia tempa rozwoju ekonomicznego naszego kraju. Stanowi również o obniżeniu pozycji konkurencyjnej Polski na międzynarodowym rynku gospodarczym.

Obecna sytuacja ekonomiczna naszego kraju, a ściślej kondycja finansów publicznych, jednoznacznie wskazuje na brak wystarczających funduszy służących finansowaniu tak kapitałochłonnych inwestycji. Przedstawiony stan prowadzi do postawienia pytania, czy istnieje możliwość zmiany tych negatywnych uwarunkowań?

Artykuł ten przedstawia metodę finansowania inwestycji infrastrukturalnych o nazwie partnerstwo publiczno-prywatne. Pragnąc przybliżyć istotę partnerstwa, należy dokonać charakterystyki trzech wybranych projektów, które zostały zrealizowane dzięki opisywanej metodzie (dwa przedsięwzięcia dotyczą krajów Unii Europejskiej, natomiast trzecie Polski). Szczególną uwagę zwrócono tu na potencjalne możliwości rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego w zakresie finansowania kapitałochłonnych inwestycji infrastrukturalnych występujących w dużych miastach Polski.

2. Ogólna charakterystyka partnerstwa publiczno-prywatnego

Partnerstwo publiczno-prywatne (ppp) jest formą długoterminowej współpracy sektora prywatnego i publicznego przy świadczeniu usług, dzięki czemu obie strony mogą osiągnąć obopólne wymierne korzyści. Podstawową cechą partnerstwa publiczno-prywatnego jest ukierunkowanie na realizację przede wszystkim celów spo-

łącznych danego projektu. Niezwykle istotną zasadą tej koncepcji jest zachowanie przez sektor publiczny odpowiedzialności za zapewnienie odpowiedniego poziomu infrastruktury i świadczenie danego rodzaju usług oraz aktywna współpraca z sektorem prywatnym, prowadząca do efektywnej realizacji danego przedsięwzięcia.

W przedsięwzięciach ppp sektor publiczny i prywatny zachowują własną hierarchię celów i zakres obowiązków, współpracując przy tym na podstawie jasno zdefiniowanego podziału ryzyk i zobowiązań. Wynikiem takiej współpracy jest osiągnięcie relatywnie wyższej jakości usług niż w przypadku ich finansowania w tradycyjny sposób.

Zalety transakcji ppp obejmują szeroki zakres takich społecznych korzyści, jak:

- transfer technologii, w ramach realizacji przedsięwzięcia metodą ppp (od prywatnego inwestora do sektora publicznego),
- wymiana doświadczeń pomiędzy sektorem prywatnym a publicznym w związku z zawarciem współpracy w ramach ppp,
- wysoka jakość infrastruktury, którą uzyskuje się w wyniku zastosowania odpowiednich materiałów i wysokiej jakości wykonanych prac,
- zmniejszenie ryzyka wstrzymania lub opóźnienia budowy obiektu z powodu niewystarczających funduszy publicznych,
- możliwość rozbudowy i poprawy jakości infrastruktury przy ograniczonej konieczności zadłużania się sektora publicznego.

3. Charakterystyka partnerstwa publiczno-prywatnego oraz stanowisko Unii Europejskiej wobec tej formy współpracy

Najogólniej rzecz ujmując, na świecie istnieją dwa podstawowe modele funkcjonowania usług infrastrukturalnych w ramach ppp – francuski i brytyjski.

3.1. Model francuski

Charakterystyczne dla tego modelu jest oddzielenie funkcji właściciela infrastruktury od jej operatora. Właścicielem całego majątku pozostaje sektor publiczny.

Prawne podstawy partnerstwa publiczno-prywatnego we Francji tworzy ustawa *La prevention de la corruption et la transparence de la vie economique et des procedures publiques* z 29 stycznia 1993 r. W tym akcie prawnym przedstawiony jest rodzaj współpracy między sektorem rządowym i prywatnym w ramach ppp, o nazwie *delegations de service public*. Charakterystyczną cechą tego modelu jest to, że właścicielem infrastruktury pozostaje gmina, natomiast operatorem projektu inwestor prywatny. Operator powinien zostać wybrany w drodze przetargu.

Istotną cechą tej grupy związków jest również pozyskiwanie wpływów z opłat użytkowników (choć nie są również wykluczone płatności obciążające sektor publiczny).

W rozumieniu francuskiego ustawodawcy wyróżnić można rodzaje *delegations de service public* (zwanymi także *contrats de service public*):

- *concession de travaux et de service* – instytucja ta w swoim naturalnym charakterze jest bliska koncepcji BOT (*build-operate-transfer*), w myśl której inwestor prywatny, który otrzymał koncesję, przejmuje odpowiedzialność za wybudowanie, finansowanie i eksploatację obiektu, pobierając opłaty od jego użytkowników,
- *concession de services* – inwestor prywatny otrzymuje już istniejący obiekt, jest odpowiedzialny za jego utrzymanie, uzyskuje przychody ze sprzedaży usług,
- *regie interessee* – inwestor prywatny (który realizuje zadanie publiczne) otrzymuje wynagrodzenie w zależności od rezultatów prowadzonej działalności; przedsiębiorca pobiera wprawdzie opłaty od użytkowników, ale pokrywają one tylko pewną część kosztów jednostkowych¹.

3.2. Model brytyjski

W modelu tym cechą charakterystyczną jest połączenie funkcji właściciela infrastruktury i jej operatora. W odróżnieniu od modelu francuskiego to inwestor prywatny staje się podmiotem właścicielskim powstałej infrastruktury.

W 1992 r. powstał w Wielkiej Brytanii program rządowy *Private Finance Initiative*, który został określony jako forma partnerstwa publiczno-prywatnego, łączącego ideę przetargu na zakup dóbr kapitałowych z koncepcją długoterminowego nabywania usług od sektora prywatnego. W 1993 r. ustanowiono tzw. Zespół Finansowania Prywatnego (*Private Finance Panel*), który miał promować realizowanie projektów *Private Finance Initiative*. W następnym roku została wydana przez kanclerza skarbu ogólna wytyczna, zgodnie z którą realizacja inwestycji finansowanych ze środków publicznych powinna być poprzedzona analizą możliwości zastosowania koncepcji finansowania prywatnego (PFI)².

W myśl PFI, zadaniem przedsiębiorców jest wytwarzanie produktów i świadczenie usług, natomiast sektor publiczny odpowiada za ustalanie ramowych polityk i regulacji, podejmuje decyzje co do zakresu usług finansowanych ze środków publicznych i określa ich jakość, kontroluje prawidłowości realizacji zawartych

¹ M. Bitner, Modele partnerstwa publiczno-prywatnego w krajach Unii Europejskiej, Finanse Komunalne, Wydawnictwo Konieczny i Kruszewski, Warszawa 2003, s. 23–24.

² *Ibidem*, s. 25–26.

umów oraz świadczenia tych usług, które ze względów strategicznych powinny być świadczone przez sektor publiczny.

3.3. Stanowisko Unii Europejskiej wobec partnerstwa publiczno-prywatnego

W październiku 2003 r. Rada Europejska zgłosiła wniosek Komisji Europejskiej i Europejskiemu Bankowi Inwestycyjnemu, aby „sprawdzić, jak najlepiej można zmobilizować prywatne środki dla wsparcia Europejskiej Inicjatywy na rzecz Wzrostu” (łączy działania potrzebne do stworzenia warunków regulacyjnych, finansowych i administracyjnych dla rozwoju inwestycji prywatnych i mobilizacji funduszy wspólnotowych z zaproszeniem państw członkowskich) i rozważyć szereg działań, które powinny wspomóc promowanie ppp.

Inicjatywa jest jednym z dokumentów UE w odniesieniu do ppp, przedstawiająca plany i działania, dzięki którym ulegnie przyspieszeniu rozwój tej koncepcji w ramach Wspólnoty. Działania te koncentrowały się głównie na ppp w odniesieniu do sektora transportowego, a ściślej na programie TEN (*Trans – European Networks* – sieć transeuropejska)³.

W kontekście problematyki partnerstwa publiczno-prywatnego na obszarze Unii Europejskiej szczególną uwagę poświęca się takim tematom, jak:

- konieczność przedstawienia właściwych i spójnych ram prawnych,
- obowiązek wyjaśnienia zasad zamówień publicznych w odniesieniu do ppp,
- potrzeba opracowania nowych instrumentów finansowych,
- ustalanie metod wsparcia na szczeblu unijnym,
- rozwój możliwości instytucjonalnych w sektorze publicznym.

4. Studia przypadków partnerstwa publiczno-prywatnego w wybranych krajach Unii Europejskiej

4.1. Autostrada Leeuwarden-Drachten (Holandia)

Projekt ppp (dotyczący drogi N31, znajdującej się w północnej części Holandii), o łącznej wartości ok. 80 mln euro, zakładał przebudowę drogi jednopasmowej na autostradę o dwóch pasach ruchu w obu kierunkach. Opisywany projekt przewidywał finansowanie i utrzymanie nowej infrastruktury oraz istniejącego już odcinka drogi dwupasmowej przez 15 lat po zakończeniu budowy.

Wybrano tę strukturę, by umożliwić Holenderskiej Agencji Autostrad (Rijkswaterstaat) zdobycie doświadczenia w zamówieniach typu Projekt–Budowa–

³ *Ibidem*, s. 30.

Finansowanie–Eksplatacja (DBFO) oraz ocenę wskaźnika korzyści realizowanego przy projekcie ppp.

W tym przypadku godny zauważenia jest fakt, że cena kontraktu typu DBFO była o 13% niższa niż budżet założony przez stronę rządową.

Projekt N31 osiągnął zamknięcie finansowe w grudniu 2003 r. Mechanizm płatności przedstawiał się następująco:

- opłata za dostępność już istniejącej drogi,
- opłata za częściową dostępność w momencie poszerzenia istniejącej drogi,
- jednorazowa opłata w wysokości 40 mln euro (50% kosztów całkowitych) po zakończeniu budowy infrastruktury,
- płatności za dostępność w ciągu 15 lat.

W skład zwycięskiego konsorcjum Waldawei.com wchodziły takie podmioty, jak: Dura Vermeer, Balast Nadam Inra oraz Rogal BAM Groep. Powodzenie tego projektu przyczyniło się do dalszego wykorzystania formuły ppp przy budowie infrastruktury drogowej w Holandii.

Partnerstwo pp musi być obecnie rozpatrywane jako alternatywa pod kątem przydatności do realizacji wszystkich projektów infrastruktury transportowej, których wartość przekracza 112,5 mln euro⁴.

4.2. Wiadukt Millau (Francja)

Most wiszący Millau łączy brzegi rzeki Tarn na południu Francji, został otwarty 14 grudnia 2004 r. Należy do najdłuższych i najwyższych mostów tego typu na świecie o długości 2,46 km. Zawieszony jest nad lustrem rzeki 270 m, a jego całkowita wysokość do wierzchołka pylonów wynosi 343 m. Most zaprojektował brytyjski architekt Lord Norman Foster.

Wartość tego projektu ppp wynosiła 394 mln euro i obejmowała budowę wiaduktu Millau, stanowiącego płatny odcinek autostrady A75 między Clermont-Ferrand i Béziers. Proces przetargowy rozpoczęto na początku 2000 r. i przewidywał oddzielną koncesję w oparciu o myto, według francuskiego podejścia standardowego „Delegation de Services Publics”.

Wynik przetargu został ogłoszony w marcu 2001 r., a umowę koncesji podpisano z Eiffage S.A. w maju 2001 r. Budowę rozpoczęto w grudniu 2001 r., a zakończono w maju 2004 r. Most został włączony do ruchu 16 grudnia 2004 r.

Uczestnicy przetargu mogli sami proponować długość okresu koncesyjnego, mając przy tym na uwadze minimalizację wartości bieżącej netto (NPV) płatności rządowych i myta.

⁴ Strona internetowa firmy PricewaterhouseCoopers.

Kontrakt przyznano na podstawie 75-letniej koncesji, bez wsparcia czynników rządowych. Ryzyko popytowe zostało w całości przekazane firmie Eiffage, na podstawie przyjętych przez tego inwestora prywatnego założeń co do wysokości myta⁵.

5. Przykład projektu ppp w Polsce (Krakowskie Centrum Komunikacyjne)

W latach powojennych Kraków przeżywał głębokie strukturalne przeobrażenia. Przykładem tego była budowa nowej dzielnicy miasta o nazwie Nowa Huta wraz z kombinatem. Wyraźnie uległa zwiększeniu ludność tego miasta oraz jego potencjał przemysłowy, przyczyniając się do wzrostu jego znaczenia na gospodarczej mapie Polski.

Zmiany te nie znalazły odpowiedniego odzwierciedlenia w rozwoju infrastruktury komunalnej, która jest niezbędna do prawidłowego rozwoju dużego miasta. Szczególnie było to zauważalne na przykładzie inwestycji komunikacyjnych o miastotwórczym znaczeniu.

W okresie powojennym rozpoczęto w Krakowie dyskusję na temat funkcjonalnej przebudowy jego centrum. Miano tu na myśli stworzenie wielopodmiotowego kompleksu komunikacyjnego (m.in. budowa Regionalnego Dworca Autobusowego, wielopoziomowych obiektów drogowych, tuneli, tras szybkiego ruchu) o ponadlokalnym zakresie oddziaływania przestrzennego. Wynikało to przede wszystkim z wcześniej opisywanego rozwoju miasta oraz niewystarczającego i nierównomiernego rozkładu infrastruktury komunalnej (zwłaszcza kapitałochłonnej). Szczególnie miało to swoje zastosowanie w przypadku ścisłego centrum Krakowa, które nie spełniało już swoich funkcji przynależnych przeobrażeniom strukturalnym dużego miasta w Polsce.

Pragnąc nadać temu terenowi należy mu wielkomiejski charakter, w latach 70. XX w. został przedstawiony projekt urbanistyczny Krakowskiego Centrum Komunikacyjnego (KCK). Z tak sprecyzowanych planów wyłania się obraz nowego centrum Krakowa, jako integralnej części nowoczesnej metropolii w środkowej Europie.

Krakowskie Centrum Komunikacyjne w ogólnej koncepcji programowej składa się z szeroko pojętej infrastruktury komunalnej (sieci wodno-kanalizacyjne, gazowe, jak też tunele, drogi szybkiego ruchu, linie tramwajowe). W skład tego centrum wchodzi też obiekty kubaturowe, pełniące rolę komunikacyjną (m.in. Regionalny Dworzec Autobusowy). Oddzielną ważną składową częścią tego Centrum, jednak ściśle z nim funkcjonalnie związaną, jest budowa galerii handlowo-usługowej, która stanowi fragment komercyjny tego przedsięwzięcia.

⁵ Strona internetowa firmy PricewaterhouseCoopers.

Jednak podstawową cechą tego Centrum jest funkcja komunikacyjna (o lokalnym, jak i ponadlokalnym zakresie oddziaływania przestrzennego), która istotnie przyczynia się do zmiany znaczenia tego miejsca na mapie Krakowa, nadając mu miastotwórczy charakter.

Niewątpliwie tak nowoczesne obiekty komunikacyjne, o ponadlokalnym zakresie oddziaływania przestrzennego, należą do wysoce kapitałochłonnych przedsięwzięć inwestycyjnych. Biorąc pod uwagę stan finansów publicznych, a szczególnie budżetów samorządowych, należy stwierdzić, że jednostki te nie byłyby w stanie jedynie z własnych środków sfinansować tego typu inwestycji.

W związku z tym zaczęto poszukiwać dodatkowych źródeł finansowania Krakowskiego Centrum Komunikacyjnego. Próby te przyniosły oczekiwane rezultaty, opisywane przedsięwzięcie otrzymało finansowanie z różnych podmiotów instytucjonalnych. Drogi szybkiego ruchu, jak ul. Wita Stwosza uzyskały finansowanie ze środków budżetu miejskiego, ciąg ulic Pawia oraz Nowa Pawia otrzymały potrzebne fundusze z programów strukturalnych Unii Europejskiej. Budowa linii szybkiego tramwaju, wraz z tunelem mieszczącym się na terenie Krakowskiego Centrum Komunikacyjnego, zostały sfinansowane dzięki środkom otrzymanym z Europejskiego Banku Inwestycyjnego. Natomiast realizacja budynku Regionalnego Dworca Autobusowego otrzymała wydatne wsparcie dzięki funduszom pochodzącym od województwa małopolskiego.

Niezwykle istotnym podmiotem współfinansowania miejskiej infrastruktury na terenie KCK stał się również inwestor prywatny, odpowiedzialny za projekt i budowę centrum handlowo-biurowego (odpowiada on m.in. za powstanie wielopoziomowego parkingu samochodowego oraz części nowego układu drogowego, a także za modernizację sieci wodociągowo-kanalizacyjnej).

Dokonując analizy studium przypadku Krakowskiego Centrum Komunikacyjnego, autor próbował dowieść tezy potwierdzającej skuteczność sfinansowania najbardziej kapitałochłonnych przedsięwzięć infrastrukturalnych występujących w dużych miastach w Polsce, z udziałem wielopodmiotowej struktury, w której uczestniczy również kapitał prywatny.

5.1. Ulica Pawia i Nowa Pawia

Jedną z kluczowych inwestycji komunikacyjnych na terenie Krakowskiego Centrum Komunikacyjnego jest ul. Pawia i Nowa Pawia. W ramach tego projektu przewiduje się zrealizowanie przebudowy istniejącej ul. Pawiej, a także jej przedłużenia do węzła z al. 29 Listopada wraz ze skrzyżowaniami ulic wlotowych, przedłużenie ul. Szlak do ul. Nowej Pawiej, przebudowę ul. Warszawskiej na odcinku Szlak – węzeł z al. 29 Listopada, budowę przystanku autobusów miejskich przy ul. Kurniki, budowę przejścia podziemnego przy Politechnice Krakowskiej oraz

wybudowanie linii tramwaju tradycyjnego wzdłuż ul. Pawiej, która połączy węzeł Basztowa–Lubicz z linią szybkiego tramwaju na odcinku do ul. Kamiennej wraz z korektą węzła Basztowa–Lubicz. Projektowana ul. Pawia jest podzielona na dwa odcinki o różnej kategorii funkcjonalnej.

Pierwszy odcinek, południowy, od skrzyżowania ul. Pawia–Lubicz–Westerplatte do ul. Szlak, to ulica kategorii „L”, o dwóch pasach ruchu i obustronnych zatokach postojowych. Począwszy od skrzyżowania ul. Pawia–Szlak do al. 29 Listopada ul. Pawia jest ulicą kategorii „Z” (zbiorcza), dwujezdniową z pasem rozdzielającym w środku, wydzielonym torowiskiem i podziemnym przejściem dla pieszych w rejonie Politechniki Krakowskiej.

W ramach tego przedsięwzięcia przewiduje się zakończenie budowy istniejącego odcinka tunelu drogowego pod dworcem PKP (w zakresie prac konstrukcyjnych o długości ok. 140 m). Trasa tunelowa o nazwie W-Z zaprojektowana jest jako ulica kategorii „Z” (zbiorcza) o przekroju dwujezdniowym. Przyjmuje początek na zachodniej krawędzi tunelu, łączy się w skanalizowanym skrzyżowaniu z ul. Pawia–Szlak, a po stronie wschodniej z ul. Wita Stwosza.

Wykonawcą inwestycji została firma Budimex-Dromex S.A. oraz Ferrovial Agroman S.A. Cena kontraktowa (bez VAT) wynosi 9,84 mln euro.

5.2. Ulica Wita Stwosza (robocza nazwa „Galicyjska”)

Drugą niezwykle ważną arterią komunikacyjną, znajdującą się na terenie Krakowskiego Centrum Komunikacyjnego, jest ul. Wita Stwosza. Przebiega ona po wschodniej stronie torów kolejowych od ul. Lubomirskiego do al. 29 Listopada.

Powyższe przedsięwzięcie obejmowało wybudowanie układu drogowego z estakadą o długości ok. 590 m, zjazdem do tunelu drogowego pod Dworcem Głównym PKP, węzłem przy wjeździe na istniejącą ponad peronami płytą parkingową (tzw. płytę Centrum), węzłem drogowym łączącym nową trasę z al. 29 Listopada wraz z elementami towarzyszącymi (chodniki dla pieszych, ścieżki rowerowe, zagospodarowanie zieleni, ekrany akustyczne, sygnalizacja świetlna). W zakresie tego projektu znajdowało się również dokończenie budowy przejścia podziemnego Rakowicka–Lubomirskiego.

Nowa ulica wraz z Trasą Kotlarską poprzez istniejącą al. Powstania Warszawskiego oraz ul. Lubomirskiego jest częścią ciągu drogowego od al. 29 Listopada do ul. Nowohuckiej oraz dalej, poprzez ul. księdza Tischnera i Turowicza do obwodnicy autostradowej.

Ulica Wita Stwosza łączy Rondo Mogiłskie z al. 29 Listopada i al. Trzech Wieszczów, domykając ostatecznie drugą obwodnicę miasta, przyczynią się w znacznym stopniu do ograniczenia ruchu kołowego i tramwajowego w ul. Lubicz i innych

ulicach, które przylegają bezpośrednio do zabytkowego zespołu Starego Miasta. Ulica ta usprawnia także dojazd i odjazd z dworca kolejowego Kraków Główny.

Inwestorem tego przedsięwzięcia jest miasto Kraków, generalnym wykonawcą Budostal 5 S.A., natomiast wartość inwestycji wyniosła 43 mln złotych.

5.3. Ulice Lubicz–Rakowicka

Dopełnieniem funkcjonalnym przedstawianych tras komunikacyjnych jest ciąg ulic Lubicz–Rakowicka. W 2006 r. Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego przyznał Krakowowi ponad 27 mln euro na realizację projektu „Zintegrowany transport publiczny w aglomeracji krakowskiej – etap I”.

Jednym z trzech finansowanych z tego projektu zadań jest budowa pasu tramwajowo-autobusowego w ciągu ul. Lubicz wraz z przebudową ul. Rakowickiej.

Przedsięwzięcie to wpisuje się w strategię rozwoju województwa małopolskiego, gdyż z połączenia w ciągu ul. Lubicz korzystają nie tylko mieszkańcy miasta Krakowa, ale także całego regionu. Wymienione tu ulice mają znaczenie strategiczne dla miasta, będąc funkcjonalnie związane między innymi z zadaniami budowy I linii krakowskiego szybkiego tramwaju od pętli Kurdwanów przez rondo Mogiłskie do pętli Kamienna Góra oraz z Krakowskim Centrum Komunikacyjnym.

5.4. Krakowski szybki tramwaj

Krakowski szybki tramwaj stanowi rdzeń komunikacyjny przedstawianego w tym rozdziale Centrum. Inwestycja ta obejmuje budowę nowej, a częściowo także przebudowę istniejącej, linii tramwajowej między osiedlem Kurdwanów a pętlą przy ul. Kamiennej w Krakowie.

Aktualnie zrealizowano część trasy od strony osiedla Kurdwanów do ul. Wielickiej oraz zmodernizowano trasę tramwaju od ul. Wielickiej do ronda Grzegórzeckiego (której koszt wyniósł ponad 50 mln złotych – lata 1999–2000).

Na projekt i realizację pozostałej części trasy od ronda Grzegórzeckiego do Pętli Kamienna Góra został przygotowany i przeprowadzony przez Agencję Rozwoju Miasta przetarg publiczny, który wygrała turecka firma Guris. Umowa została podpisana 9 lipca 2003 r. ARM S.A. pełni funkcję jednostki zarządzającej przedsięwzięciem „Krakowski Szybki Tramwaj, linia N-S, etap I Kurdwanów–Kamienna Góra”. Jej zadaniem jest wdrażanie projektu szybkiego tramwaju.

Przebieg trasy szybkiego tramwaju będzie następujący:

- z Kurdwanowa do pętli na ul. Kamiennej wzdłuż ulic: Witosy, Nowosądeckiej, Wielickiej, Limanowskiego, Na zjeździe, Starowiślną, Dietla, Grzegórzecką, al. Powstania Warszawskiego do ronda Mogiłskiego, za którym trasa szybkiego tramwaju zostanie wprowadzona do częściowo już istniejącego

tunelu pod ul. Lubomirskiego i Dworcem Głównym, z wylotem w okolicy Politechniki Krakowskiej i, dalej, do ul. Kamiennej.

Linia szybkiego tramwaju na terenie Krakowskiego Centrum Komunikacyjnego będzie przebiegać następująco:

- odcinek 2 (część tunelowa tramwaju po zachodniej stronie dworca PKP Kraków Główny). Obejmuje przystanek „Politechnika” i dwa odcinki tunelowe z obu stron przystanku. W całości nowo projektowany.
- odcinek 3a (część trasy tramwaju na terenie kolejowym). Obejmuje przystanek „Dworzec” i fragmenty tuneli po stronie przystanku. Konstrukcja nośna przystanku i tuneli zrealizowana jest w 100%.
- odcinek 3b (część trasy tunelu po wschodniej stronie stacji PKP Kraków Główny w istniejącym tunelu pod ul. Lubomirskiego). W całości zrealizowany, wymaga dodatkowych elementów wynikających z dostosowania do istniejących przepisów budowlanych.

18 marca 2005 r. firma Guris, turecki wykonawca zadania, wypowiedział ARM S.A. umowę. Pierwszego kwietnia 2005 r. mijał termin wypowiedzenia ARM S.A. W terminie objętym wypowiedzeniem, postępując zgodnie z procedurami FIDIC, uznała ona wypowiedzenie Gurisa za bezzasadne i wezwała tureckiego wykonawcę do podjęcia i kontynuowania objętych umową prac. 17 kwietnia 2005 r. ARM S.A. wypowiedziała umowę firmie Guris.

25 października 2005 r. podpisano aneks do budowy miasta Kraków oraz konsorcjum Budimex-Dromex, zgodnie z którym konsorcjum stanie się wykonawcą realizacji prac konstrukcyjno-budowlanych, obejmujących obiekty krakowskiego szybkiego tramwaju (od wykonanego przez firmę turecką tunelu, do projektowanego wyjazdu tramwaju z tunelu na powierzchnię terenu przed wiaduktem w ciągu al. 29 Listopada).

Na odcinku tym (o łącznej długości ponad 300 mb) powstanie w stanie surowym tunel tramwajowy nietypowych sekcji przejściowych od strony dworca PKP Kraków Główny i od strony ul. Nowej Pawiej, typowy odcinek tunelu tramwajowego oraz stacja Politechnika (z przejściem podziemnym i klatkami schodowymi). Zakres prac obejmuje roboty ziemne, konstrukcyjne (żelbetonowe) oraz izolacyjne.

5.5. Regionalny Dworzec Autobusowy

Regionalny Dworzec Autobusowy, położony nieopodal dworca PKP Kraków Główny, tworzy z nim wspólną, uzupełniającą się funkcjonalną całość komunikacyjnych obiektów kubaturowych, o ponadregionalnym zakresie oddziaływania przestrzennego.

25 października 2005 r. nastąpiło uroczyste otwarcie Regionalnego Dworca Autobusowego w Krakowie. Całkowity koszt budowy zamknął się w kwocie 26 mln złotych. 6 mln złotych pochodziło z kontraktu wojewódzkiego na lata 2001–2003,

dalsze 6 mln złotych otrzymano z budżetu województwa małopolskiego na objęcie udziałów w spółce RDA. Zebrane środki finansowe pozwoliły na sfinansowanie konstrukcji płyty górnej dworca, robót drogowych na płycie dolnej, robót elektroinstalacyjnych, kotłowni i magazynu opału oraz budynku dworca.

Dworzec ma 32 stanowiska odjazdowe na konstrukcji dwupoziomowej z niezależnymi wjazdami oraz budynek dworca, w którym znajdują się m.in. kasy biletowe, poczekalnie, centrum informacyjne, punkty handlowo-usługowe. Budowę dworca realizowała firma Budimex-Dromex S.A. Województwo małopolskie sfinansowało również budowę drogi dojazdowej do dworca o wartości 1,6 mln złotych.

Udziałowcami spółki Regionalny Dworzec Autobusowy w Krakowie sp. z o.o. są:

- województwo małopolskie,
- gmina miejska Kraków,
- Państwowa Komunikacja Samochodowa S.A. w Krakowie.

Regionalny Dworzec Autobusowy przejął obsługę przewozów pasażerskich na terenie Krakowa (przewozy regionalne, krajowe oraz międzynarodowe).

5.6. Ogólna charakterystyka centrum handlowo-biurowego „Galeria Krakowska”

Powierzchnia handlowa „Galerii Krakowskiej” będzie obejmowała 60 tysięcy metrów kwadratowych (ponad 250 sklepów i punktów usługowych oraz liczne kawiarnie i restauracje), kolejne 10 tysięcy metrów kwadratowych zajmą powierzchnie biurowe (jedno z największych, luksusowych centrów handlowych w Polsce).

Generalnym wykonawcą tej inwestycji został holding budowlany „Strabag”. Przedsięwzięcie ma kosztować 250 mln euro, przez co stanie się największym projektem firmy ECE (deweloper tej inwestycji) w Polsce. Przy budowie galerii pracuje 1500 osób, a 2000 znajdzie w niej zatrudnienie po zakończeniu budowy tego przedsięwzięcia.

„Galeria Krakowska” wchodzi w skład unikatowego projektu architektonicznego „Nowe Miasto”. Projekt ten znajduje się w pobliżu krakowskiego Starego Miasta (pomiędzy dworcem PKP Kraków Główny, placem Kolejowym i ul. Pawią), które stanowi bezcenną skarbnicę obiektów zabytkowych. W skład „Nowego Miasta”, oprócz opisywanej inwestycji, wchodzić będzie zespół hotelowy oraz centrum wystawienniczo-kongresowe. Na drugim i trzecim piętrze „Galerii Krakowskiej” mieścić się będą nowoczesne o wysokim standardzie biura. W części podziemnej centrum powstanie dworzec kolejowy, do którego będzie prowadzić pasaż handlowy od strony placu Kolejowego oraz od ul. Pawiej (dojście czynne całą dobę). Na dachu galerii będzie parking dla zmotoryzowanych klientów. Parking powstanie również nad płytą centrum. Zgodnie z informacjami inwestora przed-

siewzięcia, pasażerowie korzystający z dworca kolejowego lub autobusowego za pozostawienie samochodu na parkingu nie będą płacić.

Pod koniec 2006 r. pomiędzy istniejącym budynkiem poczty a budynkiem galerii rozpocznie się budowa czterogwiazdkowego hotelu, liczącego 150 pokoi. Oddanie go do użytku planowane jest pod koniec 2007 r.

Centrum handlowo-biurowe oraz hotel stanowią pierwszy etap zagospodarowania terenów w sąsiedztwie dworca. W 2007 r. planowane jest rozpoczęcie budowy jeszcze dwóch hoteli oraz biurowców i zespołu mieszkaniowego pomiędzy galerią a wiaduktem nad ul. Warszawską. Po zakończeniu inwestycji zabudowane zostanie dziewięć hektarów ziemi.

Dzięki bezpośredniemu dostępowi do dworca kolejowego PKP Kraków Główny, zintegrowaniu z miejskim transportem (autobusy, tramwaje, szybkie tramwaje) oraz małej odległości od Starego Miasta, „Galeria Krakowska” stanie się jednym z najbardziej dostępnych i najczęściej odwiedzanych centrów handlowych w Polsce. Należy przy tym zauważyć, że krakowski Dworzec Główny wraz z sąsiednim Regionalnym Dworcem Autobusowym tworzą jeden z najważniejszych węzłów komunikacyjnych w Polsce (codziennie z obiektów znajdujących się na terenie Krakowskiego Centrum Komunikacyjnego korzysta ok. 100 000 osób).

ECE właściciel „Galerii Krakowskiej” to największa na europejskim rynku firma zajmująca się inwestowaniem, wykonywaniem i wynajmowaniem centrów handlowych, pasaży oraz galerii. Inwestor ten znany jest z rewitalizacji dużych dworców kolejowych oraz portów lotniczych na świecie. Przez prawie 40 lat swojej działalności stworzył ponad 70 centrów handlowych (o łącznej powierzchni ponad 2 mln metrów kwadratowych), zapewniających przyjemne połączenie zakupów z atrakcyjnymi sposobami spędzania czasu.

Zespół ECE reprezentuje ponad 1800 doświadczonych specjalistów, dbających na każdym etapie o jak najlepsze wykonanie projektów, których ogólna wartość osiągnęła blisko 8,4 miliardów euro. W Polsce dotychczas ECE zrealizowała dwa projekty inwestycyjne: „Galerię Łódzką” oraz „Galerię Dominikańską” we Wrocławiu.

Partnerem firmy ECE w budowie tego projektu jest HGA Capital, będący funduszem nieruchomości, znanym z finansowania inwestycji deweloperskich (centra handlowo-usługowe, biurowce, hotele, apartamenty). Należy on do HSH Nordbank Group. Projekty finansowane przez HGA Capital znajdują się w Niemczech, Stanach Zjednoczonych, Węgrzech, w Czechach, Polsce, Austrii i Wielkiej Brytanii.

Opisywana inwestycja przyczyni się zapewne do zasadniczej jakościowo architektonicznej i funkcjonalnej zmiany centrum Krakowa.

6. Podsumowanie

Przez wiele ostatnich lat snuto rozmaite pomysły oraz programy dotyczące obszaru przylegającego bezpośrednio do starego dworca PKP Kraków Główny. Dopiero w latach 70. XX w. powstały bardziej szczegółowe projekty dotyczące Krakowskiego Centrum Komunikacyjnego. Jednak przez długie lata wizje te nie doczekały się realizacji. W latach 90. XX w. rozpoczęto tylko budowę nowoczesnych peronów oraz parkingu wielopoziomowego. Był to zaledwie pewien początek zmian, które miały się dokonać w tym rejonie miasta w późniejszym czasie.

Dynamiczny rozwój prac związanych z budową obiektów kubaturowych, jak i infrastruktury komunalnej, na terenie należącym do Krakowskiego Centrum Komunikacyjnego nastąpił dopiero w pierwszej dekadzie XXI w. Nierozzerwalnym elementem Krakowskiego Centrum Komunikacyjnego jest również centrum handlowo-biurowo-hotelowe o nazwie „Galeria Krakowska”, która łączy w sobie elementy rynku komercyjnego z funkcjami o charakterze publicznym. Realizacja tego centrum następuje w tym samym czasie co budowa miejskich inwestycji infrastrukturalnych.

Zakres prac budowlanych przedsięwzięć infrastruktury komunikacyjnej (m.in. ulice: Wita Stwosza, Pawia, Nowa Pawia, Lubicz, Rakowicka, tunel dla szybkiego tramwaju, Regionalny Dworzec Autobusowy) wraz z powstawaniem tak dużego i nowoczesnego wielofunkcyjnego centrum sprawia, że jest to największy projekt o zakresie technicznym i kapitałochłonnym w Polsce (całkowita wartość przedsięwzięcia Krakowskiego Centrum Komunikacyjnego wraz z budową centrum handlowo-biurowego „Galeria Krakowska” będzie wynosiła ok. 1 150 mln złotych).

Realizacja Krakowskiego Centrum Komunikacyjnego wymusza współdziałanie licznych firm wykonawczych (m.in. z zakresu budownictwa ogólnego, drogowego, inżynieryjnego), a także przedsiębiorstw szeroko pojętego segmentu instalacyjnego. W związku z tym wzrasta zapotrzebowanie na wykwalifikowaną siłę roboczą, jak również popyt na odpowiednie surowce i materiały, które są niezbędne do realizacji tej inwestycji. Podsumowując tę część rozważań, należy stwierdzić, że przedsięwzięcie to, o tak dużym zakresie wykonawstwa technicznego, będzie przyczyniać się do lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego.

Powstanie Krakowskiego Centrum Komunikacyjnego będzie pierwszym, na taką skalę, projektem transportowym w dużych polskich miastach. Wówczas na ściśle określonym obszarze, znajdującym się w centrum miasta, zaistnieją w funkcjonalnej komunikacyjnej całości obiekty wchodzące w skład opisywanego centrum (m.in. dworzec PKP Kraków Główny, Regionalny Dworzec Autobusowy, linia tradycyjnego i szybkiego tramwaju wraz z tunelem, obwodnica śródmiejska). W takim przypadku będzie też można powiedzieć o realizacji wielopodmiotowego

i współzależnego ośrodka, stanowiącego integralną część Krakowa o wybitnie miastotwórczym charakterze. Zakres oddziaływania przestrzennego centrum będzie niejednorodny, w zależności od zasad funkcjonalności poszczególnych obiektów. Dzięki budowie Krakowskiego Centrum Komunikacyjnego zostanie uporządkowana kwestia związana z transportem lokalnym, regionalnym, krajowym, jak też i międzynarodowym. Wobec tego beneficjentem powstania centrum będą mieszkańcy Krakowa oraz licznie odwiedzający to miasto przybysze.

Realizacja tak wielkiego przedsięwzięcia spowoduje niewątpliwie zmiany akcentów w postrzeganiu, pod względem przestrzennym, poszczególnych części miasta. Dotychczas bowiem Kraków znany był w Polsce, i na świecie, głównie ze swoich pięknych i licznych zabytków, teraz zaś, w wyniku powstania tak nowoczesnego i architektonicznie ciekawego centrum, ma możliwość zaistnienia w szeroko rozumianej opinii publicznej jako miasto łączące w sobie tradycję z nowoczesnością. Krakowskie Centrum Komunikacyjne stać się może bowiem wizytówką Krakowa, która przysporzy mu miana nowoczesnej metropolii XXI w.

Niezwykle istotną kwestią związaną z budową tak dużych i kapitałochłonnych projektów inwestycyjnych jest możliwość ich finansowania. W związku z trudną sytuacją finansów publicznych, wpływającą także na niewystarczającą ilość środków dostępnych na wydatki (zwłaszcza inwestycyjne) jednostek samorządu terytorialnego, muszą one szukać innych źródeł ich zaspokojenia. W takiej sytuacji rodzi się pytanie dotyczące sposobu wyjścia z trudnej finansowej rzeczywistości. Na tym przykładzie można zauważyć pozytywny wpływ dodatkowych źródeł finansowania (m.in. inwestorów prywatnych) na przebieg budowy wybranego przedsięwzięcia. Krakowskie Centrum Komunikacyjne dzięki przedstawionym środkom jest sukcesywnie i w sposób płynny realizowane, zmieniając przez to obraz miasta. Widzimy dużą liczbę podmiotów zaangażowanych w proces finansowania Krakowskiego Centrum Komunikacyjnego. Stronę publiczną reprezentuje budżet państwa (Regionalny Dworzec Autobusowy), samorząd miasta Krakowa (m.in. ul. Wita Stwosza), pozostałe źródła finansowania to środki unijne (m.in. budowa szybkiego tramwaju) oraz inwestor prywatny centrum handlowego (modernizacja infrastruktury drogowej znajdującej się na terenie KCK).

Przy tej okazji warto bliżej przyjrzeć się strukturze organizacyjnej oraz finansowej przedsięwzięcia. Szczególnie istotne dla samej idei partnerstwa publiczno-prywatnego w przypadku Krakowskiego Centrum Komunikacyjnego jest podpisane porozumienie między władzami miasta Krakowa a przedstawicielami inwestora galerii handlowo-biurowej odnośnie do umowy infrastrukturalnej. W umowie tej inwestor zobowiązywał się względem miasta do partycypacji w finansowaniu modernizacji i budowy ulic oraz realizacji tunelu drogowego. Wszystkie te inwestycje znajdują się na terenie Krakowskiego Centrum Komunikacyjnego.

Przechodząc do poszczególnych przedsięwzięć w ramach powstającego KCK, należy zauważyć, że modernizacja i budowa ul. Pawiej i Nowej Pawiej jest finansowana przy udziale środków gminy Kraków oraz inwestora prywatnego „Galerii Krakowskiej”. W przypadku ul. Wita Stwosza inwestycja została sfinansowana tylko z funduszy miasta Krakowa. Natomiast koszt remontu ulic Rakowickiej oraz Lubicz (30 mln złotych) jest podzielony równomiernie pomiędzy gminę Kraków (50% ze środków w ramach dokapitalizowania Miejskiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego) oraz fundusze unijne. Szczegółowe finansowanie budowy szybkiego tramwaju na obszarze KCK wyglądało następująco. Na początek kwietnia 2006 r. wykonano prace budowlane z udostępnionych przez EBOR środków finansowych na kwotę 1,7 mln euro. Dodatkowo ARM S.A. uzyskała zgodę EBOR na kontynuację robót tunelowych po zachodniej stronie Dworca Głównego PKP, na kwotę 3,2 mln euro, co związane jest z możliwością dokończenia budowy ul. Nowej Pawiej oraz „Galerii Krakowskiej”.

Harmonogram realizacji kontraktu Krakowski Szybki Tramwaj po zachodniej stronie Dworca Głównego PKP, dostosowany jest do realizacji budowy Nowej Pawiej, której wykonanie warunkuje oddanie we wrześniu 2006 r. „Galerii Krakowskiej”, realizowanej przez firmę ECE. Całkowita wartość robót, która jest związana z budową Krakowskiego Szybkiego Tramwaju w 2005 r. zamknęła się kwotą 10,74 mln złotych (netto), w 2004 r. firma Guris wykonała prace na kwotę 9,85 mln złotych (netto). Natomiast zakres wykonanych robót w 2006 r. (na koniec marca) wynosi 2,8 mln złotych (netto). Regionalny Dworzec Autobusowy został sfinansowany ze środków pochodzących z budżetu państwa, samorządu województwa małopolskiego oraz gminy Kraków.

Takie połączenie źródeł finansowania stwarza wysokie prawdopodobieństwo realizacji danej nawet kapitałochłonnej inwestycji w zamierzonym czasie, gdyż z jednej strony istnieje proces stałości i terminowości otrzymywania środków, a z drugiej występuje efektywność ich wykorzystania.

Należy zauważyć, że w latach wcześniejszych oraz obecnie, mimo ogólnych niekorzystnych relacji w odniesieniu do środowiska ppp w naszym kraju, jednak nastąpiła realizacja wielu przedsięwzięć w ramach tej formy współpracy.

Niewątpliwie uchwalenie ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym oraz wydanie aktów wykonawczych do niej (28 lipca 2005 r. – aktualnie nie ma wydanych do niej aktów wykonawczych, co w sposób naturalny powoduje brak jej wdrożenia w życie), a także pozyskiwanie przez polskie jednostki samorządowe środków finansowych pochodzących z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, przyczynią się jednoznacznie do zwiększenia realizacji opisywanych projektów w dużych miastach.

Należy zauważyć, że w warunkach polskich rozwiązaniem finansowania kapitałochłonnych inwestycji infrastrukturalnych, występujących w dużych miastach, może być wielopodmiotowa struktura składająca się z jednostek publicznych oraz prywatnych.

Na przykładzie Krakowskiego Centrum Komunikacyjnego widzimy pozytywny wpływ opisywanej struktury finansowania na płynność realizacji tego przedsięwzięcia oraz na efektywność wykorzystywania niezbędnych funduszy. Natomiast pomocą ze strony państwa, w ramach tych projektów, może być udzielenie różnego rodzaju gwarancji oraz poręczeń finansowych, dzięki czemu znacznie zmniejszyłoby się podstawowe ryzyko realizacji tego typu przedsięwzięć.

Z pozytywnych efektów tego nowoczesnego projektu korzystać będą nie tylko mieszkańcy Krakowa, ale, co jest niezmiernie ważne, także podmioty gospodarcze.

W czasach globalizacji właśnie takie inicjatywy będą się przyczyniać do wzrostu atrakcyjności poszczególnych dużych polskich miast w oczach potencjalnych inwestorów, gdyż spowodują wzrost potencjału i konkurencyjności naszych jednostek samorządowych w ich międzynarodowym współzawodnictwie gospodarczym.

7. Bibliografia

1. Bitner M., Modele partnerstwa publiczno-prywatnego w krajach Unii Europejskiej, Finanse Komunalne, Wydawnictwo Konieczny i Kruszewski, Warszawa 2003.
2. strona internetowa firmy PriceWaterhouse Coopers.
3. strona internetowa firmy ECE Projektmanagement.
4. strona internetowa Agencji Rozwoju Miasta Krakowa.
5. strona internetowa Amerykańskiej Izby Przemysłowo-Handlowej w Polsce.

Summary

Mariusz Zygierewicz

Uniform Banking Supervision in Europe

The paper describes the actions taken within the European Union, concerning the proposed direction of changes in the way banking supervision is organized in the context of cross-border operation of banks. Accordingly, the Author presents the concepts of leading supervision and uniform banking supervision, commenting on the benefits and disadvantages of both solutions in the context of the Polish banking sector.

Mariusz Zygierewicz

The challenges facing co-operative banks, in the context of their current financial balance

The paper contains an analysis of conditions for development of the co-operative banking sector in Poland. External and the internal factors influencing financial balance of those banks are presented. According to the Author, further operation of co-operative banks on the basis of the existing development strategy will lead to gradual marginalizing of those institutions in the Polish financial market.

Jerzy Nowakowska, Krzysztof Borowski

The Mongolian Stock Exchange

The publication presents the data concerning the principles of operation of the Mongolian Stock Exchange in Ulan-Bator. The analysis is aimed at appointing possible scenarios of development for the Mongolian capital market, analogically to other emerging markets.

Krzysztof Borowski

Chosen transaction systems used by day traders

The publication presents the basic techniques used by day trading stock exchange investors, i.e. the stochastic pop method, the method of signals to buy or to sell generated by the stochastic oscillator during the first 30 minutes of quotation, the gap analysis, the O/C oscillator for day trading, the system of consecutive closing rates.

Maciej Mindur

Corruption and the role of state in economic development

The publication presents factors responsible for the phenomenon of corruption worldwide, with particular regard for the role of state in creating economic development. The Author indicates, that reducing significance of the state's institutions without defining and implementing developmental strategies, may result in severely adverse macro-economic effects.

Agnieszka Cenkier

Reflections on implementation of bylaw for the act on the public private partnership

The paper presents the state of development of the public private partnership projects in the context of introduction of the bylaw for the act on public private partnership of July 2005. The Author indicates the main problems connected with implementation of the new regulations, considering the existing institutional and economic conditions.

Hoang Tien Nguyen, Bolesław Kuc

Systemic character of the changes in implementation processes of ERP-type computing solutions

The paper deals with implementation of ERP systems, indicating complexity of their construction. The Authors analyse multidimensional and strictly interrelated factors of change management in the context of systemic, organisational and computing conditions.

Yuriy Veremiyenko

Deposit guarantee systems as elements of the network of financial security in Poland and Ukraine

The paper attempts to conduct a comparative institutional analysis of the guarantee systems in Poland and Ukraine, focusing on the principles of their operation, the manners and forms of granting aid to endangered banks, as well as the methods of financing the funds.

Małgorzata Nowecka

On-line banking in Poland – the current state and perspectives for development

The Author presents the results of her survey research concerning popularity of on-line banking in Poland. The paper contains an analysis of the demographic profile of the users of on-line bank accounts and preferences of customers regarding functionality of remote methods of communication with banks.

Grzegorz Górski

Electronic transactions in Poland: payment habits and development of data communication networks

The paper comments on confidence in electronic transactions as a factor determining the development of e-commerce and availability of electronic services. The Author presents the results of the analysis of payment habits of Polish consumers and the level of their confidence in electronic means of payment.

Krzysztof Kaźmierczak

Logistic analysis of duration of individual stages of a customer service process

The publication presents ways of reducing the time devoted to processing of orders, regarding them as an element of corporate competitive advantage. The Author indicates, that rationalisation of logistic operation leads to increased added value created within the selling process.

Ewa Sońta-Drażkowska

The influence of project management upon creation of goodwill

The paper comments on the topic of influence of project management upon creation of goodwill. In this context, three chosen maturity models of project organisation are presented, which can be used for measuring the level of development of project management competence, i.e. CMMI, PMMM and OPM3.

Maciej Dębski

A tourist area brand as an element of regional development of tourism

The paper presents the concept of tourist brand based on a dual character of a tourist product, i.e. the dimension of describing a place of destination, and the dimension of individual service providers making their offers. The Author includes a description of particular actions aimed at creating a regional brand.

Paweł Łagowski

The Krakow Communications Centre – a case study of complex financing for capital-intensive investments

The paper presents methods of financing investments in infrastructure, based on public private partnerships. The described case studies serve the Author to present potential directions of development of public private partnerships in Poland.