

**STUDIA I PRACE  
KOLEGIUM  
ZARZĄDZANIA  
I FINANSÓW**

**ZESZYT NAUKOWY 96**



**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie**

# SKŁAD RADY NAUKOWEJ „ZESZYTÓW NAUKOWYCH” KZiF

prof. dr hab. Janusz Ostaszewski – przewodniczący  
dr hab. Ryszard Bartkowiak, prof. SGH – vice przewodniczący  
prof. dr hab. inż. Jan Adamczyk  
dr hab. Stefan Doroszewicz, prof. SGH  
prof. dr hab. Jan Głuchowski  
dr hab. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska, prof. SGH  
prof. dr hab. Jan Kaja  
dr hab. Jan Komorowski, prof. SGH  
prof. dr hab. Tomasz Michalski  
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  
prof. dr hab. Teresa Słaby  
dr hab. Marian Żukowski, prof. UMCS

## Recenzenci

dr Maria Aluchna  
dr Henryk Bąk  
dr Barbara Bojewska  
dr Wiktor Bołkunow  
dr Emil Bukłaha  
dr hab. Andrzej Fierla, prof. SGH  
prof. dr hab. Jacek Grzywacz  
dr Jan Koleśnik  
dr Rafał Mrówka  
prof. dr hab. Maria Romanowska  
dr Teresa Taranko  
dr Barbara Woźniak

## Redaktor

Krystyna Kawerska

## Asystent techniczny

Ewa Niewiarowicz

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2009

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 Rady Naukowej .....	5
<b>CZĘŚĆ PIERWSZA</b>	
ARTYKUŁY PRACOWNIKÓW NAUKOWYCH .....	7
<i>Privatesourcing</i> , czyli partnerstwo publiczno-prywatne jako forma globalnego <i>sourcingu</i> Wiktor Bołkunow, Arkadiusz Derkacz .....	9
Polski system wspierania eksportu, ze szczególnym uwzględnieniem instrumentów finansowych Andrzej Nikolańczuk .....	35
Efekty synergii operacyjnych w transakcjach fuzji i przejęć Celina Sołek .....	52
Identyfikacja kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu K. S. Camerona i R. E. Quinna, na przykładzie mikroprzedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego – wyniki badań empirycznych Michał Adam Leśniewski .....	61
Analiza uwarunkowań powstania problemu opcji walutowych w Polsce – perspektywa przedsiębiorstw Paweł Niedziółka .....	75
Efektywność grup kapitałowych Maria Aluchna .....	89
Badania nad zbiorem inherentnych właściwości plakatu reklamowego spostrzeganego przez studentów Magdalena Westfal, Stefan Doroszewicz .....	103
<b>CZĘŚĆ DRUGA</b>	
ARTYKUŁY UCZESTNIKÓW STUDIÓW DOKTORANCKICH W KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW .....	123
Przyczyny kryzysu na rynku kredytów <i>subprime</i> oraz jego wpływ na światowy system gospodarczy Kamila Grzesiak .....	125
Spółeczna Odpowiedzialność Biznesu (SOB) w instytucjach finansowych w Polsce Część I. Zarys teoretyczny koncepcji Model SOB dla instytucji finansowych Radosław Kitala .....	133
Kluczowe czynniki rozwoju rynku samochodów osobowych w Polsce w latach 1998–2007 Mikołaj Adamowicz .....	149
Istota zarządzania procesowego w przedsiębiorstwie Maria Nadolna .....	177
Współczesne zarządzanie marką Małgorzata Ostrowska .....	196
Summary .....	209



## OD RADY NAUKOWEJ

Przekazujemy w Państwa ręce kolejny zeszyt „Studiów i Prac Kolegium Zarządzania i Finansów”. Zawiera on artykuły pracowników Kolegium oraz uczestników prowadzonych przez Kolegium studiów doktoranckich.

Artykuły są poświęcone aktualnym zagadnieniom ekonomii, nauk o finansach oraz nauk o zarządzaniu. Stanowią one wynik studiów teoretycznych głęboko osadzonych w badaniach empirycznych polskiej gospodarki, a także gospodarek innych krajów, przede wszystkim członków Unii Europejskiej.

Pozostajemy w przekonaniu, że przedłożone opracowania spotkają się z Państwa życzliwym zainteresowaniem oraz, co byłoby szczególnie cenne, staną się przyczynkiem do polemiki i dalszych owocnych badań.

Życzymy Państwu przyjemnej lektury.

W imieniu Rady Naukowej – Ryszard Bartkowiak



**CZĘŚĆ PIERWSZA**

**ARTYKUŁY PRACOWNIKÓW NAUKOWYCH**





## ***Privatesourcing*, czyli partnerstwo publiczno-prywatne jako forma globalnego *sourcingu***

### **1. Wprowadzenie**

W gospodarce światowej od początku XXI wieku dochodzi do nieustannych zmian i fluktuacji. Proces globalizacji<sup>1</sup>, integracji, rozwój technologii, wzrost poziomu wiedzy i świadomości globalnej ludzi domaga się nowych systemów zarówno światopoglądowych, jak i gospodarczych, mikro i makroekonomicznych. W tej rzeczywistości gospodarka światowa staje się przestrzenią gdzie powstają nowe trendy i koncepcje w jej zarządzaniu i organizowaniu. Każda z gospodarek krajowych jest bezpośrednio związana z tymi globalnymi przemianami. Nie można pozostać „pod kloszem”, separując się od tych zagadnień. Co więcej, każda z gospodarek krajowych również wpływa na globalną gospodarkę. Polska gospodarka w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat przeszła drogę gruntownych przemian i restrukturyzacji, od gospodarki planowej do wolnorynkowej. Proces „polskiej” globalizacji gospodarczej i społecznej doprowadził, i wciąż jeszcze prowadzi, do nieustannych zmian, za którymi często jeszcze nie potrafimy nadążyć. Zaszły istotne zmiany w kierunku wolnego rynku. W tej polskiej rzeczywistości makroekonomicznej istnieje wiele obszarów, które funkcjonują już zgodnie z globalnymi zasadami organizacji i zarządzania, ale są jeszcze jednak pewne przestrzenie w gospodarce, które musimy wypełnić światową i ekonomiczną logiką.

Jednym z obszarów, który domaga się rozwoju w kierunku światowych standardów, jest optymalizacja realizacji zadań o charakterze użyteczności publicznej w formule partnerstwa publiczno-prywatnego. Metoda ta jest znana na świecie już od kilkudziesięciu lat. W Polsce to zagadnienie jest obecne od lat 90. XX wieku. Patrząc z perspektywy globalnej, partnerstwo publiczno-prywatne jest stosunkowo istotnym elementem w gospodarkach krajowych, mającym wpływ na ich wskaźniki makroekonomiczne. W tym świetle autorzy chcieliby spróbować wpisać partnerstwo publiczno-prywatne w proces globalizacji, zaproponować nowe pojęcie, którego znaczenie zostanie wyjaśnione w niniejszym opracowaniu. Mowa o *privatesourcingu*, czyli partnerstwie publiczno-prywatnym (PPP) w procesie

<sup>1</sup> W. Bołkunow, Prawne aspekty fuzji i przejęć na rynku kapitałowym UE, Polska w UE – strategie rozwoju, perspektywy i problemy, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.

globalnego *sourcingu*. Postawiona teza brzmi następująco: czy *privatesourcing*, jako PPP, wpisuje się w rzeczywistość globalnego *sourcingu*?

Wyjaśnienie zagadnienia procesu *privatesourcingu* wymaga omówienia dwóch głównych procesów ekonomicznych, których bezpośrednio dotyczy. W pierwszej kolejności mowa jest o partnerstwie publiczno- prywatnym. Jest to najważniejszy element postawionego zagadnienia. Dlatego najpierw odpowiemy na pytanie: czym jest partnerstwo publiczno- prywatne, na czym polega, jakie ma cechy charakterystyczne? Opisując ten proces realizacji inwestycji publicznych, opieramy się przede wszystkim na nowej polskiej ustawie z dnia 19 grudnia 2008 roku o partnerstwie publiczno- prywatnym (Dz.U. 2009, Nr 19, poz. 100). W tym opracowaniu koncentracja skupia się na polskiej rzeczywistości gospodarczej. Zaprezentowana została rzeczywistość gospodarcza, w którą partnerstwo publiczno- prywatne miało zostać w sposób metodologiczny wpisane. Proces globalnego *sourcingu* to zagadnienie, które będzie tu omówione. Autorzy pokazują kilka definicji tego procesu, w jaki sposób wpisuje się on w światową globalizację, ukazują również swoisty dynamiczny model globalnego *sourcingu*, który bezpośrednio został wykorzystany do uzasadnienia procesu *privatesourcingu*. PPP, jako formuła realizacji określonych zadań, została ukazana w pryzmacie zasad i reguł rządzących procesem globalnego *sourcingu*. Rozważaniom przyświecało pytanie: czym jest *privatesourcing*?

## 2. Partnerstwo publiczno- prywatne

Partnerstwo publiczno- prywatne w polskiej rzeczywistości istnieje już od kilkunastu lat. Jest to niestety tylko, i wyłącznie, egzystencja teoretyczna. Od 2005 roku w Polsce obowiązywała pierwsza ustawa o partnerstwie publiczno- prywatnym<sup>2</sup>. Miała ona stworzyć swoistą przestrzeń legislacyjną w polskiej rzeczywistości, na bazie której miały być realizowane przedsięwzięcia publiczne w ramach współpracy między sektorami publicznym i prywatnym. Rzeczywistość polityczna, gospodarcza, a także mentalność polskiej polityki bardzo szybko skorygowała te założenia. Doprowadziło to do tego, że nie zrealizowano żadnego przedsięwzięcia w formule partnerstwa publiczno- prywatnego w czasie obowiązywania tej ustawy. Wbrew tym negatywnym doświadczeniom istniała grupa ludzi, w tym przedstawiciele polskiego biznesu, którzy poprzez doświadczenia innych państw chcieli doprowadzić w Polsce do umożliwienia realizacji zadań publicznych w tej formule. W tym kontekście powstał najpierw projekt, a później nowa ustawa

---

<sup>2</sup> Por. Ustawa z dnia 28 czerwca 2005 roku o partnerstwie publiczno- prywatnym (Dz.U. 2005, Nr 169 poz. 1420), (dalej StUPPP).

o partnerstwie publiczno-prywatnym<sup>3</sup>. Akt ten dzisiaj stanowi ramy prawne, tworząc swoistą przestrzeń legislacyjną, która w polskiej rzeczywistości ma ogromne szanse umożliwić zrealizowanie wielu zadań publicznych w formule partnerstwa publiczno-prywatnego.

Nowa ustawa: *określa zasady współpracy podmiotu publicznego i partnera prywatnego w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego [którego] przedmiotem ... jest wspólna realizacja przedsięwzięcia opartego na podziale zadań i ryzyk pomiędzy podmiotem publicznym i partnerem prywatnym*<sup>4</sup>. Po dokładniej i gruntownej analizie nowej ustawy, po wysłuchaniu wielu wypowiedzi i uczestnictwu w licznych konferencjach, a także na podstawie własnych przemyśleń autorzy doszli do pewnych wniosków na temat istoty partnerstwa publiczno-prywatnego. *Partnerstwo publiczno-prywatne jest długookresową współpracą podmiotu publicznego i partnera prywatnego, mającą na celu wspólną realizację przedsięwzięcia o charakterze użyteczności publicznej, opartą na umówionym podziale zadań i ryzyk we wspólnie skonstruowanej strukturze organizacyjnej*<sup>5</sup>. Definicja ta pokazuje istotę idei samego partnerstwa oraz najważniejsze jego elementy. Istotą naszego partnerstwa jest bez wątpienia fakt współpracy. Jest to swoisty aksjomat istotowy partnerstwa. Bez niego nie można mówić o partnerstwie w kontekście nowej ustawy. Współpraca ta jednak nie może być wyobcowana od pozostałych elementów tego procesu.

Co zatem jest przyczyną naszego partnerstwa publiczno-prywatnego? Co nadaje ruch dalszym kolejnym elementom tego schematu? Ustawa mówi nam, że: *przedmiotem partnerstwa publiczno-prywatnego jest wspólna realizacja przedsięwzięcia*<sup>6</sup>. Przedsięwzięciem zaś, według ustawy, jest budowa lub remont obiektu budowlanego, świadczenie usług, wykonanie dzieła bądź też inne świadczenia połączone z utrzymaniem lub zarządzaniem składnikiem majątkowym<sup>7</sup>. Definicja partnerstwa publiczno-prywatnego mówi jednak o wspólnej realizacji przedsięwzięcia o charakterze publicznym. Bardzo mocno podkreśla się owy charakter użyteczności publicznej. Dlaczego? Otóż, dlatego że to właśnie jednostki samorządu terytorialnego (dalej JST) są podmiotem, od którego w praktyce wszystko się zaczyna. *Niezależnie bowiem od posłużenia się pojęciem „zadania publicznego” w ustawie o partnerstwie publiczno-prywatnym, każdy podmiot publiczny będzie mógł angażować się w partnerstwo tylko w zakresie, w jakim mieści się ono w jego zakresie działalności. Najczęściej, zatem – ze względu na charakter*

<sup>3</sup> Por. Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 roku o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz.U. 2009, Nr 19 poz. 100), (dalej UPPP).

<sup>4</sup> Art. 1 UPPP.

<sup>5</sup> A. Derkacz, Partnerstwo publiczno-prywatne w kontekście nowej ustawy, [www.arkadiuszderkacz.prv.pl](http://www.arkadiuszderkacz.prv.pl)

<sup>6</sup> Art. 1 ust. 1 UPPP.

<sup>7</sup> Por. art. 2 pkt 4 UPPP.

*podmiotów publicznych – przedmiotem partnerstwa będzie wykonywanie zadań publicznych*<sup>8</sup>. W konkretnej gminie istnieje konieczność zaspokojenia zbiorowej potrzeby społeczeństwa w rozumieniu ustawy o samorządzie gminnym<sup>9</sup>. To jest początek wszystkiego – zadanie publiczne. Nie inwestycja komercyjna, ale przedsięwzięcie użyteczności publicznej. Uproszczając trochę i opierając się na praktyce, w formule partnerstwa publiczno-prywatnego należałoby zrealizować np. zakład przetwarzania odpadów, a zaoszczędzony w ten sposób kapitał zainwestować na drodze np. zamówienia publicznego w budowę parku wodnego.

Do realizacji tak rozumianego przedsięwzięcia w formule partnerstwa publiczno-prywatnego podmiotowi publicznemu konieczny jest partner prywatny. Ważne jest, że to JST wybiera partnera z sektora prywatnego. Sposób wyboru jest też jasno określony. Wyboru partnera prywatnego dokonuje się na dwa możliwe sposoby. Mowa jest o tym w art. 4 ust. 1 i 2 UPPP. Stąd wiemy, że wyboru partnera prywatnego dokonuje się według nowej ustawy o koncesjach<sup>10</sup> bądź też zgodnie z PZP<sup>11</sup>. Uzależnione jest to od sposobu wynagradzania partnera prywatnego za jego wkład w realizację przedsięwzięcia. Jeżeli partner prywatny otrzymuje wynagrodzenie w formie prawa do pobierania pożytków z przedmiotu partnerstwa, bądź też samo prawo wraz z zapłatą sumy pieniężnej, to wyboru dokonuje się na podstawie przepisów ustawy o koncesjach. W pozostałych przypadkach w sprawie wyboru mają zastosowanie przepisy PZP. To odniesienie do innych aktów prawnych ma zastosowanie jedynie co do formy samego wyboru. Kryteria, które tutaj obowiązują, są określone w art. 6 nowej ustawy. Najlepsza oferta potencjalnego partnera prywatnego powinna przedstawiać najkorzystniejszy bilans wynagrodzenia oraz bilans innych kryteriów odnoszących się do danego przedsięwzięcia<sup>12</sup>. Jest to najistotniejsze kryterium wyboru partnera prywatnego. Wynika to jednak z różnych przesłanek. Należy tu wymienić, za nową ustawą o PPP, dwie zasadnicze kwestie. Podział zadań i podział ryzyk związanych z realizacją konkretnego zadania między podmiotem publicznym a partnerem prywatnym<sup>13</sup>. Ma to bezpośredni wpływ na ostateczny bilans również wynagrodzenia. Drugim istotnym kryterium będą terminy i wysokość potencjalnych płatności lub innych świad-

---

<sup>8</sup> Sejm Rzeczypospolitej Polskiej VI Kadencji, Uzasadnienie do projektu ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym, Druk sejmowy Nr 1180, Warszawa 2008, [www.orka.sejm.gov.pl](http://www.orka.sejm.gov.pl), s. 6, (dalej: Uzasadnienie do ustawy o ppp).

<sup>9</sup> Por. Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (Dz.U. 2001, Nr 142 poz. 1591 z późn. zm.).

<sup>10</sup> Por. Ustawa z dnia 9 stycznia 2009 roku o koncesjach na roboty budowlane i usługi (Dz.U. 2009, Nr 19 poz. 101).

<sup>11</sup> Por. Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 roku – Prawo zamówień publicznych (Dz.U. 2007, Nr 223 poz. 1655 z późn. zm.).

<sup>12</sup> Por. art. 6 ust. 1, Ustawa o ppp.

<sup>13</sup> Por. art. 6 ust. 2, Ustawa o ppp.

czeń podmiotu publicznego, jeżeli oczywiście są one planowane<sup>14</sup>. Ustawodawca daje jeszcze możliwość korzystania z innych kryteriów oceny, którymi są:

- 1) *podział dochodów pochodzących z przedsięwzięcia pomiędzy podmiotem publicznym i partnerem prywatnym;*
- 2) *stosunek wkładu własnego podmiotu publicznego do wkładu partnera prywatnego;*
- 3) *efektywność realizacji przedsięwzięcia, w tym efektywność wykorzystania składników majątkowych;*
- 4) *kryteria odnoszące się bezpośrednio do przedmiotu przedsięwzięcia, w szczególności jakości, funkcjonalność, parametry techniczne, poziom oferowanych technologii, koszt utrzymania, serwis*<sup>15</sup>.

W ten sposób doszliśmy do jednego z najważniejszych elementów partnerstwa publiczno-prywatnego, którym jest umowa partnerska. Warto jednak podkreślić, że samą umowę nie można traktować, jako *sui generis* odrębny i kolejny element całej składanki, której na imię PPP. Cały proces negocjacji oraz praca nad ostateczną formą oferty partnerstwa, zmierzający do wyboru partnera prywatnego, ma swoją, naturalną kontynuację w formalnym już modelowaniu owego partnerstwa. To właśnie modelowanie, formalizacja idei konkretnego partnerstwa nosi znamiona umowy partnerstwa publiczno-prywatnego. Dokument ten nadaje swoistą i niepowtarzalną strukturę naszego partnerstwa. Umowa partnerska z jednej strony wiąże strony w celu osiągnięcia określonego celu, a z drugiej strony w sposób bezpośredni akcentuje aspekt współdziałania partnerów publicznego i prywatnego. Ta współpraca ma zaowocować osiągnięciem celu przedsięwzięcia. Istotny jest tu fakt, że nowa ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym daje nam możliwość w sposób praktycznie nieograniczony modelować samą współpracę. Wspólne najbardziej szczegółowe ustalenia, które zrodziły się w czasie całego procesu negocjacji, powinny znaleźć się w umowie partnerskiej. Jeszcze ważniejsze jest to, że ta właśnie możliwość poukładania współpracy doprowadzi do optymalnej wspólnej realizacji zadania publicznego, gdyż to jest cel partnerstwa publiczno-prywatnego. Umowa partnerska *implicite* tworzy oryginalny model i formę konkretnego partnerstwa.

Kolejnym istotnym elementem partnerstwa jest podział zadań i ryzyk pomiędzy partnerów. Ta cecha podkreśla i kurczowo koresponduje z istotowym aksjomatem naszego partnerstwa, jakim jest współpraca. Współpraca partnerów publicznego i prywatnego wymusza wzajemny kompromis i ustępstwo. Każda ze stron, w drodze negocjacji, określa wspólnie swoje zadania, obowiązki związane z realizacją inwestycji, co sprowadza się do ponoszenia określonych ryzyk powodne-

<sup>14</sup> Por. art. 6 ust. 2 pkt 2, Ustawa o ppp.

<sup>15</sup> Art. 6 ust. 3, Ustawa o ppp.

nia przedsięwzięcia. Mówiąc trochę kolokwialnie, istnieje potrzeba porozumienia się i podzielenia obowiązkami oraz ryzykiem z nich wynikającym, aby osiągnąć wspólny cel. Używając języka ekonomii, możemy powiedzieć, że podział zadań i ryzyk pomiędzy partnerów to koncentrowanie określonych działań z wykorzystaniem koncepcji kluczowych kompetencji.

### 3. Proces delokalizacji funkcji ekonomicznych

Obok partnerstwa publiczno-prywatnego na świecie od połowy XX wieku istnieje i wciąż mocno się rozwija inny proces gospodarczy. Proces, który w sposób wymierny wydatnie wspiera rozwój globalizacji w sferze ekonomicznej, a przede wszystkim w sektorze usług. *W nowych uwarunkowaniach rozwoju gospodarki światowej wraz z postępem technologicznym rozwijają się nowe rynki i powstają nowe zasady ich organizacji. ... Coraz częściej mamy również do czynienia z outsourcingiem, czyli zlecaniem pracy, szczególnie usług, do krajów z niższymi kosztami pracy i z wysoko wykwalifikowaną siłą roboczą. Dotyczy to usług takich, jak księgowość, zarządzanie zespołami ludzkimi, zdalne centra obsługi klienta, zaplecze transakcji bankowych itp.*<sup>16</sup> Procesem tym jest *outsourcing*. W związku z tym, że *outsourcing* jest zjawiskiem stosunkowo nowym i wciąż ulegającym istotnym zmianom, trudno jest znaleźć w literaturze fachowej ostateczną definicję tego procesu. Istnieją jednak próby opisowego przedstawienia *outsourcingu*, w których są akcentowane jego cechy charakterystyczne. Jedną z takich definicji podaje P. Bendor-Samuel, międzynarodowy autorytet w tej dziedzinie. Twierdzi on, że *outsourcing* występuje wtedy, gdy organizacja przenosi własność poprzez proces biznesowy do dostawcy. Kluczem tej definicji jest kwestia powierzenia przez organizację procesu (*process ownership*) usługodawcy, określając szczegółowo efekty, jakie zleceniodawca zamierza uzyskać, ale bez instrukcji dotyczących sposobów wykonania poszczególnych zadań, pozostawiając inicjatywę w tym zakresie zleceniobiorcy<sup>17</sup>. Innymi słowy, *outsourcing* jest procesem biznesowym,

<sup>16</sup> Z. W. Puślecki, Nowoczesne formy świadczenia usług w skali międzynarodowej. Wprowadzenie do problematyki, w: A. Szymaniak (red.), Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center, WAiP, Warszawa 2008, s. 156.

<sup>17</sup> Por. What is outsourcing?, [www.outsourcing-faq.com](http://www.outsourcing-faq.com): *Listen to the world's top outsourcing authority, Peter Bendor-Samuel, answer the question 'What is Outsourcing?' ... Outsourcing takes place when an organization transfers the ownership of a business process to a supplier. The key to this definition is the aspect of transfer of control. This definition differentiates outsourcing from business relationships in which the buyer retains control of the process or, in other words, tells the supplier how to do the work. It is the transfer of ownership that defines outsourcing and often makes it such a challenging, painful process. In outsourcing, the buyer does not instruct the supplier how to perform its task but, instead, focuses on communicating what results it wants to buy; it leaves the process of accomplishing those results to the supplier.*



który sprowadza się do przeniesienia określonych funkcji organizacji do innego przedsiębiorstwa. Zleceniodawca określa cele, jakie chce dzięki temu procesowi osiągnąć, pozostawiając jednocześnie inicjatywę zleceniobiorcy, który jest wyspecjalizowanym partnerem w tym zakresie. Mamy tu do czynienia z partnerami biznesowymi, pomiędzy którymi nawiązuje się specyficzna współpraca w celu realizacji określonej funkcji organizacji zlecającej. Należy podkreślić istotną różnicę współpracy na płaszczyźnie *outsourcingu* do współpracy biznesowej w innych jej formach. Różnica ta wynika przede wszystkim z podziału zakresu kompetencji decyzyjnych w kwestii sposobu realizacji powierzonej funkcji biznesowej. W procesie *outsourcingu*, w rozumieniu P. Bendora-Samuela, dochodzi do przekazania tej kompetencji zleceniobiorcy. W pozostałych formach współpracy funkcjonujących w światowej gospodarce kompetencja decyzyjna pozostaje w organizacji zlecającej określoną funkcję gospodarczą na zewnątrz. *Rozwój międzynarodowego outsourcingu usług jest związany z wieloma czynnikami makro i mikroekonomicznymi, których konsekwencją stały się ilościowe i jakościowe zmiany w zakresie wydzielania i przekazywania na zewnątrz – do realizacji przez inne podmioty – różnego rodzaju usług tworzących wartość dodaną w przedsiębiorstwie. Zmiany te obecnie polegają na coraz szerszym przenoszeniu (delokalizacji) wykonania outsourcingu usług za granicę, w warunkach intensywnego wykorzystania IKT, przepływu informacji oraz komunikowania się przedsiębiorstw. Co istotne, nową jakością w tych procesach jest ścisłe ich powiązanie ze strategicznymi ich przeobrażeniami i modernizacją przedsiębiorstw, sektorów i gospodarek w oparciu o IKT, informację i wiedzę<sup>18</sup>.*

W celu swoistego metodologicznego wprowadzenia do dalszej części tego artykułu należy dokonać pewnego usystematyzowania procesu *outsourcingu*. Jest to stosunkowo nowy proces w światowej gospodarce, który nieustannie rozwijając się nabiera nowych znaczeń. *Zasadniczym czynnikiem dynamizującym delokalizację produkcji usługowej (niematerialnej) stało się wykorzystanie informacyjnych i komunikacyjnych technologii (IKT), zarówno w sektorze informacyjnym, jak też w tradycyjnych sektorach przemysłu i usług (istniejących przed powstaniem sektora informacyjnego). Chodzi tu nie tylko o nasycenie produktów i procesów produkcyjno-handlowych informacjami, wiedzą i technologiami informacyjnymi. Bardzo ważne jest również to, że szerokie zastosowanie IKT w zarządzaniu, organizowaniu i koordynowaniu działań przedsiębiorstw może uruchomić głębokie i kompleksowe przemiany w ich funkcjonowaniu i działalności, także w ekspansji*

<sup>18</sup> A. Zorska, Outsourcing i przenoszenie usług w dobie globalizacji oraz informatyzacji, w: A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*, WaiP, Warszawa 2008, s. 190. IKT – informacyjne i komunikacyjne technologie, spotyka się także skrót z języka angielskiego ICT – *Information and Communications Technologie*.

na rynku globalnym<sup>19</sup>. Zagłębiając się w tematykę i poszukując znaczenia procesu *outsourcingu* w dzisiejszej gospodarce światowej, spotykamy wiele określeń z nim związanych, jak: *offshoring*, *insourcing*, *nearshoring* i inne. Różne określenia procesu delokalizacji usług wynikają z charakterystyki konkretnego przypadku i sposobu zarządzania procesem biznesowym. W procesie tym mają znaczenie dwie funkcje: delokalizacja i forma własności. Funkcja delokalizacji może z kolei przyjąć strukturę geograficzną (przeniesienie funkcji biznesowej za granicę kraju) bądź organizacyjną (przeniesienie funkcji biznesowej poza organizację macierzystą).

Najprostszym podziałem procesu przeniesienia funkcji organizacji na zewnątrz sprowadza się do dwóch pojęć. Pierwszy z nich to *outsourcing*, który jest rozumiany jako przeniesienie określonych funkcji biznesowych do innej organizacji. Podkreślona tutaj jest funkcja delokalizacji organizacyjnej. Drugim pojęciem jest *offshoring*, który z kolei określa przeniesienie funkcji biznesowych organizacji poza granice kraju. W tej sytuacji najważniejsza jest funkcja delokalizacji geograficznej. W fachowej literaturze możemy spotkać bardziej rozbudowaną typologię procesu wydzielania funkcji biznesowych poza organizację macierzystą, którą reprezentują S. Gupta, P. Puranam i K. Srikanth z London Business School<sup>20</sup>. *Autorzy [ci] posługują się pojęciem globalnego sourcingu, definiując je jako poszukiwanie właściwych kompetencji, za właściwe wynagrodzenie, z właściwego źródła, we właściwej lokalizacji. W tej pracy syntetycznie ujęto definiowanie pojęć w zależności od formy własności działalności przekazywanej poza obecną lokalizację firmy oraz od jej geograficznej lokalizacji*<sup>21</sup> (patrz tabela 1). W fachowej literaturze tematu można znaleźć typologię globalnego *sourcingu* w swojego rodzaju dynamicznej strukturze. Cały proces wydzielania jakichś funkcji z przedsiębiorstwa odbywa się w czasie. Możemy więc mówić o realizacji procesu *outsourcingu*, który ma cztery główne etapy (rysunek 1). Każdy z nich ma charakterystyczne elementy, które różnią się pod względem zaangażowania podmiotów, form biznesu międzynarodowego, lokalizacji wytwarzania usług oraz międzynarodowego przepływu towarów i czynników<sup>22</sup>. Etap pierwszy całego procesu *sourcingu* ma swoje źródło w macierzystej organizacji. To tutaj, na podstawie analizy określonych czynników wewnętrznych i zewnętrznych, podejmuje się decyzję o wyodrębnieniu określo-

<sup>19</sup> A. Zorska, *Outsourcing...*, *op. cit.*, s. 189.

<sup>20</sup> Por. S. Gupta, P. Puranam, K. Srikanth, *Services sourcing In the banking and financial services industries. Exploding myths and describing empering best practice*, The Capital Markets Company N.V. and London Business School, 2006, s. 10, *Sourcing is defined as seeking the right competency at the right cost from the right source from the right shore.*

<sup>21</sup> K. Rybiński, *Outsourcing i offshoring usług. Siatka pojęć, trendy i bariery rozwojowe*, w: A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*, WAIp, Warszawa 2008, s. 171.

<sup>22</sup> A. Zorska, *Outsourcing...*, *op. cit.*, s. 193.



nych funkcji biznesowych. W tym kontekście uzasadnione jest przeprowadzenie procesu *outsourcingu* do innego przedsiębiorstwa w tym samym kraju. Na tym etapie podejmuje się także decyzję o wydzieleniu pewnych funkcji poza organizację macierzystą i poza granice kraju. Będzie to już proces nazywany *offsourcingiem*. W drugim etapie realizacji całego procesu dochodzi do rzeczywistego przeniesienia funkcji biznesowych poza organizację i poza granice kraju, realizuje się proces *offsourcingu*. Może być to realizowane na trzy różne sposoby. *Offsourcing* może przybrać formę handlową, kooperacyjną i inwestycyjną. Tak przechodzimy do trzeciego etapu, kiedy to następuje realizacja wydzielonych funkcji w procesie *offsourcingu* poza granicami kraju z udziałem różnych podmiotów gospodarczych. Skutkiem tego procesu jest uzyskanie nowej wartości. W czwartym etapie wytworzona usługa zostaje dostarczona do organizacji macierzystej. Dostawa jest skierowana od zleceniobiorców z poszczególnych form globalnego *sourcingu* do zleceniodawcy, co skutkuje wytworzeniem u niego wartości dodanej. Etap czwarty jest określany mianem *inshoringu*<sup>23</sup>. Dostawy usług wytworzonych w ramach *offsourcingu* na rzecz odbiorców w wielu krajach stymulują rozwój międzynarodowego handlu usługami, a jego dynamikę podnosi pogłębiająca się specjalizacja różnych zagranicznych dostawców oraz włączanie nowych rodzajów usług do obrotu międzynarodowego. *Również wzrastają przepływy informacji, wiedzy, kwalifikacji i kapitału (BIZ) w skali globalnej ... Na etapach międzynarodowej produkcji wymiany usług ... rozwijają się ponadgraniczne sieci biznesowe koordynowane przez KTN, skupiające różne podmioty zaangażowane w realizację i ponadgraniczne przepływy omawianych usług. Implikuje to tworzenie się przepływów i powiązań (handlowych, inwestycyjnych, kooperacyjnych, informacyjnych) pomiędzy gospodarkami krajów, gdzie mają siedziby firmy lub filie uczestniczące w międzynarodowym outsourcingu usług*<sup>24</sup>.

**Tabela 1. Różne formy procesu delokalizacji usług**

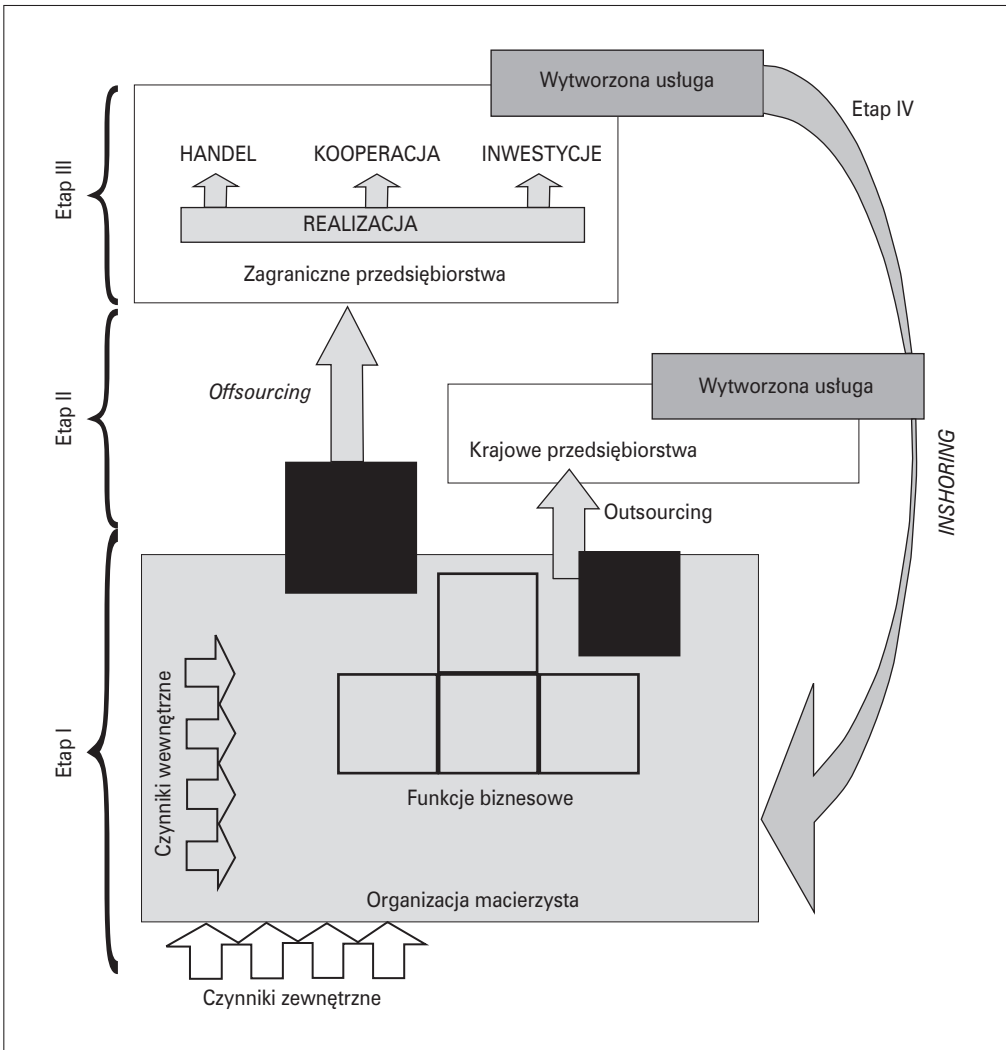
<b>Własność</b>	<b>Lokalizacja bez zmian</b>	<b>Lokalizacja w nieodległym kraju</b>	<b>Lokalizacja za granicą, często w znacznej odległości</b>
Pełna	<i>Status quo</i>	<i>Captive nearshoring</i>	<i>Captive offshoring</i>
Częściowa	<i>Joint venture outsourcing</i>	<i>Joint venture nearshoring</i>	<i>Joint venture offshoring</i>
Brak	<i>Outsourcing/ Insourcing</i>	<i>Nearshoring</i>	<i>Offshoring</i>

Źródło: opracowanie własne.

<sup>23</sup> Por. A. Zorska, *Outsourcing...*, op. cit., s. 194.

<sup>24</sup> *Ibidem*.

Rysunek 1. Schemat realizacji międzynarodowego *outsourcingu*



Źródło: opracowanie własne.

Dla potrzeb zagadnienia *privatesourcingu*, czyli partnerstwa publiczno-prywatnego jako formy *outsourcingu*, autorzy na podstawie własnych doświadczeń oraz fachowej literatury spróbują ujednoczyć typologię globalnego *sourcingu*. Typologia w głównej mierze opiera się na schemacie definicji przedstawionej na rysunku 1, przy jednoczesnym akcentowaniu dynamiki procesu globalnego *sourcingu*. Z wszystkich opisowych definicji globalnego *sourcingu* bezpośrednio bądź pośrednio wynika kilka istotnych elementów, których współlistnienie

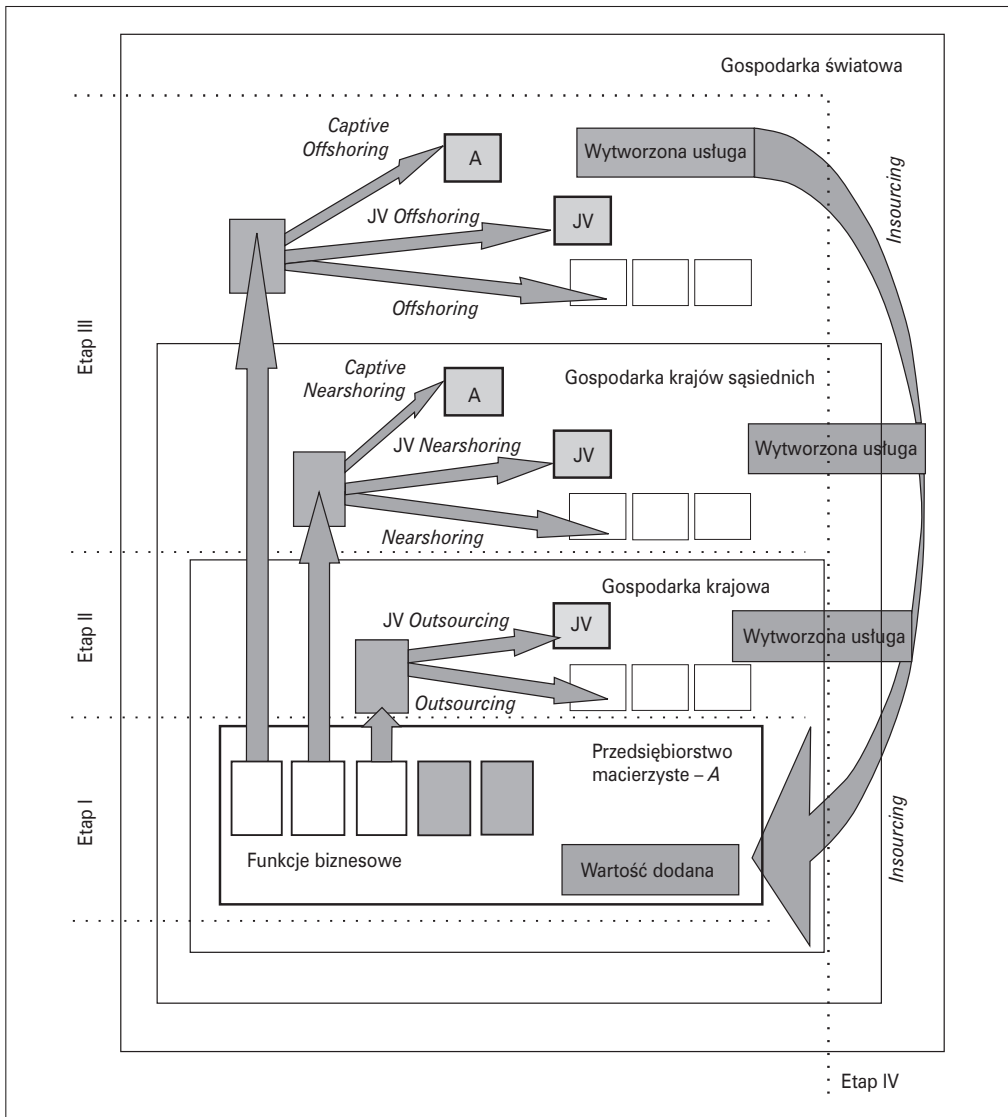
w określonej strukturze stanowi istotę procesu delokalizacji usług. W pierwszej kolejności należy wspomnieć tu parterów biznesowych. Z jednej strony występuje organizacja macierzysta, która w całym procesie przyjmuje funkcję zleceniodawcy, z drugiej zaś istnieje przedsiębiorstwo, które przyjmuje do realizacji określone funkcje biznesowe. W zależności od polityki zarządzania organizacją zlecającej zleceniobiorcą mogą być przedsiębiorstwa niezależne, spółki częściowo powiązane kapitałowo (*joint venture*) bądź też samodzielne oddziały zagraniczne lub spółki w pełni powiązane kapitałowo z organizacją macierzystą. Ponadto każdy z tych potencjalnych parterów biznesowych, w stosunku do zleceniodawcy, może być przedsiębiorstwem gospodarki krajowej, gospodarki krajów sąsiednich bądź też gospodarki globalnej. Zróżnicowanie rodzajów potencjalnych przedsiębiorstw przyjmujących funkcje biznesowe do realizacji będzie skutkowało odpowiednim zdefiniowaniem procesu delokalizacji usług. Definiowanie *sourcingu* opierać się będzie zatem na funkcji delokalizacji organizacyjnej lub geograficznej oraz funkcji formy własności. Proces ten zostaje zainicjowany przez organizację, która została powołana dla określonych celów. Mówiąc o celach przedsiębiorstwa, mamy na myśli m.in. zrównoważone funkcjonowanie, które prowadzi do maksymalizacji zysku i budżetu, wytwarzanie społecznie użytecznych dóbr i usług poprzez realizację konkretnych zamierzeń, działań, zadań i przedsięwzięć. Ponadto można powiedzieć, że każda organizacja gospodarcza będzie zmierzała do optymalizacji swoich celów. W taki sposób ukazuje się nam drugi istotny element procesu delokalizacji usług – celowość takiego działania. Organizacja macierzysta podejmuje zatem współpracę z partnerem biznesowym w celu osiągnięcia i optymalizacji swoich celów. W procesie *sourcingu* realizowane jest to poprzez delokalizację określonych funkcji biznesowych. Podejmuje się decyzję o wydzieleniu określonych usług poza organizację do wyspecjalizowanych przedsiębiorstw. Nawiązuje się w tym momencie współpraca pomiędzy organizacją macierzystą a partnerem biznesowym w określonych strukturach procesu *sourcingu*.

Współpraca partnerów biznesowych ukierunkowana na proces delokalizacji określonych funkcji biznesowych na zewnątrz macierzystej organizacji przejawia swoisty dynamizm. Proces ten można ukazać w czterech etapach, które podkreślają dynamikę procesu wynikającą z polityki zarządzania w organizacji gospodarczej (por. rysunek 2).

Etap pierwszy sprowadza się do zarządzania przedsiębiorstwem i podejmowania określonych decyzji według wewnętrznych i zewnętrznych przesłanek ekonomicznych. Na podstawie odpowiednich analiz wszystkich istotnych czynników dokonuje się wyboru tych funkcji ekonomicznych organizacji, których delokalizacja na zewnątrz zoptymalizuje ich wytworzenie. Jest to w zasadzie najistotniejszy etap procesu *sourcingu*, który stanowi swoisty fundament dla kolejnych jego etapów.

To na tym etapie powstaje cała polityka przedsiębiorstwa związana z zarządzaniem w zakresie delokalizacji funkcji ekonomicznych tej organizacji. Pierwszy etap procesu *sourcingu* sprowadza się zatem do podejmowania strategicznych decyzji o wydzieleniu określonych funkcji ekonomicznych poza organizację gospodarczą oraz zarządzanie przedsiębiorstwem w taki sposób, który przygotowuje organizację do tego procesu.

**Rysunek 2. Dynamiczna struktura globalnego *sourcingu***



Źródło: opracowanie własne.

Drugi etap procesu rozpoczyna faktyczną delokalizację funkcji biznesowych. Etap ten odzwierciedla w czasie i w rzeczywistości ekonomicznej wcześniej podjęte decyzje strategiczne. Ogranicza się on jednak do realizacji procesu *sourcingu* na rynku krajowym. Delokalizacja funkcji ekonomicznych może zostać skierowana w dwóch kierunkach. W pierwszej sytuacji funkcje ekonomiczne są przenoszone do przedsiębiorstw nie powiązanych w żaden sposób z macierzystą organizacją. Mamy tu do czynienia z procesem delokalizacji funkcji ekonomicznych poza macierzystą organizację do zewnętrznych przedsiębiorstw nie powiązanych na krajowym rynku. Proces ten nazywamy mianem *outsourcingu*. Druga sytuacja ukazuje nam proces, w którym funkcje ekonomiczne są przekazywane do przedsiębiorstw zewnętrznych częściowo powiązanych z macierzystą organizacją. Jest to proces definiowany jako *joint venture outsourcing*. W drugim etapie proces *sourcingu* został poddany w zasadzie tylko, i wyłącznie, delokalizacji po wektorze funkcji organizacyjnej. W trzecim etapie procesu *sourcingu* wchodzimy już w przestrzeń globalną. Funkcja delokalizacji organizacyjnej zostanie wzbogacona funkcją delokalizacji geograficznej.

Etap trzeci, podobnie jak i drugi, jest bezpośrednią wypadkową polityki zarządzania, która była istotą pierwszego etapu całego procesu *sourcingu*. W tym etapie proces *sourcingu* wychodzi już poza granice gospodarki krajowej macierzystej organizacji. Funkcja delokalizacji geograficznej jest jeszcze dodatkowo podzielona. Mówimy o dwóch geograficznych obszarach zewnętrznych: gospodarki krajów sąsiednich i gospodarki światowej. W tym obszarze mamy do czynienia z funkcją delokalizacji organizacyjnej. Organizacja macierzysta może przekazywać swoje funkcje ekonomiczne do trzech rodzajów podmiotów. Mowa jest tu o przedsiębiorstwach nie powiązanych z organizacją macierzystą, przedsiębiorstwach powiązanych częściowo oraz o podmiotach w pełni powiązanych z tą organizacją. Splecenie dwóch funkcji delokalizacji geograficznej i organizacyjnej w tych gospodarkach sprowadza się do wygenerowania kilku definicji *sourcingu* gospodarczego. Na pierwszym miejscu przeanalizujemy ten proces na przykładzie gospodarki krajów sąsiednich. W sytuacji, kiedy funkcje ekonomiczne zostaną przekazane do podmiotów nie powiązanych z macierzystą organizacją będziemy mieli do czynienia z *sourcingiem* w formie *nearshoringu*. Na tym samym obszarze geograficznym przekazanie określonych funkcji organizacjom częściowo powiązanych z organizacją macierzystą proces *sourcingu* zdefiniuje jako *joint venture nearshoring*. Trzecią formą *sourcingu* w obszarze gospodarki krajów sąsiednich będzie *captive nearshoring*, który przekazuje funkcje ekonomiczne do podmiotów w pełni powiązanych z organizacją macierzystą. Jak wspomniano już wcześniej, etap trzeci przewiduje także rozwój realizacji globalnego procesu *sourcingu* na obszarze gospodarek światowych. Na tym etapie globalny *sourcing* może rozwijać

się również w trzech definicjach. Pierwsza sytuacja przewiduje wydzielenie funkcji biznesowych do podmiotów nie powiązanych z organizacją macierzystą. Będzie to proces definiowany jako *offshoring*. W sytuacji, kiedy to funkcje ekonomiczne przedsiębiorstwa zostaną przekazane organizacji powiązanej częściowo, będziemy mieli do czynienia z *joint venture offshoringiem*. Wydzielenie pewnych funkcji organizacji macierzystej do organizacji w pełni powiązanej na tym obszarze sprawdzi się do procesu definiowanego jako *captive offshoring*. W taki oto sposób zostały zdefiniowane poszczególne etapy i rodzaje globalnego procesu *sourcingu*, uzależniając go od funkcji delokalizacji geograficznej i organizacyjnej.

W tym kroczącym procesie doszliśmy do optymalnego jego rozwoju. Dalszego, tak w sensie geograficznym, jak i w sensie organizacyjnym, rozwoju globalnego *sourcingu* nie jesteśmy w stanie poprowadzić. Pomimo tego, proces ten w sposób naturalny ewoluuje do następnego etapu. Logika *sourcingu* prowadzi nas teraz do konsumpcji wytworzonych usług. Każda z form globalnego *sourcingu* na etapie drugim i trzecim doprowadziła do wytworzenia określonych nowych funkcji biznesowych.

W czwartym, już ostatnim etapie dochodzi więc do przekazania wytworzonych usług do organizacji macierzystej. Jest to etap definiowany jako *insourcing*. *Insourcing* w efekcie prowadzi do zwiększenia wartości dodanej funkcji ekonomicznych przedsiębiorstwa, które podjęło się realizacji procesu globalnego *sourcingu*.

#### 4. Partnerstwo publiczno-prywatne w procesie *sourcingu*

W kontekście powyższych rozważań autorzy spróbują postawić swoistą tezę. Tezę, która realizację inwestycji publicznych w formule partnerstwa publiczno-prywatnego stawia w przestrzeni zarządzania inwestycjami. Przypomnijmy jednak sobie, dla pewnego metodologicznego porządku, definicje dwóch procesów ekonomicznych. Definicja partnerstwa publiczno-prywatnego mówi o długookresowej współpracy podmiotu publicznego i partnera prywatnego, mającej na celu wspólną realizację przedsięwzięcia o charakterze użyteczności publicznej, opartą na umówionym podziale zadań i ryzyk we wspólnie stworzonej strukturze organizacyjnej. Jest to formuła realizacji określonych inwestycji, w określonym kontekście finansowo-ekonomiczno-prawnym. Z drugiej strony został omówiony proces globalnego *sourcingu*, który można zdefiniować, mówiąc bardzo ogólnie, jako przeniesienie, delokalizację określonych funkcji ekonomicznych poza macierzystą organizację w celu uzyskania określonych korzyści. Jest to proces bezpośrednio związany z polityką zarządzania przedsiębiorstwem, która ma wymierny wpływ na wskaźniki mikro i makroekonomiczne.

Na pierwszy rzut oka można by powiedzieć, że te dwa procesy gospodarcze nie mają ze sobą praktycznie nic wspólnego. Nie odnoszą się do siebie wzajemnie na płaszczyźnie ekonomicznej, finansowej, prawnej, a nawet politycznej. Postrzeganie jednak partnerstwa publiczno-prywatnego przez pryzmat logiki globalnego *sourcingu* tworzy nam nową wartość w zarządzaniu inwestycjami, która bezpośrednio wpływa na wskaźniki mikro i makroekonomiczne.

Przyjrzyjmy się zatem szczegółowo temu procesowi (rysunek 3). Na początku należy założyć pewien aksjomat tych rozważań. W procesach globalnego *sourcingu* mieliśmy do czynienia z partnerami biznesowymi z sektora prywatnego, skąd wywodziła się również organizacja macierzysta. Otóż organizacją macierzystą w procesie *privatesourcingu* jest jednostka sektora finansów publicznych w rozumieniu przepisów o finansach publicznych. Dla pewnego uproszczenia będziemy posługiwać się tutaj określeniem – jednostki samorządu terytorialnego (JST). Takie założenie jest tu o tyle istotne, że fakt ten jest podstawą do dalszych naszych rozważań w kontekście partnerstwa publiczno-prywatnego<sup>25</sup>. Podobnie jak w globalnym *sourcingu* to organizacja macierzysta stanowi zarzewie całego procesu ekonomicznego. JST jest więc organizacją inicjującą proces *privatesourcingu*. Etap pierwszy procesu realizacji partnerstwa publiczno-prywatnego sprowadza się do zarządzania jednostką budżetową i do podejmowania określonych decyzji związanych ze sposobem wypełniania zadań publicznych. Zarządzanie to powinno opierać się na wewnętrznych i zewnętrznych przesłankach ekonomicznych i politycznych.

Na podstawie odpowiednich analiz wszystkich istotnych czynników dokonuje się wyboru tych zadań publicznych, których delokalizacja na zewnątrz zoptymalizuje ich wytworzenie. Jest to w zasadzie najistotniejszy etap procesu *sourcingu*, który stanowi swoisty fundament dla kolejnych jego etapów. To na tym etapie powstaje cała polityka organizacji związana z zarządzaniem w zakresie delokalizacji funkcji ekonomicznych.

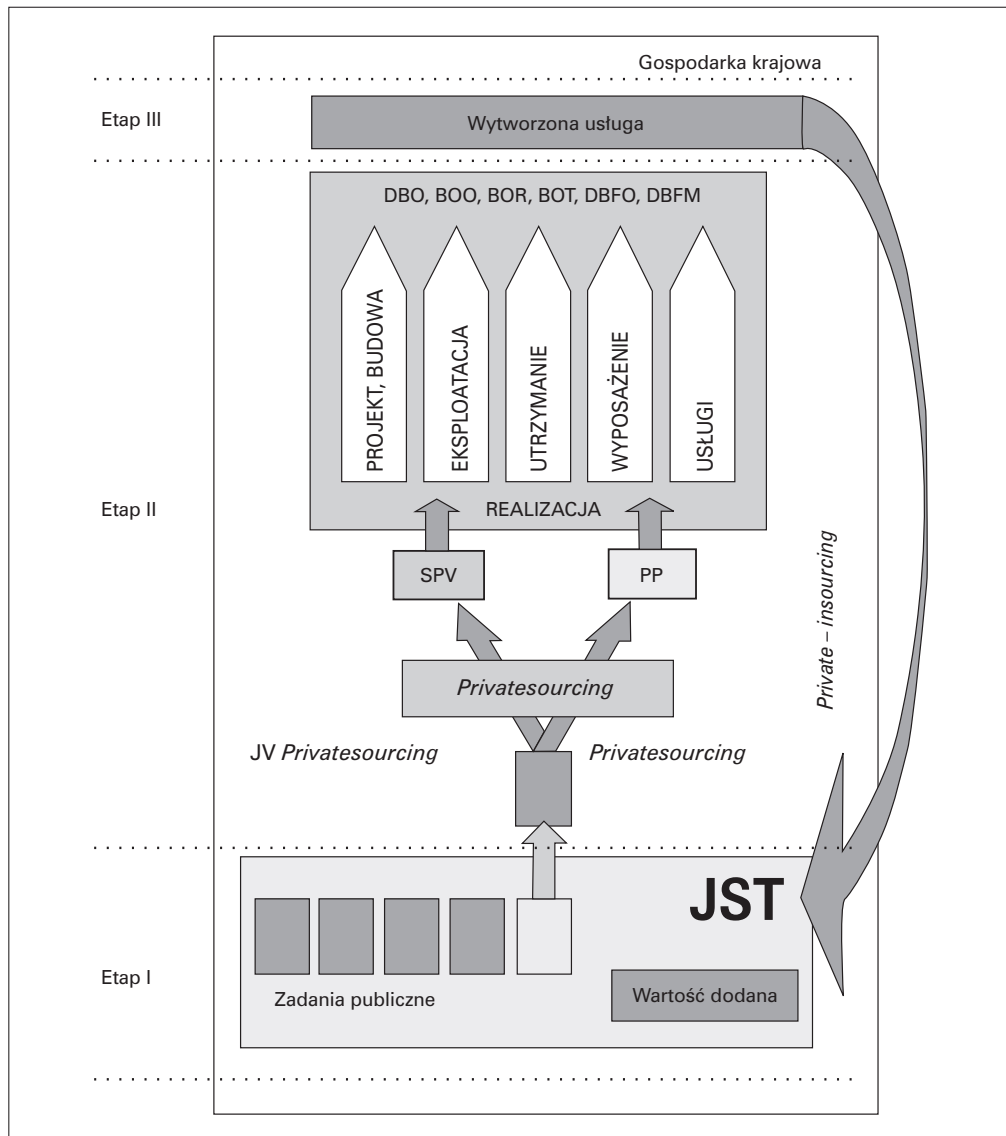
Pierwszy etap procesu *sourcingu* sprowadza się zatem do podejmowania strategicznych decyzji o wydzieleniu określonych funkcji ekonomicznych poza jednostkę samorządową oraz zarządzanie jej w taki sposób, który przygotowuje organizację do tego procesu.

Drugi etap procesu rozpoczyna faktyczną delokalizację zadań publicznych. Etap ten odzwierciedla w czasie i w rzeczywistości ekonomicznej wcześniej podjęte decyzje strategiczne. Tutaj trochę odmiennie, niż to miało miejsce w globalnym *sourcingu*, proces ten ogranicza się jedynie do rynku krajowego. Wynika to bez-

<sup>25</sup> Por. art. 1 ust. 1 oraz art. 2 pkt 1 UPPP.

pośrednio z charakteru zadań, które JST ma do zrealizowania<sup>26</sup>. Nie jest możliwa delokalizacja geograficzna tych funkcji ekonomicznych.

**Rysunek 3. Struktura *privatesourcingu***



Źródło: opracowanie własne.

<sup>26</sup> Art. 9 ust. 4, Ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U. 2001, Nr 142, poz. 1591 z późn. zm. *Zadaniami użyteczności publicznej, w rozumieniu ustawy, są zadania własne gminy, określone w art. 7 ust. 1, których celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych.*



Wydzielenie funkcji ekonomicznych po wektorze delokalizacji organizacyjnej może zostać skierowane w dwóch kierunkach. W pierwszej sytuacji funkcje ekonomiczne są przenoszone do przedsiębiorstw nie powiązanych w żaden sposób z JST. Mamy tu do czynienia z procesem delokalizacji funkcji ekonomicznych do partnerów prywatnych, krajowych i zagranicznych<sup>27</sup>. Proces ten będziemy nazywali mianem *privatesourcingu*. Druga sytuacja ukazuje nam proces, w którym funkcje ekonomiczne są przekazywane do przedsiębiorstw zewnętrznych, jednak częściowo powiązanych z organizacją macierzystą. Proces ten będziemy definiować jako *joint venture privatesourcing*. Dla pewnego uproszczenia metodologicznego w praktyce może przyjąć się tylko określenie *privatesourcingu* dla obu tych procesów. Może to wynikać z tego, że realizacja zadań w formule partnerstwa publiczno-prywatnego będzie dokonywała się zawsze z udziałem przedsiębiorstwa, w którym JST będzie miała swoje udziały. Będą to najprawdopodobniej jakieś spółki celowe (SPV)<sup>28</sup>. Realizacja procesu *privatesourcingu* na tym etapie dokonuje się we współpracy JST z partnerem prywatnym na wiele różnych sposobów. Jest to uzależnione w dużej mierze od charakterystyki zadania publicznego oraz od podziału zadań i ryzyk. To zaś z kolei jest wypadkową decyzji strategicznych podjętych przez organizację macierzystą w pierwszym etapie procesu. Realizacja zatem procesu *privatesourcingu* będzie się odbywała z wykorzystaniem dynamicznych modeli, które funkcjonują na światowych rynkach, gdzie inwestycje PPP są już realizowane. Autorzy mają na myśli takie modele, jak: DBO, BOO, BOT, BOR i inne. W gruncie rzeczy te wszystkie modele sprowadzają się do odpowiedniego usystematyzowania procesu *privatesourcingu*, w skład którego wchodzi: projektowanie, budowa, eksploatacja, utrzymanie, wyposażenie oraz świadczenie usług. W taki sposób realizacja wydzielonych funkcji ekonomicznych JST prowadzi do wytworzenia określonej usługi.

Dochodzimy w ten sposób do trzeciego etapu naszego procesu. Realizacja przedsięwzięcia doprowadziła do powstania nowej wartości ekonomicznej. Został osiągnięty cel, który był postawiony na samym początku procesu *sourcingu*. Jako zwieńczenie całej inwestycji partner przyjmujący do realizacji określone funkcje ekonomiczne – zadanie publiczne – przekazuje organizacji macierzystej wytworzoną w ten sposób usługę czy produkt, przez co zwiększa jej wartość dodaną. Etap ten możemy nazwać mianem *privateinsourcingu*.

Proces *privatesourcingu* jest metodą realizacji określonych zadań publicznych JST według logiki zarządzania i ekonomii globalnego *sourcingu*. W myśl powyższych rozważań, kładąc nacisk na przedstawione wcześniej definicje partnerstwa

<sup>27</sup> Por. art. 2 pkt 2, UPPP.

<sup>28</sup> Por. art. 14–16, UPPP.

publiczno-prywatnego i globalnego *sourcingu*, można by się pokusić o postawienie definicji procesu *privatesourcingu*. *Privatesourcing* będzie to długookresowy proces delokalizacji określonych funkcji ekonomicznych (zadań o charakterze użyteczności publicznej) podmiotów publicznych do zewnętrznych organizacji gospodarczych w celu zoptymalizowania efektywności ekonomicznych ich realizacji, oparty na wspólnym podziale zadań i ryzyk. *Privatesourcing* może stać się narzędziem zarządzania jednostki budżetowej w taki sposób, aby zrealizować zadania publiczne w formule partnerstwa publiczno-prywatnego. Może to być jedna z wielu możliwości zarządzania organizacją, podobnie jak dzieje się to w świecie biznesu, gdzie globalny *sourcing* staje się coraz bardziej popularnym ekonomicznie narzędziem zarządzania. Zarządzanie JST w strategii *privatesourcingu* koncentruje ją na tych działaniach, które stanowią podstawę i fundament ich funkcjonowania. *Władze publiczne, wraz z postępującą komplikacją stosunków społecznych i towarzyszącą im aktywnością regulacyjną, muszą sprostać coraz większej liczbie zadań związanych z zarządzaniem sprawami społeczności, które je powołały. Ograniczenie zasobów ekonomicznych i organizacyjnych pozostających w gestii władz publicznych jest racjonalną przesłanką poszukiwania płaszczyzny współpracy z sektorem prywatnym, przy podnoszeniu jakości usług publicznych, wymagających realizacji coraz nowszych inwestycji infrastrukturalnych*<sup>29</sup>. Oznacza to konieczność skupienia się na kluczowych działaniach organizacji macierzystej tak, aby jej funkcjonowanie było w sposób optymalny zgodny z jej statutowymi założeniami. Taka koncepcja strategii zarządzania sprowadza się do koncentrowania działalności na kluczowych jej kompetencjach<sup>30</sup>. W procesie *privatesourcingu* istotne jest to, że delokalizacji poddawane są te funkcje ekonomiczne organizacji, które dotyczą wyspecjalizowanych usług w ramach różnych funkcji tworzenia wartości. Ta charakterystyka *privatesourcingu* wpisuje go w proces globalnego *sourcingu*, gdzie w *przenoszeniu i przepływach różnego rodzaju usług implikuje to pogłębianie się specjalizacji o charakterze wewnątrzfunkcyjnym (tzn. w ramach poszczególnych funkcji tworzenia wartości), a nie tylko wewnątrzgałęziowym*<sup>31</sup>. *Privatesourcing* jest więc procesem *outsourcingu* w kontekście realizacji określonych funkcji poprzez partnerstwo publiczno-prywatne. W ten sposób *privatesourcing* może wpisywać się w globalny *sourcing* jako jego jeden z elementów charakterystycznych.

<sup>29</sup> E. Kornberger-Sokołowska (red.), *Partnerstwo publiczno-prywatne w samorządzie polskim na przykładzie regionów mazowieckiego i śląskiego*, Warszawa 2008, s. 9.

<sup>30</sup> Por. A. Marszałek, *Model kluczowych kompetencji jako instrument rozwoju firmy*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Nr 700(2006), Kraków 2006, s. 267–300.

<sup>31</sup> A. Zorska, *Outsourcing...*, *op. cit.*, s. 197.

## 5. Privatesourcing w strukturach globalnego sourcingu

W dzisiejszych uwarunkowaniach mikro i makroekonomicznych rozwoju globalnej gospodarki dochodzi bardzo często do powstania nowych rynków, nowych przestrzeni dla biznesu, a także powstają nowe zasady organizacji, nowe metody zarządzania<sup>32</sup>. W tej rzeczywistości pojawiła się nowatorska koncepcja zarządzania kluczowymi kompetencjami, w której podkreślano bardzo mocno umiejętności wykorzystania wyposażenia firmy, a samo jej posiadanie stało się elementem wtórnym. Zarządzanie w myśl tej teorii sprowadzało się do określania unikatowych zdolności, które pozwalają optymalizować działalność operacyjną przedsiębiorstwa<sup>33</sup>. W tym świetle powyższe rozważania skłaniają nas do swoistej implikacji procesu *privatesourcingu* w rzeczywistość globalnego *sourcingu*. *Privatesourcing*, jako proces gospodarczy, wpływa w sposób wymierny na wzrost wartości dodanej organizacji macierzystej. Jest to proces mający swoją specyfikę w stosunku do pozostałych definicji *sourcingu*. Mając na myśli stanowisko Gupta, Puranam i Srikanth, proces *privatesourcingu* może się wpisać w globalny proces *sourcingu*. Twierdzili oni, że globalny *sourcing* jest poszukiwaniem odpowiednich kompetencji za właściwe wynagrodzenie, z właściwych źródeł oraz we właściwej lokalizacji<sup>34</sup>. Proces *privatesourcingu* w pryzmacie tej definicji będzie zatem poszukiwaniem przez JST odpowiednich kompetencji w sektorze prywatnym za właściwe wynagrodzenie, z odpowiednich źródeł, w określonej lokalizacji. Zróżnicowanie definicji globalnego *sourcingu* zakładają dwa wektory delokalizacji funkcji biznesowych (por. tabela 1). Mowa jest tu o delokalizacji geograficznej i organizacyjnej. Odpowiednie ulokowanie procesu *sourcingu* w tak powstałej matrycy metodologicznej pozwala na odpowiednie zdefiniowanie konkretnego procesu.

Chcąc wykorzystać tę typologię do umiejscowienia *privatesourcingu* w procesie globalnego *sourcingu*, musimy dodać jeszcze jeden wektor delokalizacji. Funkcję, która charakteryzuje odmienność *privatesourcingu* od pozostałych form globalnego *sourcingu*. Z pewnością taką cechą charakterystyczną będą zadania, których realizacja jest podstawowym celem *privatesourcingu*. Możemy więc przyjąć funkcję przedmiotową, która będzie trzecią formą delokalizacji w procesie globalnego *sourcingu* (por. tabela 2). W kontekście powyższych rozważań proces *privatesourcingu* możemy zlokalizować w strukturze definicji globalnego *sourcingu*. Proces ten można podzielić na dwa odmienne procesy, analizując go po wektorze funkcji organizacyjnej. Wydzielenie określonych funkcji po wektorze delokalizacji

<sup>32</sup> Por. F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław 1997, s. 352.

<sup>33</sup> Por. A. Marszałek, *Model...*, *op. cit.*, s. 266.

<sup>34</sup> Por. S. Gupta, P. Puranam, K. Srikanth, *Services sourcing...*, *op. cit.*, s. 10.

organizacyjnej może zostać skierowane w dwóch kierunkach. W pierwszej sytuacji funkcje ekonomiczne są przenoszone do przedsiębiorstw nie powiązanych w żaden sposób z JST. Mamy tu do czynienia z procesem delokalizacji funkcji ekonomicznych do partnerów prywatnych. Proces ten będziemy nazywali mianem *privatesourcingu*. Druga sytuacja ukazuje nam proces, w którym funkcje ekonomiczne są przekazywane do przedsiębiorstw zewnętrznych, jednak częściowo powiązanych z organizacją macierzystą. Proces ten będziemy definiować jako *joint venture privatesourcing*. Analizując teraz umiejscowienie procesu *privatesourcingu* w tej rzeczywistości po wektorze delokalizacji geograficznej, trzeba zaznaczyć, że proces ten jest możliwy do realizacji tylko, i wyłącznie, w granicach gospodarki krajowej. Związane jest to bezpośrednio z formą zadań, które stanowią istotę tego procesu. Mowa jest tu o zadaniach o charakterze użyteczności publicznej zgodnie z odpowiednimi przepisami prawa polskiego<sup>35</sup>. Z perspektywy organizacji macierzystej, w myśl tego, nie możemy mówić o delokalizacji funkcji ekonomicznych procesu *privatesourcingu* poza geograficzne granice państwa.

**Tabela 2. *Privatesourcing* w strukturze globalnego *sourcingu***

Własność	Lokalizacja bez zmian		Lokalizacja w nieodległym kraju		Lokalizacja za granicą, często w znacznej odległości	
	<i>Business</i>	<i>Public</i>	<i>Business</i>	<i>Public</i>	<i>Business</i>	<i>Public</i>
Pełna	<i>Status quo</i>		<i>Captive nearshoring</i>		<i>Captive offshoring</i>	
Częściowa	<i>Joint venture outsourcing</i>	<i>Joint venture privatesourcing</i>	<i>Joint venture nearshoring</i>		<i>Joint venture offshoring</i>	
Brak	<i>Outsourcing /Insourcing</i>	<i>Privatesourcing</i>	<i>Nearshoring</i>		<i>Offshoring</i>	

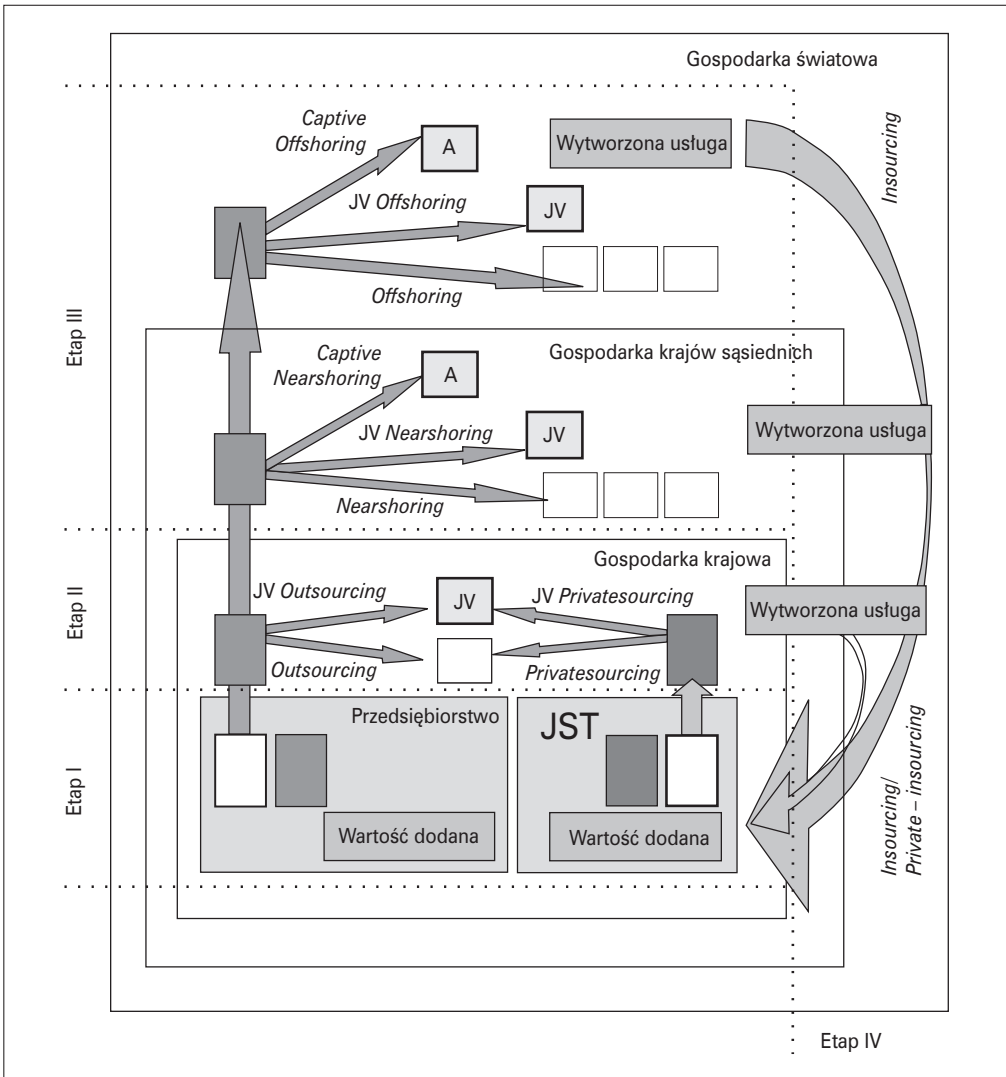
Źródło: opracowanie własne.

Dla pewnego porządku metodologicznego przedstawimy także proces *privatesourcingu* w dynamicznej strukturze globalnego *sourcingu* (zob. rysunek 4). Dynamiczny model globalnego *sourcingu* akcentuje samą realizację delokalizowanych funkcji biznesowych w czterech głównych etapach, które to w swoisty sposób definiują poszczególne jego formy<sup>36</sup>.

<sup>35</sup> Por. art. 7 ust. 1, Ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, Dz.U. 2001, Nr 142, poz. 1591 z późn. zm.

<sup>36</sup> Por. A. Zorska, *Outsourcing...*, *op. cit.*, s. 193.

Rysunek 4. *Privatesourcing* w dynamicznym modelu globalnego *sourcingu*



Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy etap sprowadza się do zarządzania organizacją i podejmowania określonych decyzji według wewnętrznych i zewnętrznych przesłanek ekonomicznych. Na ich podstawie dokonuje się wyboru tych funkcji biznesowych organizacji, których delokalizacja na zewnątrz doprowadzi do optymalizacji ich wytworzenie. To na tym etapie powstaje cała polityka przedsiębiorstwa związana z zarządzaniem w zakresie delokalizacji funkcji ekonomicznych tej organizacji. Etap pierwszy dotyka tej przestrzeni, którą musimy wzbogacić o nową charakterystykę. Podobnie

jak we wcześniejszej strukturze globalnego *sourcingu* (zob. tabela 2), tak i teraz musimy dodać w naszej analizie wektor delokalizacji przedmiotowej. Pierwszy etap procesu globalnego *sourcingu* sprowadza się do podejmowania strategicznych decyzji o wydzieleniu określonych funkcji ekonomicznych poza organizację. Wprowadzenie tu wektora przedmiotu generuje podział funkcji biznesowych, które będą analizowane pod względem możliwości ich delokalizacji. Dla naszych potrzeb dokonujemy dychotomicznego podziału funkcji ekonomicznych. Pierwsza grupa to zadania o charakterze użyteczności publicznej, które są przypisane do realizacji jako zadania własne jednostkom samorządów terytorialnych. Drugą grupę funkcji ekonomicznych stanowią pozostałe zadania o charakterze czysto biznesowym. Taki podział w sposób bezpośredni tworzy nam podział organizacji macierzystych. Zadania o charakterze użyteczności publicznej realizują JST, a pozostałe funkcje ekonomiczne przedsiębiorstwa gospodarcze. W naszej próbie lokalizacji procesu *privatesourcingu* w procesie globalnego *sourcingu* w jego pierwszym etapie możemy powiedzieć, że podejmowane są decyzje strategiczne JST o wydzieleniu zadań publicznych poza organizację macierzystą, w celu zoptymalizowania ich realizacji przez zewnętrzne przedsiębiorstwo.

W drugim etapie procesu globalnego *sourcingu* rozpoczyna się rzeczywista delokalizacja funkcji biznesowych. Jest to odzwierciedlenie w czasie i w rzeczywistości ekonomicznej wcześniej podjętych decyzji strategicznych. Delokalizacja funkcji ekonomicznych może zostać skierowana w dwóch kierunkach. W pierwszej sytuacji funkcje ekonomiczne są przenoszone do przedsiębiorstw nie powiązanych w żaden sposób z macierzystą organizacją. Mamy tu do czynienia z procesem delokalizacji funkcji ekonomicznych poza macierzystą organizację do zewnętrznych przedsiębiorstw nie powiązanych na krajowym rynku. Proces ten nazywamy mianem *outsourcingu*. Druga sytuacja ukazuje nam proces, w którym funkcje ekonomiczne są przekazywane do przedsiębiorstw zewnętrznych, jednak częściowo powiązanych z macierzystą organizacją. Jest to proces definiowany jako *joint venture outsourcing*. W drugim etapie proces *sourcingu* został poddany w zasadzie tylko, i wyłącznie, wektorowi funkcji delokalizacji organizacyjnej. Umieszczenie procesu *privatesourcingu* w drugim etapie jest wypadkową podjętych decyzji strategicznych z pierwszego etapu. Podobnie jak proces globalnego *sourcingu*, będziemy mieli do czynienia z przeniesieniem zadań publicznych po wektorze delokalizacji organizacyjnej poza JST w dwóch kierunkach. W pierwszej sytuacji funkcje ekonomiczne są przenoszone do przedsiębiorstw nie powiązanych w żaden sposób z JST. Proces ten będziemy nazywali mianem *privatesourcingu*. Druga sytuacja ukazuje nam proces, w którym funkcje ekonomiczne są przekazywane do przedsiębiorstw zewnętrznych częściowo powiązanych z organizacją macierzystą. Proces ten będziemy definiować jako *joint venture privatesourcing*.



Trzeci etap globalnego *sourcingu* przewiduje delokalizację funkcji ekonomicznych poza granicę krajowej gospodarki. Zadania publiczne w procesie *private-sourcingu* nie podlegają takiej delokalizacji. Wynika to z charakteru tychże zadań. W tym etapie, z perspektywy organizacji macierzystej, proces *privatesourcingu* jest nieobecny. Dynamika globalnego *sourcingu*, w tym także i *privatesourcingu*, prowadzi nas do konsumpcji wytworzonych usług. Każda z form tego procesu doprowadziła do wytworzenia nowych wartości gospodarczych.

W czwartym etapie dochodzi do przekazania wytworzonych usług do organizacji macierzystej. W procesie globalnego *sourcingu* ten etap zdefiniowaliśmy jako *insourcing*. W kontekście procesu *privatesourcingu* etap ten będziemy nazywali *private-insourcingiem*. *Insourcing* i *private-insourcing* w efekcie całego procesu prowadzą do zwiększenia wartości dodanej funkcji ekonomicznych przedsiębiorstwa, a zadania publicznego JST, które było realizowane w procesie globalnego *sourcingu*, w tym także *privatesourcingu*.

## 6. Podsumowanie

Globalizacja, gospodarka światowa i krajowa, *outsourcing*, *offshoring*, zarządzanie kluczowymi kompetencjami, partnerstwo publiczno-prywatne, globalny proces *sourcingu*, wskaźniki mikro i makroekonomiczne, czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, delokalizacja, funkcje ekonomiczne i biznesowe, te i jeszcze kilka innych pojęć przewijały się przez całe powyższe opracowanie. Miało to określony cel, jaki sobie postawili autorzy. Ten cel to wyjaśnienie pojęcia, które stało się tu kluczowe – *privatesourcing*. Partnerstwo publiczno-prywatne, jako proces realizacji zadań publicznych, w perspektywie globalnego *sourcingu* zostało opisane jako swoista koncepcja zarządzania kompetencjami. *Privatesourcing* zdefiniowano jako formę zarządzania i organizację procesu realizacji określonych funkcji ekonomicznych. Dla zadośćuczynienia zasadom metodologii przyjrzyjmy się jeszcze raz temu zagadnieniu, odnajdując końcowe wnioski wypływające z tego opracowania.

Kluczowym procesem gospodarczym w powyższych rozważaniach było partnerstwo publiczno-prywatne. Zostało ono zdefiniowane jako długookresowa współpraca podmiotu publicznego i partnera prywatnego, mająca na celu wspólną realizację przedsięwzięcia o charakterze użyteczności publicznej, opartą na umówionym podziale zadań i ryzyk we wspólnie stworzonej strukturze organizacyjnej. Jest to proces gospodarczy charakteryzujący się w pierwszym rzędzie specyfiką funkcji biznesowej, która jest określona odpowiednimi przepisami i stanowi zadanie własne JST. Fakt ten bezpośrednio prowadzi nas do drugiej charakterystyki PPP, czyli do typologii podmiotów tego procesu. Podmiotem inicjującym proces realizacji zadania

publicznego jest JST. Z drugiej strony mamy do czynienia już z partnerem sektora prywatnego. Jest więc to współpraca między podmiotem publicznym a partnerem prywatnym. W taki sposób dotknęliśmy kolejnej charakterystyki PPP – współpracy. Nie jest ona jednak „zwyczajna”. Charakterystyka współpracy w partnerstwie publiczno-prywatnym wywodzi się bezpośrednio z podziału zadań i ryzyk między partnerami. Realizacja zadania publicznego jest prowadzona we wspólnie umówionej strukturze organizacyjnej. Obok partnerstwa publiczno-prywatnego w powyższych rozważaniach omówiono globalny proces *sourcingu*, pokazano kilka kluczowych definicji i typologii tego procesu, przeanalizowano dynamiczny model globalnego *sourcingu*, który przyjęto jako wzorzec do późniejszego zdefiniowania procesu *privatesourcingu*. W tej perspektywie procesem globalnego *sourcingu* nazywamy proces delokalizacji określonych funkcji ekonomicznych poza macierzystą organizację. Jest to proces, który ma na celu znalezienie odpowiednich kompetencji, za określonym wynagrodzeniem z właściwego źródła i we właściwej lokalizacji, co doprowadzi do optymalizacji wytworzenia wartości dodanej organizacji macierzystej. Proces globalnego *sourcingu* został przedstawiony jako proces bezpośrednio związany z polityką zarządzania przedsiębiorstwem, która ma wymierny wpływ na wskaźniki mikro i makroekonomiczne.

W świetle tak prowadzonych rozważań została postawiona przedmiotowa teza. Partnerstwo publiczno-prywatne jest jedną z form globalnego *sourcingu* – to *privatesourcing*. Proces *privatesourcingu* zdefiniowano jako metodę realizacji określonych zadań publicznych JST według logiki zarządzania i ekonomii globalnego *sourcingu*. Kładąc nacisk na przedstawione wcześniej definicje partnerstwa publiczno-prywatnego i globalnego *sourcingu*, *privatesourcing*, będzie to długookresowy proces delokalizacji określonych funkcji ekonomicznych (zadań o charakterze użyteczności publicznej) podmiotów publicznych do zewnętrznych organizacji gospodarczych, w celu zoptymalizowania efektywności ekonomicznych ich realizacji, oparty na wspólnym podziale zadań i ryzyk. Tak zdefiniowany proces *privatesourcingu* umieściliśmy w strukturze globalnego *sourcingu*.

Każda z gospodarek krajowych jest bezpośrednio związana z globalnymi przemianami, każda ma bezpośredni wpływ na globalną gospodarkę poprzez wiele różnego rodzaju procesów gospodarczych tu zachodzących. Jednym z tych procesów jest *privatesourcing*, który jako proces wydzielania określonych funkcji gospodarczych poza granice organizacyjne JST doprowadza do optymalizacji zwiększenia wartości dodanej wytworzonej usługi, a także całej organizacji macierzystej.



## **7. Bibliografia**

1. Bołkunow W., Prawne aspekty fuzji i przejęć na rynku kapitałowym UE, Polska w UE – strategie rozwoju, perspektywy i problemy, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
2. Derkacz A., Partnerstwo publiczno-prywatne w kontekście nowej ustawy, [www.arkadiuszderkacz.prv.pl](http://www.arkadiuszderkacz.prv.pl)
3. Fukuyama F., Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Wrocław 1997.
4. Gupta S., Puranam P., Srikanth K., Services sourcing In the banking and financial services industries. Exploding myths and describing empering best practice, The Capital Markets Company N.V. and London Business School 2006.
5. Kornberger-Sokołowska E. (red.), Partnerstwo publiczno-prywatne w samorządzie polskim na przykładzie regionów mazowieckiego i śląskiego, Warszawa 2008.
6. Marszałek A., Model kluczowych kompetencji jako instrument rozwoju firmy, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Nr 700(2006), Kraków 2006.
7. Puślecki Z. W., Nowoczesne formy świadczenia usług w skali międzynarodowej. Wprowadzenie do problematyki, w: A. Szymaniak (red.), Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center, WAiP, Warszawa 2008.
8. Rybiński K., Outsourcing i offshoring usług. Siatka pojęć, trendy i bariery rozwojowe, w: A. Szymaniak (red.), Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center, WAiP, Warszawa 2008.
9. Sejm Rzeczypospolitej Polskiej VI Kadencji, Uzasadnienie do projektu ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym, Druk sejmowy Nr 1180, Warszawa 2008, [www.orka.sejm.gov.pl](http://www.orka.sejm.gov.pl)
10. Szymaniak A. (red.), Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center, WAiP, Warszawa 2008.
11. Zorska A., Outsourcing i przenoszenie usług w dobie globalizacji oraz informatyzacji.

### **Akty prawne:**

1. Ustawa z dnia 28 czerwca 2005 roku o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz.U. 2005, Nr 169 poz. 1420).
2. Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 roku o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz.U. 2009, Nr 19 poz. 100).
3. Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (Dz.U. 2001, Nr 142 poz. 1591 z późn. zm.).

4. Ustawa z dnia 9 stycznia 2009 roku o koncesjach na roboty budowlane i usługi (Dz.U. 2009, Nr 19 poz. 101).
5. Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 roku – Prawo zamówień publicznych (Dz.U. 2007, Nr 223 poz. 1655 z późn. zm.).

## **Polski system wspierania eksportu, ze szczególnym uwzględnieniem instrumentów finansowych**

### **1. Wprowadzenie**

Rozwój eksportu jest dla gospodarki celem ważnym i pożądanym, ale jednocześnie trudnym do osiągnięcia. Poszczególne kraje wypracowują więc różne metody i narzędzia polityki jego wspierania. Polityka proeksportowa może zatem przybierać charakter systemowy, może popierać eksport za pomocą preferencji podatkowych, kredytowych i innych, bez jakiegokolwiek dyskryminacji podmiotowej i towarowej. Może też preferować wybrane branże gospodarki, tym samym staje się w dużym stopniu tożsama z polityką przemysłową. Dlatego w polityce proeksportowej są wykorzystywane zarówno narzędzia z zakresu polityki gospodarczej, należącej wyłącznie do polityki handlu zagranicznego (tradycyjne narzędzia polityki handlowej), jak również instrumenty zaliczane do ogólnej polityki gospodarczej, które są ustalane specjalnie dla eksporterów (np. środki polityki podatkowej czy kredytowej).

Przyjrzyjmy się polskiemu systemowi wspierania eksportu, zwłaszcza roli instrumentów finansowych.

### **2. Instrumenty wspierania eksportu**

Klasyfikacja oraz prezentacja poszczególnych narzędzi polityki handlu zagranicznego jest tematem licznych opracowań. Ogół form popierania eksportu można sprowadzić do działań o charakterze politycznym, instytucjonalnym oraz ekonomiczno-finansowym.

Działania promocyjne o charakterze instytucjonalnym prowadzą ministerstwa, banki centralne oraz specjalne organizacje gospodarcze, które są przez państwo tworzone i/lub nadzorowane, a także finansowane. Wśród tych instytucji szczególną rolę odgrywają izby handlowe, przemysłowe lub przemysłowo-handlowe. Gromadzą one informacje o zagranicznych rynkach zbytu, rejestrują zwyczaje handlowe, promują eksport na zagranicznych imprezach targowo-wystawienniczych, prowadzą międzynarodową działalność arbitrażową, wystawiają także dokumenty niezbędne w obrocie zagranicznym, wydają różnego rodzaju opracowania zawierające informacje związane z handlem zagranicznym. W celu popierania obrotu

handlowego z określonymi krajami tworzone są bilateralne lub mieszane izby handlowe. W niektórych krajach jest ich po kilkadziesiąt. Dostarczaniem informacji dotyczących zagadnień koniunkturalnych i strukturalnych w gospodarce światowej i w gospodarkach poszczególnych krajów zajmują się także instytuty handlu zagranicznego. Do najbardziej rozbudowanych należy Włoski Instytut Handlu Zagranicznego.

Instrumenty wspierania eksportu można podzielić także na:

- finansowe instrumenty wspierania eksportu,
- wsparcie informacyjno-promocyjne i szkoleniowe,
- środki polityki traktatowej.

Najważniejszą rolę w polityce proeksportowej odgrywają instrumenty o charakterze ekonomiczno-finansowym, jak: kurs walutowy, podatki, kredyt bankowy i inne narzędzia finansowe. Warto zwrócić uwagę, że polityka kursowa jest instrumentem o działaniu wielokierunkowym. Oprócz stymulowania wielkości eksportu i importu oddziałuje również na wielkość podaży pieniądza krajowego oraz stopę inflacji. Tylko w ustabilizowanej gospodarce rynkowej może więc być skutecznym regulatorem obrotów handlowych. W przypadku krajów transformujących system gospodarczy w kierunku gospodarki rynkowej skuteczność działań za pomocą kursu walutowego jest ograniczona. Dewaluacja waluty krajowej sprzyja rozwojowi eksportu tylko wtedy, gdy ma charakter konkurencyjny, a nie obronny.

Wspieranie eksportu za pomocą narzędzi ekonomicznych w większości przypadków nosi znamiona jego subwencjonowania. Subwencje eksportowe stanowią formę bezpośredniego oddziaływania państwa w celu zwiększenia eksportu oraz poprawienia jego międzynarodowej konkurencyjności. Subwencje dzielimy na właściwe (otwarte) oraz ukryte. Subwencje otwarte (bezpośrednie premie eksportowe) są traktowane jako odmiana oficjalnego dumpingu. Należą one do najbardziej restrykcyjnych środków polityki handlowej. Podczas negocjacji wielostronnych na forum GATT ustanowiono dyscypliny regulujące stosowanie subsydiów. Uznano generalnie, że subwencje bezpośrednie przyczyniają się do nieuczciwej konkurencji, i zezwolono krajom importującym na retorsje za pomocą protekcyjnych ceł przeciwdziałających.

W warunkach liberalizacji handlu światowego ekonomiczne narzędzia polityki proeksportowej zmieniają się z bezpośredniego oddziaływania na eksport na oddziaływanie pośrednie. Bezpośrednie subwencje eksportowe coraz częściej są zastępowane subwencjami w postaci ukrytej (subsydiowanie pośrednie), pozwalającej na ominięcie negatywnych skutków postępowań retorsyjnych (np. wprowadzania ceł antydumpingowych, ceł wyrównawczych itp.) ze strony krajów importujących. Coraz większe znaczenie ma stwarzanie przez rządy warunków sprzyjających rozwojowi rodzimego eksportu.

Bodźce proeksportowe, zwłaszcza w formach subwencjonowania pośredniego, są dopuszczalne w ramach wspólnej polityki handlowej Unii Europejskiej, która jest realizowana wobec krajów trzecich, nie należących do Unii. Jej kontury zostały nakreślone już w 1957 roku, a konkretne zasady działania są nadal doskonalane. W jej zakres wchodzi m.in. ujednoczenie środków ochrony wspólnego rynku oraz harmonizacja polityki proeksportowej. Wspólna polityka handlowa Unii Europejskiej obejmuje w swym wymiarze wspólnotowym takie same treści, jak narodowe polityki handlowe. Celem wspólnej polityki handlowej jest z jednej strony zapewnienie długofalowego rozwoju handlu z krajami trzecimi, z drugiej zaś ochrona interesów ekonomicznych Wspólnoty. Do osiągnięcia tych celów są używane liczne instrumenty, które mają zarówno ochraniać rynek Wspólnoty przed nadmiernym importem, jak i promować eksport poza jej granice. Państwa członkowskie zostały zobligowane do stopniowego ujednoczenia narodowych polityk promowania eksportu tak, aby nie zakłócać konkurencji między przedsiębiorstwami z krajów należących do Wspólnoty.

Wobec powyższego, znaczenie zasadnicze mają metody stymulowania eksportu za pomocą instrumentów finansowych w takich formach, jak:

- ulgi i ułatwienia o charakterze fiskalnym,
- ulgi i ułatwienia o charakterze kredytowym (preferencyjne kredyty eksportowe, wspieranie stóp procentowych kredytów eksportowych),
- gwarantowanie i ubezpieczanie kredytów i należności eksportowych z udziałem środków budżetowych,
- wszelkiego typu działalność promocyjna (targi, wystawy, reklama, przekaz informacji) organizowana i finansowana przez rządy państw.

Polityka wspierania eksportu przez państwo za pomocą instrumentów finansowych (kredytowanie, subsydiowanie, gwarantowanie, ubezpieczanie) uaktywniła się zaraz po zakończeniu II wojny światowej. Początkowo pomoc państwa ograniczała się do udzielania gwarancji bankom prywatnym finansującym transakcje eksportowe i płatności odroczone, stwarzania preferencyjnych warunków dla kredytobiorców i udzielania tak zwanych kredytów mieszanych<sup>1</sup>. Później rozbudowywano systemy ułatwień finansowych, m.in. poprzez wydłużanie okresu spłaty kredytów i obejmowanie ubezpieczeniem długoterminowego ryzyka handlowego oraz ryzyka niehandlowego.

Można stwierdzić, że na wspomaganie eksportu składają się dwa podstawowe mechanizmy: finansowanie eksportu oraz zabezpieczanie przed ryzykiem

---

<sup>1</sup> Kredyty mieszane są to długoterminowe pożyczki pochodzące ze środków rządowych, które łączą w sobie kredyt eksportowy z pomocą na cele rozwojowe. Udzielane są zwłaszcza krajom rozwijającym się.

związanym z transakcjami eksportowymi. Wyróżniamy trzy systemy wspierania eksportu w zakresie finansowania oraz zabezpieczania ryzyka.

W **pierwszym systemie** państwo wspomaga wyłącznie zabezpieczenie ryzyka, finansowanie transakcji eksportowych pozostawiając instytucjom rynku prywatnego. Taki system istnieje na przykład w Wielkiej Brytanii, gdzie działa tylko agenda rządowa zajmująca się ubezpieczaniem kontraktów eksportowych (kredytu kupieckiego oraz kredytu bankowego dla odbiorcy). Jest nią Export Credits and Guarantee Department (ECGD).

**Drugi system** polega na łączeniu w ramach jednej instytucji (wspieranej przez państwo) zarówno finansowania, jak i zabezpieczania transakcji eksportowych. Rozwiązanie takie zostało przyjęte w Stanach Zjednoczonych, gdzie działa Ex-Im Bank (Export-Import Bank of the United States). Bank ten działa jako instytucja finansująca (udziela kredytów, pożyczek, gwarancji) oraz jednocześnie jako ubezpieczyciel (ubezpiecza i gwarantuje transakcje eksportowe). Podobny system można zaobserwować w Meksyku (BANCOMEXT – Banco Nacional de Comercio Exterior, SNC).

**Trzeci system** opiera się na dwóch lub więcej instytucjach wspomaganych przez Skarb Państwa. Zazwyczaj jedna z nich odpowiada za finansowanie, a inna za zabezpieczanie ryzyka w eksporcie. Jako przykład można tu podać Francję. Obok COFACE, wspomaganego przez państwo prywatnego ubezpieczyciela kredytów eksportowych, działa także BFCE (Banque Française du Commerce Extérieur), którego właścicielem jest rząd francuski. Kolejnym przykładem jest Japonia, gdzie za ubezpieczenia odpowiada Nippon Export and Investment Insurance (NEXI), a za finansowanie – Export-Import Bank of Japan (JEXIM)<sup>2</sup>. Natomiast system funkcjonujący w Niemczech to rozwiązanie pośrednie między pierwszym i trzecim systemem. W tym kraju ubezpieczeniami kredytów eksportowych zajmuje się prywatna spółka Euler Hermes, a finansowaniem eksportu Ausfuhrkredit-Gesellschaft (AKA) (udziela gwarancji rządowych) oraz państwowy bank KfW, którego rola w finansowaniu eksportu jest jednak marginesowa.

### 3. Ocena skuteczności systemu wspierania eksportu w Polsce

System wspierania eksportu w Polsce (nawiązujący najbardziej do pierwszego z wymienionych wyżej systemów) zawiera obecnie następujące instrumenty finansowe:

- ubezpieczenia i gwarancje kontraktów eksportowych,
- poręczenia i gwarancje na finansowanie przedsięwzięć eksportowych,

<sup>2</sup> J. Kukielka, D. Poniewierka, Ubezpieczenia finansowe, gwarancje ubezpieczeniowe, ubezpieczenia transakcji kredytowych, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2003, s. 412.

- dopłaty do oprocentowania kredytów eksportowych o stałych stopach procentowych (program DOKE),
- kredyty rządowe na finansowanie importu polskich towarów i usług przez kraje rozwijające się (pomoc wiązana).

Można wyróżnić następujące instrumenty o charakterze informacyjno-promocyjnym i edukacyjnym:

- refundacja części kosztów udziału polskich eksporterów w imprezach targowo-wystawienniczych za granicą,
- dofinansowanie misji wyjazdowych polskich eksporterów,
- dofinansowanie przyjazdu importerów zagranicznych na targi w Polsce,
- Program Promocji Selektywnej,
- wspieranie organizacji Domów Polskich za granicą,
- szkolenia w ramach Akademii Handlu Zagranicznego,
- dofinansowanie kosztów uzyskania certyfikatu wyrobu przez przedsiębiorstwa,
- Portal Promocji Eksportu (znany również jako Teleinformatyczny System Promocji Eksportu – TISPE),
- nagrody dla przedsiębiorców za osiągnięcia w działalności eksportowej,
- działalność promocyjna polskich przedstawicielstw ekonomiczno-handlowych za granicą.

Na system bezpośredniego wspierania polskiego eksportu składa się dość szeroki zestaw środków i narzędzi, nie odbiegający zasadniczo od systemów funkcjonujących w krajach Unii Europejskiej. Ma on natomiast dwie dosyć istotne luki – brak publicznych instytucji kredytowania i promocji eksportu.

Z kredytowaniem eksportu przez wyspecjalizowane, publiczne Eximbanki mamy do czynienia co prawda tylko w niektórych krajach Unii (Niemcy, Szwecja, Czechy, Węgry), ale powszechnie występuje ono w pozostałych krajach OECD (USA, Kanada, Japonia, Korea, Australia, Norwegia). Jest to uzasadnione, zwłaszcza gdy oferta banków komercyjnych jest niedostateczna bądź państwo też zamierza prowadzić aktywną politykę aktywizacji eksportu – skierowaną także do przedsiębiorstw o zbyt niskiej, w mniemaniu banków komercyjnych, wiarygodności kredytowej. Brak instytucji o charakterze Eximbanku powoduje, że oficjalne finansowe wsparcie kredytów eksportowych jest dostępne wyłącznie w formie mechanizmu stabilizacji stóp procentowych, natomiast bezpośrednio finansowanie czy refinansowanie kredytów eksportowych przez państwo jest niemożliwe.

Idee powołania polskiego Eximbanku (w różnych formach) oraz publicznej instytucji promocji eksportu (ostatnio w formie Polskiej Agencji Handlu i Inwestycji) nie doczekały się dotychczas realizacji.



Choć polski system wspierania eksportu zawiera szereg instrumentów (nieodbiegających zbyt od instrumentów stosowanych w innych krajach Unii) to od lat efektywność polityki proeksportowej budzi wiele zastrzeżeń. Jako podstawowe przyczyny tej niedostatecznej skuteczności można podać:

- niski stopień wykorzystania instrumentów wspierania eksportu (zwłaszcza finansowych) przez polskie przedsiębiorstwa,
- brak symetrii między polityką bezpośredniego wspierania i rozwoju eksportu,
- brak korelacji między polityką proeksportową i polityką makroekonomiczną.

Jeśli chodzi o instrumenty finansowe to najlepiej funkcjonuje system ubezpieczeń i gwarancji eksportowych. Pozostałe instrumenty finansowe nie były wykorzystywane w ogóle bądź w znikomym tylko stopniu.

Prowadzeniem ubezpieczeń i gwarancji eksportowych na rachunek Skarbu Państwa zajmuje się Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych S.A., spółka publiczna, ze zdecydowaną większością udziałem Skarbu Państwa, który posiada 87,85% udziałów, Bank Gospodarstwa Krajowego BP zaś 12,15%<sup>3</sup>.

KUKE S.A. działa na bazie dwóch ustaw. Pierwszą z nich jest ustawa z 22 maja 2003 roku o działalności ubezpieczeniowej<sup>4</sup>, na podstawie której Korporacja prowadzi działalność komercyjną, ubezpieczając ryzyko handlowe wynikające z kontraktów realizowanych w kredycie krótkoterminowym. Drugą – ustawa z 7 lipca 1994 roku o gwarantowanych przez Skarb Państwa ubezpieczeniach kontraktów eksportowych<sup>5</sup>, na podstawie której KUKE prowadzi działalność powierzoną przez państwo – ubezpieczając ryzyko niehandlowe oraz średnio- i długoterminowe ryzyko handlowe oraz udzielając gwarancji ubezpieczeniowych. Działalność powierzona prowadzona jest w imieniu własnym i wspierana jest przez Skarb Państwa, poprzez gwarantowanie wypłat należnych odszkodowań.

Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych S.A. powstała wprawdzie formalnie w 1991 roku, a działalność na własny rachunek podjęła od 1993 roku, jednak podstawowe zadania statutowe mogła wypełniać dopiero od sierpnia 1994 roku (faktycznie od drugiej połowy 1995 roku), po wejściu w życie ustawy o gwarantowaniu przez państwo ubezpieczeń eksportowych. KUKE została upoważniona przede wszystkim do prowadzenia ubezpieczeń kontraktów eksportowych, gwarantowanych przez Skarb Państwa.

<sup>3</sup> Raport Roczny 2007, KUKE S.A., Warszawa 2008.

<sup>4</sup> Dz.U. Nr 124 z 16 lipca 2003 r., poz. 1151 z późn. zm.

<sup>5</sup> Ustawa została gruntownie znowelizowana 16 listopada 2000 r. łącznie z tytułem ustawy, który obecnie brzmi: ustawa o gwarantowanych przez Skarb Państwa ubezpieczeniach eksportowych. Tekst jedn.: Dz.U. 2001, Nr 59, poz. 609 z późn. zm.



W działalności KUKKE S.A. można wyróżnić trzy zasadnicze okresy. Pierwszy obejmujący lata 1995–2001 (w latach 1991–1994 KUKKE nie prowadziła ubezpieczeń na rachunek Skarbu Państwa, dlatego też analizę działalności Korporacji należy zacząć właśnie od 1995 roku), będący początkowym stadium jej rozwoju, charakteryzujący się bardzo słabą jej aktywnością w zakresie poszerzania zestawu oferowanych produktów ubezpieczeniowych i niewielką dynamiką udziału ubezpieczonego eksportu w eksporcie ogółem oraz niewielkim udziałem w wartości ubezpieczeń eksportowych, ubezpieczeń na rachunek Skarbu Państwa. Ponadto należy wskazać, że w okresie tym wzrastał udział ubezpieczeń kredytów krajowych w ubezpieczeniach ogółem realizowanych przez Korporację. W 2001 roku odnotowano nawet spadek wartości ubezpieczeń w liczbach bezwzględnych, nie mówiąc już o spadku udziału wartości ubezpieczonego eksportu w polskim eksporcie, udziału wartości ubezpieczeń na rachunek Skarbu Państwa w ubezpieczonym eksporcie, czy wartości ubezpieczonego eksportu w wartości ubezpieczonego obrotu ogółem. Drugi okres obejmuje lata 2002–2004. Rok 2002 był pierwszym pełnym rokiem istotnego poszerzenia oferty ubezpieczeniowej KUKKE (co stało się możliwe w wyniku gruntownej nowelizacji ustawy o ubezpieczeniach eksportowych). Okres ten można określić mianem bardziej zaawansowanego stadium rozwoju Korporacji. Nastąpiło wtedy wyraźne przyspieszenie wzrostu wartości ubezpieczonego eksportu (zob. tabela 1) oraz istotny wzrost udziału w ubezpieczeniach eksportowych ubezpieczeń na rachunek Skarbu Państwa, a także zdecydowany spadek udziału w ubezpieczeniach realizowanych przez Korporację ubezpieczeń kredytów krajowych. Trzeci okres to lata 2005–2007 (niestety brak na razie danych za rok 2008). Charakteryzuje się on pewną stagnacją (zwłaszcza w 2005 roku) w dynamice ubezpieczonego eksportu oraz znacznym spadkiem udziału ubezpieczonego przez KUKKE eksportu w całości polskiego eksportu.

**Tabela 1. Wartość ubezpieczonego przez KUKKE S.A. eksportu w latach 1993–2007**

Lata	Wartość ubezpieczonego eksportu (w mln USD)	Udział w całości eksportu (w %)	Wartość eksportu ubezpieczonego na rachunek SP (w mln USD)
1993	15,0	0,10	–
1994	82,8	0,48	–
1995	256,4	1,10	27,5
1996	354,3	1,50	51,3
1997	371,9	1,40	21,8
1998	531,8	1,90	84,9
1999	697,9	2,60	190,7

## cd. tabeli 1

Lata	Wartość ubezpieczonego eksportu (w mln USD)	Udział w całości eksportu (w %)	Wartość eksportu ubezpieczonego na rachunek SP (w mln USD)
2000	855,0	2,70	265,5
2001	720,9	2,00	124,0
2002*	998,4	2,43	267,5
2003	1 699,0	3,17	731,4
2004	2 546,5	3,45	1 361,6
2005	2 559,1	2,86	1 290,2
2006	2 997,8	2,75	1 447,9
2007	3211,6	2,33	1476,8

\* Od 2002 roku wraz z gwarancjami ubezpieczeniowymi dotyczącymi kontraktu eksportowego, gwarantowanymi przez Skarb Państwa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Łytko, Eksport czeka na mecenasa, „Rzeczpospolita” z 10 sierpnia 2001 r.; J. Rutkowski, Ubezpieczenia i gwarancje eksportowe, w: Zagraniczna polityka gospodarcza Polski 2001–2002; Raporty Roczne KUKI 2000–2007.

W pierwszym okresie działalności Korporacja zbierała przede wszystkim negatywne opinie na swój temat. KUKI miała przecież przyczynić się do promocji polskiego eksportu. Tymczasem efekty jej działalności nie były zbieżne z oczekiwaniami – dla eksporterów KUKI stała się synonimem biurokracji, nieporadności i mało skutecznego działania. Żeby wykonywać swoją misję, powinna była skoncentrować się na ubezpieczeniowym wspieraniu eksportu na „trudne rynki”. Tymczasem główną sferą działalności Korporacji pozostawały ubezpieczenia komercyjne na rachunek własny. W dodatku rosnącą, coraz bardziej znaczącą ich część stanowiły ubezpieczenia krajowe, przekraczając w 2001 roku 50% całości ubezpieczonego przez Korporację obrotu (zob. tabela 2). A przecież misją KUKI (Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych) i jej celem statutowym jest wyłącznie wspieranie polskiego eksportu! Po to została powołana i wyposażona w środki z budżetu państwa.

**Tabela 2. Udział wartości ubezpieczonego eksportu w wartości obrotu ogółem ubezpieczonego przez KUKI S.A.**

Lata	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Udział ubezpieczonego eksportu w ubezpieczeniu ogółem (w %)	70,7	63,0	58,9	49,7	55,6	63,14	80,5	88,7	83,96	80,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Łytko, Eksport czeka..., *op. cit.*; J. Rutkowski, Wspieranie eksportu za pomocą instrumentów finansowych, w: Zagraniczna polityka gospodarcza Polski 1998–1999; J. Rutkowski, Ubezpieczenia i gwarancje..., *op. cit.*

Udział eksportu ubezpieczonego na rachunek Skarbu Państwa w całości eksportu ubezpieczonego przez KUKE podlegał znacznym wahaniom, wzrastał bowiem w latach 1996, 1998, 1999 i 2000, zaś w latach 1997 i 2001 radykalnie spadał. To spowodowało, że w całym okresie wzrost tego udziału okazał się w sumie niewielki (z 10,7% w 1995 roku do 17,2% w 2001 roku), (zob. tabela 3).

**Tabela 3. Udział wartości eksportu ubezpieczonego na rachunek Skarbu Państwa w wartości eksportu ubezpieczonego ogółem przez KUKE S.A.**

Lata	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Udział (w %)	10,7	14,5	5,9	16,0	27,3	31,1	17,2	26,8	43,0	53,0	50,4	48,3	46,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Łytko, *Eksport czeka...*, *op. cit.*; J. Rutkowski, *Ubezpieczenia i gwarancje...*, *op. cit.*; Raporty Roczne KUKE 2000–2007.

Przedstawione w tabelach dane wskazują na znaczny wzrost udziału ubezpieczeń gwarantowanych przez Skarb Państwa. Wzrost ten uległ dużemu przyspieszeniu w ciągu drugiego okresu (2002–2004) działalności Korporacji. Tendencję tę należy uznać za w pełni pozytywną. Niestety w trzecim okresie (2005–2007) nastąpił stopniowy spadek tego udziału.

W drugim okresie (od 2002 roku) obserwujemy znaczące, pozytywne zmiany w działalności KUKE. W związku z gruntowną nowelizacją ustawy o gwarantowanych przez Skarb Państwa ubezpieczeniach eksportowych zostały wprowadzone nowe produkty:

- ubezpieczenia inwestycji bezpośrednich zagranicą,
- ubezpieczenia kosztów poszukiwania rynków zbytu,
- gwarancje ubezpieczeniowe (kontraktowe i kredytowe).

W drugim okresie działalności Korporacji nastąpił bardzo znaczny wzrost wartości ubezpieczonego eksportu. Zwiększył się także zdecydowanie udział ubezpieczeń na rachunek Skarbu Państwa w ubezpieczeniach eksportowych ogółem (z 17,2% w 2001 roku do 53,4% w 2004 roku). Zmalała za to wielkość ubezpieczeń kredytu krajowego (KUKE, zgodnie z misją, postanowiła się wreszcie skupić na ubezpieczeniach eksportowych, zwłaszcza tych na rachunek Skarbu Państwa). Nie należy jednak zapominać o tym, że nastąpił w tym okresie bardzo duży wzrost wartości eksportu z Polski. W związku z tym bardzo duży wzrost w liczbach bezwzględnych (z 721 mln USD w 2001 roku do 2 546,5 mln USD w 2004 roku) przekłada się na skromniejszy wzrost udziału ubezpieczonego przez KUKE eksportu w eksporcie ogółem odpowiednio z 2% do 3,45%. Oznacza to, że w ciągu 3 lat nastąpił wzrost tego wskaźnika o niemal 1,5 pkt. proc., podczas

gdy w poprzednich 7 latach mieliśmy do czynienia ze wzrostem o niecały 1 pkt proc. (por. tabela 1).

Trzeci okres (2005–2007) przyniósł niestety pewne odwrócenie tych tendencji. Udział ubezpieczonego przez Korporację eksportu w eksporcie ogółem spadł z 3,45% w 2004 roku do 2,33% w 2007 roku (czyli o ponad 1 pkt proc.). Także udział ubezpieczeń na rachunek Skarbu Państwa w ubezpieczeniach eksportowych ogółem zmalał z 53,4% w 2004 roku do 46% w 2007 roku). Jedynie udział ubezpieczeń krajowych pozostał na mniej więcej podobnym poziomie.

Jeśli porównamy wyniki z założeniami „Strategii działania KUKKE S.A. na lata 2003–2005”, zawartymi także w „Programie promocji gospodarczej Polski do 2005 roku”<sup>6</sup>, to okaże się, że wynik ten był w 2003 roku niższy od zakładanego, wyniósł bowiem 3,17%, przy zakładanym 3,3%, w 2004 roku niemal osiągnął poziom zakładany, gdyż wyniósł 3,45%, przy zakładanym 3,5%, natomiast w 2005 roku był niższy od zakładanego prawie o cały punkt procentowy (2,86% wobec 3,7%)!

System dopłat do oprocentowania kredytów eksportowych uległ zasadniczej zmianie 7 lat temu. Z powodu zobowiązań międzynarodowych Polski (wobec WTO, OECD i UE) od 1 stycznia 2002 roku nie ma możliwości udzielania dopłat do oprocentowania kredytów eksportowych o zmiennych stopach procentowych. Zostały one zastąpione przez mechanizm dopłat do oprocentowania kredytów eksportowych (DOKE) o stałych stopach procentowych (*Commercial Interest Reference Rates* – CIRR), przeznaczony głównie dla nabywców polskich towarów inwestycyjnych lub ich banków. System ten polega na okresowych rozliczeniach między bankami udzielającymi kredytów eksportowych o zmiennym oprocentowaniu (opartym na zmianach WIBOR) a Bankiem Gospodarstwa Krajowego (BGK), będącym administratorem systemu na podstawie umowy z Ministerstwem Finansów<sup>7</sup>. BGK dopłaca do różnicy oprocentowania pomiędzy stawką oprocentowania CIRR a stopą oprocentowania, w jakiej został udzielony kredyt eksportowy. W wyniku tych rozliczeń kredyt dla odbiorcy staje się kredytem o stałej stopie oprocentowania. Mechanizm ten służy przede wszystkim wyrównywaniu poziomu stóp procentowych i niwelowaniu ryzyka zmiennych stóp procentowych. Okres spłaty kredytu nie może być krótszy niż 2 lata. Maksymalny zaś okres spłaty kredytu zależy od kraju przeznaczenia eksportowanych towarów i usług: w przypadku USA i krajów Unii Europejskiej nie może być dłuższy niż 5 lat, natomiast w przypadku Ukrainy może wynieść nawet 10 lat<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Program promocji gospodarczej Polski do roku 2005, MGPIPS, Warszawa 2 września 2003 r., s. 12.

<sup>7</sup> J. Chojna, Polityka wspierania i promocji eksportu, w: Zagraniczna polityka gospodarcza Polski 2001–2002, IkiCHZ, Warszawa 2002, s. 187.

<sup>8</sup> A. Okraśniński, Preferencyjne kredyty dla eksporterów, „Gazeta Prawna” z 13 września 2005 r.

Powyższa zmiana nie spowodowała zwiększenia skali stosowania omawianego instrumentu. W ustawie budżetowej na 2001 rok (czyli ostatni rok funkcjonowania starego systemu dopłat) przewidziano na ten cel dotacje w wysokości 7 mln zł. Jednak w wyniku blokady niektórych wydatków budżetowych została ona zmniejszona do zaledwie 270 tys. zł (4% pierwotnej kwoty) i w tej wysokości wykorzystana niemal w całości (w 99,6%). W budżecie na 2002 rok rezerwa celowa na funkcjonowanie programu DOKE wyniosła 20 mln zł. Nikt jednak nie skorzystał z programu w owym roku<sup>9</sup>. Pierwsze wnioski zostały złożone w 2003 roku. W tymże roku administrujący programem Bank Gospodarstwa Krajowego udzielił 6 przyrzeczeń zawarcia umowy, które zostały sfinalizowane w 2004 roku. W rezultacie programem objęto 6 kredytów o łącznej wartości około 260 mln USD<sup>10</sup>. W tymże roku BGK udzielił 6 przyrzeczeń objęcia kredytu programem DOKE, w tym 3 na kwotę 65,7 mln USD i 3 na kwotę 73,85 mln EUR. Ogółem w 2004 roku wpłynęło 13 wniosków<sup>11</sup>. Łączna wartość wspieranych umów eksportowych wynosiła na koniec 2006 roku 754,6 mln USD i 186,8 mln EUR. W 2006 roku rozpatrzono ogółem 14 wniosków o objęcie kredytu Programem DOKE, które dotyczyły finansowania umów na kwotę 379,2 mln USD i 266,8 mln EUR. Od czasu wprowadzenia Programu w 2003 roku do końca 2006 roku BGK udzielił ogółem 36 przyrzeczeń objęcia kredytu eksportowego Programem na kwotę umów eksportowych wynoszących 1238,1 mln USD, 388,1 mln EUR oraz 380 mln NOK<sup>12</sup>. W 2007 roku dopłatami zostały objęte kredyty dla kontraktów eksportowych o łącznej wartości 208 mln USD<sup>13</sup>.

W związku z tradycyjnie niskim stopniem wykorzystania stopniowo maleją środki preliminowane w kolejnych ustawach budżetowych na udzielanie kredytów i pożyczek rządowi innym państwom w celu sfinansowania importu towarów i usług z Polski, tj. na pomoc wiążaną. Limity budżetowe na ten cel zostały obniżone z 1 143 mln zł w 2001 roku do 1 084,5 mln zł w 2002 roku, 1 037,25 mln zł w 2003 roku, 1 029,3 mln zł w 2004 roku i 1 006,1 mln w 2005 roku<sup>14</sup>. W 2006 roku limit lekko wzrósł do 1 014,36 mln zł, by następnie spaść do 971,68 mln zł w 2007 roku, 734,341 mln zł w 2008 roku i 724 mln zł w 2009 roku<sup>15</sup>. W 2002 roku limit ten został wykorzystany w 10,5% (w 2001 roku w 9,1%).

<sup>9</sup> J. Chojna, System wspierania i promocji eksportu w przeddzień przystąpienia Polski do Unii, w: Zagraniczna polityka gospodarcza Polski 2002–2003, IKiCHZ, Warszawa 2003, s. 157, 158.

<sup>10</sup> J. Chojna, System wspierania i promocji eksportu w Polsce po akcesji do Unii Europejskiej, w: Polityka gospodarcza Polski w integrującej się Europie 2004–2005, IKiCHZ, Warszawa 2005, s. 218.

<sup>11</sup> Raport Roczny 2004, BGK, Warszawa 2005.

<sup>12</sup> Raport Roczny 2006, BGK, Warszawa 2007.

<sup>13</sup> *Ibidem*, Warszawa 2008.

<sup>14</sup> J. Chojna, System wspierania i promocji eksportu w Polsce..., *op. cit.*, s. 217.

<sup>15</sup> Ustawy budżetowe na poszczególne lata.

W większym stopniu wykorzystywane są natomiast pozafinansowe instrumenty wspierania eksportu: informacyjne, promocyjne i szkoleniowe. Największą popularnością wśród eksporterów cieszy się nadal dofinansowanie uczestnictwa w imprezach targowo-wystawienniczych za granicą. Jak wynika z badania ankietowego IKCiHZ (tabela 4) w 2006 roku z dofinansowania skorzystało 33% respondentów.

**Tabela 4. Stopień wykorzystania finansowych i pozafinansowych rozwiązań proeksportowych wśród polskich eksporterów (% respondentów)**

Wyszczególnienie	Firma korzysta		Firma nie korzysta	
	2004	2006	2004	2006
Ubezpieczenia eksportowe w KUKE gwarantowane przez Skarb Państwa	17	19	82	77
Poręczenia i gwarancje Skarbu Państwa na przedsięwzięcia proeksportowe	2	4	93	91
Poręczenia z KFPK w BGK na przedsięwzięcia proeksportowe	3	4	94	91
Dopłaty do oprocentowania kredytów eksportowych (DOKE)	2	4	93	90
Możliwość eksportu w ramach rządowych kredytów preferencyjnych dla krajów rozwijających się	3	8	93	86
Refundacja części kosztów udziału w targach i wystawach	33	33	65	65
Dofinansowanie kosztów uzyskania międzynarodowego certyfikatu wyrobu	12	5	85	89
Dofinansowanie szkoleń w ramach Akademii Handlu Zagranicznego	7	9	88	85
Dofinansowanie kosztów tworzenia i działalności Domów Polskich	3	5	92	90

Źródło: A. Wysocka, Skuteczność polityki wspierania eksportu w świetle wyników badań ankietowych IKiCHZ, w: *Polityka gospodarcza Polski w integrującej się Europie 2004–2005*, IKiCHZ, Warszawa 2005, s. 222–224; A. Wysocka, *Polityka wspierania eksportu i jej skuteczność w świetle wyników badań ankietowych*, w: *Polityka gospodarcza Polski w integrującej się Europie 2006–2007*, IBRKiK 2007, s. 105–107.

W 2002 roku rozpoczęła działalność **Akademia Handlu Zagranicznego**. Jej celem jest podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników, zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw, zajmujących się prowadzeniem transakcji handlu zagranicznego. Przedsiębiorcy mogą liczyć na dofinansowanie kosztów uczestnictwa w organizowanych przez Akademię zajęciach (kursach, studium handlu zagranicznego czy studiach podyplomowych).

**Program Promocji Selektywnej** od 2002 roku wspiera działania promocyjne polskich przedsiębiorstw za granicą w branżach i grupach towarowych



o wysokim potencjale eksportowym. Oferowana pomoc polega na dofinansowaniu w formie dotacji celowej do 50% kosztów realizacji selektywnych (branżowych) projektów promocyjnych, realizowanych przez grupę lub na rzecz grupy co najmniej 5 polskich przedsiębiorców działających w następujących branżach: spożywczej, przemysłu meblarskiego (drewno i wyroby z drewna), przemysłu lekkiego (odzież, obuwie, galanteria skórzana), motoryzacyjnej (podzespoły do środków transportu samochodowego), elektronicznej (w tym software), narzędziowej oraz produkcji sprzętu i urządzeń medycznych. Dotacja celowa zostaje wypłacona jednorazowo i podlega rozliczeniu po zakończeniu realizacji projektu<sup>16</sup>.

Ponadto w 2002 roku został uruchomiony także **program dofinansowania kosztów uzyskania certyfikatu wyrobu** (do 50%). Dofinansowanie może obejmować uzyskiwanie certyfikatów zgodności z wymaganiami określonymi w normach Jednolitego Rynku Unii Europejskiej (np. znak CE), normach danego (narodowego) rynku zagranicznego i normach międzynarodowych, jak również świadectw (atestów) wymaganych w obrocie towarami na rynkach zagranicznych, jak świadectwa weterynaryjne czy atesty higieniczne.

Po wieloletnich zapowiedziach Departament Inwestycji Zagranicznych i promocji Eksportu MGPIPS w maju 2003 roku uruchomił **Portal Promocji Eksportu** (znany również jako TISPE). Docelowo ma on zapewnić przedsiębiorcom szybki dostęp (poprzez portal internetowy: [www.eksporter.gov.pl](http://www.eksporter.gov.pl)) do stale aktualizowanej, kompleksowej informacji, niezbędnej do prowadzenia działalności eksportowej. Portal ma zawierać m.in. wiadomości o profilach eksportowych polskich przedsiębiorstw, możliwościach oferowania polskich produktów na rynkach międzynarodowych, warunkach dostępu do rynków międzynarodowych (w rozumieniu zarówno geograficznym, jak i branżowym), dostępnym w Polsce instrumentarium wspierania eksportu, organizacjach wielonarodowych czy makroekonomicznych parametrach rynków międzynarodowych<sup>17</sup>.

W przypadku instrumentów promocyjnych największym problemem są zbyt niskie środki budżetowe przeznaczane na ich funkcjonowanie. W ostatnich latach środki preliminowane w kolejnych ustawach budżetowych na promocję eksportu wynosiły: 63,6 mln zł w 2003 roku, 73,6 mln zł w 2004 roku, 73,2 mln zł w 2005 roku, 52,1 mln zł w 2006 roku, 52,07 mln zł w 2007 roku, 78,9 mln zł w 2008 roku i 35,4 mln zł na 2009 rok. Są to środki zdecydowanie zbyt małe w stosunku do potrzeb i „Program promocji gospodarczej Polski do roku 2005” zawierał postulat ich zwiększenia<sup>18</sup>. Dla porównania, w znacznie mniejszej Republice

<sup>16</sup> Formy wspierania eksportu, Ministerstwo Gospodarki, Departament Promocji Gospodarczej, Warszawa 2003, s. 51–52.

<sup>17</sup> Program promocji gospodarczej Polski do roku 2005, *op. cit.*, załącznik 6.

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 29.

Czeskiej wydatki budżetowe na ten cel w 2006 roku stanowiły równowartość około 300 mln zł<sup>19</sup>. Wykorzystanie środków na promocję eksportu, w przeciwieństwie do instrumentów finansowych, cechuje z reguły wysoki stopień wykorzystania (np. w 2006 roku 96,2%<sup>20</sup>, w 2007 roku 97,6%<sup>21</sup>, chociaż w 2005 roku tylko 81,3%<sup>22</sup>).

„Program promocji gospodarczej Polski do roku 2005” wygasł formalnie z końcem 2005 roku. W praktyce jednak dalej stanowi podstawę podejmowanych przez państwo działań na rzecz wspierania eksportu. Dopiero w marcu 2007 roku ukazały się „Założenia do strategii promocji gospodarki polskiej 2007–2015”<sup>23</sup>. Sama „Strategia promocji gospodarki polskiej”, mimo zapowiedzi, nie powstała<sup>24</sup>. Również nie została utworzona zapowiadana Państwowa Agencja Handlu i Inwestycji, mająca przejąć koordynację działalności promocyjnej.

Jednym z postulatów kolejnych Kongresów Eksporterów Polskich jest opracowanie strategii proeksportowej państwa. W Polsce brak jest dokumentu określającego kompleksowo i w dłuższej perspektywie podstawowe założenia, cele i kierunki polityki w tym zakresie. „Program promocji gospodarczej Polski do roku 2005” nie spełniał tych warunków, gdyż obejmował jedynie fragment polityki proeksportowej: wykorzystanie instrumentów bezpośredniego wspierania eksportu, głównie promocyjnych i informacyjnych, oraz instrumentów finansowych. Podobny zakres miałyby „Strategia promocji gospodarki polskiej na lata 2007–2015”, ale ona do tej pory nie powstała. Założenia do tej strategii proponują:

- systematyczne monitorowanie i analizę efektywności stosowanych instrumentów wsparcia,
- rozbudowę systemu instrumentów wsparcia bezpośredniego dla przedsiębiorców w zakresie eksportu,
- rozbudowę i poprawę instrumentów finansowych wsparcia eksportu,
- wsparcie dla instytucji otoczenia biznesu, zajmujących się promocją eksportu,
- uproszczenie procedur ubiegania się o wsparcie przez przedsiębiorców,
- zmiany instytucjonalne prowadzące do wzmocnienia koordynacji działań w zakresie promocji eksportu, koncentrację środków na działaniach priorytetowych.

<sup>19</sup> J. Chojna, B. Sokołowska, *Metody i instrumenty wspierania rozwoju eksportu w świetle doświadczeń międzynarodowych*, IKiCHZ, Warszawa 2006, s. 6.

<sup>20</sup> Sprawozdanie z wykonania budżetu państwa za rok 2006, Omówienie, Tom I, Warszawa 2007, s. 112.

<sup>21</sup> Sprawozdanie z wykonania budżetu państwa za rok 2007, Omówienie, Warszawa 2008, s. 109.

<sup>22</sup> J. Chojna, B. Sokołowska, *Metody i instrumenty...*, *op. cit.*, s. 6.

<sup>23</sup> Założenia do strategii promocji gospodarki polskiej 2007–2015, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, marzec 2007 r.

<sup>24</sup> Miała ona powstać do połowy 2007 roku. Obecnie znowu mówi się, że taka strategia powstanie.



Brak strategii rozwoju eksportu może mieć negatywne konsekwencje o charakterze strukturalnym. Beneficjentami takiej strategii byłyby przede wszystkim przedsiębiorstwa z kapitałem wyłącznie polskim, zwłaszcza małe i średnie. Firmom z kapitałem zagranicznym, szczególnie działającym w sieciach korporacji transnarodowych, wsparcie ze strony polityki proeksportowej państwa jest mniej potrzebne. Brak strategii może pogłębiać proces dualizacji polskiej gospodarki, tj. narastania jej podziału na ofensywny sektor firm z kapitałem zagranicznym oraz ulegający stopniowej marginalizacji sektor pozostałych przedsiębiorstw.

#### 4. Podsumowanie

Ponieważ procesy integracji gospodarczej postępują szybko, przyczyniając się do znoszenia barier w międzynarodowej wymianie handlowej, nasz kraj musi podjąć skuteczne działania nakierowane nie tylko na podtrzymanie, ale i wzmocnienie rozwoju własnego eksportu, zwłaszcza w sytuacji dekoniunktury na rynkach światowych.

Poważnym mankamentem polskiego systemu wspierania eksportu wydaje się być brak strategii rozwoju eksportu. Dla zapewnienia jej skuteczności ważne jest określenie jej priorytetów. Powinno to dotyczyć przede wszystkim kierunków geograficznych eksportu (wyodrębnienie rynków o dużym obecnie znaczeniu dla polskiego eksportu i oferujących bardzo obiecujące perspektywy), a także jego struktury towarowej. Rozważenia wymaga również kwestia zastosowania priorytetów podmiotowych, na przykład specjalne ułatwienia dla małych i średnich przedsiębiorstw, mogą być także zastosowane inne rozwiązania, chociażby stawianie w polityce promocyjnej na przedsiębiorstwa – liderów.

Doświadczenie innych krajów wskazuje, że warunkiem powstania skutecznej strategii rozwoju eksportu jest tworzenie jej w ścisłej współpracy ze środowiskiem eksporterów, co pozwala na uwzględnienie ich potrzeb i postulatów pod adresem polityki proeksportowej państwa. Natomiast dla efektywnego wdrożenia strategii ważne jest dysponowanie sprawnie działającą, profesjonalną agencją rozwoju i promocji eksportu, opierającą się na sieci placówek w kraju i zagranicą.

Jeśli zaś chodzi o strategię działania KUKKE S.A., to jest ona nastawiona ciągle na nazbyt ostrą selekcję ryzyka i, mimo że jest racjonalna z punktu widzenia jej własnych interesów, nie przyczynia się w zadowalającym, z punktu widzenia możliwości Korporacji, jak i potrzeb eksporterów, stopniu do w pełni efektywnego wspierania polskiego eksportu.

Za słuszny należy także uznać postulat powiększenia (rzeczywistego, a nie tylko deklarowanego) pakietu produktów ubezpieczeniowych, zwłaszcza dla MSP,

które na razie korzystają z oferty KUKE w minimalnym stopniu. Dla MSP zwrot (w drodze odszkodowania ubezpieczeniowego) nawet 85% czy 90% wartości transakcji, ale po kilku miesiącach od jej dokonania, jest – przy zaledwie 5–10-procentowej marży handlowej – na ogół równoznaczny z likwidacją działalności.

Należy ponadto podzielić pogląd, że polscy eksporterzy nie korzystają obecnie w pełni nawet z narzędzi bezpośredniego wspierania eksportu, z których powszechnie korzystają eksporterzy z innych krajów. Pomimo stworzonych zrębów prawnych, zgodnych zasadniczo z rozwiązaniami międzynarodowymi oraz wyasygnowania środków w budżecie centralnym, działalność w tym zakresie nie została rozwinięta na skalę istniejących potrzeb. Dotychczasowe systemowe działania rządu z wykorzystaniem instrumentów finansowych wykazały się w praktyce niewielką skutecznością.

## 5. Bibliografia

### Dokumenty prawne:

1. Ustawa z 22 maja 2003 roku o działalności ubezpieczeniowej, Dz.U. Nr 124 z 16 lipca 2003 r., poz. 1151 z późn. zm.
2. Ustawa o gwarantowanych przez Skarb Państwa ubezpieczeniach eksportowych z 7 lipca 1994 r., tekst jednolity, Dz.U. 2001, Nr 59, poz. 609 z późn. zm.
3. Ustawy budżetowe na lata 2003–2009.

### Wydawnictwa zwarte:

1. Bednarczyk T. H., Instrumenty wspierania eksportu, Kredyty i ubezpieczenia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
2. Chojna J., Polityka wspierania i promocji eksportu, w: Zagraniczna polityka gospodarcza Polski 2001–2002, IKiCHZ, Warszawa 2002.
3. Chojna J., System wspierania i promocji eksportu w przeddzień przystąpienia Polski do Unii, w: Zagraniczna polityka gospodarcza Polski 2002–2003, IKiCHZ, Warszawa 2003.
4. Chojna J., System wspierania i promocji eksportu w Polsce po akcesji do Unii Europejskiej, w: Polityka gospodarcza Polski w integrującej się Europie 2004–2005, IKiCHZ, Warszawa 2005.
5. Chojna J., Sokołowska B., Metody i instrumenty wspierania rozwoju eksportu w świetle doświadczeń międzynarodowych, IKiCHZ, Warszawa 2006.
6. Kukielka J., Poniewierka D., Ubezpieczenia finansowe, gwarancje ubezpieczeniowe, ubezpieczenia transakcji kredytowych, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Warszawa 2003.

7. Rutkowski J., Wspieranie eksportu za pomocą instrumentów finansowych, w: Zagraniczna polityka gospodarcza Polski 1998–1999, IKiCHZ, Warszawa 1999.
8. Rutkowski J., Ubezpieczenia i gwarancje eksportowe, w: Zagraniczna polityka gospodarcza Polski 2001–2002, IKiCHZ, Warszawa 2002.
9. Wysocka A., Skuteczność polityki wspierania eksportu w świetle wyników badań ankietowych IKiCHZ, w: Polityka gospodarcza Polski w integrującej się Europie 2004–2005, IKiCHZ, Warszawa 2005.
10. Wysocka A., Polityka wspierania eksportu i jej skuteczność w świetle wyników badań ankietowych, w: Polityka gospodarcza Polski w integrującej się Europie 2006–2007, IBRKiK 2007.

#### **Artykuły prasowe:**

1. Łytko M., Eksport czeka na mecenas, „Rzeczpospolita” z 10 sierpnia 2001 r.
2. Okraśiński A., Preferencyjne kredyty dla eksporterów, „Gazeta Prawna” z 13 września 2005 r.

#### **Inne źródła:**

1. Formy wspierania eksportu, Ministerstwo Gospodarki, Departament Promocji Gospodarczej, Warszawa 2003.
2. Program promocji gospodarczej Polski do roku 2005, MGPIPS, Warszawa 2 września 2003 r.
3. Raporty Roczne BGK za lata 2004, 2006, 2007.
4. Raporty Roczne KUKKE S.A. za lata 2000–2007.
5. Sprawozdanie z wykonania budżetu państwa za rok 2006, Omówienie, Tom I, Warszawa 2007.
6. Sprawozdanie z wykonania budżetu państwa za rok 2007, Omówienie, Warszawa 2008.
7. Założenia do strategii promocji gospodarki polskiej 2007–2015, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa marzec 2007 r.

## Efekty synergii operacyjnych w transakcjach fuzji i przejęć

### 1. Wprowadzenie

Strategia rozwoju przedsiębiorstw może mieć dwojaki charakter: wzrostu wewnętrznego i wzrostu zewnętrznego. Wzrost wewnętrzny polega na rozbudowie majątku poprzez inwestycje rzeczowe w ramach dotychczasowych struktur przedsiębiorstwa lub w ramach utworzonych przez to przedsiębiorstwo jednostek organizacyjnych. Uzupełnieniem, a w niektórych przypadkach alternatywą dla wzrostu wewnętrznego, określanego jako wzrost organiczny, jest wzrost zewnętrzny. Polega on na różnych formach współdziałania z innymi firmami – od luźnej współpracy do zaangażowania kapitałowego w różne formy powiązania własności<sup>1</sup>.

Rozwój drogą zewnętrzną przybiera trzy podstawowe formy<sup>2</sup>:

- 1) połączenia przedsiębiorstw, rozumiane jako fuzja lub przejęcie;
- 2) podziału przedsiębiorstwa i sprzedaży jego części;
- 3) procesu mieszanego.

Fuzje i przejęcia (M&A) to w istocie skomplikowane transakcje prowadzące do połączenia odrębnych firm lub ich wybranych części w jedną funkcjonalną całość. Definiując fuzje i przejęcia, można użyć określenia metafory – targu, na którym handluje się firmami – w całości i proporcjach. Sprzedający i kupujący to właściciele firm, czy też w przypadku spółek giełdowych – akcjonariusze.

Fuzje i przejęcia są uznawane jako ścieżka szybkiego wzrostu organizacyjnego, zwiększonej zyskowności i większego udziału w rynku. Oferują łatwy zysk bez kosztownych programów  $B + R$ , nacisków na sprzedaż, itp. Praktyka i badania wskazują jednak, że około 50% fuzji i przejęć miało negatywny wpływ na wartość akcji. W pogoni za, jak się wydaje, łatwym zyskiem firmy zapominają o wysokim odsetku nieudanych przedsięwzięć, podczas gdy błędy innych mogą być lekcją nauki pokory<sup>3</sup>.

Według teorii finansów wszelkie działania firm, w tym również dążenie do fuzji lub przejęcia innego przedsiębiorstwa, podporządkowane są nadrzędnemu

<sup>1</sup> W. Frąckowiak, Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw, PWE, Warszawa, 2009, s. 13.

<sup>2</sup> Z. Pierścioneek, Fuzje i przejęcia w procesie globalizacji przedsiębiorstw, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, Warszawa 2001, s. 10.

<sup>3</sup> J. G. Lynch, B. Lind, Escaping merger and acquisition madness, Strategy & Leadership, Vol. 30, No. 2, 2002, s. 5.

celowi – trwałemu wzrostowi wartości dla akcjonariuszy<sup>4</sup>. Ten cel jest najczęściej wpisany w strategię bądź misję spółki. Wzrost wartości firmy powinien więc być celem nadrzędnym, a nie tylko jednym z motywów transakcji fuzji.

Ostatnie dziesięciolecie pokazuje wzrost liczby tego rodzaju przedsięwzięć. Spektakularne negocjacje pomiędzy Daimler Benz i Chrysler, Mannesmann i Vodafone czy Hewlett Packard i Compaq są tego najlepszym przykładem.

Wiele firm, które przygotowują się do przejęcia, staje się przedmiotem przejęcia. Softbank przygotowywał się do akwizycji Asseco, a został przez tę firmę przejęty. W 2008 roku Asseco przejęło Prokom. To tylko jeden przykład, dlaczego tak fascynujący jest rynek transakcji M&A.

Przedmiotem niniejszego opracowania jest przedstawienie synergii operacyjnych w procesach M&A, które, gdy dobrze skwantyfikowane, mogą być warunkiem powodzenia tych transakcji.

## 2. Synergia jako podstawowy motyw transakcji

Ogólna definicja synergii brzmi, że wartość całości jest większa niż suma wartości poszczególnych jej części. W kontekście fuzji i przejęć, „wartość dodana” wynikająca z efektów synergii może pochodzić z różnych źródeł, zarówno operacyjnych (struktura organizacyjna, styl zarządzania itp.), jak i finansowych. Należy więc zaznaczyć, że przez pojęcie „wartości dodanej” powinno się rozumieć nie tylko „więcej”, ale też „inaczej”. Często określa się synergiię jako złoty medal w fuzjach, w których firmy działają w tych samych obszarach, ponieważ mogą prowadzić do większej efektywności i przychodów niż gdyby działały osobno. Niektórzy badacze uważają, że synergiię tworzą wartość nie tylko dla firmy, ale również dla klientów<sup>5</sup>.

Firma uzyskuje efekty synergii jeśli:

$$W_{AB} > W_A + W_B, \text{ więc } S = W_{AB} - (W_A + W_B),$$

gdzie:

$S$  – efekty synergii,

$W_{AB}$  – wartość rynkowa połączonych firm,

$W_A$  – wartość rynkowa A,

$W_B$  – wartość rynkowa B.

<sup>4</sup> P. A. Gaughan, *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings*, John Wiley & Sons Inc., New York 2002, s. 111–112.

<sup>5</sup> J. F. Weston, M. Mitchell, L. Mulherin, *Takeovers, Restructuring, and Corporate Governance*, 4th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York 2004.

Efekty synergii, wyrażone we wzroście wskaźnika *ROI*, mogą się pojawić dzięki wzrostowi zysku operacyjnego na skutek zwiększenia przychodów połączonej firmy lub zmniejszenia ponoszonych kosztów:

$$ROI = Z_0/M,$$

gdzie:

*ROI* – stopa zwrotu z inwestycji (*Return on Investments*),

$Z_0$  – zysk operacyjny,

*M* – zainwestowany majątek.

Rezultatem synergii jest efekt polegający na tym, że wymiar ekonomiczny połączonych podmiotów przewyższa wielkością rezultat jaki zostałby osiągnięty przy oddzielnym funkcjonowaniu tych podmiotów. Wyraża to reguła  $2 + 2 = 5$ . Firmy, łącząc się, oczekują pojawienia się efektów synergii, a więc nadwyżki, której nie osiągnęłyby funkcjonując osobno. Jeżeli więc, według szacunków jednej lub obu firm, istnieją powody, dzięki którym połączenie firm może doprowadzić do pojawienia się efektów synergii (przy założeniu racjonalności działania obu menedżerów) firmy przystąpią do transakcji. Jeżeli natomiast jedynie nabywca będzie oczekiwał uzyskania korzyści, wówczas będzie się starał dokonać wrogiego przejęcia. Natomiast, jeśli obie firmy będą oczekiwały korzyści, a taka sytuacja jest najbardziej pożądana, wówczas będą się starały uzyskać kompromis w stosunku do ich rozdziału.

Z powodu częstych przypadków niepowodzenia transakcji, z uwagi na błędne zidentyfikowanie synergii bądź też przypisywanie zbyt dużej wartości poszczególnym synergiom, poszukiwanie synergii często określa się „poszukiwaniem świętego Grała”<sup>6</sup>. Nierzadko magiczny efekt synergii okazuje się błędną projekcją marzeń. Od prawidłowego zidentyfikowania oraz wyceny synergii w dużej mierze zależy sukces bądź porażka transakcji, szczególnie gdy nabywca płaci więcej niż wynosi wartość rynkowa przejmowanej firmy.

Z badań McKinseya wynika, że rzeczywisty efekt synergii jest istotnie mniejszy od zaplanowanego. Menedżerowie przeszacowują ekonomię skali i zasięgu oraz wzajemne korzyści z przyjęcia lepszych praktyk. Efekt stymulujący łączenie firm okazuje się niższy niż się spodziewamy. Kluczem do sukcesu jest określenie przez inwestora maksymalnej dla niego ceny i nieoferowanie nic więcej. Transakcja ma sens tylko wtedy, gdy firma przejmująca zidentyfikuje i zrealizuje wartości

<sup>6</sup> Synergy in mergers and acquisitions – Theory and practice in Central Europe, prezentacja firmy Ernst & Young wygłoszona w Vysoká škola ekonomická (VSE), Praga, 24 października 2002 r.

planowanych synergii. Zapłacona cena zawsze musi gwarantować korzyści dla inwestora i prowadzić do określonej stopy zwrotu z inwestycji.

Jedynie synergie realne do osiągnięcia mogą przynieść firmie trwałą dodatkową wartość dla akcjonariuszy nabywcy. Inne motywy:

- działają neutralnie bądź negatywnie na wartość (cele menedżerskie),
- przynoszą wzrost wartości spółki dla akcjonariuszy, ale wzrost ten mógłby zostać osiągnięty mniejszym kosztem (motyw dywersyfikacji i kontroli), zatem jest nieefektywny,
- ewentualny wzrost wartości spółki jest uzyskiwany przez wykorzystanie nieefektywności rynku (zysk spekulacyjny).

*Najprostszą drogą, aby przegrać na fuzji lub przejęciu, jest niezdefiniowanie synergii w formie możliwej do osiągnięcia i mierzalnej przewagi konkurencyjnej<sup>7</sup>.*

R. S. Kaplan twierdzi, że jeśli czegoś nie można zmierzyć to nie można tym zarządzać.

PKN Orlen chciał przejąć turecką rafinerię Turpas, ostatecznie jednak wycofał się z planowanej inwestycji. Znając maksymalną cenę (*walk-away price*), odzwierciedlającą wartość rynkową spółki Orlen, uznał, że nie gwarantowała ona zwrotu na zainwestowanym kapitale.

W literaturze przedmiotu istnieje dyskusja na temat sensowności przeprowadzania wycen efektów synergii. Nie podważając faktu, że w części fuzji i przejęć może wystąpić synergia (przyczyniająca się do wzrostu wartości), krytycy stawiają pod znakiem zapytania możliwość oszacowania wynikającego z niej wzrostu wartości. Argumentują, że synergia jest pojęciem tak mglistym, trudnym do precyzyjnego zdefiniowania i tak trudnym do osiągnięcia, patrząc na nieudane transakcje, że wycena jej efektów wymaga przyjęcia zbyt wielu założeń, które mogą się nie sprawdzić w przyszłości. Jeśli niemożliwe okaże się określenie wartości synergii, przedsiębiorstwa nie powinny być skłonne do płacenia wyższej ceny za synergie.

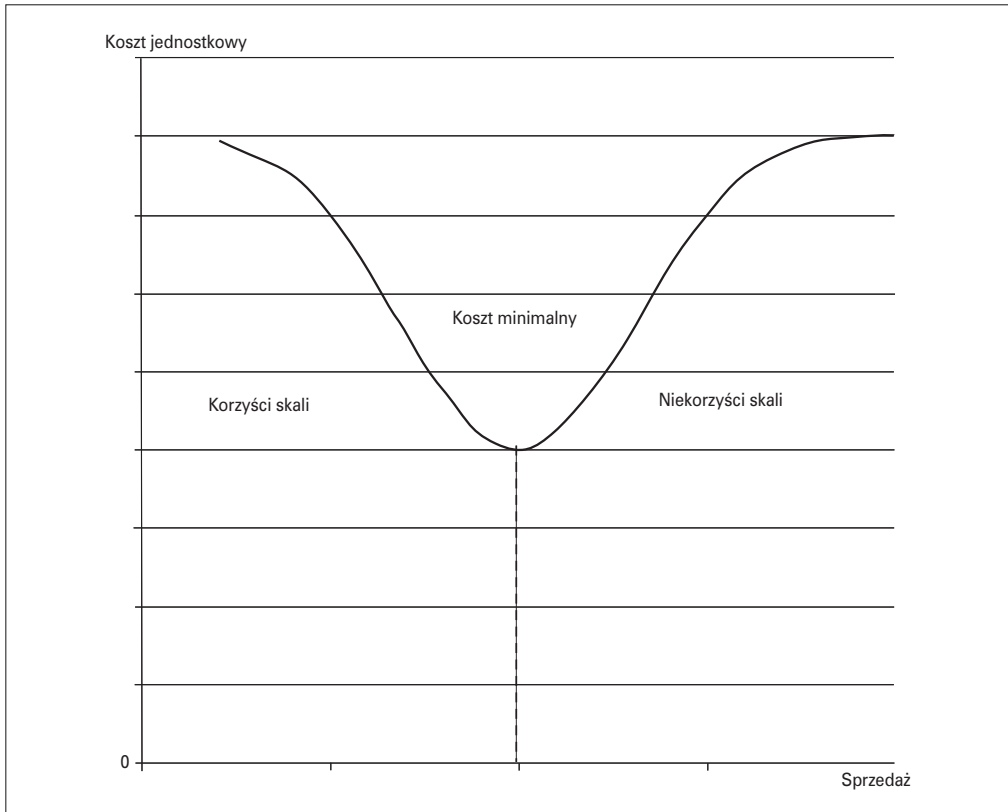
### 3. Synergie operacyjne

Synergie operacyjne są jednymi z najłatwiejszych do oszacowania, gdyż powstają wewnątrz firmy i mogą być dość łatwo kontrolowane i realizowane. Często nazywa się je „synergiami twardymi”. Najważniejszym typem synergii operacyjnych są korzyści skali (*economies of scale*). Zjawisko to polega na stopniowym obniżaniu

<sup>7</sup> *The easiest way to lose an acquisition game is by failing to define synergy in terms of real, measurable improvements of competitive advantage*, M. L. Silrover za: *The synergy Trap*, The Free Press, New York 1997.

się kosztów jednostkowych na skutek zwiększania wolumenu produkcji i wykorzystania dźwigni operacyjnej. Dźwignia operacyjna występuje na skutek malejącego udziału kosztów stałych w całości kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo wraz ze wzrostem wolumenu produkcji, co oznacza, że wraz ze wzrostem przychodów zwiększa się marża operacyjna i, co za tym idzie, zyskowność przedsiębiorstwa.

**Rysunek 1. Korzyści skali**

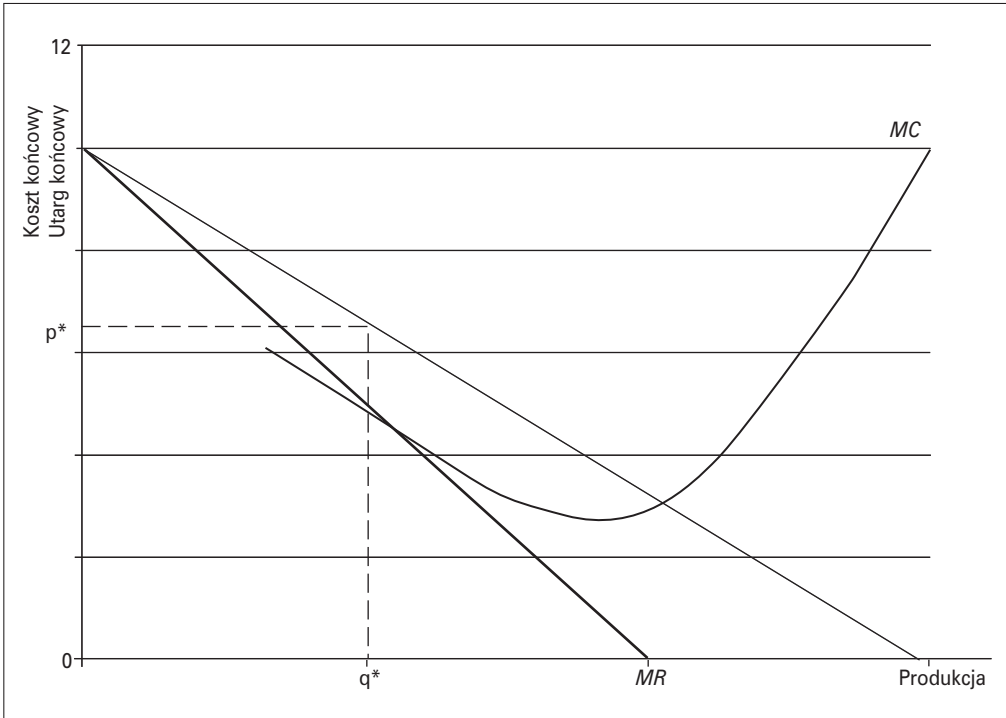


Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Begg, S. Fisher, R. Dornbush, *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 2007, s. 185.

Teoria ekonomii wskazuje jednak, że optymalny poziom produkcji jest nieco wyższy niż poziom produkcji, przy którym koszt jednostkowy jest najmniejszy. Optymalny poziom produkcji jest uzależniony od kosztów i przychodów krańcowych. Czyli, po przekroczeniu progu najniższego kosztu jednostkowego opłacalne jest zwiększanie poziomu produkcji do poziomu, gdy koszt krańcowy zrówna się z przychodem (utargiem) krańcowym<sup>8</sup>. Sytuację taką przedstawia rysunek 2.

<sup>8</sup> D. Begg, S. Fisher, R. Dornbush, *Mikroekonomia...*, op. cit., s. 185.



**Rysunek 2. Koszt krańcowy, utarg krańcowy i wielkość produkcji**

*MC* – koszt krańcowy (*Marginal Costs*),  
*MR* – utarg krańcowy (*Marginal revenue*),  
*p* – produkcja,  
*q* – optymalna wielkość produkcji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Begg i in., *Mikroekonomia...*, *op. cit.*, s. 185.

Synergia polegająca na wykorzystywaniu korzyści skali jest mierzalna, uzależniona od kosztów wewnętrznych, które można kontrolować. Elementem jej jest ograniczenie kosztów jednostkowych, wynikających z pozytywnego efektu działania dźwigni operacyjnej. Jeśli rezultatem fuzji jest zwiększenie sprzedaży, to naturalną konsekwencją powinno być również zwiększenie kosztów zmiennych, a koszty stałe powinny pozostać na tym samym poziomie, co w efekcie wpłynie na zmniejszenie kosztu jednostkowego oraz potencjalne zwiększenie marży na sprzedaży. Im wyższe koszty stałe, tym efekt dźwigni będzie bardziej widoczny. W praktyce utrzymanie kosztów stałych na niezmiennym poziomie jest niemożliwe i wymaga restrukturyzacji, bowiem podczas fuzji w początkowym etapie koszty stałe ulegają podwojeniu, tzn. w nowo powstałym podmiocie będą sumą kosztów stałych działów w firmach przed fuzją. W rezultacie zaraz po połączeniu efekty dźwigni operacyjnej nie wystąpią.

Szczególnym przypadkiem wykorzystania efektów skali, wywołującym wiele kontrowersji, jest redukcja zatrudnienia. Może być to spowodowane albo wyższą wymienioną redukcją kosztów, wynikającą z dostosowywania się poziomu kosztów stałych do optymalnego poziomu, albo podjęciem, też przy okazji fuzji, działań reorganizacyjnych i restrukturyzacyjnych, służących optymalizacji kosztów, gdyż w nowo powstałym podmiocie występuje dublowanie się funkcji czy stanowisk.

Fuzja nie oznacza bowiem wyłącznie zwolnień, choć w ponad 57% badanych przez BPI firm doprowadziła do zmniejszania łącznego zatrudnienia czy zwiększenia mobilności pracowników, był to warunek ich ekonomicznego sukcesu. W 40% badanych firm prowadzono równoległe dodatkowe procesy rekrutacyjne<sup>9</sup>.

Ustalenie zakresu działań zmierzających do osiągnięcia korzyści skali jest jednym z większych wyzwań stojących przed konstruującym transakcję. Stworzenie planu cięcia kosztów wymaga dokładnego poznania obu spółek, dokładnego zidentyfikowania źródeł kosztów oraz wizji funkcjonowania nowo powstałej spółki. Jednocześnie można mówić o specjalizacji kadry, wyspecjalizowana kadra potrafi wytwarzać produkt wyższej jakości, co oznacza możliwość zwiększenia marży przy sprzedaży, gdyż klienci generalnie są świadomi, że za wyższą jakość płaci się wyższą cenę.

Innym typem synergii operacyjnych jest transfer technologii pomiędzy łączącymi się spółkami. W przypadku gdy spółka *A* przekazuje spółce *B* swoje receptury, technologie i szeroko pojęty *know-how*, spółka *B* może spodziewać się zwiększenia zyskowności oraz przyspieszenia rozwoju, spowodowanych oszczędnością czasu i środków na badania i rozwój, które musiałaby być poniesione przez nią we własnym zakresie. Dodatkowa wartość jest tworzona wówczas, kiedy pomysły małej spółki, niemożliwe do zrealizowania z powodu słabego dostępu do kapitału, braku zaplecza naukowo-badawczego, stają się realne dzięki większemu partnerowi. Takie trendy są widoczne w branży farmaceutycznej i informatycznej. Transfer technologii powoduje, że firmy mogą produkować więcej i lepiej (z większą marżą), zbliżając się do granicy swoich możliwości technologicznych.

Wartość synergii produktowych, osiągniętych dzięki fuzji polskiego dystrybutora IT firmy *AB* z czeskim *AT Computer Holding (ATCH)*, wyniosła do tej pory 47,6 mln euro w stosunku do planowanych 26 mln euro<sup>10</sup>.

Podobnym typem synergii jest przejście wykwalifikowanej kadry. Poprzez przejście wyspecjalizowanej kadry wraz z firmą, w której dotychczas pracowali, firma przejmująca uzyskuje pakiet pracowników z odpowiednim *know-how* szybciej i taniej, co wpływa na podniesienie jakości usług, skrócenie czasu produkcji,

<sup>9</sup> [www.bpi.com.pl](http://www.bpi.com.pl), 13 lipca 2009 r.

<sup>10</sup> [www.money.pl](http://www.money.pl), 13 lipca 2009 r.

lepszą pozycję rynkową itp. Efekt ten jest widoczny w przypadku fuzji i przejęć, które opierają się na specjalistycznej wiedzy pracowników, jak firmy IT czy firmy konsultingowe, np. przejęcie Andersen Business Consulting przez Deloitte Polska.

Wzrost wartości Newco może być skutkiem efektywniejszego wykorzystania aktywów obu spółek w formie racjonalizacji produkcji, np. poprzez przenoszenie produkcji do zakładu o niższym krańcowym koszcie wytworzenia. Taki koszt może być rezultatem posiadania lepszego parku maszynowego, większych umiejętności pracowników, niższych kosztów wynagrodzeń związanych z przeniesieniem produkcji do kraju o tańszej sile roboczej.

Wzrost wielkości firmy (przychodów, wartości aktywów) pozwala na zastosowanie w nowym podmiocie bardziej efektywnych metod zarządzania kapitałem obrotowym. W szczególności po przekroczeniu pewnego progu wielkości kapitału obrotowego firma może aktywnie partycypować w rynku kapitałowym, rynkach finansowych, stosować bardziej efektywne metody ograniczania ryzyka kursowego, stóp procentowych, itp. Przykładowo po fuzji Credit Suisse Group z Winterthur okazało się, że 15% wszystkich synergii polegających na ograniczeniu kosztów pochodzi z ograniczenia kosztów zabezpieczenia aktywów pieniężnych funduszy.

Nowo powstały podmiot, będąc większym graczem na rynku, będzie miał jednocześnie większą siłę nabywczą. Większa siła nabywczą może mieć wymiar operacyjny, tzn. skutkować lepszymi warunkami handlowymi, przejawiającymi się np. w formie zwiększonych rabatów, albo też strategiczny, stanowiący o dostępie do źródeł zaopatrzenia. Synergia ta jest uznawana za jeden z głównych motywów przejęcia rafinerii Mazeiku Nafta w Mozejkach przez PKN Orlen, gdzie połączone firmy, stając się większym odbiorcą ropy naftowej z Rosji, poprawiły stopień bezpieczeństwa dostaw (gdyż firmom rosyjskim może się nie opłacić utrata tak dużego klienta) i zmniejszyły ryzyko prowadzenia działalności.

#### **4. Podsumowanie**

Synergie nie powstają automatycznie w wyniku połączenia się dwóch podmiotów. Z definicji są one możliwościami, a nie pewnikiem. Wiele firm jest przekonanych, że w chwili połączenia synergia pojawią się natychmiast, jak za dotknięciem różdżki. W praktyce powstanie synergii wymaga przede wszystkim wiele pracy, zaangażowania, matematycznej cierpliwości. Muszą być one precyzyjnie ukierunkowane i kontrolowane przez odpowiedzialne osoby, systemy w odpowiednim czasie. Wówczas możliwości synergii stają się realnymi korzyściami, a proces połączenia prawdziwie skuteczny.

## 5. Bibliografia

1. Begg D., Fisher S., Dornbush R., Mikroekonomia, PWE, Warszawa 2007.
2. Frąckowiak W., Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2009.
3. Gaughan P. A., Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings, John Wiley & Sons Inc., New York 2002.
4. Lynch J. G., Lind B., Escaping merger and acquisition madness, *Strategy & Leadership*, Vol. 30, No. 2, 2002.
5. Pierścionek Z., Fuzje i przejęcia w procesie globalizacji przedsiębiorstw, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, Warszawa 2001.
6. Synergy in mergers and acquisitions – Theory and practice in Central Europe, prezentacja firmy Ernst &Young wygłoszona w Vysoká škola ekonomická (VSE), Praga, 24 października 2002 r.
7. The synergy Trap, The Free Press, New York 1997.
8. Weston J. F., Mitchell M., Mulherin L., Takeovers, Restructuring, and Corporate Governance, 4th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York 2004.
9. [www.bpi.com.pl](http://www.bpi.com.pl), 13 lipca 2009 r.
10. [www.money.pl](http://www.money.pl), 13 lipca 2009 r.

Michał Adam Leśniewski  
Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego  
w Kielcach

## **Identyfikacja kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu K. S. Camerona i R. E. Quinna, na przykładzie mikroprzedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego – wyniki badań empirycznych**

### **1. Wprowadzenie**

Kształtowanie rozwoju przedsiębiorstw jest determinowane przez wiele czynników stanowiących składowe jego funkcjonowania (np. marketing-mix, finanse, zasoby ludzkie, produkcja, jakość, kultura organizacyjna itp.). Elementy rozwojowe podmiotów gospodarczych mogą być podzielone na dwa układy wzajemnie ze sobą powiązane, tj. twarde i miękkie elementy zarządzania, które prezentowane są w modelu 7S McKinseya<sup>1</sup>. Model ten bierze pod uwagę następujące składowe: wspólne wartości, strategię, strukturę, system, zatrudnienie, umiejętności oraz styl<sup>2</sup>. Suma miękkich elementów określana jest mianem kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna jest istotną składową rozwoju przedsiębiorstwa. W piśmiennictwie polskim i zagranicznym istnieje wiele opracowań poświęconych badanej problematyce<sup>3</sup>. Sfera kulturowa może stać się możliwością wdrażania i realizacji w przedsiębiorstwie wielu działań. Zainteresowanie kulturą organizacyjną w prezentowanych badaniach wynika z tego, że kultura daje możliwości funkcjonowania każdemu przedsiębiorstwu. Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja kultur organizacyjnych przedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego. Identyfikacja kultury umożliwia przedstawienie elementów charakteryzujących endo- i egzogeniczność rozwoju przedsiębiorstwa (elastyczność i swoboda działania, stabilność i kontrola, orientacja na sprawy wewnętrzne i integracja, orientacja na pozycję w otoczeniu). Kultura organizacyjna jest bowiem punktem wyjścia w realizacji wielu działań

---

<sup>1</sup> [www.wiedzabiznesu.elodz.net/arttykul/7s\\_mckinsey](http://www.wiedzabiznesu.elodz.net/arttykul/7s_mckinsey), 25 maja 2009 r.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

<sup>3</sup> Zob. G. Aniszewska (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007; L. Zbiegień Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008; G. Hofstede, G. J. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007; B. Nogalski i zespół, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, PWE, Warszawa 2000; J. P. Kotter, J. L. Heskett, *Corporate culture and performance*, Free Press, New York 1992; D. Denison, *Corporate culture and organizational effectiveness*, John Wiley, New York 1990.

aprecjacyjnych rozwoju podmiotu gospodarczego. W badaniach został wykorzystany model Camerona i Quinna<sup>4</sup>. Prezentowane wyniki pochodzą z badań naukowych „Kulturowe uwarunkowania ekorozwoju w przedsiębiorstwie. Wymogi kreowania zrównoważonego rozwoju w Polsce za pośrednictwem podmiotów mikroekonomicznych”, przeprowadzonych w 2008 roku w Katedrze Geografii Ekonomicznej Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w Warszawie pod kierunkiem profesora Kazimierza Kucińskiego.

## 2. Pojęcie kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna jest tworzona przez wszystkich pracowników, począwszy od szczebla najwyższego, a skończywszy na szczeblu najniższym. Kultura jest tworem naturalnym przedsiębiorstwa i rozwijana niezależnie od woli pracowników, tzn. istnieje od momentu założenia, kiedy przedsiębiorstwo rozpoczyna swoją działalność. Kultura musi być spójna i integrować całe przedsiębiorstwo. Przejawia się ona w postaci elementów widocznych (ubiór pracowników, wystrój wnętrz, marki samochodów, gesty, zachowania itp.) i elementów niewidocznych (przyjęte tzw. normy niepisane, wyznawane wartości itp.). Kultura organizacyjna umożliwia realizację przyjętych celów, strategii rozwoju itp. Jest ona nadrzędna w stosunku do obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa<sup>5</sup>.

Kultura organizacyjna, jako miękki element zarządzania, stanowi ważną składową rozwoju przedsiębiorstwa, umożliwia osiąganie celów strategicznych. Może przesądzać o konkurencyjności przedsiębiorstwa w takim stopniu, w jakim będzie ułatwiać i stymulować działania zmierzające do stworzenia globalnej strategii przyszłościowej przedsiębiorstwa. Pod pojęciem strategii przyszłościowej należy rozumieć ukierunkowanie firmy na wypracowanie nowych potrzeb u konsumentów oraz sposobów ich zaspokajania, a także stworzenie nowych rynków, które umożliwiłyby utrzymanie pozycji konkurencyjnej już posiadanej w danym momencie lub jej uzyskanie<sup>6</sup>. Według G. Hofstede kultura organizacyjna to zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej<sup>7</sup>. Inna definicja określa kulturę organizacyjną jako zbiór wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które nie muszą być sformułowane, ale które kształtują

<sup>4</sup> K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 36.

<sup>5</sup> Obszar funkcjonalny przedsiębiorstwa – marketing, finanse, produkcja, dział personalny itp.

<sup>6</sup> B. Fryzeł, *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń 2004, s. 49; zob. M. A. Leśniewski, J. Siepińska, *Kultura organizacyjna jako składowa kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Miscellanea Oeconomicae”, Wpływ personelu na efektywność organizacji, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego, Kielce, czerwiec 2008 r., s. 277.

<sup>7</sup> G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 267.

zachowanie ludzi i sposoby realizacji zadań. Wartości odnoszą się do tego, co jest uznawane za ważne w zachowaniu ludzi i organizacji. Normy to niepisane zasady zachowania<sup>8</sup>. Kulturą organizacyjną jest specyficzny sposób zachowania osób pracujących w przedsiębiorstwie A, odróżniający ich od pracowników w przedsiębiorstwie B. Kultura organizacyjna to podzielane przez członków organizacji wartości i przekonania, wspólny sposób myślenia i działania, rozpowszechnione wzorce zachowań, wszystko to, co nadaje danej organizacji specyficzny charakter. Często będzie to jednak mozaika różnych i rywalizujących ze sobą postaw, a nie jednolity i spójny system wartości<sup>9</sup>. Według Elliotta Jacquesa, pioniera badań nad kulturą organizacji, jest ona zwyczajowym, tradycyjnym sposobem myślenia i działania, który muszą poznawać nowi członkowie i, przynajmniej częściowo, go zaakceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy<sup>10</sup>.

Zjawisko kultury organizacyjnej zostało klarownie przedstawione w modelu E. Scheina<sup>11</sup>, gdzie poszczególne poziomy zostały wyodrębnione ze względu na ich trwałość i widoczność.

Pierwszy poziom to artefakty, w ramach których wyróżnia się:

- artefakty językowe (język, opowiadania, mity),
- artefakty behawioralne (zwyczaje, wzorce zachowań, ceremonie, rytuały),
- artefakty fizyczne (technologie, organizacja biura, sposoby przygotowania dokumentów, logo itd.).

Ważną rolę odgrywają mity, odwołujące się na przykład do historii firmy, jej sukcesów, początków. Mity mają wzmacniać pozytywny obraz firmy i wyjaśniać konkretne zjawiska czy zwyczaje. Ważne są rytuały i ceremonie, dzięki którym zespół pracowniczy czuje się całością, a każdy z uczestników może poczuć swoją przynależność do zespołu. Artefakty we wszystkich swoich formach – stylistyka wystroju pomieszczeń, styl bycia pracowników itp. – są dość łatwe do obserwacji. Trudniejsze wydaje się już odkrycie znaczeń, jakie nadają im uczestnicy, oraz ich interpretacja.

Drugi poziom to wartości i normy. Wartości określają sposób bycia i postępowania, który jest uznawany przez członków organizacji za dobry i pożądaný. Są podstawą ocen wykorzystywanych przez członków organizacji do określenia sytuacji, działań, przedmiotów i ludzi. Wartości to punkty odniesienia pozwalające ocenić poglądy i działania. Normy to modelowe sposoby rozwiązywania problemów. Określają akceptowalne role członków organizacji i standardy zachowań. Normy konkretyzują się w postaci reguł dopuszczalnych granic zachowań. Normy i wartości wyrażone są często w misji i filozofii działania organizacji, np. wobec klientów czy personelu.

<sup>8</sup> M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 149.

<sup>9</sup> K. Kostro, Zagadnienia kulturowe w ekonomii, „Gospodarka Narodowa”, SGH, Warszawa 3/2009, s. 45.

<sup>10</sup> C. Sikorski, Kultura organizacyjna, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 2.

<sup>11</sup> [www.wiedzabiznesu.elodz.net/arttykul/poziomy\\_kultury\\_organizacyjnej\\_schein](http://www.wiedzabiznesu.elodz.net/arttykul/poziomy_kultury_organizacyjnej_schein), 26 maja 2009 r.



Trzecim poziomem są założenia kulturowe, które odnoszą się do natury człowieka, relacji międzyludzkich, dobra i zła, samej organizacji, natury otoczenia i relacji organizacji z otoczeniem. Odzwierciedleniem czy też pochodną są w dużej części normy i wartości obowiązujące w firmie, poprzez poznanie ich można dotrzeć do założeń kulturowych. Kultura organizacyjna nie istnieje w próżni. Podobnie jak wszystko, co dzieje się w organizacji, uzależniona jest od wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych<sup>12</sup>.

Kultura dostarcza ludziom wiele istotnych informacji o świecie, a tym samym wpływa na to, jak postrzegają i oceniają samych siebie, organizację, do której należą oraz otoczenie. Innymi słowy, kultura organizacji to rodzaj matrycy kształtującej wspólne poczucie znaczeń, pozwalającej ludziom w podobny czy nawet jednakowy sposób rozumieć i interpretować konkretne wydarzenia, fakty, sytuacje<sup>13</sup>. Kultura organizacyjna może być zarówno czynnikiem rozwoju przedsiębiorstwa, jak i mocnym hamulcem na drodze do jego sukcesu. Zależy to od przyjętych i uznanych przez firmę norm, wartości czy zasad postępowania członków danej organizacji. Jeśli przedsiębiorstwo będziemy rozpatrywać poprzez takie cechy, jak nowatorstwo, chęć rozwoju czy skłonność do ryzyka, wówczas możemy przypuszczać, że zmierza do wzrostu i rozkwitu. Przeciwnie wnioski mogą się nasuwać, jeśli firma będzie utożsamiana z takimi postawami, jak bierność, niechęć do zmian czy brak zaangażowania. Negatywny wizerunek przedsiębiorstwa stwarza dla organizacji bariery rozwoju<sup>14</sup>.

Kultura organizacyjna jest istotnym ogniwem rozwoju każdego podmiotu gospodarczego, instytucji itp. Holistyczne spojrzenie na kulturę w funkcjonowaniu organizacji można oprzeć na kilku aspektach:

- 1) kultura jest zawarta, ukryta w umysłach i sercach ludzi, bo oni tworzą organizację, są organizacją;
- 2) kultura ma charakter wspólnego podzielenia poglądów, współodczuwania, reagowania. Uwypukla to, co wspólne, scala, jednoczy, stabilizuje, zmniejsza niepewność. To „społeczny klej”, spoiwo;
- 3) kultura to całość ludzkich sposobów życia w grupach, całość stosunków międzyludzkich, postaw, wartości, przekonań, norm, sposobów poznawania świata, sposobów reagowania, zaspokajania potrzeb, bezpieczeństwa, pewności, komfortu psychicznego;
- 4) kultura kształtuje się i rozwija w procesie. Jest to zjawisko inercyjne (trwa), a jednocześnie samozwijające się;

<sup>12</sup> *Ibidem*.

<sup>13</sup> K. Kostro, *Zagadnienia...*, *op. cit.*, s. 47.

<sup>14</sup> M. Rojek-Nowosielska, *Wpływ kultury organizacyjnej na odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstwa*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 6/2005, s. 72.



5) istnieje coś w rodzaju „tajnego porozumiewania” między ludźmi, dotyczącego wspólnego utrzymania określonych zachowań, wówczas gdy są już niefunkcjonalne, kategorycznie powinny być zmienione<sup>15</sup>.

Jednym z modeli umożliwiających identyfikację kultury organizacyjnej jest model wartości konkurujących K. S. Camerona i R. E. Quinna. Model ten w sposób prosty umożliwia identyfikację kultury danego przedsiębiorstwa/przedsiębiorstw. Charakterystyka poszczególnych typów kultur w prezentowanym modelu odzwierciedla współczesne warunki w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa.

### 3. Model wartości konkurujących według K. S. Camerona i R. E. Quinna

Model wartości konkurujących powstał w wyniku badań nad głównymi cechami efektywnych organizacji<sup>16</sup>. Badania te wymagały określenia kryteriów oceny, czyli odpowiedzi na pytania: Co decyduje o tym, czy przedsiębiorstwo jest efektywne, czy też nie? Jakie podstawowe czynniki określają skuteczność działania organizacji?<sup>17</sup> Gdy twierzimy, że jakaś organizacja jest efektywna, jakie wskaźniki mamy na uwadze? John Campbell ze współpracownikami sporządzili listę 39 wskaźników, które według niego wyczerpują wszelkie możliwe kryteria efektywności organizacji. Lista została przeanalizowana przez R. Quinna i J. Rohrbaugha pod kątem możliwości ich pogrupowania. 39 wskaźników to zbyt wiele, by się nimi posługiwać w praktyce, autorzy ci poszukali prostszego sposobu ustalenia podstawowych mierników efektywności<sup>18</sup>.

Wskaźniki te poddano analizie statystycznej i otrzymano dwa główne wymiary kultury organizacyjnej, które pozwoliły podzielić wskaźniki na 4 grupy<sup>19</sup>.

**Pierwszy wymiar** na jednym biegunie grupuje kryteria efektywności akcentujące elastyczność, samodzielność i dynamiczność, a na drugim biegunie kryteria, podkreślające niezmiennność, porządek i kontrolę. To znaczy, że jedne organizacje uważa się za skuteczne, kiedy się zmieniają, przystosowują i cechuje je mały stopień sformalizowania, inne zaś za sprawne, kiedy są stabilne, przewidywalne i mają niezmienną strukturę, na przykład większość uniwersytetów, instytucji państwowych itp. charakteryzuje trwałość i niezmiennność. W zbiorze tym z jednej strony mamy dynamikę i elastyczność, a z drugiej stabilność i trwałość.

<sup>15</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 17–18.

<sup>16</sup> K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, *op. cit.*, s. 39.

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

<sup>18</sup> *Ibidem*.

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 39, 133.

**Drugi wymiar** zestawia kryteria efektywności, które z jednej strony kładą nacisk na orientację na sprawy wewnętrzne, integrację i jedność, z kryteriami z drugiej strony związanymi z orientacją na pozycję w otoczeniu, zróżnicowanie i rywalizację. To znaczy, że niektóre organizacje uważa się za efektywne, kiedy tworzą harmonijną całość. Inne organizacje uważa się za skuteczne, kiedy koncentrują się na współpracy lub współzawodnictwie z innymi<sup>20</sup>. Na rysunku 1 przedstawiony jest model wartości konkurujących K. S. Camerona i R. E. Quinna. Każdy wymiar charakteryzują dwie cechy, stanowiące swoje przeciwieństwo: elastyczność kontra stabilność, orientacja na sprawy wewnętrzne kontra orientacja na pozycję w otoczeniu. Dlatego też te wymiary – osie tworzą strony, które stanowią swoje przeciwieństwa lub ze sobą konkurują. Na przykład lewa górna strona zawiera wartości kojarzone z koncentracją na sprawach wewnętrznych i elastycznością, podczas, gdy dolna prawa strona zawiera wartości kojarzone z koncentracją na pozycji w otoczeniu i kontrolą. Od konkurujących czy przeciwstawnych wartości w każdej stronie wzięła się nazwa modelu wartości konkurujących<sup>21</sup>. Każda część wykresu otrzymała swoją nazwę, oddając najbardziej charakterystyczne cechy organizacji: klan, adhokracja, hierarchia i rynek. Model ten w sposób przejrzysty identyfikuje kulturę organizacyjną i zwraca uwagę na te wymiary, które charakteryzują daną organizację.

K. S. Cameron i R. E. Quinn przedstawili zatem kulturę organizacyjną w postaci modelu wartości konkurujących, obejmującego<sup>22</sup>:

- kulturę hierarchii,
- kulturę rynku,
- kulturę klanu,
- kulturę adhokracji.

Jednym z pierwszych twórców kultury hierarchii był Max Weber, który wyznaczył 7 cech charakteryzujących biurokrację: zasady, specjalizacja, merytokracja, hierarchia, odrębna własność, bezosobowość, odpowiedzialność<sup>23</sup>. Organizacja o takiej kulturze jest sformalizowana i zhierarchizowana. Ludzie pracują według ustalonych reguł, praw. Sprawni przywódcy są dobrymi koordynatorami i organizatorami. Bardzo istotnym czynnikiem jest zachowanie niezależnego funkcjonowania organizacji. Długofalowo organizacja dąży do trwałości, przewidywalności i efektywności. Przepisy i zasady ujęte w regulaminy są dla organizacji gwarancją zachowania spójności. Wszystkim, co robią ludzie, rządzą

<sup>20</sup> *Ibidem*.

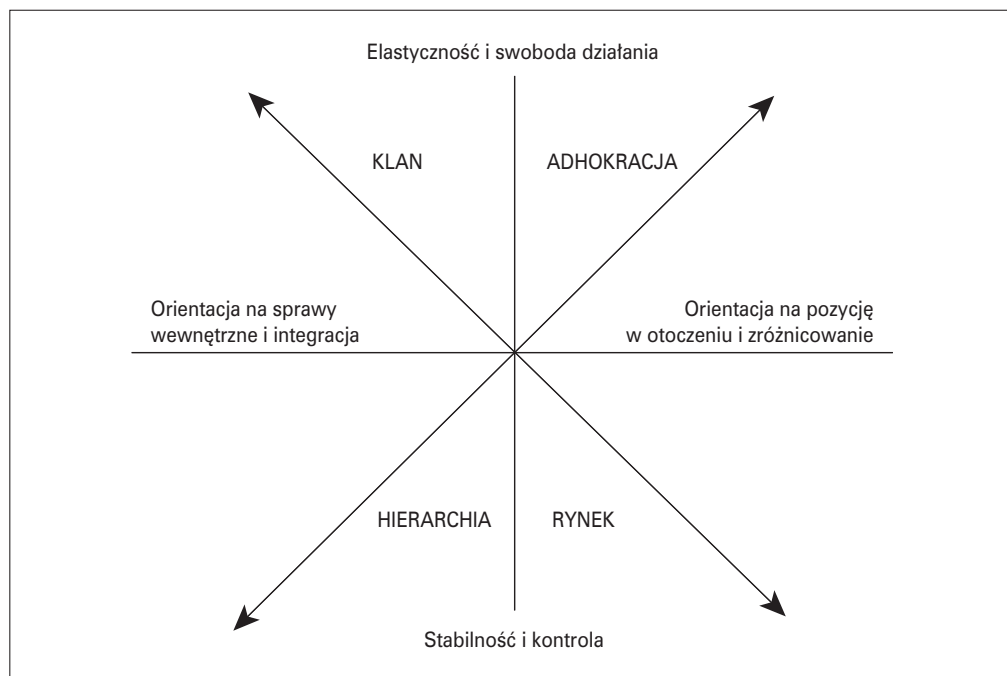
<sup>21</sup> *Ibidem*, s. 40–41.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 36.

<sup>23</sup> *Ibidem*, s. 41; M. Weber, *The theory of social and economic organisation*, Free Press, New York 1947.

procedury. Przywódcy szczerą się, że są dobrymi koordynatorami i organizatorami, nastawionymi na efektywność. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie organizacji. Spójność zapewnia jej formalne przepisy i regulaminy. W dłuższej perspektywie chodzi o stabilność, wydajność i prace bez zakłóceń. Miarą sukcesu są: pewność dostaw, dotrzymywanie harmonogramów i niskie koszty. Zarządzanie pracownikami skupia się na bezpieczeństwie zatrudnienia, zapewnieniu stałości i przewidywalności<sup>24</sup>.

### Rysunek 1. Model wartości konkurujących



Źródło: K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, *op. cit.*, s. 40.

Kultura rynku odnosi się do organizacji, która sama funkcjonuje jak rynek<sup>25</sup>. Znacznie bardziej koncentruje się na sprawach zewnętrznych, na zdobyciu i utrzymaniu dobrej pozycji w otoczeniu, niż na sprawach wewnętrznych. Kultura rynku opiera się na założeniu, że otoczenie jest nieprzyjazne, wrogie, klienci są wybredni, przywiązują dużą wagę do tego, ile dostają za swoje pieniądze, przedsiębiorstwo musi umacniać swoją pozycję konkurencyjną, a głównym zadaniem kierownictwa

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 41–42, 64.

<sup>25</sup> *Ibidem*, s. 43.

jest dbanie o wydajność, wyniki i zyski. Wzrost wydajności i zyskowności osiąga się poprzez jasny cel i agresywną strategię. Organizacja o takiej kulturze jest miejscem pracy zorientowanym na wyniki. Gwarancją spójności organizacji jest chęć zwyciężenia. Dla organizacji liczą się przede wszystkim wyniki, główną troską jest realizacja zadań. Ludzie są bardzo ambitni i nastawieni na osiąganie celów. Przywódca jest nadzorcą nakreowanym na konkurencyjność i produkcję<sup>26</sup>.

Organizacja o kulturze klanu jest organizacją rodzinną. Dominują tu wspólne wartości i wspólne cele, istnieje spójność oraz wysoki stopień uczestnictwa i duże poczucie wspólnoty. Przepisy i procedury, a także nastawienie na zysk, zastąpiono: pracą zespołową, dążeniem do zwiększania zaangażowania ludzi i poczuciem odpowiedzialności firmy za pracowników. Podstawowym założeniem kultury klanu jest to, że środowiskiem organizacji najlepiej zarządzać przez pracę zespołową i rozwój pracowników. Klientów powinno się traktować jak partnerów, organizacja musi stwarzać przyjazną atmosferę pracy, a głównym zadaniem kierownictwa jest przekazywanie uprawnień pracownikom i zachęcanie ich do uczestnictwa, zaangażowania i lojalności<sup>27</sup>.

Cechą kultury adhocracji jest popieranie zdolności przystosowania się, elastyczności i kreatywności w sytuacji zdominowanej przez niepewność, niejednoznaczność i nadmiar informacji. Organizacja o takiej kulturze jest dynamiczna, przedsiębiorcza i kreatywna. Władza przekazywana jest sobie wzajemnie przez ludzi lub grupy zadaniowe, w zależności od tego, jaki problem jest w danej chwili rozwiązywany. Ludzie pracujący w takiej organizacji chętnie ryzykują. Przywódca jest wizjonerem, innowatorem i ryzykantem. Gwarancją zapewnienia spójności jest chęć eksperymentowania i innowacyjność. Nacisk kładzie się głównie na gotowość do zmian i stawania czoła nowym wyzwaniom. Organizacja w dłuższej perspektywie przywiązuje dużą wagę do szybkiego wzrostu i zdobywania nowych zasobów. W organizacji króluje dynamika, przedsiębiorczość i kreatywność. Ludzie nie boją się ryzyka. Przywódcy są uważani za innowatorów i wizjonerów. Tym, co zapewnia spójność organizacji, jest chęć eksperymentowania i wprowadzania nowości<sup>28</sup>.

Model Camerona i Quinna został zastosowany w celu zidentyfikowania kultury organizacyjnej mikroprzedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego.

<sup>26</sup> *Ibidem*, s. 44, 64.

<sup>27</sup> *Ibidem*, s. 45, 64.

<sup>28</sup> *Ibidem*, s. 49, 64.

#### 4. Identyfikacja kultury organizacyjnej w badanych mikroprzedsiębiorstwach – wyniki badań<sup>29</sup>

Celem badań była identyfikacja kultur organizacyjnych w mikroprzedsiębiorstwach. Identyfikacja kultury organizacyjnej daje możliwość określenia, czy dane przedsiębiorstwo zorientowane jest na kształtowanie pozycji w otoczeniu, koncentracji na sprawach wewnętrznych, rozwoju swobody i elastyczności działania oraz, czy istnieje w nim stabilność i kontrola. Próbą badawczą objęto 198 mikroprzedsiębiorstw z terenu województwa świętokrzyskiego. Przedsiębiorstwa te wybrano na zasadzie wyrażenia zgody przez właściciela na przeprowadzenie badań ankietowych. Bazę teled adresową mikroprzedsiębiorstw udostępnił Wojewódzki Urząd Statystyczny w Kielcach. W zakresie profilu rozwoju gospodarczego badane podmioty koncentrują się w 36% na działalności usługowej, w 32% na działalności handlowo-usługowej, w 26% na handlu, a w 5% na produkcji-handlu-usługach, natomiast na produkcji oraz produkcji-handlu tylko 1%.

Analizowane podmioty gospodarcze zostały zbadane w zakresie identyfikacji stanu obecnej kultury organizacji kwestionariuszem według K. S. Camerona i R. E. Quinna. Badania te miały wykazać, jaki typ kultury organizacji istnieje w podmiotach gospodarczych. Wyniki identyfikacji kultury organizacyjnej zostały uśrednione dla wszystkich badanych przedsiębiorstw<sup>30</sup>. Identyfikacja kultury organizacyjnej w prezentowanym modelu opiera się na odpowiedziach na pytania zawarte w poniższych tabelach. Treść tych pytań została opracowana przez K. S. Camerona i R. E. Quinna<sup>31</sup>. Udzielenie odpowiedzi na te pytania stanowi podstawę identyfikacji kultury organizacyjnej. Tabele 1–6 przedstawiają odpowiedzi uzyskane w wyniku badań ankietowych.

<sup>29</sup> Na podstawie badań przeprowadzonych w Katedrze Geografii Ekonomicznej Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w Warszawie: M. A. Leśniewski, Kulturowe uwarunkowania ekorozwoju w przedsiębiorstwie, w: Wymogi kreowania zrównoważonego rozwoju w Polsce za pośrednictwem podmiotów mikroekonomicznych, badania statutowe Nr 01/S/0003/08 pod kierunkiem prof. K. Kucińskiego, s. 23–28.

<sup>30</sup> Schemat obliczeń został przyjęty według: K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, *op. cit.*, s. 34–35.

<sup>31</sup> *Ibidem*, s. 30–31.

**Tabela 1. Ogólna charakterystyka badanych przedsiębiorstw pod kątem kultury organizacyjnej (w %)**

1.	Przedsiębiorstwo jest miejscem spotkania osobistego. Przypomina wielką rodzinę	32
2.	Dominującymi cechami przedsiębiorstwa są energia i przedsiębiorczość, ludzie chętnie ryzykują	29
3.	W przedsiębiorstwie liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest najlepsze wykonanie zadań	21
4.	W przedsiębiorstwie obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co robią ludzie, zazwyczaj rządzą formalne procedury	18

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w Katedrze Geografii Ekonomicznej Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w Warszawie: M. A. Leśniewski, Kulturowe uwarunkowania..., *op. cit.*, s. 24; K. S. Cameron, R. E. Quinn, Kultura organizacyjna..., *op. cit.*, s. 30.

**Tabela 2. Przywództwo w badanych przedsiębiorstwach (w %)**

1.	Przywództwo w przedsiębiorstwie powszechnie utożsamia się ze służeniem radą i pomocą oraz roztaczaniem opieki	31
2.	Przywództwo w przedsiębiorstwie powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością, nowatorstwem i podejmowaniem ryzyka	27
3.	Przywództwo w przedsiębiorstwie powszechnie utożsamia się ze stanowczością, ekspansywnością, orientacją na wyniki	22
4.	Przywództwo w przedsiębiorstwie powszechnie utożsamia się z koordynowaniem, sprawnym organizowaniem, stwarzaniem harmonijnych warunków do osiągnięcia dobrych wyników	20

Źródło: jak w tabeli 1.

**Tabela 3. Styl zarządzania w badanych przedsiębiorstwach (w %)**

1.	W przedsiębiorstwie preferuje się pracę zespołową, dąży do powszechnej zgody i uczestnictwa	35
2.	W przedsiębiorstwie preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, innowacyjność, swobodę i oryginalność	29
3.	W przedsiębiorstwie preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia	26
4.	W przedsiębiorstwie preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie, przewidywalność i niezmiennosc stosunków	10

Źródło: jak w tabeli 1.

**Tabela 4. Spójność w badanych przedsiębiorstwach (w %)**

1.	Spójność przedsiębiorstwa jest zapewniona przez lojalność i wzajemne zaufanie	37
2.	Spójność przedsiębiorstwa jest zapewniona przez zaangażowanie w innowacje i rozwój. Kładzie się nacisk na szukanie nowych dróg	32
3.	Spójność przedsiębiorstwa jest zapewniona przez nacisk na wyniki i osiąganie celów. Powszechnymi motywami działania są ekspansywność i chęć zwyciężenia	20
4.	Spójność przedsiębiorstwa jest zapewniona przez formalne zasady i regulaminy. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie	11

Źródło: jak w tabeli 1.

**Tabela 5. Największy nacisk w badanych przedsiębiorstwach (w %)**

1.	W przedsiębiorstwie kładzie się nacisk na rozwój osobisty. Obserwuje się duże zaufanie	31
2.	W przedsiębiorstwie kładzie się nacisk na zdobywanie nowych zasobów i podejmowanie nowych wyzwań	29
3.	W przedsiębiorstwie kładzie się nacisk na działania konkurencyjne i wyniki	24
4.	W przedsiębiorstwie kładzie się nacisk na trwałość i niezmienność	16

Źródło: jak w tabeli 1.

**Tabela 6. Miary sukcesu w badanych przedsiębiorstwach (w %)**

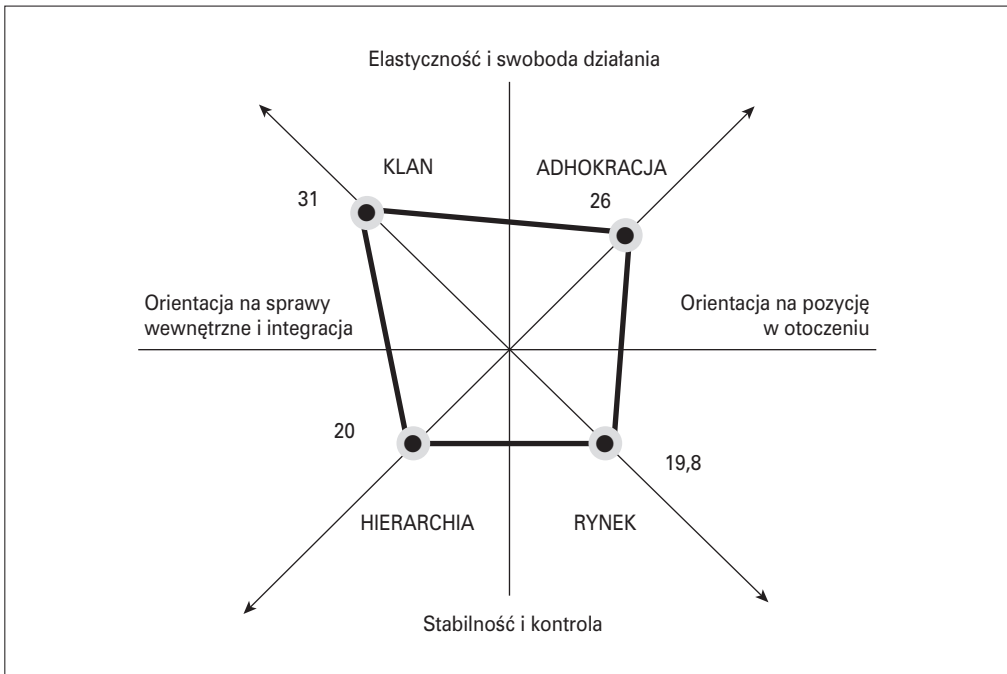
1.	Za miarę sukcesu uważa się rozwój zasobów ludzkich, pracę zespołową	29
2.	Za miarę sukcesu uważa się wytwarzanie najbardziej oryginalnych i nowatorskich produktów oraz osiągnięcie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności	27
3.	Za miarę sukcesu uważa się wygraną na rynku i pokonywanie konkurentów. Najważniejsze jest osiągnięcie pozycji lidera na rynku	22
4.	Za miarę sukcesu uważa się sprawność działania. Najważniejsze są: pewność dostaw, dotrzymywanie harmonogramów i niskie koszty produkcji	22

Źródło: jak w tabeli 1.

Odpowiedzi zawarte w tabelach 1–6 pokazują, że badane przedsiębiorstwa dbają o pracownika, stwarzają rodzinną atmosferę w miejscu pracy. Menedżer-przywódca jest zorientowany na pracownika, styl zarządzania pracownikami opiera się na pracy zespołowej. Istotnym elementem stylu zarządzania jest innowacyjność pracowników, samodzielność działania. Spójność w przedsiębiorstwach jest

budowana na zasadzie lojalności, zaufania. Istotą spójności jest zaangażowanie pracowników w innowacje i rozwój przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa największy nacisk kładą na rozwój osobisty pracowników oraz na pozyskiwanie nowych zasobów, nowych wyzwań stawianych przez współczesny rynek i konkurencję. Sukces w przedsiębiorstwach jest widziany w szeroko pojętym rozwoju zasobów ludzkich. Miarą sukcesu jest także oferowanie oryginalnych i nowatorskich produktów/usług. Badane przedsiębiorstwa wykazują duże zróżnicowanie w zakresie kultury organizacyjnej i nie można jednoznacznie stwierdzić o przewadze określonego typu kultury (klanu, adhokracji, rynku i hierarchii). Rysunek 2 przedstawia profil kultury organizacyjnej badanych mikroprzedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego.

**Rysunek 2. Profil kultury organizacyjnej mikroprzedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego**



Źródło: opracowanie własne badań przeprowadzonych w Katedrze Geografii Ekonomicznej Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w Warszawie: M. A. Leśniewski, Kulturowe uwarunkowania..., *op. cit.*, s. 22–23; K. S. Cameron, R. E. Quinn, Kultura organizacyjna..., *op. cit.*, s. 40.

Na podstawie wyników badań można stwierdzić, że w grupie 198 przebadanych przedsiębiorstw nie jest ukształtowany określony typ kultury organizacyjnej. Można mówić o tzw. **kulturze organizacyjnej zróżnicowanej** składającej się z powyższych kultur.



Analiza profilu kultury organizacyjnej pokazuje, że nie ma jednego typu kultury w badanych przedsiębiorstwach. Istnieje niewielka różnica między poszczególnymi typami kultur tych przedsiębiorstw. Chcąc wyodrębnić typ danej kultury organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach, można stwierdzić o przewadze cech charakteryzujących kulturę klanu. Różnica między poszczególnymi typami kultur jest stosunkowo niewielka (kultura klanu ma współrzędne 31,04, kultura adhokracji 26,3, kultura rynku 19,8, i kultura hierarchii 20,7).

W badanych przedsiębiorstwach dominuje kultura, którą można nazwać jako **kultura organizacyjna zróżnicowana**, składająca się z elementów kultury klanu, adhokracji, rynku oraz kultury hierarchii. Przedsiębiorstwa silnie orientują się na sprawy dotyczące samej organizacji, dążą do integracji wewnętrznej. Starają się utrzymać korzystną dla siebie pozycję w otoczeniu zewnętrznym oraz cenią stabilność. Elementem ważnym dla badanych przedsiębiorstw jest elastyczność na rynku i swoboda działania pracowników.

## 5. Podsumowanie

Grupa 198 przedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego badanych przy wykorzystaniu modelu Camerona i Quinna charakteryzuje się kulturą organizacyjną zróżnicowaną. Może to wynikać ze słabości czynników wpływających na kształtowanie kultury. Organizacje te są ukierunkowane na wiele elementów charakteryzujących dany typ kultury organizacyjnej. Badane przedsiębiorstwa wykazały duże zainteresowanie tworzeniem swojej kultury organizacyjnej. Identyfikacja kultury organizacyjnej jest podstawą do wdrożenia i realizacji działań rozwojowych danego przedsiębiorstwa. Badaniu zostały poddane mikroprzedsiębiorstwa, w których wielkość organizacji (liczba zatrudnionych osób) może być elementem determinującym tworzenie kultury organizacyjnej, tzn. w większych przedsiębiorstwach można łatwiej zidentyfikować dany typ kultury organizacyjnej. W kolejnych badaniach wielkość próby badawczej zostanie powiększona, co może wpłynąć na ukierunkowanie na określony typ kultury organizacyjnej.

## 6. Bibliografia

1. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
2. Aniszewska G. (red.), Kultura organizacyjna w zarządzaniu, PWE, Warszawa 2007.
3. Cameron K. S., Quinn R. E., Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

4. Denison D., *Corporate culture and organizational effectiveness*, John Wiley, New York 1990.
5. Fryzeł B., *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń 2004.
6. Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
7. Hofstede G., Hofstede J. G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007.
8. Kostro K., *Zagadnienia kulturowe w ekonomii*, „Gospodarka Narodowa”, SGH, Warszawa 3/2009.
9. Kotter J. P., Heskett J. L., *Corporate culture and performance*, Free Press, New York 1992.
10. Leśniewski M. A., Siepińska J., *Kultura organizacyjna jako składowa kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Miscellanea Oeconomicae”. Wpływ personelu na efektywność organizacji, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego, Kielce, czerwiec 2008 r.
11. Leśniewski M. A., *Kulturowe uwarunkowania ekorozwoju w przedsiębiorstwie*, w: *Wymogi kreowania zrównoważonego rozwoju w Polsce za pośrednictwem podmiotów mikroekonomicznych*, badania statutowe Nr 01/S/0003/08 pod kierunkiem prof. K. Kucińskiego. Badania przeprowadzone w Katedrze Geografii Ekonomicznej Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w Warszawie.
12. Nogalski B. i zespół, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
13. Rojek-Nowosielska M., *Wpływ kultury organizacyjnej na odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstwa*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 6/2005.
14. Sikorski C., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
15. Zbiegień Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
16. Zbiegień Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
17. Weber M., *The theory of social and economic organisation*, Free Press, New York 1947.
18. [www.wiedzabiznesu.elodz.net/arttykul/7s\\_mckinsey](http://www.wiedzabiznesu.elodz.net/arttykul/7s_mckinsey)
19. [www.wiedzabiznesu.elodz.net/arttykul/poziomy\\_kultury\\_organizacyjnej\\_schein](http://www.wiedzabiznesu.elodz.net/arttykul/poziomy_kultury_organizacyjnej_schein)

## **Analiza uwarunkowań powstania problemu opcji walutowych w Polsce – perspektywa przedsiębiorstw**

### **1. Wprowadzenie**

Wydarzenia w II połowie 2008 roku i pierwszych miesiącach 2009 roku udowodniły, że polska gospodarka jest integralną częścią gospodarki globalnej, a nie wyspą stabilności. Kryzys, mający swe źródło między innymi w zbyt liberalnej polityce kredytowej amerykańskich instytucji finansowych, poprzez spadek wzajemnego zaufania między instytucjami finansowymi, bardzo szybko sparaliżował globalny system finansowy, doprowadzając do powstania zjawiska określanego jako *credit crunch*. Dalszą konsekwencją okazał się tzw. *flight to liquidity and quality*, czyli odpływ kapitału spekulacyjnego z rynków o podwyższonym ryzyku, do których zaliczono również kraje Europy Środkowo-Wschodniej, w tym Polskę. Skutkiem opisanego powyżej procesu była deprecjacja kursu złotego, ujawniająca dotychczas marginalizowany problem skali i adekwatności stosowanego przez przedsiębiorstwa hedgingu walutowego. Instrumenty pochodne, uznawane przez firmy za względnie efektywne narzędzie ochrony przed ryzykiem rynkowym lub niekiedy stanowiące dodatkowe źródło dochodów, a przez banki traktowane jako narzędzie akwizycji nowych klientów, stały się powodem gwałtownego wzrostu wymagalnych w krótkim czasie zobowiązań wielu firm.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie uwarunkowań powstania problemu opcji walutowych w Polsce na przełomie lat 2008 i 2009. Szczególną uwagę zwrócono na czynniki egzogeniczne, które przyczyniły się do deprecjacji złotego i następnie dynamicznego wzrostu negatywnej, z punktu widzenia przedsiębiorstw, wyceny portfela instrumentów pochodnych, w tym zwłaszcza opcji walutowych.

Drugim obszarem badawczym uwzględnionym w artykule są przesłanki wewnętrzne leżące po stronie przedsiębiorstw. Kompleksowość spojrzenia na problem opcji walutowych wymaga również analizy przyczyn tkwiących w działalności banków oferujących instrumenty pochodne oraz weryfikacji propozycji rozwiązań sporu między przedsiębiorcami i bankami.

## 2. Przyczyny deprecjacji złotego w IV kwartale 2008 roku i I kwartale 2009 roku

Pierwsze oznaki deprecjacji złotego względem głównych walut, jak: USD, EUR, GBP oraz CHF, wystąpiły we wrześniu 2008 roku. Jedną z bezpośrednich przyczyn okazała się nacjonalizacja Fannie Mae i Freddie Mac, determinująca wzrost zaufania do USD, wzrost popytu na tę walutę oraz jej umocnienie. Aprecjacji USD towarzyszył gwałtowny spadek cen ropy naftowej oraz odwrót inwestorów od rynków wschodzących, do których wciąż zaliczana jest Polska. Pomimo deklaracji rządu co do intencji przystąpienia do strefy EURO w 2011 roku i oczekiwanego w związku z tym podniesienia stóp procentowych banku centralnego, obawy przed spowolnieniem wzrostu gospodarczego zaważyły na kontynuacji wyzbywania się walut i innych aktywów związanych z *Emerging Markets*. Dalsze osłabienie kursu złotego, które nastąpiło w październiku 2008 roku, było konsekwencją umacniania się USD pod wpływem przeświadczenia, że gospodarka amerykańska szybciej upora się z kryzysem niż kraje europejskie, oraz braku zaufania inwestorów do regionu Europy Środkowo-Wschodniej, wynikającego z ujawnionych w tym czasie problemów gospodarczych Węgier i Ukrainy.

Krótkotrwałe zahamowanie spadkowego trendu kursu złotego w październiku 2008 roku okazało się możliwe dzięki podaniu do publicznej wiadomości intencji przeprowadzenia wspólnych działań przez banki centralne regionu, wyznaczeniu mapy dojścia Polski do strefy EURO oraz ogłoszeniu planu światowej pomocy dla Węgier. W listopadzie 2008 roku obserwowano kontynuację deprecjacji złotego pod wpływem opisanych wcześniej czynników, w tym przede wszystkim braku zaufania inwestorów do regionu (pomimo ogłoszenia programu ewentualnej pomocy MFW dla Węgier i Ukrainy). Wpływ na spadek zainteresowania polską walutą miały wówczas również decyzje banków centralnych Czech, Anglii, Szwajcarii oraz Europejskiego Banku Centralnego, polegające na istotnej redukcji stóp procentowych. Wywołało to oczekiwanie odnośnie do podobnej decyzji w Polsce. Nieznaczne umocnienie złotego pod koniec listopada 2009 roku wynikało z ogłoszenia kolejnego programu wsparcia dla sektora finansowego w Stanach Zjednoczonych, co wzbudziło większy optymizm wśród inwestorów. Koniec 2008 roku przyniósł kolejną falę deprecjacyjną złotego, do czego przyczyniły się zarówno czynniki zewnętrzne (awersja inwestorów do zaangażowania na rynkach wschodzących), jak i wewnętrzne (ujawnienie potężnych strat wielu polskich przedsiębiorstw z tytułu zawartych transakcji opcyjnych i zamykanie części pozycji w opcjach oraz niekorzystne dane o produkcji przemysłowej). Początek 2009 roku wiązał się z ogłoszeniem niezbyt optymistycznych informacji na temat polskiego eksportu oraz skalą deprecjacji złotego, przekraczającą poziom utraty wartości

przez inne waluty regionu, do czego przyczyniła się również oczekiwana przez rynek obniżka stóp procentowych przez RPP.

Podobnie jak pod koniec 2008 roku, również w I kwartale 2009 roku na osłabienie kursu złotego miało wpływ zamykanie pozycji w opcjach walutowych oraz ryzyko unieważnienia transakcji opcyjnych, determinujące spadek zaufania inwestorów do polskiej gospodarki<sup>1</sup>. Szczególnie wysoką zmiennością charakteryzował się kurs USD/PLN. Dane na temat rozstępu między minimalnym i maksymalnym kursem walutowym zawiera tabela 1.

**Tabela 1. Rozstęg między minimalnym i maksymalnym kursem EUR, USD i CHF względem PLN w okresie od 7 kwietnia 2008 roku do 6 kwietnia 2009 roku (średni kurs NBP)**

Średni kurs NBP	Minimum	Maksimum	Maksimum/Minimum -1 (w %)
EUR/PLN	3,2026	4,8999	53
USD/PLN	2,0220	3,8978	93
CHF/PLN	1,9596	3,3167	69

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych dostępnych na: [www.money.pl](http://www.money.pl) (6 kwietnia 2009 r.).

### **3. Opcyjne struktury zerokosztowe jako instrumenty generujące największy poziom negatywnej z punktu widzenia przedsiębiorstw wyceny portfela instrumentów pochodnych**

Negatywną z punktu widzenia przedsiębiorstwa wycenę portfela instrumentów pochodnych należy utożsamiać z poziomem zobowiązań w stosunku do banku, gdyby wszystkie transakcje w ramach wymienionego wyżej portfela zostały zamknięte na dzień wyceny. Oprócz opcji walutowych, na których koncentruje się niniejszy artykuł, w skład portfela wchodzi inne walutowe instrumenty pochodne, a także derywaty procentowe oraz te, dla których instrumentem bazowym są ceny metali. Negatywna wycena jest informacją podawaną na podstawie wyceny netto portfela, co oznacza, że niektóre transakcje, gdyby zostały zamknięte na dzień wyceny, przyniosłyby przedsiębiorstwu należność wobec banku.

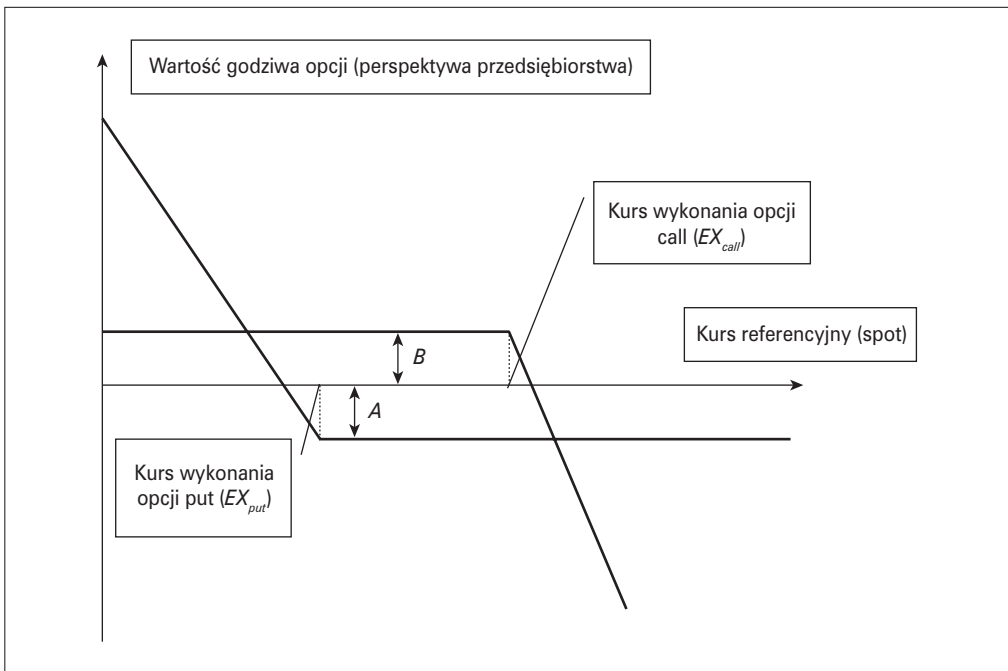
Rysunek 1 przedstawia złożenie opcji określane jako *short collar*. Była to strategia najczęściej stosowana przez eksporterów, którzy aktualnie borykają się z problemem negatywnej wyceny portfela instrumentów pochodnych. Wynik na strategii z punktu widzenia stosującej *short collar* prezentuje tabela 2.

<sup>1</sup> Na podstawie: Informacja na temat najważniejszych wydarzeń na krajowym rynku finansowym, BFG, [www.bfg.pl](http://www.bfg.pl) (raporty za wrzesień 2008 r. – luty 2009 r.).

Tabela 2. Wynik na strategii z punktu widzenia stosującego *short collar*

Kurs referencyjny	Wynik
Niższy od $EX_{put}$	Zysk skorygowany o różnicę między zapłaconą i uzyskaną premią
Między $EX_{put}$ i $EX_{call}$	Różnica między zapłaconą i uzyskaną premią
Wyższy od $EX_{call}$	Strata skorygowana o różnicę między zapłaconą i uzyskaną premią

Źródło: opracowanie własne.

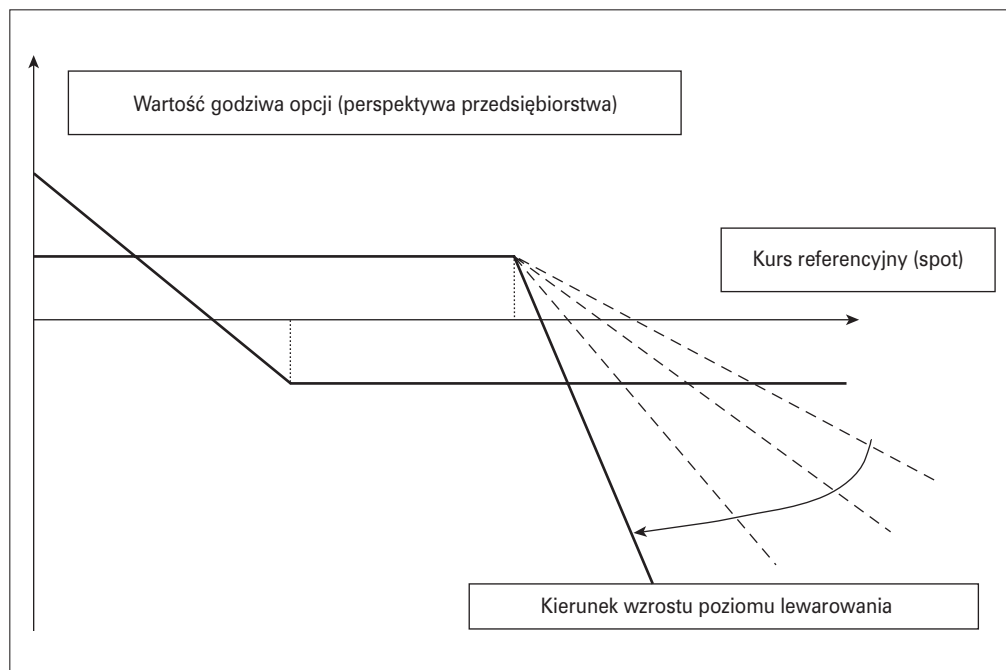
Rysunek 1. *Short collar*

$A$  – premia z tytułu opcji nabytej,  
 $B$  – premia z tytułu opcji wystawionych,  
 założenie:  $A = B$ .

Źródło: opracowanie własne.

Struktury „zerokosztowe” były najczęściej strategiami lewarowanymi, czyli odznaczającymi się nadwyżką kwoty nominalnej opcji, wystawionych przez przedsiębiorstwa, w stosunku do wartości nominalnej opcji nabytych. O poziomie lewarowania świadczy relacja nachylenia półprostych odzwierciedlających profile ryzyka opcji nabytej oraz wystawionej. Im większe nachylenie profilu opcji wystawionej w stosunku do nabytej, tym wyższy poziom lewarowania (por. rysunek 2).

Rysunek 2. *Short collar* – skala lewarowania



Źródło: opracowanie własne.

Należy wspomnieć o jeszcze innym elemencie charakterystyki transakcji zawieranych przez eksporterów z bankami. Był nim mechanizm wyłączający całą strukturę (czyli sekwencję kilku lub kilkunastu transakcji zawieranych w okresach miesięcznych), jeśli zysk zrealizowany przez przedsiębiorstwo osiągnie uzgodniony poziom. Zatem zyski klientów były w tym przypadku ograniczone przy nieograniczonych potencjalnych stratach, choć ta cecha relacji często okazywała się kluczową determinantą jej „zerokosztowości”. Wynika ona z prostej zależności, że aby zrównoważyć premię dla opcji *In-the-Money* lub płytkiej opcji *Out-of-the-Money* premią z tytułu głębokiej opcji *Out-of-the-Money*, należy zwielokrotnić wartość nominalną (ang. *Notional Value*) głębokiej opcji *Out-of-the-Money*<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Pod pojęciem płytka opcja *Out-of-the-Money* rozumie się opcję put o kursie wykonania nieznacznie niższym od aktualnego kursu referencyjnego oraz opcję call o kursie wykonania nieznacznie wyższym od aktualnego kursu referencyjnego. Pod pojęciem głęboka opcja *Out-of-the-Money* rozumie się opcję put o kursie wykonania znacznie niższym od aktualnego kursu referencyjnego oraz opcję call o kursie wykonania znacznie wyższym od aktualnego kursu referencyjnego. Szerzej na temat opcji walutowych na polskim rynku w: J. Zając, *Polski rynek walutowy w praktyce*, wyd. 3 rozszerzone i uaktualnione, KE Liber, Warszawa 2005.

#### 4. Gwałtowny przyrost zobowiązań przedsiębiorstw z tytułu negatywnej wyceny pozagiełdowych instrumentów pochodnych<sup>3</sup>

Dopiero od II połowy 2008 roku banki wymagały od swoich klientów udokumentowania potrzeb w zakresie stosowania instrumentów pochodnych (wyjątkiem nadal pozostawały transakcje płynnie zabezpieczone oraz instrumenty, w przypadku których bank nie ponosi ryzyka kontrahenta). Obecnie (kwiecień 2009 roku) obserwowany jest proces uszczegóławiania informacji na temat naturalnej ekspozycji<sup>4</sup>, podczas gdy jeszcze w połowie 2008 roku była ona szacowana z wykorzystaniem historycznych obrotów walutowych, często wyłącznie na podstawie oświadczeń klientów. Ze względu na fakt, że historyczne obroty walutowe nie są wystarczającą informacją na temat przyszłej pozycji kasowej, wymagającej zabezpieczenia przed kursowym ryzykiem walutowym, banki coraz częściej żądają udokumentowania naturalnej ekspozycji w postaci kontraktów handlowych, faktur, umów kredytowych, itp. Oprócz skali naturalnej ekspozycji ważna jest również jej struktura czasowa oraz stopień pokrycia w innych bankach. Dopiero wówczas możliwe jest skonstruowanie limitu skarbowego, służącego wyłącznie zabezpieczeniu przed ryzykiem. Propozycję zestawienia umożliwiającego stwierdzenie, czy i w jakim okresie występuje nadzabezpieczenie lub niedobezpieczenie, przedstawia tabela 3.

W tabeli 3 ujęto przepływy związane z naturalną ekspozycją i jej zabezpieczeniem dla okresu 2-letniego. W praktyce konieczne jest przygotowanie zestawienia dla całego horyzontu inwestycyjnego, to znaczy dla okresu, w którym występuje cała naturalna ekspozycja i rozliczane są w całości wszystkie instrumenty pochodne. Analogicznie niezbędne jest ujęcie wszystkich banków, z którymi współpracuje klient. Pole „opis” odnosi się do charakterystyki instrumentu pochodnego, szczególnie wskazania dodatkowych opcji oraz mechanizmów lewarujących w niego wbudowanych. Zestawienie przedstawione w tabeli 3 powinno być sporządzane odrębnie dla każdej waluty oraz oddzielnie dla naturalnej ekspozycji o znamionach długiej i krótkiej pozycji walutowej<sup>5</sup>. Pole „termin wygaśnięcia” odnosi się do daty zapadalności transakcji o najodleglejszej dacie rozliczenia.

Jak już wspomniano, od połowy 2008 roku banki w Polsce nie oferują instrumentów spekulacyjnych, które stały się najważniejszym powodem problemów przedsiębiorstw, nie będących w stanie wywiązać się z zobowiązań wobec

<sup>3</sup> Podstawowe wnioski z analizy zaangażowania przedsiębiorstw w walutowe instrumenty pochodne, UKNF, 11 marca 2009 r. (dostępne na [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl), 9 kwietnia 2009 r.).

<sup>4</sup> Pod pojęciem „naturalnej ekspozycji” rozumie się wynikającą z umów handlowych i finansowych przyszłą ekspozycję na ryzyko rynkowe.

<sup>5</sup> Alternatywą jest zestawienie oparte na pozycji netto, ale wówczas należy zwrócić szczególną uwagę na kompatybilność naturalnej ekspozycji netto oraz kierunku zabezpieczenia.



banków. O ile bowiem, w przypadku pokrycia konkretnych transakcji skarbowych naturalną ekspozycją, ewentualne straty na instrumentach pochodnych kompensowane są zyskami na rynku kasowym, o tyle dla transakcji spekulacyjnych nie ma odpowiednika na rynku spot, neutralizującego straty.

**Tabela 3. Identyfikacja potrzeb klienta korporacyjnego w zakresie instrumentów pochodnych**

Bank	Struktura	Waluta	Termin wygaśnięcia	Miesięcznie	Rok I				Rok II			
					q1	q2	q3	q4	q1	q2	q3	q4
Bank A	opis	waluta 1	M 1	kwota 1	0	0	0	0	0	0	0	0
	opis	waluta 1	M 2	kwota 2	0	0	0	0	0	0	0	0
	opis	waluta 1	M 3	kwota 3	0	0	0	0	0	0	0	0
Bank B	opis	waluta 1	M 1	kwota 1	0	0	0	0	0	0	0	0
	opis	waluta 1	M 2	kwota 2	0	0	0	0	0	0	0	0
	opis	waluta 1	M 3	kwota 3	0	0	0	0	0	0	0	0
Razem banki					0	0	0	0	0	0	0	0
Naturalna ekspozycja					0	0	0	0	0	0	0	0
Nadwyżka/Niedobór					0	0	0	0	0	0	0	0

Nadwyżka – dodatnia różnica między wartością nominalną instrumentów pochodnych i naturalną ekspozycją w danym okresie (ang. *overhedge*),

Niedobór – ujemna różnica między wartością nominalną instrumentów pochodnych i naturalną ekspozycją w danym okresie (ang. *underhedge*).

Źródło: opracowanie własne.

Kontrola celu konkretnej transakcji w ramach przyznanego limitu jest dokonywana zazwyczaj jeszcze raz – bezpośrednio przed jej zawarciem. Wówczas dealer prosi o potwierdzenie przez klienta, że transakcja nie ma celu spekulacyjnego. Jeśli oświadczenie klienta okaże się nieprawdziwe, bank zastrzega sobie prawo odmowy realizacji kolejnych zleceń. Jednocześnie banki zawierające z klientami korporacyjnymi transakcje, których przedmiotem są instrumenty pochodne, żądają, aby obrót kasowy, zabezpieczany za pomocą derywatów, był realizowany przez rachunki w tym banku. Jest to dodatkowe zabezpieczenie rozliczenia pozycji w instrumentach pochodnych, potencjalne źródło dochodu oraz mechanizm ułatwiający monitoring naturalnej ekspozycji klienta. Pewnym utrudnieniem w zakresie prowadzenia monitoringu jest umożliwienie, w drodze nowelizacji Prawa dewizowego oraz Kodeksu cywilnego<sup>6</sup>, rozliczania się podmiotów gospodarczych zarejestrowanych w Polsce bezpośrednio w EUR, bez konieczności uzyskania zgody Narodowego Banku Polskiego. Z jednej strony powyższe rozwiązanie powoduje

<sup>6</sup> Przepisy znoszące zasadę walutowości weszły w życie 24 stycznia 2009 r. – por. Ustawa z dnia 23 października 2008 r. o zmianie ustawy Kodeks cywilny oraz ustawy Prawo dewizowe, Dz.U. Nr 228 poz. 1506.

ograniczenie pozycji walutowych przedsiębiorstw, z drugiej jednak stwarza ryzyko nieodkrycia otwartych pozycji na rynku terminowym.

Lewarowanie pozycji w celu ograniczenia kosztu hedgingu stało się jedną z przyczyn niedopasowania pozycji zabezpieczającej w stosunku do pozycji zabezpieczanej<sup>7</sup>. Gros transakcji, których przedmiotem były instrumenty pochodne, przybrało wtedy charakter *stricte* spekulacyjny. Spekulacja, oznaczająca zawieranie transakcji na rynku terminowym bez pokrycia w naturalnej ekspozycji, uznawana jest za podstawową przyczynę problemów płynnościowych przedsiębiorstw, odznaczających się wysokim poziomem negatywnej wyceny portfela instrumentów pochodnych. W wielu przypadkach banki nie miały świadomości, że klient spekuluje na rynku walutowym, gdyż:

- nie ujawniono zaangażowania z tytułu instrumentów pochodnych w innych bankach,
- przedstawiano nierzetelne oświadczenia co do potrzeb w zakresie zabezpieczenia otwartych pozycji kasowych.

Urząd Komisji Nadzoru Finansowego (UKNF) podał 11 marca 2009 roku informację na temat skali zaangażowania przedsiębiorstw w pozagiełdowe instrumenty pochodne. Jej miernikiem jest, wyrażony w złotych, poziom negatywnej z punktu widzenia przedsiębiorstw wyceny portfela instrumentów pochodnych. Szacunki UKNF wskazują na łączną wartość negatywnej wyceny na poziomie około 16 mld PLN (według stanu na 13 lutego 2009 roku)<sup>8</sup>, z czego negatywna wycena:

- opcji to 9 mld PLN,
- transakcji forward to 7 mld PLN,
- swapów to 2 mld PLN.

Około 77% negatywnej wyceny było związane z deprecjacją złotego względem EURO, 14% względem USD, zaś 9% w stosunku do pozostałych walut.

Z analizy UKNF wynika, że jedynie 15–20% przedsiębiorstw borykających się z problemem negatywnej wyceny instrumentów pochodnych może ponieść z tego tytułu straty. Dotyczy to przede wszystkim firm, które prowadziły grę spekulacyjną (około 10% ogółu firm z negatywną wyceną walutowych instrumentów pochodnych) oraz tych, które utraciły istotną część naturalnej ekspozycji (np. wskutek zerwania kontraktów eksportowych lub niepodpisania oczekiwanych umów). Większość

<sup>7</sup> O ile w 2008 roku lewarowanie dochodziło nawet do 3400%, o tyle w 2009 roku zazwyczaj nie jest przekraczany poziom 200%.

<sup>8</sup> Dane KNF według stanu na 17 kwietnia 2009 roku wskazują na redukcję negatywnej wyceny walutowych instrumentów pochodnych o około 50% w stosunku do 13 lutego 2009 roku, tj. negatywna wycena opcji wynosiła na ten dzień 4,5 mld PLN, forward 3,6 mld PLN, zaś swapów około 1,1 mld PLN – por. Aktualizacja danych o zaangażowaniu przedsiębiorstw w walutowe instrumenty pochodne, KNF, 28 kwietnia 2009 r.

podmiotów niefinansowych (około 80–85%) zawierała transakcje w celach *stricte* zabezpieczających. Oznacza to, że dzięki posiadaniu przeciwstawnej transakcji kasowej nie powinny one odnotować strat.

Problem wpływu wzrostu zmienności kursów walutowych oraz deprecjacji złotego na kondycję przedsiębiorstw uwzględniono w „Informacji o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu koniunktury w I kwartale 2009 r., i prognoz koniunktury na II kwartał 2009 r.”, przygotowanej przez Instytut Ekonomiczny NBP. Badanie opiera się na monitoringu przeprowadzonym przez NBP w marcu 2009 roku na próbie 888 podmiotów niefinansowych, reprezentujących wszystkie sekcje PKD (poza rolnictwem, rybołówstwem i leśnictwem), zarówno sektor niepubliczny, jak i publiczny, przedsiębiorstwa z sektora MSP oraz duże podmioty. W związku ze stosowaniem instrumentów pochodnych straty zanotowało 15% przedsiębiorstw. Wśród eksporterów niewyspecjalizowanych odsetek ten wyniósł 18%, zaś wśród wyspecjalizowanych 31%. W mniej niż połowie z wyżej wymienionej liczby podmiotów zanotowano straty o istotnym znaczeniu dla wyniku finansowego, zaś 1/3 podmiotów nie poniosła żadnych strat. Straty raportowały w głównej mierze duże przedsiębiorstwa z sektora przetwórstwa przemysłowego<sup>9</sup>.

**Tabela 4. Struktura strat z tytułu stosowania instrumentów pochodnych (w %)**

Wyszczególnienie	Bez strat – nie stosuje	Bez strat – stosuje	Niewielkie straty	Istotne straty
Cała próba	77,3	7,8	7,7	7,3
<b>Według zatrudnienia</b>				
500 i więcej zatrudnionych	57,1	12,4	16,2	14,3
50–500 zatrudnionych	80,0	8,5	6,0	5,6
Do 50 zatrudnionych	90,1	2,0	3,3	4,6
<b>Według sekcji PKD</b>				
Przetwórstwo przemysłowe	69,3	8,9	10,0	11,8
Budownictwo	84,7	2,8	9,7	2,8
Handel hurtowy i detaliczny	79,2	11,1	5,6	4,2
Wytwarzanie i zaopatrywanie	90,6	0,0	6,3	3,1
Transport	89,6	2,1	6,3	2,1

<sup>9</sup> Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu koniunktury w I kwartale 2009 r. i prognoz koniunktury na II kwartał 2009 r., Instytut Ekonomiczny, Narodowy Bank Polski, kwiecień 2009 r., s. 25.

## cd. tabeli 4

Wyszczególnienie	Bez strat - nie stosuje	Bez strat - stosuje	Niewielkie straty	Istotne straty
Obsługa nieruchomości	89,4	6,4	4,3	0,0
Górnictwo i kopalnictwo	88,9	11,1	0,0	0,0
<b>Według formy własności</b>				
Kapitał zagraniczny	61,7	17,5	11,2	9,7
Kapitał krajowy	82,9	4,3	6,4	6,4
<b>Według opłacalności eksportu</b>				
Pełna	71,4	11,2	7,6	9,8
Niepełna	62,2	10,2	12,2	15,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Informacja o kondycji..., *op. cit.*, s. 25.

Oprócz wyników zaprezentowanych w tabeli 4 badanie przeprowadzone przez Instytut Ekonomiczny NBP przynosi również następujące wnioski<sup>10</sup>:

- w związku ze stratami wynikającymi ze stosowania instrumentów pochodnych odsetek eksporterów korzystających z derywatów zmniejszył się w ciągu ostatniego roku z 41% do 32%,
- częściej z zabezpieczenia korzystają firmy jednocześnie eksportujące i importujące (przed ryzykiem rynkowym zabezpiecza się około 37% takich podmiotów) oraz duże jednostki (zatrudniające ponad 500 pracowników),
- przedsiębiorcy zwykle stosują forwardy (24% firm), rzadziej opcje (11%) i swapy (5%).

Straty poniesione przez przedsiębiorstwa na rynku pozagiełdowych instrumentów pochodnych wywołują pytanie o nadzór właścicielski firm. Nadzór ten jest sprawowany przez radę nadzorczą, zarząd oraz walne zgromadzenie akcjonariuszy. Pytanie jest szczególnie istotne w kontekście dwóch zasadniczych problemów:

- potencjalnych działań zarządów na szkodę spółek,
- ujawnienia rzetelnej informacji o kondycji ekonomiczno-finansowej spółek publicznych.

Szczególnie istotna jest druga kwestia, gdyż inwestorzy powinni mieć wiedzę na temat ryzyka związanego z możliwością przekroczenia przez wycenę portfela instrumentów pochodnych określonego poziomu kapitałów własnych spółki lub jej przychodów. Dodatkową pożądaną informacją jest analiza wrażliwości wartości portfela instrumentów pochodnych na zmiany parametrów rynkowych (stóp procentowych, kursów walutowych oraz cen metali). W związku z powyższym

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 7.

w zgodnej opinii Związku Maklerów i Doradców oraz Stowarzyszenia Emitentów Giełdowych spółki powinny zostać zobligowane do podawania w raportach bieżących informacji o osiągnięciu przez negatywną wycenę portfela instrumentów pochodnych określonego procentu kapitałów własnych oraz przychodów ze sprzedaży. Wskazuje się jednocześnie na problem wypracowania jednolitej definicji ekspozycji naturalnej i tym samym odpowiedzi na pytanie, czy transakcja na rynku terminowym ma charakter spekulacyjny czy zabezpieczający. Pomimo braku precyzyjnych regulacji na temat prezentowania zaangażowania na rynku terminowym, wiele spółek giełdowych zdecydowało się na ujawnienie takich danych. O ekspozycji na rynku opcji walutowych na koniec 2008 roku poinformowało 46 spółek giełdowych, zaś łączna negatywna wycena ich pozycji wyniosła około 2 mld PLN<sup>11</sup>. Należy jednocześnie dodać, że nie wszystkie spółki rzetelnie informowały inwestorów o swojej ekspozycji na rynku opcji walutowych. Według stanu na połowę marca 2009 roku KNF prowadziła 6 postępowań związanych z nieujawnieniem funkcjonujących transakcji opcyjnych lub prezentacją danych z opóźnieniem (tj. tuż przed opublikowaniem raportu kwartalnego lub bezpośrednio w nim), choć w opinii Komisji liczba ta finalnie może ulec podwojeniu<sup>12</sup>. Przedsiębiorstwa zaangażowane w transakcje instrumentami pochodnymi na rynku pozagiełdowym, które odnotowały z tego tytułu negatywną wycenę, można podzielić zgodnie z typologią zaprezentowaną w tabeli 5.

**Tabela 5. Klasyfikacja przedsiębiorstw odznaczających się negatywną wyceną portfela instrumentów pochodnych**

Grupa	Charakterystyka	Efekt księgowy deprecjacji PLN	Udział w ogólnej liczbie przedsiębiorstw z negatywną wyceną portfela (w %)
I	Przedsiębiorstwa, których naturalna ekspozycja (pozycja kasowa) przewyższa pozycję w instrumentach pochodnych	Jeśli nie jest stosowana rachunkowość zabezpieczeń możliwy jest wzrost kosztów z tytułu wyceny instrumentów pochodnych, następnie rekompensowany wyższymi przychodami	Okolo 80

<sup>11</sup> M. Kwiatkowska, Rynek chce informacji o opcjach, „Gazeta Prawna” z 18 marca 2009 r.

<sup>12</sup> KNF: o opcjach informować rzetelnie, rozmowa M. Kwiatkowskiej z R. Wąchałą, dyrektorem Departamentu Nadzoru Obrotu Komisji Nadzoru Finansowego, „Gazeta Prawna” z 17 marca 2009 r.

## cd. tabeli 5

Grupa	Charakterystyka	Effekt księgowy deprecjacji PLN	Udział w ogólnej liczbie przedsiębiorstw z negatywną wyceną portfela (w %)
II	Przedsiębiorstwa, których naturalna ekspozycja (pozycja kasowa) w momencie zawierania transakcji pochodnych przewyższała pozycję w instrumentach pochodnych. Obecnie wskutek zmiany koniunktury rynkowej (utrata kontraktów) występuje nadzabezpieczenie	Jeśli nie jest stosowana rachunkowość zabezpieczeń możliwy jest wzrost kosztów z tytułu wyceny instrumentów pochodnych, następnie jedynie częściowo rekompensowany wyższymi przychodami	Okolo 10–15
III	Przedsiębiorstwa, których naturalna ekspozycja (pozycja kasowa) w momencie zawierania transakcji pochodnych była niższa od pozycji w instrumentach pochodnych lub przedsiębiorstwa bez ekspozycji naturalnej	Strata wykazana w rachunku wyników (brak możliwości zastosowania rachunkowości zabezpieczeń w pełnym wymiarze)	Okolo 5–10

Źródło: Podstawowe wnioski z analizy zaangażowania przedsiębiorstw w walutowe instrumenty pochodne, UKNF, 11 marca 2009 r. (dostępne na [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl), 9 kwietnia 2009 r.).

Wśród przyczyn problemu opcji walutowych wymienia się również nieodpowiedzialne doradztwo ze strony pośredników finansowych, którzy sugerowali podpisywanie umów i zawieranie transakcji z bankami, które oferowały najwyższy poziom lewarowania. Nie zważano wówczas na niedopasowanie pozycji na rynku terminowym do naturalnej ekspozycji oraz ryzyko zmiany trendu na rynku walutowym<sup>13</sup>.

## 5. Podsumowanie

Przyczyny problemu opcji walutowych w Polsce w latach 2008–2009 można podzielić na zewnętrzne oraz wewnętrzne. Do czynników egzogenicznych należy zaliczyć deprecjację złotego, będącą skutkiem globalnego kryzysu finansowego

<sup>13</sup> P. Rutkowski, J. Piszczatowska, Pośrednicy finansowi odpierają zarzuty banków w sprawie opcji, „Parkiet” z 25 lutego 2009 r.

i spadku zaufania do obarczonych podwyższonym ryzykiem inwestycji w krajach *Emerging Markets*, do których zalicza się również Polskę. Przesłanki wewnętrzne leżą zarówno po stronie przedsiębiorstw korzystających z derywatów, jak i banków oferujących produkty skarbowe. W niniejszym artykule analizie poddano wyłącznie uwarunkowania zewnętrzne oraz przyczyny problemów przedsiębiorstw odznaczających się wysokim poziomem negatywnej wyceny, które wynikają z nieefektywności funkcjonowania ich pionów finansowych. W tej grupie przesłanek należy wymienić przede wszystkim stosowanie instrumentów pochodnych nieadekwatnych w stosunku do rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstw oraz spekulację walutową, związaną albo z zawieraniem transakcji na rynku walutowym o nominale zdecydowanie przekraczającym naturalną ekspozycję, albo utratę naturalnej ekspozycji w wyniku zerwania kontraktów eksportowych.

## 6. Bibliografia

### Dokumenty prawne:

1. Ustawa z dnia 23 października 2008 r. o zmianie ustawy Kodeks cywilny oraz ustawy Prawo dewizowe, Dz.U. Nr 228 poz. 1506.

### Wydawnictwa zwarte:

1. Zajac J., Polski rynek walutowy w praktyce, wyd. 3 rozszerzone i uaktualnione, KE Liber, Warszawa 2005.

### Artykuły prasowe i okolicznościowe:

1. Aktualizacja danych o zaangażowaniu przedsiębiorstw w walutowe instrumenty pochodne, KNF, 28 kwietnia 2009 r.
2. Informacja na temat najważniejszych wydarzeń na krajowym rynku finansowym, BFG, www.bfg.pl (raporty za wrzesień 2008 r. – luty 2009 r.).
3. Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu koniunktury w I kwartale 2009 r. i prognoz koniunktury na II kwartał 2009 r., Instytut Ekonomiczny, Narodowy Bank Polski, kwiecień 2009 r.
4. KNF: o opcjach informować rzetelnie, rozmowa M. Kwiatkowskiej z R. Wąchałą, dyrektorem Departamentu Nadzoru Obrotu Komisji Nadzoru Finansowego, „Gazeta Prawna” z 17 marca 2009 r.
5. Kwiatkowska M., Rynek chce informacji o opcjach, „Gazeta Prawna” z 18 marca 2009 r.
6. Podstawowe wnioski z analizy zaangażowania przedsiębiorstw w walutowe instrumenty pochodne, UKNF, 11 marca 2009 r.

7. Rutkowski P, Piszczatowska J, Pośrednicy finansowi odpierają zarzuty banków w sprawie opcji, „Parkiet” z 25 lutego 2009 r.

**Strony internetowe:**

1. [www.money.pl](http://www.money.pl)
2. [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl)



## Efektywność grup kapitałowych

### 1. Wprowadzenie

Grupy kapitałowe jako specyficzna forma działalności gospodarczej są przedmiotem analiz i badań od wielu lat, zarówno w Polsce, jak i zagranicą. Tematyka ta obejmuje kilka nurtów badań ze względu na znaczne zróżnicowanie form grup kapitałowych w poszczególnych krajach. W efekcie można wyróżnić nurt związany z rozwojem konglomeratów oraz badaniami kierunków i zakresu dywersyfikacji czy pionowej integracji firm. Pojawiają się także opracowania zajmujące się kwestiami zarządzania w ramach tych złożonych struktur – analizuje się podział odpowiedzialności i obowiązków, stopień centralizacji i delegowania pracy, czy aspekty związane z nadzorem korporacyjnym nad wszystkimi spółkami wchodzącymi w skład grupy.

Odrębnym, dynamicznie rozwijającym się nurtem badań są także analizy efektywności zarówno kierunków i zakresu dywersyfikacji, jak i efektywności funkcjonowania grup, jako struktur do realizacji celów gospodarczych. Choć wydawać by się mogło, że czas świetności grup kapitałowych minął wraz z postępującą liberalizacją, globalizacją i internacjonalizacją gospodarki, popularność tej tematyki w literaturze polskiej i zagranicznej każe sformułować całkowicie odmienne wnioski. Grupy kapitałowe utrzymują się bowiem jako silne grupy biznesowe współpracujących przedsiębiorstw. Ich znaczenie i prawdopodobnie rosnące zainteresowanie oraz liczba opracowań są związane bezpośrednio z ogromnym postępem obserwowanym w ostatnim dziesięcioleciu w gospodarkach rozwijających się. Warto zauważyć, że zarówno kraje Azji Południowo-Wschodniej (Korea, Tajlandia, Indonezja), Indie oraz Ameryka Łacińska (Brazylia, Meksyk) opierają swój rozwój gospodarczy właśnie na grupach kapitałowych. Grupy te nie tylko przyczyniły się do wielkiego postępu ekonomicznego i instytucjonalnego, ale w wielu krajach traktowane są często jako koło zamachowe w rozwoju gospodarczym i społecznym<sup>1</sup>. Co więcej, Chiny, wykorzystują doświadczenie japońskich *keiretsu* i koreańskich *chaeboli*, budując swoje grupy kapitałowe, w których upatrują ogromnych szans na

<sup>1</sup> T. Khanna, K. Palepu, The future of business groups in emerging markets: Long run evidence from Chile, 1998, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=143491](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=143491); T. Khanna, K. Palepu, Is group affiliation profitable in emerging markets? An analysis of diversified Indian business groups, 1999, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=7985](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=7985); T. Khanna, Y. Yafeh, Business groups in emerging markets, European Corporate Governance Institute, „Working Paper”, 2005, No. 92.

rozwój i zdobycie silnej pozycji na wielu rynkach. Ponadto wzrost zainteresowania tematyką grup kapitałowych jest związany z rozwojem wyrafinowanych narzędzi badawczych, które pozwalają na bardzo wnikliwe analizy obalające dotychczasowe stereotypy o nieefektywności konglomeratów i wskazujące na wiele nieznanych dotąd korzyści dywersyfikacji i wyższą wycenę grup kapitałowych. Co więcej, globalizacja i internacjonalizacja gospodarki wspomogła proces budowy baz danych oraz zwiększyła dostęp do wielu informacji umożliwiających wnikliwe badania efektywności grup kapitałowych i porównywanie ich z pojedynczymi przedsiębiorstwami zarówno w krajach rozwiniętych, jak i rozwijających się.

Najnowsze badania wskazują także na ciekawe trendy – mimo liberalizacji i globalizacji gospodarki statystyki odnotowują pewne zmiany (np. spadek powiązań, mniejsza koncentracja własności), jednak albo struktury wypracowane przez grupy i tak są utrzymane, albo wręcz w miejsce poprzednich rozwiązań stosuje się inne o takich samych funkcjach (np. porozumienia między akcjonariuszami zamiast silniejszej koncentracji własności).

Niniejsze opracowanie koncentruje się na analizie efektywności grup kapitałowych przez pryzmat najważniejszych wymiarów ich funkcjonowania. Głównym celem artykułu jest przybliżenie najnowszych osiągnięć i uzyskanych rezultatów z zakresu efektywności funkcjonowania tych nietracących na popularności form działalności gospodarczej. Omówiono w nim kwestie definicyjne, odnosząc się do różnych istniejących struktur działalności gospodarczej. Przedstawiono źródła wad i zalet grup kapitałowych, a także analizę efektywności tych złożonych struktur.

## 2. Definicja grupy kapitałowej

Grupy kapitałowe stanowią pewien rodzaj struktury umożliwiającej prowadzenie działalności gospodarczej oraz realizację określonych celów. Mają swoją specyfikę<sup>2</sup>, która pozwala odróżnić je od dwóch pozostałych, zasadniczych rodzajów struktur działalności gospodarczej, czyli struktur organizacyjnych i struktur kontraktowych. Struktury kapitałowe składają się z samodzielnych, w rozumieniu prawa, podmiotów gospodarczych, które łączą powiązania kapitałowe określające relacje podporządkowania z tytułu posiadanych akcji lub udziałów<sup>3</sup>. W przeciwieństwie zatem do struktur organizacyjnych, które tworzą niesamodzielne prawnie podmioty gospodarcze, oraz struktur kontraktowych składających się z samodzielnych podmio-

<sup>2</sup> A. Zattoni, The structure of corporate groups: The Italian case, „Corporate Governance”, 1999, Vol. 7, No. 1, s. 38–48.

<sup>3</sup> M. Trocki, Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

tów powiązanych zawartymi umowami, grupy kapitałowe są przykładem zarazem struktur złożonych, jak i relatywnie stabilnie powiązanych zależnościami kapitałowymi. Umowy współpracy cechują się bowiem większą elastycznością i mniejszą trwałością, podczas gdy struktury organizacyjne są z reguły mniej złożone.

W literaturze przedmiotu autorzy posługują się wieloma różnymi określeniami odnoszącymi się do struktur kapitałowych. W literaturze polskojęzycznej spotyka się takie terminy, jak: zgrupowanie kapitałowe, grupy kapitałowe, konglomeraty, koncerny, holdingi. W opracowaniach zagranicznych natomiast termin „grupa kapitałowa” praktycznie nie istnieje, a autorzy stosują takie nazwy, jak: grupy biznesowe, grupy korporacyjne, grupy przedsiębiorstw, struktury piramidowe lub także konglomeraty. Warto zaznaczyć, że choć definicje poszczególnych pojęć często się różnią, to wykazują one wiele wspólnych elementów, zwracając uwagę na wspólny mianownik złożonej formy działalności gospodarczej grupy przedsiębiorstw współpracujących i cechujących się wieloma powiązaniem. U podstaw tak dużego zróżnicowania stosowanych pojęć i definicji leży zdecydowanie ogromna różnorodność typów grup kapitałowych występujących w poszczególnych krajach. Warto bowiem przytoczyć z jednej strony amerykańskie konglomeraty kierujące się zyskowością poszczególnych spółek i koncentrujących się na zarządzaniu portfelem, a z drugiej strony wspomnieć o silnie powiązanych ze sobą koreańskich *chaebolach* i hinduskich domach gospodarczych, które są skupione wokół potężnych rodzin, dążą do utrzymania swojej struktury i często wspierają słabsze spółki.

Analiza wielu typów grup kapitałowych występujących na świecie, wraz z omawianiem poszczególnych definicji, pozostaje poza zakresem niniejszego opracowania. Na potrzeby artykułu natomiast przytoczono termin „zgrupowanie kapitałowe”, pod pojęciem którego rozumie się *zespół samodzielnych prawnie podmiotów gospodarczych, utworzony dla realizacji wspólnych celów gospodarczych i realizujących te cele w oparciu o łączące te podmioty powiązania*<sup>4</sup>. Termin „grupa kapitałowa” natomiast, który przyjął się w praktyce i literaturze przedmiotu, to zgrupowanie charakteryzujące się następującymi cechami<sup>5</sup>:

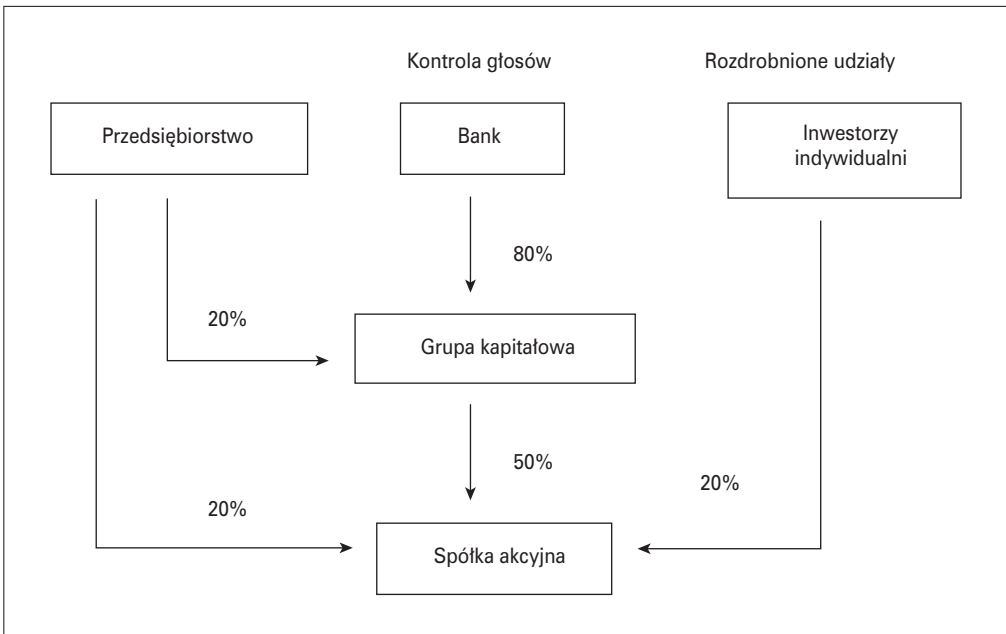
- wspólnym celem gospodarczym do realizacji,
- składające się z samodzielnych prawnie podmiotów gospodarczych w formie spółek kapitałowych (spółek z ograniczoną odpowiedzialnością lub akcyjnych),
- powiązane w sposób trwały więzami kapitałowymi,
- posiadające możliwość realizacji wspólnych celów, wynikającą z rodzaju i intensywności tworzących je powiązań.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 40.

<sup>5</sup> M. Trocki, Zarządzanie grupą kapitałową, w: M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, Grupy kapitałowe w Polsce, Difin, Warszawa 2000.

Warto dodać, że w praktyce obserwuje się także wiele innych powiązań w ramach grup kapitałowych – odnotowuje się bowiem zarówno powiązania personalne między poszczególnymi stanowiskami w różnych spółkach z grupy, jak i powiązania finansowe (np. banki z grupy udzielające kredytu spółkom z grupy) oraz biznesowe (współpracujące spółki z grupy są dla siebie klientami i dostawcami produktów czy usług). Model grupy kapitałowej przedstawia rysunek 1.

**Rysunek 1. Model grupy kapitałowej**



Źródło: M. Becht, A. Röell, Blockholdings in Europe: An international comparison, „European Economic Review”, 1999, Vol. 43, s. 1052.

Analizując funkcjonowanie grup kapitałowych, można wyróżnić następujące ich rodzaje<sup>6</sup>:

- ze względu na dziedzinę działalności – grupy przemysłowe, budowlane, telekomunikacyjne, energetyczne, informatyczne, handlowe, inwestycyjne, bankowe, ubezpieczeniowe, medialne itp.,
- ze względu na powiązania działalności – grupy pionowe, poziome, konglomeraty,
- ze względu na zasięg działalności – grupy lokalne, krajowe, międzynarodowe, światowe,

<sup>6</sup> M. Trocki, Grupy kapitałowe..., *op. cit.*

- ze względu na cel działalności – grupy operacyjne, zarządcze, finansowe, pokrewne,
- ze względu na złożoność struktury – grupy proste, złożone, bardzo złożone,
- ze względu na rodzaj własności – grupy prywatne rodzinne, prywatne o skoncentrowanej własności, prywatne o rozproszonej własności, państwowe, samorządowe, pracownicze, mieszane.

Przedstawione podziały wskazują niewątpliwie na ogromny zakres i złożoność analizowanego tematu, a tym samym stawiają znaczne wyzwania co do prowadzenia badań empirycznych i analiz efektywności poszczególnych typów i rodzajów grup kapitałowych.

### 3. Zalety i wady grupy kapitałowej

#### 3.1. Zalety grupy kapitałowej

Grupy kapitałowe tworzone są z konkretnych powodów związanych ze specyfiką rynku, zaletami odnoszącymi się do kwestii finansowych oraz możliwościami osiągnięcia synergii na poziomie zarządzania. Kwestie te nabrały szczególnego znaczenia na początku XX wieku, kiedy procesy koncentracji łączono z nadzieją na uzyskanie nadzwyczajnego zysku, przy wykorzystaniu efektu skali produkcji przy jednoczesnej obniżce kosztów jednostkowych wyrobów. Innym nurtem w późniejszym okresie było dążenie do fuzji czy przejmowania pakietów kontrolnych praw własnościowych firm działających w tej samej lub podobnej branży, i przy jednoczesnym ograniczeniu zakresu dywersyfikacji niepokrewnej<sup>7</sup>. Przyczyny rozwoju grup kapitałowych można odnieść do 3 następujących obszarów<sup>8</sup>:

- 1) dążenie do osiągnięcia efektów skali oraz do osiągnięcia efektów różnorodności pomocą – działanie w grupie kapitałowej umożliwia zarówno standaryzację, jak i różnicowanie wyników i działań. Dodatkowo, współpraca jednostek wchodzących w skład grupy kapitałowej daje potencjał osiągnięcia efektów synergii, co często jest podkreślane jako argument przy dokonywanych transakcjach fuzji i przejęć;
- 2) dążenie do koncentracji działalności na kluczowych umiejętnościach i dążenie do ograniczenia ryzyka działalności – działanie w grupie kapitałowej umożliwia bowiem z jednej strony specjalizację poszczególnych jednostek w wąskich specjalistycznych obszarach, a z drugiej zapewnia szanse na dywersyfikację ryzyka;

<sup>7</sup> J. Solarz, Holding finansowy, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1994, s. 15–16.

<sup>8</sup> M. Trocki, Grupy kapitałowe..., *op. cit.*

3) dążenie do optymalizacji łącznego wyniku działalności gospodarczej i dążenie do pobudzania lokalnej przedsiębiorczości – działanie w grupie kapitałowej opiera się zarówno na centralizacji kierowania realizowanej przez podmiot dominujący, jak i na decentralizacji, przy zapewnieniu znacznej autonomii poszczególnych jednostek.

Bardziej szczegółową analizę głównych przesłanek tworzenia grup kapitałowych można odnieść do 4 głównych grup zalet: organizacyjnych, finansowych, związanych z ryzykiem oraz osobowościowych (por. tabela 1).

**Tabela 1. Przesłanki tworzenia grup kapitałowych**

<b>Grupa przesłanek</b>	<b>Poszczególne punkty</b>
Przesłanki organizacyjne	Zwiększenie szans na rozwój zgrupowanych przedsiębiorstw
	Adaptatywne podejście menedżerów do zmieniającego się otoczenia
	Zajęcie lub utrzymanie pozycji dominującej na rynku
	Konsolidacja rynku – daje możliwość wywierania wpływu na rynek (konkurencja, ceny)
	Dążenie do wdrożenia nowej kultury organizacyjnej
	Wdrażanie decentralizacji zarządzania
	Stworzenie dogodnych warunków do absorpcji kapitału obcego i nowoczesnej technologii
	Wdrażanie zmian restrukturyzacyjnych w celu zwiększania efektywności ekonomicznej
Przesłanki finansowe	Pionowa koncentracja wytwarzania
	Dążenie do wzrostu wartości spółek
	Zwiększenie możliwości generowania dodatniego rezultatu finansowego poprzez wykorzystanie efektu synergii
	Możliwość korzystania z preferencji podatkowych
	Pomnażanie kapitału następujące w wyniku wzrostu efektywności gospodarowania i sprawności zarządzania
	Wzrost zapotrzebowania na kapitał finansowy pożądany przy rozwoju przedsiębiorstw
	Tworzenie centrów zysku i kosztów
	Identyfikacja strumieni finansowych, umożliwiająca wzrost bezpieczeństwa finansowego
Potrzeby lokowania nadwyżek finansowych na nowych rynkach i w nowych sektorach	
Przesłanki związane z ryzykiem	Stworzenie amortyzatora kryzysów
	Ograniczenie skali odpowiedzialności w przypadku podejmowania decyzji o dużym ryzyku
	Obrona przed rosnącą konkurencją
	Poszukiwanie bezpieczeństwa wśród silnych partnerów

cd. tabeli 1

Grupa przesłanek	Poszczególne punkty
Przesłanki osobowościowe	Wzrost władzy gospodarczej menedżerów
	Zaspokojenie potrzeb ludzkich
	Wyzwolenie inicjatywy i przedsiębiorczości wśród kadry kierowniczej
	Wdrożenie transparentnych systemów wynagradzania
	Budowa kultury korporacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Falencikowski, Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi, TNOiK, Toruń 2008, s. 40–42.

### 3.2. Wady grupy kapitałowej

W literaturze przedmiotu podnosi się także wady czy ograniczenia w funkcjonowaniu grup kapitałowych. Przede wszystkim zwraca się uwagę na stosowanie strategii dywersyfikacji – przedsiębiorstwa o znacznym jej zakresie mają trudności z zarządzaniem swoimi zasobami, odpowiednim rozłożeniem uwagi i działań na poszczególnych obszarach czy wręcz z zapewnieniem wykwalifikowanej kadry menedżerskiej. Dodatkowo, wraz z rosnącą złożonością rynku i specjalizacją firm wielu badaczy zaleca raczej strategię specjalistyczną, skoncentrowaną na wąskim wycinku rynku (*focused strategy*), oparte na kluczowych kompetencjach, przy jednoczesnym wydzielaniu wielu funkcji przedsiębiorstwa i wychodzeniu z niepokrewnych branż<sup>9</sup>. Ponadto, problematyczne może się okazać samo funkcjonowanie w ramach tak złożonej struktury, jaką jest forma grupy kapitałowej. Autorzy zwracają tu uwagę na takie problemy, jak brak wystarczających zasobów do prowadzenia szeroko przedmiotowej działalności, brak wiedzy i *know how*, gwarantujących sukces w wielu sektorach. Złożona struktura oznacza trudności związane ze skomplikowaniem zarządzania – nadmierna biurokracja, nieefektywnie prowadzona polityka wynagrodzeń, zmienność rynku wpływająca na zmiany opłacalności poszczególnych sektorów i, co za tym idzie, jednostek biznesowych. Pojawiają się także uwagi odnoszące się do struktury własności i liczby osób związanych z nadzorem i zarządzaniem grupami kapitałowymi – polityka poszczególnych menedżerów spółek o przyznawane fundusze, większe problemy agencji związane z nadmierną tendencją uczestników grupy do działania we własnym interesie, większa asymetria informacyjna<sup>10</sup>, trudności w monitoringu i kontroli działań poszczególnych menedżerów.

<sup>9</sup> R. Kumar Kakani, Explaining diversified business groups failure and focuses business groups success in India, XLRI Jamshedpur School of Business and Human Resources, „Working Paper”, No. 7/2001, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=906455](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=906455)

<sup>10</sup> C. Weiner, The conglomerate discount in Germany and the relationship to corporate governance, 2005, <http://ssrn.com/abstract=871030>



## 4. Efektywność grupy kapitałowej

### 4.1. Problemy metodologiczne

Analizy efektywności grup kapitałowych są bardzo trudne z metodologicznego punktu widzenia ze względu na trudność w dostępie do danych, które mają zapewnić możliwość porównania efektywności grupy i spółek działających pojedynczo. Oznacza to bowiem konieczność wyliczenia efektywności poszczególnych spółek w danych segmentach i porównania ich wyników z podobnymi spółkami działającymi w tych samych sektorach, ale w pojedynkę. Często grupy nie publikują aż tak dokładnych danych, a ponadto pojawiają się trudności przy porównywaniu wyników (inne cechy spółki itp.). Drugą kwestią problematyczną jest stosowanie odpowiedniego wskaźnika efektywności. Analizy efektywności grup kapitałowych koncentrują się często na wynikach księgowych i wycenie rynkowej, stosując wskaźnik  $q$  Tobina (wartość rynkowa do wartości księgowej). Oznacza to konieczność obliczenia wskaźnika dla każdej spółki z grupy dla możliwego porównania ze spółką z tego samego sektora, ale działającą indywidualnie. Inne badania wykorzystują miarę nadwyżki (różnicy) wartości (*excess value*)<sup>11</sup>, liczonej jako różnica między bieżącą wartością rynkową konglomeratu a sumą skalkulowanych wartości (*imputed value*) poszczególnych spółek działających w różnych segmentach. Skalkulowana wartość (*imputed value*) segmentu jest z kolei miarą mediany stosunku kapitałów do aktywów (przychodów ze sprzedaży) dla firm działających w pojedynkę w danym sektorze w danym roku<sup>12</sup>. Oznacza to odpowiedź na pytanie, czy istnieje różnica (i w jakim kierunku) między efektywnością spółek działających w grupie, a sumą podobnych spółek działających indywidualnie.

W literaturze przedmiotu można wyróżnić następujące kierunki badań efektywności grup kapitałowych<sup>13</sup> w porównaniu do:

- 1) firm działających w jednym segmencie;
- 2) wyceny w sytuacji restrukturyzacji tych konglomeratów i wydzielenia poszczególnych spółek oraz
- 3) wyceny w sytuacji skoncentrowania się tych konglomeratów na pojedynczym segmencie rynku.

Inną kwestią jest stosowanie zaawansowanych metod statystycznych i ekonometrycznych dla analizy efektywności grup kapitałowych. Narzędzia umożliwiające

<sup>11</sup> G. Colak, Diversification, refocusing and firm value, 2007, <http://ssrn.com/abstract=1026598>

<sup>12</sup> S. Sanzhar, Discounted buy not diversified. Organizational structure and conglomerate discount, 2006, <http://ssrn.com/abstract=387800>; A. Yore, Firm size, internal capital markets and the diversification discount, 2007, <http://ssrn.com/abstract=1027224>

<sup>13</sup> B. Villalonga, Research roundtable discussion: The diversification discount, 2003, <http://ssrn.com/abstract=402220>



uwzględnienie czy kontrolowanie kwestii endogeniczności grup zasadniczo zmieniło postrzeganie ich efektywności. Zdaniem części autorów to nie funkcjonowanie w ramach grupy wpływa na efektywność firmy, ale pewna specyficzna charakterystyka firmy, także odnosząca się do jej efektywności, sprzyja działaniu w grupie. Do takich wniosków autorzy doszli właśnie po wykorzystywaniu zaawansowanych modeli ekonometrycznych pozwalających na kontrolowanie endogeniczności w pomiarach<sup>14</sup>. Przy uwzględnieniu specyfiki firmy efektywność grup nie jest niższa od firm działających pojedynczo.

Ostatnią, lecz bardzo istotną kwestią metodologiczną, jest możliwość pozyskania danych i stosowana w analizie efektywności próba badawcza. Zmiana próby nawet w przypadku jednego rynku krajowego (która przykładowo narzuca podział na segmenty działalności gospodarczej oraz określa zakres publikowanych danych finansowych) całkowicie zmieniła wnioski dotyczące efektywności konglomeratów – z oceny negatywnej na pozytywną<sup>15</sup>.

## 4.2. Główne wymiary efektywności

Efektywność grup kapitałowych jest analizowana nie tylko przy zastosowaniu różnych podejść metodologicznych, ale również poprzez różne wymiary funkcjonowania grupy. Szczegółowe przedstawienie wszystkich tych kryteriów leży poza zakresem niniejszego opracowania, dlatego też zostaną omówione jedynie cztery główne wymiary: dywersyfikacja, funkcjonowanie rynku wewnętrznego, wewnętrzny rynek kapitałowy oraz struktura własności. Każdy z tych wymiarów może zarówno zwiększać, jak i zmniejszać efektywność funkcjonowania grupy – przytoczone poniżej badania nie dostarczają jednak konkluzyjnych wniosków w żadnym z analizowanych aspektów, a badania nad efektywnością grup kapitałowych w poszczególnych obszarach są nadal prowadzone.

### 4.2.1. Dywersyfikacja

W literaturze spotyka się zasadniczo dwa sprzeczne ze sobą podejścia – pierwszy zakłada, że dywersyfikacja niszczy wartość dla akcjonariusza (*diversification destroys shareholder value*), co wynika z niższej wyceny konglomeratów w porównaniu z przedsiębiorstwami działającymi w jednym segmencie rynku. Pojawił się nawet termin dyskonta konglomeratu (*conglomerate discount*), którego wartość

<sup>14</sup> B. Villalonga, Does diversification cause the diversification discount, „Working Paper”, 2000, UCLA; J. R. Graham, M. L. Lemmon, J. G. Wolf, Does corporate diversification destroy value?, „Journal of Finance”, 2002, Vol. 57, s. 695–720.

<sup>15</sup> E. Emms, J. Kale, Efficiency implication for corporate diversification: Evidence from micro data, „Center for Economic Studies, Discussion Paper”, 2006, No. 26; B. Villalonga, Diversification discount or premium? New evidence from BITS establishment-level data, „Journal of Finance”, 2004, Vol. 59, s. 479–506.

autorzy opracowań szacują na 7,9% do 16,2%. Dyskonto konglomeratu jest uzasadniane większymi problemami agencji przedsiębiorstw zdywersyfikowanych<sup>16</sup>. Wielu autorów mocno krytykuje nadmierną dywersyfikację przedsiębiorstw, które często wchodzą na rynki, co do których nie mają doświadczenia, kluczowych aktywów czy pożądanych zasobów wiedzy. Warto jednak podkreślić, że najnowsze badania albo nie znajdują potwierdzenia istnienia dyskonta, albo wręcz odnotowują premię dywersyfikacyjną (*diversification premium*), czyli wyższe wycenianie walorów zdywersyfikowanych spółek przez giełdę<sup>17</sup>.

#### 4.2.2. Rynek wewnętrzny

Innym wymiarem do analizy efektywności grup kapitałowych jest możliwość funkcjonujących w ramach grupy spółek wykorzystywania tak zwanego rynku wewnętrznego (*internal market*), który rządzi się własnymi regułami i zapewnia koordynację między poszczególnymi spółkami w grupie. Oznacza to, że spółki z grupy są dla siebie odbiorcami i dostawcami, i preferują prowadzenie działalności właśnie w ramach grupy, a nie z podmiotami z szerokiego rynku zewnętrznego. Rynek wewnętrzny w ramach grupy kapitałowej zapewnia spółkom silniejsze więzi, co gwarantuje wyższy poziom zaufania i większe bezpieczeństwo realizacji zawieranych umów i działalności gospodarczej<sup>18</sup>. Autorzy zwracają uwagę, że znaczenie rynku wewnętrznego będzie rosło w warunkach słabego rozwoju rynku zewnętrznego, niskiej efektywności systemu prawnego (słaba ochrona umów) i słabego porządku instytucjonalnego. Niektóre badania jednak nie potwierdzają tej tezy funkcji rynku wewnętrznego rekompensowania niedostatków instytucjonalnych. Przykładowo, analiza przeprowadzona przez Heugensa i Zyglidopoulosa między stopniem popularności grup kapitałowych a poziomem rozwoju instytucjonalnego i systemu prawa nie odnotowała wyników statystycznie istotnych<sup>19</sup>.

#### 4.2.3. Wewnętrzny rynek kapitałowy

Wewnętrzny rynek kapitałowy odnosi się do polityki inwestycyjnej prowadzonej w ich ramach. Dotyczy to przede wszystkim wysokości i kierunków funduszy, które są rozdzielane przez spółkę-matkę lub zarządzającą spółkę holdingową między poszczególne spółki z grupy, zgodnie z ich potrzebami inwestycyjnymi. Spółka-matka z reguły kieruje się oceną perspektyw rozwoju poszczególnych spół-

<sup>16</sup> L. Lang, R. Stulz, Tobin's q, corporate diversification and firm performance, „Journal of Political Economy”, 1994, Vol. 102, s. 1248–1280.

<sup>17</sup> B. Villalonga, Does diversification..., *op. cit.*; J. R. Graham, M. L. Lemmon, J. G. Wolf, Does corporate..., *op. cit.*

<sup>18</sup> T. Khanna, K. Palepu, The future..., *op. cit.*

<sup>19</sup> P. P. M. Heugens, S. C. Zyglidopoulos, From social ties to embedded competencies: The case of business groups, 21<sup>st</sup> EGOS Colloquim, Berlin 2005, <http://ssrn.com/abstract=1114758>

łek i wysokością ich przyszłych zysków, i tam, gdzie są one największe, kieruje fundusze na inwestycje)<sup>20</sup>. Z tego punktu widzenia jest to proces alokacji zasobów efektywniejszy niż występuje na rynku zewnętrznym – funkcjonowanie w ramach wewnętrznego rynku kapitałowego w grupie zmniejsza problemy informacyjne i motywacyjne związane z działaniem rynku zewnętrznego<sup>21</sup>. Jednakże badacze zwracają uwagę na fakt, że proces ten pociąga za sobą dodatkowe koszty (zbieranie i analiza informacji od spółek), a spółka-matka może kierować się innymi niż czysto ekonomiczne argumentami przy rozdzielaniu funduszy<sup>22</sup>. Dlatego konkurencyjny nurt badań głosi, że grupy kapitałowe są nieefektywne w porównaniu z pojedynczymi spółkami, gdyż nieefektywnie alokują zasoby<sup>23</sup>.

#### 4.2.4. Struktura własności

Kwestie struktury własności w analizach efektywności grup kapitałowych dotyczą przede wszystkim mechanizmów wykorzystywania akcji uprzywilejowanych i form piramidowych, pozwalających akcjonariuszowi większościowemu na kontrolę nad spółką, przy jednocześnie niższym zaangażowaniu kapitałowym. Choć jest to rozwiązanie korzystne z punktu widzenia rozkładania ryzyka i zachęca firmy kontrolowane przez rodziny do debiutów giełdowych, pozyskiwania kapitału na rynku kapitałowym i ekspansji, to jednak w literaturze przedmiotu podnosi się koszty związane z takimi mechanizmami. Te koszty dotyczą przede wszystkim problemów związanych z dominacją rodziny czy innego akcjonariusza kontrolującego, który często realizuje głównie swoje interesy i korzyści na koszt akcjonariuszy mniejszościowych (polityka inwestycyjna, polityka dywidendowa, obsadzanie najważniejszych stanowisk w grupie)<sup>24</sup>.

## 5. Podsumowanie

Tematyka grup kapitałowych stanowi jedno z ciekawszych zagadnień z zakresu zarządzania, gdyż jego analiza może dotyczyć zarówno kwestii związanych z efektywnością organizacyjną, budowaniem strategii (optymalizacją portfela produktów), jak i dyskusji z pogranicza teorii ekonomii (grupy jako hierarchie w opozycji

<sup>20</sup> J. Stein, Internal capital markets and the competition for corporate resources, „Journal of Finance”, 1997, Vol. 52, s. 111–133.

<sup>21</sup> Por. dyskusja w: R. H. Gertner, D. S. Scharfstein, J. C. Stein, Internal versus external capital markets, „Quarterly Journal of Economics”, 1994, Vol. 109, s. 1211–1230.

<sup>22</sup> C. Choe, X. Yin, Diversification discount, information rents and internal capital markets, 2005, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=875574](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=875574)

<sup>23</sup> O. A. Lamont, C. Polk, Does diversification destroy value? Evidence from industry shocks, „Journal of Financial Economics”, 2002, Vol. 63, s. 51–77.

<sup>24</sup> A. Zattoni, The structure..., *op. cit.*

do funkcjonowania w ramach rynku). Badania nad grupami kapitałowymi są prowadzone od wielu lat, choć ze względu na wąską grupę badaczy zajmujących się tym zagadnieniem temat pozostaje wciąż nie wystarczająco rozpoznany. Jak pokazują analizy, prowadzone badania wciąż nie doprowadziły do konkluzyjnych i podzielanych przez wszystkich autorów wniosków, a pojawiające się nowe możliwości w postaci prób badawczych, dorobku metodologii czy nowych narzędzi statystycznych i ekonometrycznych odkrywają coraz to nowe cechy grup kapitałowych.

Na zakończenie warto dodać, że badania efektywności byłyby niezwykle interesujące w odniesieniu do polskich grup kapitałowych. Brakuje bowiem najnowszych opracowań koncentrujących się na przedsiębiorstwach powstałych po 1989 roku jako firmy prywatne lub sprywatyzowane, których sukces działania na rynku przyczynił się do rozwoju struktury i budowy grup kapitałowych. Obserwacje z polskiego rynku kapitałowego wskazują na rosnącą popularność grup kapitałowych jako formy działalności gospodarczej wśród nowo powstałych spółek. Trzeba zaznaczyć, że jednocześnie ocena efektywności polskich grup kapitałowych pozostaje negatywna – badania odnotowują słabe wyniki produktywności i efektywności finansowej. W efekcie, zyski wypracowywane przez spółki-matki są konsumowane w spółkach-córkach lub marnotrawione przez nieefektywne zarządzanie. Weryfikacja tych tez, przy wykorzystaniu najnowszych osiągnięć międzynarodowych, stanowi niewątpliwie niezwykle interesujące zagadnienie badawcze.

## 6. Bibliografia

### Publikacje zwarte:

1. Falencikowski T., Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi, TNOiK, Toruń 2008.
2. Solarz J., Holding finansowy, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1994.
3. Trocki M., Zarządzanie grupą kapitałową, w: M. Romanowska, M. Trocki, B. Wawrzyniak, Grupy kapitałowe w Polsce, Difin, Warszawa 2000.
4. Trocki M., Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.

### Artykuły:

1. Becht M., Röell A., Blockholdings in Europe: An international comparison, „European Economic Review”, 1999, Vol. 43.
2. Emms E., Kale J., Efficiency implication for corporate diversification: Evidence from micro data, „Center for Economic Studies, Discussion Paper”, 2006, No. 26.

3. Gertner R. H., Scharfstein D. S., Stein J. C., Internal versus external capital markets, „Quarterly Journal of Economics”, 1994, Vol. 109.
4. Graham J. R., Lemmon M. L., Wolf J. G., Does corporate diversification destroy value?, „Journal of Finance”, 2002, Vol. 57.
5. Khanna T., Yafeh Y., Business groups in emerging markets”, European Corporate Governance Institute, „Working Paper”, 2005, No. 92.
6. Lamont O. A., Polk C., Does diversification destroy value? Evidence from industry shocks, „Journal of Financial Economics”, 2002, Vol. 63.
7. Lang L., Stulz R., Tobin’s q, corporate diversification and firm performance, „Journal of Political Economy”, 1994, Vol. 102.
8. Stein J., Internal capital markets and the competition for corporate resources, „Journal of Finance”, 1997, Vol. 52.
9. Villalonga B., Does diversification cause the diversification discount, „Working Paper”, 2000, UCLA.
10. Villalonga B., Diversification discount or premium? New evidence from BITS establishment-level data, „Journal of Finance”, 2004, Vol. 59.
11. Zattoni A., The structure of corporate groups: The Italian case, „Corporate Governance”, 1999, Vol. 7, No. 1.

#### **Artykuły internetowe:**

1. Choe C., Yin X., Diversification discount, information rents and internal capital markets, 2005, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=875574](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=875574)
2. Colak G., Diversification, refocusing and firm value, 2007, <http://ssrn.com/abstract=1026598>
3. Goerge R., Kabir R., Business groups and profit redistribution: A boon and bane for firms?, 2006, <http://ssrn.com/abstract=642404>
4. Heugens P. P. M., Zyglidopoulos S. C., From social ties to embedded competencies: The case of business groups, 21<sup>st</sup> EGOS Colloquim, Berlin 2005, <http://ssrn.com/abstract=1114758>
5. Khanna T., Palepu K., The future of business groups in emerging markets: Long run evidence from Chile, 1998, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=143491](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=143491)
6. Khanna T., Palepu K., Is group affiliation profitable in emerging markets? An analysis of diversified Indian business groups, 1999, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=7985](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=7985)
7. Kumar Kakani R., Explaining diversified business groups failure and focuses business groups success in India, XLRI Jamshedpur School of Business and Human Resources, „Working Paper”, No. 7/2001, [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=906455](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=906455)
8. Sanzhar S., Discounted buy not diversified. Organizational structure and conglomerate discount, 2006, <http://ssrn.com/abstract=387800>

9. Villalonga B., Research roundtable discussion: The diversification discount, 2003, <http://ssrn.com/abstract=402220>
10. Weiner C., The conglomerate discount in Germany and the relationship to corporate governance, 2005, <http://ssrn.com/abstract=871030>
11. Yore A., Firm size, internal capital markets and the diversification discount, 2007, <http://ssrn.com/abstract=1027224>

## Badania nad zbiorem inherentnych właściwości plakatu reklamowego spostrzeganego przez studentów

### 1. Wprowadzenie

Jakość postrzegana – rezultat wartościowania dokonywanego przez konsumentów na zbiorze inherentnych właściwości spostrzeganego produktu jest jedną z ważniejszych przesłanek warunkujących decyzje związane z projektowaniem produktu. Organizowanie informacji o jakości postrzeganej, ocenianej przez konsumentów danego rynku docelowego, wymaga zastosowania metodyki badawczej zorientowanej na sprecyzowanie zbioru inherentnych właściwości tej jakości<sup>1</sup> – modelu charakterystyki wymiarowej produktu, wyznaczenie wag poszczególnych, zidentyfikowanych wymiarów ustalonej charakterystyki oraz na formułowanie równania wiążącego jakość postrzeganą z wymiarami tej charakterystyki – modelu jakości postrzeganej<sup>2</sup>.

Duże znaczenie w omawianym postępowaniu badawczym ma opracowywanie modelu charakterystyki wymiarowej rozważanego produktu – formy zdaniowej określonej na zbiorze inherentnych właściwości ocenianych przez daną populację konsumentów. Przedmiotem badań w niniejszej pracy są postawy studentów studiów stacjonarnych i niestacjonarnych Szkoły Głównej Handlowej wobec plakatu reklamowego promującego pracę wakacyjną w USA. Celem pracy jest model charakterystyki wymiarowej takiego plakatu wyrażony formą zdaniową o postaci:

$$ChW_{pl}(X_1, X_2, \dots, X_k),$$

gdzie:

$ChW_{pl}$  – symbol charakterystyki wymiarowej,

$X_{i=1,k}$  – zbiór inherentnych właściwości plakatu ocenianych przez populację osób spostrzegających plakat.

Wtórny cel pracy są funkcje dyskryminacyjne charakteryzujące różnicowanie spostrzegania rozważanego plakatu ze względu na różne kategorie

<sup>1</sup> PN-EN ISO 9000, Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, PKN, Warszawa 2001.

<sup>2</sup> S. Doroszewicz, A. Niedźwiecka, Jakość bankowej usługi internetowej, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, SGH, Z. 55, s. 69–90.



zmiennych grupujących, cechujące populację osób oglądających plakat, w tym przede wszystkim funkcja określona ze względu na tryb studiów.

Przedstawione opracowanie jest ważnym etapem postępowania zmierzającego do sprecyzowania przesłanek umożliwiających projektowanie plakatu reklamowego o zakładanej wartości jakości postrzeganej. Jak się wydaje, stanowi próbę wypełnienia luki w polskim piśmiennictwie, związanej z projektowaniem plakatu reklamowego podporządkowanym jego jakości ocenianej przez konsumentów postrzegających plakat<sup>3</sup>.

## 2. Charakterystyka obiektu i przedmiotu badań

Obiektem badań jest tu plakat reklamowy kierowany do studentów, promujący ofertę pracy wakacyjnej w USA. Promocja jest tu zorientowana na dwa związane z sobą cele: pracę i wakacje w Stanach Zjednoczonych. Badany plakat jest skierowany do studentów lektoratu języka angielskiego. Nagłówek plakatu przedstawiono w formie informacji „Work & Travel USA”. Zastosowano jaskrawą kolorystykę nagłówka, treści oraz ramek zdjęć w kontraście z czarnym tłem plakatu. Na plakacie pokazano sześć fotografii krajobrazów w Stanach Zjednoczonych. Treść komunikatu zaprezentowano w postaci czterech haseł poprzedzonych wyróżnikiem w postaci gwiazdki dla przyciągnięcia uwagi czytelnika: \*, „fantastyczne wakacje”, \*, „atrakcyjne zarobki”, \*, „kontakt z językiem angielskim”, \*, „zwiedzanie USA”. Tekst zawiera także obietnicę ułatwienia formalności spraw związanych z załatwieniem ubezpieczenia oraz sugeruje dogodne warunki ekonomiczne potencjalnego pobytu studentów w USA.

Przedmiotem badań są postawy studentów wobec poszczególnych wymiarów charakterystyki rozważanego obiektu – zbioru inherentnych właściwości plakatu determinujących jakość jego formy. Składowymi tej charakterystyki są właściwości plakatu spostrzegane i oceniane przez studentów. Zakłada się, że występują zarówno cechy korespondujące z postawami jawnymi, jak i utajonymi osób oglądających obiekt. Przedmiotem badań są zatem postawy studentów wobec cech deklarowanych przez studentów oraz związki między tymi cechami – korelaty w przybliżeniu określające postawy utajone.

Przedmiotem badań są również funkcje dyskryminacyjne wyrażone w postaci modeli regresyjnych, których argumentami są cechy pierwotne formy plakatu, deklarowane przez studentów.

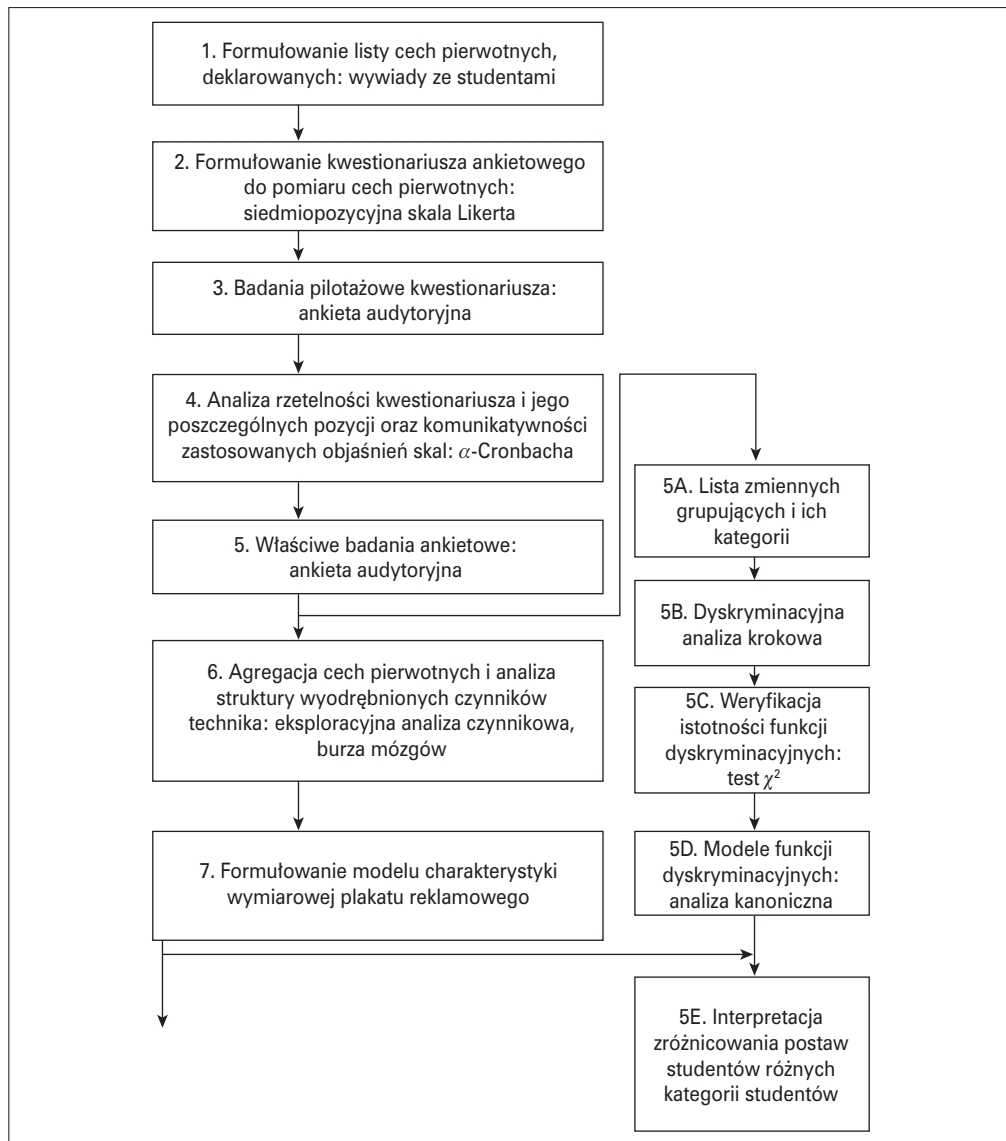
<sup>3</sup> B. Krawczuk, Co trzeba wiedzieć o reklamie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 7; R. Nowacki, M. Strużycki, Reklama w przedsiębiorstwie, Difin, Warszawa 2002, s. 10; K. Albin, Reklama przekaz odbiór i interpretacje, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 6.



### 3. Metoda i przebieg badań

Dla realizacji celów pracy zastosowano postępowanie, którego schemat przedstawiono na rysunku 1.

**Rysunek 1. Schemat postępowania badawczego zorientowanego na wyznaczenie charakterystyki wymiarowej spostrzeganego plakatu oraz funkcji dyskryminacyjnych określających jego spostrzeganie**



Źródło: opracowanie własne.

W pierwszym etapie postępowania formułowano listę cech pierwotnych określających spostrzegany plakat, deklarowanych przez studentów. W tym celu, na podstawie literatury, obserwacji i doświadczeń autorów, utworzono wstępną listę. Następnie, w wyniku dyskusji prowadzonej w grupie studentów skorygowano tę listę, uzupełniając ją dodatkowymi cechami deklarowanymi przez uczestników dyskusji. W taki sposób uzyskano zbiór o liczebności  $n_1 = 38$  cech pierwotnych, który potraktowano jako charakterystykę pierwszego przybliżenia.

W drugim etapie postępowania, na podstawie sporządzonej listy opracowano kwestionariusz, którego pozycjami były twierdzenia o pozytywnych konotacjach, odpowiadające poszczególnym cechom pierwotnym listy. W celu badania postaw studentów wobec każdej z tak określonych pozycji kwestionariusza wykorzystano siedmiopozycyjną skalę Likerta. Sekwencję 38 pozycji ustawiono tak, aby ograniczyć potencjalny błąd bliskości.

W trzecim etapie postępowania wykonano pilotaż opracowanego narzędzia badawczego. Na próbie o liczebności  $n_2 = 74$  studentów SGH przeprowadzono ankietowe badania postaw respondentów wobec poszczególnych pozycji kwestionariusza. W trakcie badań weryfikowano komunikatywność i jednoznaczność pozycji kwestionariusza, zbierając opinie studentów o właściwościach narzędzia badawczego.

W czwartym etapie postępowania, na zbiorze uzyskanych wyników pilotażowych badań ankietowych przeprowadzono analizę rzetelności kwestionariusza i jego poszczególnych pozycji, wykorzystując w tym celu test  $\alpha$ -Cronbacha. Jako kryterium weryfikujące rzetelność przyjęto wartość  $\alpha$ -Cronbacha = 0,8. Rzetelność poszczególnych pozycji kwestionariusza weryfikowano badając wartość współczynnika korelacji  $r_i$  pozycji  $i$  z ogólnym wynikiem kwestionariusza. Jako kryterium weryfikujące rzetelność pozycji przyjęto wartość  $r_k = 0$ , tj. w wypadku, gdy zachodzi  $r_i > r_k$  pozycję  $i$  uznaje się za określającą badaną charakterystykę.

W wyniku przeprowadzonej analizy rzetelności kwestionariusza uzyskano wartość  $\alpha$ -Cronbacha 0,89. Współczynniki korelacji wszystkich pozycji kwestionariusza miały wartości dodatnie, średnia wartość współczynnika korelacji między pozycjami wyniosła  $r = +0,18$ . Otrzymane wartości współczynników nie dawały podstaw do korekty kwestionariusza.

W wyniku analizy uwag respondentów co do komunikatywności i kompletności twierdzeń kwestionariusza w dwóch przypadkach dotychczasowe twierdzenia zastąpiono pozycjami o zmienionej treści znaczeniowej oraz uzupełniono dotychczasowy kwestionariusz o 5 nowych twierdzeń.

Skorygowany kwestionariusz przedstawiono w załączniku I.

W piątym etapie postępowania, na próbie o liczebności  $n_3 = 240$  studentów studiów stacjonarnych i niestacjonarnych SGH, uczestniczących w lektoracie języka angielskiego, przeprowadzono właściwe badania ankietowe.

Jak już wspomniano, obiektem badań jest plakat promujący pracę wakacyjną w USA. Aby bezpośrednio dotrzeć do odpowiedniej grupy respondentów zasadne było umieszczenie plakatu na tablicy w salach wykładowych języka angielskiego.

W szóstym etapie postępowania, na zbiorze uzyskanych wyników badań, metodą analizy głównych składowych z rotacją czynników wykonywaną znormalizowaną metodą Varimax, przeprowadzono agregację cech pierwotnych. Interpretując strukturę wewnętrzną wyodrębnionych czynników i treści znaczeniowe zmiennych tworzących tę strukturę, poszczególnym czynnikom przypisano nazwy i tak określone wymiary charakterystyki obiektu potraktowano jako inherentne właściwości postrzeganej jakości formy badanego plakatu. W konsekwencji, w etapie siódmym postępowania sformułowano stosowną charakterystykę wymiarową przedstawianego plakatu.

W etapie 5A omawianego postępowania, na podstawie metryczki kwestionariusza dokonano wyboru zmiennych grupujących, umożliwiających przeprowadzenie klasyfikacji w grupie respondentów. Wybrano następujące właściwości jakościowe charakteryzujące populację studentów SGH: płeć, rok studiów, tryb nauki, oraz zatrudnienie.

W etapie 5B postępowania, dla wybranych zmiennych grupujących, na zbiorze wyników badań uzyskanych w rezultacie etapu piątego przeprowadzono krokową (postępującą) analizę dyskryminacyjną, wyodrębiając cechy pierwotne różnicujące spostrzeganie studentów badanych kategorii zmiennych grupujących.

W etapie 5C postępowania testem  $\chi^2$  na poziomie istotności  $\alpha = 0,05$  weryfikowano statystyczną istotność wyodrębnionych funkcji dyskryminacyjnych.

W etapie 5D postępowania, metodą analizy kanonicznej formułowano modele regresyjne statystycznie istotnych funkcji dyskryminacyjnych.

Na podstawie sformułowanych modeli: charakterystyki wymiarowej spostrzeganego plakatu oraz funkcji dyskryminacyjnych przeprowadzono dyskusję zróżnicowania postaw studentów, należących do różnych kategorii zmiennych grupujących, wobec obiektu badań. Zróżnicowanie postaw analizowano zarówno ze względu na cechy pierwotne, jak i na składowe charakterystyki wymiarowej plakatu.

#### 4. Wyniki badań właściwych i ich analiza

Rezultatem przeprowadzonej analizy głównych składowych jest tabela ładunków czynnikowych (tabela 1). Jako zasadę wyodrębniania przyjęto kryterium Kaisera<sup>4</sup>, uzyskując wstępną charakterystykę plakatu określoną przez 9 czynników.

<sup>4</sup> G. A. Ferguson, Y. Takane, *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

**Tabela 1. Tabela ładunków czynnikowych – badanie właściwe  $n_3 = 240$ . Metoda wyodrębnienia składowych, składowe główne. Rotacja – Varimax znormalizowana**

Zmienna	Czynniki								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	0,028	-0,006	0,387	0,076	0,028	0,598	0,038	0,242	0,060
2	0,139	0,361	0,127	0,214	0,106	-0,175	0,144	0,231	0,476
3	-0,024	0,104	0,094	0,175	0,674	0,121	0,162	0,088	-0,125
4	0,285	0,058	0,125	-0,025	0,329	-0,037	0,240	0,666	0,130
5	0,178	0,598	0,007	0,060	0,248	0,010	0,146	0,252	0,122
6	0,137	0,247	-0,128	0,248	0,077	0,653	0,146	-0,055	0,134
7	0,128	0,064	0,027	-0,042	0,171	0,044	0,744	0,088	-0,028
8	0,096	0,746	0,053	0,066	0,093	0,198	-0,023	-0,112	0,085
9	0,665	0,242	0,140	0,244	0,092	0,072	0,131	0,156	0,027
10	0,243	0,238	0,179	0,161	0,577	0,180	-0,096	0,074	-0,008
11	0,479	-0,028	0,177	-0,104	0,146	0,205	0,085	0,418	0,074
12	0,095	0,835	0,057	0,058	0,159	0,130	0,038	0,039	0,027
13	0,227	0,165	0,019	0,079	0,103	0,113	0,307	0,547	-0,085
14	0,435	0,140	-0,069	0,156	0,323	0,125	0,124	0,052	0,411
15	0,744	0,172	0,114	0,218	0,032	-0,029	0,161	0,008	0,104
16	0,523	-0,017	0,055	-0,028	0,171	0,112	0,465	-0,156	0,109
17	0,148	0,257	0,063	0,141	0,707	-0,099	0,067	0,134	0,110
18	0,072	0,780	0,111	-0,054	-0,029	0,038	-0,005	0,072	-0,060
19	0,725	0,157	0,192	0,075	-0,057	0,057	0,208	0,121	-0,087
20	0,011	0,663	0,041	0,078	0,172	-0,011	0,076	0,014	0,345
21	0,309	0,050	0,127	0,225	0,036	-0,036	0,486	0,079	0,110
22	0,108	0,069	-0,008	0,590	0,217	0,154	0,145	0,174	0,192
23	0,172	0,111	0,293	0,165	-0,020	0,003	0,639	0,142	0,083
24	0,047	0,199	0,404	-0,041	0,471	-0,145	0,211	-0,097	0,184
25	0,131	0,852	0,079	0,099	0,119	-0,033	0,090	0,097	0,062
26	0,201	0,132	0,241	0,230	0,016	0,137	0,528	0,180	0,102
27	0,045	0,260	0,057	0,099	-0,100	0,316	0,049	-0,038	0,598
28	0,460	0,017	0,260	0,043	0,107	0,107	0,270	0,358	0,347
29	0,188	0,403	0,026	0,412	-0,117	-0,297	0,120	0,065	0,307
30	0,224	0,060	0,583	0,079	0,084	-0,058	0,124	-0,078	-0,192
31	-0,117	0,126	0,571	0,043	0,256	-0,146	0,104	0,119	-0,035
32	0,320	0,124	0,654	0,132	0,015	-0,068	0,247	0,128	0,006
33	0,550	0,266	0,402	0,217	0,225	-0,076	0,121	0,179	0,120
34	0,125	0,214	0,512	0,295	0,044	0,115	-0,061	-0,027	0,407
35	0,118	0,044	0,733	0,017	-0,027	0,339	0,117	0,067	0,092

## cd. tabeli 1

Zmienna	Czynniki								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
36	0,285	0,301	0,093	0,401	0,100	-0,037	0,143	-0,107	0,373
37	0,421	0,074	0,336	0,016	0,237	-0,082	0,100	0,111	0,224
38	0,274	-0,157	0,377	-0,106	0,285	0,023	0,203	-0,461	0,052
39	0,220	0,040	0,729	0,183	0,098	0,141	0,024	-0,046	0,180
40	0,085	0,498	0,252	0,258	0,095	-0,196	0,188	-0,011	0,211
41	0,064	0,067	0,196	0,644	0,202	0,039	0,053	-0,091	-0,220
42	0,091	0,052	0,093	0,740	-0,021	0,155	0,083	-0,012	0,164
43	0,233	0,059	0,279	0,511	0,348	-0,066	0,015	0,119	0,167
War. wyj.	3,938	4,722	3,811	2,693	2,521	1,550	2,466	1,795	1,927
Udział	0,092	0,110	0,089	0,063	0,059	0,036	0,057	0,042	0,045

Źródło: opracowanie własne (korzystano z programu Statistica, lic. JXNP801879853QARCN-M).

Na podstawie analizy struktury wyodrębnionych czynników dokonano interpretacji ich treści znaczeniowej; w analizie brano przede wszystkim pod uwagę twierdzenia kwestionariusza ankietowego, których ładunki były nie niższe niż 0,5. Nazwy czynników, rodzaj zmiennych pierwotnych (w nawiasach podano numery zmiennych pierwotnych odpowiadające ich pozycjom w kwestionariuszu), określających strukturę wyodrębnionych czynników przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2. Charakterystyka wymiarowa badanego plakatu reklamowego, sporządzonego przez studentów Szkoły Głównej Handlowej**

Kolejność czynników	Struktura wewnętrzna czynnika	Zinterpretowana nazwa czynnika
Czynnik 1	Przekonujący tekst (33), wiarygodny tekst (15), wiarygodna propozycja wakacyjna (9)	Wiarygodność komunikatu reklamowego
Czynnik 2	Jaskrawa kolorystyka plakatu (5), harmonia kolorów tekstu i tła plakatu (12), kontrast czcionki z tłem (8)	Kontrastowość form graficznych komunikatu reklamowego
Czynnik 3	Wyczerpujące informacje (35), klarowne informacje (39)	Przejrzystość komunikatu reklamowego
Czynnik 4	Wyraźnie zaznaczony sposób kontaktu z organizatorem (42), łatwy do zapamiętania (22), wyraźne logo organizatora (41)	Łatwość zapamiętywania informacji werbalnych
Czynnik 5	Zachęcające ilustracje (17), wspierające tekst (10), przyciągające uwagę (3)	Niewerbalne wzmocnienia tekstu komunikatu reklamowego

## cd. tabeli 2

Kolejność czynników	Struktura wewnętrzna czynnika	Zinterpretowana nazwa czynnika
Czynnik 6	Nagłówek jasno określa treść plakatu (6), wyczerpująco przedstawione informacje (1)	Wyczerpujący charakter komunikatu reklamowego
Czynnik 7	Tania oferta (23), niskie koszty podróży (7), korzystne zarobki (26)	Finansowa atrakcyjność reklamowanej oferty
Czynnik 8	Atrakcyjna praca (4) i wakacje (13), satysfakcjonująca oferta (28), zgodna z oczekiwaniami (11)	Atrakcyjność reklamowanej oferty
Czynnik 9	Zrozumiały tekst (27), przejrzysty tekst (2), widocznie umieszczone najważniejsze informacje (34)	Komunikatywność informacji werbalnych

Źródło: opracowanie własne.

Poniżej przedstawiono interpretację treści znaczeniowych wyodrębnionych czynników.

## Czynnik 1

Na czynnik 1 składają się następujące zmienne pierwotne: 9 – „wakacyjna propozycja jest dla mnie wiarygodna”, 15 – „tekst plakatu sprawia na mnie wrażenie wiarygodnego”, 33 – „tekst plakatu jest dla mnie przekonujący”. Próba syntezy treści znaczeniowej poszczególnych zmiennych umożliwiła nazwanie tego czynnika określeniem **wiarygodność komunikatu reklamowego**.

Jak wiadomo, wiarygodność jest jedną z podstawowych cech komunikatu reklamowego, która stanowi o jego perswazyjnym charakterze<sup>5</sup>.

## Czynnik 2

Czynnik ten określają właściwości grafiki i kolorystyki plakatu. O jego treści znaczeniowej stanowią twierdzenia: 5 – „jaskrawa kolorystyka plakatu podoba mi się”, 8 – „sądzę, że kolor czcionki tekstu dobrze kontrastuje z tłem”, oraz 12 – „kolor tła dobrze harmonizuje z kolorem tekstu”. Zmienne pierwotne w ramach czynnika 2 tworzą spójną treść znaczeniową i określają jako **kontrastowość form graficznych plakatu**.

## Czynnik 3

W tym czynniku znalazły się zmienne pierwotne mówiące o pełnej, wyczerpującej i klarownej informacji przekazywanej za pośrednictwem plakatu reklamo-

<sup>5</sup> A. Jachnis, J. Terelak, Psychologia konsumenta i reklamy, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1998, s. 220–275.

wego. Twierdzenia, 35 – „informacje związane z ofertą wakacyjną są dla mnie wyczerpujące” i 39 – „informacje związane z ofertą wakacyjną są dla mnie klarowne”, stanowią o treści znaczeniowej tego czynnika. Synteza treści znaczeniowej tych zmiennych pozwala nazwać ten czynnik określeniem **przejrzystość komunikatu reklamowego**<sup>6</sup>.

#### Czynnik 4

Zmienne pierwotne w ramach czynnika 4 tworzą spójną treść znaczeniową. Są bezpośrednio związane z łatwością zapamiętywania logo organizatora, sposobu kontaktowania się z nim. Na łatwość percepcji logo wpływają także wyróżniki w postaci „gwiazdek”, uwypuklające najważniejsze informacje przekazu reklamowego. Próba syntezy treści znaczeniowej zmiennych, 42 – „moim zdaniem sposób kontaktowania się z organizatorem jest wyraźnie zaznaczony”, 41 – „logo organizatora rzuca mi się w oczy”, oraz 22 – „według mnie sposób kontaktowania się z organizatorem jest łatwy do zapamiętania”, umożliwia nazwanie tego czynnika określeniem **łatwość zapamiętywania informacji werbalnych**.

#### Czynnik 5

Określają go ilustracje zamieszczone na plakacie. Są one wizualizacją treści zawartej w tym przekazie reklamowym.

Na czynnik 5 składają się następujące zmienne pierwotne: 17 – „ilustracje zachęcają mnie do przeczytania tekstu”, 3 – „ilustracje przyciągają moją uwagę w pierwszej kolejności”, oraz 10 – „sądzę, że ilustracje dobrze wspierają tekst plakatu”. Próba syntezy treści znaczeniowej poszczególnych zmiennych umożliwia nazwanie tego czynnika określeniem **niewerbalne wzmocnienia tekstu komunikatu reklamowego**.

#### Czynnik 6

O treści znaczeniowej tego czynnika stanowią twierdzenia: 35 – „informacje związane z ofertą wakacyjną są dla mnie wyczerpujące”, 1 – „oferta przedstawia wyczerpująco potrzebne mi informacje”, oraz 6 – „sądzę, że nagłówek w sposób jasny określa treść plakatu”. Zmienne pierwotne w ramach czynnika 6 tworzą spójną treść znaczeniową i jak się wydaje, pozwalają tu na syntezę w postaci **wyczerpujący charakter komunikatu reklamowego**.

#### Czynnik 7

Strukturę tego czynnika stanowią zmienne pierwotne wymienione w wierszu 7 tabeli 2, tj. twierdzenia: 7 – „moim zdaniem plakat sugeruje niskie koszty

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 220–275.

podróży”, 23 – „sądzę, że wakacyjna oferta jest tania”, oraz 26 – „moim zdaniem oferta pracy sugeruje korzystne zarobki”. Próba syntezy treści znaczeniowej poszczególnych zmiennych umożliwi nazwanie tego czynnika jako **finansowa atrakcyjność reklamowanej oferty**.

#### Czynnik 8

O treści znaczeniowej tego czynnika stanowią twierdzenia: 4 – „oferta pracy jest dla mnie atrakcyjna oraz 13 – „oferowane miejsce wakacji jest dla mnie atrakcyjne”. Zmienne pierwotne w ramach czynnika 8 tworzą spójną treść znaczeniową i pozwalają go nazwać jako **atrakcyjność reklamowanej oferty**.

#### Czynnik 9

O treści znaczeniowej tego czynnika stanowią twierdzenia: 2 – „tekst plakatu jest dla mnie przejrzysty”, 27 – „tekst plakatu jest dla mnie zrozumiały”, oraz 34 – „sądzę, że najważniejsze informacje oferty są umieszczone w widocznym miejscu na plakacie”. Strukturę czynnika tworzą cechy pierwotne mówiące o przejrzystości i zrozumiałości tekstu. Czynnikiem 9 określa więc **komunikatywność informacji werbalnych**<sup>7</sup>.

Wyodrębnienie wyżej opisanych 9 czynników i nadanie im treści znaczeniowej umożliwi sformułowanie formy zdaniowej określającej model charakterystyki wymiarowej plakatu reklamowego spostrzeganego przez studentów Szkoły Głównej Handlowej:

$$ChWpl = f(X_1, X_2, \dots, X_9),$$

gdzie:

*ChWpl* – model charakterystyki wymiarowej plakatu reklamowego spostrzeganego przez studentów studiów dziennych i zaocznych Szkoły Głównej Handlowej,

$X_{i=1,9}$  – czynniki agregujące pierwotne właściwości plakatu reklamowego,

$X_1$  – wiarygodność komunikatu reklamowego,

$X_2$  – kontrastowość form graficznych,

$X_3$  – przejrzystość komunikatu reklamowego,

$X_4$  – łatwość zapamiętywania informacji werbalnych,

$X_5$  – niewerbalne wzmocnienia tekstu komunikatu reklamowego,

$X_6$  – wyczerpujący charakter komunikatu reklamowego,

<sup>7</sup> D. Doliński, Psychologiczne mechanizmy reklamy, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2003, s. 50–79.



$X_7$  – finansowa atrakcyjność reklamowanej oferty,

$X_8$  – atrakcyjność reklamowanej oferty,

$X_9$  – komunikatywność informacji werbalnych.

Zmienne  $X_{i=1,9}$  mogą być utożsamiane z inherentnymi właściwościami plakatu, określającymi jego jakość.

## 5. Analiza zróżnicowania postaw studentów wobec badanego plakatu reklamowego

Uzyskane rezultaty ankietowych badań właściwych poddano analizie dyskryminacyjnej. Jako zmienne grupujące wybrano tu: płeć (kobiety, mężczyźni), rok studiów (I i II oraz III, IV, V), tryb studiów (dzienne, zaoczne) oraz zatrudnienie (student pracujący, niepracujący).

Po wykonaniu krokowej, postępującej analizy dyskryminacyjnej ze względu na płeć, z 43 twierdzeń stanowiących pozycje kwestionariusza ankietowego wyodrębniono zmienne, które stanowią o różnym spostrzeganiu badanego plakatu reklamowego przez kobiety i mężczyzn.

Cechami pierwotnymi plakatu reklamowego, które wyróżniają postawy kobiet, są przede wszystkim:

- oferta pracy jest dla mnie atrakcyjna (4),
- ilustracje zachęcają mnie do przeczytania tekstu (17),
- moim zdaniem oferta pracy realnie określa warunki pracy (32),
- logo organizatora rzuca mi się w oczy (41),
- cechami pierwotnymi plakatu reklamowego, które wyróżniają postawy kobiet w kontekście postaw mężczyzn, są przede wszystkim:
  - według mnie sposób kontaktowania się z organizatorem jest łatwy do zapamiętania (22),
  - oferta wakacyjna satysfakcjonuje mnie (28).

Uzyskano następujące wyniki weryfikacji statystycznej istotności badanej funkcji dyskryminacyjnej:

$$\lambda = 0,706; \chi^2 = 71,34; df = 43; p = 0,004,$$

gdzie:

$\lambda$  – Lambda Wilksa,

$\chi^2$  – statystyka *chi*-kwadrat,

$df$  – liczba stopni swobody,

$p$  – prawdopodobieństwo błędu próby.

W celu weryfikacji statystycznej istotności badanej funkcji jako krytyczny poziom istotności przyjęto  $\alpha = 0,05$ . Na podstawie uzyskanych wyników stwierdzono statystyczną istotność rozważanej funkcji dyskryminacyjnej, ponieważ  $p \ll \alpha = 0,05$ .

Na podstawie uzyskanych wyników można następująco zinterpretować badane zróżnicowanie postaw studentów dwóch rozważanych kategorii zmiennej „płeć”. Grupę kobiet odróżniają od grupy mężczyzn postawy wobec pracy wakacyjnej. Mężczyźni spostrzegają komunikat reklamowy poprzez ofertę wakacyjną, podczas gdy kobiety – poprzez pracę. Ponadto kobiety są bardziej wrażliwe na niewerbalne środki uwiarygodniające komunikat reklamowy aniżeli mężczyźni.

W wyniku analizy dyskryminacyjnej dokonanej ze względu na rok studiów (grupa 1 – I i II rok, grupa 2 – III, IV, V rok) otrzymano następujące wyniki:

$$\lambda = 0,64; \chi^2 = 90; df = 43; p = 0,000038,$$

gdzie:

$\lambda$  – Lambda Wilksa,

$\chi^2$  – statystyka *chi*-kwadrat,

$df$  – liczba stopni swobody,

$p$  – prawdopodobieństwo błędu próby.

Badana funkcja dyskryminacyjna jest statystycznie istotna, ponieważ  $p \ll \alpha = 0,05$ .

Cechami pierwotnymi plakatu reklamowego, które wyróżniają postawy studentów I i II roku, są:

- oferta pracy jest dla mnie atrakcyjna (4),
- moim zdaniem nagłówek zachęca do przeczytania treści plakatu (14),
- sądzę, że najważniejsze informacje oferty są umieszczone w widocznym miejscu na plakacie (34).

Cechami pierwotnymi plakatu reklamowego, które wyróżniają postawy studentów III, IV i V roku, są:

- logo organizatora rzuca mi się w oczy (41),
- moim zdaniem oferta sugeruje rodzaj pracy (38),
- dla mnie jest to uczciwa oferta pracy (19),
- tekst plakatu jest dla mnie przejrzysty (2).

Jak wynika z analizy dyskryminacyjnej dla badanych grup respondentów – studentów I i III roku studiów, grupę respondentów I i II roku studiów odróżnia spostrzeganie plakatu reklamowego przede wszystkim w wymiarze atrakcyjności formy, tj. zachęcający nagłówek, atrakcyjność oferty, niewerbalne środki plakatu

reklamowego. Respondentów starszych lat studiów wyróżnia ocena merytoryczna komunikatu i informacja o rodzaju pracy, uczciwości oferty, renomie organizatora. Takie zróżnicowanie może wynikać z doświadczenia współpracy z organizatorami lub uczestnictwa w tego typu projektach studentów wyższych roczników studiów.

W wyniku analizy dyskryminacyjnej dokonanej ze względu na zatrudnienie (grupa 1 – student pracujący, grupa 2 – student niepracujący) otrzymano następujące wyniki:

$$\lambda = 0,70; \chi^2 = 73; df = 43; p = 0,003,$$

gdzie:

$\lambda$  – Lambda Wilksa,

$\chi^2$  – statystyka *chi*-kwadrat,

*df* – liczba stopni swobody,

*p* – prawdopodobieństwo błędu próby.

Badana funkcja dyskryminacyjna jest statystycznie istotna, ponieważ  $p \ll \alpha = 0,05$ .

Cechami pierwotnymi plakatu reklamowego, które wyróżniają postawy studentów pracujących, są:

- sędzę, że nagłówek w sposób jasny określa treść plakatu (6),
- moim zdaniem nagłówek zachęca do przeczytania treści plakatu (14),
- tekst plakatu sprawia na mnie wrażenie wiarygodnego (15).

Cechami pierwotnymi plakatu reklamowego, które wyróżniają postawy studentów niepracujących, są:

- oferta przedstawia wyczerpująco potrzebne mi informacje (1),
- oferta pracy jest dla mnie atrakcyjna (4),
- tekst plakatu jest dla mnie zrozumiały (27),
- czcionka tekstu pod ilustracjami przyciąga moją uwagę (40).

Na podstawie uzyskanych wyników można w następujący sposób zinterpretować badane zróżnicowanie postaw studentów dwóch rozważanych kategorii zmiennej „zatrudnienie”. Grupę studentów pracujących odróżnia od grupy niepracujących przede wszystkim spostrzeżenie komunikatu reklamowego nakierowane na jego wiarygodność. Grupa niepracujących przede wszystkim spostrzega komunikat reklamowy poprzez jego komunikatywność i atrakcyjność.

W wyniku analizy dyskryminacyjnej dokonanej ze względu na tryb nauki (grupa 1 – studia dzienne, grupa 2 – studia zaoczne) otrzymano następujące wyniki:

$$\lambda = 0,623; \chi^2 = 97; df = 43; p = 0,000005,$$

gdzie:

$\lambda$  – Lambda Wilksa,

$\chi^2$  – statystyka *chi*-kwadrat,

*df* – liczba stopni swobody,

*p* – prawdopodobieństwo błędu próby.

Badana funkcja dyskryminacyjna jest statystycznie istotna, ponieważ  $p \ll \alpha = 0,05$ .

Cechami pierwotnymi plakatu reklamowego, które wyróżniają postawy studentów studiów dziennych, są:

- sądzę, że ilustracje dobrze wspierają tekst plakatu (10),
- kolor tła dobrze harmonizuje z kolorem tekstu (12),
- według mnie rozmiar czcionki nagłówka jest dobrze dobrany do proporcji plakatu (29).

Cechami pierwotnymi plakatu reklamowego, które wyróżniają postawy studentów studiów zaocznych, są:

- moim zdaniem oferta pracy realnie określa warunki pracy (32),
- moim zdaniem nagłówek zachęca do przeczytania treści plakatu (14).

Jak wynika z analizy dyskryminacyjnej dla badanych grup respondentów – studentów studiów dziennych i zaocznych, grupę respondentów studiów dziennych odróżnia spostrzeganie plakatu reklamowego przede wszystkim w wymiarze atrakcyjności formy, tj. koloru, czcionki, ilustracji, a więc niewerbalnych środków plakatu reklamowego. Respondentów studiów zaocznych wyróżnia ocena merytoryczna komunikatu i jego werbalnego aspektu. Takie zróżnicowanie może wynikać z mniejszego zainteresowania studentów studiów dziennych ofertą pracy w ogóle. Studenci zaocznicy spostrzegają komunikat z punktu widzenia charakteru pracy, rzeczywistości pracy, a w konsekwencji przyszłych korzyści finansowych.

## 6. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań i dokonanej interpretacji uzyskanych wyników można wyprowadzić następujące wnioski:

- 1) modelem charakterystyki wymiarowej badanego plakatu, spostrzeganego przez studentów, jest dziewięciowymiarowa forma zdaniowa określona przez następujące inherentne właściwości:
  - wiarygodność komunikatu reklamowego,
  - kontrastowość form graficznych,

- przejrzystość komunikatu reklamowego,
  - łatwość zapamiętywania informacji werbalnych,
  - niewerbalne wzmocnienia tekstu komunikatu reklamowego,
  - wyczerpujący charakter komunikatu reklamowego,
  - finansowa atrakcyjność reklamowanej oferty,
  - atrakcyjność reklamowanej oferty,
  - komunikatywność informacji werbalnych;
- 2) płeć studentów jest zmienną grupującą, która stanowi o zróżnicowaniu postaw wobec badanego plakatu reklamowego. Właściwości plakatu reklamowego, które wyróżniają postawy kobiet, wiążą się z ofertą pracy i niewerbalnymi środkami przekazu reklamowego. Właściwości plakatu reklamowego, które wyróżniają postawy mężczyzn, wiążą się z atrakcyjnością oferty wakacyjnej;
- 3) wiek studentów jest zmienną grupującą, która stanowi o zróżnicowaniu postaw wobec badanego plakatu reklamowego. Właściwości plakatu reklamowego, które wyróżniają postawy studentów I i II roku studiów, wiążą się z atrakcyjnością formy plakatu. Właściwości plakatu reklamowego, które wyróżniają postawy studentów starszych lat studiów, wiążą się z oceną merytoryczną komunikatu, tj. rodzajem oferowanej pracy, uczciwością oferty oraz renomą organizatora;
- 4) zatrudnienie jest zmienną grupującą, która stanowi o zróżnicowaniu postaw wobec badanego plakatu reklamowego. Właściwości plakatu reklamowego, które wyróżniają postawy studentów pracujących, wiążą się z wiarygodnością plakatu. Właściwości plakatu reklamowego, które wyróżniają postawy studentów niepracujących, wiążą się z atrakcyjnością i komunikatywnością plakatu;
- 5) tryb studiowania jest zmienną grupującą, która stanowi o zróżnicowaniu postaw wobec badanego plakatu reklamowego. Właściwości plakatu reklamowego, które wyróżniają postawy studentów studiów dziennych, wiążą się z niewerbalnymi elementami plakatu, tj. kolorystyką, ilustracjami. Właściwości plakatu reklamowego, które wyróżniają postawy studentów studiów zaocznych, wiążą się z merytoryczną zawartością komunikatu reklamowego plakatu.

## 7. Bibliografia

1. Albin K., Reklama przekaz odbiór i interpretacje, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

2. Doliński D., Psychologiczne mechanizmy reklamy, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2003.
3. Doroszewicz S., Niedźwiecka A., Jakość bankowej usługi internetowej, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, SGH, Z. 55.
4. Ferguson G. A., Takane Y., Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
5. Jachnis A., Terelak J., Psychologia konsumenta i reklamy, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1998.
6. Krawczuk B., Co trzeba wiedzieć o reklamie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
7. Nowacki R., Strużycki M., Reklama w przedsiębiorstwie, Difin, Warszawa 2002.
8. PN-EN ISO 9000, Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, PKN, Warszawa 2001.

## Załącznik I. Kwestionariusz wykorzystany do badań postaw studentów wobec deklaratywnych cech plakatu reklamowego

### Drogi Studencie,

W życiu codziennym reklamy otaczają nas z każdej strony: na ulicy, w kinie, gazecie, radiu, telewizji, także na uczelni. Ta reklama jest zaadresowana właśnie do Ciebie. Chciałabym poznać Twoją opinię o jej różnych właściwościach.

Nazywam się Magda Westfal. Jestem doktorantką w Szkole Głównej Handlowej w Kolegium Zarządzania i Finansów. Prowadzę badania związane z moją pracą doktorską.

Poniżej znajdują się twierdzenia związane z właściwościami ocenianej reklamy. Prosiłabym, abyś ustosunkował(a) się do nich, zaznaczając krzyżykiem swoją opinię, wybierając jedną z siedmiu ocen każdego twierdzenia. Twoja pomoc pozwoli mi opracować model jakości reklamy postrzeganej przez studentów. **Serdecznie dziękuję.**

	Całkowicie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Częściowo się nie zgadzam	Nie mam zdania	Częściowo się zgadzam	Zgadzam się	Całkowicie się zgadzam
1. Oferta przedstawia wyczerpująco potrzebne mi informacje							
2. Tekst plakatu jest dla mnie przejrzysty							
3. Ilustracje przyciągają moją uwagę w pierwszej kolejności							
4. Oferta pracy jest dla mnie atrakcyjna							
5. Jaskrawa kolorystyka plakatu podoba mi się							
6. Sądzę, że nagłówek w sposób jasny określa treść plakatu							
7. Moim zdaniem plakat sugeruje niskie koszty podróży							
8. Sądzę, że kolor czcionki tekstu dobrze kontrastuje z tłem							
9. Wakacyjna propozycja jest dla mnie wiarygodna							
10. Sądzę, że ilustracje dobrze wspierają tekst plakatu							

## cd. załącznika I

	Całkowicie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Częściowo się nie zgadzam	Nie mam zdania	Częściowo się zgadzam	Zgadzam się	Całkowicie się zgadzam
11. Oferta pracy jest zgodna z moimi oczekiwaniami							
12. Kolor tła dobrze harmonizuje z kolorem tekstu							
13. Oferowane miejsce wakacji jest dla mnie atrakcyjne							
14. Moim zdaniem nagłówek zachęca do przeczytania treści plakatu							
15. Tekst plakatu sprawia na mnie wrażenie wiarygodnego							
16. Sądzę, że oferta pracy oznacza również dogodny dla mnie czas pracy							
17. Ilustracje zachęcają mnie do przeczytania tekstu							
18. Kolor tła plakatu podoba mi się							
19. Dla mnie jest to uczciwa oferta pracy							
20. Moim zdaniem czcionka tekstu ułatwia mi czytanie							
21. Skorzystanie z oferty ułatwi mi rezerwację biletu tanich linii lotniczych							
22. Według mnie sposób kontaktowania się z organizatorem jest łatwy do zapamiętania							
23. Sądzę, że wakacyjna oferta jest tania							



## cd. załącznika I

	Całkowicie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Częściowo się nie zgadzam	Nie mam zdania	Częściowo się zgadzam	Zgadzam się	Całkowicie się zgadzam
24. Moim zdaniem ilustracje dobrze oddają perspektywę spędzanych wakacji							
25. Według mnie kolorystyka plakatu jest dobrze dobrana							
26. Moim zdaniem oferta pracy sugeruje korzystne zarobki							
27. Tekst plakatu jest dla mnie zrozumiały							
28. Oferta wakacyjna satysfakcjonuje mnie							
29. Według mnie rozmiar czcionki nagłówka jest dobrze dobrany do proporcji plakatu							
30. Moim zdaniem oferta zapewnia miejsce zamieszkania w USA							
31. Sądzę, że ilustracje nie wyolbrzymiają rzeczywistości opisanej w treści plakatu							
32. Moim zdaniem oferta pracy realnie określa warunki pracy							
33. Tekst plakatu jest dla mnie przekonujący							
34. Sądzę, że najważniejsze informacje oferty są umieszczone w widocznym miejscu na plakacie							
35. Informacje związane z ofertą wakacyjną są dla mnie wyczerpujące							

## cd. załącznika I

	Całkowicie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Częściowo się nie zgadzam	Nie mam zdania	Częściowo się zgadzam	Zgadzam się	Całkowicie się zgadzam
36. Nagłówek plakatu rzuca mi się w oczy							
37. Plakat skłania mnie do szybkiego podjęcia decyzji							
38. Moim zdaniem oferta sugeruje rodzaj pracy							
39. Informacje związane z ofertą wakacyjną są dla mnie klarowne							
40. Czcionka tekstu pod ilustracjami przyciąga moją uwagę							
41. Logo organizatora rzuca mi się w oczy							
42. Moim zdaniem sposób kontaktowania się z organizatorem jest wyraźnie zaznaczony							
43. Sądzę, że „gwiazdki” dobrze podkreślają najważniejsze informacje oferty							

**Płeć:** K  M

**Wiek:**

- I; II rok  
 III; IV; V rok

**Tryb nauki:**

- Dzienny  
 Zaoczny  
 Student pracujący  
 Student niepracujący

**CZĘŚĆ DRUGA**

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



## **Przyczyny kryzysu na rynku kredytów *subprime* oraz jego wpływ na światowy system gospodarczy**

### **1. Wprowadzenie**

Globalne kryzysy finansowe w ostatnich latach to nic nadzwyczajnego. Postęp globalizacji zwiększył częstotliwość oraz szybkość rozprzestrzeniania się kryzysów finansowych. W 1998 roku rosyjska gospodarka, pozbawiona solidnych fundamentów instytucjonalnych, rozsypała się jak domek z kart. Odbiło się to echem na światowych giełdach. Podobne konsekwencje miało pęknięcie banku internetowego w 2000 roku. Obecnie borykamy się z kolejnym kryzysem. Wielu twierdzi, że kryzys zapoczątkowany na amerykańskim rynku kredytów *subprime* będzie znacznie dotkliwszy niż kryzysy z ostatnich dziesięcioleci i przyrównują go do kryzysu z końca lat 20. ubiegłego wieku. Kryzys ten dotyka niemalże każdej branży na całym świecie. Mimo wielu wysiłków światowych rządów zmierzających do unormowania sytuacji na rynkach, wspominając chociażby plan Paulsona opiewający na 700 mld USD czy kolejne plany pomocowe dla amerykańskiej gospodarki stworzone przez otoczenie prezydenta Obamy, światowa sytuacja gospodarcza nadal się nie unormowała.

### **2. Przyczyny kryzysu**

Źródłem kryzysu globalnego systemu finansowego stały się Stany Zjednoczone, gdzie załamał się rynek nieruchomości. Kryzys rozlał się na rynek usług bankowych, który był silnie zaangażowany w kredytowanie oraz tworzenie instrumentów finansowych opartych na tychże kredytach.

Pierwsze symptomy nadciągającego kryzysu na rynku *subprime* oraz innych kredytów o zmiennej stopie procentowej (*ARM-adjustable rate mortgage*) w Stanach Zjednoczonych pojawiły się w drugiej połowie 2006 roku. W 2008 roku około 20% kredytów typu *subprime* było opóźnionych w spłacie powyżej 90 dni<sup>1</sup>.

Wśród przyczyn pojawienia się kryzysu na rynku kredytów hipotecznych można wskazać wiele czynników. Najważniejsze z nich to nieodpowiednia ocena zdolności kredytowej dłużników, dokonana zarówno przez kredytodawcę, jak

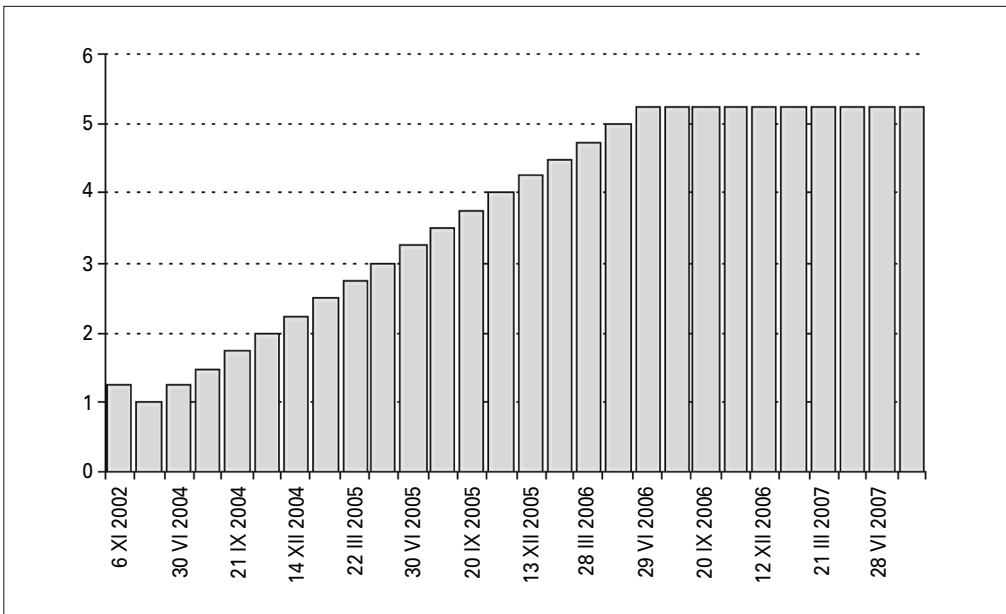
---

<sup>1</sup> R. Małyasz, Powtórka z USA, „Gazeta Bankowa” z 1 kwietnia 2008 r., Nr 14(1014), s. 18.

i samego dłużnika, która doprowadziła do wystąpienia niewypłacalności kredytobiorców. Banki udzielające kredytów nie brały pod uwagę możliwości znacznego wzrostu stopy procentowej, spadku wartości nieruchomości oraz pogorszenia sytuacji materialnej kredytobiorców. Poblężliwa polityka kredytowa oraz obchodzenie przepisów prawnych zwiększyło liczbę kredytobiorców, którzy nie byli w stanie wywiązać się ze swoich zobowiązań.

Kolejną przyczyną była poblężliwa polityka fiskalna FED prowadzona przez Alana Greenspana, która doprowadziła do stopy procentowej wynoszącej 1% w 2003 roku. Tak niska stopa procentowa skutkowałą błędną alokacją zasobów, które zaczęły pompować ceny na rynku nieruchomości. Posiadaczami domów stawały się osoby, które w normalnych warunkach nigdy nie mogłyby sobie na to pozwolić. Byli to ludzie bez stałego dochodu, pracy i jakichkolwiek aktywów. Zaczęto ich określać mianem NINJA (*no income, no job and assets*). Banki, zakładając dalszy wzrost wartości nieruchomości, nierozsądnie szafowały kredytami. Nierzadkim procederem stało się nabywanie nieruchomości na nie dłużej niż kilka miesięcy w celu odsprzedaży z zyskiem. Sielankę zakłócił cykl podwyżek stóp procentowych, który rozpoczął się od połowy 2003 roku i wywindował je do ponad 5% w czerwcu 2006 roku, i utrzymał je na tym poziomie do połowy 2007 roku<sup>2</sup> (zob. rysunek 1).

**Rysunek 1. Wykres cyklu podwyżek stóp procentowych**



Źródło: opracowanie własne, [www.mrf.pl](http://www.mrf.pl). Poziom głównej stopy procentowej w USA.

<sup>2</sup> M. Zalewska, A. Jurowski, Przyczyny i skutki, „Gazeta Bankowa” z 1 kwietnia 2008 r., Nr 14(1014), s. 16.

### 3. Sytuacja na rynku nieruchomości

Na efekty przyszło jednak poczekać kilka lat. Wzrost kosztu kredytów przyczynił się do zahamowania, a następnie do spadku cen nieruchomości (por. tabela 1).

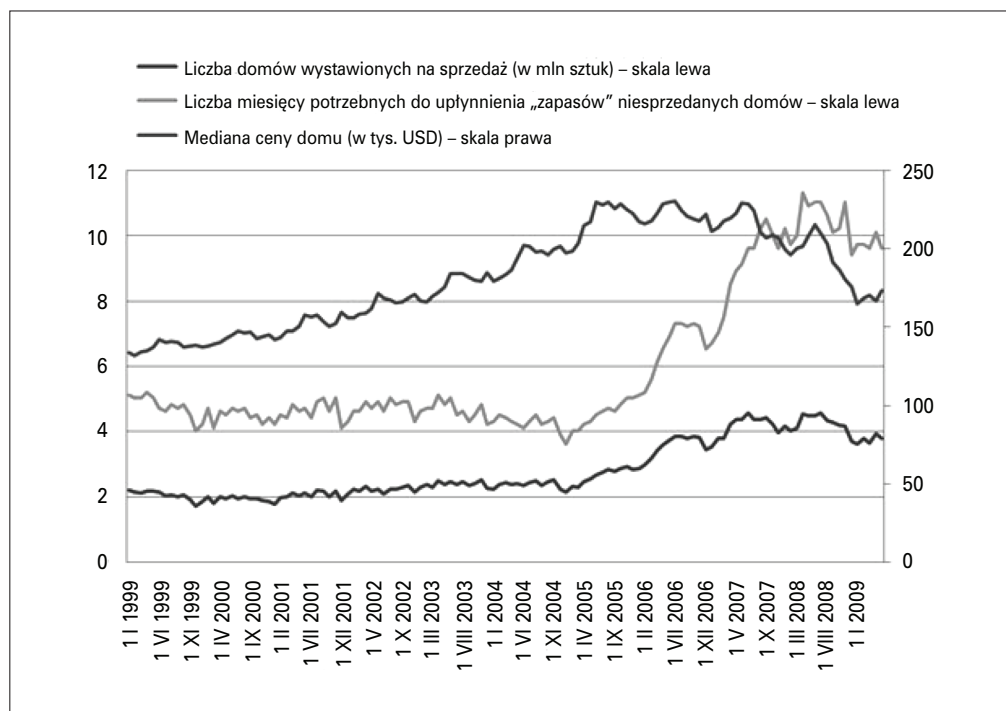
**Tabela 1. Jak zmieniły się ceny domów w USA**

Data	Wartość indeksu cen domów w USA S&P/CaseShiller (w punktach)	Zmiana od szczytu (w %)
Lipiec 2006 r.	206,52	–
Lipiec 2007 r.	198,72	–3,8
Lipiec 2008 r.	166,32	–19,5
Maj 2009*	139,84	–32,3

\* Dane za czerwiec i lipiec poznamy w kolejnych miesiącach. Indeks cen w maju poprawił wartość w porównaniu do kwietnia 2009 roku.

Źródło: S&P/CaseShiller.

### Rysunek 2. Sytuacja na rynku mieszkaniowym w USA



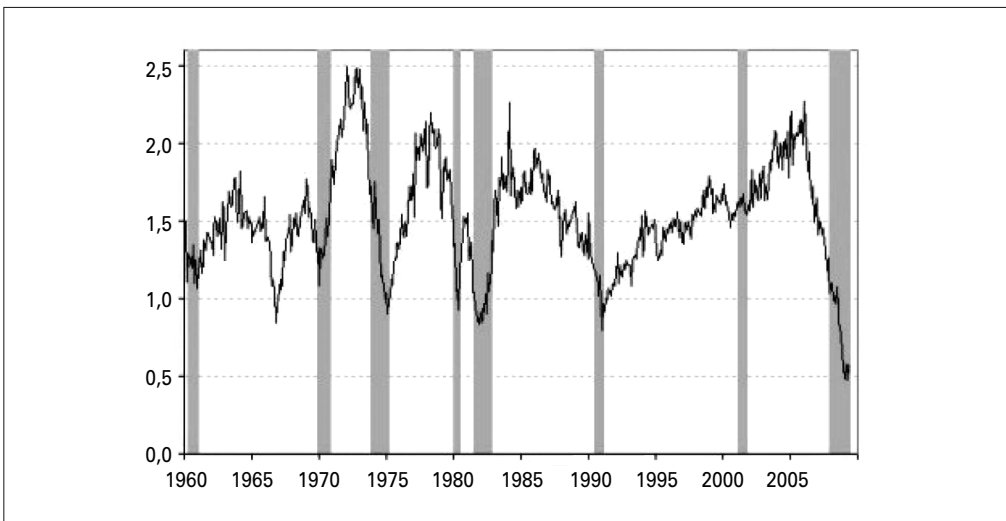
Źródło: [http://img.interia.pl/biznes/nimg/o/v/sytuacja\\_ryнку\\_mieszk\\_USA\\_3430601.jpg](http://img.interia.pl/biznes/nimg/o/v/sytuacja_ryнку_mieszk_USA_3430601.jpg)

Osoby, które nabyły nieruchomości w celach spekulacyjnych, oraz ci, którzy zakładali stale polepszającą się koniunkturę, znaleźli się w bardzo trudnej sytuacji. W wielu rodzinach dług dla banku znacznie przewyższał wartość nabytej świeżo nieruchomości. Banki zaczęły żądać dodatkowych zabezpieczeń rekompensujących spadającą wartość domów. W takiej sytuacji właściciele decydowali się często na „uprzejme” pozostawienie kluczyka w zamku i podziękowanie za współpracę z bankiem. Doprowadziło to do prawdziwie apokaliptycznych scen, niektóre osiedla wyglądały jak wymarłe. Ludzie opuszczali swoje domostwa, biorąc tylko najpotrzebniejszy sprzęt, i migrowali w miejsca obiecujące lepszą perspektywę.

Banki zostały zmuszone do przejmowania opuszczonych nieruchomości i ich licytacji. Podaż znacznie wzrosła, co w połączeniu z wysokimi stopami procentowymi objawiło się przeceną na rynku nieruchomości oraz wzrostem zapasów niesprzedanych mieszkań, co obrazuje rysunek 2.

Pożyczki hipoteczne ze zmienną stopą stanowiły jedynie 6,8% wszystkich udzielonych kredytów hipotecznych w Stanach Zjednoczonych. Ich udział w przejęciach domów przez banki wynosił 43% wszystkich przejęć pod koniec 2007 roku. W wyniku zaistniałej sytuacji na rynkach kredytów o podwyższonym ryzyku, sprzedaż oraz budowa nowych domów obniżyła się w Stanach Zjednoczonych o 50% w porównaniu do wielkości w okresie sprzed kryzysu<sup>3</sup>.

**Rysunek 3. Liczba rozpoczętych budów domów indywidualnych w USA (w mln szt.)**



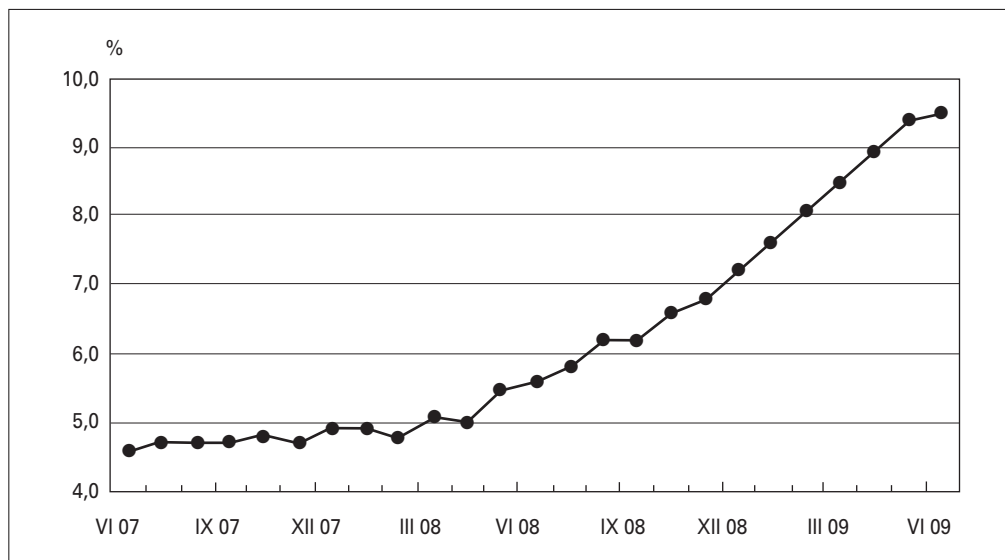
Źródło: Bureau of Census.

<sup>3</sup> R. Małyśz, Powtórka..., *op. cit.*, s. 16.



Słabość rynku nieruchomości oraz usług budowlanych, które przyczyniają się do wygenerowania kilkunastu procent amerykańskiego PKB, doprowadziła do znaczącego wzrostu bezrobocia. Popyt wewnętrzny jest w Stanach Zjednoczonych jednym z motorów gospodarki. Widmo utraty pracy powstrzymywało ludzi przed wydawaniem pieniędzy.

**Rysunek 4. Wzrost stopy bezrobocia w USA od czerwca 2007 roku do czerwca 2009 roku**



Źródło: raport Wydziału Statystycznego Ministerstwa Pracy USA.

Prawdziwym problemem okazały się jednak „toksyczne” instrumenty finansowe związane z sekurytyzacją długu, przez które kryzys niczym pajęczyna oplótł znaczną część świata. Kredyty i płatności z tytułu kredytów hipotecznych stanowią zabezpieczenie wielu instrumentów strukturyzowanych. W celu zrozumienia całej samonapędzającej się maszyny, cofnijmy się do lat 30. XX wieku i ustawy tworzącej kasy pożyczkowe, których celem było wspomaganie budownictwa mieszkaniowego przez fundusze federalne. Po pewnym czasie zmodyfikowano regulacje dotyczące funkcjonowania kas, rezultatem czego było zniesienie kontroli nad tworzonymi na bazie wspomnianej ustawy kasami. Bez właściwej kontroli kasy zaczęły, w zamian za wysokie oprocentowanie, udzielać kredytów osobom o małych dochodach. W celu odkrywania nowych sposobów inwestowania najpierw fundusze hedgingowe, a następnie banki zaczęły inwestować środki finansowe w fundusze pożyczkowe. Aby móc rozwijać akcję kredytową należało znaleźć sposób na pozbywanie się części aktywów, gdyż portfele banków pęczniały

do granic możliwości. To zapoczątkowało sytuację, w której mniejsze fundusze zaczęły być przejmowane. Tym samym nastąpiło łączenie aktywów w grupy, na podstawie których sekurytyzowano je, emitując *Collateralized Debt Obligation* (CDO) czy *Mortgage Backed Securities* (MBS). W pełni świadome banki zaczęły pozbywać się ryzyka, sekurytyzując prawa do przyszłych płatności z tych kredytów w postaci papierów zabezpieczonych tymi kredytami. Ponadto rynek pochodnych instrumentów kredytowych zaczął prężnie działać, *Credit Default Swaps* (CDS) umożliwiały ubezpieczenie się przed ryzykiem kredytowym, dlatego też cieszyły się największą popularnością<sup>4</sup>. Zainteresowanie tymi produktami wiązało się z relatywnie wysoką stopą zwrotu w porównaniu do bezpiecznych inwestycji (niska stopa procentowa). Charakteryzowały się one wysoką płynnością, a rosnące ceny nieruchomości podwyższały wartość ich zabezpieczenia. Trudno stwierdzić, jakie straty z tytułu ryzykownych kredytów poniesie światowa gospodarka, ale niektórzy szacują, że mogą one wynieść nawet 3000 mld USD. Nawet wielkie instytucje nie uchroniły się przed stratami, co przedstawia tabela 2.

**Tabela 2. Odnotowane straty**

Banki	Odnotowana strata (w mld USD)
UBS	19
Citigroup	55,1
Merril Lynch	22,5
Lehman Brother	bankrut
Morgan Stanley	8,5
Bank of America	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Koniec ery wielkich globalnych banków <http://www.gazetafinansowa.pl>

#### 4. Skutki kryzysu

Z trudem można oszacować faktyczną wartość różnego rodzaju wehikułów finansowych – *Structured Investment Vehicles* (SIV), opartych na niejednorodnych aktywach, które po zsekurytyzowaniu wypuszczane były na rynek w postaci papierów wartościowych<sup>5</sup>. Rezerwy na takie strukturyzowanie musieli utworzyć najwięksi gracze na rynku – amerykański ubezpieczyciel obligacji w Stanach Zjednoczonych, który został praktycznie znacjonalizowany, *American International Group*, który tylko w IV kwartale 2008 roku stracił 61,7 mld USD, co było największą stratą

<sup>4</sup> M. Zalewska i A. Jurowski, *Przyczyny...*, *op. cit.*, s. 16.

<sup>5</sup> *Ibidem*.

jakiegokolwiek spółki w historii oraz MBIA i *Ambac Financial Group*, których łączne odpisy wynosiły około 9 mld USD. Bear Stearns kolejny, największy emitent obligacji typu *mortgage bonds* w USA musiał przeznaczyć 3,2 mld USD na ratowanie swoich funduszy hedgingowych, jednak to nie uratowało go przed upadkiem, w związku z którym został przejęty przez swojego konkurenta JP Morgan Chase Bank za 236 mln USD<sup>6</sup>. Fannie Mae i Freddie Mac, były agencje rządowe powołane do finansowania rynku nieruchomości, musiały utworzyć około 4,7 mld USD rezerw na straty związane ze spadkiem wartości kredytów *subprime*, niestety również nie udało się ich uchronić przed znacjonalizowaniem.

Warto zaznaczyć, że gigantyczne straty spowodowane kryzysem na rynku kredytów *subprime* nie odnosiły się jedynie do instytucji amerykańskich. Ukazanych dotychczasowych strat jest znacznie więcej. Skutkiem kryzysu było ujawnienie ogromnych strat finansowych przez instytucje będące nabywcami tego rodzaju papierów. Część z nich straciła samodzielność lub ogłosiła upadłość w wyniku kryzysu, jak np. słynny fundusz hedgingowy *Peloton Partners* czy *Cartyle Capital*, a także znacjonalizowany bank Northern Rock. Ucierpiały też autorytety finansów, jak Bernard Madoff, którego fundusz inwestycyjny okazał się przykładem schematu Ponziego, potocznie zwanego piramidą finansową. Jego fundusz stracił 50 mld USD, a samego winowajcę skazano na 150 lat więzienia. Wśród oszukanych znaleźli się magnaci finansowi, znani reżyserzy oraz gwiazdy filmu.

Potężne amerykańskie instytucje finansowe znacznie ucierpiały w wyniku gigantycznych strat, dostały się pod kontrolę arabskich szejków, a ich szefostwo albo utraciło posady, albo było zmuszone szukać pieniędzy u bogatych przyjaciół. Dla przykładu Citigroup, który na pożyczkach typu *subprime* stracił ponad 50 mld USD, musiał zdać się na zastrzyk kapitału m.in. z emirackiego *Abu Dhabi Investment Authority* i od saudyjskiego księcia Alwaleeda. Z kolei bank inwestycyjny Merrill Lynch, który stracił ponad 22 mld USD, dostał pieniądze z Singapuru i Kuwejt. Do akcji ratowania amerykańskich banków przed upadkiem włączyli się także Chińczycy, którzy zasilili bank Morgan Stanley. Co miesiąc Stany Zjednoczone wydawały o 60 mld USD więcej niż zarabiała. Dług USA kumulował się więc w rękach innych państw. Krach amerykańskiego rynku nieruchomości i systemu finansowego rozległ się po całym świecie. Zaistniała sytuacja wymusiła wspólne działanie banków centralnych krajów najbardziej rozwiniętych na dotąd niespotykaną skalę. Działania te bez wątpliwości przyczynią się do złagodzenia skutków kryzysu, ale należy zastanowić się, czy koszt nie będzie zbyt wielki. „Economist” oszacował, że uratowanie AIG, Fannie Mae i Freddie Mac może wymagać zaangażowania przez amerykański rząd 800 mld USD, czyli 6% amerykańskiego PKB.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 17.

## 5. Podsumowanie

Mimo że sytuacja zdaje się być opanowana, a rosnący sentyment na rynkach finansowych świadczy o wysokim optymizmie międzynarodowych uczestników rynku, to w tak złożonej sytuacji ciężko jest ocenić dalszy rozwój wypadków, gdyż, podobnie jak to było w przypadku Northern Rock, jeden nieodpowiedni sygnał może zaważyć na zaufaniu i wycofaniu środków niezbędnych do utrzymania płynności, a w konsekwencji doprowadzi do upadłości instytucji. Nawiązując do wypowiedzi byłego przewodniczącego FED, Alana Greenspana, koniec kryzysu kredytowego nastąpi tylko wtedy, gdy pojawi się obniżenie nadwyżki nowo wybudowanych domów oraz ustanie sytuacja spadku cen na rynku nieruchomości, powodując ich ustabilizowanie. Rezultatem kryzysu będą bardzo duże straty, ale po okresie przedłużonej adaptacji amerykańska oraz światowa gospodarka będą mogły wrócić do normalnej działalności. Należy zauważyć, że jedną z przyczyn kryzysu, choć niebezpośrednią, był również system wynagradzania menedżerów w wielkich instytucjach finansowych. Premiował on krótkoterminowe zyski, a nie długoterminowe wyniki. Doprowadził on do krótkowzroczności zarządzających pobudzonych chciwością. Obecnie jest opracowywana ustawa mająca zmienić system premiowania zarządzających, która będzie kładła nacisk właśnie na długoterminowe wyniki.

Pierwsze oznaki zbliżającego się kryzysu pojawiły się więc już w 2006 roku, ale dopiero latem 2008 roku zaczęto mówić o niepowodzeniach, bessa, która się wówczas rozpoczęła, została nazwana w rezultacie Krachem, czyli powtórką Wielkiego Kryzysu z 1929 roku. A jak długo potrwa jeszcze ten obecny kryzys i do jakich fiasko doprowadzi? Pytania można mnożyć i mnożyć. Tego dowiemy się dopiero wtedy, gdy rynki odzyskają kondycję sprzed załamania.

## 6. Bibliografia

1. Małysz R., Powtórka z USA, „Gazeta Bankowa” z 1 kwietnia 2008 r., Nr 14(1014).
2. Wieprzowski P., Co z tym dolarem?, „Gazeta Bankowa” z 1 kwietnia 2008 r., Nr 14(1014).
3. Zalewska M., Jurowski A., Przyczyny i skutki, „Gazeta Bankowa” z 1 kwietnia 2008 r., Nr 14(1014).
4. [www.mrf.pl](http://www.mrf.pl)
5. [www.img.interia.pl](http://www.img.interia.pl)
6. <http://www.gazetafinansowa.pl>

## **Spółeczna Odpowiedzialność Biznesu (SOB) w instytucjach finansowych w Polsce**

### **Część I. Zarys teoretyczny koncepcji Model SOB dla instytucji finansowych\***

#### **1. Wprowadzenie**

W ostatnich latach, zarówno na arenie międzynarodowej, jak i w Polsce, obserwuje się wzrost znaczenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (SOB, ang. *CSR – Corporate Social Responsibility*). Choć koncepcja ta jest rozwijana już od połowy lat 50. XX wieku, to dopiero obecnie zaistniały warunki do jej szerszego rozwoju. Pojawiło się wyraźne przekonanie, że korporacje powinny uwzględniać idee odpowiedzialnego biznesu w swoich strategiach działania na konkurencyjnym rynku, mimo iż są one nastawione głównie na wzrost wartości firmy i wysoką zyskowność.

W niniejszym artykule przedstawiono zarys teoretyczny koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu, argumenty za i przeciw odpowiedzialności społecznej, a także zaprezentowano propozycję modelu Społecznej Odpowiedzialności Biznesu dla instytucji finansowych w Polsce.

Institucje finansowe, głównie banki i zakłady ubezpieczeń, są bez wątpienia najważniejszymi podmiotami systemu finansowego, funkcjonującego w gospodarce rynkowej. Od momentu transformacji sektory bankowy i ubezpieczeniowy w Polsce rozwijały się dynamicznie, o czym decydowały liczne czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, formalnoprawne oraz ekonomiczno-polityczne<sup>1</sup>. Celem artykułu jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób instytucje finansowe w Polsce postrzegają koncepcję SOB, wskazanie działań, jakie powinny podejmować banki i zakłady ubezpieczeniowe w ramach SOB oraz kierunki i możliwości rozwoju idei SOB wśród instytucji finansowych w Polsce. Istotnym problemem jest również znalezienie sposobu komunikowania działań społecznie odpowiedzialnych odbiorcom zewnętrznym i wewnętrznym.

---

\* Część II. Polskie instytucje finansowe na tle krajowych i światowych inicjatyw z zakresu SOB – zob. w *Zeszytach Naukowym 97 KZiF SGH*.

<sup>1</sup> B. Pietrzak, *System bankowy*, w: *System finansowy w Polsce*, red. B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 69.

Źródłem informacji potrzebnych do sporządzenia niniejszego opracowania były publikacje polskie i zagraniczne poświęcone tematyce społecznej odpowiedzialności biznesu, oraz strony internetowe polskich i zagranicznych instytucji finansowych.

## 2. Społeczna odpowiedzialność biznesu

### 2.1. Społeczne aspekty działalności przedsiębiorstw – geneza

Historycznie bezpośrednimi i podstawowymi czynnikami kształtującymi ideę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw były zasady: miłosierdzia i włodarstwa<sup>2</sup>. Zasadę miłosierdzia można sprowadzić do sytuacji, kiedy to bogatsi członkowie społeczeństwa otaczają lub powinni otaczać opieką biedniejszych. Natomiast druga zasada głosi, że przedsiębiorcy powinni uważać się wyłącznie za opiekunów majątku powierzonego im przez resztę społeczeństwa<sup>3</sup>.

Według tych zasad, A. Carnegie w „Ewangelii Bogactwa” (1889 r.) zbudował klasyczną koncepcję odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw, w której przekonywał innych właścicieli majątków, aby w swej działalności nie zapominali o moralnym obowiązku pomocy wobec biedniejszej części społeczeństwa<sup>4</sup>. Przełom wieków XIX i XX był bowiem okresem rozwoju swoistych imperiów przemysłowych na terenie Stanów Zjednoczonych, które wyparły małe i średnie przedsiębiorstwa z rynku, stosując często metody nieuczciwej konkurencji. Tym samym coraz głośniej mówiło się o ich antyspołecznej postawie.

Z kolei w literaturze teorii ekonomii można znaleźć dwie teorie, które w dużej mierze przyczyniły się do powstania i ukształtowania współczesnego postrzegania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Chodzi tu o teorię agencji oraz teorię interesariuszy (*stakeholders*)<sup>5</sup>.

Pierwsza z nich, rozpowszechniona w latach 30. XX wieku<sup>6</sup>, mówi o relacji, w której występuje tzw. stosunek agencyjny, tj. sytuacja, w której osoba, bądź

<sup>2</sup> M. Rybak pisze o zasadzie dobroczynności (*charity*) i powierniczości (*stewardship*), por. M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 15.

<sup>3</sup> W. C. Frederick, K. Davis, J. E. Post, *Corporate Social Responsibility and Business Ethics*, wyd. 6, McGraw-Hill Publishing Company, New York 1988, s. 28–29, cyt. za: M. Rojek-Nowosielska, *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 11.

<sup>4</sup> *Ibidem*, s. 11.

<sup>5</sup> M. Rojek-Nowosielska, *Kształtowanie społecznej...*, *op. cit.*, s. 12. W Polsce termin *stakeholders* przyjął się i jest powszechnie stosowany, brak jest bowiem jego polskiego odpowiednika, aczkolwiek coraz częściej stosuje się pojęcia interesariuszy lub kibiców strategicznych, itp. – w niniejszej pracy posłużono się polskim odpowiednikiem anglojęzycznego pojęcia.

<sup>6</sup> Chodzi tu przede wszystkim o pracę autorstwa: R. Coase, *The Nature of the Firm*, w: *The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development*, red. O. E. Williamson, S. G., Winter, Oxford University Press, Nowy Jork 1937.

też grupa osób – agent, ma do zrealizowania zobowiązania wobec innej osoby, bądź też grupy osób – określanej mianem zleceniodawcy (pryncypała). Opiera się na dwóch głównych założeniach: pierwsze głosi, że oczekiwania agenta oraz cele pryncypała są różne i pozostają w konflikcie (np. w działalności bankowej w relacji bank–klient, oczekiwania banku to uzyskanie jak największej marży od udzielonego kredytu, podczas gdy cel kredytobiorcy jest przeciwny); drugie sygnalizuje, że dla pryncypała sprawdzenie pracy agenta jest niezwykle trudne i kosztowne. Wiąże się to również z problemem podziału ryzyka, bowiem zleceniodawca i agent mają najczęściej odmienne poglądy na temat podejmowania ryzyka. Ten krótki zarys teorii agencji pozwala zauważyć, że obszar zainteresowań teorii agencji nawiązuje w dużym stopniu do problematyki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, bowiem firma (np. bank czy też zakład ubezpieczeń) będzie postrzegana jako agent, zaś grupa interesariuszy jako pryncypał.

Druga z wymienionych teorii – teoria interesariuszy – zawdzięcza swoją popularność R. E. Freemanowi, który w książce „Strategic Management. A Stakeholder Approach” (1984 r.) zawarł podstawowe założenia koncepcji, jej definicję oraz wytłumaczył rodzaje odpowiedzialności przedsiębiorstw względem interesariuszy. Współcześnie funkcjonuje wiele definicji precyzujących pojęcie *stakeholders* – interesariuszy. Freeman mówił o tych wszystkich, którzy mogliby oddziaływać lub być pod wpływem oddziaływania przedsiębiorstwa<sup>7</sup>. Według T. Donaldsona i L. E. Prestona – interesariusze to osoby, które odnoszą korzyści z istnienia i działania przedsiębiorstwa<sup>8</sup>. U M. M. Blair’a są to ci, którzy mają wymierne korzyści w związku z długoterminowym sukcesem ekonomicznym firmy<sup>9</sup>. Są one dość spójne, na potrzeby niniejszego artykułu posłużę się definicją R. Griffina, który traktuje ich jako osoby i podmioty, których bezpośrednio dotyczy działanie firmy, a więc obejmuje klientów, dostawców, pracowników, akcjonariuszy, wierzycieli, spółki zależne, organizacje pozarządowe, społeczności lokalne, media, władze lokalne i centralne, ale również szkoły i uniwersytety, stowarzyszenia handlowe i inne grupy interesu<sup>10</sup>. Wszystkie te grupy oraz ich reprezentanci wywierają wpływ bezpośredni na funkcjonowanie przedsiębiorstwa – określa się ich, jak pisze I. Koładkiewicz, mianem *udziałowców w szerokim sensie*, a lista takich *udzia-*

<sup>7</sup> R. E. Freeman, W. M. Evan, Corporate governance. A stakeholder interpretation, „Journal of Behavioural Economics”, 1990, Vol. 19, s. 337–359, za: M. Rojek-Nowosielska, Kształtowanie społecznej..., *op. cit.*, s. 14.

<sup>8</sup> T. Donaldson, L. E. Preston, The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, „Academy of Management Review”, 1995, Vol. 80, s. 19–42.

<sup>9</sup> M. M. Blair, Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century, The Brookings Institution, Washington 1995, s. 326.

<sup>10</sup> R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 147–156.



*łowców – bez własności* staje się w dzisiejszych czasach coraz dłuższa<sup>11</sup>. Należy jednak zaznaczyć, że dla każdego podmiotu funkcjonującego w realiach rynkowych można stworzyć jego własną unikatową mapę interesariuszy.

Koncepcja interesariuszy daje dodatkowe argumenty za odrzuceniem idei maksymalizacji zysku jako jedyne go celu firmy. Zakłada ona, że nie istnieje tylko jeden cel firmy, ale wiązka celów. Każdy z liczących się podmiotów – grup wpływu ma bowiem inne, odmienne cele. Aby osiągnąć równowagę organizacyjną, cele te muszą być realizowane równolegle, gdyż stałe utrzymanie prymatu jednego celu nie jest korzystne z punktu widzenia równomiernego rozwoju spółki. W rezultacie należy zastąpić ideę maksymalizacji zysku innym celem, jakim jest maksymalizacja rynkowej wartości majątku spółki, determinowana jej zdolnością do generowania maksymalnego zysku w przyszłych okresach, bowiem kiedy celem staje się długofalowy wzrost rynkowej ceny akcji, menedżerowie poszukują optymalnych relacji między ryzykiem a zyskiem<sup>12</sup>. I wtedy istotne staje się budowanie właściwych relacji z otoczeniem bliższym i dalszym firmy, z uwzględnieniem idei społecznej odpowiedzialności biznesu jako elementu długookresowej strategii firmy.

## 2.2. Społeczna odpowiedzialność biznesu – próba definicji

Społeczna odpowiedzialność biznesu, jak już wspomniano, oznacza koncepcję, zgodnie z którą w działalności gospodarczej oraz w kontaktach – relacjach z poszczególnymi grupami interesariuszy przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne oraz różne aspekty związane m.in. z ochroną środowiska<sup>13</sup>. Implementacja zasad SOB w strategiach zarządzania oznacza również przyjęcie przez przedsiębiorstwa koncepcji zrównoważonego rozwoju, tj. dążenia do osiągnięcia stanu równowagi pomiędzy efektywnością i dochodowością działalności gospodarczej a interesem społecznym.

Istnieje wiele definicji społecznej odpowiedzialności biznesu, według których ideę SOB można przedstawić m.in. w następujący sposób<sup>14</sup>:

- SOB jest zaangażowaniem się przedsiębiorstwa we wkład w zrównoważony rozwój, pracę z zatrudnionymi, ich rodzinami, lokalną społecznością

<sup>11</sup> I. Kołodkiewicz, Grupy kapitałowe. Tendencje zmian w zasadach i mechanizmach nadzoru korporacyjnego, w: I. Kołodkiewicz (red.), Grupy Kapitałowe w Polsce, Difin, Warszawa 1998, s. 50–52.

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 42–45.

<sup>13</sup> E. M. Jastrzębska, Wybrane inicjatywy w ramach koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu, w: P. Jeżowski (red.), Ekonomiczne problemy ochrony środowiska i rozwoju zrównoważonego w XXI wieku, SGH, Warszawa 2007, s. 105, por. M. Hopkins, A Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age, Macmillan, UK, 1998, [www.mhcinternational.com/glossary](http://www.mhcinternational.com/glossary)

<sup>14</sup> Guidance on Corporate Social Responsibility Management and Reporting for the Financial Services Sector, [www.abi.org.uk/FORGE/](http://www.abi.org.uk/FORGE/), 2002.



i całym społeczeństwem, mającym na celu poprawę jakości ich życia (*World Business Council for Sustainable Development*),

- SOB jest szerokim programem ukazującym, w jaki sposób przedsiębiorstwo postrzega: możliwość poprawy swojego wpływu społecznego, ekonomicznego i ekologicznego, spójność społeczną, przestrzeganie praw człowieka, sprawiedliwy, uczciwy handel (*Department of Trade and Industry*),
- SOB oznacza otwarte i przejrzyste praktyki biznesowe oparte na wartościach etycznych i szacunku dla pracowników, społeczności i środowiska naturalnego. Jego celem jest dostarczenie zrównoważonych wartości właścicielom i całemu społeczeństwu (*CSR Forum*),
- SOB to nowa koncepcja, zgodnie z którą przedsiębiorstwa na etapie budowania swoich strategii dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne oraz ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy (*Competitive Skills www.bankier.pl*)<sup>15</sup>,
- SOB to taki model zarządzania przedsiębiorstwem, w którym podczas podejmowania decyzji biznesowych bierze się pod uwagę także ich wpływ na otoczenie firmy – na środowisko naturalne, na ludzi wewnątrz firmy i poza nią. Aby firma mogła się rozwijać, należy ją tak prowadzić, żeby nikogo nie skrzywdzić. To wariant idealny, który międzynarodowe korporacje traktują już jako swoją misję<sup>16</sup>.

Społeczna odpowiedzialność biznesu pozwala budować współpracę z różnymi grupami niezbędnymi do prawidłowego funkcjonowania firmy. Odpowiedzialność, o której mowa, nie ma na celu tylko i wyłącznie spełnienia wszystkich wymogów formalnych i prawnych, jakie są stawiane przed podmiotami gospodarczymi, ale również zwiększenie nakładów finansowych na rozwój zasobów ludzkich – kapitału intelektualnego, a także ochronę środowiska naturalnego.

Jednocześnie zaangażowanie w działania w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu powinno być traktowane w kategoriach inwestycji, a nie kosztów, bowiem odpowiednie kształtowanie relacji z interesariuszami w dłuższej perspektywie czasu może przełożyć się na realne zyski<sup>17</sup>. Mogą one wynikać m.in. ze zwiększenia lojalności klientów, wzrostu zainteresowania inwestorów czy poprawy konkurencyjności na rynku.

Szczegółową definicję odpowiedzialności społecznej można również znaleźć w dokumentach Komisji Europejskiej. W 2001 roku Komisja Europejska opracowała tzw. Zieloną Księgę w sprawie społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *Green*

<sup>15</sup> Competitive Skills, [www.bankier.pl](http://www.bankier.pl), 24 października 2007 r.

<sup>16</sup> Inny wymiar biznesu, „Gazeta Prawna” z 22 grudnia 2007 r., [www.bankier.pl](http://www.bankier.pl)

<sup>17</sup> D. Walczak-Duraj, Ład etyczny w gospodarce rynkowej. Doświadczenia polskiej transformacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002, s. 304.

*Paper on Corporate Social Responsibility*). Jej publikacja miała na celu wywołanie publicznej debaty poświęconej zagadnieniom społecznej odpowiedzialności biznesu, definiując koncepcję SOB w następujący sposób: *przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają aspekty społeczne i ekologiczne w swoich działaniach handlowych oraz w kontaktach ze swoimi interesariuszami*. Zielona Księga traktuje koncepcję SOB zarówno w wymiarze wewnętrznym (praktyki SOB dotyczące pracowników, inwestowania w kapitał ludzki, zdrowie i bezpieczeństwo pracowników oraz kierowanie zmianami), jak i zewnętrznym (obejmuje dostawców, partnerów biznesowych, klientów, władze publiczne i lokalne, organizacje pozarządowe, środowisko). W 2006 roku Komisja Europejska wyraziła swoje wsparcie dla „Europejskiego Sojuszu na rzecz Społecznej Odpowiedzialności Biznesu”<sup>18</sup>, zrzeszającego inicjatywy w zakresie odpowiedzialności społecznej podejmowane przez przedsiębiorstwa i ich interesariuszy. Sojusz ma charakter dobrowolnej wspólnoty, a jego celem jest przede wszystkim tworzenie nowych możliwości i działań promujących ideę SOB oraz koncepcję zrównoważonego rozwoju.

### 2.3. Argumenty za i przeciw społecznej odpowiedzialności biznesu

Ważnym czynnikiem wpływającym na wzrost zainteresowania i znaczenia SOB jest także rosnąca przejrzystość działalności gospodarczej i jej skutków. Działania licznych organizacji, czy raporty pozarządowych agencji, nieustannie dostarczają informacji na temat negatywnych skutków globalizacji, nierównomiernej dystrybucji dóbr i drastycznych różnic w poziomie zamożności, a także istnienia ogromnych obszarów biedy, zanieczyszczenia środowiska naturalnego. Wskazują one jednocześnie na zagrożenia, jakie mogą wyniknąć z tego w przyszłości. Coraz większa świadomość tych negatywnych skutków wśród społeczeństw w krajach rozwiniętych gospodarczo zmienia oczekiwania klientów oraz strukturę popytu.

Obecnie przedsiębiorstwa same decydują o zakresie i poziomie przyjętej przez siebie odpowiedzialności społecznej, dobrowolnie wykraczając poza minimalne standardy, narzucone przedsiębiorstwom w formie przepisów prawa. To może sugerować, że najczęstszym uzasadnieniem dla działań z zakresu SOB dla przedsiębiorstw nie jest odwoływanie się do norm etycznych, ale interes własny firmy. Przedsiębiorstwa muszą harmonizować cele społeczne i ekonomiczne, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom społeczeństwa i szeroko pojmowanych interesariuszy, przy jednoczesnym dążeniu do osiągania zysków. W interesie przedsiębiorstw znajduje się zaangażowanie w sprawy społeczne oraz nadanie tym działaniom pozytywnego rozgłosu po to, aby uzyskać szacunek społeczny. Z punktu widze-

<sup>18</sup> Realizacja partnerstwa na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: uczynienie Europy liderem w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw, Komunikat Komisji Wspólnot Europejskich Nr 52006DC0136 z 22 marca 2006 r.

nia przedsiębiorstwa może to prowadzić do wzrostu zainteresowania klientów produktami i usługami przedsiębiorstwa, co umożliwi zwiększenie sprzedaży, łatwiejszy dostęp do czynników wytwórczych najwyższej jakości, a tym samym do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym. Bowiem na rynku globalnym klienci, pracownicy i inwestorzy, czyli najważniejsi interesariusze, przywiązują coraz większą wagę do wartości pozaekonomicznych<sup>19</sup>.

Badania opinii publicznej w krajach zachodniej Europy pozwalają też stwierdzić, że występuje korelacja pomiędzy prospołecznymi działaniami a wynikami finansowymi przedsiębiorstw. Wskazują one, że działalność sponsorska przedsiębiorstw jest akceptowana przez klientów i skłania ich do nabywania produktów tych przedsiębiorstw w większym stopniu niż reklama<sup>20</sup>.

Argumentem za społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw jest fakt, że przedsiębiorstwa posiadają liczne zasoby rzeczowe, ludzkie, finansowe oraz techniczne, które mogą być wykorzystane do rozwiązywania problemów społecznych. Zwolennicy SOB wskazują na istotną rolę zaangażowania społecznego przedsiębiorstw i jego pracowników w budowę dobra ogólnospołecznego. Warto też zaznaczyć, że zgodnie z postępującą liberalizacją polityki gospodarczej organy państwowe rezygnują z ingerencji w wielu dziedzinach życia społecznego i rolę tę przejmują niejednokrotnie silne i dobrze przygotowane do niej przedsiębiorstwa<sup>21</sup>.

Trzeba też dodać, że skandale i przestępstwa korporacyjne, obserwowane w ostatnich latach w gospodarce światowej, których skutki mocno oddziaływały na rzesze pracowników i społeczności lokalnych, dostarczyły wielu argumentów dla wzmocnienia kontroli korporacji oraz uwzględniania postulatów szerokiej grupy interesariuszy. Rozwój koncepcji SOB jest więc także w pewnej mierze odpowiedzią społeczeństw na nieetyczne postępowanie takich potęg współczesnego biznesu, jak np. Nike, Nestle, British American Tobacco, Shell czy General Motors, wobec ich klientów, poddostawców, pracowników i społeczności lokalnych.

Przedsiębiorstwa mają również znaczące możliwości aktywizowania społeczności lokalnych, wpływu na rozwój i edukację społeczeństwa, popularyzacji akcji dobroczynnych, oraz przyczynienia się do rozwoju gospodarczego kraju, jak również wzrostu zamożności jego mieszkańców. W efekcie, zwolennicy SOB uważają, że działania społecznie odpowiedzialne generują więcej korzyści niż skutków negatywnych. Idea społecznej odpowiedzialności biznesu, mimo że zakłada zaangażowanie się przedsiębiorstw w rozwiązywanie problemów współczesnego świata,

<sup>19</sup> M. Rybak, *Etyka menedżera...*, *op. cit.*, s. 23.

<sup>20</sup> J. R. Jackson, R. L. Miller, S. G. Miller, *Business & Society. Managing Social Issues*, West Publishing Company, New York 1997, s. 159, za: M. Rybak, *Etyka menedżera...*, *op. cit.*, s. 23.

<sup>21</sup> Więcej na temat w: J. Bakan, *Korporacja. Patologiczna pogoń za zyskiem i władzą*, Wydawnictwo Lepsiy Świat, Warszawa 2006.

to stosowanie jej w praktyce budzi niejednokrotnie podejrzenia o wyrachowanie ze strony biznesu<sup>22</sup>. W praktyce liczne przedsiębiorstwa bardzo umiejętnie przyswoiły sobie koncepcję SOB, wykorzystując ją przede wszystkim do budowania pozytywnego wizerunku i zdobywania przewagi konkurencyjnej nad rywalami. Można sobie zadać zatem pytanie: czy i w jakim stopniu postulaty zwolenników CSR są uwzględniane w budowaniu rzeczywistej strategii firmy, czy też stały się one raczej kolejnym narzędziem marketingowym? Niektóre przedsiębiorstwa stosują bowiem podejście typu: *musimy zachowywać się odpowiedzialnie, gdyż tego oczekują nasi klienci i w przeciwnym razie wypadniemy z rynku*, co często określa się pojęciem etyki instrumentalnej. Choć taka postawa mija się z pierwotnymi założeniami koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, wielu zwolenników idei CSR i tak wyraża zadowolenie z takiego podejścia firm, wskazując na jego pozytywne efekty i rezygnując z głębokiego analizowania motywów. Uważają po prostu, że *na początek dobre i to*, oczekując dalszej ewolucji w postępowaniu firm<sup>23</sup>.

Nawiązując do stwierdzenia Milтона Friedmana, jednego z najbardziej znanych i cenionych ekonomistów, który nie uznawał SOB i był zagorzałym przeciwnikiem tej koncepcji, jedynym przejawem społecznej odpowiedzialności w przypadku przedsiębiorstw powinno być pomnażanie zysków akcjonariuszy (*business of doing business is business*) i działanie w ich interesie. Zwracał on szczególną uwagę na fakt, że zgodnie z logiką i prawem spółek akcyjnych menedżerowie mają tzw. obowiązek powiernictwa (*fiduciary duty*) wobec akcjonariuszy. Działania inne niż w interesie akcjonariuszy lub też nakierowane na wzrost wartości firmy i wzrost zysku oznaczają w tym kontekście łamanie prawa<sup>24</sup>. Zwolennicy takiego podejścia wskazują na inne rozwiązanie – jeżeli menedżer ma ochotę wspierać daną inicjatywę społeczną, może to czynić w swoim wolnym czasie, wydatkując w tym celu swoje (a nie akcjonariuszy) pieniądze. Firmy – zdaniem przeciwników SOB – nie są podmiotami powołanymi do rozwiązywania problemów społecznych, gdyż ich kompetencje dotyczą konkretnej działalności gospodarczej, w której się wyspecjalizowały. Co więcej, zaangażowanie społeczne może dodatkowo zwiększać dominację firm nad otoczeniem, podnosić pozycję menedżerów oraz prowadzić do konfliktu interesów<sup>25</sup>.

Uwzględnianie potrzeb i postulatów różnorodnych grup funkcjonujących w otoczeniu przedsiębiorstwa rodzi problem z ich właściwą selekcją, a także z ustaleniem

<sup>22</sup> Koncepcja CSR: fundamentalna zmiana w działaniu przedsiębiorstw czy chwilowa moda, [www.bankier.pl](http://www.bankier.pl), 24 lipca 2007 r.

<sup>23</sup> M. Rybak, *Etyka menedżera...*, *op. cit.*, s. 24.

<sup>24</sup> M. Friedman, *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, „New York Times Magazine” z 13 września 1970 r. Friedman także w swych późniejszych pracach podkreśla swoje negatywne stanowisko wobec SOB: M. Friedman, R. Friedman, *Free to Choose*, Nowy Jork 1981.

<sup>25</sup> E. R. Freeman, J. Liedke, *Corporate Social Responsibility: A Critical Approach*, „Business Horizons”, 07/08 1991 r., cyt., za: M. Rybak, *Etyka menedżera...*, *op. cit.*, s. 25.

hierarchii realizowanych celów. Pojawiają się bowiem liczne kwestie problematyczne związane z koniecznością ustalenia: kolejności ochrony interesów (akcjonariuszy czy pracowników), stopnia osiągnięcia poszczególnych celów, które mają być realizowane w ramach SOB. Natomiast kluczowym problemem staje się znalezienie odpowiedzi na pytanie: jak w obliczu wielości różnych postulatów firma ma je pogodzić z ekonomicznymi wymogami obecności na rynku i radzić sobie z presją konkurencyjną?

Włączenie interesariuszy w proces formułowania celów organizacji, co jest realizowane w wykorzystywanym przez zarządzanie strategiczne procesie mapowania interesariuszy, jest także mocno krytykowane ze względu na niemożność skoncentrowania działań organizacji na wielu, często wykluczających się, celach<sup>26</sup>.

Reasumując, krytyczne opinie nie powinny jednak przesłaniać wniosku, że koncepcja SOB nie byłaby tak popularna wśród przedsiębiorstw i praktyków, gdyby nie odpowiadała konkretnym oczekiwaniom klientów oraz nie stanowiła narzędzia budowy pozycji konkurencyjnej. Stąd obserwowane, niejednokrotnie znaczne, zaangażowanie firm w projekty działań na rzecz społeczności lokalnych, w których działają lub mają zakłady produkcyjne, szczególnie w regionach dotkniętych bezrobociem. W strukturze organizacyjnej firm coraz częściej można znaleźć działy i menedżerów SOB, a decyzje podejmowane są w ramach konsultacji społecznych z różnymi partnerami. Firmy przygotowują także obszernie raporty SOB, stanowiące bardzo często element polityki promocyjnej<sup>27</sup>. Działania z zakresu SOB często są bowiem utożsamiane z marketingiem czy działaniami *public relations*, ukierunkowanymi tylko i wyłącznie na poprawę wizerunku, zdobycie lojalnych klientów oraz obronę swojej pozycji konkurencyjnej. Bez względu jednak na motywację, jaką kierują się przedsiębiorstwa, inicjatywy SOB stają się elementem ich strategii, stanowią też przykład prowadzenia dialogu pomiędzy społeczeństwem a biznesem, wysłuchiwanie przez wielkie korporacje oczekiwań i potrzeb klientów, pracowników, dostawców i innych interesariuszy.

Koncepcja SOB staje się coraz bardziej znaczącym ruchem świadomych konsumentów, którzy przy podejmowaniu decyzji o zakupie produktów czy też usług nie biorą pod uwagę wyłącznie ceny i wartości użytkowej produktu, ważne są dla nich także warunki pracy w przedsiębiorstwie wytwórcy, sposób traktowania zwierząt hodowlanych czy przestrzeganie zasad ochrony środowiska w procesach produkcyjnych. Co więcej, zwolennikami idei SOB są również silne i często wpływowe organizacje pozarządowe, fundacje i stowarzyszenia, strukturyzujące ruchy obywatelskie, które w efekcie stają się ważnymi uczestnikami rynku, a z ich zdaniem muszą się liczyć nawet wielkie ponadnarodowe korporacje<sup>28</sup>.

<sup>26</sup> *Ibidem*, s. 26.

<sup>27</sup> *Ibidem*, s. 27.

<sup>28</sup> *Ibidem*, s. 27–28.

## 2.4. Model SOB dla instytucji finansowych

Model społecznej odpowiedzialności biznesu dla instytucji finansowych może mieć formę świadomą lub nieświadomą. W pierwszym przypadku podmioty mają wiedzę na temat SOB i biorą odpowiedzialność za podejmowane przez siebie działania. W rzeczywistości może występować także nieświadoma forma aktywności w zakresie SOB. Może się to wiązać z podejmowaniem różnego rodzaju działań wobec interesariuszy oraz zaangażowaniem społecznym lub środowiskowym instytucji finansowych, jednakże te działania cechuje brak wiedzy na temat SOB oraz brak świadomości podejmowania aktywności społecznej zgodnej z określonymi założeniami. Według przedstawionych wcześniej narzędzi SOB można zbudować model dla instytucji finansowych w Polsce, służący identyfikacji i ocenie stopnia zaangażowania społecznego tych podmiotów wobec kluczowych grup interesariuszy: pracowników, akcjonariuszy, klientów, oraz społeczeństwa (społeczności lokalnych). Dwie pierwsze grupy interesariuszy stanowią wewnętrzny wymiar SOB, natomiast klienci i społeczności lokalne tworzą jego wymiar zewnętrzny. Proponowany model SOB dla instytucji finansowych w Polsce zakłada cztery etapy budowy SOB: prawny, etyczny, początkowy oraz zaawansowany. W etapie prawnym podmioty ograniczają się w dużej mierze do przestrzegania przepisów prawa krajowego i regulacji międzynarodowych odnoszących się do różnych sfer ich działalności gospodarczej. Etap etyczny to stosowanie się do standardów moralnych i etycznych ogólnie akceptowalnych. Poziom początkowy SOB zawiera przegląd podstawowych sfer, w jakich instytucje finansowe powinny podejmować działania o charakterze prospołecznym. W przypadku instytucji finansowych dokumentem zawierającym przegląd najważniejszych inicjatyw z zakresu SOB powinien być odrębny raport społeczny, lub dokument stanowiący część raportu finansowego.

W odniesieniu do pracowników działania mające na celu zapewnienie im przede wszystkim ekonomicznej, społecznej oraz psychologicznej satysfakcji z wykonywanej pracy są przejawem SOB. Etap prawny związany jest z przestrzeganiem przepisów: Prawa Pracy, konwencji MOP oraz wielu innych krajowych regulacji prawnych w tym zakresie. Na poziomie etycznym istotną rolę odgrywa przestrzeganie norm i wartości etycznych, dbałość o środowisko pracy (przestrzeganie przepisów BHP) oraz rozwój jasnej polityki kadrowej. Etap początkowy SOB z kolei zakłada: bardziej szczegółową identyfikację potrzeb pracowników, wspieranie komunikacji wewnętrznej i dialogu na linii pracownicy–zarząd, intensyfikację zarządzania zasobami pracy. Poziom zaawansowany, jako agregat wcześniejszych etapów budowy SOB, dodatkowo obejmuje takie działania, jak: propagowanie idei wolontariatu pracowniczego, budowę ścieżek kariery i programów szkoleniowych dla pracowników (*talent management*). Obecnie wiele tych działań może



być usprawnionych za pomocą następujących narzędzi: kampanii informacyjnych skierowanych do pracowników na każdym poziomie organizacyjnym danej instytucji finansowej, różnego rodzaju spotkania, szkolenia – realizowane głównie przez działy PR i HR, wewnętrzne blogi, listy mailingowe, intranet, bazy danych, grupy robocze, raporty wewnętrzne.

Właściwe i systematyczne publikowanie raportów rocznych i okresowych sprawozdań finansowych jest istotne dla akcjonariuszy i właścicieli instytucji finansowych. W przypadku tej grupy interesariuszy na poziomie prawnym najważniejsze staje się przestrzeganie przepisów prawa krajowego i regulacji międzynarodowych w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej. Na poziomie etycznym ważne jest dążenie do powiększania majątku akcjonariuszy oraz sprawiedliwy podział zysków. O świadomym bądź nieświadomym angażowaniu się instytucji finansowych w SOB można mówić w przypadku, gdy podmioty te: na bieżąco przekazują informacje biznesowe do publicznej wiadomości, uwzględniają prawa i interesy innych niż akcjonariusze grup interesów, deklarują i przestrzegają zasad ładu korporacyjnego, stosują dobre praktyki. Wzmocnienie tych działań może nastąpić poprzez właściwe stosowanie takich narzędzi, jak: spotkania z agencjami ratingowymi, systematyczne ogłaszanie wyników kwartalnych i organizowanie spotkań – konferencji, mających na celu omówienie tych wyników, przygotowywanie *roadshows*, prezentacji na Giełdzie Papierów Wartościowych (jeśli podmioty są notowane na GPW), prowadzenie serwisów informacyjnych przeznaczonych dla akcjonariuszy.

Dla klientów banków oraz zakładów ubezpieczeniowych ważna staje się jasna i przejrzysta informacja oraz edukacja w zakresie produktów finansowych. Instytucje finansowe, jako przykład podmiotów publicznego zaufania, są zobligowane do etycznego traktowania klientów i przestrzeganie przepisów prawa. W ramach SOB ważne jest, aby instytucje finansowe czynnie wspierały edukację finansową swoich klientów. Cel ten możliwy jest do osiągnięcia przy zastosowaniu narzędzi informatycznych, głównie poprzez: serwisy edukacyjne, strony internetowe banków, kampanie marketingowe oraz organizowanie konferencji i seminariów poświęconych tematyce finansowej.

W przypadku działań na rzecz społeczeństwa, największe znaczenie w budowie strategii SOB ma obecnie działalność sponsorska, która skłania instytucje finansowe do współfinansowania wielu przedsięwzięć sportowych, kulturalnych (mecenat sztuki) oraz społecznościowych. Zaawansowany SOB przejawia się między innymi prowadzeniem długotrwałych projektów o charakterze filantropijnym, powoływaniem Fundacji, które często prowadzą działalność prospołeczną w zakresie edukacji, kultury, dobroczynności i innych celów tzw. pożytku publicznego.

Podsumowując, etap prawny wiąże się przede wszystkim z przestrzeganiem przepisów prawa, krajowych i międzynarodowych regulacji i konwencji, np. prawa pracy, regulacji MOP, przepisów dotyczących sprawozdawczości finansowej, itp. Etap etyczny to przestrzeganie zasad i standardów moralnych i etycznych powszechnie akceptowalnych. Instytucję finansową można uznać za etyczną, jeśli dba o środowisko pracy, przestrzega przepisów BHP, stosuje jasną politykę kadrową, realizuje interesy spółki i dąży do powiększania majątku akcjonariuszy, odpowiednio informuje swoich klientów o szczegółach oferty produktowej. Postępowanie etyczne i przestrzeganie przepisów prawa pozwala na budowę strategii SOB.

**Tabela 1. Model SOB dla instytucji finansowych**

Grupy interesariuszy	Etapy i działania			
	Etap prawny	Etap etyczny	Etap początkowy SOB	Etap zaawansowany SOB
Pracownicy	Przestrzeganie przepisów prawa pracy oraz międzynarodowych regulacji w tym zakresie	Dbłość o środowisko pracy, przestrzeganie przepisów BHP, stosowanie jasnej polityki kadrowej, rozwój programów etycznych dla pracowników	Próby identyfikacji potrzeb pracowników, dialog, wspieranie komunikacji wewnętrznej, dążenie do zapewnienia ekonomicznej, społecznej i psychologicznej satysfakcji w miejscu pracy, intensyfikacja zarządzania zasobami pracy	Propagowanie idei SOB wśród pracowników, w tym wolontariatu pracowniczego, wdrożenie ścieżek kariery, polityka szkoleniowa, publikacja raportów SOB
Właściciele/ Akcjonariusze	Przestrzeganie przepisów krajowych oraz międzynarodowych regulacji w zakresie sprawozdawczości finansowej	Realizacja interesu spółki, powiększanie majątku akcjonariuszy, sprawiedliwy udział w podziale zysków	Bieżące przekazywanie informacji, uwzględnianie praw i interesów innych niż akcjonariusze grup interesów, zaangażowanych w funkcjonowanie spółki	Prowadzenie jasnej i przejrzystej polityki informacyjnej wobec akcjonariuszy oraz pozostałych grup interesariuszy, jeśli chodzi o strategię działania, stosowanie dobrych praktyk oraz zasad ładu korporacyjnego, publikacja raportów SOB



**cd. tabeli 1**

Grupy interesariuszy	Etap i działania			
	Etap prawny	Etap etyczny	Etap początkowy SOB	Etap zaawansowany SOB
Klienci	Przestrzeganie przepisów krajowych oraz międzynarodowych regulacji w zakresie produktów finansowych	Informowanie klientów o szczegółach oferty produktowej	Dbalność o świadomość finansową klientów, świadczenie usług dodatkowych związanych z pośrednictwem finansowym	Czynne wspieranie edukacji finansowej klientów, wprowadzanie produktów zrównoważonych społecznie, publikacja raportów SOB
Spółeczeństwo/ Społeczności lokalne	Przestrzeganie prawa	Postępowanie etyczne wobec społeczeństwa jako całości	Podejmowanie działań na rzecz społeczeństwa, działalność charytatywna i filantropijna, wspieranie społeczności lokalnych, dialog społeczny	Działalność filantropijna i sponsorska długookresowa, tworzenie Fundacji charytatywnych, współpraca z organizacjami pozarządowymi, publikacja raportów SOB

Źródło: opracowanie własne.

W początkowym stadium do najważniejszych inicjatyw zalicza się: działania mające na celu budowę dialogu i komunikacji między pracownikami wewnątrz instytucji, dążenie do ekonomicznej, społecznej i psychologicznej satysfakcji pracowników, intensyfikacji zarządzania zasobami pracy, bieżące przekazywanie i upublicznianie informacji finansowych akcjonariuszom i potencjalnym inwestorom, dbalność o świadomość finansową klientów, jak również podejmowanie działań na rzecz społeczeństwa, działalność charytatywna i filantropijna, wspieranie społeczności lokalnych, rozpowszechnianie dialogu społecznego.

Na poziomie zaawansowanej SOB działania o charakterze społecznym są widoczne we wszystkich obszarach funkcjonowania danej instytucji finansowej. Należą do nich m.in. ścieżki karier dla pracowników, propagowanie idei wolontariatu pracowniczego, prowadzenie jasnej i przejrzystej polityki informacyjnej wobec akcjonariuszy oraz pozostałych grup interesariuszy, stosowanie dobrych praktyk oraz zasad ładu korporacyjnego, czynne wspieranie edukacji finansowej, prowadzenie działalności charytatywnej, społecznej o charakterze długookresowym, publikowanie raportów społecznych.

Według modelu, którego syntezę zawiera tabela 2, można zbudować system punktacji pozwalający na ewaluację działań podejmowanych przez instytucje finansowe w Polsce.

**Tabela 2. System punktowy modelu SOB dla instytucji finansowych**

Grupy interesariuszy	Etapy i działania			
	Etap prawny	Etap etyczny	Etap początkowy SOB	Etap zaawansowany SOB
Pracownicy	5	7	9	10
Właściciele/ Akcjonariusze	3	5	7	9
Klienci	3	5	6	8
Społeczeństwo/ Społeczności lokalne	4	8	13	18
Suma	15	25	35	45

Punktacja:

0–15: wymagane prawem minimum, przedsiębiorstwa są zobligowane do przestrzegania przepisów prawa i regulacji krajowych i międzynarodowych. Największe znaczenie na tym poziomie ma polityka przedsiębiorstwa wobec pracowników, wiąże się ona bowiem z potrzebą „przyciągnięcia” i zatrzymania w firmie zasobów ludzkich. Przestrzeganie prawa jest ważne również dla opinii publicznej, klientów oraz właścicieli/akcjonariuszy;

16–25: kierowanie się zasadami etycznymi w prowadzeniu działalności gospodarczej ważne jest szczególnie w budowie właściwej strategii wobec społeczeństwa jako grupy interesariuszy, dla której standardy moralne i etyczne mają największe znaczenie;

26–35: wprowadzenie podstawowych narzędzi z zakresu społecznej odpowiedzialności, do których należą m.in. inicjatywy mające na celu usprawnienie komunikacji wewnętrznej między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi: intranet, fora dyskusyjne, listy mailingowe, programy szkoleniowe i spotkania realizowane przez działy zarządzania zasobami pracy, strony internetowe instytucji finansowych, na których publikowane są aktualne raporty i analizy finansowe przeznaczone dla inwestorów i akcjonariuszy. Jednakże działania w ramach SOB mają największe znaczenie dla społeczeństwa, głównie ze względu na podejmowane działania o charakterze filantropijnym, sponsorskim skierowane do społeczeństwa. Na etapie początkowym SOB mają charakter pojedynczych i krótkookresowych programów. Wobec swoich klientów wszystkie instytucje stosują podobną politykę, ze względu na konkurencję i wymagania rynku, oferując im produkty o zbliżonych parametrach, stosując te same praktyki, mające na celu budowę zaufania klientów;

36–45: SOB jest widoczna we wszystkich przejawach działalności instytucji finansowej. W odniesieniu do pracowników, za działania świadczące o zaawansowanej społecznej odpowiedzialności uznać można wdrażanie w instytucjach finansowych ścieżek kariery, programów *talent management*, rozbudowanej polityki szkoleniowej oraz propagowanie wśród pracowników idei wolontariatu pracowniczego. Wobec akcjonariuszy istotnym elementem świadczącym o zaawansowanej SOB staje się stosowanie dobrych praktyk oraz przestrzeganie zasad ładu korporacyjnego. Banki i zakłady ubezpieczeń powinny dbać również o edukację ekonomiczną (finansową) swoich klientów oraz społeczeństwa. Działania o charakterze filantropijnym, sponsorskim skierowane do społeczeństwa mają charakter długookresowych i powtarzalnych programów. Ważną rolę w komunikacji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej, odgrywają raporty poświęcone SOB, zawierające przegląd najważniejszych inicjatyw społecznie odpowiedzialnych, podejmowanych przez publikujące je organizacje. Podejmowane działania na etapie zaawansowanej SOB wzmacniają pozytywny odbiór danej instytucji wśród wszystkich grup interesariuszy.

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Podsumowanie

Niniejszy artykuł jest próbą określenia stanu rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu wśród instytucji finansowych w Polsce. Przedstawiono w nim genezę oraz definicje SOB, argumenty zwolenników i przeciwników tej koncepcji, a także próbę konstrukcji modelu SOB dla instytucji finansowych.

Z roku na rok stopniowo wzrasta zaangażowanie instytucji finansowych w wielu obszarach SOB, odpowiednio kształtują swoje relacje:

- z klientami – oferując odpowiednio dostosowaną i szeroką ofertę produktową, prowadząc działalność informacyjną i edukacyjną,
- z pracownikami – dbając o ich rozwój (szkolenia, ścieżki kariery), a także zwiększając ich zaangażowanie w wielu akcjach charytatywnych, głównie poprzez wolontariat pracowniczy,
- z akcjonariuszami – przestrzegając zasad ładu korporacyjnego, stosując dobre praktyki, publikując regularnie dane finansowe istotne z punktu widzenia inwestorów,
- ze społeczeństwem – poprzez działalność sponsoringową i charytatywną, powołując Fundacje, itp.

Korzyści, a także i koszty płynące z działań społecznie odpowiedzialnych zależą od wielu różnych czynników: m.in. rodzaju, jakości programu SOB, poziomu zaangażowania uczestników w ich realizację, odbiór społeczny. Wśród głównych korzyści można wyróżnić przede wszystkim poprawę reputacji, lojalności klientów, wzrost satysfakcji i zaangażowania pracowników, lepsze relacje z inwestorami, mediami itd.

Autorski model SOB stwarza możliwości analizy działań podejmowanych przez polskie instytucje finansowe, kładąc szczególny nacisk na budowę przez nie właściwych relacji z pracownikami, właścicielami/akcjonariuszami, klientami oraz społecznościami lokalnymi.

### 4. Bibliografia

1. Bakan J., Korporacja. Patologiczna pogoń za zyskiem i władzą, Wydawnictwo Lepszy Świat, Warszawa 2006.
2. Blair M. M., Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century, The Brookings Institution, Washington 1995.
3. Coase R., The Nature of the Firm, w: The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development, red. O. E. Williamson, S. G., Winter, Oxford University Press, Nowy Jork 1937.

4. Donaldson T., Preston L. E., The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, „Academy of Management Review”, 1995, Vol. 80.
5. Frederick W. C., Davis K., Post J. E., Corporate Social Responsibility and Business Ethics, wyd. 6, McGraw-Hill Publishing Company, New York 1988.
6. Friedman M., Friedman R., Free to Choice, Nowy Jork 1981.
7. Friedman M., The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, „New York Times Magazine” z 13 września 1970 r.
8. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
9. Guidance on Corporate Social Responsibility Management and Reporting for the Financial Services Sector, [www.abi.org.uk/FORGE/](http://www.abi.org.uk/FORGE/), 2002.
10. Hopkins M., A Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age, Macmillan, UK, 1998, [www.mhcinternational.com/glossary](http://www.mhcinternational.com/glossary)
11. Inny wymiar biznesu, „Gazeta Prawna” z 22 grudnia 2007 r., [www.bankier.pl](http://www.bankier.pl)
12. Jackson J. R., Miller R. L., Miller S. G., Business & Society. Managing Social Issues, West Publishing Company, New York 1997.
13. Jeżowski P. (red.), Ekonomiczne problemy ochrony środowiska i rozwoju zrównoważonego w XXI wieku, SGH, Warszawa 2007.
14. Kołodkiewicz I. (red.), Grupy Kapitałowe w Polsce, Difin, Warszawa 1998.
15. Koncepcja CSR: fundamentalna zmiana w działaniu przedsiębiorstw czy chwilowa moda, [www.bankier.pl](http://www.bankier.pl), 24 lipca 2007 r.
16. Realizacja partnerstwa na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: uczy-nienie Europy liderem w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw, Komunikat Komisji Wspólnot Europejskich Nr 52006DC0136 z 22 marca 2006 r.
17. Rojek-Nowosielska M., Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsię-biorstw, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2006.
18. Rybak M., Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
19. System finansowy w Polsce, red. B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
20. Walczak-Duraj D., Ład etyczny w gospodarce rynkowej. Doświadczenia polskiej transformacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2002.

## **Kluczowe czynniki rozwoju rynku samochodów osobowych w Polsce w latach 1998–2007**

### **1. Wprowadzenie**

Istotny wpływ na polską gospodarkę ma zarówno przemysł motoryzacyjny, jak również rynek samochodów osobowych. Od końca lat 90. nastąpił znaczący rozwój inwestycji motoryzacyjnych w Polsce, co było związane m.in. z atrakcyjną ofertą Specjalnych Stref Ekonomicznych. Wiele największych światowych koncernów ulokowało na polskim rynku zarówno fabryki wytwarzające komponenty do produkcji aut (np. Bosch, Delphi), jak również zakłady, w których powstawały samochody osobowe (np. Fiat, GM). Należy zaznaczyć, że produkcja ta była przeznaczona nie tylko na rynek polski, ale przede wszystkim na rynki europejskie<sup>1</sup>. Omawiane inwestycje stworzyły nowe miejsca pracy i zwiększyły produkcję krajowego przemysłu, co w konsekwencji wpłynęło na wzrost dochodów w budżecie państwa.

Wpływ rynku samochodów osobowych na polską gospodarkę zależy również od przeznaczenia pojazdów. Wyodrębnia się tu:

- samochody osobowe jako narzędzie pracy – są to głównie auta zakupione przez przedsiębiorstwa do transportu towarów (np. duże przedsiębiorstwa mające przedstawicieli handlowych dystrybuujących drobne towary, małe przedsiębiorstwa handlowo-usługowe) i osób (np. przedsiębiorstwa tak-sówkarskie). Samochody te pełnią w gospodarce bardzo ważną funkcję logistyczną, wspomagającą obieg dóbr i usług,
- samochody osobowe jako środek transportu – można tu wyróżnić auta należące do osób fizycznych oraz pojazdy należące do przedsiębiorstw, pełniące często również funkcję reprezentacyjną i wykorzystywane do celów prywatnych pracowników.

Czynnikiem warunkującym kondycję polskiej gospodarki jest również import samochodów, głównie używanych.

W prezentowanej pracy podjęto próbę identyfikacji kluczowych czynników warunkujących funkcjonowanie rynku samochodów osobowych w Polsce w latach 1998–2007.

---

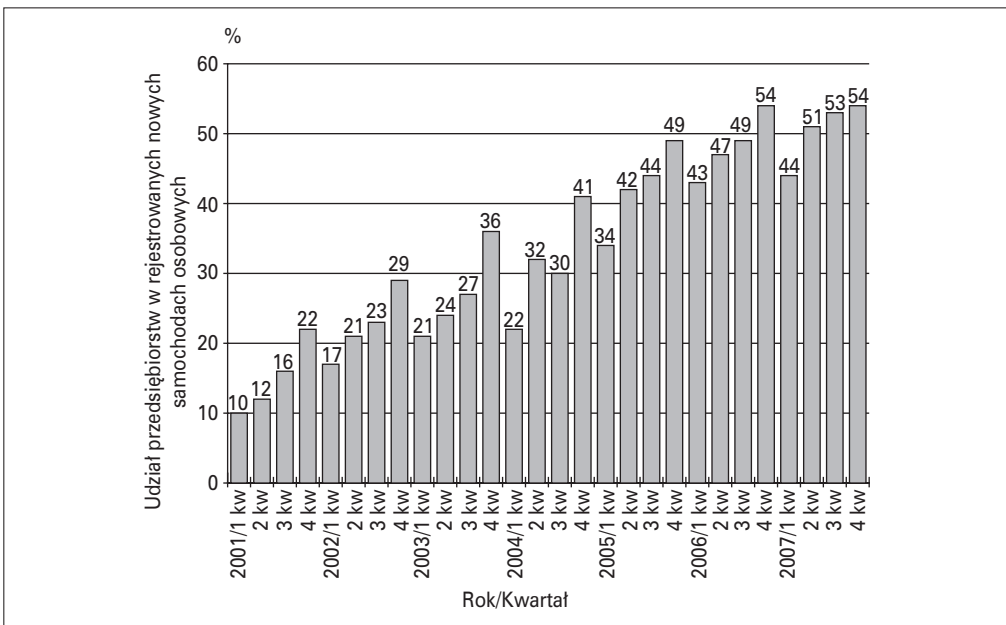
<sup>1</sup> J. Krzak, Skutki akcesji Polski do UE dla branży samochodowej, Kancelaria Sejmu. Biuro Studiów i Ekspertyz, 3/2004, Nr 224.

## 2. Regulacje prawne warunkujące dystrybucję i transakcje na rynku samochodów osobowych

Budżet państwa posiada dochody zarówno z tytułu zakupu samochodów osobowych (podatek VAT, akcyza, cło, opłata ekologiczna), jak również dochody wynikające z ich bieżącej eksploatacji (akcyza i podatek VAT od paliw, podatek VAT od usług serwisowych, części zamiennych etc.).

Samochody osobowe są sprzedawane w Polsce osobom fizycznym i przedsiębiorstwom. W przypadku nowych aut osobowych, od 2001 roku można zauważyć wzrost udziału pojazdów rejestrowanych na przedsiębiorstwa (rysunek 1) i w konsekwencji spadek udziału samochodów rejestrowanych na osoby fizyczne. W 2007 roku około 50% nowych aut zostało zarejestrowanych na przedsiębiorstwa, z czego około 65% należało do przedsiębiorstw leasingowych i wynajmu długoterminowego<sup>2</sup>.

**Rysunek 1. Udział przedsiębiorstw w rejestrowanych nowych samochodach osobowych w latach 2001–2007\* (w %)**



Dane uwzględniają samochody osobowe oraz samochody osobowe z homologacją ciężarową. Pojazdy rejestrowane na przedsiębiorstwa nie posiadające osobowości prawnej nie zostały wykazane po stronie przedsiębiorstw.

Źródło: SAMAR, Polski rynek motoryzacyjny, Konwencja Polskich Dealerów Samochodów 2008, Polska Izba Motoryzacji, Warszawa 17–18 listopada 2008 r.

<sup>2</sup> SAMAR, Polska: Rejestracje firmowe na koniec 2007 roku, „Wiadomości” z 28 lutego 2008 r., [http://www.samar.pl/\\_/\\_la/pl/\\_ac/sec,4/new/15492/\\_Polska-Rejestracje-firmowe-na-koniec-2007-roku.html](http://www.samar.pl/_/_la/pl/_ac/sec,4/new/15492/_Polska-Rejestracje-firmowe-na-koniec-2007-roku.html)

Osoby fizyczne kupują nowe auta najczęściej za gotówkę lub na kredyt<sup>3</sup>. W przypadku przedsiębiorstw zakup nowych samochodów jest finansowany głównie przez firmy leasingowe lub wynajmu długoterminowego, co oznacza, że samochody te są własnością np. firmy leasingowej, a ich użytkownikiem w okresie trwania umowy leasingowej pozostaje inna osoba prawna. Należy zaznaczyć, że w ostatnich latach obserwujemy dynamiczny rozwój przedsiębiorstw zarządzających i finansujących floty samochodowe<sup>4</sup>.

Do najistotniejszych zmian regulacji prawnych dotyczących rynku motoryzacyjnego w Polsce w okresie 1998–2007 należy zaliczyć: wprowadzenie GVO oraz zmiany dotyczące: cła przywozowego, podatku VAT, homologacji ciężarowej, akcyzy, rejestracji pojazdów i opłaty ekologicznej.

Rozporządzenie Komisji Europejskiej 1400/2002 (tzw. GVO), wprowadzające nowe zasady wyłączeń blokowych w motoryzacji, zaczęło obowiązywać w Polsce od końca stycznia 2003 roku. Spowodowało ono duże zmiany w systemie dystrybucji samochodów, części i usług motoryzacyjnych oraz wprowadziło nowe warunki funkcjonowania firm motoryzacyjnych<sup>5</sup>:

- *ograniczyło prawo ingerencji koncernów samochodowych w sprawy dotyczące sprzedaży ich aut w salonach i serwisowania samochodów. Pojawiła się możliwość sprzedaży wielu marek samochodów w jednym salonie ...*,
- *w istotny sposób wzmocniło pozycję konkurencyjną niezależnych uczestników rynku, którzy zyskali prawo do niedyskryminowanego dostępu do informacji technicznej, narzędzi oraz szkoleń<sup>6</sup>.*

GVO przyniosło wiele korzyści zarówno konsumentom, jak również niezależnym i autoryzowanym dealerom/serwisom<sup>7</sup>. Poprzez ograniczenie prawa ingerencji koncernów samochodowych dealerzy mogli zaoferować klientom większy wybór aut nowych, a wzrost liczby warsztatów wpłynął na obniżenie cen ich usług.

Można również stwierdzić: *że przepisy GVO, które odbiegają od prawa ogólnego 2790/99 i prawa precedensowego, można uznać za zbyt surowe, zbyt złożone lub zbędne<sup>8</sup>.*

W związku z planowanym przystąpieniem do Unii Europejskiej, od 1998 roku Polska rozpoczęła realizację harmonogramu redukcji stawek celnych. Zerowa stawka

<sup>3</sup> M. Jaworski, W 2008 r. na kredyt kupimy do 100 tys. nowych aut, „Gazeta Prawna” z 13 czerwca 2008 r., [http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/20235,w\\_2008\\_r\\_na\\_kredyt\\_kupimy\\_do\\_100\\_tys\\_nowych\\_aut.html](http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/20235,w_2008_r_na_kredyt_kupimy_do_100_tys_nowych_aut.html)

<sup>4</sup> W. Wikiel, Bogactwo wyboru, „EuroFlota”, 2007, Nr 11, <http://www.euroflota.pl/temat.php?id=2528>

<sup>5</sup> R. Bielecki, GVO/BER i R2RC, autocentrum.pl, 26 sierpnia 2008 r., [http://www.autocentrum.pl/go/255\\_GVOBER\\_i\\_R2RC\\_5\\_320674533.html](http://www.autocentrum.pl/go/255_GVOBER_i_R2RC_5_320674533.html)

<sup>6</sup> *Ibidem.*

<sup>7</sup> *Ibidem.*

<sup>8</sup> M. Konieczny, Czy będzie nowe GVO? Raport ewaluacyjny KE. O krok od nowego prawa, Konwencja Polskich Dealerów Samochodów 2008, Polska Izba Motoryzacji, Warszawa 17–18 listopada 2008 r.



celna na samochody importowane z UE została wprowadzona 1 stycznia 2002 roku. Na samochody spoza obszaru UE zmiana stawek celnych (z 35% do 10%<sup>9</sup>) nastąpiła od 1 maja 2004 roku, czyli od momentu wejścia Polski do UE<sup>10</sup>. Oznacza to, że w zakresie obciążeń związanych z cłem, moment akcesji był istotny jedynie w przypadku samochodów sprowadzanych spoza UE, których udział w imporcie był marginalny. Dla zdecydowanej większości importujących wiązało się to ze zniesieniem odprawy celnej na granicy, co niewątpliwie poprawiło komfort importu samochodów z obszaru UE<sup>11</sup>.

W przypadku samochodów importowanych spoza krajów UE oraz aut nowych importowanych z obszaru UE, w momencie akcesji nie nastąpiła zmiana kosztów importu związanych z podatkiem VAT (samochody nowe nabyte w krajach UE podlegają opodatkowaniu VAT na terytorium kraju, w którym będą używane). W wypadku samochodów używanych nabytych w krajach UE, importujący, który jest jednocześnie klientem finalnym, płaci podatek VAT w momencie i w miejscu zakupu (w wysokości odpowiadającej stawkom w danym kraju, które są przeważnie niższe niż w Polsce). Nie dotyczy to wyspecjalizowanych firm importujących i sprzedających samochody używane: regulacje są tu podobne jak w przypadku samochodów nowych (podatek VAT płacony jest w Polsce)<sup>12</sup>.

Do momentu akcesji było możliwe uzyskanie homologacji ciężarowej dla samochodów typu hatchback i kombi, co dawało przedsiębiorstwom prawo do 100% odpisu VAT od tych pojazdów oraz od paliwa do nich. Od 1 maja 2004 roku zaczęły obowiązywać znowelizowane przepisy, które umożliwiały przyznanie homologacji ciężarowej wyłącznie dla samochodów o nadwoziach typu van. Dodatkowo, aby nabywca mógł uzyskać prawo do 100% odpisu VAT, pojazd musiał spełniać określony odpowiednim wzorem warunek ładowności. Dla samochodów niespełniających powyższego warunku przedsiębiorstwa mogły dokonać odpisu w wysokości 50% VAT do kwoty maksymalnie 5 tys. PLN<sup>13</sup>. Kolejne ograniczenie nastąpiło 22 sierpnia 2005 roku: prawo do odliczenia 100% podatku VAT pozostało właścicielom pikapów i samochodów z jednym rzędem siedzeń<sup>14</sup>.

W związku z wejściem od 1 stycznia 2002 roku zerowej stawki celnej na import używanych samochodów osobowych z UE i nagłym wzrostem importu aut używanych<sup>15</sup>, w marcu 2002 roku został wprowadzony system restrykcyjnych stawek akcyzowych

<sup>9</sup> Stawka celna 0% obowiązywała również dla Szwajcarii, Turcji, Rumunii, Bułgarii i Mołdawii.

<sup>10</sup> J. Krzak, Sytuacja na rynku samochodów osobowych w pierwszych miesiącach członkostwa Polski w UE, Biuro Studiów i Ekspertyz Kancelarii Sejmu, 10/2004, Nr 229, [http://biurose.sejm.gov.pl/teksty\\_pdf\\_04/r-229.pdf](http://biurose.sejm.gov.pl/teksty_pdf_04/r-229.pdf)

<sup>11</sup> *Ibidem*.

<sup>12</sup> *Ibidem*.

<sup>13</sup> *Ibidem*.

<sup>14</sup> M. Pogroszewska, Szansa na powrót do samochodu z kratką, „Rzeczpospolita” z 26 września 2008 r., <http://www.rp.pl/arttykul/196054.html>

<sup>15</sup> Szczegóły o imporcie samochodów używanych zob. na s. 158 niniejszego opracowania.



obejmujących importowane samochody używane. Działanie to miało na celu ochronę krajowych producentów aut, a stawki akcyzy były uzależnione od wieku pojazdu i sięgały nawet do 65% jego wartości.

Od 1 maja 2004 roku system stawek akcyzowych prawie nie zmienił się, jednak nowelizacja przepisów wprowadziła zapis, na podstawie którego wartość podatku była obliczana na podstawie ceny nabycia samochodu, wykazanej na dowodzie zapłaty. W związku z powyższym zapisem urzędy celne zaprzestały weryfikacji przedstawianych faktur z katalogami cen aut (np. Eurotax), co w przypadku samochodów używanych, nabywanych zagranicą, stwarzało możliwość zaniżania cen pojazdów<sup>16</sup>.

W drugiej połowie 2002 roku, w celu zwiększenia ochrony krajowego rynku przed importem samochodów używanych, zostały wprowadzone obostrzenia formalne związane z rejestracją pojazdów w Polsce. Jednym z wymogów było spełnianie przez importowane auto restrykcyjnych norm emisji spalin EURO II. Wymóg ten został zniesiony 1 maja 2004 roku w związku z koniecznością dostosowania się polskich przepisów do przepisów unijnych.

Od 1 stycznia 2006 roku wprowadzono obowiązek uiszczania opłaty ekologicznej/recyclingowej w wysokości 500 PLN od samochodów wprowadzanych do obrotu w Polsce<sup>17</sup>. Celem tego działania było stworzenie budżetu umożliwiającego finansowanie utylizacji samochodów wycofywanych z eksploatacji.

### **3. Segmentacja rynku samochodów osobowych dokonywana ze względu na kategorie produktów**

Na rynku samochodów osobowych wyodrębnia się dwie podstawowe kategorie ofert: samochody nowe i używane.

Samochody nowe oferowane są na rynku pierwotnym przez producenta, importera lub ich przedstawiciela. Klient po dokonaniu transakcji kupna otrzymuje nowy pojazd z przebiegiem bliskim 0 km i z gwarancją najczęściej na 12, 24 lub 36 miesięcy (jeżeli warunki gwarancji nie precyzują maksymalnego przebiegu), który następnie rejestruje i wprowadza do ruchu drogowego.

Nowe samochody osobowe są przedmiotem obrotu na rynku pierwotnym, a następnie (jako używane) na rynku wtórnym. W przypadku zamkniętych rynków nowe auta powiększają całkowitą liczbę użytkowanych samochodów, a zmniejszają ją samochody wycofywane z eksploatacji (powypadkowe, stare).

<sup>16</sup> J. Krzak, *Sytuacja...*, *op. cit.*

<sup>17</sup> NFOŚiGW, *Oplata recyclingowa. Zwroty na podstawie spraw oczywistych*, Informacje, 2009, [http://www.nfosigw.gov.pl/site/main/aktualnosci\\_artykuly\\_odslona.php?id=1138101075](http://www.nfosigw.gov.pl/site/main/aktualnosci_artykuly_odslona.php?id=1138101075)

W przypadku samochodów używanych transakcja kupna–sprzedaży dokonywana jest na rynku wtórnym. Auta używane zostały wprowadzone do ruchu drogowego przez pierwszych właścicieli i mają one istotny przebieg. Samochody te mogą posiadać gwarancję producenta pod warunkiem, że nie minął jej okres obowiązywania, liczony od daty pierwszej transakcji sprzedaży pojazdu. Niektóre przedsiębiorstwa, pośredniczące w handlu samochodami używanymi, oferują swoim klientom gwarancje na auta używane, których okres obowiązywania jest przeważnie znacznie krótszy niż w przypadku gwarancji producenta.

Na rynkach otwartych, jak np. obszar Unii Europejskiej, można zaobserwować swobodny przepływ samochodów używanych między poszczególnymi państwami. Na proces ten mają wpływ w szczególności takie czynniki, jak: zamożność społeczeństwa, regulacje prawno-podatkowe oraz aspekt logistyczny. Oznacza to, że w krajach, w których obowiązują np. restrykcyjne przepisy podatkowe w odniesieniu do aut starych (np. z niższymi normami emisji spalin), ceny takich pojazdów na rynku wtórnym będą niższe niż ceny porównywalnych samochodów używanych w krajach sąsiednich. Jeżeli w powyższym przypadku koszty importu nie ograniczą atrakcyjności aut używanych, wówczas następuje przepływ samochodów używanych pomiędzy omawianymi krajami do momentu wyrównania się cen na ich rynkach wtórnych.

#### **4. Charakterystyka rynku nowych samochodów osobowych w Polsce w latach 1998–2007**

W latach 1998–2007 sprzedaż nowych samochodów osobowych w Polsce<sup>18</sup> znacząco zmniejszyła się (rysunek 2). Można tu wyodrębnić 3 okresy:

- lata 1998–2000: sprzedaż roczna powyżej 400 tys. aut,
- lata 2001–2004: sprzedaż roczna w przedziale 300–400 tys. aut,
- lata 2005–2007: sprzedaż roczna poniżej 300 tys. aut.

Jak można sądzić, bardzo wysoka sprzedaż w okresie 1998–2000 (a zwłaszcza w 1999 roku, w którym wielkość sprzedaży wyniosła ponad 600 tys. aut) wynikała głównie z:

- wysokiego wzrostu gospodarczego – w omawianych latach dynamika wzrostu PKB i wartości dodanej brutto wzrastała o ponad 4%<sup>19</sup> (rysunek 3),
- niskiego poziomu bezrobocia na poziomie 10–15% (rysunek 4),
- wysokiego wzrostu wynagrodzeń – w latach 1998–2000 średnia wartość wynagrodzenia brutto wzrosła (r/r) odpowiednio o: 17%, 38% i 13% (rysunek 5),

<sup>18</sup> Dane te uwzględniają samochody osobowe oraz samochody osobowe z homologacją ciężarową.

<sup>19</sup> Wzrost PKB i wartości dodanej brutto (r/r), przy założeniu stałych cen przy roku odniesienia 2000.

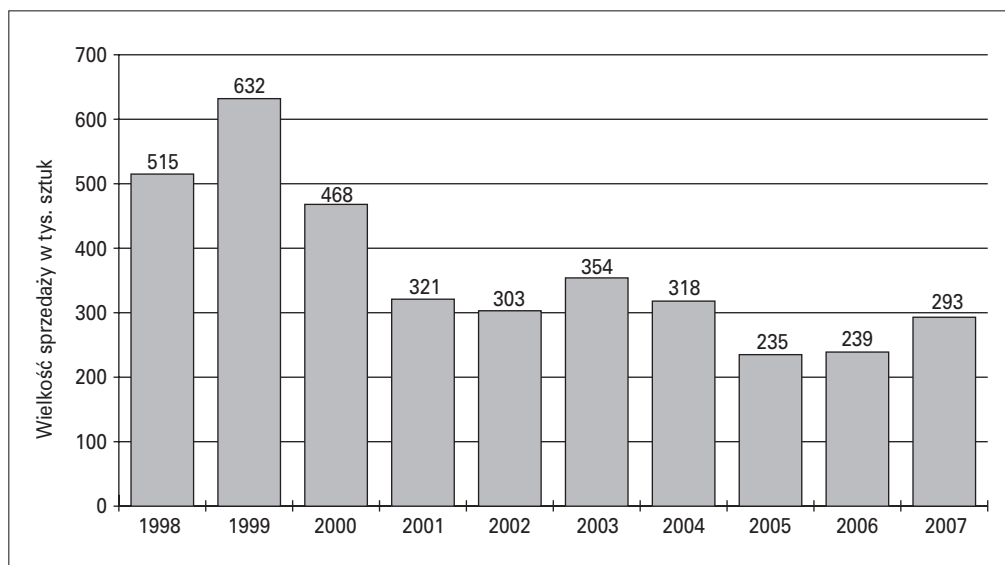
- agresywnej polityki sprzedażowej największych krajowych producentów – Fiata i Daewoo<sup>20</sup>.

Fiat oraz Daewoo miały wówczas dominującą pozycję na rynku, a ich łączny udział w sprzedaży nowych samochodów osobowych w Polsce wynosił prawie 60% (por. tabela 1). Sprzedaż obu marek stanowiły głównie najtańsze modele:

- Fiat: 126, Cinquecento, Seicento, Uno,
- Daewoo: Tico, Matiz, Polonez.

Roczna sprzedaż powyższych modeli wynosiła łącznie prawie 200 tys. aut, co stanowiło około 35% udziału w rynku.

**Rysunek 2. Sprzedaż nowych samochodów osobowych w Polsce w latach 1998–2007**



Źródło: SAMAR, Samochody nowe. Statystyka ogólnokrajowa, 1998–2007, [http://www.samar.pl/\\_/\\_la/pl/\\_ac/sec,43/rep/13/\\_Samochody-nowe-Statystyka-og%C3%B3lnokrajowa-Segmentacja-rynku.html](http://www.samar.pl/_/_la/pl/_ac/sec,43/rep/13/_Samochody-nowe-Statystyka-og%C3%B3lnokrajowa-Segmentacja-rynku.html)

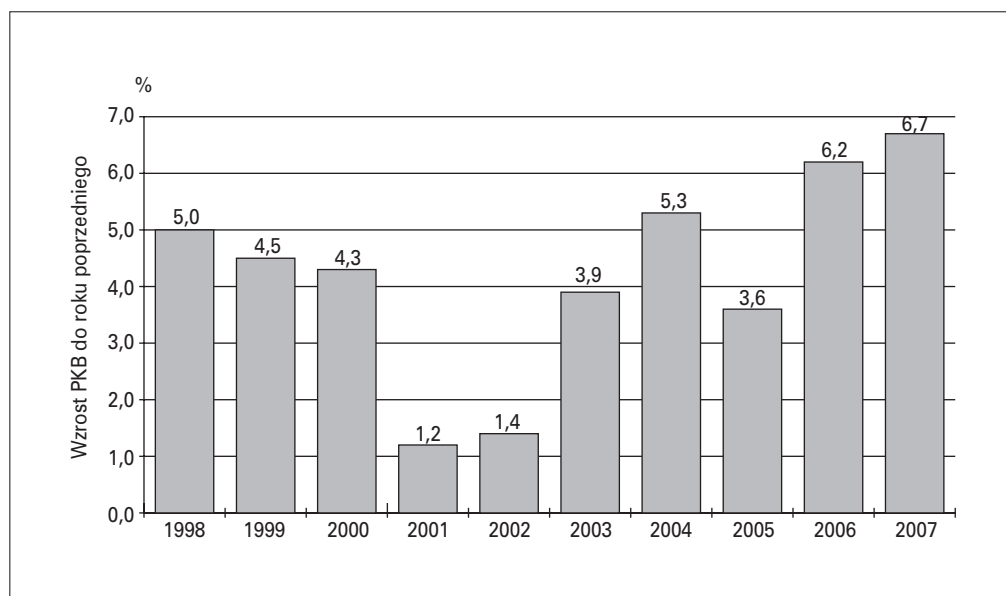
W latach 2001 i 2002 nastąpił spadek wzrostu PKB (r/r) do poziomu 1,2–1,4% (por. rysunek 3), bezrobocie wzrosło do poziomu 17,5–18% (por. rysunek 4), a wzrost wynagrodzeń brutto (r/r) zmniejszył się do poziomu 7% i 3% (por. rysunek 5). Dodatkowo na obniżenie wielkości sprzedaży nowych samochodów osobowych wpłynęły 2 czynniki: bankructwo Daewoo<sup>21</sup> i wzrastająca wielkość importu samochodów

<sup>20</sup> J. Krzak, *Sytuacja...*, *op. cit.*

<sup>21</sup> *Ibidem.*

używanych (por. rysunek 6)<sup>22</sup>. W rezultacie sprzedaż wymienionych modeli znacząco zmniejszyła się, obniżając całkowitą wielkość sprzedaży nowych samochodów osobowych do poziomu około 300–320 tys. aut rocznie (por. rysunek 2). Udział obu marek w rynku nowych samochodów osobowych obniżył się do poziomu 23% w 2002 roku (por. tabela 1), a średnia ważona cena katalogowa brutto (r/r) wszystkich pojazdów nowych wzrosła w latach 2001 i 2002 o 15% i 10% (rysunek 7).

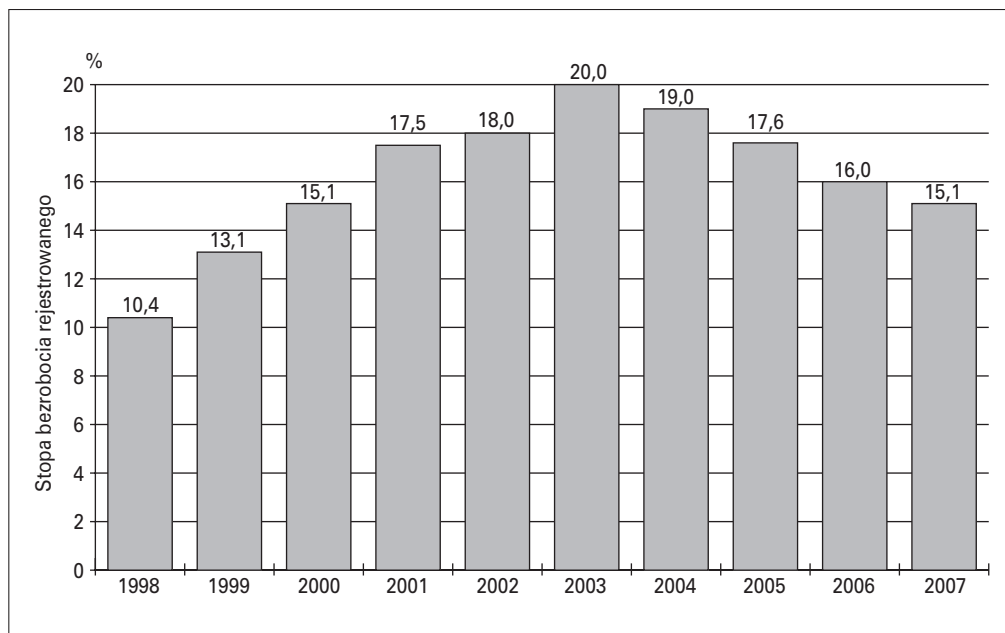
**Rysunek 3. Wzrost PKB i wartości dodanej brutto w porównaniu z rokiem poprzednim w latach 1998–2007 (ceny stałe przy roku odniesienia 2000) (w %)**



Źródło: GUS, Statystyka krajowa, 1998–2007, <http://www.stat.gov.pl>

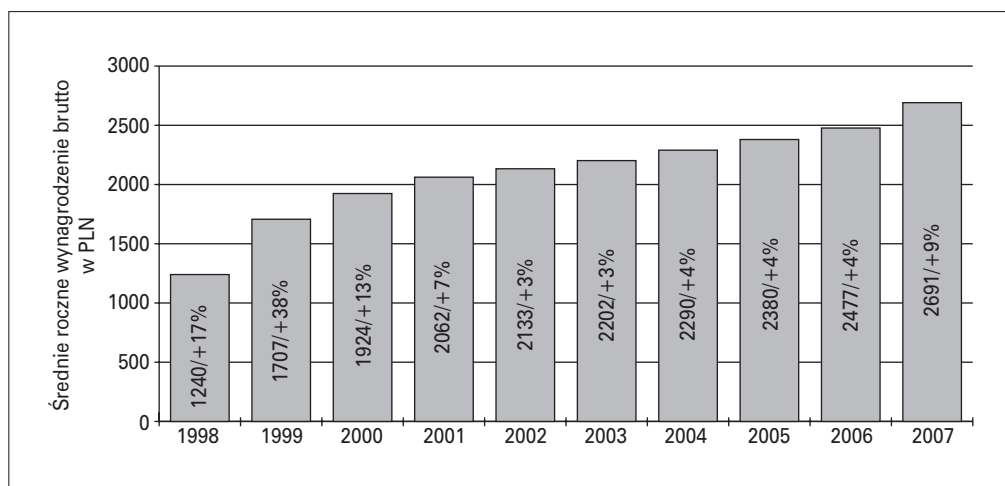
<sup>22</sup> Zob. s. 160 niniejszego opracowania.

**Rysunek 4. Stopa bezrobocia rejestrowanego: udział liczby bezrobotnych zarejestrowanych do liczby cywilnej ludności aktywnej zawodowo w latach 1998–2007 (stan na koniec grudnia danego roku) (w %)**



Źródło: GUS, Statystyka krajowa, 1998–2007, <http://www.stat.gov.pl>

**Rysunek 5. Średnie roczne wynagrodzenie brutto w Polsce w PLN oraz jego wzrost r/r w latach 1998–2007**



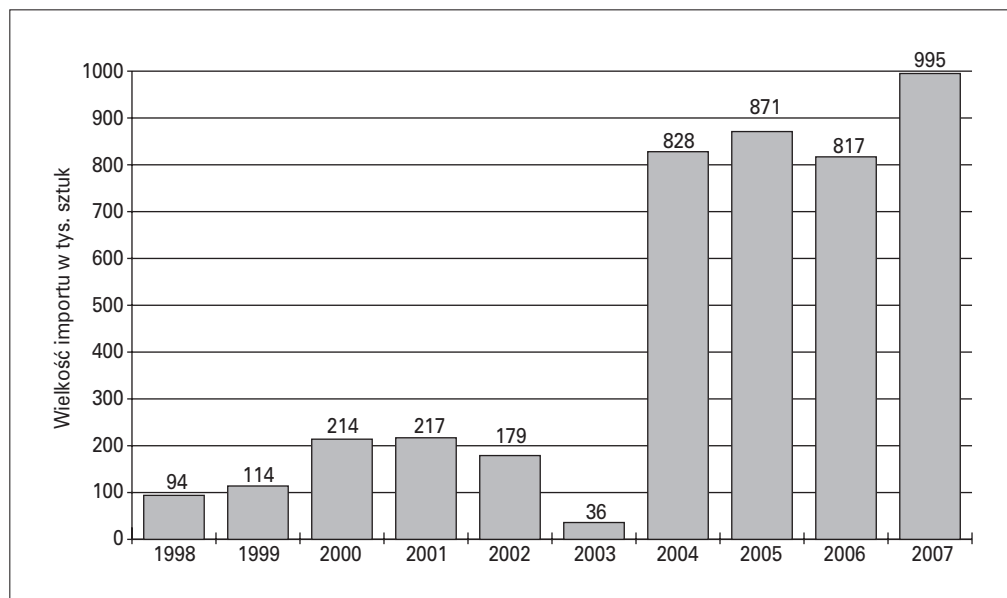
Źródło: GUS, Statystyka krajowa, 1998–2007, <http://www.stat.gov.pl>

**Tabela 1. Udział marek w rynku nowych samochodów osobowych w Polsce w latach 1998–2007 (w %)**

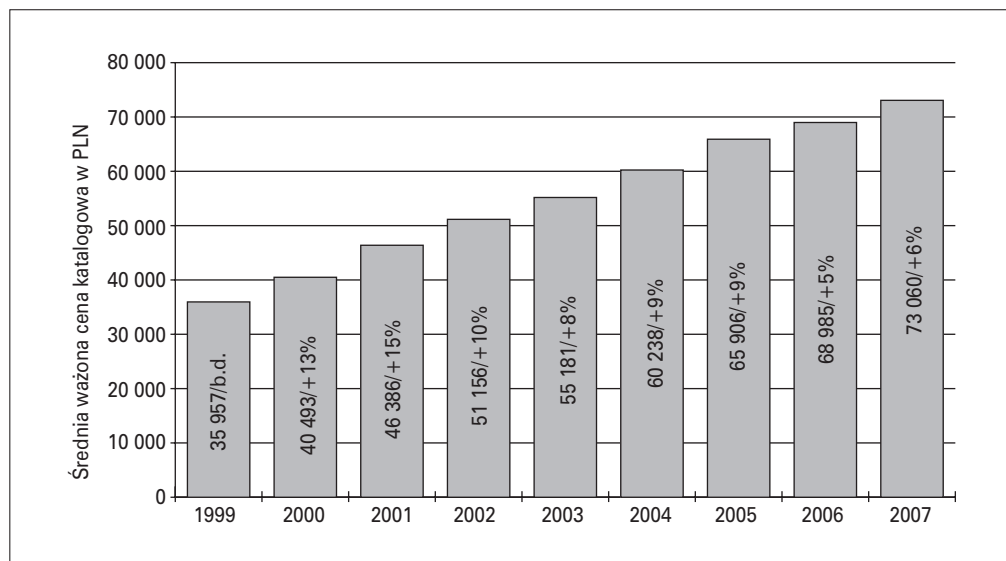
Marka/Rok	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Toyota	3	2	3	5	8	10	11	11	12	12
Skoda	6	7	8	11	12	12	12	12	12	11
Fiat	29	27	26	23	17	17	17	10	10	9
Opel	8	9	9	9	9	10	10	10	10	9
Ford	5	4	4	3	6	7	9	8	7	7
Volkswagen	3	3	4	6	7	5	5	5	6	7
Peugeot	2	3	4	6	8	8	6	6	6	6
Renault	5	5	6	9	10	11	9	7	6	6
Citroen	2	2	2	3	4	4	4	6	5	5
Honda	2	2	1	1	2	2	3	4	4	4
Kia	0	1	1	1	1	1	1	2	2	3
Seat	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3
Nissan	2	1	2	2	2	3	2	3	3	3
Hyundai	1	1	2	1	0	0	1	1	1	2
Daewoo	27	28	22	12	6	2	1	0	0	0
Pozostałe	3	3	3	5	6	6	7	12	12	13

Długość paska w komórce pokazuje udział danej marki w rynku nowych samochodów osobowych w poszczególnych latach, gdzie minimum = 0% a maksimum = 40% udziału w rynku.

Źródło: SAMAR, Samochody nowe, Statystyka ogólnokrajowa, 1998–2007, <http://www.samar.pl>

**Rysunek 6. Import używanych samochodów osobowych do Polski w latach 1998–2007**

Źródło: Ministerstwo Finansów, Służba Celna, 2001–2007, <http://www.mofnet.gov.pl>, SAMAR, Samochody używane, 199–2007, <http://www.samar.pl>

**Rysunek 7. Średnia ważona cena katalogowa brutto w PLN nowych samochodów osobowych sprzedawanych w Polsce oraz jej wzrost r/r w latach 1999–2007**

Źródło: SAMAR, Polski rynek motoryzacyjny, Konwencja Polskich Dealerów Samochodów 2008, Polska Izba Motoryzacji, Warszawa 17–18 listopada 2008 r.

W 2003 roku<sup>23</sup>:

- zmniejszyła się wielkość importu używanych samochodów osobowych (por. rysunek 6),
- wzrosła dynamika PKB i wartości dodanej brutto (r/r) do poziomu 3,9% (por. rysunek 3),
- przedsiębiorstwa, przewidując wzrost koniunktury gospodarczej, rozpoczęły modernizację lub powiększanie parku samochodowego,
- zwiększył się popyt gospodarstw domowych na samochody osobowe, m.in. na skutek malejących cen ofert kredytowych banków.

W rezultacie wielkość sprzedaży samochodów nowych w 2003 roku wzrosła do poziomu 354 tys. aut (por. rysunek 2).

W marcu i kwietniu 2004 roku miesięczna sprzedaż nowych samochodów osobowych w Polsce wzrosła z około 30 tys.<sup>24</sup> do 39–45 tys. aut (por. rysunek 8). Wiązało się to przede wszystkim z<sup>25</sup>:

<sup>23</sup> J. Krzak, Sytuacja..., *op. cit.*

<sup>24</sup> Pomijając wahania sezonowe: spadek w okresie wakacyjnym i wzrost pod koniec roku (wyprzedaże starego rocznika).

<sup>25</sup> J. Krzak, Sytuacja..., *op. cit.*

- planowanym wejściem w życie od 1 maja 2004 roku nowelizacji przepisów, istotnie ograniczających populację nowych samochodów osobowych z homologacją ciężarową, od których przedsiębiorstwa mogły dokonywać 100% odpisu podatku VAT<sup>26</sup>. W rezultacie, przedsiębiorstwa przyspieszały zakup samochodów, aby zdążyć przed datą wprowadzenia niekorzystnych dla nich przepisów,
- rosnącymi obawami (przede wszystkim gospodarstw domowych) dotyczącymi wzrostu cen nowych samochodów osobowych, ponieważ importerzy zmierzali do wyrównania cen samochodów sprzedawanych w krajach Unii Europejskiej. Pomimo że od marca 2003 roku do marca 2004 roku średnie ceny detaliczne samochodów w Polsce wzrosły o 9,6%, to wciąż pozostawały niższe o około 18% w porównaniu ze średnimi cenami detalicznymi w strefie euro<sup>27</sup>. Należy tu zaznaczyć, że do lutego 2004 roku nastąpił istotny wzrost kursu PLN/EUR, co dodatkowo zwiększało omawiane różnice cen.

W tej sytuacji wiele gospodarstw domowych, zachęcanych przez kampanie informacyjne dealerów i importerów oraz przez zmniejszający się koszt kredytu, decydowało się na przyspieszony zakup samochodu, dokonywany przed sugerowanymi podwyżkami.

Od maja 2004 roku sprzedaż nowych samochodów osobowych w Polsce gwałtownie zmniejszyła się, ponieważ<sup>28</sup>:

- duża część klientów planujących nabycie nowego auta po 1 maja 2004 roku, dokonała transakcji zakupu pojazdu przed akcesją,
- nastąpił znaczący wzrost wielkości importu samochodów używanych z Europy Zachodniej, które stanowiły istotną konkurencję dla aut nowych. Po 1 maja 2004 roku uległy zmianie przepisy w zakresie spełniania restrykcyjnych norm emisji spalin EURO II, co umożliwiło import starszych i tańszych aut używanych,
- po omawianych podwyżkach ceny samochodów nowych były zbyt wysokie w porównaniu z siłą nabywczą Polaków. W 2004 roku średnie roczne wynagrodzenie brutto w Polsce (r/r) wzrosło o 4% (por. rysunek 5), a średnia ważona cena katalogowa brutto samochodu nowego (r/r) zwiększyła się aż o 9% (por. rysunek 7). W konsekwencji w 2004 roku sumaryczna wielkość sprzedaży nowych samochodów osobowych była niższa w porównaniu z rokiem poprzednim (por. rysunek 2).

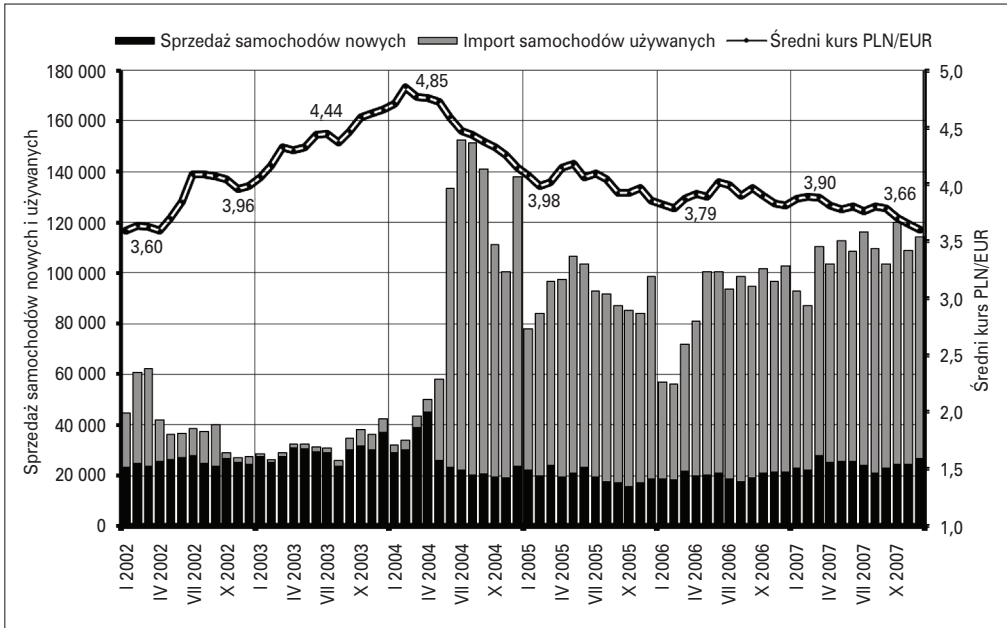
<sup>26</sup> Szczegóły zob. na s. 150 i n.

<sup>27</sup> PricewaterhouseCoopers, New car prices in the UK rise 5.3%, News releases 7 kwietnia 2004 r., <http://www.ukmediacentre.pwc.com/content/detail.asp?newsAreaID=2&ReleaseID=876&page=&subjectID=&prnf=1>

<sup>28</sup> J. Krzak, Sytuacja..., *op. cit.*



**Rysunek 8. Sprzedaż nowych samochodów osobowych, import używanych aut osobowych i zmienność średniego kursu PLN/EUR w Polsce w latach 2002–2007**



Źródło: Ministerstwo Finansów, Służba Celna, 2001–2007, <http://www.mofnet.gov.pl>, SAMAR, Samochody nowe, 1998–2007. <http://www.samar.pl>, NBP, Kursy walut (średnie miesięczne), 2002–2007, <http://www.nbp.pl/kursy/archiwum/internet.xls>

Istotny wpływ na poziom sprzedaży samochodów nowych w latach 2005–2007 miały m.in. następujące czynniki:

- obowiązywanie zaostrzonych przepisów dotyczących możliwości odliczania przez przedsiębiorstwa podatku VAT od nowych samochodów osobowych<sup>29</sup>,
- spadek kursu PLN/EUR (zob. rysunek 8), wpływający na zmniejszenie cen zakupu nowych samochodów przez importerów. W konsekwencji mogli oni stosować dodatkowe rabaty dla klientów lub obniżać ceny katalogowe nowych aut,
- wysoki wzrost gospodarczy Polski (w latach 2006–2007) (zob. rysunek 3) oraz wzrost wartości bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce (zob. rysunek 9), co wpłynęło na zwiększenie zapotrzebowania na samochody nowe w gospodarce,
- utrzymująca się wysoka wielkość importu samochodów używanych (zob. rysunek 6), stanowiących tańszą alternatywę dla potencjalnych klien-

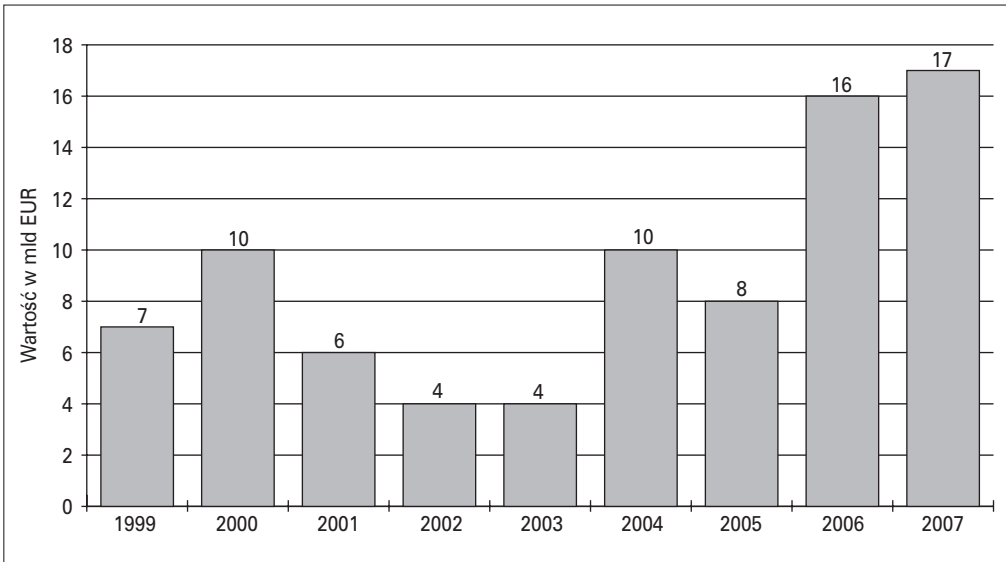
<sup>29</sup> Szczegóły zob. s. 152 niniejszego opracowania.

tów aut nowych (należy zaznaczyć, że omawiany powyżej spadek kursu PLN/EUR zwiększał siłę nabywczą polskiej waluty, co w konsekwencji umożliwiało kupno coraz młodszych (zob. rysunek 10), większych i lepiej wyposażonych aut używanych),

- zmniejszenie się stopy bezrobocia rejestrowanego (zob. rysunek 4),
- (w 2007 roku) bardzo wysoki (9%) wzrost wartości średniego wynagrodzenia brutto w Polsce (zob. rysunek 5).

Reasumując, spadek wielkości sprzedaży aut nowych w 2005 roku był spowodowany: utrzymaną się wysoką wielkością importu pojazdów używanych, wprowadzonymi zmianami w polityce podatkowej i zmniejszeniem się dynamiki wzrostu gospodarczego w Polsce. W kolejnych latach 2006–2007 zwiększyła się wielkość sprzedaży samochodów nowych, ponieważ nastąpił wysoki wzrost gospodarczy i bardzo duży wzrost płac (2007 rok), zwiększyła się wartość inwestycji zagranicznych, istotnie spadła stopa bezrobocia rejestrowanego, a spadek wartości kursu PLN/EUR był kontynuowany, umożliwiając tym samym obniżanie cen transakcyjnych samochodów nowych.

**Rysunek 9. Napływ kapitału do Polski z tytułu zagranicznych inwestycji bezpośrednich w latach 1999–2007**



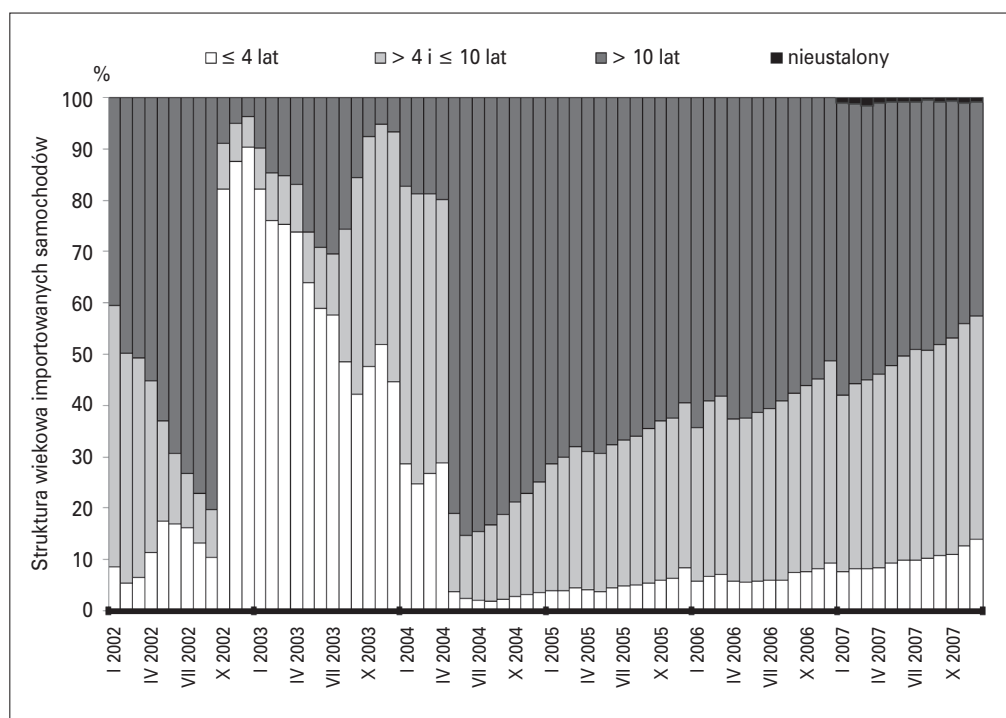
Źródło: NBP, Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce, 1999–2007, <http://www.nbp.pl>

Jak wspomniano, w okresie 1998–1999 na rynku samochodów osobowych dominowały 2 marki: Fiat i Daewoo (por. tabela 1):

- w przypadku Fiata, w latach 1998–2001 nastąpił niewielki spadek udziału w rynku, natomiast w 2002 roku znaczący do poziomu 17%. Poziom ten

utrzymywał się w latach 2003–2004, a kolejny znaczący spadek udziału w rynku do poziomu 10% zanotowano w 2005 roku. Fiat niewątpliwie był marką, która w tym okresie poniosła największą stratę udziału w rynku. Znaczna część potencjalnych klientów Fiata – klientów o względnie niskich dochodach – wybrała zapewne tańszy, importowany samochód używany, • konsekwencją problemów finansowych, a następnie bankructwa Daewoo<sup>30</sup>, było zmniejszanie się od 2002 roku jego udziału sprzedaży w rynku. Ostatnie samochody tej marki zostały sprzedane w 2004 roku.

**Rysunek 10. Struktura wiekowa samochodów osobowych importowanych do Polski w latach 2002–2007**



Źródło: Ministerstwo Finansów, Służba Celna, 2001–2007, <http://www.mofnet.gov.pl>, SAMAR, Samochody używane, 1998–2007, <http://www.samar.pl>

W latach 2005–2007 liderami pod względem udziału w rynku były marki Toyota i Skoda:

- począwszy od 2001 roku Toyota konsekwentnie zwiększała swój udział w rynku, by w latach 2006–2007 osiągnąć poziom 12%,

<sup>30</sup> J. Krzak, Sytuacja..., *op. cit.*

- w przypadku Skody wzrost udziału w rynku nastąpił w latach 1998–2002 i do 2006 roku utrzymywał się on na stabilnym poziomie, zapewniając tej marce pozycję lidera w latach 2005–2006. W 2007 roku nastąpił nieznaczny spadek jej udziału w rynku, a w konsekwencji utrata pozycji lidera.

Z danych przedstawionych w tabeli 1 możemy zaobserwować wzrost rozproszenia sprzedaży w rozbiciu na marki, w tym znaczące zwiększenie się udziału rynkowego pozostałych marek. Wśród nich można wyróżnić:

- Suzuki oraz Mitsubishi,
- Chevrolet i Dacia – nowi uczestnicy rynku,
- marki z wyższych i najwyższych segmentów takie, jak: Mercedes, Volvo, Audi, BMW, Subaru, Land Rover, Alfa Romeo, Jeep, Lexus, Dodge, Chrysler, Saab, Porsche. Wzrost sprzedaży tych marek można tłumaczyć wzrastającą zamożnością polskiego społeczeństwa (por. rysunek 5) oraz rosnącym udziałem przedsiębiorstw (w tym zagranicznych) w rejestrowanych samochodach nowych (por. rysunek 1).

Nowe samochody osobowe można podzielić na 11 segmentów<sup>31</sup>:

- segment klasy Mini (np. Fiat Seicento, Daewoo Tico) – reprezentuje najmniejsze i najtańsze nowe samochody osobowe, przeznaczone do jazdy w mieście/na krótkich dystansach,
- segment aut Małych (np. Fiat Punto, Skoda Fabia) – to również małe modele miejskie, ale w porównaniu z poprzednią klasą są większe, lepiej wyposażone i droższe. Modele te w Polsce często pełnią funkcję samochodu rodzinnego,
- klasa Kombi-Van (np. Citroen Berlingo, Renault Kangoo) – to samochody, które pomimo niewielkich rozmiarów zewnętrznych charakteryzują się dużą przestrzenią wewnętrzną, przystosowaną głównie do przewozu większych przedmiotów/towarów na niewielkie odległości,
- klasa Średnia (np. Opel Astra, Renault Megane) – to samochody rodzinne, przeznaczone zarówno do jazdy po mieście, jak i na dłuższych trasach,
- klasa Średnia-MPV (MPV – Multi Purpose Vehicle), (np. Opel Zafira, Citroen Xsara Picasso) – to segment samochodów, który powstał na bazie segmentu klasy Średniej. W autach tych dodatkowo powiększono/podwyższono wewnętrzną przestrzeń, zwiększając tym samym komfort podróżujących osób. Wielu producentów oferuje tu również dodatkowy trzeci rząd siedzeń,

<sup>31</sup> Opracowanie własne na podstawie: SAMAR, Segmentacja Rynku, Polski rynek motoryzacyjny, 2008, [http://www.samar.pl/\\_/\\_la/pl/\\_ac/sec,82/rep/586/\\_SAMAR-Definicje-Segmentacja-ryнку-samochody-osobowe.html](http://www.samar.pl/_/_la/pl/_ac/sec,82/rep/586/_SAMAR-Definicje-Segmentacja-ryнку-samochody-osobowe.html)

- Wyższa (np. Ford Mondeo, Opel Vectra) – to duże, komfortowe auta przeznaczone głównie do jazdy poza miastem. Często pełnią funkcję samochodów reprezentacyjnych dla wyższej kadry menedżerskiej,
- klasa Wyższa-MPV (np. Renault Espace, VW Sharan) – to segment samochodów, który powstał na bazie segmentu klasy Wyższej lub Executive. W autach tych dodatkowo powiększono/podwyższono wewnętrzną przestrzeń, zwiększając tym samym komfort podróżujących osób. Wielu producentów oferuje tu również dodatkowy trzeci rząd siedzeń,
- klasa Executive (np. Mercedes Klasa E, Toyota Camry) – to luksusowe i drogie samochody pełniące funkcję reprezentacyjną dla najwyższej kadry menedżerskiej. Najczęściej oferowane są w wersji nadwozia typu sedan, ale mogą również występować w wersji kombi i wówczas pełnią funkcję samochodu rodzinnego,
- Luxury (np. Mercedes Klasa S, VW Phaeton) – niewiele marek ma swoją ofertę w tym segmencie. Samochody te należą do najbardziej prestiżowych, najdroższych, największych i najbardziej luksusowych samochodów oferowanych na rynku.auta te najczęściej są wykonywane na indywidualne zamówienie klienta,
- Sport/CC (np. Porsche Boxster, Mercedes SLK) – to segment samochodów sportowo rekreacyjnych, obejmujących auta o nadwoziach typu *convertible* (składany lub zdejmowany dach) oraz *coupe* (charakterystycznie opadająca z tyłu linia dachu, nadająca autu sportowy charakter),
- SUV (SUV – Sport Utility Vehicle), (np. Porsche Cayenne, Toyota Land Cruiser) – to segment samochodów terenowo-rekreacyjnych, o wyższym prześwicie.

Spośród wszystkich segmentów do najważniejszych można zaliczyć auta z klas Mini, Małe oraz klasę Średnią i klasę Wyższą. Dynamika udziału sprzedaży tych segmentów w całkowitej wielkości sprzedaży samochodów nowych w latach 1998–2007 przebiegała następująco (por. tabela 2):

- do 2001 roku segment klasy Mini stanowił około 1/3–1/5 sumarycznej wielkości sprzedaży. W następnych latach segment ten zaczął istotnie tracić udział w rynku na rzecz aut z klasy Małych, co można tłumaczyć wzrastającą zamożnością mieszkańców Polski (zob. rysunek 5),
- w latach 2000–2002 wzrastał udział segmentu klasy aut Małych do poziomu 35% w 2002 roku. W latach 2004–2007 udział tego segmentu, jak również segmentu klasy Mini spadł, co można wyjaśnić głównie wzrastającą konkurencją ze strony importowanych samochodów używanych (zob. rysunek 6), jak również wzrostem zamożności Polaków (zob. rysunek 5),

- do 2005 roku możemy zaobserwować niewielki wzrost segmentu klasy Kombi-Van, co jest związane z rosnącą wielkością sprzedaży tych samochodów do przedsiębiorstw (zob. rysunek 1) korzystających z samochodów osobowych z homologacją ciężarową. Po zaostrzeniu przepisów dotyczących możliwości odliczania podatku VAT<sup>32</sup>, w 2006 roku nastąpił spadek udziału tego segmentu w całkowitej sprzedaży aut nowych,
- spadek wielkości sprzedaży segmentu klasy Średniej w latach 1999–2001 był spowodowany m.in. spadkiem sprzedaży samochodów Daewoo Lanos i Polonez. W latach 2005–2007 udział tego segmentu wzrastał, osiągając poziom 30% w 2007 roku, co można tłumaczyć wzrastającą zamożnością społeczeństwa (por. rysunek 5) i wzrostem udziału sprzedaży do przedsiębiorstw (por. rysunek 1),
- udział segmentu klasy Średniej-MPV wzrastał do 2006 roku. Dopiero w 2007 roku nastąpiło zmniejszenie udziału tego segmentu w całkowitej sprzedaży,
- w latach 1998–2007 zwiększał się udział sprzedaży segmentów z najdroższymi samochodami, co można tłumaczyć wzrastającą zamożnością polskiego społeczeństwa (por. rysunek 5) oraz rosnącym udziałem przedsiębiorstw (w tym zagranicznych) w rejestrowanych samochodach nowych (por. rysunek 1).

**Tabela 2. Udział segmentów w rynku nowych samochodów osobowych w Polsce w latach 1998–2007 (w %)**

Segment Rok sprzedaży	Mini	Małe	Kombi Van	Średnia	Średnia MPV	Wyższa	Wyższa MPV	Executive	Luxury	Sport/ CC	SUV
1998	25	21	2	39	1	10	0	1	0	0	0
1999	32	20	2	34	1	10	0	1	0	0	1
2000	27	26	2	30	2	11	0	1	0	0	1
2001	18	34	3	26	2	14	1	1	0	0	1
2002	13	35	3	28	3	15	1	1	0	0	2
2003	13	35	4	26	3	15	1	1	0	0	2
2004	13	33	4	24	5	15	1	1	0	0	3
2005	9	31	5	27	5	16	1	1	0	0	5
2006	8	32	3	26	5	18	1	2	0	0	5
2007	6	29	4	30	4	17	1	2	0	0	6

Długość paska w komórce pokazuje udział danego segmentu w rynku nowych samochodów osobowych w poszczególnych latach, gdzie minimum = 0%, a maksimum = 70% udziału w rynku.

Źródło: SAMAR, Samochody nowe, Statystyka ogólnokrajowa, 1998–2007, <http://www.samar.pl>

<sup>32</sup> Szczegóły zob. na s. 152 niniejszego opracowania.

## 5. Charakterystyka rynku importowanych używanych samochodów osobowych w Polsce w latach 1998–2007

W latach 1998–2007 import używanych samochodów osobowych w Polsce można podzielić na 3 okresy (zob. rysunek 6):

- lata 1998–2001: wzrost importu samochodów używanych z poziomu 94 tys. do poziomu 217 tys. aut,
- lata 2002–2003: zmniejszenie importu samochodów używanych do poziomu 36 tys. aut,
- lata 2004–2007: wzrost importu samochodów używanych do poziomu 995 tys. aut.

W latach 90., pomimo braku administracyjnych barier importu samochodów używanych, wysokie cła i podatki skutecznie ograniczały import samochodów używanych<sup>33</sup>. Jak już wspomniano, w związku z planowanym przystąpieniem do Unii Europejskiej, od 1998 roku Polska rozpoczęła realizację harmonogramu redukcji stawek celnych, co spowodowało wzrost importu samochodów używanych w okresie 1998–2001 (por. rysunek 6).

Od 1 stycznia 2002 roku weszła w życie zerowa stawka celna na samochody używane z Unii Europejskiej, powodując tym nagły wzrost wielkości importu aut używanych. Na początku były to głównie samochody w przedziałach wiekowych 4–10 lat i powyżej 10 lat, ale struktura ta zmieniała się w czasie, zwiększając udział najstarszej grupy wiekowej (por. rysunek 10).

Omawiana wielkość importu istotnie obniżyła się (por. rysunek 8) po wprowadzeniu w marcu 2002 roku akcyzy na importowane samochody (sięgającej nawet do 65% w przypadku aut starszych niż 8 lat)<sup>34</sup>. Dodatkowo jesienią 2002 roku Ministerstwo Infrastruktury zaostriżyło wymagania związane z rejestracją samochodów. Odtąd sprowadzane auta musiały spełniać restrykcyjne normy emisji spalin EURO II. Jak to wynika z rysunku 8, omawiane działania skutecznie zahamowały import samochodów używanych w ciągu kilkunastu następujących miesięcy.

Zmianie uległa również struktura wiekowa importowanych aut (zob. rysunek 10). Do października 2002 roku nawet 80% importowanych samochodów miało powyżej 10 lat. Po wprowadzeniu omawianych powyżej restrykcji w zakresie norm emisji spalin, pod koniec 2002 roku ponad 80% importu stanowiły samochody w wieku do 4 lat. Od początku 2003 roku udział tego segmentu zmniejszał się do poziomu 29% w kwietniu 2004 roku.

<sup>33</sup> J. Krzak, Skutki..., *op. cit.*

<sup>34</sup> J. Krzak, Recycling samochodów, Infos (Biuro Analiz Sejmowych), 13 marca 2008 r., Nr 5(29), [http://parl.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/751A65F99B7BC281C125740200471774/\\$file/infos\\_029.pdf](http://parl.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/751A65F99B7BC281C125740200471774/$file/infos_029.pdf)

Od 2002 roku kurs PLN/EUR systematycznie wzrastał z poziomu 3,60 do poziomu 4,85 w lutym 2004 roku (por. rysunek 8)<sup>35</sup>. Przed wejściem Polski do Unii Europejskiej importerzy samochodów nowych rozpoczęli proces dostosowywania niższych cen w Polsce do cen w Europie Zachodniej. Tak silna deprecjacja PLN połączona z procesem wyrównywania cen wpłynęła na znaczące podniesienie cen samochodów, uniemożliwiając wielu polskim klientom zakup nowego auta.

Wejście Polski do Unii Europejskiej w maju 2004 roku przyniosło także wiele istotnych zmian<sup>36</sup>:

- został zniesiony wymóg spełniania normy EURO II przez importowane samochody używane,
- prywatni importerzy nie musieli już płacić w Polsce podatku VAT przy przywozie aut z UE,
- została zniesiona odprawa celna na granicy, co poprawiało komfort importu samochodów z UE,
- akcyza pozostała, jednak urzędy celne zaprzestały weryfikacji deklaracji wartości pojazdów, co stwarzało możliwość zaniżania ich cen.

W tej sytuacji znaczna część potencjalnych klientów aut nowych zdecydowała się kupić tańszy, często lepiej wyposażony samochód używany lub powypadkowy.

Można zaobserwować pojawienie się nowej, bardzo licznej grupy klientów dysponujących ograniczonym budżetem, którzy zdecydowali się na zakup najtańszych i najstarszych samochodów (por. rysunek 10). W pierwszych miesiącach od przystąpienia Polski do Unii Europejskiej ponad 80% importu pojazdów używanych stanowiły samochody starsze niż 10 lat, przy miesięcznym imporcie przekraczającym poziom 130 tys. aut (por. rysunek 8). Dla porównania sprzedaż miesięczna nowych samochodów osobowych była 6-krotnie niższa i wynosiła nieco ponad 20 tys. aut (por. rysunek 8).

W pierwszych miesiącach 2006 roku widać istotny spadek importu samochodów używanych (por. rysunek 8), co można wytłumaczyć wprowadzeniem opłaty ekologicznej podwyższającej koszty sprowadzenia auta oraz oczekiwaniem klientów na obniżenie kosztów związanych z wystawieniem karty pojazdu<sup>37</sup>. Obniżenie tej ostatniej opłaty nastąpiło w połowie kwietnia 2006<sup>38</sup>, co w rezultacie doprowadziło do wzrostu wielkości importu do poziomu 80 tys. aut miesięcznie, głównie z segmentu najtańszych pojazdów z najstarszej grupy wiekowej (por. rysunek 10).

<sup>35</sup> NBP, Kursy walut (średnie miesięczne), <http://www.nbp.pl/kursy/archiwum/internet.xls>

<sup>36</sup> Szczegóły zob. na s. 152 i n. niniejszego opracowania.

<sup>37</sup> SAMAR, Samochody używane, Polski rynek motoryzacyjny, 2006, Nr 2, [http://www.mofnet.gov.pl/\\_files/\\_sluzba\\_celna/publikacje/statystyka/samochody/2006\\_02\\_isu\\_mf.pdf?PortalMF=a462ab795bdf03fc46e62ed373cee245](http://www.mofnet.gov.pl/_files/_sluzba_celna/publikacje/statystyka/samochody/2006_02_isu_mf.pdf?PortalMF=a462ab795bdf03fc46e62ed373cee245)

<sup>38</sup> SAMAR, Samochody używane, Polski rynek motoryzacyjny, 2006, Nr 4, [http://www.mofnet.gov.pl/\\_files/\\_sluzba\\_celna/publikacje/statystyka/samochody/2006\\_04\\_isu\\_mf.pdf?PortalMF=a462ab795bdf03fc46e62ed373cee245](http://www.mofnet.gov.pl/_files/_sluzba_celna/publikacje/statystyka/samochody/2006_04_isu_mf.pdf?PortalMF=a462ab795bdf03fc46e62ed373cee245)

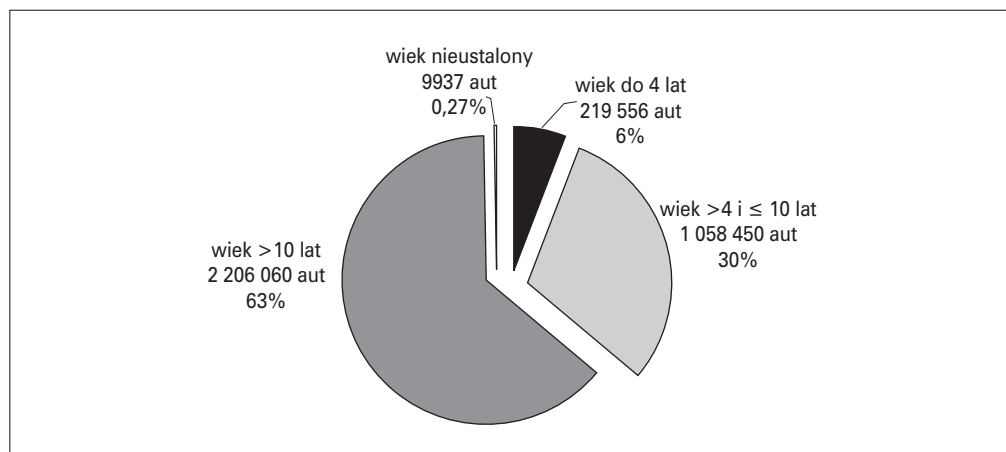


Od maja 2006 roku do grudnia 2007 roku miesięczny poziom importu aut używanych systematycznie zwiększał się (por. rysunek 8), jak również wzrastał udział w imporcie najmłodszej i średniej grupy wiekowej (por. rysunek 10). Jak się wydaje, można to wytłumaczyć następującymi czynnikami<sup>39</sup>:

- spadek kursu PLN/EUR (por. rysunek 8), co zwiększało siłę nabywczą polskiej waluty, a w konsekwencji umożliwiało kupno aut używanych coraz młodszych (por. rysunek 10), większych i lepiej wyposażonych,
- zmniejszenie się stopy bezrobocia rejestrowanego (por. rysunek 4),
- wysoki wzrost gospodarczy Polski (por. rysunek 3) oraz wzrost wartości bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce (por. rysunek 9), co spowodowało zwiększenie zapotrzebowania w gospodarce również na samochody używane,
- (w 2007 roku) bardzo wysoki (9%) wzrost wartości średniego wynagrodzenia brutto w Polsce (por. rysunek 5).

Reasumując, od maja 2004 roku do końca grudnia 2007 roku sprowadzono do Polski prawie 3,5 mln samochodów używanych. Pomimo że struktura wiekowa tych samochodów powoli, ale systematycznie, ulegała zmianie (zmniejszał się udział najstarszej grupy wiekowej), to należy zaznaczyć, że na prawie 3,5 mln ogółu aut używanych ponad 1 mln (30%) stanowiły samochody w wieku 4–10 lat i aż 2,2 mln (63%) samochody starsze niż 10 lat (por. rysunek 11).

**Rysunek 11. Struktura wiekowa samochodów osobowych importowanych od maja 2004 roku do grudnia 2007 roku**



Źródło: Ministerstwo Finansów, Służba Celna, 2001–2007, <http://www.mofnet.gov.pl>, SAMAR, Samochody używane, 1998–2007, <http://www.samar.pl>

<sup>39</sup> Omawiane czynniki wpływały zarówno na wzrost importu samochodów używanych, jak również na wzrost sprzedaży samochodów nowych (zob. s. 154 i n.).

Wśród importowanych samochodów osobowych najpopularniejszą marką był VW, a następnie Opel i Ford (por. tabela 3). Warto zauważyć, że dominują tu marki niemieckie (najczęściej sprzedawane w Niemczech<sup>40</sup>), na co niewątpliwie wpływa aspekt logistyczno-ekonomiczny (najbliższy i największy rynek w bezpośrednim sąsiedztwie Polski, koszty transportu są bardzo istotne w przypadku najpopularniejszych samochodów, tj. najstarszych i najtańszych).

Wzrost importu samochodów używanych po 1 maja 2004 roku istotnie wpływał na rynek samochodów osobowych w Polsce. Należy zaznaczyć, że nie dla wszystkich uczestników rynku zjawisko to ma negatywne konsekwencje. Powstały konflikt grup interesu podzielił strony, które dysponowały ważnymi argumentami ekonomicznymi, społecznymi i ekologicznymi<sup>41</sup>.

**Tabela 3. Import samochodów używanych – ranking marek w latach 2005–2007**

Marka/Rok	2005	2006	2007
VW	196 113	179 775	204 397
Opel	191 256	141 355	152 027
Ford	101 181	85 647	95 146
Renault	52 390	53 261	74 084
Audi	60 008	60 519	73 508
Mercedes	33 189	30 868	43 769
BMW	37 038	32 166	37 866
Seat	23 523	23 427	29 235
Peugeot	20 805	19 436	26 492
Fiat	18 474	18 294	25 801
Nissan	21 696	20 267	24 311
Mazda	17 281	16 197	21 540
Toyota	10 280	11 082	20 347
Honda	15 222	16 033	18 939
Citroen	13 621	12 454	17 739

Długość paska w komórce pokazuje wielkość importu samochodów używanych danej marki w poszczególnych latach, gdzie minimum = 0 aut, a maksimum = 270 000 aut.

Źródło: SAMAR, Samochody używane, 2005–2007, <http://www.samar.pl>

Potencjalne pozytywne aspekty importu samochodów używanych to<sup>42</sup>:

- wzrost dostępności samochodów dla osób o niskich dochodach. Bardzo duża podaż samochodów starszych i powypadkowych przyczyniła się do znaczącego spadku cen na rynku wtórnym,
- zwiększenie mobilności społecznej w obszarach o wysokim bezrobociu, co umożliwiło ich mieszkańcom skuteczniejsze poszukiwanie pracy i docie-

<sup>40</sup> Verband der Automobilindustrie, New registrations, Figures & Facts, 2006–2007, <http://www.vda.de/en/zahlen/jahreszahlen/neuzulassungen>

<sup>41</sup> J. Krzak, Sytuacja..., *op. cit.*

<sup>42</sup> *Ibidem.*

ranie do miejsc zatrudnienia zlokalizowanych w odległych regionalnych centrach miejskich,

- rozwój sektora usług motoryzacyjnych rynku wtórnego, w szczególności związanych z transportem, naprawą i pośrednictwem w zakresie samochodów używanych,
- wzrost sprzedaży części zamiennych, niezbędnych do naprawy starszych, bardziej awaryjnych samochodów używanych oraz pojazdów powypadkowych.

Potencjalne negatywne aspekty importu samochodów używanych to<sup>43</sup>:

- spadek sprzedaży nowych samochodów – duża część potencjalnych klientów na nowe auta zdecydowała się na zakup tańszego pojazdu używanego,
- konieczność kosztownej utylizacji importowanych, mocno wyeksploatowanych samochodów,
- znaczący import przyczynił się do powstania przewagi podaży nad popytem na rynku samochodów używanych. W konsekwencji wpłynęło to na obniżenie wartości rezydualnych, a tym samym zmniejszyło atrakcyjność zakupu auta nowego (np. po 3 latach od zakupu nowego pojazdu w salonie klient za swój dotychczasowy samochód otrzymał niższą cenę, a tym samym musiał dopłacić więcej do kupna porównywalnego auta nowego),
- wiele spośród pojazdów importowanych – z powodu wieku albo będących po wypadku – stanowiło poważne zagrożenie dla:
  - bezpieczeństwa użytkowników dróg,
  - środowiska naturalnego (wysoka emisja spalin, niesprawne katalizatory itd.),
- licznie powstające komisje, a także osoby prywatne kupowały auta używane w celu odsprzedaży. Utrzymujący się wysoki poziom importu i aprecjacja PLN w stosunku do EUR w okresie od marca 2004 roku do grudnia 2007 roku (rysunek 8) zwiększyły ryzyko opłacalności takiej inwestycji oraz spowodowały wzrost liczby sprowadzonych i niesprzedanych samochodów używanych (problem ze znalezieniem nabywcy, zamrożone środki finansowe, poniesienie straty w celu sprzedaży starzejącego się samochodu),
- import samochodów używanych spowodował rozwój nielegalnego demontażu samochodów i handlu częściami zamiennymi<sup>44</sup>,
- znaczący import negatywnie wpłynął na rentowność oficjalnych importerów i dealerów nowych aut, którzy ponieśli duże nakłady inwestycyjne (mniejsze zyski jednostkowe i spadek obrotów przy wysokich kosztach stałych)<sup>45</sup>.

<sup>43</sup> *Ibidem.*

<sup>44</sup> J. Krzak, *Recycling...*, *op. cit.*

<sup>45</sup> Konwencja Polskich Dealerów Samochodów 2008, Polska Izba Motoryzacji, Warszawa 17–18 listopada 2008 r.

## 6. Wzajemne relacje rynków samochodów nowych i używanych

Rynki nowych samochodów osobowych i aut używanych są ze sobą powiązane. Ich wzajemne relacje można zaobserwować, analizując wielkość sprzedaży aut nowych i wielkość importu pojazdów używanych<sup>46</sup>.

Biorąc pod uwagę niskie zarobki Polaków w porównaniu z mieszkańcami krajów Europy Zachodniej, dla wielu polskich gospodarstw domowych samochód osobowy stał się dobrem pożądanym, a jego posiadanie był wyznacznikiem ich statusu społecznego<sup>47</sup>.

W latach 2006 i 2007 TNS OBOP przeprowadził badania, w których respondenci wskazywali czynniki wpływające na wybór marki zakupionego samochodu w roku poprzednim<sup>48</sup>. Cena była głównym aspektem brany pod uwagę przy wyborze auta (odpowiednio: 47% i 46%), następnie pojawiły się takie czynniki, jak: ekonomiczność (odpowiednio: 36% i 26%), niezawodność (odpowiednio: 28% i 24%), postrzeganie marki (odpowiednio: 27% i 40%) oraz dobra opinia (odpowiednio: 22% i 24%).

Wyniki tych badań pokazują, że najważniejszą sprawą dla polskiego klienta przy zakupie samochodu jest cena. Niskie dochody skłaniają Polaków do szukania możliwie najtańszych ofert samochodów, a pozostałe aspekty, jak np. ekonomiczność, niezawodność, mają mniejsze znaczenie. Oznacza to, że przy braku istotnych dodatkowych ograniczeń prawno-finansowych wiele osób zdecyduje się na zakup tańszego samochodu używanego, czy nawet powypadkowego.

Wzajemne relacje między rynkiem pierwotnym i wtórnym można zaobserwować na podstawie zależności, jakie występują pomiędzy wielkością sprzedaży samochodów nowych, a wielkością importu samochodów używanych:

- w marcu 2002 roku został wprowadzony system restrykcyjnych stawek akcyzowych uzależnionych od wieku aut, a dodatkowo w drugiej połowie 2002 roku wdrożono wiele obostrzeń formalnych związanych z rejestracją pojazdów w Polsce, w tym wymóg spełniania przez importowany pojazd norm emisji spalin EURO II. Konsekwencją tych działań był spadek importu samochodów używanych od kwietnia, a następnie od października 2002 roku, oraz wzrost sprzedaży samochodów nowych od początku 2003 roku (zob. rysunek 8). W wyniku wprowadzenia powyższych ograniczeń prawno-finansowych zmniejszyła się podaż tańszych aut używanych,

<sup>46</sup> Należy zaznaczyć, że import aut używanych nie oznacza rejestracji tych pojazdów w Polsce, ponieważ część spośród omawianych samochodów nie została sprzedana i znajdowała się np. w komisach.

<sup>47</sup> J. Krzak, *Sytuacja...*, *op. cit.*

<sup>48</sup> TNS OBOP, *Cena najważniejsza*, Informacje prasowe, 1 czerwca 2006 r., <http://www.tns-global.pl/centrum/2006/2006-06/wid/2102> oraz TNS OBOP, *Przed wszystkim cena?*, Informacje prasowe, 26 marca 2007 r., <http://www.tns-global.pl/centrum/2007/2007-03/wid/4311>

a część potencjalnych klientów na samochody używane zdecydowała się na zakup samochodów nowych,

- od 1 maja 2004 roku został zniesiony wymóg spełniania przez importowane samochody używane restrykcyjnej normy EURO II, a urzędy celne zaprzestały weryfikacji cen importowanych aut używanych, co stworzyło możliwość zaniżania ceny pojazdów i płacenia niższego podatku akcyzowego. W rezultacie import używanych samochodów osobowych istotnie wzrósł, a zmniejszył się poziom sprzedaży aut nowych (por. rysunek 9). Jak można sądzić, w tej sytuacji część potencjalnych klientów na samochody nowe zdecydowała się na zakup tańszych aut używanych.

Po wejściu Polski do Unii Europejskiej, wraz ze wzrostem wielkości importu aut używanych i zmniejszeniem się wielkości sprzedaży samochodów nowych, można zauważyć również istotną zmianę udziału poszczególnych segmentów. W latach 2004–2007 zmniejszał się udział segmentów klas Mini i Małe (zob. tabela 2), do których należą najtańsze samochody nowe, i jednocześnie zwiększał się udział importowanych aut używanych w segmentach z udziałem najmłodszej i średniej grupy wiekowej (por. rysunek 10). Jak się wydaje, są to segmenty o porównywalnych cenach samochodów, a ich klienci, zamiast małych pojazdów nowych, coraz częściej preferowali zakup tańszych, większych i lepiej wyposażonych samochodów używanych.

Reasumując, można stwierdzić, że:

- w przypadku braku istotnych ograniczeń prawno-finansowych znaczna część potencjalnych klientów na auta nowe wybrała tańsze i lepiej wyposażone samochody używane,
- w okresie wzrostu zamożności polskiego społeczeństwa i wysokiego wzrostu gospodarczego klienci kupowali więcej samochodów nowych w segmentach średnich, wyższych i najwyższych, a potencjalni klienci na samochody nowe z niższych segmentów nabywali coraz młodsze samochody używane.

## 7. Podsumowanie

Istotny wpływ na polską gospodarkę ma zarówno przemysł motoryzacyjny, jak również rynek samochodów osobowych. Kluczowymi czynnikami warunkującymi rozwój rynku samochodów osobowych są:

- regulacje prawne – determinują one dystrybucję i transakcje na rynku samochodów osobowych, decydując m.in. o wzajemnych relacjach rynków samochodów nowych i używanych. Należy zaznaczyć, że w przypadku braku istotnych ograniczeń prawno-finansowych znaczna część potencjalnych klientów na auta nowe wybierze tańsze i lepiej wyposażone samo-

chody używane pochodzące z importu, co w konsekwencji istotnie wpływa na ograniczenie poziomu sprzedaży pojazdów nowych,

- wysoki wzrost gospodarczy, zmniejszający się poziom bezrobocia, zwiększenie się wielkości bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce i wzrost wynagrodzeń – czynniki te zwiększają poziom zapotrzebowania na samochody osobowe w gospodarce, a w konsekwencji wpływają na wzrost sprzedaży:
  - pojazdów nowych w segmentach średnich, wyższych i najwyższych,
  - coraz młodszych aut używanych,
- wyrównywanie cen nowych samochodów osobowych w Europie – w przypadku Polski wiąże się to ze wzrostem cen aut nowych, a w konsekwencji wpływa to na zmniejszenie się wielkości sprzedaży pojazdów nowych i wzrost wielkości importu aut używanych,
- zmiany kursu PLN/EUR – istotnie wpływają na poziom cen transakcyjnych samochodów nowych oraz na siłę nabywczą polskich klientów w przypadku zakupu importowanych samochodów używanych,
- agresywna polityka sprzedażowa firm motoryzacyjnych – zwiększa atrakcyjność zakupu samochodów nowych, co w konsekwencji wpływa na wzrost wielkości sprzedaży tych aut,
- wzrost atrakcyjności ofert kredytowych banków – obniża koszty finansowe związane z zakupem aut i umożliwia nabycie samochodu nowego większej liczbie klientów.

## 8. Bibliografia

1. Bielecki R., GVO/BER i R2RC, autocentrum.pl, 26 sierpnia 2008 r., [http://www.autocentrum.pl/go/255\\_GVOBER\\_i\\_R2RC\\_5\\_320674533.html](http://www.autocentrum.pl/go/255_GVOBER_i_R2RC_5_320674533.html)
2. Gacki G., Motoryzacja: firmy ratują rynek, eGospodarka.pl, 11 grudnia 2006 r., <http://www.egospodarka.pl/19015,Motoryzacja-firmy-ratuja-rynek,1,39,1.html>
3. GUS, Statystyka krajowa, 1998–2007, <http://www.stat.gov.pl/>
4. Jaworski M., W 2008 r. na kredyt kupimy do 100 tys. nowych aut, „Gazeta Prawna” z 13 czerwca 2008 r., [http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/20235,w\\_2008\\_r\\_na\\_kredyt\\_kupimy\\_do\\_100\\_tys\\_nowych\\_aut.html](http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/20235,w_2008_r_na_kredyt_kupimy_do_100_tys_nowych_aut.html)
5. Konieczny M., Czy będzie nowe GVO? Raport ewaluacyjny KE. O krok od nowego prawa, Konwencja Polskich Dealerów Samochodów 2008, Polska Izba Motoryzacji, Warszawa 17–18 listopada 2008 r.
6. Konwencja Polskich Dealerów Samochodów 2008, Polska Izba Motoryzacji, Warszawa 17–18 listopada 2008 r.
7. Krzak J., Sytuacja na rynku samochodów osobowych w pierwszych miesiącach członkostwa Polski w UE, Biuro Studiów i Ekspertyz Kancelarii Sejmu, 10/2004, Nr 229, [http://biurose.sejm.gov.pl/teksty\\_pdf\\_04/r-229.pdf](http://biurose.sejm.gov.pl/teksty_pdf_04/r-229.pdf)

8. Krzak J., Recycling samochodów, Infos (Biuro Analiz Sejmowych), 13 marca 2008 r., Nr 5(29), [http://parl.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/751A65F99B7BC281C125740200471774/\\$file/infos\\_029.pdf](http://parl.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/751A65F99B7BC281C125740200471774/$file/infos_029.pdf)
9. Krzak J., Skutki akcesji Polski do UE dla branży samochodowej, Kancelaria Sejmu. Biuro Studiów i Ekspertyz, 03/2004, Nr 224, [http://biurose.sejm.gov.pl/teksty\\_pdf\\_04/r-224.pdf](http://biurose.sejm.gov.pl/teksty_pdf_04/r-224.pdf)
10. Ministerstwo Finansów, Służba Celna, Struktura wiekowa sprowadzanych spoza Polski używanych samochodów osobowych, 2004–2007, <http://www.mofnet.gov.pl/dokument.php?const=2&dzial=523&id=41530>
11. Ministerstwo Finansów, Służba Celna, Szczegółowe informacje na temat używanych pojazdów samochodowych objętych procedurą dopuszczenia do obrotu (import) na polski obszar celny (w cyklach miesięcznych maj 2001 r. – kwiecień 2004 r.), 2001–2004, <http://www.mofnet.gov.pl/dokument.php?const=2&dzial=523&id=31424>
12. Ministerstwo Finansów, Służba Celna, Wstępne zestawienie używanych samochodów osobowych (pozycja taryfowa 8703), objętych wewnątrzwspólnotowym nabyciem (Intrastat) oraz procedurą dopuszczenia do obrotu (SAD) w 2004 roku, 2004, <http://www.mofnet.gov.pl/dokument.php?const=2&dzial=523&id=31424>
13. Ministerstwo Finansów, Służba Celna, Wstępne zestawienie używanych samochodów osobowych (pozycja taryfowa 8703), objętych wewnątrzwspólnotowym nabyciem (Intrastat) oraz procedurą dopuszczenia do obrotu (SAD) w 2005 roku, 2005, <http://www.mofnet.gov.pl/dokument.php?const=2&dzial=523&id=31424>
14. Ministerstwo Finansów, Służba Celna, Wstępne zestawienie używanych samochodów osobowych (pozycja taryfowa 8703), objętych wewnątrzwspólnotowym nabyciem (kraje UE) oraz procedurą dopuszczenia do obrotu (spoza UE) w 2006 roku, 2006, <http://www.mofnet.gov.pl/dokument.php?const=2&dzial=523&id=31424>
15. Ministerstwo Finansów, Służba Celna, Wstępne zestawienie używanych samochodów osobowych (pozycja taryfowa 8703), objętych wewnątrzwspólnotowym nabyciem (kraje UE) oraz procedurą dopuszczenia do obrotu (spoza UE) w 2007 roku, 2007, <http://www.mofnet.gov.pl/dokument.php?const=2&dzial=523&id=31424>
16. NBP, Kursy walut (średnie miesięczne), 2002–2007, <http://www.nbp.pl/kursy/archiwum/internet.xls>
17. NBP, Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce, 1999–2007, <http://www.nbp.pl>
18. NFOŚiGW, Opłata recyclingowa. Zwroty na podstawie spraw oczywistych, Informacje, 2009 r., [http://www.nfosigw.gov.pl/site/main/aktualnosci\\_artykuly\\_odslona.php?id=1138101075](http://www.nfosigw.gov.pl/site/main/aktualnosci_artykuly_odslona.php?id=1138101075)
19. Pogroszewska M., Szansa na powrót do samochodu z kratką, „Rzeczpospolita” z 26 września 2008 r., <http://www.rp.pl/artukul/196054.html>



20. PricewaterhouseCoopers, New car prices in the UK rise 5.3%, News releases, 7 kwietnia 2004 r., <http://www.ukmediacentre.pwc.com/content/detail.asp?newsAreaID=2&ReleaseID=876&page=&subjectID=&prnf=1>
21. SAMAR, Polska: Wyniki sprzedaży nowych aut osobowych, import używanych (marzec 2008 r.), 3/2008, [http://www.samar.pl/\\_\\_/la/pl/\\_\\_/ac/sec,4/new/15803/pag1/1/\\_\\_/1.html](http://www.samar.pl/__/la/pl/__/ac/sec,4/new/15803/pag1/1/__/1.html)
22. SAMAR, Polska: Rejestracje firmowe na koniec 2007 roku, „Wiadomości” z 28 lutego 2008 r., [http://www.samar.pl/\\_\\_/la/pl/\\_\\_/ac/sec,4/new/15492/\\_\\_/Polska-Rejestracje-firmowe-na-koniec-2007-roku.html](http://www.samar.pl/__/la/pl/__/ac/sec,4/new/15492/__/Polska-Rejestracje-firmowe-na-koniec-2007-roku.html)
23. SAMAR, Segmentacja Rynku, Polski rynek motoryzacyjny, 2008, [http://www.samar.pl/\\_\\_/la/pl/\\_\\_/ac/sec,82/rep/586/\\_\\_/SAMAR-Definicje-Segmentacja-ryнку-samochody-osobowe.html](http://www.samar.pl/__/la/pl/__/ac/sec,82/rep/586/__/SAMAR-Definicje-Segmentacja-ryнку-samochody-osobowe.html)
24. SAMAR, Samochody nowe. Statystyka ogólnokrajowa, 1998–2007, [http://www.samar.pl/\\_\\_/la/pl/\\_\\_/ac/sec,43/rep/13/\\_\\_/Samochody-nowe-Statystyka-og%C3%B3lnokrajowa-Segmentacja-ryнку.html](http://www.samar.pl/__/la/pl/__/ac/sec,43/rep/13/__/Samochody-nowe-Statystyka-og%C3%B3lnokrajowa-Segmentacja-ryнку.html)
25. SAMAR, Samochody używane, Polski rynek motoryzacyjny, 2004–2008, [http://www.mofnet.gov.pl/\\_files/\\_sluzba\\_celna/publikacje/statystyka/samochody](http://www.mofnet.gov.pl/_files/_sluzba_celna/publikacje/statystyka/samochody)
26. TNS OBOP, Cena najważniejsza, „Informacje prasowe” z 1 czerwca 2006 r., <http://www.tns-global.pl/centrum/2006/2006-06/wid/2102>
27. TNS OBOP, Przede wszystkim cena?, „Informacje prasowe” z 26 marca 2007 r., <http://www.tns-global.pl/centrum/2007/2007-03/wid/4311>
28. Verband der Automobilindustrie, New registrations, Figures & Facts, 2006–2007, <http://www.vda.de/en/zahlen/jahreszahlen/neuzulassungen/>
29. Wikiel W., Bogactwo wyboru, „EuroFlota”, 2007, Nr 11, <http://www.euroflota.pl/temat.php?id=2528>



## Istota zarządzania procesowego w przedsiębiorstwie

### 1. Wprowadzenie

O roli zarządzania procesowego w organizacjach, jako odrębnej dziedzinie nauki, mówi się i pisze stosunkowo rzadko. Znacznie więcej uwagi poświęca się klasycznym nurtom i szkołom zarządzania. Celem niniejszego artykułu jest uświadomienie, że współcześnie na globalnym rynku konsumenta osiągnięcia szkół klasycznego zarządzania przedsiębiorstwem nie są już wystarczające do jego efektywnego funkcjonowania. Potwierdza to rosnąca rola i znaczenie zarządzania procesowego, którego cechy poddano tu wnikliwej analizie. Otwiera to możliwość dyskusji na ten temat. Poniżej przedstawiono zarys historyczny zarządzania procesowego, jego przesłanki i istotne elementy, charakterystykę oraz znaczenie dla współczesnego przedsiębiorstwa. Wymieniony zestaw korzyści udowadnia tezę, że zarządzanie procesowe może być szansą dla przedsiębiorstw chcących zachować pozycję na rynku, skutecznie konkurować oraz budować swoją wartość w długim okresie.

### 2. Geneza zarządzania procesowego

Zarządzanie i organizacje zawsze były historycznie oraz społecznie uwarunkowane czasem i miejscem ich powstania. W literaturze przedmiotu wymienia się wiele kierunków (szkół) i nurtów badawczych, porządkujących tę historię w różnych ujęciach czasowych i przedmiotowych. Warto zacząć od wczesnych orędowników naukowego zarządzania, jak: Federick Winslow Taylor (1856–1919), Henry Gantt (1861–1919), Frank Gilbreth (1868–1924), Lilian Gilberth (1878–1972), Harrington Emerson (1853–1931), Henry Ford (1863–1947) czy Karol Adamiecki (1866–1933). Stworzony przez nich kierunek zmierzał do naukowego ustalenia jak najlepszej metody wykonywania dowolnego zadania oraz doboru, szkolenia i motywowania robotników. Celem naukowej organizacji pracy był wzrost wydajności czynników produkcji i poszczególnych robotników<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, przekł. M. Rusiński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 73–74.

Podczas gdy naukowe zarządzanie zajmowało się pracą każdego pracownika, zarządzanie administracyjne koncentrowało na zarządzaniu całą organizacją. Twórcami tego kierunku byli: Henri Fayol (1841–1925), Lyndall Urwick (1891–1938), Max Weber (1864–1920) i Chester Barnard (1886–1961). Najwybitniejszym przedstawicielem tego kierunku był Henri Fayol. Sformułował on definicję funkcji zarządzania zarówno w szerokim, jak i wąskim zakresie. Ujął to w 14 zasadach zarządzania, takich jak: podział pracy, autorytet, dyscyplina, jedność rozkazodawstwa, jednolitość kierowania, podporządkowanie interesu osobistego interesowi ogółu, wynagrodzenie, centralizacja, hierarchia, ład, odpowiednie traktowanie pracowników, stabilność personelu, inicjatywa, harmonia. Określił główne czynności przedsiębiorstwa: techniczne, handlowe, finansowe, ochronne, rachunkowe, oraz funkcje kierownicze: planowanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie, kontrolowanie. Był przekonany, że funkcje te odzwierciedlają treść procesu zarządzania<sup>2</sup>.

Inne podejście do organizacji reprezentowało spojrzenie behawioralne rozwijane przez przedstawicieli kierunków teoretycznych, jak: Hugo Münsterberg (1863–1916), Mary Parker Follett (1868–1933), Elton Mayo (1880–1949), Abraham Maslow (1908–1970), Douglas McGregor (1906–1964). Dążąc do zwiększenia wydajności pracy ludzkiej w kapitalistycznym systemie produkcyjnym, przedstawiciele tego kierunku odkryli nową dziedzinę organizacji pracy zespołowej. Zwrócili uwagę na stosunki międzyludzkie w ramach zespołu oraz ściśle związane z nimi stany i reakcje psychiczne jednostki ludzkiej. Było to odkrycie w dosłownym znaczeniu, gdyż w badaniach, które do niego doprowadziły, nastawiano się początkowo na określenie wpływu poznanych już czynników o charakterze materialnym (fizycznym i technicznym) na wydajność pracy<sup>3</sup>.

Jeszcze inaczej prezentowało się, rozwinięte w latach II wojny światowej, spojrzenie ilościowe na zarządzanie. Kierunek ten koncentrował się na podejmowaniu decyzji, efektywności ekonomicznej, modelach matematycznych oraz wykorzystaniu komputerów.

Wszystkie wymienione – klasyczne, behawioralne i ilościowe – podejścia do zarządzania, mimo że przyjmują odmienne założenia i dają inne prognozy, mogą być w pełni wykorzystane we współczesnych modelach zarządzania, do jakich niewątpliwie jest zaliczane zarządzanie procesowe.

Analizując zarządzanie organizacją w ujęciu historycznym, warto wspomnieć, że okresem przełomowym dla organizacji ludzkich działań – podobnie jak dla gospodarki i techniki – okazał się XIX wiek. Tendencje XIX wieku, zachodzące w latach 80. i 90., charakteryzowała faza długofalowego programu przyswajania

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 77.

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 79–81

nia przez biznes dominacji konsumenta<sup>4</sup>. Dynamiczny rozwój kapitalizmu, ze wszystkimi jego sprzecznościami ekonomicznymi i społecznymi, zmusił właścicieli środków produkcji do zainteresowania się organizacją, jako poważnym czynnikiem wzrostu wydajności pracy. Pojawiło się obiektywne społeczne zapotrzebowanie na badania i usprawnienie organizacji pracy człowieka. Rewolucja przemysłowa objęła najbardziej rozwinięte kraje Europy Zachodniej oraz Amerykę Północną. Nastąpił przyspieszony rozwój gospodarczy. Rozwijały się szeroko zakrojone prace związane z produkcją, angażowaniem poważnego kapitału na urządzenia produkcyjne, surowce oraz materiały. Opracowywano nowe technologie i organizacje prac (produkcja masowa), co prowadziło do nagromadzenia w fabrykach dużych ilości surowców, materiałów, półfabrykatów oraz robotników. Przyczyn tego upatrywano w takich czynnikach, jak: rozwój technologiczny, dostatek i nadmiar podaży, wzrost wydajności niemal każdej branży oraz redukcja kosztów<sup>5</sup>.

Wzrost podaży postawił kupujących w korzystnej sytuacji ze względu na zmianę ich roli. Sprzedawcy musieli zabiegać o klientów, a ci stali się lepiej poinformowani i bardziej wymagający. Błyskawiczne zmiany technologiczne radykalnie skróciły cykl życia produktu. Gospodarka rozwijała się i przybierała na sile. W dobie rynku konsumenta samo produkowanie wyrobu i usług nie było już wystarczające, aby odnieść sukces rynkowy. Konieczne było posiadanie: kompleksowej strategii przedsiębiorstwa, innowacyjnego zarządzania oraz wykorzystywania nowoczesnych technik i narzędzi pracy.

Podobną sytuację obserwujemy współcześnie, w okresie recesji i światowego kryzysu gospodarczego XXI wieku, kiedy to zwiększa się skłonność przedsiębiorstw do wprowadzania nowych rozwiązań, wykorzystujących najnowsze technologie produkcji, nowoczesne metody zarządzania, specjalistyczną wiedzę i umiejętności, podnoszące jakość produktów i usług. Staje się to koniecznością, jedynym rozwiązaniem, gdyż turbulentne otoczenie w połączeniu z niską efektywnością zarządzania wpływa na niekorzystną kondycję przedsiębiorstw. Następuje selekcja negatywna gospodarki z podmiotów nieefektywnych ekonomicznie. Podmioty silne gospodarczo umacniają swoje pozycje kosztem tych słabych, które w obliczu niekorzystnych wpływów koniunktury makroekonomicznej mają problemy z przetrwaniem. Następuje transfer kapitału i technologii do podmiotów o wysokiej produktywności<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> M. Hammer, Sztuka konkurowania w gospodarce XXI wieku, Plan działania, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006, s. 35–60.

<sup>5</sup> Zarządzanie Strategiczne, „Financial Times”, Tom 1: Firma na rynku globalnym, Wydawnictwo LIBER, Warszawa 2004, s. 161–194.

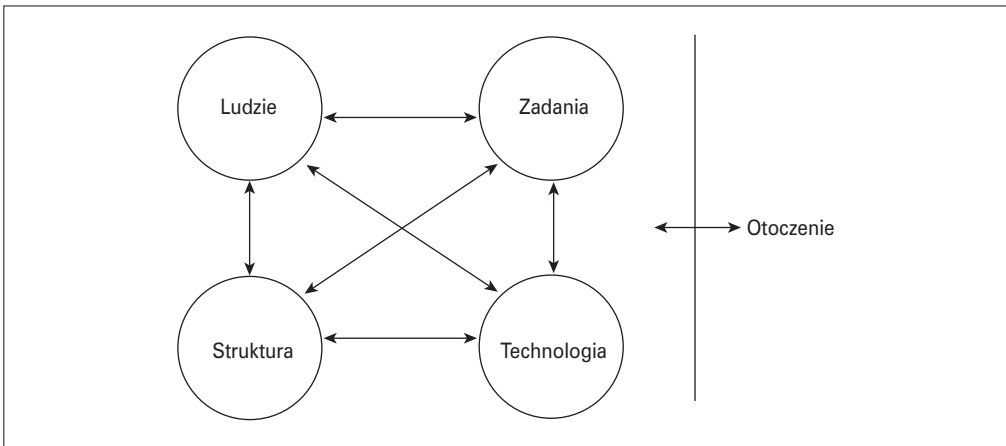
<sup>6</sup> D. Hadasik, Upadłość przedsiębiorstw w Polsce i metody jej prognozowania, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1998, Nr 153.

Analizując klasyczne zarządzanie przedsiębiorstwem, z punktu widzenia dorobku naukowego **twórców** różnych szkół i kierunków, jak również z punktu widzenia osiągnięć gospodarczych w ujęciu historycznym, można wywnioskować, że współcześnie metoda ta nie jest już wystarczająca dla efektywnego funkcjonowania organizacji. Sposobem pozwalającym firmom zaadaptować się do warunków, w których zmiany gospodarcze, konkurencja i klienci wymuszają elastyczność i szybkość reakcji, jest zastosowanie koncepcji oraz metodologii zarządzania procesowego.

Zanim szczegółowo omówimy zjawisko zarządzania procesowego, warto jeszcze przyrzeć się uniwersalnym modelom obejmującym zasoby organizacji, a także ich wzajemnym powiązaniom w ramach otoczenia, gdyż może to być pomocne przy podejmowaniu decyzji oraz wdrażaniu nowoczesnej metody zarządzania.

Zjawisko to można prześledzić na dwóch przykładowych, uniwersalnych modelach organizacji. Pierwszym z nich jest prosty, czteroelementowy model opracowany przez H. J. Leavitta. Zgodnie z diamentowym modelem H. J. Leavitta (ang. *Diament Leavitta*), podstawową konstrukcją organizacji tworzą następujące elementy: cele i zadania, struktura formalna, ludzie, wyposażenie i technika. Wzajemne powiązania tych elementów w ramach otoczenia, w którym funkcjonuje dane przedsiębiorstwo, uznano za bezwzględny warunek sprawności jego funkcjonowania. Powiązania te prezentuje rysunek 1.

**Rysunek 1. Model organizacji według H. J. Leavitta**

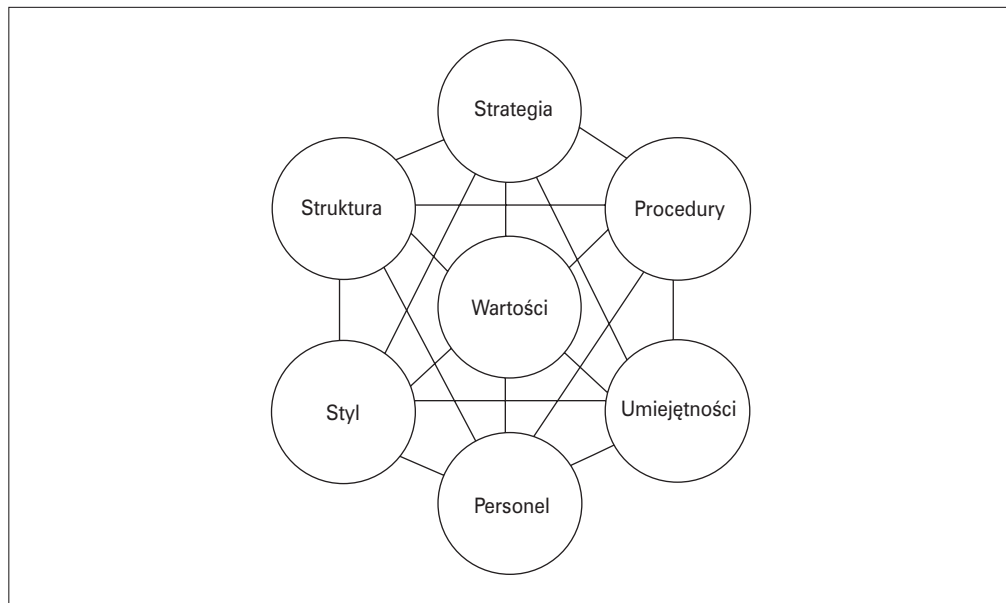


Źródło: L. Krzyżanowski, O podstawach kierowania organizacjami inaczej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 29.

Drugim, rozbudowanym modelem, bardziej odpowiadającym wyzwaniom stojącym przez współczesnymi organizacjami, jest koncepcja 7-S McKinsey'a, polegająca na połączeniu czynników twardych z czynnikami miękkimi. Siedem

czynników, jak: strategia, systemy, pracownicy, struktura, kwalifikacje, wspólne wartości, style kierowania, autor modelu uznał za najważniejsze w procesie doskonalenia organizacji. Model ten nie zawęża spojrzenia na organizację, obejmując zarówno jej elementy mechaniczne, kulturowe, społeczne, władzy, jak i procesy uczenia się organizacji. Pozwala kształtować i egzekwować pożądane postawy pracowników, nieodzowne do osiągania celów firmy i wypełniania misji. Z kolei znajomość i rozumienie przez pracowników zasad jakimi kieruje się organizacja oraz jej misji i celów wpływają pozytywnie na jej skuteczność i efektywność.

**Rysunek 2. Model „7-S”**



Źródło: T. Peters, R. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper and Row, New York 1982.

Analiza przedstawionych na rysunkach 1 i 2 modeli organizacji, uniwersalnych w zakresie koncepcji, elementów i czynników składowych oraz ich wzajemnych powiązań, wskazuje, że możliwe jest precyzyjne, co do czasu i miejsca, określenie relacji między zdarzeniami, w których uczestniczą menedżerowie i pracownicy firmy. Relacje służą do określenia wykonywanych zadań, a także czynności. Czynności i typy działań stworzą konstrukcję podprocesów oraz procesów organizacji. Dobre powiązanie tych elementów w ramach mapy procesów pozwala na ich sprawną realizację w ramach całej organizacji. To zaś powinno znaleźć odzwierciedlenie w zyskach organizacji. W ten sposób przedstawione uniwersalne rozwiązania mogą służyć do modelowego wdrożenia zarządzania procesowego w każdej organizacji.

### 3. Przesłanki i istotne elementy wdrożenia zarządzania procesowego

Różne zjawiska gospodarcze, jak wzrost gospodarczy XIX/XX wieku czy kryzys gospodarczy początku XXI wieku, łączy wspólna teza, że zarządzanie procesowe może być szansą dla przedsiębiorstw chcących zachować pozycję na rynku, skutecznie konkurować oraz budować swoją wartość w długim okresie. Współczesne teorie zarządzania zostały ukształtowane przez trzy główne siły: społeczne, ekonomiczne oraz polityczne. Każda z nich odegrała znaczącą rolę w dzisiejszym sposobie zarządzania organizacją. Siły społeczne, obrazujące normy i wartości cechujące daną kulturę, odegrały istotną rolę w dziedzinie motywacji, przywództwa i zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Siły ekonomiczne były związane z systemami gospodarczymi, ogólnymi warunkami i tendencjami gospodarczymi. Decydując o dostępności zasobów, łatwości ich nabywania oraz rodzajach dóbr i usług potrzebnych konsumentom, określiły pola działania dla zarządzania firmą. Natomiast siły polityczne, obejmując instytucje sprawujące władzę, a także reprezentując ogólną politykę oraz postawę rządu wobec działalności gospodarczej, wywarły wpływ na teorię zarządzania. Czynniki ekonomiczne i polityczne miały wpływ na rozmaite dziedziny życia, jak: analiza środowiska, planowanie strategiczne czy projektowanie organizacji.

Zarówno okres koniunktury, jak i dekonunktury gospodarczej, może być dla przedsiębiorstw dobrym momentem do wdrożenia zmian przedmiotu zarządzania, od zarządzania ogólnego, poprzez zarządzanie funkcjonalne, aż do zarządzania procesowego. W zarządzaniu ogólnym istotna była cała organizacja, gdzie szczególne znaczenie przywiązywano do zapewnienia sprawnego i skutecznego osiągnięcia jej celów. Przez sprawność działania rozumiano umiejętność minimalizowania zużycia zasobów przy osiągnięciu celów organizacji. Przez skuteczność rozumiano umiejętność wyznaczania odpowiednich celów. W zarządzaniu funkcjonalnym dominowały zadania autonomicznych części organizacji nazywane funkcjami. W tym znaczeniu funkcje to zbiory podobnych działań, np. funkcja marketingowa zazwyczaj obejmuje działania sprzedaży, promocji, dystrybucji i badania rynku. Układ funkcjonalny znajdował swoje odzwierciedlenie w strukturze organizacyjnej firmy. Zarządzanie procesowe natomiast koncentruje się na procesach przechodzących przekrojowo przez strukturę organizacji. Podstawową metodologią zajmującą się budowaniem struktur procesowych, zarówno produkcyjnych, jak i biznesowych, jest inżynieria przemysłowa (ang. *reengineering*) – metodologia wspierająca zarządzanie operacyjne, traktowana często jako samodzielna dziedzina zarządzania<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> M. Hammer, *Sztuka konkurowania...*, *op. cit.*, s. 61–77, 201–221.

Z analizy definicji Business Process Reengineering (skrót: BPR) wynika, że jest to metoda gruntownego przekształcania całościowych procesów w przedsiębiorstwie. Punktem wyjścia w tej metodzie jest dogłębna aktualizacja potrzeb i satysfakcji klientów, a celem – optymalizacja trzech podstawowych, klasycznych wyznaczników efektywności: jakości, kosztu i czasu (terminu) realizacji zamówienia produktu w określonym zakresie, czyli w porównaniu z produktami konkurencji. Gruntowne przekształcenie struktury organizacji, jej stylu kierowania oraz profilu procesów wiodących, poprzez zastosowanie metodologii BPR, staje się punktem wyjścia do zarządzania procesowego.

Zarządzanie procesowe obejmuje wszystkie procesy oraz podprocesy występujące w przedsiębiorstwie, zgodnie z jego profilem działania, w określonym otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Zgodnie z definicją procesu zjawiska te stanowią wzajemne, powiązane ze sobą ciągi logiczne czynności oraz działań, systematycznie prowadzące do osiągnięcia celów organizacji. W ten sposób powstają takie fazy procesu w przedsiębiorstwie, jak: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, kontrolowanie, przeprowadzenie oraz kierowanie ludźmi. Każda z wymienionych faz odgrywa bardzo ważną rolę w poszczególnych procesach zachodzących w przedsiębiorstwie. Te z kolei tworzą siatkę teoretycznych oraz realnych powiązań, zwaną mapą procesów<sup>8</sup>.

Dynamika zmian w organizacji wymusza zaangażowanie wszystkich jej członków w prace nad tworzeniem oraz realizacją jej celów strategicznych, poprzez nieustanne określanie celów operacyjnych i etapowych. W praktyce wyróżniamy poszczególne rodzaje planów: strategiczne, taktyczne i operacyjne. Po opracowaniu planów strategicznych menedżer określa sposób ich realizacji, do czego wykorzystuje plany taktyczne i operacyjne. Wśród głównych członków organizacji, odpowiedzialnych za skuteczne planowanie, można wymienić: personel planistyczny, planistyczne zespoły zadaniowe, zarządy, dyrektorów naczelnych, komitety dyrektorów i kierownictwo liniowe. Faza projektowania organizacji oraz tworzenia jej struktur wynika ze strategii przedsiębiorstwa i odzwierciedla każdą istotną zmianę w nim zachodzącą. Dzięki temu powstaje ogólny wzorzec strukturalnych składowych i rozwiązań używanych do zarządzania daną organizacją. Struktury organizacyjne (funkcjonalne (typ U), konglomeratowa, wielobranżowa (typu M) oraz macierzowa) określają zdolność organizacji do sprawnego działania i zabezpieczają ją przed dezorganizacją. Utworzona oraz zaplanowana zgodnie ze strategią organizacja jest poddawana stałej kontroli. Monitorowanie, jako kolejna faza procesu zarządzania, stanowi czynności służące zapewnieniu ich wykonania zgodnie z planem

<sup>8</sup> Encyklopedia Powszechna, Wydawnictwo Naukowe PWN, [http://encyklopedia.pwn.pl/60054\\_1.html](http://encyklopedia.pwn.pl/60054_1.html), styczeń 2004 r., Proces to ukierunkowany łańcuch (ciąg) zdarzeń następujących po sobie i stanowiących stadia, fazy, etapy, rozwoju lub przeobrażeń.



i korygowania wszelkich jego istotnych odchyień. Kontrola wiąże się w istotny sposób ze strategią zarządzania organizacją, gdyż ma zasadnicze znaczenie dla jej powodzenia, ponieważ pomaga jej przystosować się do zmiennych warunków, ogranicza możliwość kumulowania błędów i przyczynia się do zminimalizowania kosztów. Celem kontroli jest prowadzenie organizacji ku wytyczonym celom, dlatego kontrola ma zasadnicze znaczenie dla sukcesu organizacji. Ogólnie rzecz biorąc, jest ona skierowana na zasoby finansowe, rzeczowe, ludzkie i informacyjne przedsiębiorstwa. Jednakże żadna strategia nie przyniesie oczekiwanego efektu ani sukcesu, mimo że jest przyjęta oraz realizowana w dobrze zorganizowanym strukturalnie przedsiębiorstwie, kontrolowanym i sprawnie zarządzanym, dopóki jej kadry nie zostaną skutecznie zmotywowane w interesie organizacji. Motywacja załogi to główny element fazy kierowania wchodzącej w skład zarządzania procesowego. Współcześnie wszystkie fazy zarządzania procesowego są koordynowane przy użyciu różnego rodzaju systemów informatycznych, takich jak np: systemy przetwarzania danych transakcyjnych, systemy informacji kierownictwa, systemy wspomagania decyzji i systemy informacji najwyższego kierownictwa.

#### **4. Cechy zarządzania procesowego**

Zarządzanie procesowe obejmuje wiele czynności, jak np.: identyfikację procesów, określenie ich zależności i kolejności, ustalenie kryteriów i metod, zapewnienie i ocena skuteczności, regularne monitorowanie, mierzenie i analizowanie oraz wprowadzanie niezbędnych działań korygujących dla osiągnięcia zaplanowanych wyników oraz doskonalenia. Procesy identyfikowane w organizacji dzielimy na: główne, pomocnicze oraz zarządzania. Do procesów głównych zalicza się te, które są bezpośrednio związane z wyrobem lub usługą, do pomocniczych zaś te zapewniające sprawne działanie głównych, natomiast procesy zarządzania to te, które umożliwiają działanie organizacji. Zgodnie z tą definicją w przedsiębiorstwach funkcjonują takie procesy, jak np.: proces produkcji, proces składania zamówień u dostawców, proces obsługi klienta, procesy rozliczeń, itd.

Zarządzanie procesowe jako metoda wprowadzania usprawnień ma na celu osiągnięcie stopniowej poprawy wyników działalności przez techniczną reorganizację procesów stanowiących istotę funkcjonowania organizacji, maksymalizację wartości dodanej powstającej w toku procesów oraz minimalizację wszelkich zbędnych elementów. Filozofia ta może być stosowana zarówno w zakresie całokształtu działań organizacji, jak i jednego procesu. Jednakże w praktyce stosuje się to w odniesieniu do całej organizacji, gdyż tylko wtedy można uzyskać wymierne efekty. Podobnie jak w okresie rozwoju gospodarczego, tak i teraz konieczne staje się wdrożenie procesowego podejścia do zagadnienia, gdyż pozwoli to przedsiębior-



stwom zachować stabilną pozycję na rynku, skutecznie konkurować czy budować ich wartości w długim okresie. W tym celu organizacja wykorzystuje koncepcje bezpośrednio lub pośrednio związane z zarządzaniem procesowym, jak:

- 1) Lean Management – koncepcja wykorzystywana w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa zakłada dostosowanie go do warunków gospodarowania panujących na rynku na drodze przekształceń organizacyjnych i funkcjonalnych. Jest to powolny i ciągły proces racjonalizacji całej organizacji oraz jej stosunków z otoczeniem poprzez wprowadzenie licznych zmian w zakresie działalności, w strukturze majątku oraz sposobach zarządzania, ale także w dziedzinie przygotowania zawodowego oraz kształtowania postaw pracowników;
- 2) Outsourcing – metoda definiowana w literaturze przedmiotu w różny, choć zbliżony sposób. Według P. Bendora-Samuela jest to: powierzenie przez organizację realizacji określonego procesu (własności procesu – *process ownership*) usługodawcy, określając szczegółowo efekty, jakie zleceniodawca zamierza uzyskać, ale bez instrukcji dotyczących sposobu wykonywania poszczególnych zadań, pozostawiając inicjatywę w tym zakresie zleceniobiorcy;
- 3) Benchmarking – metoda polegająca na porównaniu cech organizacji z konkurentami lub firmami wiodącymi w danej branży, oraz kopiowanie sprawdzonych wzorów. Jest to proces systematycznego porównywania własnej firmy z innymi podmiotami na rynku, lub porównywania ze sobą różnych działów tego samego przedsiębiorstwa, w celu ustalenia aktualnego stanu i ewentualnych potrzeb zmian;
- 4) Just-in-Time (dostawa na czas) – metoda uznawana jako warunek precyzyjnego i natychmiastowego realizowania potrzeb klienta przy minimalnej ilości strat. Wprowadzenie tego programu wymaga budowania długoterminowych związków producent–dostawca, zmierzających do ograniczenia liczby tych ostatnich;
- 5) TQM – metoda zarządzania przez jakość (ang. *Total Quality Management*, inaczej: kompleksowe zarządzanie przez jakość, kompleksowe zarządzanie jakością, totalne zarządzanie jakością) to takie podejście do zarządzania organizacją, w którym każdy aspekt działalności jest realizowany z uwzględnieniem spojrzenia projakościowego;
- 6) Systemy eksperckie – systemy opierające się na metodach sztucznej inteligencji – informatyczne systemy wspomagania decyzji DSS (ang. *Decision Support Systems*).

Wszystkie wymienione metody zmierzają do stopniowej poprawy wyników przez reorganizację procesów, maksymalizację wartości dodanej oraz minimalizację

zbędnych elementów. Wdrożenie zarządzania procesowego wymaga zastosowania różnych technik i metod zarządzania, jak: zarządzanie przez cele, wykorzystanie strategicznej karty wyników (*Balanced Scorecard*), zarządzanie kosztami z wykorzystaniem controllingu oraz metody rachunku kosztów działań ABC (ang. *Activity-Based Costing*). Takie podejście do zarządzania zakłada gruntowną analizę procesów na styku organizacji i jej otoczenia oraz tych zachodzących wewnątrz organizacji.

Każde wdrożenie zarządzania procesowego wymaga planowania strategicznego, ustalenia celu i misji przedsiębiorstwa, zbudowania optymalnej struktury organizacyjnej, efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, zaprojektowania dedykowanego kształtu budżetu oraz narzędzi informatycznych do jego kontroli. W zarządzaniu procesowym zamiast o redukcji kosztów mówi się o redukcji strat. Polega ona na eliminowaniu z procesu wszystkich elementów, które są marnotrawstwem, czyli nie przynoszą wartości dodanej. Prowadzi to do przyspieszenia procesu, a tym samym do zmniejszenia kosztów i skrócenia terminów dostaw. Przedsięwzięciem kompleksowym jest wyszczuplenie procesów (ang. *streamlining*). Zazwyczaj nie ogranicza się ono do eliminowania elementów zbędnych, ale wymaga przeprojektowania procesu. Rośnie też znaczenie szybkości dostaw, czyli czasu, jaki upływa od momentu otrzymania zamówienia przez dostawcę do momentu dostarczenia towaru na miejsce przeznaczenia. Istotnego znaczenia nabierają również takie czynniki, jak: sprawność obsługi klienta (ang. *Customer Service*) oraz ekologiczność i bezpieczeństwo produktu i procesu produkcji. Zapewnieniem konkurencyjności tych czynników zajmuje się zarządzanie środowiskiem oraz zarządzanie bezpieczeństwem.

Nowoczesne rozumienie jakości oznacza zapewnienie doskonałości procesu wytwarzania i dostarczania produktu. Oznacza to, że jeśli praca na każdym etapie procesu wytwarzania produktu jest wysokiej jakości, to na wyjściu procesu powstaje produkt wysokiej jakości. Każde odstępstwo od przyjętych standardów jakości wymusza poszukiwanie w procesie miejsc, które są przyczyną defektu, w celu ich usunięcia. Dzięki temu powstaje sprzężenie zwrotne pomiędzy wyjściem procesu, a miejscami w procesie decydującymi o jego doskonałości. Ten sposób sterowania procesem jest istotą Kompleksowego Systemu Sterowania przez Jakość (ang. *TQC – Total Quality Control*).

Sukcesywnie rośnie rola i znaczenie zarządzania procesowego, co widać przez pryzmat jego następujących cech:

### **Odrzucenie industrialnego modelu pracy.**

W ciągu ostatniego półwiecza Stany Zjednoczone oraz społeczeństwa krajów gospodarczo rozwiniętych stopniowo rezygnują z industrialnego modelu pracy, wchodząc w „wiek informacji”, „epokę postindustrialną”, przekształcając się

w „społeczeństwa informacyjne”. Społeczeństwa zorganizowane wokół informacji najbardziej cenią sobie wolność i równość, co przejawia się również w modelu organizacji nastawionej na niszczenie hierarchii wielkich przedsiębiorstw. Przejście do gospodarki opartej na wiedzy, która „umacnia” jednostki ludzkie, dając im dostęp do informacji, podważyło wielkie i sztywne struktury biurokratyczne, które za pomocą przepisów, zaleceń i przymusu usiłowały kontrolować wszystko, co leżało w ich polu działania. W wyniku tych zmian powstał nowy model pracy, charakteryzujący się pracą wielowymiarową, eliminującą straty czasu poświęconego na sprawdzanie, uzgadnianie, czy kontrolowanie.

### **Decentralizacja władzy.**

Organizacje stopniowo podlegają kondensacji poziomej oraz pionowej. Liczba szczebli w hierarchii pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami liniowymi ulega drastycznemu zmniejszeniu, dzięki eliminacji kierowników średniego szczebla. Rola tych ostatnich w praktyce polegała na przekazywaniu informacji między kierownikami najwyższego szczebla, decydującymi o strategii i kierunkach rozwoju, a kierownikami liniowymi, faktycznie zarządzającymi ludźmi, sporządzaniu analiz, sprawozdań, interpretacji, tłumaczeniu strategii na język procedur operacyjnych. Nie mają już znaczenia pionory funkcjonalne, gdyż do minimum są zredukowane sztuczne podziały w firmie. Następuje decentralizacja władzy na niższe szczeble, zwłaszcza na rzecz tych pracowników, którzy mają bezpośredni kontakt z klientem.

### **Łączenie stanowisk pracy.**

Sposób wykonywania pracy decyduje o charakterze stanowisk, wymaganych kwalifikacjach, metodzie grupowania i organizowania pracowników. Ludzie pracują na stanowiskach o wielowymiarowym charakterze, są zgrupowani w zespoły, muszą być w odpowiedni sposób rekrutowani, motywowani oraz szkoleni. Sposób wynagradzania i oceny staje się najważniejszym czynnikiem kształtującym poglądy i wartości, czyli te kwestie i sytuacje, które w oczach pracowników są ważne. One z kolei, tworząc kulturę organizacji, wspomagają wykonanie procesów.

### **Zachowanie naturalnego porządku pracy.**

Przekształcone procesy nie muszą być wykonywane w sposób sekwencyjny, co przyspiesza ich realizację. Wiele czynności przebiega równocześnie, przez co skraca się czas między początkowym i końcowym etapem procesu.

### **Wielowariantowość procesów.**

Struktura procesów dostosowuje się do wymagań i potrzeb klientów, co powoduje, że odchodzi się od typowej dla rynku masowego standaryzacji procesów.

### **Uproszczenie procesów realizowanych w przedsiębiorstwie.**

Naturalną konsekwencją zachodzących zmian w organizacji, jak: decentralizacja władzy, łączenie stanowisk czy wielowariantowość procesów, staje się maksymalne upraszczanie procesów w przedsiębiorstwie, a wszystko po to, aby dostarczyć klientowi produkt lub usługę w maksymalnie krótkim czasie.

### **Realizacja pracy w najbardziej odpowiednim miejscu.**

Coraz częściej przedsiębiorstwa decydują się na przekazanie swoich zadań, pracowników oraz majątku w zarządzanie firm zewnętrznych, w postaci np. ich *outsourcingu*.

### **Minimalizacja czynności.**

Reorganizując procesy, dąży się do stopniowej redukcji czynności, jednakże zawsze mając na uwadze fakt, aby operacja ta nie zwiększyła wartości produktu istotnej z punktu widzenia interesu klienta.

### **Ograniczenie zewnętrznych kontaktów opóźniających proces.**

Wszelkie kontakty zewnętrzne, skutkujące koniecznością uzgadniania danych lub nie pasujące do siebie, poddawane są procesowi eliminacji.

### **Zmiana struktur organizacyjnych z funkcjonalnych na zespoły procesowe.**

Zwiększa się udział pracowników przy projektowaniu procesów, a zmiany dokonywane na poziomie operacyjnym z własnej inspiracji przez personel obsługujący poszczególne stanowiska znajdują się pod kontrolą zespołu procesowego. Pracownicy mogą nie tylko brać udział w definiowaniu poprzednio istniejących operacji, ale również przy projektowaniu nowych. Taki współudział przełamuje bariery, niechęć wobec zmian, staje się swoistym szkoleniem czy treningiem.

### **Zmiana charakteru pracy od realizacji prostych zadań do pracy wielowymiarowej.**

Odchodzi się od awansu pionowego na rzecz poziomego, gdyż pracownik ma wówczas możliwość sprawdzenia się w nowych zadaniach, dostaje bardziej odpowiedzialną pracę, może kierować zespołem w projekcie itd.

### **Zmiana ról poszczególnych pracowników – więcej kompetencji, mniejsza kontrola, większa odpowiedzialność.**

Jednym z celów kierowników organizacji jest uczynienie pracownika świadomym jego roli w firmie. Zapoznając załogę ze strategią firmy, celami i sposobami ich osiągnięcia, uzyskuje się to, że pracownicy stają się odpowiedzialni za los firmy

i chętniej biorą udział w procesie zmian. Pracownicy znający przebieg procesu są prawdziwymi profesjonalistami. Praca zintegrowana jest poziomo, ukierunkowana na procesy, każdy proces ma właściciela. System wynagradzania zachęcający do pracy zespołowej.

### **Zmiana charakteru przygotowania zawodowego – wymagane jest ciągle poszerzanie wykształcenia.**

Nieodzowne staje się ciągle zdobywanie i poszerzanie wykształcenia, uczestnictwo w szkoleniach z inicjatywy samych pracowników. Dostosowanie pracowników do nowych wymogów jakości: uprzejmość, doradztwo, kompleksowość obsługi itp.

### **Podstawą wynagradzania są efekty pracy, a nie jej realizacja.**

Przystępując do zmian w systemie motywacyjnym, pokazuje się pracownikom, że docenia się ich pracę, podnosi się im wynagrodzenia, ale premie i nagrody przyznaje się rzadko i tylko w uzasadnionych przypadkach. Najaktywniejsi pracownicy odgrywają role animatorów, będących łącznikiem między ustalonymi kierunkami rozwoju, a zmianami modernizacyjnymi zachodzącymi w firmie.

### **Zmiana kryterium awansu – zależy on od zdolności pracownika.**

Poziome ścieżki kariery, zerwanie z przekonaniem, że awans to tylko przejście na wyższy szczebel w hierarchii, zróżnicowanie trudności zadań. Przejście na wyższy szczebel hierarchii uzależnione jest wyłącznie od możliwości i zdolności danego pracownika, a nie od tego, jak dobrze wykonuje powierzone mu zadania.

### **Zmiana kultury i wartości organizacji z ochronnych na proproduktywne.**

Pracownik pracuje dla klienta, a nie dla przełożonego. Wynagrodzenie uwzględnia poziom odpowiedzialności i autonomii. Nagradzanie następuje za wyniki, a nie za ilość czasu spędzonego za biurkiem. Niska podstawa wynagrodzenia, natomiast znaczne premie za dobre wyniki, czy innowacyjne rozwiązania problemów. Ocena za efektywność dotyczy całego procesu, a nie jego wyodrębnionego wycinka.

### **Zmiana roli menedżera – z nadzorców na doradców.**

Zmiany w firmie dotyczą nie tylko pracowników szeregowych, ale również ich zwierzchników. Przestają oni być nadzorcami i kontrolerami, a większość ich uprawnień zostaje delegowana na niższe szczeble. Budzi to ich wyraźny sprzeciw, ponieważ nie widzą dla siebie miejsca w organizacji. Faktycznie ich dotychczasowe funkcje odchodzą w zapomnienie, jednak czekają ich zupełnie nowe zadania: trene-

rów i doradców, będących, można powiedzieć, „na usługach” zespołu procesowego, tworzących środowisko sprzyjające sukcesowi, integrujących zespół jako całość. Niektórzy nie mogą się pogodzić ze zmianą. Uważają się za niezastąpionych w organizacji – swe decyzje uważają za najlepsze, działania za najskuteczniejsze itd. Kariera takich menedżerów w organizacji procesowej jest skazana na nieuchronny koniec.

### **Splaszczanie struktury organizacyjnej.**

W firmie zarządzanej procesowo niemożliwe staje się utrzymanie dotychczasowej struktury i sztywności stanowisk. Pracownicy dotąd zajmowali się jedynie wąskim wycinkiem danego procesu, ich praca nie wymagała wysiłku umysłowego ani kreatywności. Często uważali swoją pracę za nudną – przez lata wykonywali te same czynności i nie widzieli szansy na zmianę zadań. Tradycyjna struktura niszczyła wszelkie przejawy indywidualizmu – od myślenia byli szefowie, a załoga jedynie wcielała ich plany w życie. Teraz, gdy pracownicy zyskują autonomię, struktura piramidy ulega wyraźnemu splaszczaniu. Ta zmiana wynika z samej istoty nowoczesnego, szybkiego procesu, który ma krótki kanał komunikacyjny.

### **Dyrektor jako lider, który wpływa na system wartości i przekonań pracowników, motywuje ich.**

Zmienia się rola dyrektora przedsiębiorstwa, przestaje być klasycznym zarządcą nadzorującym wykonywanie przydzielonych zadań, a staje się osobą twórczą, liderem wytyczającym kierunki działania poprzez swoją wiedzę, autorytet, postawę oraz wizję działania pracowników w organizacji.

### **Nowoczesna technologia informatyczna, pozwalająca na dokonywanie zmian.**

Dzięki systemowi komputerowemu i sieciom telekomunikacyjnym można czerpać korzyści zarówno z centralizacji, jak i decentralizacji. Pracownicy szeregowi mogą sami podejmować decyzje dzięki bazom danych, technikom symulacyjnym, modelowaniu komputerowemu, ich praca przestaje polegać jedynie na wykonywaniu poleceń. Zaczynają wykonywać bardziej skomplikowane prace, które dotąd były zastrzeżone dla specjalistów – ich narzędziem stają się systemy ekspertowe.

## **5. Korzyści i wady zarządzania procesowego**

Wszystkie opisane tu cechy zarządzania procesowego są efektem wieloetapowych działań prowadzonych w ramach organizacji według następującej metodologii:

- 1) sformułowanie problemu;
- 2) identyfikacja potrzeb użytkownika;

- 3) analiza istniejącego stanu;
- 4) wybór sposobu postępowania i metod wspomagających;
- 5) przedstawienie metody postępowania i określenie potrzebnych środków realizacji;
- 6) weryfikacja, czyli wybór jednej ze zbioru;
- 7) wdrożenie.

W wyniku tak kompleksowego działania udaje się określić procesy nie tylko zachodzące na styku organizacji i jej otoczenia, ale również zachodzące wewnątrz organizacji. Powstająca mapa procesów przynosi wiele korzyści organizacji, ale napotyka też szereg barier. Oba te zjawiska warto pokrótce przedstawić.

Do typowych korzyści wynikających z wdrożenia zarządzania procesowego zaliczymy:

- 1) jednolity opis działania przedsiębiorstwa;
- 2) uporządkowanie oraz usprawnienie realizowanych procesów;
- 3) wdrożenie mechanizmów monitorowania działań i ich wyników na każdym etapie procesu;
- 4) ustalenie optymalnego poziomu zatrudnienia i sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- 5) standaryzację wykonywanych czynności pod kątem stworzenia podstawy do wdrożenia ISO;
- 6) usprawnienie komunikacji wewnątrz i na zewnątrz firmy;
- 7) wdrożenie zintegrowanego systemu wspomagającego zarządzanie przedsiębiorstwem;
- 8) identyfikację i klasyfikację obszarów w celu doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- 9) udoskonalenie w obsłudze klientów;
- 10) dodatkowe zyski dla klientów i akcjonariuszy.

Wdrażanie zarządzania procesowego napotyka wiele barier, z których najczęściej występują:

- 1) **bariera psychologiczna** – ludzie, którzy mają dokonać zmian są nie przygotowani i uważają, że w nowej sytuacji nie będzie dla nich miejsca albo stracą swoją pozycję w organizacji, dlatego też stają się ich przeciwnikiem. Protest ten jest tym silniejszy im wyższą pozycję zajmują oni w strukturze firmy. Jako argumenty takiej postawy wymienia się:
  - nierealistyczne cele i oczekiwania,
  - skupienie wyłącznie na realizacji kosztów i utrzymania *status quo*,
  - pesymistyczne nastawienie,
  - atmosferę strachu wśród załogi i zarządu,
  - podążanie za obawami pracowników;



- 2) **bariera techniczna** – potrzeba optymalizacji funkcjonowania różnych obszarów oraz zachodzących w nim procesów powoduje potrzebę szukania narzędzi i środków wspierających tego typu działania. Jednak spośród wielu organizacji tylko nieliczne podjęły się wdrożenia aplikacji ułatwiających zarówno przygotowanie, jak i zarządzanie systemem jakości. W większości przypadków główną przeszkodę oraz barierę technologiczną stanowiło przygotowanie i wdrożenie systemu opartego na narzędziach informatycznych. Obecnie jednak wraz z nieuniknioną modernizacją informatyczną firm, powszechne staje się wdrażanie rozwiązań, które z jednej strony optymalizują funkcjonowanie, a z drugiej zapewniają spełnienie wymagań standardów. Ważne jest przy tym zapewnienie, że wybrane narzędzia pozwolą na integrację wielu czynności związanych z codziennym funkcjonowaniem. Każdy tego typu przyjęty model informatyczny powinien zapewniać automatyzację w zakresie opracowania i dystrybucji regulacji wewnętrznych, a także zapewnić dostęp do danych umożliwiających różnego rodzaju czynności analityczne. Brak odpowiedniej infrastruktury zarządzania, wdrożenie zarządzania procesowego wymaga często instalacji sprzętu komputerowego lub też sieci przesyłania danych, a nie zawsze organizacja ma do tego odpowiednie warunki. Jako argumenty takiej postawy wymienia się niewystarczające oprogramowanie informatyczne;
- 3) **bariera ekonomiczna** – przeprowadzenie wdrożenia zarządzania procesowego wymaga nie tylko aktywnego zaangażowania w prace projektowe znacznej części pracowników przedsiębiorstwa, ale również posługiwania się najnowszą informacyjną technologią. Wymaga to odpowiednich środków na przeprowadzenie tych zmian. Środki te powinny być wyodrębnione w budżecie danego roku. W praktyce jednak okazuje się, że na przeprowadzenie wdrożenia trzeba często wydać dużo więcej środków niż się początkowo przewidywało. Jako argumenty takiej postawy wymienia się niewystarczające środki inwestycyjne na realizację restrukturyzacji, nadmiar równoległych programów produkcyjnych i programów doskonalenia. Skala budżetu, a tym bardziej konieczność jego korekty, mogą być argumentem działającym na korzyść sceptyków niechętnych wprowadzeniu całego przedsięwzięcia;
- 4) **bariera prawna** – obowiązujące w przedsiębiorstwie przepisy wewnętrzne oraz zewnętrzne, jak również istniejące od lat standardy i procedury, wymagają aktualizacji, co nie sprzyja wdrożeniu zarządzania procesowego. Wymaga to bowiem podjęcia wielu działań, na które pracownicy nie od razu są gotowi się zgodzić. Działania te są nie tylko bardzo czasochłonne,



ale i kosztochłonne, gdyż wymagają czasowego przydzielenia dodatkowych zadań pracownikom lub wynajęcia firmy zewnętrznej.

- 5) **bariera administracyjna** – jako argumenty takiej postawy wymienia się słabą współpracę zarządu, który nie stawia i nie formułuje jasnych wymagań, oraz brakujące lub niezrozumiałe zasady zarządzania procesowego.

## 6. Podsumowanie

Zarządzanie procesowe to niewątpliwie nowoczesne podejście do zarządzania współczesną organizacją. Wykorzystuje dorobek naukowy twórców klasycznego modelu zarządzania, wprowadzając jednocześnie nowe rozwiązania w organizacji, polegające na dostosowaniu jej struktury do określonego typu procesów, a nie odwrotnie. Tak radykalne podejście skutkuje nie tylko konkretnymi działaniami, ale przede wszystkim nowym sposobem myślenia o organizacji. W praktyce oznacza to, że:

- dotychczasowe komórki organizacyjne zostają zastąpione przez zespoły odpowiedzialne za dany proces,
- stanowiska kontrolne zostają zastąpione stanowiskami z odpowiedzialnością i autonomią,
- proste zadania zastępuje praca wielowymiarowa,
- wynagradzanie odnosi się do efektów, a nie do aktywności,
- w miejsce szkoleń pracownika zostaje wprowadzona jego edukacja,
- o awansie decyduje przydatność, a nie osiągnięte wyniki,
- zmieniają się wartości – otwarcie na klienta zastępuje protekcyjność,
- szefowanie przekształca się z nadzorców w animatorów,
- kierownicy z arbitrów przekształcają się w liderów,
- znacznie zmniejsza się zatrudnienie personelu,
- poprawia się obsługa klientów,
- uzyskuje się dodatkowe zyski dla klientów i właścicieli,
- zostają wyeliminowane niepotrzebne czynności i opóźnienia.

Każdy proces otrzymuje swojego kierownika, właściciela procesu, nad którym jedyną strukturą nadrzędną jest zarząd. Takie rozwiązanie oznacza, że docelowo piramida zarządzania organizacją ulega spłaszczeniu, a pracownicy przybliżają się do klientów. Wdrożenie procedury zarządzania procesowego to niewątpliwie sprawa porządku i usprawnienia działania organizacji, dzięki któremu uzyskuje ona wiele wymiernych korzyści finansowych. Literatura przypadku wskazuje, że organizacje stosujące zarządzanie procesowe uzyskują również dodatkowe efekty, jak:

- znaczne zmniejszenie zatrudnienia personelu organizacji,
- dodatkowe zyski dla klientów i akcjonariuszy,

- krótszy czas przekazywania informacji i to zarówno klientom, jak i decydującym,
- udoskonalenie w obsłudze klientów,
- eliminacja niepotrzebnych czynności i redukcja opóźnień,
- zwiększenie elastyczności i efektywności działania organizacji.

Efekty te napotykać wiele barier wewnątrz organizacji. Bez pokonania barier psychologicznych, technicznych, ekonomicznych, prawnych czy administracyjnych organizacja nie może sprawnie przeprowadzić całego przedsięwzięcia.

Reasumując, należy zauważyć, że dynamiczne, zmienne otoczenie wymusza na dzisiejszych organizacjach stosowanie takich metod, które wpływają na ich elastyczność i konkurencyjność. Postępująca unifikacja potrzeb i cech jakościowych sprawia, że dla uzyskania przewag konkurencyjnych niezbędne jest osiągnięcie najwyższej jakości nie tylko w odniesieniu do produktu lub usługi, ale we wszystkich sferach działalności przedsiębiorstwa, w tym również w sposobie zarządzania.

## 7. Bibliografia

1. Cameron R., Historia gospodarcza świata, KiW, Warszawa 1999.
2. Encyklopedia Powszechna, Wydawnictwo Naukowe PWN, [http://encyklopedia.pwn.pl/60054\\_1.html](http://encyklopedia.pwn.pl/60054_1.html), styczeń 2004 r.
3. Fukuyama F., Wielki Wstrząs. Natura ludzka a odbudowa porządku społecznego, The Great Disruption, przekł. z ang. H. Komorowska, K. Dorosz, POLITEJA, Warszawa 2000.
4. Gardner Ch., Harrity Ch., Vitasek K., A better way to benchmark, Supply Chain Management Review, April 2005.
5. Greaver M. F. Jr., Strategic Outsourcing. A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives, AMACOM, New York 1999.
6. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, przekł. M. Rusiński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
7. Hammer M., Sztuka konkurowania w gospodarce XXI wieku, Plan działania, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2006.
8. Hammer M., Reinżynieria i jej następstwa, jak organizacje skoncentrowane na procesach zmieniają naszą pracę i nasze życie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
9. Hadasik D., Upadłość przedsiębiorstw w Polsce i metody jej prognozowania, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1998, Nr 153.
10. Krzyżanowski L., O podstawach kierowania organizacjami inaczej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
11. Kurnal J. (red.), Twórcy naukowych podstaw organizacji, PWE, Warszawa 1972.

12. Martyniak Z., Stabryła A., Zgoda L., Podstawy teoretyczne organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1982.
13. Nalepka A., Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zakres, kierunki, metody, WAE, Kraków 1998.
14. Peters T., Waterman R., In Search of Excellence, Harper and Row, New York 1982.
15. Rasiel E. M., McKinsey – sposób na sukces, wydawca K.E. Liber 2001.
16. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R. Jr., Kierowanie, przekł. A. Ehrlich, wyd. 2 zmienione, PWE, Warszawa 1999.
17. Webber R. A., Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1982.
18. Woźniak K., System informacji menedżerskiej jako instrument zarządzania strategicznego w firmie, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005.
19. Zarządzanie Strategiczne, „Financial Time”, Tom 1: Firma na rynku globalnym, Wydawnictwo LIBER, Warszawa 2004.

## **Współczesne zarządzanie marką**

### **1. Wprowadzenie**

Współczesne podejście do zarządzania marką stawia przed przedsiębiorstwami nie-małe wyzwania, które prowadzą wielokrotnie do dużej ewolucji nie tylko w samym systemie pracy organizacji, ale i w umysłach kadry zarządzającej oraz menedżerów. Niezasadne jest bowiem w dzisiejszych czasach tak powszechne przekonanie, że przedsiębiorstwa należy ukierunkowywać wyłącznie na działania prowadzące do jak najszybszej odsprzedaży produktów i skupiania się na rozwoju dystrybucji, czy rozszerzaniu rynku.

Współczesny biznes jest wielowymiarowy. Dlatego działania przedsiębiorstw muszą przebiegać na wielu poziomach. Kluczem do sukcesu i utrzymania dobrej pozycji w walce konkurencyjnej jest silne zaangażowanie się w rozwój markowego produktu, tworzenie własnych modeli marek, umożliwiające zarządzającym lepszą i bardziej precyzyjną komunikację z konsumentem i własnym otoczeniem biznesowym. Kreowanie silnej marki jest działaniem dwubiegunowym. Z jednej strony to organizacja kształtuje jej tożsamość i osobowość, nadając marce indywidualne cechy i wyjątkową dla własnej branży postać. Ale z drugiej strony to właśnie konsument ocenia ten utworzony przez menedżerów marki wizerunek. To klient podejmuje ostateczną decyzję co do zakupu konkretnej marki i skłania się do zachowania lojalności w stosunku do produktu.

Poniższy artykuł obrazuje drogę rozwoju zarządzania marką, przedstawiając struktury zarządzania w modelu klasycznym, opisanym przez D. Aakera i E. Joachimsthalera, oraz współczesną propozycję modelu przywództwa marki. Wskazuje różnice, jakie zachodzą pomiędzy kształtowaniem tożsamości marki a jej wizerunkiem odbieranym przez konsumenta. Przedstawia zasadność tworzenia indywidualnych modeli zarządzania marką, które prowadzą do budowania kluczowego, w dzisiejszych czasach, zasobu, jakim jest kapitał marki.

### **2. Zarządzanie marką**

Przedsiębiorstwa, przygotowując się do wprowadzenia na rynek nowego produktu lub rozszerzenia jego linii, są zobligowane, a nawet odgórnie zmuszone do nadania

mu określonych cech oraz osobowości. Te zabiegi, przeprowadzane w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej, przekładają się następnie na wartość produktu. Tworząc tożsamość marki, przedsiębiorca poprzez nazwę, znaki graficzne, estetykę opakowania, jakość produktu oraz personalizację nadaje swojemu produktowi określoną **markę**. Ma ona zaistnieć i zakorzenić się w świadomości konsumenta docelowego.

Trudna droga do zdobycia przewagi konkurencyjnej, a następnie jej utrzymywanie wiąże się z ciągłym „staniem na straży” przedsiębiorstwa. Pojęcie stabilizacji w działalności biznesowej po prostu nie istnieje. Od dobrze zarządzanego przedsiębiorstwa wymaga się systematycznego reagowania na zmiany zachodzące w jego otoczeniu konkurencyjnym, które w większości przypadków mają istotny wpływ na jego pozycję na rynku. Należy rozwijać sposób zarządzania przedsiębiorstwem, dostosowywać działania do zmian, dopasowywać się do nowych trendów.

We współczesnym świecie uwarunkowanym globalizacją gospodarki oraz bardzo szybkim w ostatnich latach rozwojem Internetu, firmy nie wiążą swojej działalności z jednym miejscem, standardem jest, że spotykamy się z rozproszonymi działaniami. W jednym miejscu globu odbywa się produkcja, w innym projektowanie, a jeszcze w innym telemarketing czy konfekcjonowanie gotowego wyrobu. W obecnej sytuacji marka produktu, aby przetrwać, musi stać się marką globalną. *Marka staje się twarzą głównej strategii biznesowej*<sup>1</sup>. Powodzenie takiej zmiany wymaga od menedżerów marki ogromnego doświadczenia i zaangażowania się w działania przedsiębiorstwa na wielu szczeblach. Firmy lokalne natomiast mogą poszukiwać aliansów, sojuszy strategicznych z zagranicznymi konkurentami lub znaleźć własną niszę rynkową. Bez wątplenia kluczem do wyżej wymienionych transformacji jest skuteczne zarządzanie marką.

## 2.1. Model klasyczny zarządzania marką

Pojęcie zarządzania przedsiębiorstwem jest szerokim terminem, używanym w różnych sytuacjach. Bardzo ogólnie mówiąc, jest to pewien proces organizowania, planowania, koordynowania, przewodzenia, i kontrolowania zasobów w przedsiębiorstwie w celu osiągnięcia danych założeń<sup>2</sup>. Jeszcze zwięźlej opisuje zarządzanie P. Drucker, mówiąc, że: *jest to robienie właściwych rzeczy we właściwym czasie*<sup>3</sup>. Zarządzanie marką natomiast w odniesieniu do tej definicji możemy potraktować jako wykonywanie właściwych rzeczy we właściwym czasie w stosunku do marki<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> S. Galloway, *Prophet Brand Strategy*, w: D. Aaker, E. Joachimsthaler, *Brand leadership*, Free Press Business, London 2002, s. 33.

<sup>2</sup> J. Williams, T. Curtis, *Zarządzanie marketingiem w praktyce*, IRB, Warszawa 2004, s. 9.

<sup>3</sup> P. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s. 12.

<sup>4</sup> H. Mruk, *Zarządzanie marką*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2002, s. 47.

Ale należy zaznaczyć, że zarządzanie marką musi podążać za strategią główną przedsiębiorstwa. Musi być skutecznie wkomponowane w całościową strategię działań firmy, co wymaga opracowania koncepcji powiązania marki z innymi obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Klasyczne podejście do zarządzania marką, zapoczątkowane w latach 30. ubiegłego wieku przez N. McElroy'a, późniejszego prezesa zarządu koncernu Procter & Gamble<sup>5</sup>, było ściśle związane z powiększaniem wolumenu sprzedaży. Koncentrowało się przede wszystkim na jak największej odsprzedaży produktów na rynku amerykańskim. Zadaniem menedżerów marketingu pracujących na podwalinach tej koncepcji było rozwiązywanie problemów związanych ze sprzedażą i dystrybucją produktów na pojedynczym rynku. Specjalistów od marketingu interesował tylko czas „Tu i Teraz”. Nie wybiegano daleko w przyszłość, nie przygotowywano długoterminowych strategii, prowadzono działania na podstawie danych zbieranych od kluczowych odbiorców hurtowych. Koncentrowano się wyłącznie na odsprzedaży gotowych produktów markowych. Nie zwracano większej uwagi na potrzeby klienta docelowego. W celu przygotowania jak najlepszego planu sprzedaży konkretnego wyrobu, menedżer marki zlecał przeprowadzanie badań rynku. Ułatwiało to znalezienie i zrozumienie aktualnego problemu związanego z odsprzedażą. Następnie w ramach grupy zadaniowej tworzonego programu naprawczego, który w oznaczonym czasie, dzięki ówczesnym narzędziom marketingowym, miał szybko i w możliwy do oszacowania sposób zmienić zaistniałą sytuację. Opierano się przede wszystkim na działaniach marketingowych w punktach sprzedaży. Jako narzędzia wykorzystywano w szczególności promocje cenowe, działania reklamowe, z wykorzystaniem prostych materiałów reklamowych, tj. plakatów, standów postów, materiałów półkowych oraz posiłkowano się bezpośrednią promocją produktów markowych w sklepach.

Należy zwrócić szczególną uwagę, że przedstawiony klasyczny model zarządzania marką jest podejściem przyporządkowanym do konkretnego rynku w danym kraju<sup>6</sup>. Doświadczenie pokazało, że nie zdał on egzaminu przy ekspansji markowych produktów poza rynki narodowe.

Nie ma wszak wątpliwości, że ten system zarządzania markowym produktem, zapoczątkowany przez koncern Procter & Gamble, nienagannie prosperował przez kilka dekad nie tylko na rynku amerykańskim. Został powielony przez tysiące organizacji, zarówno w na rynku europejskim, jak i japońskim. Na potrzeby ówczesnych rynków był przejrzysty i naprawdę skuteczny. Przełom nastąpił dopiero w momencie, gdy rozpoczęły się widoczne zmiany na rynku glo-

<sup>5</sup> D. Aaker, E. Joachimsthaler, Brand leadership, Free Press Business, London 2002.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 5–7.

balnym i rozwijała się szybko technologia IT. Prosperity gospodarcze w latach 80. i 90. w USA oraz kontakty biznesowe z tygrysami azjatyckimi doprowadziły do wzrostu dynamiki sprzedaży. Rozpoczął się bardzo intensywny rozwój firm transnarodowych, ujednolicały się potrzeby konsumentów. Dlatego, aby móc zapewnić dalszy skuteczny rozwój przedsiębiorstw, to właśnie menedżerowie marek zostali zmuszeni do zmiany koncepcji i systemu swojej pracy. Problem rozpoznano w momencie, gdy produkty markowe koncernów amerykańskich stawały się globalne, a ten sam system zarządzania nimi wdrażano osobno w każdym nowym kraju i zostawiano pod opieką lokalnych kierowników marek. Okazało się wtedy, że zarządzanie markami oddzielnie na każdym z rynków nie jest skuteczne. Szybko zorientowano się, że wymaga innej polityki, która jest bardzo kosztochłonna oraz powoduje wiele konfliktów między zarządzającymi w poszczególnych oddziałach konkretnych przedsiębiorstw. Prosperujący klasyczny model zarządzania marką wymagał szybkiego ujednoczenia, konsolidacji i zmiany koncepcji.

## 2.2. Model przywództwa marki

Nowe podejście do zarządzania marką przedstawia koncepcja Modelu Przywództwa Marki, która została opisana przez D. Aakera i E. Joachimsthalera. Ukazuje ona przewagę długoterminowej strategii i wizji przedsiębiorstwa nad typową taktyką związaną ze sprzedażą produktów markowych, nastawioną na szybkie zyski. Jedną ze znaczących różnic, którą zauważono już na początku wdrażania tej koncepcji, była zmiana podejścia do pracowników w działach marketingu. Zwrócono uwagę, że taktyka klasyczna nie wymagała wysokiej klasy kadry do zarządzania marką, praca mogła być wykonywana rutynowo przez średnio wykwalifikowanych specjalistów od promocji i reklamy. Nie zwracano uwagi na kształcenie kadry, co powodowało brak możliwości jakiegokolwiek kreatywnego rozwoju markowego produktu.

Nowe podejście proponuje szczególną koncentrację przedsiębiorstw na nowej wartości, jaką jest tworzenie kapitału marki, oraz na stałym utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej i tworzeniu długoterminowej rentowności. *Kapitał marki odpowiada za to, co marka znaczy dla konsumentów, podczas gdy wartość marki reprezentuje to, co znaczy ona dla danej firmy*<sup>7</sup>. Głównym celem opisywanego modelu przywództwa marki jest budowanie wysokiego kapitału marki ponad jej zwykły marketingowy wizerunek.

Według koncepcji kapitał marki jest traktowany jako wartość niematerialna i stanowi jeden z najbardziej wartościowych aktywów przedsiębiorstwa, niekiedy wyraźnie przekraczający wartość księgową. Jest to wartość zaktualizowana netto

<sup>7</sup> M. Dębski, *Kreowanie silnej marki*, PWE, Warszawa 2009, s. 33.



(NPV) przyszłych przepływów gotówkowych uzyskanych dzięki marce. Wartość ta jest rosnąca w stosunku do wartości oferowanej przez produkty niemarkowe. Kapitał marki bierze się z zaufania, jakim użytkownicy obdarzają produkty markowe danego przedsiębiorstwa. Zaufanie to przeradza się w stałą relację między produktem markowym a jego odbiorcą. Ma ona zachęcać nabywcę do konsumpcji danej marki, intensyfikować lojalność, a co za tym idzie ma zachęcać do zakupu przez konsumenta kolejnego produktu danej marki w przyszłości<sup>8</sup>. D. Aaker do elementów kapitału marki zalicza lojalność nabywców wobec marki, znajomość marki, postrzeganą jakość marki oraz jej świadomość<sup>9</sup>. W celu uzyskania wyżej wymienionych korzyści i widocznych efektów z zarządzania marką w modelu przywództwa marki zaistniała potrzeba stworzenia nowej, wysoce wykwalifikowanej, kreatywnej kadry zarządzającej marką, mogącej sprostać wyżej wymienionym założeniom, stale monitorującej sytuację w organizacji, wrażliwej na wszelkie zmiany w otoczeniu konkurencyjnym. Różnice w podejściu do omawianych sposobów zarządzania przedstawia tabela 1.

**Tabela 1. Różnice w podejściu do sposobów zarządzania**

Wyszczególnienie	Klasyczny model zarządzania marką	Model przywództwa marki
Od taktycznego do strategicznego zarządzania		
Perspektywy	Taktyka i reakcja	Wizja i strategia
Pozycja menedżera marki	Małe doświadczenie, krótki horyzont czasowy	Większe doświadczenie, długi horyzont czasowy
Model koncepcyjny	Wizerunek marki	Kapitał marki
Koncentracja	Krótkoterminowe zyski	Miara kapitału marki
Od ograniczonej do szerokiej koncentracji na rynku		
Obszar rynek–produkt	Pojedyncze produkty i rynki	Wielość produktów i rynków
Struktura marki	Nieskomplikowana/prosta	Złożona architektura marki
Ilość marek	Koncentracja na pojedynczych markach	Koncentracja skategoryzowana, wielość marek
Obszar geograficzny	Pojedyncze kraje	Perspektywa globalna
Rola menedżera marki	Koordinator ograniczonych zadań	Lider zespołu do wszystkich zadań
Komunikacja	Zewnętrzna/klient	Zarówno zewnętrzna, jak i wewnętrzna
Od podejścia sprzedażowego do tożsamości marki		
Podejście do strategii	Sprzedać i podzielić zyski	Tożsamość marki

Źródło: D. Aaker, E. Joachimsthaler, *Brand leadership...*, *op. cit.*, s. 8.

<sup>8</sup> P. Doyle, *Marketing Wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 256.

<sup>9</sup> D. Aaker, *Building strong brands*, The Free Press, New York 1996, s. 15.



Model przywództwa marki jest w jakiś sposób uzupełnieniem klasycznego modelu zarządzania marką, ale jego podejście taktyczne jest dużo doskonalsze i rozwojowe. Jest zorientowany nie tylko na sprzedaż krótkoterminową i zysk netto, ale przede wszystkim na długofalowy rozwój kapitału marki. Nie jest już ściśle związany tylko ze sferą marketingowej działalności firmy, ale jest skoncentrowany na całości organizacji i jej procesach. Stało się jasne, że przedsiębiorstwo, mogące się pochwalić marką o dużym kapitale, jest warte więcej niż jego same aktywa materialne. Dlatego tak banalna w dzisiejszych czasach staje się wypowiedź dyrektora naczelnego amerykańskiej korporacji Quaker J. Stuarta: *Gdyby trzeba było podzielić firmę, to oddałbym majątek, halę produkcyjną i wyposażenie, a sobie zatrzymałbym markę i tak wyszedłbym na tym o wiele lepiej.*

Dlatego tak wielkie znaczenie przykłada się do wyceny marki. Wymaga to pewnej przestrzeni czasowej. Każda prawidłowa wycena powinna zobrazować główne cztery wymiary kapitału marki:

- 1) świadomość;
- 2) lojalność;
- 3) postrzegana jakość;
- 4) wizerunek.

Jest to żmudny proces, prowadzący do utworzenia przez przedsiębiorstwa indywidualnej tożsamości danej marki, która poprzez odpowiedni przekaz i wybór medium (np. przez Internet) zakorzenia się w świadomości klientów. Model przywództwa marki dotyczy przede wszystkim rynków globalnych, marka w jego ujęciu ma być kojarzona jako produkt wszechobecny (np. marka Sony). Konsumentom zaś powinni stale czuć się zaskakiwani i być pod wrażeniem nowości technologicznych, estetycznych, jakościowych, które są przez nią gwarantowane. Wszystkie te elementy procesu zwiększają prawdopodobieństwo zakupu danej marki, powodują silne pobudzenie lojalności konsumentów i dystrybutorów, co prowadzi do zminimalizowania wpływu niszczącej działalności konkurentów, widocznie zwiększającego się udziału marki na rynkach oraz wzrastające zyski.

### 3. Tworzenie tożsamości i wizerunku marki

Strategia modelu przywództwa marki prowadzi do wyraźnego sprecyzowania do czego aspiruje dana marka przez nadaną jej tożsamość. Jak już wspomniano istotą zarządzania marką jest ukazanie konsumentom dodatkowych wartości, jakie niesie ze sobą oferta firmy. Leader zespołu zarządzającego markami jest między innymi odpowiedzialny za kształtowanie tożsamości marki.

Należy zaznaczyć istotną różnicę w podejściu do takich pojęć, jak wizerunek i tożsamość marki. Wizerunek marki jest tym, co postrzegają konsumenci, a toż-

samość marki to informacja o marce, jaką wysyła do konsumentów jej właściciel. Wizerunek i tożsamość są to pojęcia mocno ze sobą powiązane, ale nie można ich utożsamiać. Proces przekazu informacji między przedsiębiorstwem a konsumentem polega na wysyłaniu przez organizacje zakodowanych marketingowych sygnałów wybranymi kanałami łączności. Następnie zostają one rozszyfrowywane przez konsumenta i trafiają do jego świadomości. W trakcie takiego przekazu następują różne zakłócenia. Mogą być spowodowane zarówno nieumiejętnie przygotowanym przez przedsiębiorstwo przekazem, jak i niszczącymi działaniami konkurencji. Wizerunek marki, czyli zbiór przekonań, myśli i wrażeń danej osoby o konkretnym obiekcie<sup>10</sup>, w oczach klientów jest wynikiem tego, w jaki sposób konsument interpretuje wszystkie sygnały przekazywane na temat markowego produktu. Dlatego tak istotnym zadaniem przedsiębiorstwa jest doprowadzenie do sytuacji, w której dzięki przesyłanym informacjom firma będzie w stanie wzmocnić siłę lojalności konsumenta wobec marki i zmobilizować go do stałego nabywania danej marki.

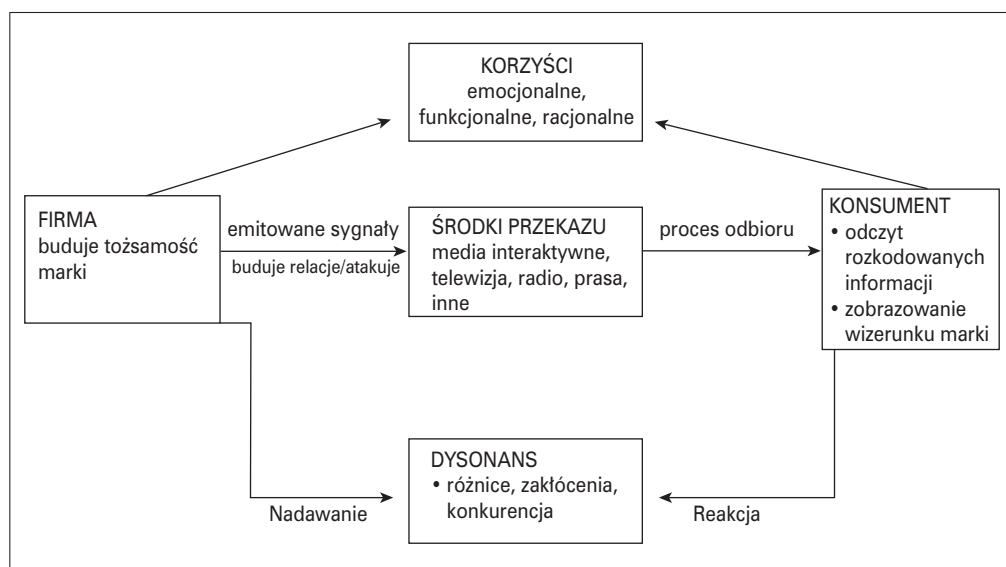
Największą bolączką wielu organizacji jest brak pewności, jaki będzie ostateczny odbiór przekazu, który został uruchomiony w ramach działań przedsiębiorstwa związanych z budowaniem tożsamości marki. Przedsiębiorstwo, jako kreatywny twórca, emituje przygotowane sygnały, w których zawarte są, jak już wspomniano, najważniejsze informacje o zewnętrznych cechach produktu, nazwie, znakach graficznych, estetyce opakowania, jakości towaru oraz osobowości marki, która jest ściśle związana ze sferą podświadomości konsumenta. Emitowany przekaz może być nadawany łagodnie, z określonym dystansem do odbiorcy, lub wręcz przeciwnie, w formie ataku, natarczywego podejścia do klienta.

Kluczową rolę w procesie budowania tożsamości marki odgrywają środki przekazu. Ich umiętny dobór ma duże znaczenie na jakość odbioru nadawanych informacji. Proces odbioru sygnałów zależy również od wielu czynników. Począwszy od statusu społecznego grupy docelowej, przez różnice jej poglądów, intensywność zaangażowania lub podatność na przekaz. Odbiór jest zakłócany, w większości przypadków, przez działania zewnętrznej konkurencji, której jedynym celem jest zniekształcenie nadawanego przekazu, odwrócenie od niego zainteresowania konsumenta i skupienie jego uwagi na swojej ofercie. W momencie rozpoczęcia nadawania przygotowanego sygnału, przedsiębiorstwo nie ma żadnych gwarancji, jaki będzie jego efekt końcowy. Nie da się przewidzieć, jak będzie obrazowany wizerunek marki w świadomości klienta docelowego. Niewątpliwie nie sposób się nie doszukiwać w tym procesie widocznych korzyści dla obu biegunów: przedsiębiorstwa i klienta docelowego. Są to korzyści emocjonalne, funkcjonalne i racjonalne, bez których proces tworzenia tożsamości marki nie mógłby istnieć.

<sup>10</sup> Ph. Kotler, Marketing, Rebis, Poznań 2005, s. 549.

Istotną kwestią, o której należy wspomnieć, jest fakt, że pomiędzy komunikatem nadawcy, czyli przedsiębiorstwem, a reakcją odbiorcy, czyli konsumentem, powstaje widoczny dysonans. Jest to duża przestrzeń niewiadomych. Intrygujące jest, na ile można go skrócić, wykorzystując nowe technologie IT wraz z interaktywnymi środkami przekazu, jak np. Internet. Skrócenie dystansu między firmą a konsumentem pozwoliłoby, dzięki bliższym relacjom, na znacznie skuteczniejsze działania w zarządzaniu tożsamością marki. Proces przekazu informacji o marce przedstawia rysunek 1.

**Rysunek 1. Tożsamość marki a jej wizerunek**



Źródło: opracowanie własne.

Istnieje kilka ważnych problemów związanych z kreowaniem przez przedsiębiorstwo oczekiwanego wizerunku marki i właściwym jej odbiorem przez konsumentów:

- 1) **informacje ze strony konkurencji.** Konsumenti cały czas są gołą tarczą dla niezliczonej ilości informacji w nich wymierzanych. Niewiele ponad 5% z nich jest odnotowanych, a tylko około 1% powoduje jakąkolwiek reakcję<sup>11</sup>. Aby dotrzeć z informacją do konsumenta trzeba ponieść ogromne nakłady finansowe lub mieć szczęście jak przy wygranej na loterii. Szacuje się, że na wypromowanie nowej marki należałoby wydać około 100 mln dolarów. Firmy internetowe w początkowym stadium

<sup>11</sup> P. Doyle, Marketing..., *op. cit.*, s. 272.

rozwoju przeznaczają prawie 90% dochodów uzyskanych z reklam na wypromowanie tożsamości swoich marek wśród klientów;

- 2) **nieskuteczna tożsamość marki.** Bardzo często klienci nie wierzą w przekazy odnoszące się do marki. Nie są one zgodne z ich potrzebami. Promowane cechy produktów nie zawsze muszą być tymi jakich szukają konsumenci. Przekazy mogą zostać odrzucone, gdy będą odebrane negatywnie. Tożsamość marki odnosi najlepsze skutki w momencie, gdy zostaje akceptowana w całości przez klientów;
- 3) **inne sygnały o marce.** Nie sposób jest skontrolować całą gamę komunikatów o marce, jakie docierają do konsumentów. Klienci czerpią wiedzę o marce z własnego doświadczenia albo z innych obszarów. Niewątpliwie jest to przestrzeń do wykorzystania przez przedsiębiorstwa. Dzięki interaktywnym mediom, jak np. Internet, są w stanie przekazać dość precyzyjnie i szybko komunikaty na temat tożsamości marki. W większości przypadków klient czuje się potraktowany indywidualnie, a to może dać bardzo dobre rezultaty dla całości przedsięwzięcia;
- 4) **nieskuteczne komunikaty.** Kreatywność informacji zawartych w komunikatach za pośrednictwem kanałów przekazu ma bezwzględnie ogromny wpływ na skuteczność przekazu informacji. Rodzaj, forma i treść komunikatu mają wpływ na liczbę osób, do których dotrze treść i będzie można dostrzec reakcje;
- 5) **niewłaściwe środki przekazu.** Dobór właściwych środków przekazu ma duże znaczenie na zasięg i wiarygodność informacji wśród klientów;
- 6) **inne ograniczenia.** Wizerunek marki, aby powodował pożądaną reakcję i pozytywny odbiór przez konsumenta, zależy również od takich czynników, jak: cena czy dostępność oraz pośrednictwo kanałów dystrybucji.

#### 4. Indywidualny model marki

Budowanie, kreowanie i zarządzanie marką jest procesem ciągłym i wymaga stałych rekonstrukcji i odpowiednich zmian w postrzeganiu zjawisk dotyczących zewnętrznego, jak i wewnętrznego otoczenia biznesowego. Aby skutecznie kreować i kierować marką na rynku, wskazany jest określony model postępowania, który pozwoli ujednoczyć elementy zmienne, składające się na daną markę, i wskazać zależności pomiędzy nimi. W miarę możliwości wykorzystanie modelu powinno pozwolić uchwycić skutki oraz przewidzieć zmiany w odbiorze i reakcji klienta. Stworzenie takiego modelu umożliwi usystematyzowanie przez przedsiębiorstwo działań związanych z tworzeniem tożsamości marki. Opracowanie przez firmę

własnego modelu marki jest bardzo trudnym i żmudnym zadaniem, wymaga solidnej znajomości przestrzeni, w której znajduje się dana marka. Przygotowując go, należy wziąć pod uwagę dwa wymiary: podstawowy, czyli inaczej mówiąc użytkowy lub materialny, określający podstawowe cechy produktu, a więc wyróżniki namacalne, tzn. prędkość, wygląd, rozmiar itp., oraz wymiar pogłębiony, związany z obszarem emocjonalnym i poznawczym. Ten obszar jest dużo bardziej zawily, ponieważ większość wyróżników marki jest związanych właśnie ze sferą świadomości, która jest trudno mierzalna i dlatego dostarcza twórcom modelu największych trudności.

W literaturze marketingowej najczęściej pojawiający się model marki to Sześciokąt tożsamości marki stworzony przez J. N. Kapferera. Wnioskuje on, że na tożsamość marki, która ma tak istotny wpływ na wizerunek marki w oczach konsumenta, składa się sześć elementów<sup>12</sup>:

- 1) **wygląd marki**. Odnosi się do cech fizycznych, wizualnych gotowego produktu. Jest to pierwotny element kształtowania wizerunku marki. Nazwa, logo, kolorystyka i kształt opakowania determinują w oczach konsumenta wartość danej marki. Już samo zetknięcie się z produktem nie poparte żadnym działaniem reklamowym formuje w świadomości konsumenta pewne skojarzenia, które tworzą jej wizerunek<sup>13</sup>. Wygląd zewnętrzny produktu może być na tyle przekonujący, że tylko na tej podstawie może zostać dokonany zakup pozbawiony dysonansu;
- 2) **osobowość**. Jest odzwierciedleniem cech odnoszących się do ludzi. Udziela odpowiedzi na pytanie: *kim byłaby marka, gdyby była człowiekiem*<sup>14</sup>. Odzwierciedla charakter marki, można ją zobrazować przez cechy demograficzne, osobowości i styl życia. Dzięki wykorzystaniu osobowości marki można się zbliżyć do klienta, zmniejszyć dystans komunikacyjny. Jest motorem do budowania silnej więzi emocjonalnej z klientem, która wzmacnia decyzje o zakupie i lojalność wobec marki;
- 3) **odbicie**. Poprzez treść komunikatów reklamowych tworzy wizerunek konsumenta, ale nie grupy docelowej. McDonald na przykład w swoich przekazach promocyjnych pokazuje ludzi młodych, choć zasięg odbiorców jest znacznie szerszy;
- 4) **kultura**. Odnosi się do systemu wartości marki i historii. Może być źródłem inspiracji dla marki, stworzyć dla niej wyjątkową otoczkę. Może tchnąć w nią dodatkową energią. Na przykład herbata Dilmah jest to produkt tradycyjny, naturalny z Dalekiego Wschodu;

<sup>12</sup> J. N. Kapferer, *Strategic Brand Management*, The Free Press, New York 1992, s. 37–39.

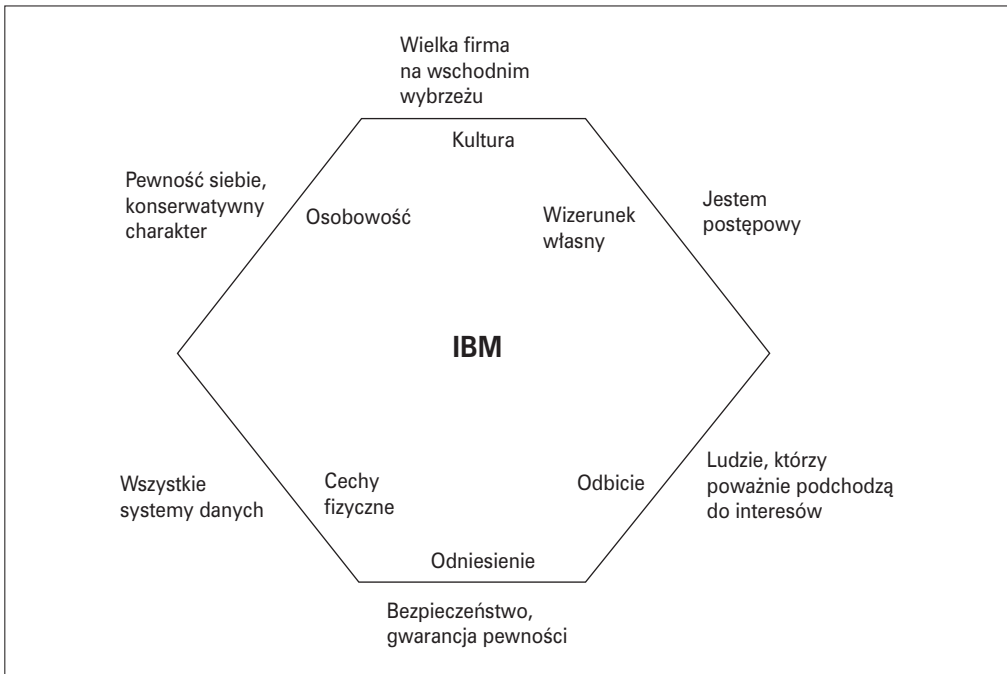
<sup>13</sup> H. Szulce, K. Janiszewska, *Zarządzanie marką*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2006, s. 44.

<sup>14</sup> J. Kall, *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 29.

- 5) **relacje/związki**. Symbolizują określone relacje między konsumentem a marką. Tworzą związki, które ułatwiają komunikowanie się między nimi. Wprowadzają konsumentów do specjalnie stworzonych klubów lojalnościowych, w celu wzmocnienia prestiżu i aspiracji;
- 6) **wizerunek własny**. Jest to *wewnętrzne lustro nabywców*<sup>15</sup>. Sposób, w jaki klient postrzega siebie w stosunku do marki. Relacja do danej marki zmienia stosunek do samego siebie. Kupujący komputer marki IBM, chce widzieć siebie jako człowieka postępowego.

W celu jak najlepszego zobrazowania zagadnienia, posłużono się przykładem modelu tożsamości marki globalnej IBM (por. rysunek 2).

**Rysunek 2. Model tożsamości marki IBM**



Źródło: P. Doyle, Marketing..., *op. cit.*, s. 275.

## 5. Podsumowanie

Posiadanie indywidualnego modelu marki umożliwia zarządzającym nią lepszą, bardziej precyzyjną komunikację. Pomaga wprowadzić ujednoczony język marki, dzięki któremu istnieje pewność, że podczas debat co do kształtowania tożsamości

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 33.

marki, jej zarządzania, planowania inwestycji oraz mierzenia jej wartości, zarządzający odnoszą się do tych samych założeń, dzięki wspólnemu szkieletowi, który jest im wszystkim znany. Według P. Doyle'a model marki pomaga ocenić, czy marka jest właściwie zarządzana oraz, czy w istotny sposób ma wpływ na kształtowanie jej strategii. Każde dokonane działanie, przeprowadzona kampania reklamowa, wprowadzenie nowego produktu, czy nowego asortymentu powinno być przeanalizowane i ocenione. Menedżerowie marek, dzięki istniejącemu w przedsiębiorstwie własnemu modelowi marki, są w stanie ocenić, czy wykonane działania były zgodne z zamierzonymi, np. czy projekt nowego produktu jest zgodny z osiągniętym wizerunkiem marki.

## 6. Bibliografia

1. Aaker D., *Building strong brands*, The Free Press, New York 1996.
2. Aaker D., Joachimsthaler E., *Brand leadership*, Free Press Business, London 2002.
3. Dębski M., *Kreowanie silnej marki*, PWE, Warszawa 2009.
4. Doyle P., *Marketing Wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.
5. Drucker P., *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994.
6. Galloway S., *Prophet Brand Strategy*, w: D. Aaker, E. Joachimsthaler, *Brand leadership*, Free Press Business, London 2002.
7. Kall J., *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001.
8. Kapferer J. N., *Strategic Brand Management*, The Free Press, New York 1992.
9. Kotler Ph., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.
10. Mruk H., *Zarządzanie marką*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2002.
11. Szulce H., Janiszewska K., *Zarządzanie marką*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2006.
12. Williams J., Curtis T., *Zarządzanie marketingiem w praktyce*, IRB, Warszawa 2004.





# Summary

Wiktor Bołkunow, Arkadiusz Derkacz

## **Privatesourcing: Public-Private Partnership as a Form of Global Sourcing**

The public-private partnership is a crucial element of the national economy, which has a significant impact on macroeconomic indicators. In the study, the partnership is described as a part of the process of globalization, with a new definition suggested – privatesourcing: PPP in the process of the global sourcing.

Andrzej Nikołączuk

## **Polish Export Support System with Particular Consideration of Financial Instruments**

Export growth is on the one hand an important and desired goal and on the other a very difficult one to achieve. Thus, different countries work out their own methods and instruments of their export support policy.

What effectiveness is shown at present by the Polish export support system, especially in the face of economic decline on the world markets?

The system of direct support of the Polish export consists of a wide variety of measures and instruments, essentially not any different from the systems applied in the European Union. However, there are two important gaps: no public export crediting and promoting institutions.

The idea of founding a Polish Eximank (in different forms) as well as a public export promoting institution (lately in the form of the Polish Agency of Trade and Investment) has not been implemented yet.

Though the Polish export support system contains numerous instruments not differing much from those applies in other European Union countries, the effectiveness of pro-export policy raises a lot of reservations. The causes of the inadequate effectiveness are as follows:

- low degree of utilisation of export support instruments, especially financial, by Polish companies,
- no symmetry between the policy of direct support and development growth,
- no correlation between pro-export and macroeconomic policies.

The effectiveness of the best known institution dealing with Polish export support, i.e. Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych S.A. (Export Credit Insurance Corporation) raises a lot of objections. The lack of export growth strategy seems to be a serious drawback of the Polish export support system. The experience of other countries points out that the prerequisite of effective export growth strategy is to create it in close cooperation with exporters, which enables to satisfy their needs as well as demands in relation to the state pro-export policy. Whereas, in order to implement the strategy effectively, it is essential to possess an efficient and professional export growth and promotion agency based on the network of outlets at home and abroad.

Celina Sołek

### **Operational Synergy Effects in Merger and Takeover Transactions**

The aim of the article is to present various operational synergies that can appear in the process of mergers and acquisitions. The article points out that one of the most important aspects of these synergies is to limit unit costs resulting from operational leverage. In practice, making fixed costs remain unchanged is hardly possible as it requires restructuring. In reality, during a merger or acquisition process fixed costs in the new entity double as they are a sum of the fixed costs before the merger. As a result the effects of operational leverage will not appear immediately.

Michał Adam Leśniewski

### **Identification of Corporate Cultures based on the Cameron and Quinn model Exemplified by Micro-companies of the Świętokrzyskie Region, Empirical Research Results**

The aim of the article is to identify the corporate culture exemplified by selected companies in the Świętokrzyskie region. The identification of corporate culture makes it possible to determine whether or not the given company focuses on the development of its position in the environment, internal problems or development of freedom and elasticity of activity and whether there is stability and control within the company. The Cameron and Quinn model has been used in the research and article. The article is based on the research headed by professor Kazimierz Kuciński carried out in 2008 in the Department of Economic Geography, Collegium of Business Administration, Warsaw School of Economics.

Paweł Niedziółka

### **Analysis of Origin Currency Options Problem in Poland from the Corporate Perspective**

The events in the second part of 2008 and first months of 2009 proved that the Polish economy is an integral part of the global economy and not an isle of stability. The crisis resulting among others from too liberal credit policy of American financial institutions, through decline in trust between financial institutions, very soon paralysed the global financial system resulting in the credit crunch. The further consequence was the so-called flight to liquidity and quality, i.e. outflow of speculative capital from markets of increased risk, including Central and East European countries, also Poland. The effect of the above mentioned process was the depreciation of the zloty indicating, the so far marginalised, problem of the scale and adequacy of corporate currency hedging. Derivative instruments, regarded by companies as a relatively effective instrument of market risk hedging or sometimes as an additional source of income, and by banks as a tool of acquisition of new customers, became the cause of rapid growth in short term debt maturities on the part of a number of companies. The aim of the present article is to present the origin of the currency option problem in Poland at the end of 2008 and the beginning of 2009. A special attention has been paid to the exogenic factors to effect the depreciation of the zloty and next the dynamic growth

in negative (from the corporate point of view) evaluation of derivative instruments portfolio, in particular currency options. The other research area considered in the article is the corporate internal factors.

Maria Aluchna

### **Capital Group Effectiveness**

Capital groups as a specific form of business have been a subject of analyses and research for many years both in Poland and abroad. Though it would seem that the time magnificence of capital groups belongs to the past due to the liberalisation, globalisation and internationalisation of economy, the popularity of this subject in the Polish and foreign literature leads to the contrary conclusions. The present study focuses on the analysis of capital group effectiveness from the perspective of the most important dimensions of their operation. The major goal of this article is to shed light on the latest achievements and obtained results in the area of effectiveness of these no less popular forms of business activity.

Magdalena Westfal, Stefan Doroszewicz

### **Research of Set of Inherent Features of Hoarding as Perceived by Students**

The study tries to form inherent features of hoarding perceived and assessed by students. As a result of research and analysis made, a nine-dimensional characteristic of the object under consideration was put forward describing its perceived quality. Besides, the set of primary features was used to make a discriminant analysis, isolating four statistically relevant discriminant functions. The grouping variables to characterise the persons perceiving the hoarding and determining different attitudes to this object were: gender, age (studies advancement), employment and kind of studies.

Kamila Grzesiak

### **Causes of Subprime Credit Crunch and Its Impact on the World Economic System**

The analysis focuses on the history of the crisis on the mortgage credit market in the United States. The study presents the relation of the subprime credit crunch with the environment, its impact on the development of the American financial sector as well as the extent to which it contributed to the world economic breakdown.

Radosław Kitala

### **Corporate Social Responsibility (CSR) in Financial Institutions in Poland, part 1**

In recent years, both on the international arena and in Poland there has been a growing significance of CSR. Though this concept has been developed since the beginning of the 20<sup>th</sup> century, there are suitable conditions for its broader development at present. There is a clear conviction that companies should consider CSR ideals in their strategies on

competitive markets, despite being focused on the growth in corporate value and high profitability. Financial institutions are no doubt the most important financial system entities in the market economy. The article presents the theoretical outline of the concept of CSR, arguments for and against social responsibility as well as CSR model of financial institutions in Poland. The aim of this article is to find the answer to the question in what way financial institutions in Poland perceive the concept of CSR and to indicate actions to be undertaken by financial institutions within the CSR.

Mikołaj Adamowicz

### **Major Factors to Determine the Development of the Polish Car Market in the Period of 1998–2007**

The automotive industry and the automotive market have a significant impact on the Polish economy.

Major factors to determine the development of the Polish car market:

- legal regulations – determine the distribution and transactions on the car market and have an important influence on the relations between markets of the new and used vehicles.

If not for legal and financial regulations, most of the customers would choose old and better-equipped imported used cars and the sales of new vehicles would decrease,

- important economic growth, a declining level of unemployment, growing value of foreign investments in Poland and a rise in the average level of remuneration – these factors raise the demand for cars in the economy and as a result increase the sales of:
  - new vehicles in the medium, high and the most expensive segments,
  - newer used vehicles,
- a new cars price convergence in Europe – in Poland, the new vehicles price rises reduce the sales of new cars and raise the imports of the used vehicles,
- fluctuations in the zloty/euro exchange rate – change the level of the transaction prices of the new cars and increases/decreases the purchasing power of the Polish customers buying imported used vehicles,
- aggressive sales of the automotive companies – increase the attractiveness of new vehicles and – in consequence – raise the sales of new cars,
- growing attractiveness of the bank credits – decreases the financial costs and facilitates the purchase of new vehicles.

Maria Nadolna

### **The Concept of Corporate Process Management**

The history of management proves that although there are many different schools and ideas, all of them are compatible with each other to be nowadays the starting point of the process management in many companies. Process management is the set of activities of planning and monitoring the performance of a process, especially in the sense of business process. It is the application of knowledge, skills, tools, techniques and systems to define, visualise, measure, control, report and improve processes in order to meet customers' requirements profitably. Implementing new business solutions, companies achieve different types of profit, but on the other hand they deal with internal obstacles:

legal, technical, economic, administrative and psychological. Eventually, it turns out that it is worth doing it in the competitive world in which the company exists.

Małgorzata Ostrowska

### **Modern Brand Management**

Modern approach to brand management issues quite a challenge to companies to bring about a substantial evolution not only in the system of labour organisation but also in the minds of management staff. The commonly held belief at present that companies should first of all focus on soonest possible sales of goods and distribution growth or market expansion is not really legitimate.

Modern business is multi-dimensional. That is why corporate business should be done at a lot of levels. The key to success and maintenance of key position is strong involvement in the development of brand product, creating own brand models enabling a better communication with consumers and own business environment. The creation of strong brand is a bipolar activity. On the one hand it is the organisation that creates its identity and personality, giving the brand individual features and unique form in its own business area. However, on the other hand, it is the consumer that assesses the brand image created by the managers. It is the customer that makes the final purchasing decision in relation to the given brand and is inclined to remain loyal to the product.

The article shows the way of brand management development presenting the management structures in the classical model described by D. Aaker and E. Joachimsthaler as well as modern proposal of brand leadership model. It points to the differences between the development of brand identity and its image perceived by the consumer. It proves the legitimacy of creation of brand management individual models to lead to the construction of the key resource at present, i.e. brand capital.