

**STUDIA I PRACE
KOLEGIUM
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**

ZESZYT NAUKOWY 103



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
prof. dr hab. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska
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
prof. dr hab. Marian Żukowski

Recenzenci

dr hab. Agnieszka Alińska, prof. SGH
dr Wojciech Gonet
prof. dr hab. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska
dr Rafał Mrówka
dr hab. Urszula Ornarowicz, prof. SGH
dr Bogdan Radomski
dr Piotr Russel
dr Ludmiła Słobodzian

Redaktor

Krystyna Kawerska

Asystent techniczny

Marcin Jakubiak

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2010

ISSN 1234-8872

Nakład 320 egzemplarzy



Opracowanie komputerowe, druk i oprawa:
Dom Wydawniczy ELIPSA,
ul. Inflancka 15/198, 00-189 Warszawa
tel./fax (22) 635 03 01, 635 17 85, e-mail: elipsa@elipsa.pl, www.elipsa.pl

SPIS TREŚCI

Od Rady Naukowej	5
CZĘŚĆ PIERWSZA	
ARTYKUŁY PRACOWNIKÓW NAUKOWYCH	7
Wybrane zagadnienia dotyczące ryzyka rozliczeniowego podmiotów bankowych z wyszczególnieniem ryzyka Herstatt Carlos Jorge Lenczewski Martins	9
Znaczenie projektu SEPA dla procesu tworzenia jednolitego rynku usług płatniczych Unii Europejskiej Emil Ślązak	22
CZĘŚĆ DRUGA	
ARTYKUŁY UCZESTNIKÓW STUDIÓW DOKTORANCKICH W KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW	43
Obecny poziom spłaty polskiego zadłużenia wobec Klubu Paryskiego i Klubu Londyńskiego Arkadiusz Jędraszka	45
Przemiany gospodarcze i wzrost PKB a poziom życia w Indiach Michał Ziemiecki	54
Wybrane produkty bankowe jako czynnik rozwoju małej i średniej firmy Arkadiusz Skrodzki	68
Udzielanie akcjonariuszom spółek kapitałowych informacji dotyczących spółki podczas zgromadzeń czy posiedzeń organów oraz poza nimi, wynikiem równego traktowania grup interesu/akcjonariuszy (na przykładzie spółki akcyjnej) Katarzyna Romanowska-Kucharska	79
<i>Issue management</i> (zarządzanie zagadnieniami) w świetle kulturowych wartości przedsiębiorstwa. Wymiar teoretyczny i praktyczny Katarzyna Marszałkiewicz	90
Globalizacja oraz kryzys finansowy lat 2007–2008 – implikacje dla jakości kształcenia w wyższych szkołach ekonomicznych Marcin Maciąg	107
Summary	121

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

Wybrane zagadnienia dotyczące ryzyka rozliczeniowego podmiotów bankowych z wyszczególnieniem ryzyka Herstatt

1. Wprowadzenie

Często, przeglądając materiały omawiające ryzyko walutowe, a w szczególności ryzyko rozliczeniowe, można spotkać określenie: „ryzyko Herstatt” (ang. *Herstatt Risk*). Należy jednak zaznaczyć, że ryzyko Herstatt jest jedynie rodzajem ryzyka, albo inaczej, jedną z przyczyn występowania tzw. ryzyka rozliczeniowego. Jeśli omawiamy ryzyko rozliczeniowe z punktu widzenia teoretycznego, to składa się ono z różnych czynników/przyczyn – każda z nich samodzielnie może być powodem powstania ryzyka rozliczeniowego.

Celem niniejszego artykułu jest omówienie pojęcia ryzyka rozliczeniowego w transakcjach walutowych. Podstawowym zadaniem jest omówienie przyczyn występowania rozdzielenia ryzyka rozliczeniowego, skupiając się nieco głębiej nad ryzykiem Herstatt. Artykuł przybliży także wybrane aspekty zarówno praktyczne, jak i teoretyczne związane z zarządzaniem ryzykiem rozliczeniowym jako podmiotem ogólnym, a nie zarządzaniem potencjalnymi przyczynami, jak np. ryzyko kredytowe, gdyż tematy te są przedmiotem innych badań.

Niniejsze opracowanie ma na celu przybliżenie aspektów teoretycznych związanych z ryzykiem rozliczeniowym i umiejscowienie go jako ryzyka kredytowego czy ryzyka Herstatt w ogólnym pojęciu ryzyka rozliczeniowego, a następnie analizę podejść stosowanych przez różne instytucje, które mają na celu ograniczanie lub zlikwidowanie ryzyka rozliczeniowego – w tym ryzyka Herstatt.

2. Istota ryzyka Herstatt na tle ryzyka rozliczeniowego

Ryzyko Herstatt jest często określane zamiennie jako ryzyko rozliczeniowe, które może być opisane jako: *ryzyko: Nieotrzymanie zapłaty od kontrahenta, w przypadku gdy bank wypełnił swoje zobowiązania (właściwe ryzyko rozliczeniowe)*¹. Brak

¹ Rekomendacja A, Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2002, s. 11, z http://www.nbp.pl/Publikacje/nadzor_bankowy/pdf/rekomendacja_a.pdf, z 16 lipca 2008 r.

precyzyjnego określenia „nieotrzymania zapłaty” oznacza, że ryzyko rozliczeniowe może występować również w wyniku zrealizowanego ryzyka kredytowego, ryzyka płynności, czy też ryzyka Herstatt. Jednak, aby odpowiednio usytuować ryzyko Herstatt w ramach ryzyka rozliczeniowego, istotne jest omówienie okoliczności, które powodują powstawanie ryzyka rozliczeniowego, a następnie pojęcie ryzyka Herstatt.

Pojęcie ryzyka Herstatt wynika z sytuacji jaka miała miejsce w 1974 roku w Niemczech. Wówczas o godz. 15:30 Bundesbank nakazał zamknięcie Herstatt Bank. Była to instytucja bardzo aktywna w transakcjach walutowych. W tym samym dniu inne banki, handlujące z bankiem Herstatt, dokonały transakcji w markach niemieckich, oczekując amerykańskich dolarów. Transakcje te jednak nie mogły być jeszcze zrealizowane ponieważ w Stanach Zjednoczonych dopiero zaczynał się dzień. Ponadto moment, w którym Herstatt Bank został zamknięty przez instytucje nadzorujące, wywołał liczne problemy w procedurach rozliczeniowych nie tylko wewnątrz tego banku, ale również dla podmiotów, które oczekiwały amerykańskich dolarów. Bank korespondent w Stanach Zjednoczonych zawiesił wszelkie transakcje w USD na rachunku niemieckiego banku. W ten sposób banki, które wcześniej zawierały transakcje w markach, zostały wyeksponowane na ryzyko walutowe do pełnej wysokości transakcji.

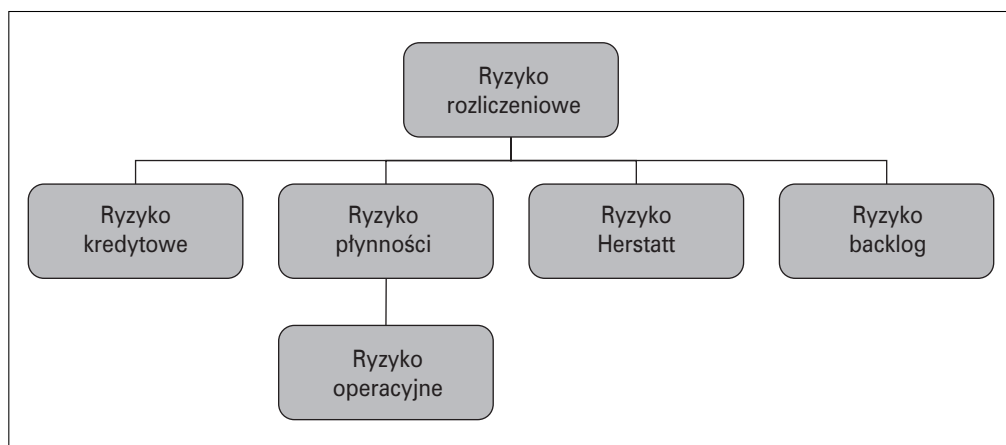
Jednocześnie inne banki w Stanach Zjednoczonych nie chciały realizować płatności dopóki nie dostały pewnej informacji o istnieniu przeciwnej waluty (drugiej pary walutowej) tej transakcji. Trudna sytuacja pogłębiła się dodatkowo w wyniku stosowanego systemu rozliczeniowego – tzw. Multilateral Net Settlement System. W tym systemie podsumowane są wewnętrznie wartości wszelkich transakcji wychodzących oraz przychodzących dla różnych podmiotów. W zależności od tego, jaka była różnica pomiędzy tymi wartościami, banki dokonywały rozliczenia obciążającego lub uznaniowego.

W ciągu 3 dni od zamknięcia banku Herstatt można było zaobserwować spadek transakcji w wyżej opisanym systemie o 60%. Sytuacja taka zaistniała więc z powodu różnic wynikających ze stref czasowych pomiędzy Niemcami a Stanami Zjednoczonymi (konkretnie Nowym Jorkiem). Gdyby bank zamknięto nieco później lub zostałby wydany zakaz zawierania transakcji przed jego zamknięciem, to wszystkie pozycje walutowe byłyby poprawnie rozliczone. Stąd właśnie powstało określenie ryzyka Herstatt jako ryzyka wynikającego z transakcji zagranicznych, w których klient (czy bank) może nie odzyskać funduszy, jeżeli druga strona nie wywiązała się z zobowiązania².

² http://glossary.reuters.com/index.php/Herstatt_Risk, z 16 lipca 2008 r.

Z jednej strony wyżej omówioną sytuację można by było również określić jako ryzyko kredytowe czy ryzyko płynności, jednak ryzyko Herstatt nie wynika z braku dokonanej płatności przez którąkolwiek ze stron (jak mogło to być w przypadku ryzyka kredytowego czy płynności), ale z różnic w strefach czasowych – mimo uregulowanych wszelkich zobowiązań. Tak więc ryzyko Herstatt stanowi postać ryzyka rozliczeniowego, obok ryzyka kredytowego, ryzyka płynności czy ryzyka backlog³, a nie ryzyka rozliczeniowego szeroko zdefiniowanego. Rysunek 1 przedstawia propozycję podziału ryzyka rozliczeniowego na poszczególne kategorie wynikające z różnych przyczyn.

Rysunek 1. Propozycja podziału ryzyka rozliczeniowego na przyczyny jego występowania



Źródło: opracowanie własne.

W przedstawionym na rysunku 1 podziale występują ryzyka, które są często omawiane w zagadnieniach bankowości, a które stanowią nieodłączną część ryzyka rozliczeniowego. Do takich należą: ryzyko kredytowe, płynności oraz ryzyko operacyjne. Z tego względu istotne jest określenie różnicy pomiędzy ryzykiem kredytowym a ryzykiem płynności oraz powodu występowania ryzyka operacyjnego jako jednego ze źródeł występowania ryzyka płynności. Ryzyko kredytowe można w skrócie określić jako: *ryzyko niespłacenia, opóźnienia w spłacie należności lub pogorszenia się kondycji ekonomiczno-finansowej danej instytucji*⁴, natomiast

³ Przez ryzyko *backlog* należy zrozumieć sytuację, kiedy transakcje nie są zrealizowane z powodu kumulujących się zleceń. Jest to kwestia, w rzeczywistości, bardziej uzależniona od przyczyn proceduralnych niż finansowych, jak w przypadku ryzyka kredytowego czy płynnościowego.

⁴ M. C. Lenczewski, P. Niedziółka, Kwantyfikacja ryzyka operacyjnego w banku oraz jego wpływ na wymóg kapitałowy, Bank i Kredyt, NBP, Warszawa 2005, Nr 5/2005, s. 28.

ryzyko płynności jako: *ryzyko utraty zdolności do terminowego regulowania zobowiązań*⁵. Są to istotne przyczyny, które mogą doprowadzić do wystąpienia ryzyka rozliczeniowego, do czego należy dołączyć również ryzyko operacyjne jako bardzo istotne źródło występowania ryzyka płynności (por. rysunek 1). Otóż ryzyko operacyjne jest zdefiniowane m.in. w dokumencie konsultacyjnym Nowa Bazylejska Umowa Kapitałowa⁶ jako: *ryzyko straty wynikającej z niewłaściwych lub zawodnych procesów, ludzi i systemów lub ze zdarzeń zewnętrznych*⁷. Procesy rozliczeniowe uzależnione są w różnym stopniu zarówno od czynników ludzkich, jak i procesów zautomatyzowanych – te, jeśli są źle przeprowadzone, mogą doprowadzić do systematycznego występowania ryzyka płynności.

W przypadku rozliczeń międzynarodowych bardzo istotne są zautomatyzowane procesy najczęściej wynikające z poszczególnych systemów rozliczeniowych. Ze względu na to, że transakcje walutowe odbywają się w różnych strefach czasowych, występują pewne luki czasowe w dniach pracy pomiędzy krajami, to powoduje konieczność stosowania zautomatyzowanych systemów rozliczeniowych. Dlatego zwraca się szczególną uwagę na poprawne funkcjonowanie tych systemów.

3. Wybrane zagadnienia zarządzania ryzykiem rozliczeniowym

Upadek banku Herstatt pokazał możliwość zaistnienia podobnych sytuacji z innymi podmiotami w wyniku braku dobrze funkcjonujących systemów rozliczeniowych. Zaczęto zwracać uwagę na takie aspekty transakcji międzynarodowych, jak możliwość anulowania transakcji po dokonaniu zlecenia, czy moment, w którym banki były już pewne zrealizowanej transakcji. Ankieta, przeprowadzona przez banki centralne w 1995 roku, pokazała, że potrzeba co najmniej od jednego do dwóch dni do rozliczenia transakcji walutowych, a ponadto mogą być potrzebne dodatkowe 1–2 dni, aby banki upewniły się, że otrzymały środki z danej transakcji. Tak więc konieczne są 3 dni na rozliczenie transakcji międzynarodowych. Bardzo ważnym aspektem tych transakcji był system rozliczeniowy, lub brak takiego systemu, który by umożliwiał natychmiastowe rozliczenie. Najczęściej transakcje były rozliczane pod koniec danego dnia operacyjnego w każdym kraju. Tak

⁵ B. Gruszka, Ryzyko płynności, w: W. L. Jaworski, Z. Zawadzka, Bankowość. Podręcznik akademicki, Poltext, Warszawa 2004, s. 751.

⁶ Nowa Umowa Kapitałowa (NUK) stworzona przez Bazylejski Komitet ds. Nadzoru Bankowego stanowi wiele wskazówek koniecznych do podjęcia przez m.in. instytucje bankowe do skutecznego zarządzania ryzykiem, np. ryzykiem kredytowym czy operacyjnym.

⁷ D. Lewandowski, Ryzyko operacyjne w bankach – zarządzanie i audit w świetle wymagań Bazylejskiego Komitetu ds. Nadzoru Bankowego, Bank i Kredyt, NBP, Warszawa 2004, Nr 4/2004, s. 49.

więc czas potrzebny do rozliczeń pomiędzy np. Japonią a Stanami Zjednoczonymi wynosił 12 godzin.

W odpowiedzi m.in. na sytuację, jaka nastąpiła z bankiem Herstatt, grupa G10 w 1996 roku zdecydowała podjąć trójkierunkowy plan ograniczania ryzyka rozliczeniowego wynikającego z zautomatyzowanych procesów rozliczeniowych⁸. Ta strategia miała polegać na działaniach indywidualnych instytucji bankowych, poszczególnych sektorów gospodarki oraz banków centralnych. Ponadto zostały podjęte dwa kroki, aby ograniczyć czas, w którym podmioty są wystawione na ryzyko rozliczeniowe. Pierwszy z nich miał polegać na poprawie metod pomiaru i zarządzania ryzykiem rozliczeniowym przez podmioty bankowe. Drugi – na ograniczeniu liczby i wysokości transakcji pozostałych do rozliczenia między poszczególnymi podmiotami. W ten sposób występowały różnorodne umowy, jak FXNET czy ECHO, który stosowała izba rozliczeniowa do zawierania i rozliczania transakcji walutowych. Takie metody opierały się na rozliczeniach metodą „dostawa za płatność” (ang. *delivery-versus-payment* czy DVP). Oznacza to, że dopiero po dostarczeniu takich aktywów, jak np. waluty (i akceptacji), została zrealizowana płatność. W tej sytuacji następuje okres, w którym strona dostarczająca aktywa nie otrzyma jeszcze płatności, co stwarza ryzyko rozliczeniowe.

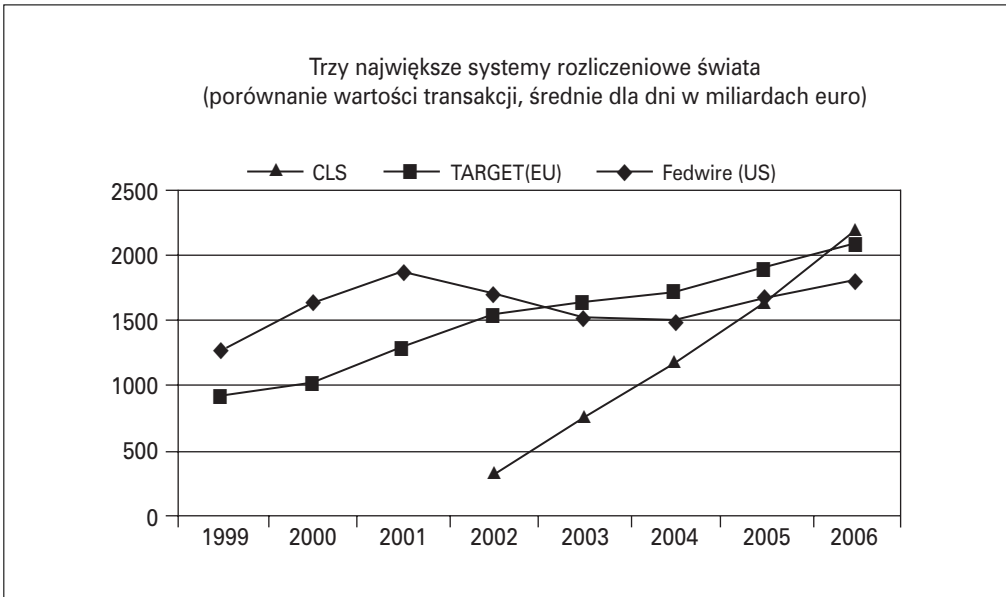
Również w latach 90. został przeprowadzony projekt zainicjowany przez grupę największych banków na świecie, znaną jako G20. Polegał on na tworzeniu rozwiązań, przy których transakcje byłyby rozliczane według metody „płatność za płatność” (ang. *payment-versus-payment* czy PVP). Ta metoda opiera się na założeniu, że dwie strony transakcji są rozliczane jednocześnie i jedna nie może występować bez drugiej. Jako rozwiązanie powstał CLS Bank International, który zaczął swoją działalność w 2002 roku. Już od pierwszych miesięcy CLS Bank miał 67 akcjonariuszy, głównie duże banki komercyjne z całego świata. Zainteresowanie CLS pokazuje rysunek 2. W ciągu zaledwie 4 lat CLS Bank zwiększył średnią wartość dziennych transakcji ponad pięciokrotnie, podczas gdy występujący na drugiej pozycji system TARGET jedynie dwukrotnie (przez cały okres swojego funkcjonowania).

Podmiot CLS to w istocie międzynarodowy bank komercyjno-rozliczeniowy transakcji walutowych. Jedynie udziałowcy mogą mieć w nim rachunki walutowe. Inne instytucje mogą zawierać transakcje, korzystając z CLS jedynie poprzez podmioty posiadające w nim udziały, ale nie bezpośrednio z CLS Bank. Taka polityka zwiększa bezpieczeństwo zawartych transakcji i całego systemu. W przypadku gdy instytucja trzecia nie wywiąże się z transakcji z którymś z udziałowców, to CLS

⁸ G. Galati, Settlement risk in foreign exchange markets and CLS Bank, BIS quarterly review, BIS 2002, s. 59.

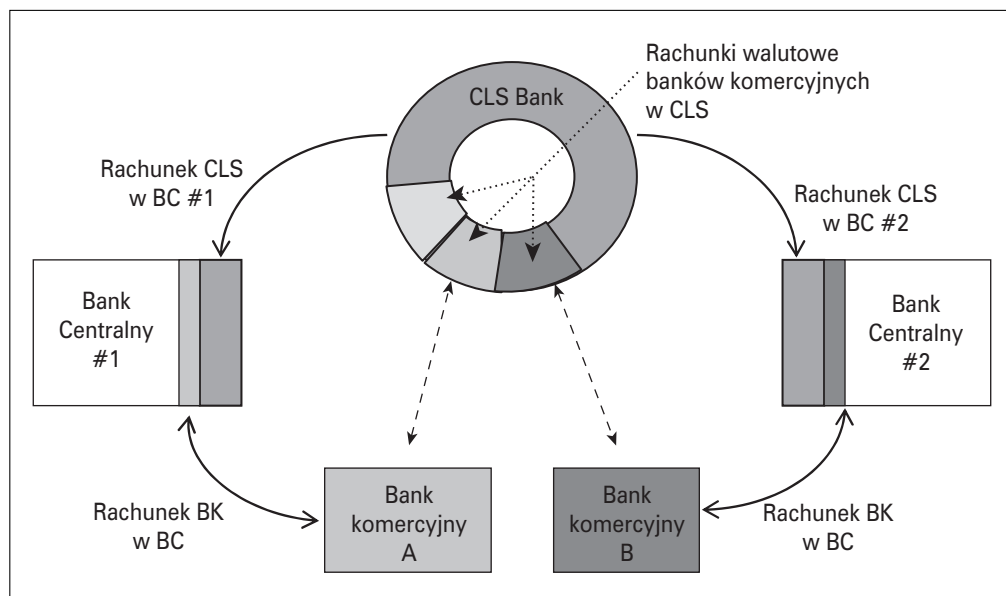
Bank nie odczuwa żadnych skutków tzw. *default*. Chociaż tematem niniejszego artykułu nie jest szczegółowe omówienie procesu funkcjonowania CLS Bank, to jednak warto, w skrócie, przeanalizować ogólne zasady funkcjonowania systemu CLS.

Rysunek 2. Porównanie średnich wartości dziennych transakcji przeprowadzone przez trzy największe systemy rozliczeniowe



Źródło: <http://www.ecb.int/pub/pdf/other/marketinfrintegration0709en.pdf>, z 5 sierpnia 2008 r.

Jeśli chodzi o struktury działania CLS Bank, to każdy bank komercyjny (uczestnik/udziałowiec CLS) posiada rachunek walutowy w tym banku (por. rysunek 3). Ponadto banki komercyjne mają również konta w bankach centralnych ich kraju macierzystego. Istotne w skutecznym działaniu CLS Bank jest to, że posiada on rachunki walutowe w każdym banku centralnym, z którego pochodzą banki komercyjne uczestniczące w CLS. Jest to niezwykle ważne dla szybkiego rozliczania transakcji pomiędzy uczestnikami i ograniczenia ryzyka rozliczeniowego. Jeśli jeden uczestnik zawiera transakcję z drugim uczestnikiem, to najpierw przekazuje środki ze swojego rachunku w banku centralnym do rachunku CLS w tym samym banku centralnym. Następnie CLS dokonuje – wewnętrznie – odpowiedniego obciążania i uznania na rachunkach tych banków. Ostatecznie środki zostaną przekazane do właściwego banku centralnego, który następnie dokona przelewu wewnętrznego pomiędzy CLS a bankiem komercyjnym.

Rysunek 3. Uproszczony schemat funkcjonowania CLS Bank

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli chodzi o sposoby realizowania transakcji to są one rozliczane w sesjach. Pierwszym krokiem jest przekazanie informacji przez udziałowców o zawieranych transakcjach walutowych. Następnie CLS Bank oblicza całkowitą wartość transakcji (w każdej walucie) wchodzących i wychodzących od każdego udziałowca. Od tego momentu są realizowane transakcje pomiędzy godziną 07:00 a 12:00 – co oznacza, że mogą być rozliczane z 6 spośród 7 systemów RTGS (*Real Time Gross Settlement*)⁹. Ponadto istnieje jedna dodatkowa sesja wieczorna, która ma posłużyć rozliczeniu transakcji w Australii. Interesująca jest również stosowana metoda ograniczenia ryzyka kredytowego. Po pierwsze CLS stosuje, omówioną już wcześniej, metodę PVP. Dodatkowo wymagany jest brak ujemnego salda, czyli uczestnicy (udziałowcy) muszą mieć dodatnie saldo kont walutowych w każdym momencie uczestnictwa w CLS. Jest to istotne dla CLS, bo w przypadku *default* któregoś z uczestników CLS nie ma zobowiązań. Również dla zapewnienia takiego stanu salda stosowane są dodatkowe, bardziej techniczne procedury monitorujące aktualny stan poszczególnych rachunków. Podsumowując, oznacza to, że stosując taki sposób rozliczenia, pod koniec każdego dnia rozliczeniowego bilans transakcji walutowych każdego udziałowca wynosi 0. „Fizyczne” rozliczenie następuje pomiędzy kontami CLS w każdym banku centralnym oraz kontami banków

⁹ *Ibidem*, s. 62.

komercyjnych również w tym samym banku centralnym. Znaczenie CLS dla rozliczeń transakcji walutowych jest ogromne. Zgodnie z symulacjami przeprowadzonymi przez ten bank 90% wszelkich transakcji walutowych na świecie może być rozliczane w ciągu 1 godziny. Odbywa się to jednak pewnym kosztem. Otóż, takie sprawne i szybkie funkcjonowanie wymaga bardzo sprawnego zarządzania płynnością od strony tych podmiotów. Ostatecznie przynosi korzyści, skutecznie ograniczając ryzyka kredytowe, jak i płynnościowe – natomiast nie prowadzi do ich całkowitego wyeliminowania.

Z punktu widzenia procesów wewnętrznych zarządzania ryzykiem w instytucjach bankowych bardzo ważne jest zidentyfikowanie poszczególnych transakcji, czyli nadanie im statusu oraz mierzenie wartości ekspozycji rozliczeniowej, na którą bank jest narażony. Według międzynarodowego banku rozrachunków (BIS) taki podział mógłby wyglądać następująco¹⁰:

- Status R (*Revocable*) – Odwołalne. Są to takie transakcje, które bank jest jeszcze w stanie odwołać, a więc, kiedy instrukcje rozliczenia nie zostały jeszcze przekazane. W tej sytuacji nie ma jakiegokolwiek ryzyka,
- Status I (*Irrevocable*) – Nieodwołalne. Są to transakcje, które nie mogą już być odwołane, np. ze względu na fakt, że system rozliczeniowy już zaakceptował zlecenie zrealizowania transakcji,
- Status U (*Uncertain*) – Wątpliwe. Są to transakcje, które nie mogą zostać odwołane. Bank oczekuje na otrzymanie waluty, którą kupił, ale nie jest jeszcze pewny, czy ją otrzymał,
- Status F (*Fail*) – Niezrealizowane. W takiej sytuacji podmiot jest pewny, że nie dostał waluty, którą kupował. Posiada więc należności, a ekspozycja na ryzyko rozliczeniowe jest w pełnej wysokości,
- Status S (*Settled*) – Rozliczone. Są to transakcje, podczas których bank już wie, że otrzymał kupowane waluty. Uznaje się wtedy, że transakcja została rozliczona.

Określenie wysokości ekspozycji na ryzyko odbywa się na podstawie ustalenia minimalnej oraz maksymalnej wartości ekspozycji¹¹:

- Ekspozycja minimalna – stanowi sumę statusów **I** oraz **F**. Są to w zasadzie transakcje, których bank nie jest w stanie anulować,
- Ekspozycja maksymalna – stanowi sumę statusów **I**, **F** oraz **U**. Równa się minimalnej ekspozycji oraz walut, które bank powinien otrzymać, ale nie jest pewny, czy je ostatecznie otrzymał.

¹⁰ Settlement risk in foreign Exchange transactions, BIS, Bazylea 1996, s. 8.

¹¹ *Ibidem*, s. 10.

Kolejną metodą, często omawianą przy zarządzaniu ryzykiem walutowym, jest kompensowanie transakcji walutowych (ang. *Netting*). Metoda nettingu przybiera różne postacie, różniące się głównie pod względem zobowiązań prawnych każdej ze stron. Ogólnie, w najprostszej postaci, netting polega na kompensowaniu wpływów i wypływów w tej samej walucie. Tak więc podmiot, który osiąga przychody np. w walucie EUR (euro), w myśl tej metody powinien starać się mieć wydatki również w tej walucie. Można wyróżnić jeszcze inne formy nettingu¹²:

- *Payment Netting*,
- *Netting by Novation*,
- *Close-out Netting*,
- *Account Netting*,
- *Legal rights of set-off*,
- *Clearing*.

Payment Netting, również nazywany *Position Netting*, może być rozumiany jako kompensowanie płatności czy też kompensowanie pozycji walutowych w banku. Istota tej metody polega na kompensowaniu transakcji z tym samym terminem zapadalności. Obie strony tej umowy danego dnia zapadalności podsumowują pojedyncze transakcje. Strona, po której suma jest największa, zapłaci drugiej stronie jedynie różnicę tych wartości¹³. Z punktu widzenia „umownego” obie strony nadal mają obowiązki wynikające z każdej z tych indywidualnych transakcji, a nie z jednej większej transakcji. Główną zaletą *Payment Netting* jest obniżenie kosztów transakcyjnych. Trzeba nadmienić, że stosowanie takiej metody obniża – w pewnym stopniu – ryzyko płynności oraz może skłaniać do wzrostu dyscypliny dokonywania regularnych płatności.

W przypadku tego rodzaju nettingu obowiązek dokonania płatności różnicy jest zależny od wartości pojedynczych zobowiązań walutowych i jednego dnia może stanowić obowiązek jednej ze stron, a następnego drugiej strony.

Netting by Novation, który może być tłumaczony jako kompensowanie poprzez nowację, stanowi metodę, w której jeśli co najmniej jedna ze stron zawiera transakcję z takim samym terminem zapadalności, która zmienia całkowitą wartość już istniejącej transakcji, to obie te transakcje są wycofane i natychmiast zamienione na jedno zobowiązanie przyjmujące całkowitą wartość netto (dwóch) poprzednich transakcji. Jeżeli więc bank już zawarł transakcję na kursie USD/PLN kupna 10 mln USD, a dalej zawiera transakcję sprzedaży 8 mln USD, to transakcja

¹² P. Balaz, *Netting in financial markets*, BIATEC, Bratysława 2005, Vol. XIII, 1/2005, s. 24, z http://www.nbs.sk/BIATEC/BIA01_05/23_27.PDF, z 25 sierpnia 2008 r.

¹³ Na podstawie prezentacji G. Rosenberg, *What is Netting? How does netting work?*, Federal Reserve Bank of New York, z <http://www.ny.frb.org/fmlg/Millerspresentationonnetting.PPT>, z 25 sierpnia 2008 r.

pierwsza, jak i druga, zostaną zamienione na jedną transakcję kupna o całkowitej wartości 2 mln USD. Ostatecznie każda kolejna transakcja w tej samej parze walut i z takim samym terminem zapadalności jest „wycofana”, a wartość netto wszystkich transakcji zostanie skorygowana. To na co trzeba zwracać uwagę to fakt, że powyższe kompensowanie czy netting jest dokonane jedynie z punktu widzenia ekonomicznego, natomiast z punktu widzenia prawnego różnice mogą być nikłe w porównaniu z indywidualnymi transakcjami. Rzecz jasna, taka metoda niekoniecznie musi być dwustronna. Może być również wielostronna, stosując np. izby rozliczeniowe (ang. *Clearing House*).

Account Netting, czy też kompensowanie rachunków, jest pojęciem nieco bardziej abstrakcyjnym niż inne rodzaje kompensowań. Trudność polega na rozróżnieniu prawnego pojęcia kapitału klienckiego. Jak nadmieniał Peter Balaz w swoim opracowaniu, ruchy kapitału klienckiego stanowią jedynie polecenia księgowania na poszczególnych rachunkach. Wyplata np. z bankomatu jest tylko instrukcją przekazaną bankowi do odjęcia z całkowitej wartości zobowiązania banku wobec klienta (rachunek bieżący) wartości wskazanej przez klienta. Wszelkie lokaty czy kredyty są więc w istocie instrukcją na temat należności i zobowiązań. Kompensowanie takich transakcji jest kwestią sporną jeśli chodzi o przepisy prawne poszczególnych krajów. Jest to istotne w sytuacji gdy np. klient, mając jeden rachunek kredytowy zabezpieczony zastawem, otwiera drugi rachunek, np. bieżący, z możliwością ujemnego salda, tzw. *Overdraft*. Jeżeli rachunek kredytowy zostanie „uregulowany” przez środki z rachunku bieżącego to zastaw już nie powinien być wymagany. Tak więc zastaw czy też uregulowania kredytu mogą być różnie interpretowane, w zależności od przepisów prawnych, np. prawo bankowe czy kodeks cywilny, wewnątrz danego kraju, czy też te same przepisy pochodzące z innych krajów.

Close-out Netting jest w istocie sposobem rozliczenia w sytuacji, gdy jedna ze stron okaże się niewypłacalna, lub w warunkach określonych przez te strony. W tym przypadku na pierwszym miejscu wszelkie otwarte transakcje zostają zakończone. Następnie wartość wszystkich transakcji jest obliczana i skompensowana. Ostatecznie transakcje te będą rozliczone, sięgając nawet do kredytów, jeśli będzie to konieczne, aby je uregulować.

Legal rights set-off można rozumieć jako kompensowanie w wyniku przepisów prawnych. Jest to w pewnym stopniu metoda podobna do *Close-out Netting*, natomiast wynika ona z konkretnych sytuacji i jest przeprowadzona według konkretnych instrukcji określonych w przepisach prawnych. Przykładem tej metody jest bankructwo. Bankructwo musi być potwierdzone prawnie (najczęściej przez sąd), a sposób przeprowadzenia rozliczenia jest często określony w poszczególnych przepisach prawnych. Ostatecznie, strony nie mają większego wpływu na warunki tego rodzaju kompensowania.

Metoda kompensowania *Clearing* wynika z udziału izby rozliczeniowej do rozliczenia poszczególnych transakcji. Bez wątpienia dużym atutem tej metody jest ograniczenie liczby transakcji bezpośrednio zawieranych między podmiotami na rynku finansowym. Z drugiej strony, największe obawy wynikają z sytuacji upadłości danego podmiotu, a możliwość przeprowadzenia przez izby rozliczeniowe rozliczenia już zawartych transakcji oznacza, że w sytuacji upadłości jednego podmiotu w trakcie rozliczenia to izba rozliczeniowa nie ma możliwości zakończenia tej transakcji i powstają pewnego rodzaju nierozliczone transakcje. Ponadto, powstaje pytanie, czy taka izba rozliczeniowa powinna występować jako niezależny podmiot czy też, jak w przypadku CLS Bank, jako podmiot składający się z udziałowców/uczestników tej izby rozliczeniowej. Bez wątpienia system opracowany przez CLS Bank, jak wcześniej przedstawiono, cieszy się dużą popularnością jeśli chodzi o wolumen zawieranych transakcji, a metody zabezpieczające poszczególnych uczestników, jak i sam bank, wydają się być wystarczająco dobre, co również wynika z rosnącej z roku na rok liczby uczestników.

Ryzyko rozliczeniowe jest na tyle ważne, że nie jest jedynie abstrakcyjnym pojęciem. Komitet Bazylejski w swoim dokumencie dotyczącym kierunków nadzoru nad ryzykiem rozliczeniowym w transakcjach walutowych rekomenduje, aby takie ryzyko było traktowane jak inne ekspozycje kredytowe o takiej samej wartości i okresie zapadalności¹⁴. W maju 2008 roku został również przedstawiony raport przygotowany przez Komitet ds. płatności oraz systemów rozliczeniowych (ang. *Committee on Payments and Settlement Systems – CPSS*) na temat propozycji dotyczących ryzyka rozliczeniowego, które zostały przedstawione w 1996 roku. Okazuje się, że około 55% analizowanych zobowiązań (blisko 2,1 bilionów USD) było rozliczonych poprzez CLS Bank. Raport zwraca jednak uwagę, że nadal 32% transakcji zostało rozliczonych poprzez tradycyjne banki korespondentów, będąc w ten sposób narażane na ryzyko rozliczeniowe¹⁵. Co ważne, podkreślono wagę stosowania systemów rozliczeniowych działających w podobny sposób jak CLS Bank.

4. Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu było umiejscowienie tzw. ryzyka Herstatt w ramach ryzyka rozliczeniowego. Często można zaobserwować, jak te terminy są stosowane zamiennie, co nie jest zgodne z ich charakterem. Podczas gdy ryzyko

¹⁴ Z raportu Supervisory Guidance for Managing Settlement Risk in Foreign Exchange Transactions, BIS, Bazylea 2000, s. 2, z <http://www.bis.org/publ/bcbs73.pdf?noframes=1>, z 26 sierpnia 2008 r.

¹⁵ Progress on reducing foreign exchange settlement risk, BIS, Bazylea 2008, s. 1, z <http://www.bis.org/publ/cpss83.pdf?noframes=1>, z 27 sierpnia 2008 r.

rozliczeniowe zostało zdefiniowane, na początku niniejszego opracowania, jako: *Nieotrzymanie zapłaty od kontrahenta, w przypadku gdy bank [dany podmiot] wypełnił swoje zobowiązania (właściwe ryzyko rozliczeniowe)*, to ostatecznie ryzyko Herstatt stanowi jeden z rodzajów/przyczyn występowania ryzyka rozliczeniowego, a nie samo ryzyko rozliczeniowe tak szeroko określone. Dla jasnego zobrazowania ryzyka rozliczeniowego została również przedstawiona propozycja podziału ryzyka rozliczeniowego na jego poszczególne przyczyny, jak np. ryzyko kredytowe czy ryzyko płynności, a także ryzyko Herstatt. Jest to istotne przy analizie przyczyn powstawania ryzyka rozliczeniowego oraz metod czy też możliwości zarządzania ryzykiem rozliczeniowym nie tylko przed jego wystąpieniem, ale również gdy już dany podmiot jest narażony na ryzyko.

Niniejsze opracowanie przybliżyło prawdopodobnie najbardziej popularną metodę zarządzania ryzykiem rozliczeniowym w transakcjach walutowych, znaną jako kompensowanie. Kompensowanie, czy też netting, może przybierać różne postaci w zależności od potrzeb i umów zawieranych między podmiotami bankowymi. Jako ostateczną metodę stosowaną w celu zarządzania ryzykiem rozliczeniowym przedstawiono system czy też instytucję opracowaną przez banki komercyjne pod nazwą CLS Bank. Jak pokazują badania, m.in. prowadzone przez BIS, jest to skuteczne rozwiązanie, które cieszy się coraz większą popularnością wśród podmiotów bankowych w celu ograniczania ryzyka rozliczeniowego.

5. Bibliografia

1. Balaz P., Netting in financial markets, BIATEC, Bratysława 2005, Vol. XIII, 1/2005, z http://www.nbs.sk/BIATEC/BIA01_05/23_27.PDF
2. Galati G., Settlement risk in foreign exchange markets and CLS Bank, BIS quarterly review, BIS 2002.
3. Gruszka B., Ryzyko płynności, w: W. L. Jaworski, Z. Zawadzka, Bankowość. Podręcznik akademicki, Poltext, Warszawa 2004.
4. <http://www.ecb.int/pub/pdf/other/marketinfrainegration0709en.pdf>
5. http://glossary.reuters.com/index.php/Herstatt_Risk
6. Lenczewski Martins C., Niedziółka P., Kwantyfikacja ryzyka operacyjnego w banku oraz jego wpływ na wymóg kapitałowy, Bank i Kredyt, NBP, Warszawa 2005, Nr 5/2005.
7. Lewandowski D., Ryzyko operacyjne w bankach – zarządzanie i audit w świetle wymagań Bazylejskiego Komitetu ds. Nadzoru Bankowego, Bank i Kredyt, NBP, Warszawa 2004, Nr 4/2004.
8. Progress on reducing foreign exchange settlement risk, BIS, Bazylea 2008, z <http://www.bis.org/publ/cpss83.pdf?noframes=1>, z 27 sierpnia 2008 r.

9. Rekomendacja A, Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2002, z http://www.nbp.pl/Publikacje/nadzor_bankowy/pdf/rekomendacja_a.pdf
10. Rosenberg G., What is Netting? How does netting work?, Federal Reserve Bank of New York, z <http://www.ny.frb.org/fmlg/Millerspresentationonnetting.PPT>
11. Settlement risk in foreign Exchange transactions, BIS, Bazylea 1996.
12. Z raportu Supervisory Guidance for Managing Settlement Risk in Foreign Exchange Transactions, BIS, Bazylea 2000, z <http://www.bis.org/publ/bcbs73.pdf?noframes=1>, z 26 sierpnia 2008 r.

Znaczenie projektu SEPA dla procesu tworzenia jednolitego rynku usług płatniczych Unii Europejskiej

1. Wprowadzenie

Przesłanki stworzenia jednolitego rynku usług finansowych Unii Europejskiej charakteryzują się dualnym charakterem, ponieważ można je rozpatrywać w dwóch zasadniczych wymiarach, tj. podażowym i popytowym. W wymiarze podażowym Komisja Europejska podejmuje sukcesywne działania na rzecz niwelowania barier dostępu do poszczególnych segmentów rynków finansowych, mając na celu zwiększenie presji konkurencyjnej w wymiarze transgranicznym. Oznacza to harmonizację zasad funkcjonowania instytucji finansowych w warunkach zachowania priorytetu efektywnej kontroli nad ekspozycją wobec ryzyka systemowego. W wymiarze popytowym istotnym nurtem działań legislacyjnych Unii Europejskiej jest dążenie do stałego wzrostu poziomu użyteczności konsumentów podczas korzystania z usług finansowych poprzez zwiększanie transparentności rynków oraz rozwoju ram prawnych dla ochrony interesów konsumentów w relacji z instytucjami finansowymi.

Działania na rzecz urzeczywistnienia koncepcji jednolitego rynku usług finansowych Unii Europejskiej zostały szczególnie zintensyfikowane na przełomie lat 80. i 90. ubiegłego wieku, czego wyrazem była implementacja wielu dyrektyw tworzących jednolite ramy prawne dla funkcjonowania głównych segmentów rynku finansowego¹. Na tym tle organizacja systemów płatniczych w krajach Unii Europejskiej przez długi czas pozostawała poza głównym nurtem działań związanych z harmonizacją zasad działania i świadczenia usług. Równocześnie systemy te charakteryzowały się bardzo niską efektywnością w ujęciu transgranicznym oraz

¹ W tym okresie sektor bankowy został poddany regulacjom wynikającym z wielu unijnych aktów prawnych, spośród których szczególnie doniosły charakter dla rozwoju jednolitego rynku usług finansowych Unii Europejskiej miała tzw. Druga Dyrektywa Bankowa z 15 grudnia 1989 r. oraz Dyrektywa Rady 93/6/EWG z dnia 15 marca 1993 r. w sprawie adekwatności kapitałowej przedsiębiorstw inwestycyjnych i instytucji kredytowych.

Aktualnie w powyższym zakresie obowiązują odpowiednio: Dyrektywa 2006/48/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 14 czerwca 2006 r. w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje kredytowe oraz Dyrektywa 2006/49/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 14 czerwca 2006 r. w sprawie adekwatności kapitałowej firm inwestycyjnych i instytucji kredytowych.

wysokimi kosztami transakcyjnymi, co wynikało ze znacznego rozdrobnienia i zróżnicowania systemów płatniczych w poszczególnych krajach członkowskich². Tym samym swoboda prowadzenia działalności gospodarczej, opierająca się na wolności transferu kapitału, pracowników oraz lokalizacji na obszarze Unii Europejskiej, była mocno ograniczona krajowym charakterem funkcjonowania systemów płatniczych z niskim stopniem kompatybilności w wymiarze transgranicznym. Dlatego też na początku obecnej dekady Komisja Europejska podjęła zdecydowane działania na rzecz rozszerzenia jednolitego rynku finansowego o systemy płatnicze.

W kontekście powyższych rozważań celem niniejszego artykułu jest dokonanie analizy głównych elementów projektu jednolitego rynku usług płatniczych w walucie euro (ang. *Single Euro Payment Area* – SEPA), ze szczególnym uwzględnieniem wpływu nowych instrumentów SEPA na poziom użyteczności uczestników rynku usług płatniczych i rozliczeniowych na obszarze Unii Europejskiej.

2. Filary projektu SEPA

Celem SEPA jest stworzenie transgranicznego obszaru, w ramach którego konsumenci, przedsiębiorstwa oraz inne podmioty będą mogli korzystać z usług płatniczych w walucie euro na w pełni zharmonizowanych zasadach, bez rozróżnienia transakcji krajowych czy zagranicznych w wymiarze miejsca korzystania z usług, czasu i sposobu ich realizacji i, co najważniejsze, ponoszonych kosztów³.

Zgodnie z powyższą ideą SEPA oznacza jednolity obszar płatności, obejmujący kraje wchodzące w skład Unii Gospodarczo-Walutowej, a w praktyce Europejskiego Obszaru Gospodarczego, w ramach którego wszyscy uczestnicy rynku mogą na wspólnych, przejrzystych i niedyskryminujących zasadach korzystać ze zharmonizowanych instrumentów płatniczych służących do realizacji płatności przede wszystkim bezgotówkowych w walucie euro. Proces ten oznacza wzrost znaczenia dotychczasowych czynników wpływających na wysokie koszty realizacji operacji płatniczych i rozliczeniowych w skali międzynarodowej, takich jak zróżnicowanie systemów rozliczania i rozrachunku płatności, odmienne rozwiązania w zakresie zarządzania ryzykiem transferu, przewalutowania operacji i różnych lokalizacji stron transakcji⁴. W tym kontekście filary koncepcji SEPA stanowią:

² Pierwsze inicjatywy Komisji Europejskiej z początku lat 90. XX wieku w zakresie budowania konkurencyjnego oraz otwartego rynku usług płatniczych, opierającego swoje funkcjonowanie na zharmonizowanych zasadach prawnych, nie wyszły poza fazę prac koncepcyjnych.

³ P. Łysakowski, SEPA the current trends in the retail payment system development in the EU, Division Payment System Department, National Bank of Poland, Warszawa 2008, s. 5.

⁴ J.-C. Trichet, Avant-propos, w: L'espace unique de paiements en Euro (SEPA) – un marche integre des paiements de detail, Banque Centrale Européenne, 2006, s. 5.

- wspólna waluta,
- ujednolicony zestaw instrumentów płatniczych,
- wysoka efektywność infrastruktury przetwarzania płatności,
- zharmonizowane parametry techniczne,
- wspólne praktyki biznesowe,
- jednolite podstawy prawne,
- wsparcie dla innowacji produktowych.

Podstawową walutą systemu płatności i rozliczenia jest euro, gdyż implementacja koncepcji SEPA ma służyć jako katalizator korzyści dla podmiotów gospodarczych i konsumentów funkcjonujących w Unii Gospodarczej i Walutowej (UGW). Z tego powodu początkowo koncepcja SEPA została opracowana z myślą o implementacji wyłącznie w dwunastu krajach członkowskich UGW. Następnie naturalnymi współuczestnikami koncepcji stały się również Słowenia, Cypr, Malta i Słowacja, które przystąpiły do UGW w okresie 2007–2009⁵. Jednakże aktualnie znaczenie koncepcji SEPA przekracza strefę euro, a nawet obszar Unii Europejskiej, gdyż standardy SEPA zostały przyjęte przez Szwajcarię, Norwegię, Islandię i Lichtenstein. Tym samym jednolity rynek płatności w euro obejmuje 31 krajów europejskich z liczbą uczestników szacowaną na poziomie 8 tysięcy banków, 23–25 mln korporacji oraz małych i średnich przedsiębiorstw, a także od 450 do 504 mln konsumentów⁶.

Wdrożenie SEPA oznacza pełną standaryzację procedur w zakresie instrumentów płatniczych. W wielu krajach członkowskich Unii Europejskiej z powodu różnorodności zasad działania instrumentów płatniczych realizacja transakcji płatniczych jest czasochłonna i bardzo kosztowna. W rezultacie przedsiębiorstwa realizujące dużą liczbę transakcji transgranicznych muszą zakładać oddzielne rachunki bankowe we wszystkich tych krajach, w których prowadzą działalność gospodarczą. Po pełnym zakończeniu procesu implementacji SEPA użytkownicy będą mieli do dyspozycji wspólne, jednolite pod względem technicznym instrumenty płatnicze. W konsekwencji każda ze stron transakcji będzie miała zagwarantowane takie same prawa, podlegając równocześnie tym samym obowiązkom w ramach jednolitych zasad realizacji transakcji.

Istotnym elementem SEPA jest efektywna infrastruktura bazująca na wspólnych normach technicznych umożliwiających obsługę płatności w euro. Do niedawna zarówno poszczególni dostawcy usług płatniczych, jak i akceptanci stosowali różne rozwiązania techniczne oraz infrastrukturalne, które uniemożliwiały realizację wszystkich płatności za pomocą instrumentów bezgotówkowych.

⁵ Europejski Bank Centralny <http://www.ecb.int/euro/intro/html/map.pl.html> z 4 maja 2010 r.

⁶ Europejski Bank Centralny, SEPA – the shared vision, <http://www.ecb.int/paym/sepa/html/vision.en.html> z 2 maja 2010 r.

W efekcie dokonywanie szczególnie transakcji zagranicznych pomiędzy różnymi podmiotami było czasochłonne i kosztowe. W takiej sytuacji przeprowadzenie operacji nie zawsze było możliwe z powodu całkowitego braku kompatybilności infrastrukturalnej lub technicznej systemów obsługi płatności akceptanta i wydawcy instrumentu płatniczego.

Jednolity fundament prawny dla implementacji koncepcji SEPA od strony legislacyjnej tworzy Dyrektywa 2007/64/WE Parlamentu Europejskiego oraz Rady Unii Europejskiej z 13 listopada 2007 r. o usługach płatniczych (ang. *Payment Services Directive*)⁷. Celem dyrektywy jest stworzenie ram prawnych dla europejskiego rynku usług płatniczych poprzez wprowadzenie standaryzacji oraz harmonizacji zasad dotyczących realizacji transakcji w euro. Tym samym Dyrektywa ustanawia niezbędne ramy prawne dla koncepcji SEPA, umożliwiając zintegrowanie europejskiego rynku usług płatniczych oraz rozwój konkurencji między podmiotami świadczącymi takie usługi, redukując dominujące znaczenie sektora bankowego w tym zakresie. Oczekuje się, że nowe regulacje zwiększą wykorzystanie obrotu bezgotówkowego poprzez prawne zrównanie warunków wykonywania płatności krajowych z płatnościami transgranicznymi w krajach Europejskiego Obszaru Gospodarczego. Pozwoli to rozwinąć korzyści związane z wprowadzeniem wspólnej europejskiej waluty, której dotychczasowe wykorzystanie ogranicza się do wykluczenia ryzyka kursowego i ułatwienia rozliczeń gotówkowych. Zwiększeniu konkurencji na rynku usług płatniczych służy wprowadzenie nowej kategorii instytucji rynku finansowego, tj. instytucji płatniczej obciążonej mniejszymi obowiązkami regulacyjnymi niż instytucje kredytowe i instytucje pieniądza elektronicznego. Dyrektywa PSD wprowadza zamknięty katalog podmiotów świadczących usługi płatnicze, podnosząc standardy bezpieczeństwa i odpowiedzialności usługodawców za ryzyko związane z instrumentami płatniczymi w obrocie prywatnym i gospodarczym⁸.

W zakresie instrumentów płatniczych SEPA przyznaje priorytet zwiększenia efektywności działania systemu płatniczego w zakresie obrotu bezgotówkowego oraz konkurencyjności usług płatniczych na bazie swobody przepływu kapitału, siły roboczej, usług i miejsca prowadzenia działalności gospodarczej. Implementacja jednolitego rynku płatności ma przyczynić się do obniżenia i ujednoczenia kosztów realizacji transakcji płatniczych na poziomie krajowym. Redukcja kosztów jest związana z uproszczeniem procesu realizacji płatności transgranicznych, gdyż nie zachodzi konieczność oddzielnego przetwarzania płatności wobec docelowej kompatybilności systemów płatniczych stosowanych w poszczególnych państwach⁹.

⁷ http://ec.europa.eu/internal_market/payments/framework/index_en.htm z 4 maja 2010 r.

⁸ <http://www.delege.pl> z 4 maja 2010 r.

⁹ Europejski Bank Centralny <http://www.ecb.europa.eu/paym/sepa/about/solution/html/index.en.html> z 4 maja 2010 r.

Dzięki jednakowym i niskim warunkom kosztowym wybór dostawcy usług płatniczych przez klienta będzie podyktowany w większym stopniu czynnikami jakościowymi. Tym samym zostaną stworzone warunki do rozwoju innowacyjności usług poprzez zwiększanie wartości dodanej, wpływającej na poziom użyteczności uczestników obrotów płatniczych, takie jak automatyczne uzgadnianie sald czy elektroniczne fakturowanie (ang. *e-invoice*).

3. Uczestnicy projektu SEPA

Koncepcja SEPA opiera się na koncepcji samoregulacji sektora bankowego oraz regulacji odgórnej, której wymiar prawny koordynuje Komisja Europejska. Model ten jest wspierany od strony instytucjonalnej przez działalność pomocniczą i promocyjną Europejskiego Banku Centralnego. W ujęciu szczegółowym do grona podmiotów bezpośrednio zaangażowanych w realizację koncepcji SEPA należą¹⁰:

- sektor bankowy Unii Europejskiej,
- podmioty systemu rozliczeniowo-rozrachunkowego,
- podmioty gospodarcze strefy euro,
- organy administracji publicznej.

Perspektywa istotnych zmian w otoczeniu prawnym w sytuacji niepowodzeń we wcześniejszym implementowaniu unijnych regulacji w zakresie transferów zagranicznych (Dyrektywa 95/5/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 27 stycznia 1997 r. w sprawie transgranicznych przelewów bankowych oraz Rozporządzenie 2560/2001 w sprawie transgranicznych płatności w Euro) spowodowała, że europejski sektor bankowy w porozumieniu z Komisją Europejską i Europejskim Bankiem Centralnym wystąpił z inicjatywą projektu samodzielnego stworzenia jednolitego rynku usług płatniczych, ze wszystkimi tego konsekwencjami (przede wszystkim kosztowymi)¹¹.

Tym samym europejski sektor bankowy przyjął odpowiedzialność za wdrożenie odpowiednich systemów i procedur mających na celu restrukturyzację i harmonizację systemów płatności w strefie euro. Banki funkcjonujące w Unii Europejskiej ponoszą główny ciężar finansowy realizacji projektu, co przy znacznym spadku dochodowości tradycyjnych instrumentów płatniczych w wyniku wdrożeniu SEPA sprawia, że projekt musi być koordynowany z dużą konsekwencją w realizacji poszczególnych etapów.

W celu sprawnej koordynacji działań europejski sektor bankowy powołał w 2002 roku organ samoregulacyjny do zarządzania projektem SEPA – Europejską

¹⁰ Ch. Skinner, *The Future Of Finance After SEPA*, John Wiley & Sons Inc, 2008, s. 23.

¹¹ <http://www.delege.pl> z 4 maja 2010 r.

Radę ds. Płatności (ang. *European Payment Council* – EPC). Składa się ona z przedstawicieli ponad 70 banków europejskich, trzech europejskich stowarzyszeń sektora kredytowego, tj. Europejskiego Związku Banków Spółdzielczych (*European Association of Co-operative Banks* – EACB), Europejskiej Grupy Banków Oszczędnościowych (*European Savings Banks Group* – ESBG) oraz Europejskiej Federacji Bankowej (ang. *European Banking Federation* – EBF). W pracach Rady uczestniczą także państwa członkowskie Unii oraz przedstawiciele Islandii, Lichtensteinu, Norwegii oraz Szwajcarii. EPC jest ciałem decyzyjnym oraz koordynującym europejski sektor bankowy w zakresie systemów płatniczych. Główną funkcją Europejskiej Rady ds. Płatności jest wspieranie systemu SEPA w zakresie harmonizacji rozwiązań rynkowych. Zadania są realizowane poprzez definiowanie procedur płatności, przy zachowaniu konkurencyjności rynku, oraz zapewnianie standaryzacji, formułowanie najlepszych praktyk biznesowych, wspieranie i implementowanie uzgodnionych postanowień¹².

Implementacja koncepcji SEPA w formie samoregulacji koordynowanej przez Europejską Radę ds. Płatności świadczy o wysokim znaczeniu, jaką instytucje bankowe przywiązują do tego projektu nowego paneuropejskiego systemu płatniczego. Z jednej strony usprawnienie systemu płatności staje się nadrzędnym celem wszystkich zainteresowanych banków. Z drugiej strony, obawy przed arbitralnymi rozwiązaniami prawnymi Komisji Europejskiej stanowią skuteczny impuls do wzniesienia się ponad partykularne interesy dla przyjęcia wspólnie wypracowanych rozwiązań. Samoregulacyjna forma prac nad rozwiązaniami SEPA umożliwia przeprowadzanie konsultacji z innymi podmiotami systemu płatniczego, jak na przykład organizacje kart płatniczych, agenci rozliczeniowi czy organizacje konsumenckie. Dzięki temu w pracach nad tworzeniem ram organizacyjnych koncepcji SEPA bierze udział szerokie grono podmiotów bezpośrednio związanych z rynkiem usług płatniczych i rozliczeniowych.

Celem obecności przedstawicieli europejskiej branży rozliczeniowo-rozrachunkowej w EPC jest zagwarantowanie optymalnych rozwiązań technicznych i organizacyjnych, dzięki którym dotarcie do dowolnego beneficjenta w strefie euro przy użyciu instrumentów SEPA ma być wysoce efektywne przy niskich kosztach. W pracach EPC uczestniczą także operatorzy kart płatniczych oraz Stowarzyszenie Europejskich Izb Rozliczeniowych (ang. *Automated Clearing House Association* – EACHA), które jest odpowiedzialne za przygotowanie procedur gwarantujących spójne oraz poprawne współdziałanie izb rozliczeniowych. Osiągnięciem innego uczestnika prac, tj. Europejskiego Związku Banków, jest STEP 1 i STEP 2, jako

¹² Europejska Rada ds. Płatności SEPA for public administration <http://www.europeanpaymentscouncil.eu> z 9 maja 2010 r.

pierwszej paneuropejskiej elektronicznej izby rozliczeniowej (ang. *Pan-European Automated Clearing House – PEACH*) służącej do realizacji transgranicznych oraz krajowych płatności w euro. Izba rozliczeniowa STEP 2 powstała w 2003 roku, a w Polsce została zaimplementowana w 2005 roku poprzez połączenie z systemem rozliczeń i rozrachunku transakcji w euro EuroELIXIR i SORBNET-Euro.

Podmioty gospodarcze funkcjonujące w strefie euro przedstawiają zasady tworzenia standardów w pełni zautomatyzowanych procedur obsługi płatności, począwszy od wystawiania faktur po uzgadnianie poziomu sald. Reprezentanci przedsiębiorstw partycypujących w realizacji SEPA są zrzeszeni w Europejskim Stowarzyszeniu Skarbników Komercyjnych (ang. *European Association of Corporation Treasurers*)¹³.

Ponieważ jednostki administracji publicznej i konsumenci są ważnymi beneficjentami koncepcji SEPA to przyczyniają się do rozwoju koncepcji poprzez wzrost popytu na instrumenty płatnicze funkcjonujące w ramach SEPA, szczególnie w okresie przejściowym (tj. występowania równoległe płatności SEPA i dotychczasowych). Dużą rolę odgrywają transfery świadczeń społecznych, które mają charakter zarówno krajowy, jak i transgraniczny¹⁴.

Do podmiotów pośrednio zaangażowanych w implementację SEPA należą:

- Europejski Bank Centralny,
- Komisja Europejska,
- władze krajów państw członkowskich.

Komisja Europejska od początku była aktywnym inicjatorem idei SEPA jako elementu realizacji uchwalanej w 2000 roku tzw. Strategii Lizbońskiej i zakończeniu trzeciej fazy tworzenia Unii Gospodarczo-Walutowej. Wówczas to Komisja wystąpiła z inicjatywą podjęcia faktycznych działań na rzecz niwelowania przeszkód w usługach płatniczych i rozliczeniowych w ramach państw unii monetarnej, a docelowo Unii Europejskiej, wobec wysokich barier organizacyjnych i prawnych wpływających na występowanie znacznych kosztów transakcyjnych w rozliczeniach płatniczych. Znaczenie Komisji Europejskiej dla SEPA wynika z identyfikowania oraz usuwania barier rozwoju rynku wewnętrznego poprzez upraszczanie zasad jego funkcjonowania i zwiększania grona uczestników i beneficjentów. Znamiennym przykładem działań Komisji Europejskiej, zmierzających do osiągnięcia tego celu, jest Dyrektywa o usługach płatniczych (PSD). Komisja Europejska bierze też czynny udział w działaniach polegających na bieżącym monitorowaniu procesów implementacji i edukacji potencjalnych użytkowników o korzyściach wynikających z SEPA.

¹³ Europejski Bank Centralny: Towards a Single Payment Area – Objectives and Deadlines, www.ecb.int z 2 maja 2010 r.

¹⁴ Europejska Rada ds. Płatności..., *op. cit.*

Statutowym zadaniem Europejskiego Banku Centralnego (EBC) oraz banków centralnych państw członkowskich jest m.in. monitorowanie bezpieczeństwa i efektywności działania systemów płatności. Dlatego też EBC aktywnie uczestniczy w konsultacjach dotyczących budowy SEPA, generując system bodźców w zakresie perswazji i uzgodnień, niezbędnych do zakończenia kolejnych etapów procesu implementacji koncepcji.

Władze państw członkowskich są zaangażowane we wprowadzanie jednolitego rynku płatności SEPA poprzez implementację regulacji prawnych związanych z organizacją rynku, a szczególnie wdrożeniem zapisów Dyrektywy o usługach płatniczych (PSD) w formule ograniczającej zakres i znaczenie derogacji krajowych. Istotnym aspektem działań jest prowadzenie adekwatnej polityki informacyjnej ułatwiającej implementację systemu SEPA w instytucjach publicznych w poszczególnych krajach.

4. Instrumenty płatnicze SEPA

Wymiernym rezultatem prac Europejskiej Rady ds. Płatności jest opracowanie zestawu jednolitych standardów w formie dokumentów zbiorczych (tj. *Scheme Rulebooks* i *Implementation Guidebooks*) podczas wdrożenia instrumentów płatniczych SEPA, tj.¹⁵:

- polecenie przelewu SEPA (ang. *SEPA credit transfer*),
- polecenie zapłaty (ang. *SEPA credit debit*),
- płatności kartowe SEPA (ang. *SEPA card payments*).

Nowe schematy realizacji polecenia przelewu oraz polecenia zapłaty oparto na standardach wypracowanych drogą multilateralnych konsultacji, z wykorzystaniem najlepszych praktyk rynkowych występujących w różnych państwach Wspólnoty. W okresie do 2011 roku, kiedy wszystkie transakcje nie będą jeszcze realizowane w SEPA, zakłada się równoległe funkcjonowanie krajowych systemów polecenia przelewu i polecenia zapłaty. W zakresie kart płatniczych ustalono, że obowiązujące systemy będą od 2010 roku zastępowane paneuropejskimi odpowiednikami charakteryzującymi się większym bezpieczeństwem, wyższą efektywnością, szeroką akceptacją oraz niskimi kosztami¹⁶.

4.1. Polecenie przelewu SEPA

System SEPA Credit Transfer (SEPA-CT) określa zestaw zasad i procesów do realizacji płatności, stworzony dla uniwersalnego wykorzystania polecenia przelewu

¹⁵ A. Tochmański, Rola banku centralnego we wprowadzaniu SEPA, BRE Bank – Case, Nr 90, Warszawa 2007, s. 7.

¹⁶ *Ibidem*, s. 8.

na jednolitych zasadach we wszystkich bankach, które wdrożyły nowy schemat tej płatności. Model polecenia przelewu SEPA jest w pełni zharmonizowany według globalnego standardu ISO 20022 XML, ale umożliwia także bankom konkurowanie poprzez dostarczanie dodatkowych funkcjonalności, wprowadzanie innowacji technologicznych oraz ciągle dostosowywanie produktów do uwarunkowań rynkowych odzwierciedlających szeroki zakres potrzeb klientów detalicznych i korporacyjnych.

Charakteryzując polecenie przelewu SEPA, należy zauważyć, że walutą rozliczeniową wszystkich operacji jest euro, przy czym nie ma znaczenia waluta prowadzenia rachunku stron transakcji. Rachunek musi być założony w banku, który wdrożył rozwiązania SEPA (w opcji tylko odbioru przelewów lub dwustronnych transakcji) z siedzibą w jednym z państw należących do systemu. Istotne jest, że w sytuacji składania zlecenia płatności podane zostały identyfikatory IBAN¹⁷ oraz BIC¹⁸. Dotychczas identyfikatory te były stosowane tylko w przypadku dokonywania płatności transgranicznych. Od momentu wprowadzenia SEPA-CT stosuje się do realizowania zarówno płatności krajowych, jak i międzynarodowych. Dzięki zastosowaniu kodów proces transferowania funduszy może być przetwarzany automatycznie, co bezpośrednio przekłada się na przyspieszenie procesu transferu środków oraz obniżenia kosztów transakcji ponoszonych przez użytkownika.

Przy realizacji standardowego polecenia przelewu konieczne jest dokonanie wyboru stosownej klauzuli kosztowej. Zgodnie z nią koszty realizacji polecenia przelewu są dzielone między beneficjenta i zleceniodawcę, przy czym zleceniodawca jest obciążany kosztami banku zleceniodawcy, natomiast odbiorca przelewu ponosi koszty wynikające z zaangażowania banków pośredniczących. Oznacza to, że kwota przelewu, która jest przekazana na rachunek odbiorcy, zostanie pomniejszona o ewentualne koszty związane z bankami pośredniczącymi.

W przypadku przelewów SEPA bank zobowiązuje się do dokonywania transferu całej kwoty przelewu w ramach klauzuli kosztowej SHA, w ramach której i beneficjent i nadawca płatności ponoszą oddzielnie koszty, stosownie do umów ze swoimi bankami. Pomniejszenie kwoty przelewu jest możliwe jedynie w sytuacji, w której zezwala na to specjalna umowa podpisana pomiędzy bankiem beneficjenta a beneficjentem. Nie występuje maksymalny limit wartości transakcji, chociaż banki mają możliwość wprowadzenia własnego limitu wartości zlecanego transferu, przy akceptowaniu płatności przychodzącej w każdej wysokości.

¹⁷ IBAN (International Bank Account Number) – międzynarodowy standard numeru rachunku bankowego.

¹⁸ BIC (Bank Identifier Code) – identyfikator w formie kodu, który jest stosowany do oznaczania danego banku w obrocie zagranicznym. Kod składa się z 8 lub 11 znaków.

Standaryzacje związane z poleceniem przelewu SEPA wiążą się także z wymaganiami komunikacyjnymi dotyczącymi przekazywania pomiędzy instytucjami płatniczymi informacji na temat płatności. Zgodnie z ideą SEPA wszystkie dane dotyczące wybranej płatności są przekazywane do beneficjenta w formie pliku o długości 140 znaków. Plik ten nie podlega edycji ani modyfikacji podczas przesyłania go do beneficjenta i nie ma konkretnej formy, tj. dowolny tekst lub struktura tekstu uzgodniona z kontrahentami¹⁹.

Nieprzekraczalny czas cyklu rozliczeniowego transakcji polecenia przelewu SEPA wynosi 3 dni robocze. W rzeczywistości jednak czas realizacji zlecenia w wielu krajach jest krótszy, natomiast od 2012 roku będzie obowiązywać zasada „D+1”, zgodnie z którą polecenia przelewu będą musiały być wykonane nie później niż do końca dnia roboczego następującego po dniu złożenia stosownej dyspozycji przelewu²⁰.

Polecenie przelewu SEPA umożliwia wprowadzenie opcjonalnego kodu służącego identyfikacji wierzyciela. Dzięki temu beneficjent płatności zyskuje możliwość automatycznego uzgodnienia płatności z informacją zawartą w treści faktury lub podobnego dokumentu. Daje to także możliwość zautomatyzowania w systemie księgowym funkcji służącej do dokonywania zwrotów. W przypadku konieczności dokonania zwrotu bank automatycznie będzie informował klienta oraz przeprowadzał księgowania wsteczne.

Mimo że SEPA Credit Transfer został wprowadzony do powszechnego użytku w styczniu 2008 roku, stale trwają prace nad jego udoskonaleniem. Dwie główne modyfikacje wprowadzone w 2009 roku są wynikiem konsultacji z klientami. Pierwsza dotyczy uwzględnienia w formularzu przelewu SEPA możliwości wskazania odrębnych elementów danych wskazujących odniesienia beneficjenta oraz zleceniodawcy. Możliwe więc jest dokonywanie inicjacji oraz przeprowadzanie płatności „w imieniu” i „na rzecz”. Drugie udoskonalenie umożliwia definiowanie celów płatności (wprowadzono pola „kategoria celu” oraz „cel”). Dzięki temu możliwa jest łatwa oraz szybka identyfikacja typów płatności, jak np. podatki czy wynagrodzenia²¹.

Po zainicjowaniu systemu polecenia przelewu SEPA uruchomiło ponad 4300 banków obsługujących około 95% wolumenu transakcji płatności na terenie Europy, prowadzących działalność w 31 krajach²². W Polsce na koniec pierwszego kwartału 2010 roku uczestnikami polecenia przelewu SEPA były 24 banki.

¹⁹ Ch. Skinner, *The Future...*, *op. cit.*

²⁰ R. Kaszubski, D. Dziubak, *Jednolity Obszar Płatności w Euro – SEPA*, Związek Banków Polskich, Warszawa 2008, s. 10.

²¹ http://www.sepapolska.pl/dokumenty/dokumenty_sepapolska.html z 1 maja 2010 r.

²² *Ibidem*.

Istotne znaczenie w procesie realizowania transakcji płatniczych dokonywanych przy zastosowaniu standardów SEPA ma Narodowy Bank Polski. Od 28 stycznia 2008 roku rozrachunek wszystkich płatności w euro, realizowanych przelewem w formacie SEPA, odbywa się za pośrednictwem NBP. Rola NBP sprowadza się do odbierania poleceń przelewów zleconych w standardzie SEPA na rzecz posiadaczy rachunków w NBP i uznawania rachunków klientów kwotami, które wynikają z przetworzenia owych poleceń przelewu. Poza odbieraniem i wysyłaniem przelewów w standardzie SEPA, NBP jest odpowiedzialny za dokonywanie zwrotów płatności zleconych w SEPA. Zwroty wynikają z sytuacji, w których polecenie nie może być wykonane z uzasadnionych przyczyn, jak np. błędny numer rachunku odbiorcy, czy zamknięcie rachunku odbiorcy.

4.2. Polecenie zapłaty SEPA

Od strony operacyjnej system polecenia zapłaty różni się w poszczególnych krajach Unii Europejskiej, jednak systemy polecenia zapłaty mają jedną wspólną cechę – dłużnik musi udzielić zezwolenia na pobranie środków z jego rachunku w celu ich wytransferowania na rzecz wierzyciela. Różnice dotyczą takich aspektów, jak: forma opłat, zakres odpowiedzialności wynikający z udzielonych upoważnień, czas realizacji transakcji, kwestie związane z odwoływaniem upoważnień, niespójnymi standardami czy brakiem jednolitych procedur²³. Odmienne funkcjonowanie krajowych systemów polecenia zapłaty uniemożliwia stosowanie tej formy realizacji płatności w wymiarze transgranicznym, stąd też duże znaczenie polecenia zapłaty SEPA.

Podobnie jak w przypadku polecenia przelewu, transakcje polecenia zapłaty SEPA opierają się na koncepcji wystandaryzowanych identyfikatorów IBAN oraz BIC. System SEPA dokonuje modyfikacji oraz harmonizacji w schemacie funkcjonowania transgranicznego polecenia zapłaty SEPA. Przede wszystkim upoważnienie dłużnika musi być złożone na tzw. formularzu zgody. Uprawnia on wierzyciela do inicjowania operacji polecenia zapłaty oraz umożliwia bankowi dłużnika realizację płatności. System jednak pozostawia dłużnikowi możliwość zażądania od banku, aby w wyznaczonym okresie nie mógł on obciążać rachunku przy użyciu polecenia zapłaty.

Kolejną modyfikacją jest fakt, że tzw. formularz zgody może być wystawiany zarówno w formie dokumentu papierowego, jak i w wersji elektronicznej, opatrzonej podpisem elektronicznym (tzw. e-zgoda) i wygenerowanej za pomocą kanałów zdalnych. W wyniku zastosowania e-zgody dłużnik ma możliwość uniknięcia uciąż-

²³ M. Szymański, *Konsekwencje wprowadzenia poleceń przelewu i zapłaty w standardzie SEPA*, BRE Bank – CASE, Warszawa 2007, s. 25.

liwych procedur dokumentacji papierowej. W wielu przypadkach e-zgoda bazuje na rozwiązaniach technologicznych zastosowanych w internetowych usługach oferowanych przez banki, przez co dłużnik stosuje mechanizmy uwierzytelniające wykorzystywane w swojej bankowości internetowej²⁴.

Po otrzymaniu formularza zgody, podpisanego przez dłużnika, wierzyciel ma prawo do poboru należności. Zgoda musi być zachowana przez wierzyciela w całym okresie, w którym ważny jest formularz zgody. Wierzyciel z kolei jest zobowiązany do wysłania dłużnikowi wstępnej zgody (tzw. pre-notyfikacja). Pre-notyfikacja (np. w formie faktury) musi być wysłana dłużnikowi nie później niż 14 dni przed terminem pobrania płatności. Skrócenie tego okresu może być wynikiem indywidualnych uzgodnień pomiędzy stronami transakcji. W przypadku płatności cyklicznych nie ma obowiązku przesyłania zgody za każdym razem. Konieczne jest przekazanie jej jedynie przed poborem pierwszej płatności. Wraz z kolejnymi płatnościami obowiązuje wyłącznie elektroniczna wersja informacji dotyczącej zgody.

Bank dłużnika, przed dokonaniem rozliczenia, ma prawo nie wykonać poboru należności z przyczyn technicznych. Ponadto bank jest zobowiązany do obciążenia rachunku dłużnika w dniu wymagalności zapłaty. W sytuacji, w której stan rachunku jest niewystarczający, aby zrealizować transakcję, system generuje zwrot polecenia zapłaty. Jeżeli bank wierzyciela dokonał poboru należności, dłużnik ma prawa żądać zwrotu pobranych środków z powodów ściśle określonych w Dyrektywnie o usługach płatniczych (PSD). Żądanie zwrotu musi być wysłane do banku dłużnika w ciągu sześciu tygodni od momentu pobrania funduszy. Dokonanie zwrotu należności nie jest jednak różnoznaczne ze zwolnieniem dłużnika od dokonania płatności na rzecz wierzyciela²⁵.

Schemat polecenia zapłaty SEPA umożliwia także wierzycielom zdefiniowanie dokładnej daty (tzw. daty właściwej), z wystąpieniem której ich rachunki zostaną najpierw obciążone, a następnie uznane kwotą transakcji. SEPA reguluje także kwestie związane z mechanizmami rozliczeniowo-rozrachunkowymi dotyczące polecenia zapłaty. Zgodnie z wprowadzonymi standardami jednorazowe polecenie zapłaty lub pierwsza z serii transakcji muszą być przesłane do izby rozliczeniowej nie później niż pięć dni przed datą właściwą. Kolejne z serii poleceń zapłaty muszą być przekazane na dwa dni przed datą właściwą.

W trakcie realizowania polecenia zapłaty SEPA każdy wierzyciel będzie miał przypisany mu identyfikator, za pomocą którego dłużnik oraz bank dłużnika będzie miał możliwość wyszukiwania oraz filtrowania poleceń zapłaty. Przebieg

²⁴ Ch. Skinner, *The Future...*, *op. cit.*

²⁵ Europejska Rada ds. Płatności..., *op. cit.*

procesu uzyskania identyfikatora przez wierzycieli będzie uzależniony od praktyk lokalnych stosowanych przez dany bank wierzyciela.

W zakresie zwrotów SEPA reguluje, że dłużnik ma prawo do refundacji. Oznacza to, że ma on prawo dokonać anulowania autoryzowanej transakcji w ciągu ośmiu tygodni, liczonych od daty właściwej, bez konieczności podawania przyczyny. W przypadku płatności, które nie zostały autoryzowane, dłużnik ma prawo odwołania transakcji w ciągu trzynastu miesięcy, począwszy od daty właściwej. Zwroty dokonywane przez bank dłużnika muszą być zrealizowane nie później niż pięć dni po dacie właściwej.

Koncepcja SEPA przewiduje także wdrożenie, obok standardowego polecenia zapłaty (Core SEPA Direct Debit Scheme), również biznesowe polecenie zapłaty (B2B SEPA Direct Debit Scheme). Będzie ono podstawą do tworzenia kolejnych produktów dedykowanych klientom biznesowym, którzy stosują instrument polecenia zapłaty jako narzędzie do dokonywania rozliczeń obrotu gospodarczego²⁶. Biznesowe polecenie zapłaty różni się od standardowego polecenia zapłaty następującymi elementami:

- zgodnie z założeniami B2B dłużnik nie ma możliwości ubiegania się o zwrot autoryzowanej uprzednio płatności, co daje wierzycielowi gwarancję finalizacji płatności,
- stosowanie systemu B2B wymaga wydania przez bank dłużnika gwarancji, że autoryzacja procesu pobrania należności jest przeprowadzana poprzez zestawienie poboru z informacjami zawartymi na formularzu zgody,
- w B2B proces dokonywania weryfikacji oraz potwierdzania każdej ze zrealizowanych transakcji musi być wspólnie wypracowany przez dłużnika oraz jego bank,
- polecenie zapłaty B2B jest dostępne wyłącznie dla przedsiębiorstw,
- ze względu na środowisko biznesowe polecenie zapłaty B2B gwarantuje krótsze okresy realizacji transakcji oraz rozpatrywania i dokonywania zwrotów.

Uruchomienie ujednoliconego instrumentu polecenia zapłaty zgodnego z koncepcją SEPA jest uzależnione od implementacji w prawie krajowym poszczególnych krajów SEPA zasad zawartych w dyrektywie o usługach płatniczych. 2 listopada 2009 roku Europejska Rada ds. Płatności uruchomiła dwa paneuropejskie schematy polecenia zapłaty SEPA Schemat Główny (Core SEPA Direct Debit Scheme) oraz Biznesowy (B2B SEPA Direct Debit Scheme). Ze względu na brak implementacji Dyrektywy o usługach płatniczych w Polsce według stanu na początek maja 2010 roku polecenie zapłaty SEPA nie funkcjonuje w krajo-

²⁶ <http://www.europeanpaymentscouncil.eu> z 29 maja 2010 r.

wym sektorze bankowym. Jedynym wyjątkiem jest Bank BPH SA, który pierwszy wdrożył Schemat Biznesowy Polecenia Zapłaty SEPA.

4.3. Płatności kartowe SEPA

Istotą implementacji modelu płatności kartowych SEPA jest zniesienie rozróżnienia pomiędzy transakcjami krajowymi a transgranicznymi realizowanymi w euro. Konsumenci państw członkowskich SEPA będą mogli korzystać z kart na ujednoczonych zasadach po zniesieniu barier technicznych, handlowych i prawnych, komplikujących emitowanie kart, akceptowanie transakcji oraz ich przetwarzanie²⁷. Bariery te wynikają przede wszystkim z dużego rozdrobnienia rynku płatności kartowych, ponieważ każdy kraj członkowski Unii Europejskiej ma własny, który wyróżnia się indywidualnymi rozwiązaniami.

Model transakcji kartowych SEPA dotyczy zarówno transakcji płatniczych, jak i wypłat gotówkowych dokonywanych w bankomatach. Jednak w obu przypadkach walutą podstawową realizowanej operacji jest euro. Nie ma znaczenia waluta rachunku, do którego przypisana jest karta użytkownika. Dodatkowo transakcja musi być zawarta na obszarze systemu SEPA przez podmiot posiadający swój rachunek w banku akceptującym standardy SEPA. Transakcje kartowe SEPA będą mogły zostać dokonywane jedynie kartą ogólnego zastosowania, tj. debetową, obciążeniową lub kredytową. Głównym założeniem jest obowiązek emisji kart w zgodności ze standardem technologii EMV, która służy do obsługi kart mikroprocesorowych.

EMV został opracowany w 1996 roku przez dwa systemy kart płatniczych, tj. MasterCard i VISA, dla zapewnienia odczytu kart mikroprocesorowych w specjalnie przystosowanych bankomatach i terminalach. EMV określa wzajemne oddziaływanie pomiędzy kartami a urządzeniami autoryzacyjnymi na płaszczyźnie sprzętowej i aplikacyjnej. Standard EMV w płatnościach SEPA zapewnia ujednoczony proces realizacji transakcji dokonywanych przy użyciu kart w ramach spójnej technologicznie infrastruktury.

Proces realizacji typowej transakcji EMV w koncepcji SEPA składa się z algorytmu czynności. W pierwszej fazie wykrycie oraz zresetowanie karty umożliwia rozpoznanie sposobu współpracy pomiędzy kartą i terminalem. Następnie na podstawie tych informacji terminal generuje listę „kandydatów” aplikacji, które są obsługiwane zarówno przez terminal, jak i kartę. W przypadku, gdy lista „kandydatów” składa się z wielu pozycji lub wymaga tego konfiguracja urządzenia, terminal pozostawia wybór użytkownikowi. W pozostałych przypadkach wybór będzie automatyczny.

²⁷ T. Nowak, EMV w świecie SEPA – problemy i wyzwania migracji, Bank Zachodni WBK S.A., Warszawa 2008.

W kolejnym etapie terminal dokonuje wyboru właściwej aplikacji na karcie. Dzięki doborowi koherentnych aplikacji możliwy jest transfer odpowiednich danych dotyczących transakcji, co umożliwia sprawną oraz poprawną komunikację pomiędzy kartą a terminalem.

W trakcie wczytywania danych aplikacji terminal dostarcza karcie listę danych niezbędnych do rozpoczęcia odczytu informacji z karty poprzez plik AFL (Application File Locator). Dane w pliku AFL zawierają takie informacje, jak: numer PAN²⁸, data ważności karty oraz inne informacje niezbędne do przeprowadzenia transakcji, a przede wszystkim do weryfikacji użytkownika oraz autoryzacji karty.

Kolejnym krokiem jest autoryzacja danych w ramach trzech opcji. Wybór konkretnej metody jest uzależniony od funkcjonalności terminalu oraz karty²⁹:

- 1) SDA (ang. *Static Data Authentication*) – statyczne uwierzytelnienie danych dla sprawdzenia ich poprawności, np. numeru rachunku lub daty ważności;
- 2) DDA (ang. *Dynamic Data Authentication*) – dynamiczne uwierzytelnienie danych, mające na celu sprawdzenie autentyczności danych oraz karty;
- 3) CDA (ang. *Combined Data Authentication*) – metoda DDA połączona z jednoczesnym wygenerowaniem kryptogramu aplikacji.

Weryfikacja użytkownika karty ma sprawdzić, czy osoba korzystająca z karty jest jej prawowitym właścicielem. Karta zawiera listę metod weryfikacji, które obsługuje, oraz warunki regulujące zastosowanie metod. Zadaniem terminalu jest prześledzenie listy oraz dokonanie wyboru tej metody, dla której użycia spełnione są wymagane warunki. W przypadku, gdy wybrana metoda weryfikacji zakończy się niepowodzeniem terminal sprawdza, czy dozwolone są inne metody.

Przetwarzanie danych pozwala terminalowi określić kompatybilność aplikacji zainstalowanych na karcie oraz w terminalu. Oznacza to sprawdzanie numerów wersji aplikacji, tego czy aplikacje na karcie nie utraciły terminu ważności oraz, czy AUC³⁰ (ang. *Application Usage Control*) pozwala na dokonanie bieżącej transakcji.

Następnym etapem jest zarządzanie ryzykiem. W celu ochrony przed nieuprawnionym użyciem terminal wymaga autoryzowania określonych transakcji w trybie *online*. Wymaga także porównania kwoty realizowanej transakcji do przy-

²⁸ Numer PAN – numer znajdujący się na karcie płatniczej służący do identyfikowania lokalizacji środków transferowych w transakcji.

²⁹ Kryptogram aplikacji – plik wysyłany online do wystawcy karty w celu otrzymania zwrotnego potwierdzenia autentyczności karty. http://www.emvx.co.uk/flow_chart.aspx z 23 kwietnia 2010 r.

³⁰ AUC – aplikacja mająca na celu identyfikowanie ograniczeń podczas dokonywania transakcji przy użyciu kart EMV. Umożliwia ona nadanie kartom ograniczeń funkcyjnych w odniesieniu do wybranych transakcji lub wybranych typów terminali: http://www.emvx.co.uk/flow_chart.aspx z 23 kwietnia 2010 r.

dzielonego limitu oraz sprawdzenia, czy liczba następujących po sobie transakcji w określonej jednostce czasu nie przekracza ustalonego limitu. Wówczas terminal analizuje wyniki dokonanych procedur weryfikacji. W rezultacie terminal przekazuje rekomendację, czy rozpocząć połączenie *online* w celu dokonania autoryzacji, czy zastosować autoryzację *offline*. W odpowiedzi karta przekazuje terminalowi swoją propozycję dotyczącą preferowanego sposobu autoryzacji transakcji. Wybór sposobu autoryzacji transakcji jest uregulowany pewnymi regułami, np. karta nie może wymagać autoryzacji *offline*, jeżeli terminal proponuje autoryzację *online*. Dzięki przetwarzaniu *online* użytkownik karty uzyskuje szczegóły transakcji oraz podejmuje decyzje, czy dokonać autoryzacji transakcji czy ją anulować. Wydawca karty może zweryfikować status rachunku oraz kryteria transakcji wynikające z wcześniej zdefiniowanych warunków. W przypadku problemów z połączeniem nie będzie możliwe otrzymanie aktualnej odpowiedzi z serwera obsługującego terminal, co oznacza, że konieczne jest dokonanie przez terminal dodatkowej analizy danych z mikroprocesora karty dla zmniejszenia ryzyka nieautoryzowanego użycia karty.

Po zakończeniu przetwarzania w ramach uwierzytelniania następuje uwiarygodnienie danych otrzymanych od wystawcy karty, co skutkuje żądaniem karty wobec terminalu, aby zamknąć realizację transakcji przez jej akceptację lub odrzucenie. W chwili, w której przetwarzanie karty zostało zakończone, karta może zostać wyjęta z terminalu. Jeżeli transakcja została autoryzowana płatność będzie dokonana.

Cechą różniącą karty zgodne ze standardem EMV ze stosowanymi w chwili obecnej jest rodzaj oraz sposób zapisu danych. Przed wprowadzeniem koncepcji SEPA dane na kartach są zapisywane na paskach magnetycznych charakteryzujących się małą pojemnością, niskim bezpieczeństwem oraz krótką żywotnością. Konsekwencją implementacji SEPA jest zastąpienie paska magnetycznego mikroprocesorem zwiększającym nie tylko bezpieczeństwo danych, ale także funkcjonalność kart. Dzięki wbudowanemu chipowi można np. połączyć kartę płatniczą z kartą miejską czy legitymacją studencką³¹.

Aktualnie karty wydawane wewnątrz krajowego systemu płatniczego są w większości przypadków akceptowane jedynie w państwach, w których zostały wyemitowane. Model płatności kartowych SEPA gwarantuje, że posiadanie jednego rachunku bankowego oraz jednej karty będzie wystarczające, aby dokonywać płatności bezgotówkowej oraz wypłacać gotówkę z bankomatów w każdym z krajów należących do SEPA. Wiąże się to z większą wygodą dla konsumenta oraz wzrostem bezpieczeństwa transakcji, sprzyjając rozwojowi obrotu bezgotówkowego.

³¹ <http://www.visa.ca/chip/cardholders/emvstandard/> z 13 kwietnia 2010 r.

Kolejną kwestią modyfikowaną przez model SEPA są koszty związane z dokonywaniem wypłat gotówkowych poza granicami kraju macierzystego banku, w którym prowadzony jest rachunek. SEPA oznacza tu rozpoczęcie tendencji zmniejszania wysokości opłat i prowizji poprzez zagwarantowanie większej konkurencji na rynku oraz zwiększenie efektywności procesu przetwarzania operacji.

Krajowe systemy kartowe różnią się między sobą standardami oraz schematami przebiegu operacji w bankomatach. SEPA zakłada harmonizację także w tym zakresie. Dodatkowo wszystkie informacje wyświetlane przez bankomat będą prezentowane zawsze w języku angielskim oraz języku kraju, w którym bankomat się znajduje.

Aby wszystkie rynki kart płatniczych były zgodne z SEPA, konieczne jest podjęcie odpowiednich działań. Istnieją trzy opcje³²:

- 1) zastąpienie lokalnych wydawców kart organizacjami emitującymi karty zgodnie ze standardami SEPA;
- 2) wypracowanie zgodności lokalnych systemów kartowych z wymaganiami SEPA;
- 3) zastosowanie *co-brandingu*, tzn. przemianowanie kart emitowanych lokalnie na karty międzynarodowych organizacji (np. VISA, MasterCard).

Pierwsza z wymienionych opcji jest rozwiązaniem relatywnie prostym oraz niekosztownym. Jednak takie postępowanie jest niezgodne z polityką Komisji Europejskiej w zakresie rozwoju konkurencyjności. Doprowadzi to bowiem do dominacji na rynku *duopolu* (tj. MasterCard i VISA), co nie sprzyja obniżeniu kosztów ponoszonych przez klientów.

Drugie rozwiązanie oznacza np. alians systemów płatniczych obowiązujących w kilku krajach Unii Europejskiej, którego celem jest budowa rozpoznawalnej marki, wprowadzenie karty cobrandowej lub utworzenie jednego, wspólnego centrum służącego do przetwarzania danych dotyczących akceptacji transakcji dokonanych przy użyciu wyemitowanych kart. Rozwiązanie to jest bardziej złożone i bardziej kosztowne od poprzedniego. Jego złożoność polega na tym, że wymaga podpisania przez poszczególne systemy płatności stosownych umów multilateralnych. Koszty natomiast są związane z modyfikacją lokalnych standardów bezpieczeństwa i akceptacją kart za granicą. Rozwiązanie to wiąże się jednak ze wzrostem konkurencyjności systemów kartowych.

Opcja trzecia, tzw. *co-branding*, polega na wydawaniu kart firmowanych przez międzynarodowe organizacje kart. Rozwiązanie to jest relatywnie proste oraz

³² S. F. Ennis, A. Heimler, Competition and Efficiency in Payment Cards: Which Options for SEPA?, „Journal of World Competition”, Vol. 31/2008, s. 19–35.

tanie. Wiąże się bowiem z tym, że rynek będzie w takiej sytuacji sam decydował o zasadach działania, cenach czy regulacjach.

Z założenia koncepcja SEPA nie zastępuje lokalnych systemów kartowych, gdyż zasadniczą sprawą jest możliwość ogólnoeuropejskiej akceptacji płatności kartowych, a nie stworzenie ogólnoeuropejskiego systemu kart płatniczych. Tym samym SEPA wskazuje na konieczność kompatybilności lokalnych systemów z ogólnoeuropejskimi standardami, podkreślając wyższość rozwiązań uniwersalnych nad lokalnymi. Europejski Bank Centralny, jak i Europejska Rada ds. Płatności określiły neutralny stosunek wszystkich trzech opcji, z zastrzeżeniem, aby nie wykluczały one różnorodności na rynku kart płatniczych. Szczególnie doceniono zalety opcji *co-brandingu*, płynące ze zgodności systemów międzynarodowych z SEPA. Jednak zachowywanie systemów lokalnych w tej opcji tworzy ryzyko petryfikacji nadmiernej mnogości lokalnych systemów wykorzystujących rozwiązania VISA lub MasterCard, co byłoby sprzeczne z koncepcją SEPA.

5. Podsumowanie

Implementacja koncepcji SEPA ma zasadnicze znaczenie zarówno dla banków, jako instytucji oferujących usługi polecenia zapłaty, polecenia przelewu i karty płatnicze, jak również dla podmiotów korzystających z tego rodzaju usług płatniczych. Przekształcenie strefy euro oraz Europejskiego Obszaru Gospodarczego w zintegrowany rynek usług płatniczych oznacza szybki wzrost presji konkurencyjnej w sektorze bankowym w warunkach dużego spadku dochodowości najbardziej popularnych usług płatniczych. Warto podkreślić, że koszty implementacji koncepcji są ponoszone głównie przez podmioty sektora bankowego, a bezpośrednimi beneficjentami są konsumenci i podmioty gospodarcze, którzy uzyskują dostęp do rozwiązań płatniczych wyróżniających się niskimi kosztami i usprawnieniem parametrów technicznych.

Klienci banków za pośrednictwem jednego rachunku uzyskają szybki i tani dostęp do transferów na rzecz każdego beneficjenta, przy pełnej standaryzacji procesów płatności w ramach instrumentów SEPA. Należy sądzić, że wpłynie to pozytywnie na rozwój płatności bezgotówkowych dzięki znacznie wyższej międzynarodowej akceptowalności instrumentów płatniczych. Skutkiem implementacji SEPA jest wprowadzenie stałych ram czasowych transakcji płatniczych, z docelowym terminem D+1 od 2011 roku, bez możliwości pomniejszania transferowanej kwoty przy stawkach cenowych znacznie niższych niż dotychczas stosowane.

Z drugiej strony nowe ramy konkurencyjności rynku mechanizmów rozliczeń i rozrachunku wpłyną na obniżenie kosztów operacyjnych w bankach. Redukcji

liczby transakcji gotówkowych powinna towarzyszyć racjonalizacja i usprawnienie funkcjonowania infrastruktury międzybankowej. Mechanizmy rozliczeń i rozrachunku mogą stać się bardziej efektywne dzięki wprowadzeniu systemów elektronicznego transferu funduszy³³. W rezultacie zastąpienia lokalnych instrumentów płatniczych zestawem instrumentów paneuropejskich oraz zredukowania liczby połączeń z wieloma platformami rozliczeniowymi, banki o zasięgu międzynarodowym mają szansę osiągnąć znaczne oszczędności. Natomiast banki krajowe będą mogły podnieść efektywność swoich operacji wewnętrznych poprzez poszukiwanie korzyści skali i przetwarzania w ramach *outsourcingu* funkcji operacyjnych i produkcyjnych.

Jednocześnie, bez względu na wielkość i zakres działalności, banki uzyskają możliwość oferowania tak samo atrakcyjnych dla klientów usług płatniczych. Dzięki zniesieniu ograniczeń w dostępie i korzystaniu z systemów, zarówno klienci, jak i podmioty gospodarcze będą mogły dokonywać wyboru infrastruktury do rozliczania płatności transgranicznych i rozrachunku na podstawie kryteriów jakości i ceny usług.

6. Bibliografia

1. Ennis S. F., Heimler A., Competition and Efficiency in Payment Cards: Which Options for SEPA?, „Journal of World Competition”, Vol. 31/2008.
2. Europejska Rada ds. Płatności: SEPA for public administration <http://www.europeanpaymentscouncil.eu> z 9 maja 2010 r.
3. Europejski Bank Centralny, SEPA – the shared vision, <http://www.ecb.int/paym/sepa/html/vision.en.html> z 2 maja 2010 r.
4. Europejski Bank Centralny: Towards a Single Payment Area – Objectives and Deadlines, www.ecb.int z 2 maja 2010 r.
5. <http://www.delege.pl> z 4 maja 2010 r.
6. http://www.sepapolska.pl/dokumenty/dokumenty_sepapolska.html
7. http://www.emvx.co.uk/flow_chart.aspx
8. <http://www.visa.ca/chip/cardholders/emvstandard>
9. Kaszubski R., Dziubak D., Jednolity Obszar Płatności w Euro – SEPA, Związek Banków Polskich, Warszawa 2008.
10. Nowak T., EMV w świecie SEPA – problemy i wyzwania migracji, Bank Zachodni WBK S.A., Warszawa 2008.
11. Łysakowski P., SEPA the current trends in the retail payment system development in the EU, Division Payment System Department, National Bank of Poland, Warszawa 2008.

³³ <http://www.sepapolska.pl> z 25 kwietnia 2010 r.

12. Skinner Ch., *The Future Of Finance After SEPA*, John Wiley & Sons Inc, 2008.
13. Szymański M., *Konsekwencje wprowadzenia poleceń przelewu i zapłaty w standardzie SEPA*, BRE Bank – CASE, Warszawa 2007.
14. Tochmański A., *Rola banku centralnego we wprowadzaniu SEPA*, BRE Bank – Case, Nr 90, Warszawa 2007.
15. Trichet J.-C., *Avant-propos*, w: *L'espace unique de paiements en Euro (SEPA) – un marche integre des paiements de detail*, Banque Centrale Européenne, 2006.

CZĘŚĆ DRUGA

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

Obecny poziom spłaty polskiego zadłużenia wobec Klubu Paryskiego i Klubu Londyńskiego

1. Wprowadzenie

Zadłużenie zagraniczne Polski wobec Klubu Paryskiego i Klubu Londyńskiego nie zostało do dziś uregulowane. Zadłużenie to czerpie swoje źródło w latach 70. XX wieku. Narastało ono w latach 80. i stało się zjawiskiem zauważalnym. Mimo wielu porozumień między Polską a wierzycielami nadal dość znaczna była wysokość zobowiązań. Należy pokusić się na odpowiedź na pytanie, jak faktycznie wygląda poziom zadłużenia wobec powyższych, nieformalnych wszakże, organizacji w 2009 roku.

Porządek polskiej gospodarki nie może być rozważany bez uwzględnienia wzajemnych zintensyfikowanych przepływów finansowych między państwem a organizacjami finansowymi. Przepływy te ulegają zintensyfikowaniu, stając się coraz bardziej zróżnicowanymi, a państwa pełnią równocześnie funkcję kredytobiorców i kredytodawców.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie poziomu zadłużenia zagranicznego publicznego Polski wobec Klubu Paryskiego i Klubu Londyńskiego. Stwierdzenie, że dany podmiot jest zadłużony, nie ukazuje sytuacji danego dłużnika. Przedstawione zadłużenie jest jedynie częścią polskiego zadłużenia zagranicznego. Obecnie o wiele większy jest poziom zadłużenia w emitowanych papierach skarbowych w walutach obcych na rynkach zagranicznych.

Mimo że zadłużenie zagraniczne wobec tych klubów ulega stopniowemu zmniejszaniu, nie zmienia to faktu, iż całkowite zadłużenie zagraniczne Polski wzrasta. Powszechnie uważa się, że to właśnie zadłużenie wobec poniższych klubów jest znaczące i jest utożsamiane z całym zadłużeniem zagranicznym Polski, co jest mylne.

Artykuł ten ma przedstawić jedynie zadłużenie wobec Klubu Paryskiego i Klubu Londyńskiego. Celem autora jest ukazanie poziomu wygasającego zadłużenia wobec tych klubów, przy świadomości rosnącego zadłużenia zagranicznego Polski ogółem.

2. Obsługa długu wobec Klubu Paryskiego i Klubu Londyńskiego

W celu spłaty zadłużenia zagranicznego został ustalony harmonogram. Celem strategii spłaty zadłużenia było uzyskanie czasu niezbędnego do stworzenia warunków, które pozwolą polskiej gospodarce rozwinąć potencjał eksportowy. Ponadto przyciągną na większą skalę inwestycje zagraniczne, które spowodują w konsekwencji wzrost PKB.

Niskie transfery z budżetu państwa na rzecz wierzycieli umożliwią restrukturyzację polskiego przemysłu oraz zwiększenie możliwości produkcyjnych. Spowoduje to pełną obsługę zobowiązań wobec Klubu Paryskiego oraz Klubu Londyńskiego. Poprzez zawarte umowy z powyższymi klubami uzyskano możliwość wyjścia z grupy najbardziej zadłużonych państw świata. Umowy dały szansę uniknięcia pułapki zadłużenia, ale wiązało się to z obciążeniem polskiej gospodarki. Zadłużenie, stanowiące barierę wzrostu poprzez obsługę, zredukowanie i zrestrukturyzowanie, miało umożliwić odzyskanie równowagi płatniczej. W celu obsługi zadłużenia niezbędne było wygospodarowanie nadwyżki eksportu nad importem.

Na chwilę obecną Polska uzyskała status wiarygodnego partnera na międzynarodowym rynku finansowym. Po uzyskaniu credit-ratingu przez Polskę możliwa stała się emisja polskich euroobligacji.

Zgodnie z prognozami w celu uzyskania optymalnego zarządzania zadłużeniem Polski niezbędna okazała się potrzeba uzyskania pełnej integracji zarządzania długiem publicznym, krajowym i zagranicznym jednocześnie. Ponadto istotne było uwzględnienie różnic w kosztach obsługi oraz wewnętrznych i zewnętrznych skutków przyjmowanych rozwiązań. W spłacie zadłużenia wobec Klubu Londyńskiego w celu obniżenia kosztów obsługi uwzględniono różne formy wykupu i konwersji długu.

Wobec narastających spłat w latach 2004–2008, także wobec Klubu Paryskiego, rozważono możliwości przeprowadzenia operacji mających zmniejszyć koszty obsługi długu. W celu zmniejszenia kosztów przewalutowań oraz ryzyka kursowego dopasowano strukturę walutową zadłużenia do struktury walutowej rezerw walutowych.

Aktualnie spłacie polskiego zadłużenia wobec tych dwóch klubów nie grożą wahania ani chwilowe zawieszenia spłaty. Brak jest zaległości kapitałowych i odsetkowych. Za pomocą nowych technik redukcji zadłużenia stało się możliwe rozwiązanie dominującego w polskiej gospodarce problemu – spłaty zadłużenia zagranicznego wobec wierzycieli z Klubu Paryskiego i Klubu Londyńskiego.

3. Spłata zadłużenia wobec Klubu Paryskiego

W wyniku porozumienia z kwietnia 1991 roku Polska uzyskała redukcję długu w wysokości odpowiadającej 50% bieżących łącznych płatności. Porozumienie zawarto z 17 krajami wierzycielskimi, a jego istotą była reorganizacja i redukcja długu Polski. W wyniku ustaleń zobowiązania z tytułu kapitału uległy zmniejszeniu do poziomu 26,4 mld USD w 1994 roku.

Od 2001 roku Polska rozpoczęła operacje przedterminowej spłaty zobowiązań wobec Klubu Paryskiego. Pierwsza operacja została przeprowadzona w 2001 roku i dotyczyła Brazylii (3,3 mld USD). W 2005 roku Polska zadeklarowała gotowość spłaty całości pozostałego zadłużenia. Część państw zgodziła się na tę operację i w rezultacie w 2005 roku spłacono przed terminem zobowiązania o równowartości 5,8 mld USD. Tabela 1 przedstawia terminowe spłaty kapitałowe według danych z 2008 roku. Widzimy, że do 2008 roku zwiększały się.

Tabela 1. Spłaty rat kapitałowych wobec Klubu Paryskiego (w mln USD)

Rok	Zadłużenie	Terminowe spłaty kapitałowe	Spłaty przedterminowe
1997	24 247	213	–
1998	24 808	309	–
1999	22 825	418	–
2000	20 486	563	–
2001	16 396	838	3 321
2002	17 279	1 012	–
2003	17 945	1 529	–
2004	16 805	2 101	–
2005	7 713	2 122	5 766
2006	6 164	2 005	–
2007	3 970	2 250	–
2008	1 453	2 518	–
2009	89	1 363	–
2010	71	18	–
2011	52	19	–
2012	32	20	–
2013	11	21	–
2014	–	11	–

Źródło: Materiały Finansów RP, Warszawa 2008.

W okresie 2010–2014, według danych Ministerstwa Finansów, nastąpi spadek wielkości regulowanych zależności do około 0,6 mld USD rocznie. Realna wysokość przyszłych spłat może się różnić od założeń Ministerstwa Finansów, co może być spowodowane zmianą kursów walutowych oraz stóp procentowych.

Zawarte umowy z wierzycielami zrzeszonymi w Klubie Paryskim oraz z Klubem Londyńskim wymagają od dłużnika terminowości dokonywanych spłat. Od tempa wzrostu dochodu narodowego i stanu bilansu płatniczego będzie zależeć utrzymanie ich płynności i wypłacalności. Z danych zawartych w tabeli 2 wynika, że dług wobec Klubu Paryskiego co roku zmniejsza się. Na 31 grudnia 2004 roku wynosił równowartość około 12,3 mld euro, co stanowiło 16,8 mld USD, z czego około 2,1 mld euro przypadało planowo do spłaty w 2005 roku.

Tabela 2. Struktura zadłużenia Polski wobec Klubu Paryskiego na 31 grudnia 2004 roku (dane szacunkowe w przeliczeniu na euro)

Kraj	W mln EUR	Udział w %
Francja	2 601,5	21
Niemcy	2 011,8	16
Austria	1 831,7	15
Kanada	1 309,8	10,6
Wielka Brytania	922,6	7,5
Japonia	835,8	7
Włochy	821,7	7
Stany Zjednoczone Ameryki	757,0	6
Szwajcaria	285,5	2,3
Holandia	226,3	2
Szwecja	215,1	2
Belgia	167,5	1
Norwegia	144,8	1
Dania	105,8	1
Hiszpania	45,1	0,3
Finlandia	38,3	0,3
Razem	12 320,3	

Źródło: Materiały Finansów RP, Warszawa 2008.

W 2001 i 2005 roku dokonano spłaty przedterminowego zadłużenia na łączną wartość 9,087 mln USD. Zadłużenie wynosiło przed wykupem w 2005 roku około 12,3 mld euro i, zgodnie z zawartymi umowami, powinno zostać niemal w całości spłacone w 2009 roku. Zobowiązania wobec Klubu Paryskiego zostały spłacone

w rosnących ratach półrocznych do 31 marca 2009 roku, z wyjątkiem części długu wobec Japonii. Tabela 3 przedstawia spłaty terminowe i przedterminowe wobec Klubu Paryskiego w okresie 1991–1999.

Tabela 3. Zobowiązania wobec Klubu Paryskiego w latach 1991–1999 w mld USD (przeliczone na USD, kurs na koniec danego roku)

Wyszczególnienie	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Spłaty terminowe	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4
Spłaty przedterminowe	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Poziom zadłużenia	31,5	29,6	28,7	26,4	27,5	26,1	23,9	24,4	22,5

Źródło: Ministerstwo Finansów.

W latach 1991–1999 nie było spłat przedterminowych – wzrastały spłaty terminowe, a poziom zadłużenia wobec Klubu Paryskiego ulegał zmniejszaniu. Poziom zobowiązań w okresie 2000–2008 przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Zobowiązania wobec Klubu Paryskiego w latach 2000–2008 w mld USD (przeliczone na USD, kurs na koniec danego roku)

Wyszczególnienie	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Spłaty terminowe	0,5	0,8	1,0	1,5	2,1	2,1	2,0	2,3	2,7
Spłaty przedterminowe	0,0	3,3	0,0	0,0	0,0	5,8	0,0	0,0	0,5
Poziom zadłużenia	20,9	16,0	16,9	17,7	16,6	7,6	6,0	4,2	1,0

Źródło: Ministerstwo Finansów.

W okresie 2000–2008 spłaty zobowiązań sukcesywnie się zmniejszały, a także nastąpiły przedterminowe spłaty. Poziom zadłużenia w 2008 roku osiągnął wysokość 1 mld USD. Spłata zobowiązań była kontynuowana i 30 września 2008 roku Polska spłaciła przedterminowo wobec Francji zobowiązania na kwotę 0,5 mld USD. Dług na koniec tegoż roku wyniósł równowartość 1,0 mld USD i dotyczył 6 z 17 państw wierzycieli z 1991 roku.

Zgodnie z zasadami obowiązującymi w Klubie Paryskim oferta przedterminowego wykupu musiała być skierowana jednocześnie do wszystkich wierzycieli, ale udział w tego rodzaju operacji powinien być sprawą indywidualnego wyboru każdego z państw należących do Klubu Paryskiego.

Należy zaznaczyć, że w 2004 roku spłacono, również przed terminem, prawie 1/3 zadłużenia z tytułu kredytów zaciągniętych przez Polskę w Banku Światowym (równowartość 0,6 mld euro). Transakcje te przyniosły znaczące korzyści w postaci

zmniejszenia stanu zadłużenia, obniżenia kosztów jego obsługi i lepszego rozłożenia terminów spłat. Ostateczna spłata zadłużenia wobec Klubu Paryskiego nastąpi w 2014 roku. Zabezpieczeniem spłaty są tu odpowiednie kwoty w budżecie. Powyższe dane potwierdzają hipotezę o właściwej i stosownej spłacie zobowiązań wobec Klubu Paryskiego.

4. Spłata zadłużenia wobec Klubu Londyńskiego

W 1994 roku Polska podpisała z przedstawicielami banków komercyjnych, będących wierzycielami Polski (Klub Londyński), umowę dotyczącą redukcji zadłużenia. W wyniku porozumienia poziom zobowiązań Polski zmniejszył się z 13,2 mld USD do 8,0 mld USD, a pozostałe po redukcji zadłużenie zostało zamienione na obligacje nominowane w dolarach amerykańskich – obligacje Brady’ego.

Od 1995 roku Polska, wykorzystując posiadane opcje call i sytuację rynkową, rozpoczęła przedterminową spłatę tych zobowiązań. Wcześniejszy wykup obligacji Brady’ego nie wpływał na destabilizację polskiego rynku finansowego. Pierwszy wykup obligacji Brady’ego nastąpił w 1997 roku na kwotę 1,7 mld USD. Kolejny, w 1998 roku, na kwotę 750 mln USD.

Tabela 5. Podsumowanie wykupów obligacji (w tys. USD)

Rok	Kwota przedpłaty	Pozostałe zadłużenie
1995	258 855	7 739 667
1997	1 686 000	6 053 667
1998	748 000	5 305 667
2000	943 232	4 362 435
2001	289 500	4 048 068
2002	1 300 000	2 698 335
2003	1 482 170	1 193 235
2006	588 150	605 085
2007	63 400	541 685
2008	125 507	416 178
Suma spłat przedterminowych	7 484 814	
Spłaty terminowe	97 530	
Obecne zadłużenie	416 178	

Źródło: Materiały Finansów RP, Warszawa 2008.

W listopadzie 2006 roku zostało zakończone rozliczenie transakcji przedterminowego wykupu części obligacji zagranicznych Brady’ego. W ramach operacji wykupiono obligacje o łącznej wartości nominalnej 588,2 mln USD, w tym: typu RSTA o wartości nominalnej 160,2 mln USD (do wykupu pozostało 288,4 mln USD), typu PAR o wartości nominalnej 428,0 mln USD (do wykupu pozostało 316,7 mln USD). Przeprowadzone operacje są kontynuacją działań Ministerstwa Finansów zmierzających do przedterminowej spłaty zobowiązań wobec wierzycieli skupionych w Klubie Paryskim oraz wynikających z konwersji zadłużenia wobec Klubu Londyńskiego. Wykup obligacji został dokonany poniżej wartości nominalnej w ramach transakcji zawieranych na rynku wtórnym i sfinansowany ze środków z rachunku walutowego Ministerstwa Finansów. Wartość wykupów zobowiązań wobec banków zrzeszonych w Klubie Londyńskim przedstawiają tabele 6 i 7.

Tabela 6. Zobowiązania z tytułu obligacji typu Brady w latach 1994–2001 (w mld USD)

Wyszczególnienie	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Przedterminowy wykup	0,0	0,3	0,0	1,7	0,7	0,0	0,9	0,3
Poziom zadłużenia	8,0	7,7	7,7	6,1	5,3	5,3	4,4	4,0

Źródło: Ministerstwo Finansów.

W sierpniu 2007 roku zakończono rozliczenie transakcji przedterminowego wykupu części obligacji Brady’ego typu RSTA i PAR. W ramach operacji zostały wykupione obligacje o łącznej wartości nominalnej 63,4 mln USD, w tym: typu RSTA o wartości nominalnej 36,6 mln USD (do wykupu pozostało 251,8 mln USD), typu PAR o wartości nominalnej 26,8 mln USD (do wykupu pozostało 289,9 mln USD).

W 2007 roku, kontynuując te operacje, Polska dokonała odkupu obligacji na kwotę 0,1 mld USD. Na koniec 2007 roku kwota pozostających do wykupu obligacji wyniosła 0,5 mld USD. Od 1995 roku Polska dokonała przedterminowego wykupu obligacji o wartości nominalnej 7,5 mld, to jest 93,75% pierwotnego zadłużenia.

17 marca 2008 roku została przeprowadzona transakcja przedterminowego wykupu części obligacji Brady’ego typu RSTA i PAR. W ramach operacji wykupiono obligacje o łącznej wartości nominalnej 12,5 mln USD, w tym: typu RSTA o wartości nominalnej 104,1 mln USD, typu PAR o wartości nominalnej 21,4 mln USD. W wyniku przeprowadzonych dotąd przez Ministerstwo Finansów operacji zarządzania długiem Skarbu Państwa, kwota pozostających do wykupu obligacji typu Brady, wyemitowanych w ramach realizacji porozumienia z Klubem

Londyńskim, spadła z około 8 mld USD na koniec 1994 roku do około 0,42 mld USD (w tym RSTA – 147,7 mln USD i PAR – 268,5 mln USD).

Na koniec 2008 roku kwota pozostających do wykupu obligacji wyniosła 0,3 mld USD. Od 1995 roku Polska dokonała przedterminowego wykupu obligacji o wartości nominalnej 7,6 mld USD, co stanowi 94,5% pierwotnego zadłużenia.

Tabela 7. Zobowiązania z tytułu obligacji typu Brady w latach 2002–2008 (w mld USD)

Wyszczególnienie	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Przedterminowy wykup	1,3	1,5	0,0	0,0	0,6	0,1	0,2
Poziom zadłużenia	2,7	1,2	1,2	1,2	0,6	0,5	0,3

Źródło: Ministerstwo Finansów.

Przeprowadzone operacje są kontynuacją działań Ministerstwa Finansów zmierzających do przedterminowej spłaty zobowiązań wynikających z konwersji zadłużenia wobec Klubu Londyńskiego. Wykup obligacji został dokonany poniżej wartości nominalnej w ramach transakcji zawieranych na rynku wtórnym.

Podobnie w przypadku polskich zobowiązań wobec Klubu Londyńskiego potwierdza się hipoteza o właściwie prowadzonej spłacie zadłużenia. Z danych tabeli 7 widzimy, że poziom zadłużenia wobec tej instytucji uległ znacznemu zmniejszeniu. Należy oczekiwać spłaty zadłużenia wobec Klubu Londyńskiego.

5. Podsumowanie

Polskie zadłużenie zagraniczne wobec Klubu Paryskiego i Klubu Londyńskiego było dość znaczące. Mimo dosyć dużego poziomu tego zadłużenia sytuacja została opanowana. Zadłużenie spłacane jest terminowo i widoczny jest jego spadek, choć następuje przeniesienie zobowiązań z zadłużenia zagranicznego na zadłużenie wewnętrzne.

Polska należy do grupy państw borykających się od lat z problemem rozwiązania zadłużenia zagranicznego. Wysokość zobowiązań wobec dłużników nie ukazuje w pełni problemu. Istotne jest powiązanie wysokości zadłużenia z innymi czynnikami, jak eksport czy wysokość rezerw walutowych. Potoczne bezwzględne rozumienie zadłużenia nie prowadzi do zrozumienia istoty zjawiska.

W niniejszym artykule przedstawiono jedynie poziom spłaty zadłużenia wobec instytucji państw zrzeszonych w klubach, co jest tylko częścią składową polskiego zadłużenia. Należy oczekiwać, że w najbliższych latach nastąpią kolejne spłaty zadłużenia i ostatecznie problem ten zostanie rozwiązany.

Niemniej jednak zadłużenie zagraniczne Polski sektora publicznego wzrasta. Zadłużenie światowe, mimo programów międzynarodowych, nie zmniejsza się. Sytuację finansową Polski może poprawić napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych, co w efekcie doprowadzi do wzrostu eksportu. W konsekwencji ułatwi to spłatę zadłużenia zagranicznego. W ciągu najbliższych lat należy spodziewać się rozwiązania problemu zadłużenia zagranicznego Polski wobec Klubu Paryskiego i Klubu Londyńskiego. Ogół zadłużenia zagranicznego Polski wzrasta, zarówno podmiotów publicznych, jak i prywatnych. W celu poprawy wizerunku Polski jako pożyczkobiorcy należy zmniejszać poziom polskiego zadłużenia zagranicznego publicznego. Rosnące zadłużenie zagraniczne sektora publicznego osłabia zaufanie inwestorów finansowych do waluty polskiej, gdyż prowadzi do jej deprecjacji.

Poziom zadłużenia zagranicznego Polski wobec Klubu Paryskiego i Klubu Londyńskiego jest wynikiem umów restrukturyzacyjnych z wierzycielami oraz właściwej współpracy z międzynarodowymi instytucjami finansowymi.

Trzeba odnotować, że Polska jest jedynym państwem w Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), które ma zobowiązania wobec Klubu Paryskiego.

Jednocześnie, mimo pozytywnej oceny spłaty wobec zadłużenia powyższych klubów, alarmujący jest poziom zadłużenia zagranicznego Polski ogółem. Wzrasta emisja obligacji w walutach obcych na rynkach zagranicznych, które kiedyś będzie trzeba wykupić.

Potoczne utożsamianie polskiego zadłużenia zagranicznego z zadłużeniem wobec Klubu Paryskiego czy Klubu Londyńskiego jest zatem bardzo mylące.

6. Bibliografia

1. Budnikowski A., Zadłużenie jako problem globalny, PWE, Warszawa 1991.
2. Dług Publiczny, Raport Roczny 2005, Ministerstwo Finansów 2006.
3. Dług Publiczny, Raport Roczny 2006, Ministerstwo Finansów 2007.
4. Dług Publiczny, Raport Roczny 2007, Ministerstwo Finansów 2008.
5. Jasiński B., Kulig J., Stańczak K., Międzynarodowe zadłużenie a skuteczność polityki dostosowawczej. Raport, Centrum Badań nad Zadłużeniem i Rozwojem, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1988.
6. Materiały Ministerstwa Finansów, Departament Długu Publicznego, Ministerstwo Finansów 2008.
7. Świat w obliczu kryzysu zadłużeniowego, Raport dla Klubu Rzymskiego, red. S. Rączkowski, Interpress, Warszawa 1990.
8. Walewska D., Obietnice pomocy zagranicznej, „Rzeczpospolita” 2002, Nr 181, s. B1.
9. Zabielski K., Finanse międzynarodowe, Warszawa 1994.

Przemiany gospodarcze i wzrost PKB a poziom życia w Indiach

1. Wprowadzenie

W ostatnich dekadach XX wieku Indie odniosły niewątpliwy sukces gospodarczy. Reformy prowadzone z dużą konsekwencją po 1991 roku¹ sprawiły, że Indie stały się czwartą pod względem siły nabywczej pieniądza gospodarką świata, z PKB na poziomie powyżej 3 bilionów USD. Było to przede wszystkim zasługą wysokiego tempa wzrostu gospodarczego, które wynosiło w tym okresie około 7% rocznie.

Wzrost poziomu PKB nasuwa pytanie, czy przemiany te rzeczywiście doprowadziły do wzrostu poziomu życia mieszkańców Indii, czy jedynie do wzrostu nierówności społecznych, utrwalając podziały między biedną i zamożną częścią ludności. Pytanie to jest w szczególności zasadne w odniesieniu do kraju charakteryzującego się olbrzymim zróżnicowaniem demograficznym, gdzie obok powstających nowoczesnych metropolii rosną równocześnie dzielnice slumsów, a dla znacznej części społeczeństwa nadal głównym źródłem dochodów jest rolnictwo.

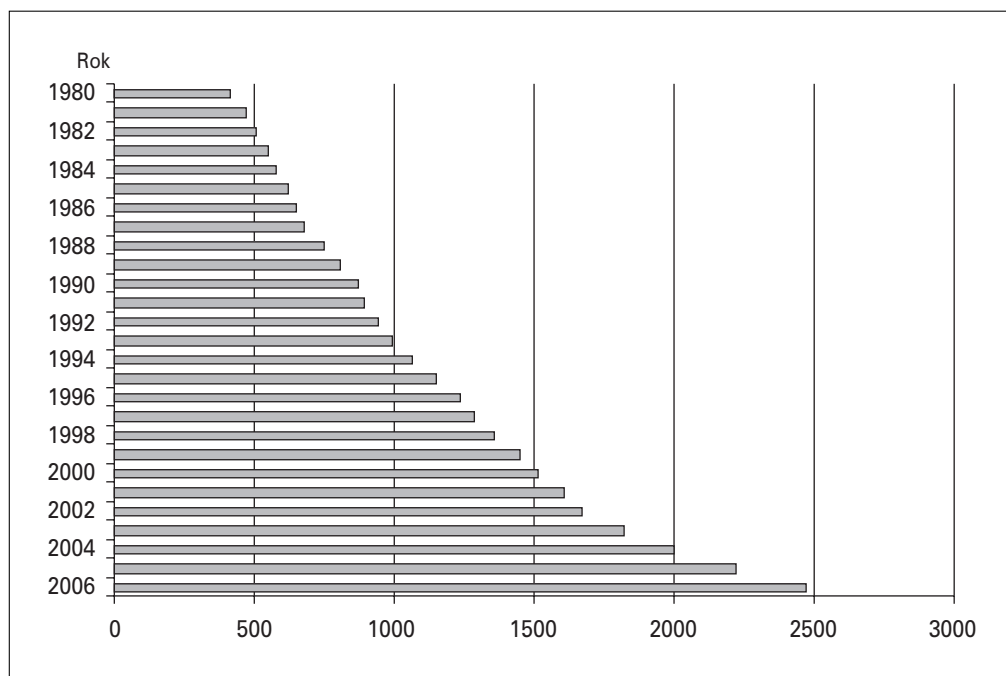
2. Wzrost PKB a miary dobrobytu

Wskaźnikiem wykorzystywanym często jako miara dobrobytu jest PKB *per capita*. Pokazuje on wielkość produkcji w przeliczeniu na jednego mieszkańca. Wskaźnik ten, mierzony siłą nabywczą pieniądza, wynosił w 2006 roku w Indiach około 2,5 tys. USD. Jest to wynik bardzo niski, jeśli porównamy go z innymi krajami rozwiniętymi gospodarczo, np. z USA (44 tys. USD), Niemcami (32 tys. USD), Japonią (32 tys. USD). Pozostaje on wciąż relatywnie niski w porównaniu z krajami rozwijającymi się, tj. Chinami (4,6 tys. USD), Brazylią (8,9 tys. USD), Indonezją (3,4 tys. USD) czy RPA (9,1 tys. USD). Niemniej jednak należy docenić zmiany,

¹ W 1991 roku w Indiach wystąpił kryzys finansowy, który był efektem wzrostu zadłużenia państwa finansowanego częściowo zaciąganiem zobowiązań w banku centralnym Indii. Towarzyszyło mu załamanie kursu waluty krajowej, kryzys finansów publicznych, a także spowolnienie gospodarcze. Kryzys stał się także momentem przełomowym, który skłonił rząd Indii do definitywnego odejścia od realizowanej wcześniej polityki, charakteryzującej się zamknięciem na wymianę zagraniczną i dużym udziałem państwa w gospodarce, na rzecz liberalizacji zarówno w stosunkach wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

jakie w tym zakresie nastąpiły w Indiach. Rysunek 1 pokazuje, że wskaźnik PKB *per capita*, mierzony siłą nabywczą pieniądza, wzrósł w ciągu ostatnich 25 lat 5-krotnie, od poziomu poniżej około 500 USD do poziomu około 2,5 tys. USD. Od 1991 roku, kiedy poziom PKB *per capita* wynosił około 900 USD, do 2006 roku poziom PKB potroił się.

Rysunek 1. Wskaźnik PKB *per capita* mierzony siłą nabywczą pieniądza w USD w latach 1980–2006 w Indiach



Źródło: World Development Indicators Online 2008, World Bank, Washington, go.worldbank.org

PKB *per capita* nie jest jednak wskaźnikiem pozbawionym wad. Szczególnie jako miara dobrobytu społeczeństwa nie zawsze sprawdza się on w praktyce. Nie uwzględnia bowiem zróżnicowania dochodów w społeczeństwie. Nie obejmuje także negatywnych efektów związanych ze wzrostem produkcji, np. skutków zanieczyszczenia środowiska. Nie jest też miarą jakości życia, gdyż jej poziom lepiej odzwierciedlają takie dane, jak długość życia, wskaźnik śmiertelności niemowląt czy poziom analfabetyzmu. Może się okazać, że pomimo wysokiego PKB na mieszkańca rzeczywisty poziom życia w danym kraju jest znacznie niższy. Taka sytuacja często występuje w krajach będących eksporterami surowców, głównie ropy naftowej. Kraje te są często klasyfikowane bardzo wysoko pod względem poziomu PKB *per capita*, co nie przekłada się na poziom życia mieszkańców.

Wynika to w znacznej mierze z tego, że za wysokim poziomem PKB nie stoi siła gospodarki danego kraju, oraz z faktu, że dochody z eksportu surowców nie są równo dzielone między społeczeństwo. Analogicznie kraje o relatywnie niskim poziomie PKB *per capita* w przypadku gdy państwo zapewnia edukację, opiekę zdrowotną i socjalną na relatywnie dobrym poziomie, mogą być klasyfikowane wyżej pod względem jakości życia.

3. Miary rozwarstwienia społecznego

Brak informacji o skali nierówności społecznych wydaje się być istotną wadą przy wykorzystywaniu PKB *per capita* jako miary rozwoju społecznego. Nierówności w poziomie życia stają się w sprzyjających warunkach dobrym motywatorem do działania jednostek, jednak w większości przypadków stanowią dodatkową barierę w rozwoju gospodarczym. Konsekwencją występowania znacznych nierówności społecznych mogą być napięcia społeczne. Porównanie dochodów osób biednych z bogatymi prowadzi do frustracji i działa deprymująco. Dzieci w rodzinach biednych w krajach o dużych nierównościach społecznych mają mniejsze szanse na dobre wykształcenie, a tym samym na poprawienie swojej sytuacji materialnej. Relatywnie niewielki poziom nierówności w społeczeństwie także może być szkodliwy dla gospodarki, gdyż brak perspektyw rozwoju i powiększania majątku jednostek uzdolnionych może działać na nie demotywująco.

Jedną z powszechnie stosowanych miar rozwarstwienia społecznego jest współczynnik Giniego, określany także mianem wskaźnika nierówności społecznej. Jest on stosowany w naukach statystycznych jako miara koncentracji rozkładu zmiennej losowej. Przyjmuje on wartości z przedziału od zera do jednego, ale często jest wyrażany także w procentach. Im wartość współczynnika Giniego jest wyższa, tym nierówności są większe². Najbardziej korzystny poziom dla gospodarki to zakres między 0,30 a 0,40. Wynika to z przekonania, że taki poziom nierówności stwarza pozytywny bodziec motywujący jednostki do działania. Wskaźnik na poziomie powyżej 0,40 może odzwierciedlać zbyt dużą nierówność i nasilać negatywne zjawiska, będące tego następstwem. Wskaźnik powyżej 0,50 informuje, że poziom nierówności jest tak wysoki, że społeczeństwo doświadcza niesprawiedliwości społecznej.

Według miary tego wskaźnika najbardziej wyrównane na świecie jest społeczeństwo w Japonii, gdzie wskaźnik Giniego wynosi 25%, oraz w krajach skandynawskich. Zasadniczo większość krajów europejskich należy do państw,

² D. J. Evans, How to Generate a Lorenz Curve and Gini Coefficient, Center for Urban Simulation and Policy Analysis, School of Public Affairs University of Washington, Washington 2009, s. 1-3.

w których nierówności są relatywnie najmniejsze. Największe nierówności spotykamy w krajach Ameryki Łacińskiej (Brazylia, Boliwia, Meksyk) i afrykańskich (RPA, Niger, Madagaskar, Mozambik). Wskaźnik Giniego wynosi w nich powyżej 45%. Relatywnie wysoki wskaźnik – 40% charakteryzuje też Rosję, ale także USA – prawie 41%. Wskaźnik Giniego dla Indii to 37%, co na tle wymienionych państw stawia ten kraj wśród państw o umiarkowanych nierównościach. Wprawdzie są one wyższe niż w wielu krajach europejskich, to jednak wskaźnik Giniego osiąga wartości niższe niż w wielu innych krajach rozwijających się, np. w Chinach. Poziom rozwarstwienia społecznego mierzony tym wskaźnikiem jest w przypadku Indii zbliżony do niektórych krajów europejskich, w tym m.in. do Portugalii, Włoch czy Wlk. Brytanii (por. tabela 1).

Tabela 1. Wskaźnik Giniego w wybranych krajach świata

Duże nierówności		Umiarkowane nierówności		Niewielkie nierówności	
Kraj	Wskaźnik	Kraj	Wskaźnik	Kraj	Wskaźnik
Namibia	74,33	Rosja	39,93	Białoruś	29,72
Kolumbia	58,62	Izrael	39,20	Bułgaria	29,21
RPA	57,78	Portugalia	38,45	Austria	29,15
Brazylia	56,99	Indie	36,80	Chorwacja	29,00
Chile	54,92	Włochy	36,03	Niemcy	28,31
Ekwador	53,55	Wlk. Brytania	35,97	Ukraina	28,06
Argentyna	51,32	Hiszpania	34,66	Węgry	26,85
Niger	50,54	Polska	34,47	Norwegia	25,79
Gambia	50,23	Wietnam	34,40	Czechy	25,40
Zimbabwe	50,10	Grecja	34,27	Szwecja	25,00
Chiny	46,90	Szwajcaria	33,68	Japonia	24,85
Meksyk	46,05	Belgia	32,97		
Nigeria	43,70	Mongolia	32,80		
Turcja	43,64	Francja	32,74		
Iran	43,00	Kanada	32,56		
USA	40,81	Korea Płd.	31,59		

Źródło: www.nationmaster.com

Okazuje się, że występowanie nierówności społecznych przebiega w poprzek podziału świata między państwa rozwinięte i rozwijające się. Obok krajów rozwiniętych, charakteryzujących się wskaźnikiem Giniego na niskim poziomie, np. Japonia, kraje skandynawskie i wiele krajów Europy Zachodniej, istnieją kraje o większym rozwarstwieniu, głównie USA oraz Wlk. Brytania. Analogicznie wśród państw rozwijających się można wymienić kraje o bardzo dużych nierównościach

społecznych, głównie w Ameryce Łacińskiej i w Afryce, oraz kraje o relatywnie niewielkim poziomie nierówności, jak wiele krajów azjatyckich, w tym Indie. Indie charakteryzują się więc umiarkowanym stopniem nierówności, który nie powinien mieć istotnego negatywnego wpływu na procesy gospodarcze.

4. Proste miary jakości życia

Wskaźnikami, które lepiej niż PKB odzwierciedlają poziom rozwoju kraju, są dane o jakości życia. Nie koncentrują się one na ocenie wytwarzanej produkcji, gdyż jest to wielkość wskazująca na potencjał gospodarczy, co niekoniecznie musi odzwierciedlać poziom życia. Odnoszą się one szczególnie do elementów związanych z jakością zdrowia i życiem mieszkańców danego kraju.

Tabela 2. Średnia długość życia w wybranych krajach świata

Średnia długość życia					
Kraj	powyżej 75 lat	Kraj	65 a 75 lat	Kraj	poniżej 65 lat
Japonia	82,02	Słowacja	74,95	Gambia	54,54
Szwecja	80,63	Chiny	72,88	Kongo	53,29
Szwajcaria	80,62	Turecja	72,88	Kamerun	52,86
Australia	80,62	Mauritius	72,88	Uganda	51,75
Francja	80,59	Brazylia	72,24	Burundi	51,29
Włochy	79,94	Filipiny	70,51	Tanzania	50,71
Hiszpania	79,78	Irak	69,31	Botswana	50,58
Wlk. Brytania	78,70	Indie	68,59	Gwinea	49,65
USA	78,00	Ukraina	67,88	Mali	49,51
Czechy	76,42	Kazachstan	67,22	Etiopia	49,23
Argentyna	76,32	Mongolia	66,99	Niger	44,03
Meksyk	75,63	Boliwia	66,19	Afganistan	43,77
Polska	75,19	Rosja	65,87	Zimbabwe	39,50

Źródło: The World Factbook 2009, Central Intelligence Agency, Washington DC, 2009.

Jednym z tych wskaźników jest prognozowana długość życia. W krajach rozwiniętych zbliża się do 80 lat, przy średniej dla całego świata na poziomie 65 lat. Wśród państw charakteryzujących się średnią długością życia powyżej 75 lat można wymienić Japonię, kraje skandynawskie oraz Europę Zachodnią. Polska na tej liście znajduje się na 54 miejscu, na blisko 200 państw ze średnią długością życia na poziomie 75 lat. Indie zajmują odległe, bo 117 miejsce, ze

średnią długością życia 69 lat. Wyższą średnią charakteryzują się na przykład Chiny czy Turcja (73 lata), a także Brazylia (72 lata). Niższą Ukraina (68 lat) czy Rosja (66 lat). Wprawdzie średnia długość życia w Indiach przekracza średnią dla całego świata, to jednak nie jest to wynik zadowalający, gdyż niski poziom średniej światowej wynika w znacznej mierze z bardzo niskiej średniej długości życia w krajach afrykańskich, gdzie zwykle wynosi ona około 50 lat lub mniej. Kraje afrykańskie w istotny sposób wpływają na obniżenie tego wskaźnika w skali całego świata (zob. tabela 2).

Kolejnym wskaźnikiem obrazującym poziom życia w poszczególnych krajach jest wskaźnik śmiertelności, który jest miarą zgonów w stosunku do określonej populacji. Występuje wiele rodzajów tego wskaźnika, w zależności od grupy populacji, do której się odnosi. Można więc wymienić wskaźnik śmiertelności noworodków, niemowląt, dzieci, matek po urodzeniu dziecka lub też wskaźnik śmiertelności w odniesieniu do całej populacji. Im wskaźnik jest wyższy, tym poziom opieki zdrowotnej i poziom życia w danym kraju jest gorszy. Jednocześnie niski wskaźnik wskazuje na wysoki poziom rozwoju.

Tabela 3. Wskaźnik śmiertelności niemowląt w wybranych krajach świata (dane szacunkowe na 1000 urodzeń)

Wskaźnik śmiertelności niemowląt					
Niski (< 1%)		Średni (< 4%)		Wysoki (> 3%)	
Kraj	Wskaźnik	Kraj	Wskaźnik	Kraj	Wskaźnik
Szwecja	2,75	Rosja	10,56	Irak	43,82
Japonia	2,79	Botswana	12,59	RPA	44,42
Francja	3,33	Gruzja	16,22	Boliwia	44,66
Czechy	3,79	Tajlandia	17,63	Gabon	51,78
Niemcy	3,99	Bułgaria	17,87	Madagaskar	54,20
Szwajcaria	4,18	Meksyk	18,42	Azerbejdżan	54,60
Hiszpania	4,21	Chiny	20,25	Jemen	54,70
Wlk. Brytania	4,85	Filipiny	20,56	Kenia	54,70
Włochy	5,51	Ekwador	20,90	Kambodża	54,79
USA	6,26	Kazachstan	25,73	Kamerun	63,34
Chorwacja	6,37	Turcja	25,78	Mauretania	63,42
Polska	6,80	Indonezja	29,97	Etiopia	80,80
Słowacja	6,84	Indie	30,15	Niger	116,66
Węgry	7,86	Iran	35,78	Angola	180,21
Ukraina	8,98	Maroko	36,88		

Źródło: The World Factbook 2009..., *op. cit.*

Tabela 3 pokazuje poziom śmiertelności niemowląt, czyli dzieci poniżej 1 roku życia, na 1000 urodzeń³. Najwyższa śmiertelność niemowląt jest w krajach afrykańskich – ponad 60 zgonów niemowląt na 1000 urodzeń. Kraje europejskie, Ameryki Płn., Australia i Japonia mają wskaźnik na poziomie poniżej 1%. Indie, z liczbą zgonów na poziomie około 3,5%, mają wynik gorszy niż kraje Afryki Płd., Indonezja czy Chiny. Wskazuje to na relatywnie niski poziom opieki zdrowotnej w tym kraju.

Tabela 4. Poziom analfabetyzmu w wybranych krajach świata

Poziom analfabetyzmu					
Niski (< 10%)		Średni (< 30%)		Wysoki (> 30%)	
Kraj	Odsetek	Kraj	Odsetek	Kraj	Odsetek
Ukraina	0,3	Brazylia	10,0	Nigeria	30,9
Rosja	0,5	Turcja	11,3	Laos	31,3
Polska	0,7	Namibia	15,0	Zambia	32,0
Francja	1,0	Arabia Saudyjska	17,1	Kamerun	32,1
Niemcy	1,0	Iran	17,6	Indie	39,0
Japonia	1,0	RPA	17,6	Togo	46,8
USA	1,0	Lesotho	17,8	Maroko	47,7
Urugwaj	2,1	Oman	18,6	Mauretania	48,8
Argentyna	2,4	Botswana	18,8	Timor	49,9
Chile	3,5	Tunezja	25,7	Pakistan	50,1
Chiny	6,7	Kenia	26,4	Etiopia	64,1
Indonezja	8,0	Egipt	28,6	Mali	76,0
Zimbabwe	8,8	Madagaskar	29,3	Burkina Faso	76,4

Źródło: The World Factbook 2009..., *op. cit.*

Czynnikami wskazującym na poziom rozwoju kraju jest także poziom analfabetyzmu, czyli umiejętności pisania i czytania na poziomie umożliwiającym sprawną komunikację. Wysoki poziom analfabetyzmu świadczy o tym, że państwo nie zapewnia wszystkim obywatelom dostępu do podstawowej edukacji. Pociąga to za sobą istotne konsekwencje. Osoby nie umiejące pisać i czytać nie mają możliwości otrzymania dobrze płatnej pracy, a więc i możliwości awansu społecznego. W krajach rozwiniętych, a także w byłym Związku Radzieckim, problem analfabetyzmu praktycznie nie istnieje. Z kolei wiele krajów afrykańskich i niektóre kraje azjatyckie charakteryzują się ponad 50% analfabetyzmem. Na tym tle analfabetyzm w Indiach na poziomie poniżej 35% wciąż wydaje się

³ The World Factbook 2009..., *op. cit.*

ważnym problemem. Jest to poziom zbliżony do wielu krajów afrykańskich, jak Algieria, Maroko, Kongo czy Madagaskar. Wprawdzie jest to poziom niższy niż w krajach sąsiedzkich, jak Pakistan czy Bangladesz, to jednak wyraźnie wyższy niż w Chinach czy Indonezji, gdzie problem ten został właściwie wyeliminowany (por. tabela 4).

Na problem analfabetyzmu w Indiach należy jednak patrzeć w szerszym kontekście i nie można nie zapomnieć o trudnej sytuacji Indii w momencie odzyskania niepodległości, kiedy poziom analfabetyzmu przekraczał 80%. W 1951 roku jedynie 18% ludności, w tym niecałe 9% kobiet, umiało czytać i pisać. W 2001 roku było to odpowiednio: ponad 65% oraz 54%. Wprawdzie wciąż odsetek osób nieposiadających tych podstawowych umiejętności jest relatywnie wysoki, to postęp w tym zakresie jest olbrzymi (por. tabela 5).

Tabela 5. Analfabetyzm w Indiach w latach 1901–2001 (w %)

Rok	Ogółem	Mężczyźni	Kobiety
1901	94,5	90,2	99,3
1911	94,1	89,4	99,0
1921	92,8	87,8	98,2
1931	90,5	84,4	97,1
1951	81,7	72,8	91,1
1961	71,7	59,6	84,7
1971	65,6	54,0	78,0
1981	57,4	43,6	70,2
1991	47,8	35,9	60,7
2001	34,6	24,2	45,8

Źródło: www.mapsofindia.com/india-demographics.html

Istotną miarą poziomu życia jest także wskaźnik określający wielkość populacji żyjącej poniżej poziomu ubóstwa. Linia ubóstwa to minimalny poziom dochodu, który pozwala na zaspokajanie podstawowych potrzeb. Jest to najczęściej 1,25 USD mierzonego siłą nabywczą pieniądza dziennie. W Indiach aż 42% ludności musi przeżyć za równowartość tej kwoty lub mniej. Jest to stosunkowo wysoki wskaźnik, nawet jak na kraj rozwijający się. Dla porównania na takim poziomie w Brazylii żyje około 8% populacji, w Chinach około 16%, a w Etiopii 39% (por. tabela 6). Pozornie wydawałoby się, że Indiom nie udało się osiągnąć sukcesu w tym zakresie. Tu jednak znów ważne jest uświadomienie sobie, że w 1981 roku wskaźnik ten był o prawie 20 pkt proc. wyższy i kształtował się na poziomie około 60%.

Tabela 6. Procent populacji żyjący poniżej poziomu ubóstwa w wybranych krajach świata

Kraje, w których od 2% do 30% populacji żyje za mniej niż 1,25 USD dziennie		Kraje, w których powyżej 30% populacji żyje za mniej niż 1,25 USD dziennie	
Kraj	Odsetek	Kraj	Odsetek
Maroko	2,5	Kamerun	32,8
Tunezja	2,6	Etiopia	39,0
Turcja	2,7	Kambodża	40,2
Argentyna	4,5	Indie	41,6
Brazylia	7,8	Lesotho	43,4
Mołdawia	8,1	Namibia	49,1
Armenia	10,6	Uganda	51,5
Gwatemala	11,7	Kongo	54,1
Kolumbia	15,4	Burkina Faso	56,5
Chiny	15,9	Czad	61,9
Kenia	19,7	Zambia	64,3
Indonezja	21,4	Nigeria	64,4
Mongolia	22,4	Madagaskar	67,8
Pakistan	22,6	Malawi	73,9
RPA	26,2	Burundi	81,3
Ghana	30,0	Liberia	83,7

Źródło: United Nations Development Program, hdr.undp.org

5. Złożone miary jakości życia

Wskaźnikiem, który stara się zebrać niektóre elementy określające jakość życia i przedstawić je za pomocą jednej miary, jest Wskaźnik Rozwoju Ludzkiego (HDI – *Human Development Index*). Opracował go pakistański ekonomista Mahbub ul Haq w 1990 roku, a następnie został wykorzystany przez ONZ do celów porównań międzynarodowych. Do obliczenia tego wskaźnika wykorzystywane są takie dane, jak: średnia długość życia, poziom analfabetyzmu, poziom edukacji (odsetek solaryzacji na wszystkich poziomach życia), PKB *per capita* oraz liczba łóżek szpitalnych na 1000 mieszkańców. Wskaźnik przyjmuje wartości od 0 do 1. Kraje wysoko rozwinięte charakteryzuje wskaźnik na poziomie powyżej 0,80. Krajom średnio rozwiniętym odpowiada poziom od 0,50 do 0,80. Ze wskaźnikiem na poziomie niższym niż 0,50 są kraje najsłabiej rozwinięte⁴.

⁴ United Nations Development..., *op. cit.*

Wśród państw o wskaźniku HDI na poziomie powyżej 0,8 są, obok krajów rozwiniętych, Argentyna, Polska, Meksyk, Bułgaria. Nieznacznie poniżej tego poziomu zostały sklasyfikowane Rosja, Ukraina, a także Chiny. Indie znalazły się na 126 miejscu na świecie, ze wskaźnikiem 0,611. Wprawdzie poziom ten pasuje Indie wśród krajów średnio rozwiniętych, to jednak jest to dalekie miejsce pod względem rozwoju społecznego. Niższy poziom charakteryzuje wyłącznie kraje afrykańskie, wskaźnik HDI to poniżej 0,5 (zob. tabela 7).

Tabela 7. Wskaźnik HDI w wybranych krajach świata

Kraje wysoko rozwinięte		Kraje średnio rozwinięte		Kraje słabo rozwinięte	
Kraj	Wskaźnik	Kraj	Wskaźnik	Kraj	Wskaźnik
Norwegia	0,965	Libia	0,798	Zimbabwe	0,491
Japonia	0,949	Rosja	0,797	Kenia	0,491
USA	0,948	Arabia Saudyjska	0,777	Mauretania	0,486
Francja	0,942	Ukraina	0,774	Nigeria	0,448
Włochy	0,940	Chiny	0,768	Gwinea	0,445
Wlk. Brytania	0,940	Ekwador	0,765	Angola	0,439
Hiszpania	0,938	Indonezja	0,711	Tanzania	0,43
Argentyna	0,863	Wietnam	0,709	Mozambik	0,39
Polska	0,862	Indie	0,611	Burundi	0,384
Meksyk	0,821	Papua-Nowa Gwinea	0,523	Etiopia	0,371
Bułgaria	0,816	Kongo	0,52	Niger	0,311

Źródło: The World Factbook 2009..., *op. cit.*

Kolejnym wskaźnikiem jest wskaźnik jakości życia (*Quality of Life Index*). Został opracowany przez brytyjski tygodnik „The Economist” w 2005 roku. Jego celem jest oddanie w sposób pełniejszy rzeczywistego poziomu życia w poszczególnych krajach niż jest to możliwe przy wykorzystaniu jedynie wskaźnika PKB na osobę. Czynniki, które brane są pod uwagę przy wyliczeniu wskaźnika, to:

- poziom PKB na osobę według parytetu siły nabywczej,
- prognozowana długość życia,
- stabilność polityczna,
- wskaźnik rozwodów,
- życie wspólnotowe,
- warunki klimatyczne,
- stopa bezrobocia,

- wolność polityczna i prawa obywatelskie,
- równość płci mierzona poziomem zarobków kobiet i mężczyzn⁵.

Tabela 8. Wskaźnik jakości życia w wybranych krajach świata

Kraj	Wskaźnik	Ranking WJŻ	Ranking PKB <i>per capita</i>	Kraj	Wskaźnik	Ranking WJŻ	Ranking PKB <i>per capita</i>
Irlandia	8,333	1	4	Bulgaria	6,162	57	59
Szwajcaria	8,068	2	7	Rumunia	6,105	58	60
Norwegia	8,051	3	3	Chiny	6,083	60	74
Luksemburg	8,015	4	1	Wietnam	6,080	61	97
Szwecja	7,937	5	19	Litwa	6,033	63	41
Islandia	7,911	7	8	Łotwa	6,008	66	47
Włochy	7,810	8	23	Estonia	5,905	68	39
Hiszpania	7,727	10	24	Libia	5,849	70	53
USA	7,615	13	2	Indonezja	5,814	71	90
Kanada	7,599	14	5	Indie	5,759	73	96
Holandia	7,433	16	15	Egipt	5,605	80	88
Japonia	7,392	17	16	Algieria	5,571	81	76
Portugalia	7,307	19	31	Boliwia	5,492	82	94
Francja	7,084	25	18	Tunezja	5,472	83	64
Niemcy	7,048	26	21	Armenia	5,422	85	87
Wlk. Brytania	6,917	29	13	Iran	5,343	88	65
Korea Płd.	6,877	30	26	Macedonia	5,337	89	66
Meksyk	6,766	32	54	RPA	5,245	92	50
Czechy	6,629	34	35	Ghana	5,174	95	100
Węgry	6,534	37	37	Kazachstan	5,082	96	63
Izrael	6,488	38	29	Syria	5,052	97	91
Brazylia	6,470	39	58	Ukraina	5,032	98	73
Argentyna	6,469	40	42	Moldawia	5,009	99	102
Słowacja	6,381	45	38	Białoruś	4,978	100	68
Urugwaj	6,368	46	57	Rosja	4,796	105	55
Polska	6,309	48	43	Tanzania	4,495	109	111
Chorwacja	6,301	49	46	Haiti	4,090	110	107
Turcja	6,286	50	61	Zimbabwe	3,892	111	106

Źródło: The Economist Intelligence Unit's quality-of-life index, The World in 2005, www.economist.com

⁵ The Economist..., *op. cit.*

Wskaźnik przyjmuje poziom od 0 do 10. Wyższa wartość wskaźnika wskazuje na wyższy poziom życia w kraju. Najwyższy poziom wskaźnika charakteryzuje Irlandię, która wyprzedza Szwajcarię i Norwegię. Indie są na 73 miejscu na 111 krajów sklasyfikowanych. Znalazły się za takimi krajami rozwijającymi się, jak: Brazylia, Meksyk, Polska, a także Chiny. Wyprzedziły jednak m.in. Egipt, RPA, Rosję i Ukrainę. Istotne jest to, że w tej samej grupie krajów Indie zajmują dopiero 96 miejsce pod względem wysokości PKB *per capita*. W klasyfikacji pod względem jakości życia oznacza to awans o 23 pozycje, co w znacznej mierze należy zawdzięczać ustrojowi demokratycznemu, który gwarantuje stabilność i wolność polityczną (por. tabela 8).

6. Przyczyny niskiego poziomu rozwoju

Wśród przyczyn wysokiego poziomu ubóstwa w Indiach wymienia się m.in. system kastowy. Wśród żyjących poniżej linii ubóstwa wskazuje się przede wszystkim osoby żyjące poza systemem kastowym, tzw. nietykalnych. Pomimo że system kastowy został oficjalnie zniesiony i wielu osobom z grona nietykalnych udało się osiągnąć sukces, wciąż w istotny sposób wpływa on na relacje społeczne w Indiach. Nietykalni nadal podlegają dyskryminacji i w wielu aspektach są praktycznie wyłączeni z życia społecznego. Dotyczy to zarówno dyskryminacji w zakresie edukacji, opieki zdrowotnej, a także rynku pracy, gdyż dla nich są dostępne tylko najgorsze i najniżej płatne zajęcia. Choć w mniejszym zakresie, to jednak sytuacja ta dotyczy także członków tzw. niskich kast⁶. Przemiany w tym zakresie przebiegają stosunkowo powoli także dlatego, że członkowie poszczególnych kast preferują zawieranie małżeństw w obrębie tej samej kasty. Jest to istotny czynnik wpływający na wybór przyszłego partnera zarówno dla kobiet, jak i mężczyzn⁷.

Kolejną przyczyną niskiego poziomu rozwoju gospodarczego był długi okres dominacji Imperium Brytyjskiego. Szczególnie dążenie do zastąpienia upraw zbóż i warzyw uprawami bawełny, opium i herbaty z przeznaczeniem na eksport prowadziło do wzrostu cen artykułów żywnościowych i pauperyzacji części społeczeństwa. Na terenach miejskich obszarami występowania głodu stały się głównie slumsy oraz niewielkie miasta, gdzie trudno o stałą pracę, a więc i stałe dochody. Dotyczy to około 26% całej populacji zamieszkałej na obszarach miejskich, w tym aż 21% zamieszkałej w slumsach. Na wsi główną przyczyną ubóstwa jest duże

⁶ E. Wax, A „Broken People” in Booming India. Low-Caste Dalits Still Face Prejudice, Grinding Poverty, Washington Post Foreign Service, 21 czerwca 2007 r., s. A01.

⁷ A. Banerjee, E. Duflo, M. Ghatak, J. LaFortune, Marry for What: Caste and Mate Selection in Modern India, NBER, Working Paper 14958, Cambridge 2009, s. 20.

rozdrobienie własności. Poprzez mechanizm migracji ze wsi do slumsów ludzie przenoszą swoje kłopoty wraz z sobą⁸.

Nie bez wpływu na obecne problemy społeczne w Indiach miała także polityka gospodarcza prowadzona w pierwszych dekadach po odzyskaniu niepodległości. Powszechny system licencjonowania, zamknięcie na wymianę zagraniczną doprowadziło do relatywnie niskiego poziomu wzrostu gospodarczego. W efekcie, podczas gdy w 1951 roku 47% społeczeństwa żyło poniżej poziomu ubóstwa, to w latach 1977–1978 wskaźnik ten jeszcze wzrósł do poziomu 51%.

Wysoki wzrost demograficzny w 2 połowie XX wieku, będący wynikiem, z jednej strony, spadku śmiertelności na skutek postępu w medycynie, z drugiej zaś strony wynalezieniem i upowszechnieniem bardziej odpornych i płodnych odmian roślin uprawnych, doprowadził w wielu regionach Indii do przeludnienia. Pojawił się także problem nie tylko z zapewnieniem miejsc pracy dla tak dużej liczby osób wchodzących w wiek produkcyjny, ale także po prostu z wyżywieniem ludności. Działania zmierzające do intensyfikacji produkcji rolnej jedynie w części przyczyniły się do poprawy trudnej sytuacji.

7. Podsumowanie

Lista problemów społecznych w Indiach jest bardzo długa. Obejmuje ona zarówno kwestie związane z niskim poziomem opieki zdrowotnej, wysokim stopniem analfabetyzmu, jak i znacznym udziałem społeczeństwa żyjącego poniżej granicy ubóstwa. Pomimo znacznych postępów w wielu dziedzinach, jakie dokonały się w ciągu ostatnich lat, wciąż wiele problemów pozostaje nierozwiązanych. Szybki wzrost gospodarczy, jaki jest udziałem Indii w ostatnim okresie, stwarza warunki i szansę, aby proces pozytywnych przemian nie został zahamowany i w następnych latach przyniósł kolejne pozytywne rezultaty.

8. Bibliografia

1. Banerjee A., Duflo E., Ghatak M., Lafortune J., Marry for What: Caste and Mate Selection in Modern India, NBER, Working Paper 14958, Cambridge 2009.
2. Chakravarty S., Dand S. A., Food Insecurity in India: Causes and Dimensions, Indian Institute of Management Ahmedabad, Research and Publication Department, IIMA Working Papers, 2005.

⁸ S. Chakravarty, S. A. Dand, Food Insecurity in India: Causes and Dimensions, Indian Institute of Management Ahmedabad, Research and Publication Department, IIMA Working Papers, 2005, s. 2–4.

3. Evans D. J., How to Generate a Lorenz Curve and Gini Coefficient, Center for Urban Simulation and Policy Analysis, School of Public Affairs University of Washington, Washington 2009.
4. The Economist Intelligence Unit's quality-of-life index, The World in 2005, www.economist.com
5. The World Factbook 2009, Central Intelligence Agency, Washington DC, 2009.
6. United Nations Development Program, hdr.undp.org
7. Wax E., A „Broken People” in Booming India. Low-Caste Dalits Still Face Prejudice, Grinding Poverty, Washington Post Foreign Service, 21 czerwca 2007 r.
8. World Development Indicators Online 2008, World Bank, Washington, go.worldbank.org
9. www.mapsofindia.com/india-demographics.html
10. www.nationmaster.com

Wybrane produkty bankowe jako czynnik rozwoju małej i średniej firmy

1. Wprowadzenie

Jednym z istotniejszych problemów pojawiających się w zarządzaniu finansami jest zapewnienie przedsiębiorstwu finansowania bieżącej działalności gospodarczej. Jest to duży kłopot dla większości firm, bez względu na obszar, branżę i rodzaj prowadzonej działalności. Jest on szczególnie odczuwalny w sektorze małych i średnich zakładów, gdyż najczęściej nie dysponują one odpowiednimi zabezpieczeniami i znajdują się w grupie podwyższonego ryzyka.

Istnieje wiele możliwości finansowania działalności gospodarczej, jednak dostęp do nich jest często ograniczony, zwłaszcza jeśli chodzi o podmioty dopiero rozpoczynające działalność. Niedobór środków finansowych uniemożliwia inwestycje, które są niezbędne do rozwoju firmy. Często przedsiębiorca, prowadząc działalność, zmuszony jest do zaciągania zobowiązań, które efektywnie obsługiwane mogą przynieść korzyści w postaci wzrostu rentowności działalności, a w późniejszym czasie przyczynić się nawet do wzrostu samofinansowania przedsiębiorstwa¹.

Aby tak się jednak stało, to oprócz dość trudno pozyskiwanych kapitałów obcych, niezbędne jest umiejętne i efektywne zarządzanie tymi środkami. Chodzi tu przede wszystkim o poziom wiedzy kadr zarządzających i właścicieli firm, kwalifikacje w zakresie zarządzania finansami przedsiębiorstwa, znajomość stosowania nowoczesnych instrumentów finansowania, wykorzystanie dostępnych funduszy i programów oraz umiejętność realnego prognozowania kondycji finansowej przedsiębiorstwa w zmieniającym się otoczeniu biznesowym.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wybranych produktów bankowych, które dzięki właściwemu zastosowaniu w małym lub średnim przedsiębiorstwie mogą się przyczynić do jego rozwoju. Do takich produktów przede wszystkim należą kredyty, jednak w ofercie banków są także inne produkty, niekoniecznie związane z finansowaniem firmy, które dzięki swojej konstrukcji i istocie umożliwiają rozwój firmy.

¹ A. Kusztal, Źródła finansowania działalności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, w: M. Jasiukiewicz, Współczesne uwarunkowania sukcesów w biznesie, wyd. I, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 70.

Produkty bankowe umożliwiające rozwój firmy poprzez jej finansowanie to przede wszystkim kredyty:

- obrotowe,
- w rachunku bieżącym,
- inwestycyjne,
- inwestycyjne na dofinansowanie z Unii Europejskiej.

Wśród produktów bankowych, które mogą pomóc w rozwoju firmy i nie są związane z jej finansowaniem, można wskazać:

- systemy bankowości internetowej,
- produkty kartowe,
- rachunki typu Collect,
- polecenie zapłaty.

Dotychczas większość takich produktów była udostępniana większym przedsiębiorstwom, jednakże, co widać po ofercie instytucji finansowych, małe i średnie przedsiębiorstwa zyskują na znaczeniu. Oferta banków, a także firm leasingowych, factoringowych czy ubezpieczeniowych, jest coraz bardziej rozbudowana i dostosowana do specyfiki tego rodzaju podmiotów.

2. Produkty bankowe umożliwiające rozwój firmy poprzez jej finansowanie

Głównym źródłem kapitału obcego, wykorzystywanego w finansowaniu małych i średnich firm, są kredyty bankowe, zarówno długo, jak i krótkoterminowe. Jednakże przedsiębiorstwa tej grupy znajdują się w znacznie gorszej sytuacji, jeśli chodzi o uzyskiwanie kredytu, niż duże podmioty gospodarcze. Wynika to przede wszystkim ze zwiększonego kosztu pozyskania kredytu bankowego, wymaganych zabezpieczeń, czy konieczności przedstawiania szczegółowych informacji ekonomiczno-finansowych. Te czynniki zwiększają ryzyko kredytowania małych i średnich przedsiębiorstw przez banki, co utrudnia dostęp do tego źródła finansowania dla większości małych przedsiębiorstw².

Jednak powoli banki przekonują się, że małe i średnie firmy to dobry klient, którego warto zdobyć i utrzymać. Pierwsze przekonały się o tym największe banki, które małym i średnim firmom oferują swe usługi w pakietach. Oferta jest atrakcyjna dla obydwu stron – w zamian za wierność bank oferuje niższe opłaty za prowadzenie rachunku, za przelewy, a także proponuje pożyczki i kredyty obrotowe, najczęściej odnawialne w rachunku kredytowym lub debetowym³.

² A. Skowronek-Mielczarek, *Małe i średnie przedsiębiorstwa – źródła finansowania*, wyd. I, C.H. Beck, Gdynia 2003, s. 30.

³ W. Markowski, *ABC Small Biznesu*, Marcus s.c., Warszawa 2001, s. 41.

Banki zazwyczaj wyróżniają trzy najważniejsze typy kredytów dla podmiotów gospodarczych. Są to kredyty obrotowe, kredyty w rachunku bieżącym oraz kredyty inwestycyjne.

2.1. Kredyty obrotowe

Celem kredytów obrotowych jest finansowanie potrzeb przedsiębiorstw w zakresie środków obrotowych. Najczęściej kredyty obrotowe udzielane są na finansowanie bieżących potrzeb związanych z zaopatrzeniem, produkcją i sprzedażą, czy procesem rozliczeń pieniężnych. W przypadku przedsiębiorstw przemysłowych większość kredytów obrotowych przeznaczona jest na finansowanie zakupu materiałów (tzn. surowców i półfabrykatów do dalszego przerobu), a w przypadku sklepów i przedsiębiorstw handlowych – na zakup towarów, które mają zostać sprzedane z zyskiem.

W wielu przypadkach przedsiębiorstwo wolałoby zaciągnąć na dany cel kredyt w rachunku bieżącym, ale bank nie chce mu udzielić takiego kredytu w żądanej wysokości. Dotyczy to przede wszystkim przedsiębiorstw handlowych, które wraz z przedsiębiorstwami usługowymi korzystają w dużym stopniu z kredytów obrotowych.

Firmy przemysłowe często potrzebują kredytu obrotowego na pokrycie rosnących kosztów płac. Jest to zupełnie naturalne w przypadku dynamicznie rozwijającego się przedsiębiorstwa produkcyjnego, ale wywołuje zrozumiałe obawy banku, że kredyt zostanie „przejezdony”, a przedsiębiorstwo nie będzie w stanie go spłacić. Nic też dziwnego, że we wniosku kredytowym przedsiębiorcy często podają inne przeznaczenie kredytu, np. zakup materiałów i remont urządzeń⁴.

Kredyt obrotowy często służy do sfinansowania określonego przedsięwzięcia, jakiego podejmuje się firma. Wówczas kredyt jest niezbędny do realizacji zawartego kontraktu. Dzięki jego realizacji firma buduje swoją pozycję, udowadnia rzetelność, a w efekcie może się rozwijać.

2.2. Kredyty w rachunku bieżącym

Kredyty w rachunku bieżącym są praktycznie równoznaczne z udzieleniem przedsiębiorstwom przez bank zgody na ujemne saldo rachunku bieżącego, czyli debet. Kredytobiorca może swobodnie dysponować środkami mieszczącymi się w wielkości ustalonego debetu. Czasem zdarza się, że jego wpływy na rachunek bieżący są wyższe niż dotychczasowy debet, osiąga więc dodatni stan rachunku. Specyficzną cechą kredytów w rachunku bieżącym jest to, że należność za oprocentowanie jest obliczana każdego dnia (zwykle jest to ustalona stopa procentowa pomnożona

⁴ Z. Dobosiewicz, *Bankowość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 282.

przez wielkość debetu i podzielona przez 365). Istotnym elementem kosztu tego kredytu jest zwykle wysoka prowizja za jego udzielenie. Niektóre banki pobierają także prowizje za postawienie środków do dyspozycji kredytobiorcy.

Kredyty w rachunku bieżącym są elastyczną formą kredytowania, korzystną dla firm, które mają duże wahania stanu rachunku. Oprocentowanie jest zwykle wysokie, dlatego też nie opłaca się pokrywać za ich pomocą potrzeb finansowych przedsiębiorstw o względnie wyrównanym stanie rachunku⁵.

Główna zaleta kredytu w rachunku bieżącym to łatwość korzystania z przyznanego limitu kredytowego. Przedsiębiorca nie musi dokumentować, na co wydaje środki, dzięki czemu szybko i łatwo zaspokaja najbardziej pilne potrzeby firmy. Dzięki takiej elastyczności firma może szybko reagować na zachodzące zmiany i być przygotowana na nieprzewidziane wydatki.

2.3. Kredyty inwestycyjne

Kredyty inwestycyjne są przeznaczone na finansowanie zakupów środków trwałych przedsiębiorstwa. Ich charakter jest zróżnicowany w zależności od rodzaju środków trwałych, które są nabywane. Często kredyty inwestycyjne służą po prostu do nabywania maszyn: przedsiębiorstwo zastępuje część starych maszyn nowymi, niekiedy rozszerza asortyment produkcji, może też dzięki takiemu kredytowi dokupić pojazdy. W przypadkach, gdy kredyt nie wiąże się z poważną inwestycją, jest on zaciągany na możliwie krótki okres. W czasie kredytowania przedsiębiorstwo pracuje i zarabia, uzyskując środki na szybką spłatę kredytu, a jego właściciele chcą ograniczyć koszty (im dłuższy kredyt, tym większy wydatek).

Znaczna część kredytów inwestycyjnych ma inne przeznaczenie – służy realizacji kompleksowej inwestycji, np. budowie nowej hali produkcyjnej i zakupowi jej wyposażenia, gruntownej wymianie parku maszynowego, a niekiedy nawet budowie zupełnie nowego zakładu. W takich przypadkach trudno zakładać możliwość szybkiej spłaty kredytu i musi on być zaciągany na długi okres, często nawet na wiele lat⁶.

Zgodnie z teorią ekonomii opłacalność zaciągania kredytu inwestycyjnego wiąże się z wykorzystaniem zjawiska tzw. dźwigni finansowej. Występuje ono w sytuacji, gdy zyskowność kapitałów obcych (kredytów, pożyczek i innych zobowiązań) jest wyższa od ich stopy oprocentowania. Za podstawę przyjmuje się obliczenie średniej zyskowności kapitałów własnych, która równa jest stosunkowi zysku netto do kapitałów własnych. Następnie należy obliczyć zyskowność majątku. Tutaj musimy jednak postąpić nieco inaczej, gdyż liczony powyższą metodą wskaź-

⁵ Z. Dobosiewicz, Kredyty i gwarancje bankowe, wyd. I, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2007, s. 94.

⁶ *Ibidem*, s. 93.

nik zyskowności nie uwzględniałby podatków. Koszt kredytu zwiększa koszty uzyskania przychodów, a więc pomniejsza podstawę obliczania podatku dochodowego. W tej sytuacji musimy uwzględnić również wysokość odsetek płaconych od obcych kapitałów, pomniejszoną o podatek dochodowy, co pozwala obliczyć tzw. skorygowaną zyskowność majątku.

Obliczenie średniej zyskowności kapitałów własnych i skorygowanej zyskowności majątku pozwala na obliczenie dźwigni finansowej. Najczęściej obliczamy ją jako różnicę między zyskownością kapitałów własnych, a skorygowaną zyskownością majątku. Niezbędne dane uzyskujemy z bilansu i rachunku wyników przedsiębiorstwa. Jeśli przy wzrastającym wykorzystaniu kapitałów pożyczonych wskaźnik dźwigni finansowej jest ujemny, oznacza to, że wykorzystanie kredytów na cele inwestycyjne jest nieopłacalne⁷. Polityka przedsiębiorstwa w zakresie kształtowania racjonalnej struktury kapitału wymaga stosowania kompromisu między zyskiem i ryzykiem. Korzystanie przez firmę z większego zadłużenia zwiększa ryzyko osiągnięcia przez nią oczekiwanego dochodu, a wzrost współczynnika zadłużenia prowadzi generalnie do wyższej oczekiwanej stopy zysku⁸.

2.4. Kredyty inwestycyjne na dofinansowanie z Unii Europejskiej

Od 2005 roku szybko rozwija się nowy dla naszych banków typ kredytów, a mianowicie kredyty na dofinansowanie z Unii Europejskiej. W sytuacji, gdy polskie przedsiębiorstwa, samorządy i instytucje realizują inwestycje objęte programami dofinansowania, zwykle pomoc ze strony Unii Europejskiej pokrywa tylko część poniesionych kosztów. W zależności od przeznaczenia środków pomocowych obowiązują w tej dziedzinie różne zmieniające się przepisy, przy czym zawsze występuje zasada refundacji środków, tj. polski inwestor musi pokryć większość lub nawet całość kosztów inwestycji, a następnie, po przeprowadzeniu właściwej kontroli, Unia Europejska zwraca odpowiednią część poniesionych nakładów. Zwykle inwestor nie ma wystarczających środków, w związku z czym zwraca się po kredyt do banku. Niezbędne jest oczywiście przejście przez wszystkie procedury kredytowe. Jeśli jest to możliwe, jako zabezpieczenia przyjmowane są przedmioty kredytowania (np. maszyny kupowane dzięki kredytowi).

Kredyty na dofinansowanie z Unii Europejskiej są zwykle wypłacane przez banki już po realizacji pierwszego etapu inwestycji. W niektórych przypadkach zaciągnięcie kredytu bankowego przez przedsiębiorstwo ubiegające się o dotacje z Unii Europejskiej jest obowiązkowe. Tak się dzieje w przypadku programu Wzrost Konkurencyjności Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Uznano bowiem,

⁷ Z. Dobosiewicz, *Bankowość...*, *op. cit.*, s. 285.

⁸ E. F. Brigham, *Podstawy zarządzania finansami*, tom II, PWE, Warszawa 1996, s. 168.

że bank najlepiej zweryfikuje wnioskodawcę, nie zawsze podającego prawdziwe dane we wniosku o unijną dotację. Wnioskodawca musi się wykazać tzw. wkładem własnym, na który bierze kredyt. Aby ułatwić zaciąganie kredytów, państwo powołało Fundusz Poręczeń Unijnych, administrowany przez Bank Gospodarstwa Krajowego, udzielający poręczeń i gwarancji przedsiębiorstwom ubiegającym się o dotacje unijne⁹.

3. Produkty bankowe nie związane z finansowaniem firmy – wykorzystanie ich w rozwoju firmy

Korzystanie z niektórych produktów bankowych przez małą czy średnią firmę jest niekiedy niemal nieodzowne do sprawnego jej funkcjonowania. W przypadku rachunku bankowego posiadanie go wynika z przepisów prawa i mało który poważny przedsiębiorca może się obyć bez posiadania takiego rachunku.

Rachunek bieżący jest najpopularniejszym typem konta bankowego posiadanego przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Służy on do przeprowadzania rozliczeń firmy oraz do gromadzenia wolnych środków pieniężnych. W praktyce gospodarczej ma on podstawowe znaczenie w operacjach rozliczeniowych. Rachunek bieżący jest zatem elementem pośredniczącym we wszelkiego rodzaju operacjach związanych z działalnością gospodarczą. Na rachunek podmiotu wpływają należności od odbiorców za sprzedawane towary czy świadczone usługi. Podejmowane są natomiast środki na wypłatę wynagrodzeń i pokrywanie wszelkich zobowiązań, np. wobec dostawców i Skarbu Państwa. Za pośrednictwem rachunku bieżącego można również rejestrować inne operacje, np. kredyty udzielone w rachunku bankowym¹⁰. Umożliwia on także korzystanie z wielu usług oferowanych przez bank, np. bankowości elektronicznej.

Posiadanie rachunku w banku jest zatem koniecznością. Inaczej jest z innymi produktami, które są ściśle związane z posiadaniem rachunku bankowego, jednak korzystanie z nich nie jest obowiązkowe, stwarza natomiast nowe możliwości i może przyczynić się do rozwoju firmy.

3.1. Systemy bankowości elektronicznej

Bankowość elektroniczna to nic innego jak bank dostępny przez Internet i telefon. W ten sposób prościej i wygodniej klient może wykonać przelew, sprawdzić saldo rachunku czy złożyć lokatę terminową. A kiedy środki wpłyną na konto, bank powiadomi go o tym sms-em.

⁹ Z. Dobosiewicz, Kredyty i gwarancje..., *op. cit.*, s. 96.

¹⁰ J. Grzywacz, Współpraca przedsiębiorstwa z bankiem, Difin, Warszawa 2006, s. 65.

Większość systemów bankowości internetowej oferowanej przez banki umożliwia uzyskiwanie informacji o saldzie i historii posiadanych rachunków, wykonywanie przelewów na rachunki w innych bankach (w tym do ZUS i US), składanie i modyfikację zleceń stałych, zakładanie lokat terminowych, spłatę kredytów oraz kart kredytowych/ obciążeniowych, czy drukowanie potwierżeń wykonanych transakcji. W większości systemów bankowości elektronicznej firma może także uzyskać elektroniczny wyciąg z rachunku bankowego czy wykonać przelew zagraniczny.

Postęp technologiczny oraz nasilająca się konkurencja sprawiają, że coraz więcej banków oferuje małym i średnim firmom bardziej rozbudowane i funkcjonalne systemy, zarezerwowane dotychczas dla klientów korporacyjnych. Umożliwiają one np. wieloosobową akceptację zleceń (tzw. wielopodpis, w ramach którego uprawnienia poszczególnych użytkowników do reprezentacji firmy/ akceptacji operacji finansowych są odzwierciedlone w systemie elektronicznym), negocjowanie kursów walut, zakładanie kolejnych rachunków, zakup i obsługę funduszy inwestycyjnych, czy doładowanie telefonu. Wśród funkcjonalności, które upraszczają zarządzanie finansami firmy i mogą się przyczynić do jej rozwoju, można wyróżnić kompatybilność systemów internetowych niektórych banków z systemami księgowymi stosowanymi przez małe i średnie firmy. Umożliwia to szybkie wczytanie do systemu lub wysłanie z systemu informacji, takich jak zlecenia przelewu (np. krajowe, do ZUS lub US), historia operacji lub dane kontrahentów.

Korzystanie z systemów internetowych to także oszczędność pieniędzy dla firmy. Zazwyczaj operacje internetowe są znacznie tańsze niż dokonywane w tradycyjnym „okienku”. Wykonywanie transakcji przez Internet to nie tylko oszczędność pieniędzy, ale także czasu oraz wysokie bezpieczeństwo (zazwyczaj finanse firmy są chronione na każdym etapie korzystania z bankowości elektronicznej: podczas logowania do systemu, przesyłania danych i realizacji transakcji).

Korzystanie przez firmę z bankowości elektronicznej to także wygoda i niezależność – klient może realizować transakcje o dowolnej porze (nie jest uzależniony od godzin pracy placówki banku) i z dowolnego miejsca z dostępem do Internetu.

W ramach bankowości elektronicznej banki oferują także bankowość telefoniczną. To szybkie i wygodne zarządzanie pieniędzmi przez telefon stacjonarny czy komórkowy. Można wybrać obsługę automatyczną lub zlecić operacje na rachunkach, rozmawiając z konsultantem serwisu banku¹¹.

Niektóre banki oferują ponadto możliwość zarządzania rachunkiem poprzez serwis SMS. Umożliwia on bieżący dostęp do aktualnego salda rachunku, doko-

¹¹ <http://www.ingbank.pl/>, z 20 listopada 2009 r.

nywanie przelewów i śledzenie historii transakcji na rachunku. Sms-em można także zlecić zdefiniowany wcześniej przelew internetowy bądź otrzymać informacje, że przelew od kontrahenta właśnie wpłynął na rachunek firmy.

3.2. Karty

Podstawowe korzyści, jakie dla małej lub średniej firmy wynikają z posiadania kart, to przede wszystkim wygoda i bezpieczeństwo. Karta płatnicza zapewnia całodobowy dostęp do pieniędzy zgromadzonych na rachunku bankowym, umożliwia pobieranie gotówki z bankomatów oraz dokonywanie transakcji bezgotówkowych we wszystkich punktach na świecie oznaczonych symbolem wystawcy karty.

Karta stanowi nieocenioną pomoc w codziennym zarządzaniu firmą, zwłaszcza w sprawnej i efektywnej obsłudze bieżących wydatków firmowych (istnieje możliwość wprowadzenia dziennych limitów transakcji gotówkowych i bezgotówkowych, których wysokość można zmienić w trakcie użytkowania karty). Możliwość płacenia kartą do wysokości ustalonego limitu ma istotne znaczenie w przypadku firm transportowych oraz wszelkich innych, wysyłających swoich pracowników w delegacje (w większości banków możliwe jest ustalenie indywidualnego limitu, do którego można zapłacić kartą za zakupy lub wypłacić gotówkę z bankomatów).

Karta usprawnia kontrolę obrotu pieniężnego dokonywanego przez pracowników firmy, ponieważ wszystkie transakcje są natychmiast rejestrowane na rachunku, którego stan można na bieżąco sprawdzać za pomocą systemów bankowości elektronicznej¹².

3.3. Rachunki typu Collect

Usługa Collect jest przeznaczona dla firm i instytucji mających masowych odbiorców swoich produktów i usług lub bardzo wiele otrzymywanych należności. Usługa umożliwia identyfikację i raportowanie pojedynczych płatności uznaniowych, wpływających na rachunki. Usługa opiera się na wirtualnych numerach rachunków, jednoznacznie identyfikujących płatnika. Oprócz identyfikacji płatnika w numerze rachunku, istnieje możliwość automatycznego odczytu danych zawartych w tytule płatności, np. numeru umowy, numeru faktury, numeru raty itd. Informacje analityczne o poszczególnych płatnościach uznaniowych udostępniane są za pomocą systemu bankowości elektronicznej lub za pośrednictwem strony internetowej w specjalnie stworzonym pliku wynikowym.

Korzyści z zastosowania usługi Collect to pełna i jednoznaczna identyfikacja danych zakodowanych w numerze rachunku, możliwość uzyskania dodatkowych informacji o płatności (np. o fakturze), automatyczne odczytywanie informacji

¹² <http://www.ingbank.pl/>, z 21 listopada 2009 r.

dzięki unifikacji opisu danych ukrytych w numerze rachunku bankowego, uproszczenie i przyspieszenie weryfikacji stanu należnych płatności od poszczególnych kontrahentów lub punktów sprzedaży, obniżenie kosztów poprzez zwiększenie stopnia zautomatyzowania procesów księgowych¹³.

3.4. Polecenie zapłaty

Przykładem ułatwień, jakie banki wprowadziły w oferowanych systemach rozliczeń między jednostkami gospodarczymi, jest tzw. *direct debit*, czyli polecenie zapłaty. W rozliczeniu tym (będącym alternatywą dla polecenia przelewu) pobranie należności z rachunku dłużnika i przekazanie jej na rachunek wierzyciela dokonuje się na zlecenie dłużnika, ale z inicjatywy wierzyciela. Tym samym jest to udzielona bankowi dyspozycja wierzyciela obciążenia określoną kwotą rachunku dłużnika i uznania tą kwotą rachunku wierzyciela¹⁴.

Polecenie zapłaty to wygodna forma rozliczeń bezgotówkowych z kontrahentami, usprawniająca płatności z tytułu stale świadczonych usług lub cyklicznych dostaw towarów. Wykorzystywana jest przez osoby fizyczne i podmioty gospodarcze do pokrywania cyklicznych i regularnych płatności. Zapewnia terminowe regulowanie i otrzymywanie należności oraz bieżący monitoring zrealizowanych i niezrealizowanych poleceń zapłaty. Produkt umożliwia inkaso powtarzających się należności, jak opłaty za energię, usługi telekomunikacyjne, prenumeraty, czynsz, spłaty kredytów itp.

Główne korzyści ze stosowania Polecenia zapłaty to oszczędność czasu, terminowe otrzymywanie należności przez wierzyciela, możliwość dokonywania dużej liczby transakcji w krótkim okresie, kontrola wiarytelności dzięki bieżącemu monitoringowi zrealizowanych i niezrealizowanych poleceń zapłaty, wpływ na zmniejszenie kosztów związanych z zasięgnięciem informacji o statusie płatności, terminowe regulowanie płatności, dzięki czemu dłużnik nie ponosi kosztów związanych z odsetkami karnymi za opóźnienia w regulowaniu płatności, zwolnienie dłużnika z obowiązku ciągłego monitoringu terminów płatności zobowiązań, możliwość automatyzacji rozksięgowania wpływów¹⁵.

4. Podsumowanie

Jest kilka warunków, jakie muszą być spełnione, aby firma mogła się rozwijać. Oprócz tzw. *know-how* nie mniej istotne jest znalezienie środków na realizację

¹³ <http://www.pekao.com.pl/>, z 11 listopada 2009 r.

¹⁴ J. Grzywacz, Współpraca przedsiębiorstwa..., *op. cit.*, s. 81.

¹⁵ <http://www.pekao.com.pl/>, z 15 listopada 2009 r.

dobrze przemyślanych przedsięwzięć. W niniejszym opracowaniu prezentuję kilka produktów bankowych, które zapewniają przedsiębiorcy wygodę, oszczędność czasu i pieniędzy, a co za tym idzie możliwość skupienia się na podstawowej działalności firmy, czyli realizacji przedsięwzięć, na których przedsiębiorca zna się najlepiej. Wybrane produkty finansowe, które w bezpośredni lub pośredni sposób mogą przyczynić się do rozwoju firmy, podzieliłem na dwa rodzaje, tj. produkty związane z finansowaniem działalności gospodarczej oraz takie, które ułatwiają jej prowadzenie.

Dzięki oferowanym przez banki różnego rodzaju kredytom firma może sfinansować wiele swoich planów. Nie bez znaczenia jest więc mechanizm dźwigni finansowej, pozwalający na realizację inwestycji czy innych celów rozwojowych, bazując na pożyczonych środkach.

Kredyty oferowane przez większość banków umożliwiają finansowanie zarówno bieżących, jak i inwestycyjnych potrzeb przedsiębiorstwa. Kredyty w rachunku bieżącym dają małej lub średniej firmie zwiększoną płynność i poczucie zabezpieczenia przed nieprzewidzianymi wydatkami w codziennym obrocie gospodarczym. Kredyty obrotowe przede wszystkim pozwalają na sfinansowanie określonej transakcji wykraczającej poza bieżącą działalność firmy. Kredyty inwestycyjne, w tym także na dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej, pozwalają na rozłożenie na wiele lat kosztów wszelkiego rodzaju inwestycji, począwszy od zakupu środków transportu, kończąc nawet na budowie nowego zakładu.

Wśród produktów bankowych, które mogą pomóc w rozwoju firmy i nie są związane z jej finansowaniem, można wskazać systemy bankowości internetowej, usprawniające zarządzanie finansami firmy poprzez szybki i łatwy dostęp do rachunku. Z kolei karty płatnicze doskonale sprawdzają się w firmach transportowych oraz tam, gdzie mamy do czynienia z częstymi podróżami pracowników. Rachunki typu Collect umożliwiają uproszczenie i przyspieszenie weryfikacji stanu należnych płatności od poszczególnych kontrahentów lub punktów sprzedaży, co pozwala małej firmie na obniżenie kosztów poprzez zwiększenie stopnia zautomatyzowania procesów księgowych. Polecenie zapłaty to wygodna forma rozliczeń bezgotówkowych z kontrahentami, usprawniająca płatności z tytułu stale świadczonych usług lub cyklicznych dostaw towarów.

Przedstawione argumenty potwierdzają, że wszystkie opisywane produkty dzięki swojej konstrukcji i przeznaczeniu oraz przy umiejętnym ich stosowaniu mogą przyczynić się do rozwoju małej lub średniej firmy.

5. Bibliografia

1. Brigham E. F., Podstawy zarządzania finansami, tom II, PWE, Warszawa 1996.
2. Dobosiewicz Z., Bankowość, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
3. Dobosiewicz Z., Kredyty i gwarancje bankowe, wyd. I, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2007.
4. Grzywacz J., Współpraca przedsiębiorstwa z bankiem, wyd. V, Difin, Warszawa 2006.
5. Jasiukiewicz M., Współczesne uwarunkowania sukcesów w biznesie, wyd. I, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
6. Markowski W., ABC Small Biznesu, Marcus s.c., Warszawa 2001.
7. Skowronek-Mielczarek A., Małe i średnie przedsiębiorstwa – źródła finansowania, wyd. I, C.H. Beck, Gdynia 2003.
8. <http://www.ingbank.pl/>
9. <http://www.pekao.com.pl/>

Udzielanie akcjonariuszom spółek kapitałowych informacji dotyczących spółki podczas zgromadzeń czy posiedzeń organów oraz poza nimi, wynikiem równego traktowania grup interesu/akcjonariuszy (na przykładzie spółki akcyjnej)

1. Wprowadzenie

Zarządy obecnie stoją przed wieloma wyzwaniami i muszą rozwiązywać szereg pilnych problemów sygnalizowanych przez akcjonariuszy, a jednym z nich jest realizowane przez nich prawo do informacji.

Zarówno akcjonariusze, jak i inwestorzy dokładnie badają działalność swoich spółek. Oczekują oni wysokich standardów zarządzania i są bardzo rozważni w przydzielaniu kapitału inwestycyjnego. Często poszczególni akcjonariusze reprezentują różne grupy interesu. Od zarządów zależy, jak przekuć częste sytuacje konfliktowe czy kryzysowe na sukces dla firmy i jej dalszej egzystencji. Dlatego spółki napotykają wiele zróżnicowanych problemów w zakresie nadzoru i zarządzania. O ile przepisy oraz najlepsze rozwiązania praktyczne stanowią wartościowe wytyczne dla wszystkich spółek, o tyle wyzwaniem jest skuteczna integracja odpowiednio wybranych elementów najlepszych rozwiązań w celu stworzenia konkretnego modelu nadzoru, zarządzania i przepływu informacji dla zaspokojenia wszystkich potrzeb spółki i dopasowania tych rozwiązań do konkretnych okoliczności.

Prawo do informacji dotyczących spółki jest prawem każdego jej akcjonariusza, niezależnym od reprezentowanego kapitału. Oznacza to, że niezależnie od ilości posiadanych akcji bądź udziałów w danej firmie każdy jej akcjonariusz ma równe prawo do informacji.

Pojawiają się pytania badawcze:

- czy uprawnieni akcjonariusze mają prawo/mogą żądać każdej informacji niezależnie od jej zakresu na zgromadzeniu i poza nim?
- co z jednostkowym akcjonariuszem, czy ma on prawo do tych samych informacji niezależnie od wielkości posiadanego kapitału, w jakim czasie i zakresie?

Punktem wyjścia do rozważań będą przepisy ustawy Kodeks spółek handlowych normujące prawo akcjonariuszy do informacji.

2. Informowanie akcjonariuszy na zgromadzeniu akcjonariuszy i poza nim

Prawo do informacji w spółce akcyjnej powinno być realizowane w myśl przepisu art. 428 oraz art. 429 ustawy Kodeks spółek handlowych z dnia 15 września 2000 roku (Dz.U. Nr 94 poz. 1037 z późn. zm.; ostatnia w zakresie art. 428 weszła w życie dnia 3 sierpnia 2009 roku), zgodnie z którym:

Art. 428

§ 1. Podczas obrad walnego zgromadzenia zarząd jest obowiązany do udzielenia akcjonariuszowi, na jego żądanie, informacji dotyczących spółki, jeżeli jest to uzasadnione dla oceny sprawy objętej porządkiem obrad.

§ 2. Zarząd odmawia udzielenia informacji, jeżeli mogłoby to wyrządzić szkodę spółce, spółce z nią powiązanej albo spółce lub spółdzielni zależnej, w szczególności przez ujawnienie tajemnic technicznych, handlowych lub organizacyjnych przedsiębiorstwa.

§ 3. Członek zarządu może odmówić udzielenia informacji, jeżeli udzielenie informacji mogłoby stanowić podstawę jego odpowiedzialności karnej, cywilno-prawnej bądź administracyjnej.

§ 4. Odpowiedź uznaje się za udzieloną, jeżeli odpowiednie informacje są dostępne na stronie internetowej spółki w miejscu wydzielonym na zadawanie pytań przez akcjonariuszy i udzielanie im odpowiedzi.

§ 5. W przypadku, o którym mowa w § 1, zarząd może udzielić informacji na piśmie poza walnym zgromadzeniem, jeżeli przemawiają za tym ważne powody. Zarząd jest obowiązany udzielić informacji nie później niż w terminie dwóch tygodni od dnia zgłoszenia żądania podczas walnego zgromadzenia.

§ 6. W przypadku zgłoszenia przez akcjonariusza poza walnym zgromadzeniem wniosku o udzielenie informacji dotyczących spółki, zarząd może udzielić akcjonariuszowi informacji na piśmie, przy uwzględnieniu ograniczeń wynikających z przepisu § 2.

§ 7. W dokumentacji przedkładanej najbliższemu walnemu zgromadzeniu zarząd ujawnia na piśmie informacje udzielone akcjonariuszowi poza walnym zgromadzeniem wraz z podaniem daty ich przekazania i osoby, której udzielono informacji. Informacje przedkładane najbliższemu walnemu zgromadzeniu mogą nie obejmować informacji podanych do wiadomości publicznej oraz udzielonych podczas walnego zgromadzenia¹.

¹ Art. 428, ustawa Kodeks spółek handlowych z dnia 15 września 2000 r. (Dz.U., Nr 94 poz. 1037 z późn. zm. – ostatnia w zakresie art. 428 weszła w życie dnia 3 sierpnia 2009 r.).

Art. 429

§ 1. Akcjonariusz, któremu odmówiono ujawnienia żądanej informacji podczas obrad walnego zgromadzenia i który zgłosił sprzeciw do protokołu, może złożyć wniosek do sądu rejestrowego o zobowiązanie zarządu do udzielenia informacji.

§ 2. Wniosek należy złożyć w terminie tygodnia od zakończenia walnego zgromadzenia, na którym odmówiono udzielenia informacji. Akcjonariusz może również złożyć wniosek do sądu rejestrowego o zobowiązanie spółki do ogłoszenia informacji udzielonych innemu akcjonariuszowi poza walnym zgromadzeniem².

Zacytowany artykuł wskazuje na dwa sposoby realizacji prawa do informacji przez akcjonariusza spółki akcyjnej:

- 1) na zgromadzeniu akcjonariuszy;
- 2) poza nim.

2.1. Informowanie akcjonariuszy na zgromadzeniu akcjonariuszy

Akcjonariusz nie ma całkowitej swobody w żądaniu, tak jak i spółka nie zawsze musi udzielić informacji. Zasadą jest informowanie wszystkich akcjonariuszy, gdyż reprezentowane w organach spółki odmienne grupy interesu mogą żądać różnych informacji.

Zgodnie z § 1 powołanego przepisu na zgromadzeniu prawo do informacji będzie mogło wiązać się ze sprawami zaplanowanymi w porządku obrad. Musi być to zatem uzasadnione dla oceny sprawy umieszczonej w porządku zgromadzenia. Prawo do uzyskania takiej wiadomości ma ten, kto ma prawo udziału w zgromadzeniu i bierze w nim udział – akcjonariusz albo jego pełnomocnik obecny podczas obrad.

Wyjaśnień można żądać dopiero wtedy, gdy sprawa zostanie zaakceptowana przez wszystkich akcjonariuszy i pełnomocników reprezentujących cały kapitał zakładowy. Przyjmuje się, że jeśli zarząd udziela informacji na zgromadzeniu, odpowiada ustnie³,

na przykład: *akcjonariusz żąda dodatkowych wyjaśnień dotyczących sytuacji ekonomicznej firmy przed zatwierdzeniem sprawozdania finansowego Spółki. Zarząd odpowiada ustnie.*

Ustawodawca przewidział jednak sytuacje, w których zarząd bezwzględnie odmawia informacji. Zgodnie z art. 428 § 2 K.s.h. zarząd nie udzieli wiadomości, gdyby wiązało się to z wyrządzeniem szkody spółce, spółce z nią powiązanej albo

² Art. 429 ustawa Kodeks spółek handlowych z dnia 15 września 2000 r. (Dz.U., Nr 94 poz. 1037 z późn. zm.).

³ Na podstawie: www.infor.pl, Moja firma, Prawo akcjonariusza do informacji, data pobrania materiału 28 sierpnia 2008 r.

spółce lub spółdzielni zależnej poprzez ujawnienie tajemnic przedsiębiorstwa: technicznych, handlowych, organizacyjnych. Przez tajemnicę przedsiębiorstwa należy rozumieć te wszystkie wiadomości, dane, które są istotne z punktu widzenia prowadzonej przez spółkę działalności i jakie mogą mieć wpływ na osłabienie jej potencjału finansowego i organizacyjnego,

na przykład:

- *w przypadku tajemnic technicznych mogą to być dane dotyczące procesów technologicznych, zasad wytwarzania produktu,*
- *tajemnica handlowa może się wiązać z zasadami ustalania taryf w spółce energetycznej,*
- *organizacyjna może dotyczyć organizacji produkcji, planów rozwojowych i struktury zatrudnienia.*

Kolejną przyczyną odmowy może być subiektywne przeświadczenie członka Zarządu o powstaniu sytuacji, w wyniku której mógłby on ponieść odpowiedzialność karną, cywilnoprawną albo administracyjną.

Jeśli nie zachodzą opisane warunki bezwzględnej odmowy zwalniającej z udzielenia informacji, Zarząd ma obowiązek udzielenia informacji⁴.

W sytuacji zobowiązania się do udzielenia informacji na piśmie, należy to zaznaczyć w protokole ze zgromadzenia⁵.

Akcjonariusz winien mieć na uwadze, że zacytowany przepis art. 428 § 1 K.s.h. nie stanowi podstawy do kontrolowania spółki, w szczególności żądania okazania dokumentów nie objętych porządkiem obrad. Stanowi to naruszenie interesu akcjonariuszy i spółki⁶. Prawo to zatem nie może być nadużywane,

na przykład: *poprzez zarzucanie zarządu spółki pytaniami nie związanymi z porządkiem obrad, co może utrudniać i paraliżować tok prac zgromadzenia.*

Odpowiedź jednak uznaje się za udzieloną, jeżeli odpowiednie informacje są dostępne na stronie internetowej spółki w miejscu wydzielonym na zadawanie pytań przez akcjonariuszy i udzielanie im odpowiedzi.

2.2. Informowanie akcjonariuszy poza zgromadzeniem akcjonariuszy

Poza walnym zgromadzeniem może być realizowane prawo do informacji akcjonariuszy związane z jego przebiegiem albo dotyczące innych spraw spółki akcyjnej.

W pierwszym przypadku jeśli zachodzą ku temu przesłanki,

na przykład: *w związku z potrzebą szczegółowych wyjaśnień nie zakończono sprawy przewidzianej w porządku obrad,*

⁴ *Ibidem.*

⁵ *Ibidem.*

⁶ *Ibidem.*

zgodnie z art. 428 § 5 K.s.h. zarząd może udzielić informacji na piśmie nie później niż w ciągu 2 tygodni od zakończenia walnego zgromadzenia. Obowiązek może być wynikiem zobowiązania przyjętego przez zarząd na zgromadzeniu.

Nieobowiązkowy charakter ma działanie zarządu w celu udzielenia informacji zainteresowanemu akcjonariuszowi poza walnym zgromadzeniem. Ograniczenia bezwzględnej odmowy, wymienione w § 2, obowiązują nadal, natomiast w innych sprawach decyduje zarząd. Wiadomości powinny być udzielane zgodnie z zasadami prowadzenia spraw spółki, nie wyklucza się zatem podejmowania w tych przypadkach uchwały zarządu albo jeśli taka forma nie jest przewidziana w statucie, albo regulaminie zarządu podpisanie informacji przez osoby upoważnione do reprezentowania spółki.

Ustawodawca w myśl zasady równego traktowania akcjonariuszy spółki zapisał w § 7, że jeśli informacja zostanie udzielona w opisanym wyżej trybie, zarząd winien poinformować o tym zgromadzenie (pozostałych akcjonariuszy) poprzez określenie osoby, treści informacji, daty jej przekazania. Z tego względu informacja winna zostać ujawniona w materiałach przedkładanych najbliższemu zgromadzeniu, które odbędzie się po jej przekazaniu, zgodnie z konstrukcją:

pismo akcjonariusza → pisemna odpowiedź zarządu → korespondencja w tej sprawie przedłożona wszystkim akcjonariuszom na pierwszym po tej dacie zgromadzeniu.

Informacje nie mogą obejmować danych powszechnie znanych⁷, na przykład: *udostępnianych na stronie internetowej spółki.*

Chodzi o to, aby zarząd nie miał obowiązku udzielenia informacji przy bierności akcjonariusza i nadużyciu przez niego prawa do informacji.

W materiałach przedkładanych zgromadzeniu pomija się informacje przekazane na poprzednim zgromadzeniu także ustnie albo informacje podane do wiadomości publicznej⁸.

Wynika stąd, że zakres instrumentów, jakimi ma prawo posłużyć się i akcjonariusz i zarząd przy udzielaniu informacji na zgromadzeniu i poza nim, jest identyczny, a struktura wydaje się logiczna. Można domniemywać, że ten sposób ma chronić prawa akcjonariuszy do informacji dotyczących działalności spółek kapitałowych/akcyjnych, w których posiadają akcje. Ustawodawcy zależało też na równym traktowaniu akcjonariuszy. Niezależnie zatem od ilości akcji czy udziałów można zadawać pytania spółce, a udzielając jednemu akcjonariuszowi informacji, zarząd ma obowiązek poinformować pozostałych.

⁷ *Ibidem.*

⁸ *Ibidem.*

W praktyce zaangażowanie większego kapitału jest zielonym światłem do pełnego kontrolowania Spółki, a większościowy akcjonariusz, mając przewagę głosów na zgromadzeniu, jest głównym decydem w większości spraw.

Należy pamiętać, że oceny, czy wniosek akcjonariusza o udzielenie informacji mieści się w dopuszczalnych przepisami ramach, dokonuje zarząd, natomiast zarząd jest oceniany przez wnioskujących-akcjonariuszy przy udzielaniu absolutorium.

3. Odmowa udzielenia informacji i prawo akcjonariusza do dalszego jej żądania

Akcjonariuszowi, któremu zarząd odmówił informacji na żądanie zgłoszone w toku obrad walnego zgromadzenia, służy szczególny środek prawny w postaci skierowania do sądu rejestrowego wniosku o zobowiązanie zarządu do udzielenia informacji. Warunkiem skorzystania z tej możliwości jest zgłoszenie przez akcjonariusza sprzeciwu w sprawie odmowy do protokołu zgromadzenia. Wniosek powinien być złożony w terminie tygodnia od zakończenia zgromadzenia. Podobny wniosek akcjonariusz może złożyć w przypadku stwierdzenia, że zarząd, wbrew obowiązkowi, nie ujawnił na najbliższym zgromadzeniu informacji przekazanych innym akcjonariuszom poza zgromadzeniem. Gdy zarząd, mimo orzeczenia sądu, nadal nie udzieli akcjonariuszowi informacji, akcjonariusz może złożyć do komornika wniosek o egzekucję świadczenia niepieniężnego⁹.

Ponadto, każdy akcjonariusz na podstawie art. 6 § 4 powołanej ustawy Kodeks spółek handlowych może żądać, aby spółka udzieliła informacji, czy pozostaje w stosunku dominacji lub zależności wobec określonej spółki będącej akcjonariuszem w tej samej spółce, a także ujawnienia liczby akcji lub głosów, jakie spółka posiada w spółce, której dotyczy zapytanie¹⁰.

Pewne odrębności w zakresie prawa do informacji dotyczą spółek publicznych, które podlegają szczególnej regulacji ustawy z 29 lipca 2005 r. o ofercie publicznej (...), co przekłada się na modyfikację reguł korzystania akcjonariuszy z prawa do informacji w trybie kodeksu spółek handlowych. W spółkach publicznych prawo do informacji będzie dotyczyć informacji publicznie nieudostępnionych, przy ograniczeniach analogicznych jak dla spółek niepublicznych, polegających na prawie zarządu do odmowy udzielenia informacji, jeśli wykonanie tego obowiązku mogłoby wyrządzić spółce szkodę lub mogłoby narazić członka zarządu na odpowiedzialność. W pozostałym zakresie przesłanki i środki ochrony prawa

⁹ J. Chałas, Prawo akcjonariusza do informacji, „Gazeta Prawna”, 2007, Nr 88, s. B3.

¹⁰ *Ibidem*.

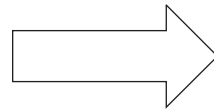
do informacji z kodeksu spółek handlowych mają zastosowanie także do spółek publicznych¹¹.

Badanie i wnioskowanie na temat informowania akcjonariuszy spółek publicznych może być przedmiotem odrębnego artykułu badawczego, co pozwoliłoby przedstawić problem w całości.

4. Relacje zarząd → akcjonariusz w zakresie informowania graficznie przedstawiają poniższe dwa modele:

4.1. Model 1. Informowanie akcjonariusza na zgromadzeniu

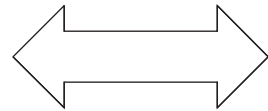
- 1) Wniosek akcjonariusza o udzielenie informacji
(na zgromadzeniu)



Zarząd udziela informacji na zgromadzeniu, wyłączając sytuacje, w których przepis pozwala na uchylenie się od odpowiedzi

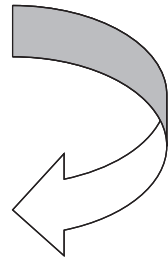
wynik: wniosek rozpatrzony pozytywnie

- 2) Wniosek akcjonariusza o udzielenie informacji
(na zgromadzeniu)



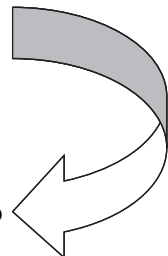
Zarząd nie udziela informacji na zgromadzeniu

Akcjonariusz pozostawiony bez informacji



wynik: wniosek odrzucony

Akcjonariusz zwraca się do sądu rejestrowego

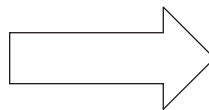


Źródło: opracowanie własne.

¹¹ *Ibidem.*

4.2. Model 2. Informowanie akcjonariusza poza zgromadzeniem

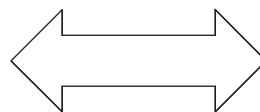
1) Wniosek akcjonariusza o udzielenie informacji



Zarząd udziela informacji
w ciągu 2 tygodni,
wyłączając sytuacje,
w których przepis pozwala na
uchylenie się od odpowiedzi

wynik: wniosek rozpatrzony pozytywnie

2) Wniosek akcjonariusza o udzielenie informacji

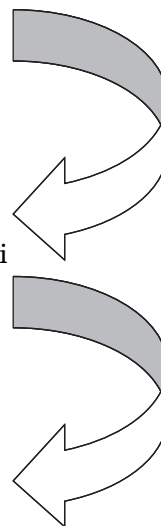


Zarząd nie udziela
informacji w ciągu 2 tygodni

Akcjonariusz pozostawiony bez informacji

wynik: wniosek odrzucony

Akcjonariusz zwraca się do sądu rejestrowego



Źródło: opracowanie własne.

5. Informowanie rady nadzorczej jako organu składającego się z przedstawicieli akcjonariuszy

Rada Nadzorcza w spółkach kapitałowych zbiera się celem rozpatrzenia spraw ściśle określonych przepisami powołanej już ustawy Kodeks spółek handlowych oraz postanowieniami statutu w spółce akcyjnej.

Art. 382 ustawy Kodeks spółek handlowych stanowi, że rada nadzorcza sprawuje stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności. Do szczególnych obowiązków rady nadzorczej należy ocena sprawozdania finansowego spółki oraz dołączonego do niego sprawozdania zarządu z działalności spółki, w zakresie ich zgodności z księgami i dokumentami, jak i ze stanem faktycznym, oraz wniosków zarządu dotyczących podziału zysku albo pokrycia straty, a także składanie walnemu zgromadzeniu corocznego sprawozdania pisemnego z wyników tej oceny. W celu wykonania swych obowiązków rada nadzorcza może badać wszystkie dokumenty spółki, żądać od zarządu i pracowników sprawozdań i wyjaśnień oraz dokonywać rewizji stanu majątku spółki¹².

Informowanie rady dotyczy zatem spraw objętych jej ściśle określonymi kompetencjami, określonymi w ustawie albo statucie. Ustawodawca, łącząc kompetencje organów spółek, przyznał organom nadzoru uprawnienie do oceny sprawozdań finansowych, którą organ nadzoru powinien przedłożyć zgromadzeniu akcjonariuszy na spotkaniu kończącym rok obrotowy.

W praktyce organ nadzoru składa się z przedstawicieli akcjonariuszy (z przewagą większościowych), zatem poszczególni z nich (często oprócz mniejszościowych) z łatwością mogą kontrolować jej funkcjonowanie. W tym przypadku wnioskujemy, że opisywane prawo do informacji chroni akcjonariuszy mniejszościowych, bowiem w praktyce kolokwialne „duży może więcej” ma również tutaj zastosowanie. Przewaga w radzie nadzorczej i na zgromadzeniu pozwala takiej grupie interesu, jakim jest „duży”, mieć większy dostęp do informacji na temat działalności kontrolowanej spółki.

W związku z faktem, że pewne elementy przepisu art. 428 Kodeksu spółek handlowych weszły w życie 3 sierpnia 2009 r., należy pamiętać, iż na podstawie art. 620 § 1 cytowanej ustawy do oceny zdarzeń prawnych stosuje się przepisy obowiązujące w dniu, w którym zdarzenia te nastąpiły.

6. Podsumowanie

W spółkach akcyjnych akcjonariusz ma pełne prawo do uzyskania od zarządzających informacji o jej działaniach i to właśnie on kieruje spółką i podejmuje decyzje o najważniejszych kwestiach. Wydaje się, że zarząd pełni funkcję wykonawczą w stosunku do akcjonariusza, prowadzi sprawy spółki i reprezentuje ją na zewnątrz. Ustawodawca, wymieniając informacje, w przypadku których zarząd może uchylić się od odpowiedzi na pytania, pozostawia kwestie ocenne tych zagadnień właśnie jemu.

¹² Art. 382 ustawa Kodeks spółek handlowych z dnia 15 września 2000 r. (Dz.U., Nr 94 poz. 1037 z późn. zm.).

Z przedstawionych twierdzeń wynika, że informowanie akcjonariuszy jest sprawą priorytetową, a wszyscy akcjonariusze powinni być informowani na równi, jeśli chodzi o zakres wiadomości.

W praktyce sprawa jawi się inaczej, bowiem nawet radę nadzorczą wybierają w spółkach kapitałowych akcjonariusze (wpływ decydujący przypada większościowym), co daje im dodatkową możliwość do kontrolowania spraw firmy. Zarząd też zostaje wyłoniony przez radę nadzorczą albo akcjonariuszy, zatem informowanie posiadacza akcji danej firmy wydaje się zgodne z przepisem i w praktyce jest obowiązkiem zarządzających.

Każdy akcjonariusz może stanowić odrębną w stosunku do innych albo jednorodną grupę interesu. Od doświadczenia i kwalifikacji zarządów spółek zależy, czy potrafią te interesy połączyć i zjednoczyć albo wybrać pomiędzy nimi, wtedy kiedy spółka albo jakiś jej obszar znajduje się w sytuacji kryzysu.

Umiejętne zarządzanie informacją pozwala unikać sytuacji napięć w relacjach akcjonariusz → akcjonariusz, jak również w stosunkach zarząd → akcjonariusz.

Informowanie akcjonariuszy jest ponadto podstawową sprawą zarządzania relacjami. Menedżerowie dużych korporacji często stoją przed dylematem, czy i jakich informacji udzielić akcjonariuszom. Powołany przepis ustawy nie rozwiązuje jednoznacznie wszystkich związanych z tym problemów. Nie przewiduje wszystkich sytuacji. Jego celem jest ochrona interesu mniejszości, bowiem akcjonariusz większościowy, jako dominujący, korzysta z wielu dodatkowych uprawnień wynikających z powiązań kapitałowych. Od zarządzających zależy zatem, na jakim poziomie odbędzie się przepływ informacji, od którego zależą relacje między akcjonariuszami, między tymi ostatnimi a zarządem, a nawet ocena działalności spółki. Można też powiedzieć, że prawo do informacji chroni interes zarządów, bowiem wyznacza ramy, w których informowanie jest możliwe.

Głównego znaczenia informowania należy się jednak upatrywać w dążeniu do równego traktowania akcjonariuszy (generalna zasada: równego traktowania w jednakowych okolicznościach), którzy, mając wpływ na działalność spółki, wpływają też na kierunek jej polityki.

Zarządzanie informacją staje się uniwersalnym wyzwaniem na poziomie najwyższego profesjonalizmu, wymagającym od menedżerów równoczesnego czerpania z narosłych doświadczeń, głębokiej wiedzy, jak i zawsze uniwersalnej intuicji.

7. Bibliografia

Dokumenty prawne:

1. Ustawa Kodeks spółek handlowych z dnia 15 września 2000 r., Dz.U. Nr 94 poz. 1037 z późn. zm.

Pozycje zwarte:

1. Panfil M., red., Finansowanie rozwoju przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2008.
2. Peszko A., Rada Nadzorcza w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, Difin, Warszawa 2006.
3. Slatter S., Lovett D., Restrukturyzacja firmy, WIG-Press, Warszawa 2001.
4. Strategor. Zarządzanie firmą, Strategie Struktury Decyzje Tożsamość, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
5. Suszyński C., Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2003.

Artykuły prasowe:

1. Chałas J., Prawo akcjonariusza do informacji, „Gazeta Prawna”, 2007, Nr 88, s. B3.
2. Bilewska K., Jak można ograniczyć prawa wspólników i akcjonariuszy w spółkach kapitałowych, „Gazeta Prawna”, 2009, Nr 145, s. B3.
3. Niedzielska-Jakubczyk D., Co zmienia się w kodeksie spółek handlowych od 3 sierpnia 2009 r., „Gazeta Prawna”, 2009, Nr 145, s. B4–B5.
4. Romanowski M., Zwolywanie walnych zgromadzeń na nowych zasadach, „Gazeta Prawna”, 2009, Nr 145, s. B5.

Strony internetowe:

1. www.infor.pl, Moja firma, Prawo akcjonariusza do informacji, data pobrania materiału 28 sierpnia 2008 r.

***Issue management* (zarządzanie zagadnieniami) w świetle kulturowych wartości przedsiębiorstwa. Wymiar teoretyczny i praktyczny**

1. Wprowadzenie

W obliczu narastającej niepewności i burzliwości otoczenia przedsiębiorstwa weryfikują dotychczasowe taktyki działania i poszukują nowych sposobów wzmacniających skuteczność radzenia sobie w zmieniającym się otoczeniu. Jedną z nowszych koncepcji, bo powstała w latach 70. XX wieku w Stanach Zjednoczonych, służących umiejętnemu reagowaniu na zmiany zachodzące w otoczeniu i tym samym poprawie efektywności procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie, jest *issue management* (IM).

W Polsce określana jest ona niezbyt fortunnie mianem zarządzania problemowego lub rzadziej, chociaż w większym stopniu oddającym jej istotę – zarządzania zagadnieniami¹. *Issue* bowiem w wolnym tłumaczeniu na język polski oznacza zagadnienie, kwestię sporną, która wzbudza zainteresowanie i publiczne dyskusje, decyzja w sprawie której może mieć ważne konsekwencje społeczne.

Główną barierą hamującą sprawne wdrożenie i efektywne funkcjonowanie procesu zarządzania zagadnieniami jest niesprzyjająca jego obecności kultura organizacyjna². Jej podstawowy wyróżnik to nie tylko opór wobec zmian, który zazwyczaj jest pochodną niedostatecznej transparentności i otwartości komunikacyjnej w przedsiębiorstwie, ale także niejednokrotnie nieumiejętność właściwego zdefiniowania, zrozumienia i, co najważniejsze, adekwatnego zastosowania obowiązujących w firmie dominujących wartości.

W związku z tym w literaturze przedmiotu podejmuje się próby stworzenia metod służących przeprowadzaniu klarownej, mającej silny praktyczny wymiar, wykładni wartości. Dzięki umiejętności właściwego wdrożenia w życie obowiązujących wartości możliwe jest zwiększenie skuteczności decyzyjnej oraz przekonania

¹ W dalszej części artykułu na określenie pojęcia *issue management* będzie stosowane tłumaczenie: ‘zarządzanie zagadnieniami’ na zmianę z akronimem nazwy angielskiej.

² G. Kalt, A. Kinter, M. Kuhn, Ergebnisse einer Expertenbefragung der Issues Management Gesellschaft (IMAGE) Deutschland e. V. Studie 2006/2007, F.A.Z. – Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, Frankfurt am Main 2007, s. 9.

o słuszności dokonywanych wyborów nie tylko w procesie zarządzania zagadnieniami, ale także w innych procesach organizacyjnych.

2. Istota zarządzania zagadnieniami

Zarządzanie zagadnieniami definiuje się najczęściej jako świadome, celowe, systematyczne i ciągłe działania, będące pochodną koordynacji i integracji funkcji komunikacyjnych i/lub strategicznych. Polegają one na odpowiednio wczesnej identyfikacji i analizie zagadnień oraz formułowaniu i wdrażaniu adekwatnych strategii reakcji na nie, aby możliwe było realizowanie przyjętej strategii korporacyjnej i/lub wizerunkowej oraz utrzymanie harmonijnych relacji ze wszystkimi interesariuszami³.

Zagadnienia w świetle koncepcji IM to istniejące, bądź potencjalnie mogące zaistnieć zjawiska czy tendencje, mające swe źródło w otoczeniu społecznym, politycznym, ekonomicznym i technologicznym przedsiębiorstwa, wzbudzające zazwyczaj kontrowersje, które mogą mieć istotny wpływ na realizację jego strategii korporacyjnej – pozytywny lub negatywny lub/i na jego wizerunek⁴.

Na genezę koncepcji zarządzania zagadnieniami można spojrzeć przez pryzmat dwóch płaszczyzn badawczych: filozoficznej i instrumentalnej (narzędziowej), które pozwalają na uchwycenie specyfiki jej interdyscyplinarnego charakteru. Podwalin ujęcia filozoficznego należy poszukiwać przede wszystkim w zmianach zachodzących w polityce społecznej, które przyczyniły się do uwrażliwienia przedsiębiorstw na potrzeby otoczenia. Istota tych przemian i konsekwencje z nich wynikające zostały ujęte w ramy teoretycznego modelu społecznej efektywności przedsiębiorstw (*CSP*), opracowanego w latach 70. XX wieku⁵.

³ J. E. Dutton, E. Ottensmeyer, *Strategic Issue Management Systems: Forms, Functions and Contexts*, „Academy of Management Review”, 12 (2)/1987, s. 355; S. Lütgens, *Potentiellen Krisen rechtzeitig begegnen – Themen aktiv gestalten. Strategische Unternehmenskommunikation durch Issues Management*, MT-Verlag, Schifferstadt 2002, s. 142; S. L. Wartick, E. R. Rude, *Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function?*, „California Management Review”, 29 (1)/1986, s. 124.

⁴ Zarządzanie zagadnieniami utożsamia się niekiedy błędnie z zarządzaniem kryzysowym, wychodząc z założenia, że zarządzanie kryzysowe służy nie tylko przygotowaniu firmy na pojawienie się sytuacji kryzysowej, ale także identyfikacji i zniwelowaniu zagrożeń – potencjalnych przyczyn kryzysu. Tym samym pojęcie zagadnienia stawia się niesłusznie na równi z pojęciem kryzysu. Obydwie koncepcje stanowią odrębne, aczkolwiek blisko powiązane ze sobą dziedziny. Przy czym zarządzanie zagadnieniami ma charakter nadrzędny w stosunku do zarządzania kryzysowego, co oznacza, że działania podejmowane w procesie IM mogą niekiedy służyć prewencji sytuacji kryzysowych, zwłaszcza tych, których przyczyny mają długotrwałe, chroniczny charakter.

⁵ W literaturze przedmiotu istnieje wiele wersji modelu *CSP*, jednak z punktu widzenia koncepcji zarządzania zagadnieniami istotne znaczenie ma tylko wariant stworzony przez S. Warticka i P. Cochran (Wartick S., Cochran P., *The evolution of the corporate social performance model*, „Academy of Management Review”, No. 10/1985).

Jego częściami składowymi, według założeń S. Warticka i P. Cochran⁶, są: idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (*CSR*), idea społecznego reagowania, czyli umiejętność przyjmowania właściwej postawy wobec zmieniających się warunków społecznych i presji grup nacisku oraz zasadniczy jej element – zarządzanie zagadnieniami. IM w omawianym modelu to metoda operacjonalizacji idei społecznego reagowania, której wdrażanie powinno przebiegać w duchu założeń koncepcji *CSR*⁷. Wychodząc z tego założenia, koncepcję zarządzania zagadnieniami w ujęciu filozoficznym można uznać za „produkt aktywizmu”, który pojawił się w odpowiedzi na narastające niezadowolenie społeczne oraz rozczarowanie postępowaniem wielu korporacji⁸.

Podwalin ujęcia instrumentalnego należy szukać głównie w kontekście ewolucji teorii i praktyki PR (zwłaszcza w zakresie technik skanowania otoczenia i form komunikacji), koncepcji rozwiązywania problemów (*problem solving*) oraz koncepcji *futures studies*.

Na podstawie założeń sformułowanych przez W. H. Chase'a⁹ – twórcy koncepcji zarządzania zagadnieniami, a także innych autorów, których wkład naukowy uważa się za istotny dla jej powstania¹⁰, wykształciły się trzy nurty badawcze: komunikacyjny, powiązany z nim nurt zarządzania interesariuszami oraz nurt strategiczny. Dzięki integracyjno-koordynacyjnej funkcji, jaką pełni IM, wymienione nurty uzupełniają się i wzajemnie na siebie oddziałują.

Przedstawiciele nurtu komunikacyjnego (głównie teoretycy i praktycy PR) traktują zarządzanie zagadnieniami jako jedno z narzędzi PR. Tym samym w procesie IM kładą nacisk na formułowanie i wdrażanie strategii reakcji o charakterze komunikacyjnym, aby wpłynąć na pożądany rozwój zagadnień – albo powstających w ramach polityki społecznej, albo o odmiennej genezie, i tym samym wzmocnić wizerunek przedsiębiorstwa. Narzędzia służące implementacji strategii przybierają zazwyczaj formę inicjatyw z zakresu rzecznictwa spraw obywatelskich (*advocacy advertising*)¹¹.

⁶ *Ibidem*.

⁷ D. W. Greening, Integrating issues management activities into strategic planning: an empirical investigation, „The Issue Exchange”, No. 3/1992, s. 343; A. B. Carroll, A. K. Buchholtz, Business and Society: Ethics and Stakeholder Management, Cengage Learning 2008, s. 57–60.

⁸ Za: T. Jaques, Activist „rules“ and the convergence with issue management, „Journal of Communication Management”, 10 (4)/2006, s. 411; M. Regester, J. Larkin, Zarządzanie kryzysem, PWE, Warszawa 2005, s. 42.

⁹ W. H. Chase, Objectives of CPI, „Corporate Public Issues and their Management”, No. 1/1976.

¹⁰ Chodzi przede wszystkim o koncepcję skanowania otoczenia sformułowaną przez F. J. Aguilara (Scanning the Business Environment, Macmillan, New York 1967) oraz model cyklu rozwoju zagadnień stworzony przez A. Downsa (Up and Down with Ecology – The „Issue-Attention Cycle”, „The Public Interest”, Spring 1972).

¹¹ Przede wszystkim kampanii o charakterze: edukacyjno-informacyjnym, perswazyjnym bądź wizerunkowym, akcji w ramach marketingu zaangażowanego społecznie, sponsoringu, konferencji prasowych, lobbingu lub rozmów z przedstawicielami interesariuszy i grup nacisku.

Zwolennicy koncepcji zarządzania interesariuszami wychodzą z założenia, że na pojawienie się i rozwój zagadnień mają wpływ przede wszystkim interesariusze przedsiębiorstwa. W związku z tym proces IM rozpatrują głównie przez pryzmat analizy interesariuszy (ich potrzeb, oczekiwań, potencjału), dzięki czemu możliwe staje się zrozumienie przyczyn zaistnienia kwestii spornych, a w konsekwencji sformułowanie adekwatnej, harmonizującej wspólne relacje, strategii reakcji¹². Tym samym zarządzanie zagadnieniami i zarządzanie interesariuszami traktuje się niekiedy jako *komplementarne strony tej samej monety*¹³.

Przedstawiciele nurtu strategicznego traktują IM jako system wczesnego ostrzegania, zgodnie z założeniami teorii „słabych sygnałów” H. I. Ansoffa¹⁴ oraz koncepcji skanowania otoczenia F. J. Aguilara¹⁵. Tym samym akcentują konieczność identyfikacji „słabych sygnałów” – czyli mało skonkretyzowanych zwiastunów potencjalnych zagadnień, monitorowania ich rozwoju i potencjału, a następnie odpowiednio wczesnej reakcji na nie, poprzez uwzględnienie ich w planach strategicznych, zanim przekształcą się w „sygnały mocne” (zagadnienia o charakterze strategicznym w późniejszych fazach cyklu ich życia).

Aby zarządzanie zagadnieniami było uznane za dziedzinę równie ważną, jak na przykład finanse czy marketing, konieczna jest próba nie tylko jednoznacznego określenia jego istoty. Istnieje także potrzeba formalnego, optymalnego usytuowania i ugruntowania procesu IM w strukturze przedsiębiorstwa wraz z precyzyjnym określeniem zakresu odpowiedzialności za działania podejmowane w jego ramach oraz odpowiedni stopień zaangażowania kadry kierowniczej różnych szczebli w jego przebieg.

Zdaniem większości teoretyków i praktyków IM, uczestników badania ankietowego przeprowadzonego w 2007 roku, miejsce decyzyjnych struktur zarządzania problemowego powinno znajdować się blisko zarządu najwyższego szczebla¹⁶. Jednostką utworzoną w tym celu mógłby być korporacyjny zespół komunikacyjny (CCT), integrujący działania podejmowane w procesie IM, w PR wraz z zarządzaniem interesariuszami oraz w ramach zarządzania kryzysowego, a także oceniający, na ile są one zbieżne z wartościami i normami określonymi w misji i wizji przedsiębiorstwa. Bliska, zintegrowana współpraca zespołu pozwoliłaby nie tylko

¹² J. W. Weiss, *Business Ethics. A Stakeholder & Issues Management Approach with Cases*, South-Western CENGAGE Learning, 2009, s. 53.

¹³ Za: S. L. Wartick, P. Heugens, *Future Directions for Issues Management*, „Corporate Reputation Review”, 6 (1)/2003, s. 15; J. W. Weiss, *Business...*, *op. cit.*, s. 62.

¹⁴ H. I. Ansoff, *Strategic Issue Management*, „Strategic Management Journal”, Vol. 1/1980.

¹⁵ F. J. Aguilar, *Scanning...*, *op. cit.*

¹⁶ G. Kalt, A. Kinter, M. Kuhn, *Ergebnisse...*, *op. cit.*, s. 10.

na zachowanie spójności decyzyjnej oraz eliminację zduplikowanych działań, ale także na zwiększenie efektywności strategicznej i komunikacyjnej¹⁷.

Na szczeblu operacyjnym proces IM powinien, w optymalnym scenariuszu, opierać się na zintegrowanej współpracy wszystkich działów reprezentowanych przez menedżerów IM, odpowiedzialnych za realizowanie działań i ich efekty, koordynatorów IM, dbających o dobry przepływ informacji pomiędzy menedżerami IM, interesariuszami oraz zarządem, a także menedżerów kreatywnych ds. IM, odpowiedzialnych za kwestie techniczne, zasobowe i rozwojowe, dbających o nieustanne udoskonalanie procesu IM, poszukujących nowych rozwiązań metodologicznych, chroniących dotychczasowe zasoby i kreujących nowe¹⁸.

W praktyce obecność zintegrowanego modelu relacji pomiędzy uczestnikami procesu zarządzania zagadnieniami jest relatywnie niewielka. Niemniej jednak przyjmuje się, że będzie on docelowy w większości przedsiębiorstw, które zdecydują się na jego wdrożenie¹⁹. Zwolennicy koncepcji IM są zdania, że w perspektywie najbliższej dekady w związku z koniecznością zwiększonej gotowości na zmiany zachodzące w otoczeniu o różnej genezie, stopniu kompleksowości i przewidywalności, jej rola w praktyce wzrośnie, zarówno jeśli chodzi o wymiar komunikacyjny, jak i strategiczny²⁰.

3. Kognitywna płaszczyzna kultury organizacyjnej

Kulturę organizacyjną najogólniej rozpatruje się przez pryzmat trzech płaszczyzn badawczych: instrumentalnej, kognitywnej oraz, rzadziej, interpretacyjnej²¹. Płaszczyzna instrumentalna pozwala postrzegać istotę kultury przez pryzmat tego, co widoczne (lub częściowo widoczne), tj. norm, czyli niepisanych reguł postępowania, artefaktów, czyli mówiąc krótko wytworów kultury, a także utrwalonych, unikatowych wzorców postępowania, wykonywania zadań i podejmowania decyzji. W płaszczyźnie kognitywnej zaś kultura organizacyjna jest rozpatrywana bardziej

¹⁷ M. Palese, T. Y. Crane, Building an integrated issue management process as a source of sustainable competitive advantage, „Journal of Public Affairs”, 2 (4)/2002, s. 291.

¹⁸ W zależności od wielkości przedsiębiorstwa, zasobów i potrzeb stanowisko menedżera IM, koordynatora IM i menedżera kreatywnego ds. IM mogą się ze sobą pokrywać lub/i występować pod innymi nazwami.

¹⁹ M. Palese, T. Y. Crane, Building..., *op. cit.*, s. 290.

²⁰ G. Kalt, A. Kinter, M. Kuhn, Ergebnisse..., *op. cit.*, s. 11.

²¹ W ujęciu interpretacyjnym kultura organizacyjna nie jest postrzegana jako zjawisko istniejące obiektywnie, nie jako właściwość organizacji, ale jako metafora rdzenna (bazowa), która powstaje wskutek subiektywnych procesów interpretacyjnych wszystkich pracowników, którzy rozumieją i postrzegają organizację przez pryzmat własnych założeń kulturowych – L. Smircich, Concepts of Culture and Organizational Analysis, „Administrative Science Quarterly”, 28/1983, s. 347.

dogłębnie, tzn. jej analiza sprowadza się do próby poznania i zrozumienia mechanizmów stojących u podstaw jej powstawania, czyli tego, co niewidoczne.

Dwie najważniejsze warstwy kognitywnego ujęcia kultury organizacyjnej to: podstawowe założenia (przekonania)²² oraz wartości. Sprawdzone, uznane jako skuteczne czy też wystarczająco dobre założenia kulturowe determinują wybór dominujących wartości²³. Można określić je mianem ideałów czy standardów wspólnych dla określonej grupy, odgrywających rolę kryterium wyboru celu dążeń oraz wskazówkę postępowania, precyzującą, co jest cenne i istotne, co jest dobre, a co niewłaściwe. Wartości i normy przekazywane nowym pracownikom, a także w mniejszym stopniu artefakty, wpływają zazwyczaj na kształtowanie się adekwatnych, unikatowych sposobów postępowania, wykonywania zadań oraz podejmowania decyzji.

Dominujące wartości (funkcjonalne i/lub prestiżowe²⁴) są jednym z podstawowych źródeł determinujących kulturę organizacyjną²⁵. Są one zawarte w misji organizacji oraz w normach postępowania upowszechnianych przez założyciela lub lidera. Stanowią tym samym punkt wyjścia do kształtowania polityki personalnej (kryteriów rekrutacji, selekcji, promocji, doskonalenia zawodowego, sposobów motywowania), typu przywództwa, form komunikacji wewnętrznej czy PR²⁶.

²² Podstawowe założenia to, najogólniej rzecz biorąc, głęboko zakorzenione, często nieświadome wyobrażenia dotyczące natury ludzkiej, otoczenia czy relacji międzyludzkich. Są one pochodną między innymi szeroko pojętego doświadczenia życiowego, pozycji społecznej, edukacji czy uwarunkowań genetycznych. Pozwalają odnaleźć się i przetrwać w otaczającej rzeczywistości. W przedsiębiorstwie powstają w procesie zdobywania doświadczenia (uczenia się) i rozwiązywania różnorodnych problemów związanych z adaptacją do otoczenia oraz integracją wewnątrzorganizacyjną. Szerzej patrz: E. H. Schein, *What You Need to Know About Organizational Culture*, „*Training and Development Journal*”, January 1986, s. 30; E. H. Schein, *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*, „*Organizational Dynamics*”, Summer 1983, s. 15.

²³ Wartości dominujące są pochodną przede wszystkim podstawowych założeń założycieli lub/i przywódców przedsiębiorstwa. To oni bowiem w momencie tworzenia organizacji, opierając się na określonych kulturowych paradygmatach ukształtowanych poprzez środowisko, w którym dorastali (wcześniejsze doświadczenia) oraz cechach osobowościowych, a także podążając za wizją nowego produktu czy usługi oraz sposobami jej realizacji, wpływają na powstanie i formowanie się kultury organizacyjnej.

²⁴ Wartości funkcjonalne stanowią wzorzec wspierający realizację działań związanych z budowaniem relacji z otoczeniem i zaspokajaniem jego potrzeb (nastawienie na jakość produktów, obsługę klienta, innowacyjność). Wartości prestiżowe podkreślają i afirmują szczególne kompetencje organizacji, aby tym samym wzmacniać poczucie przynależności do niej oraz jej elitarność, a w konsekwencji tworzyć klimat swoistego „korporacyjnego nacjonalizmu” – B. C. Reimann, Y. Wiener, *Corporate Culture: Avoiding the Elitist Trap*, „*Business Horizons*”, March–April 1988, s. 38.

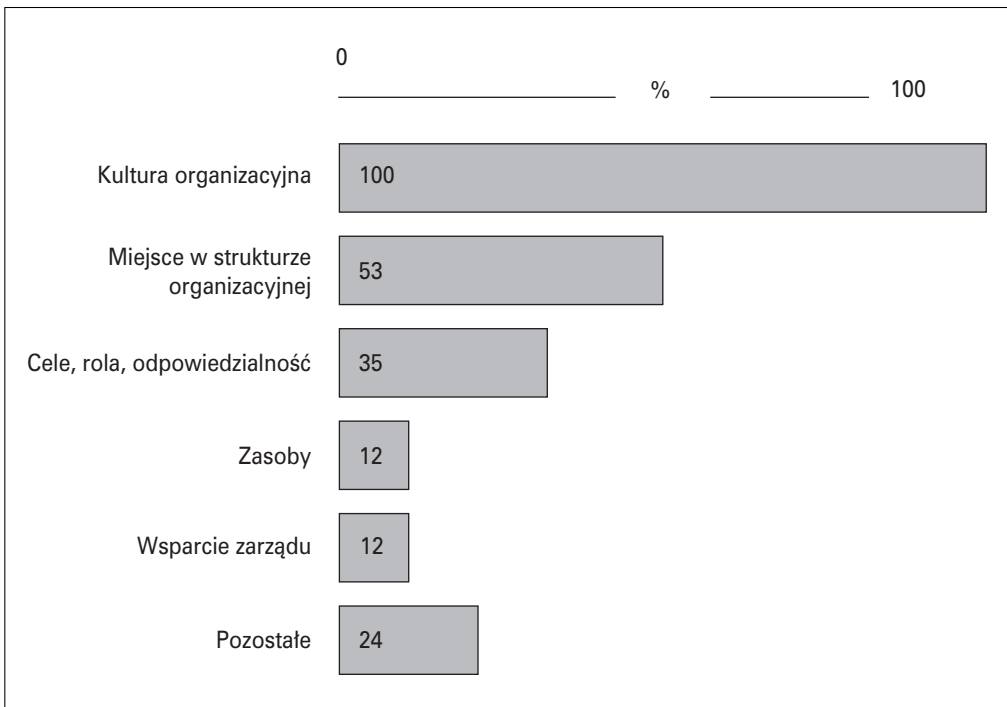
²⁵ Pozostałe determinanty kultury organizacyjnej to: kultura społeczności (lokalna, narodowa, ponadnarodowa i/lub konkretnego kraju), w jakiej funkcjonuje przedsiębiorstwo oraz typ otoczenia biznesowego i społeczno-politycznego, a także przedmiot działalności firmy (branża, rodzaj produktu, technologia) oraz jej cechy (wielkość, struktura, strategia).

²⁶ E. H. Schein, *The Role of the Founder...*, *op. cit.*, s. 22.

4. Bariery efektywności zarządzania zagadnieniami

Osiągnięcie pożądanego stopnia efektywności działań podejmowanych w ramach procesu zarządzania zagadnieniami wymaga umiejętności pokonania lub zniwelowania ograniczeń i przeszkód różnej natury. Mogą one dotyczyć kwestii niejasnego usytuowania IM w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa (w kontekście powiązań z krótko- i długofalowymi procesami komunikacyjnymi i strategicznymi), braku jednoznaczności jego roli, celów czy podziału odpowiedzialności lub niedostatecznego wsparcia ze strony zarządu i ograniczeń zasobowych. Jednak za najważniejszą z barier, hamującą sprawne funkcjonowanie IM, uznaje się nieprzyjającą jego obecności kulturę organizacyjną (100%) (por. rysunek 1).

Rysunek 1. Bariery efektywności procesu zarządzania zagadnieniami



Źródło: G. Kalt, A. Kinter, M. Kuhn, Ergebnisse..., *op. cit.*, s. 9.

Głównymi, niekorzystnymi jej wyróżnikami są: opór wobec zmian oraz niechęć do zajmowania się trudnymi, niewygodnymi tematami, nieświadomość konieczności odpowiednio wczesnej identyfikacji zagadnień – i ich potencjalnego

wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a także brak przejrzystego przepływu informacji pomiędzy pracownikami oraz niechęć do dzielenia się wiedzą²⁷.

Niechęć wobec zmian – konsekwencji wdrożenia adekwatnej strategii reakcji na zagadnienia, które mogą kojarzyć się z utratą bezpieczeństwa i wzbudzać lęk – jest niejako pochodną pozostałych wymienionych czynników. Próba zachowania status quo oraz determinacja jego zwolenników w tym względzie może bowiem wynikać albo z braku zrozumienia konieczności przeprowadzania zmian, ich charakteru, zakresu i konsekwencji z nich wynikających, albo może mieć związek z nieefektywną komunikacją, z brakiem rzeczowych, opartych na faktach przekazów.

Komunikacja jest jednym z najważniejszych sposobów kształtowania kultury organizacyjnej. Jej rolą jest nie tylko upowszechnianie wartości kulturowych czy budowanie relacji z otoczeniem – poznawanie jego oczekiwań i potrzeb. Jest także ważnym czynnikiem wpływającym na promowanie dialogu w kontaktach z otoczeniem zewnętrznym oraz motywowanie pracowników (komunikacja wewnątrzorganizacyjna), który ma zachęcać do otwartości i przekazywania informacji zwrotnej.

Można zaryzykować stwierdzenie, że konstruktywna informacja zwrotna (konstruktywne sprzężenie zwrotne) jest najważniejszą kwestią w procesie komunikacji, najważniejszym przejawem jego efektywności. Reakcja odbiorców pozwala bowiem nie tylko na ocenę jego przebiegu i rezultatów, jakie wywołał, ale przede wszystkim wpływa na sposób komunikacji w przyszłości. W związku z tym komunikacja między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym powinna przebiegać dwukierunkowo.

Promowanie otwartości informacyjnej pozwala na lepsze poznanie oczekiwań i potrzeb obydwu stron, sprzyja budowaniu zaufania i zaangażowania oraz zachęca do prezentowania własnych propozycji i pomysłów. Może także usprawniać proces przekazywania informacji dotyczących wydajności pracowników, sposobu i zakresu, w jakim przyczyniają się do sukcesu firmy, a także kryteriów oceny ich pracy²⁸.

5. Proces zarządzania zagadnieniami a wartości etyczne

Wychodząc z założenia, że zarządzanie zagadnieniami dotyczy kwestii, których źródłem powstania są odmienne priorytety i interesy stron, których dotyczą, a także różne wartości, przez pryzmat których postrzegana i interpretowana jest

²⁷ G. Kalt, A. Kinter, M. Kuhn, Ergebnisse..., *op. cit.*, s. 9.

²⁸ K. Yates, Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom-Line Results, „Journal of Organizational Excellence”, Summer 2006, s. 72.

przez nie rzeczywistość²⁹, istotnych przeszkód w efektywnym funkcjonowaniu IM należy poszukiwać także w kognitywnej płaszczyźnie kultury organizacyjnej, a więc w sferze wartości. Niejednokrotnie bowiem wartości, upowszechniane w przedsiębiorstwie w mniej lub bardziej otwarty sposób, w praktyce nie są przestrzegane. Niekiedy firma dopiero do nich aspiruje. Są to zazwyczaj wartości „narzucane” przez otoczenie³⁰ i odnoszą się w coraz większym zakresie do etyki.

Zarówno teoretycy, jak i praktycy IM są zgodni, że działania podejmowane w procesie zarządzania zagadnieniami mogą być obciążone ryzykiem zarzutów o potencjalną próbę manipulowania rozwojem zagadnień w taki sposób, aby ich ewolucja przebiegała zgodnie z oczekiwaniami czy interesami przedsiębiorstwa. O ile jednak dwie pierwsze fazy, tj. fazę identyfikacji i analizy zagadnień, można uznać za relatywnie neutralne z etycznego punktu widzenia, o tyle w fazie formułowania i wdrażania strategii reakcji menedżerowie w większym stopniu narażeni są na konfrontację z etyczną niejednoznacznością sytuacji decyzyjnych.

Etycznego egoizmu, czyli postępowania tylko zgodnie z własnym interesem oraz próby manipulowania otoczeniem, dopatrują się chociażby w działaniach służących poszukiwaniu przez firmy wsparcia dla ochrony lub przyspieszenia realizacji jej celów biznesowych w instytucjach rządowych. Mogą ono dotyczyć wykorzystywania, na preferencyjnych warunkach, mienia państwowego, korzystania ze sprzyjającej luki prawnej kreującej opłacalne warunki konkurencyjne, zablokowania wejścia w życie niesprzyjającej inicjatywy legislacyjnej podjętej przez grupy nacisku lub utrzymania w mocy korzystnej regulacji i tym samym odsunięcie w czasie konieczności przeprowadzenia zmian w polityce przedsiębiorstwa, dotyczącej bezpieczeństwa i jakości produktów czy warunków pracy³¹.

W związku z tym w literaturze przedmiotu podejmuje się próby stworzenia wzorcowych modeli postępowania w procesie IM, opartych na wartościach etycznych, najczęściej w kontekście teorii utylitaryzmu (według J. Bentham’a i J. S. Milla) oraz w większym zakresie uniwersalizmu (według I. Kanta).

Utylitaryzm zakłada, że obiektywną regułą determinującą wszelkie działania powinna być zasada użyteczności, zgodnie z którą postępowanie można uznać za słuszne, jeśli prowadzi do uzyskania *największego dobra/szczęścia największej liczby ludzi*, tj. jeśli jego efekty przynoszą więcej pożytku niż szkody, zakładając, że

²⁹ J. E. Dutton, Interpretations on automatic: A different view of strategic issue diagnosis, „Journal of Management Studies”, No. 30/1993, s. 340; J. Schulz, S. Wachtel, Issue – das Strittige als rhetorische Kategorie. Grundlegung eines Krisen-Coaching, w: M. Kuhn, G. Kalt, A. Kinter, Chefsache Issues Management, F.A.Z. – Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, Frankfurt am Main 2003, s. 154, 160.

³⁰ P. M. Lencioni, Make Your Values Mean Something, „Harvard Business Review”, July 2002, s. 6.

³¹ B. D. Baysinger, Domain Maintenance as an Objective of Business Political Activity: An Expanded Typology, „Academy of Management Review”, April 1984, s. 249.

przy ocenie korzyści i strat, będących konsekwencją określonej decyzji wszystkich, których ona dotyczy, należy traktować na równi. Innymi słowy podstawowym kryterium oceny podejmowanych działań są wynikające z nich konsekwencje w myśl zasady: *cel uświęca środki*, a nie motyw czy intencje³².

Reguły filozofii użyteczności stanowią niejednokrotnie podstawę do podejmowania decyzji w świecie polityki i biznesu. Ich wykorzystanie jest przydatne zwłaszcza w sytuacji ograniczonych zasobów lub gdy niemożliwe jest zaspokojenie potrzeb wszystkich zainteresowanych (uzyskanie korzyści przez jedną stronę wiąże się z poniesieniem straty przez innych). W procesie IM zasady użyteczności mogą być pomocne w fazie analizy zagadnień, przede wszystkim w kontekście porównywania potrzeb i oczekiwań interesariuszy wspólnych i partykularnych, a także stanowić punkt wyjścia do formułowania alternatywnych wariantów strategii reakcji, mając na uwadze „największe dobro”³³.

Zgodnie z założeniami teorii uniwersalizmu przewidywalność skutków decyzji jest zbyt mała, aby mogły one stanowić kryterium oceny adekwatności jej powzięcia. Tym samym, patrząc na proces IM przez pryzmat wyboru właściwej strategii reakcji z wielu możliwych alternatyw postępowania, a także konsekwencji, jakie za sobą niosą, niekiedy trudnych do określenia, można zaryzykować twierdzenie, że standardy uniwersalizmu stanowią lepszy wyznacznik do kształtowania etycznej strony procesu IM niż reguły użyteczności³⁴. Punktem wyjścia do dokonywania wyborów powinny być w związku z tym uniwersalne wartości moralne – powiązane z motywami postępowania.

Najważniejszym motywem działania, według uniwersalizmu, jest poczucie obowiązku, wynikające wyłącznie z dobrej woli i pozytywnych intencji. Innymi słowy działania etyczne to działania podejmowane autonomicznie i niezależnie, wynikające z poczucia spełnienia powinności i poszanowania obowiązku, niezależnie od własnych korzyści, zniekształconych emocji, uprzedzeń, presji otoczenia czy obaw przed skutkami ich niepodjęcia³⁵.

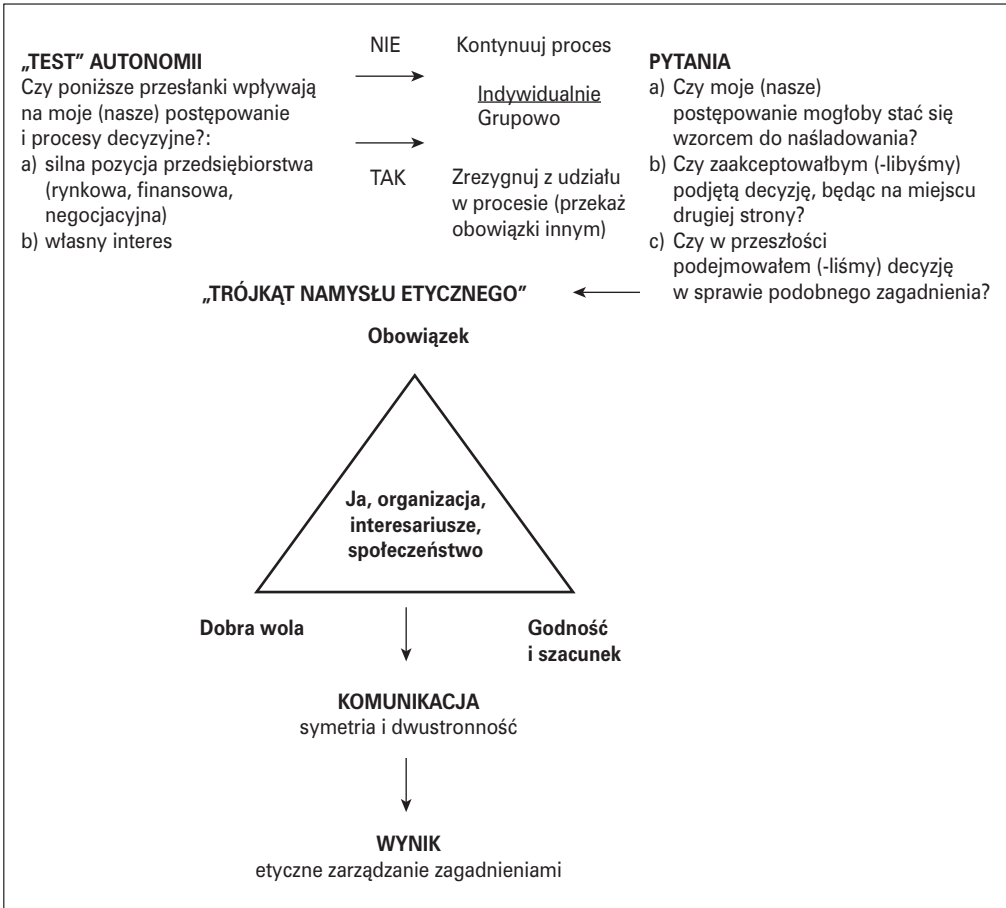
³² Za: J. W. Weiss, *Business Ethics...*, *op. cit.*, s. 104–106.

³³ Teoria użyteczności ma wiele słabych punktów. Jednym z nich jest chociażby niejednoznaczność pojęcia: „największe dobro”, które przez jednych może być postrzegane na przykład przez pryzmat bezpieczeństwa zatrudnienia czy wolności wyboru, a dla innych oznaczać konieczność redukcji kosztów. Inny słaby punkt dotyczy miar użyteczności efektów działań, biorąc pod uwagę krótki i długi horyzont czasowy. Konsekwencje długofalowe mogą mieć bowiem nieprzewidywalne skutki i niekoniecznie być spójne z widocznymi, krótkoterminowymi. Bezkrytyczne postępowanie w myśl zasad użyteczności, które ze swej istoty stawiają interes ogółu ponad interesem jednostki, stwarza ponadto ryzyko pominięcia praw jednostki i niesprawiedliwej oceny jej postępowania, bez uwzględnienia motywów i intencji stojących u jego podstaw.

³⁴ S. A. Bowen, R. L. Heath, *Issues management, systems, and rhetoric: exploring the distinction between ethical and legal guidelines at Enron*, „*Journal of Public Affairs*”, May 2005, s. 91.

³⁵ Za: R. L. Heath, S. A. Bowen, *The public relations philosophy of John W. Hill: Bricks in the foundation of issues management*, „*Journal of Public Affairs*”, No. 4/2002, s. 242-243; S. A. Bowen,

Rysunek 2. Praktyczny model przebiegu procesu zarządzania zagadnieniami oparty na wartościach teorii uniwersalizmu



Źródło: opracowano na podstawie: S. A. Bowen, A Practical Model..., *op. cit.*, s. 193.

I. Kant zakładał, że człowiek kierujący się rozumem jest w stanie poznać prawdziwą naturę rzeczywistości, adekwatnie określić, co jest jego obowiązkiem, i tym samym podjąć etyczną decyzję w sensie uniwersalnym, opartą na szacunku, godności i sprawiedliwości wobec każdego człowieka, tj. taką, która mogłaby stać się prawem powszechnym³⁶.

A Practical Model for Ethical Decision Making in Issues Management and Public Relations, „Journal of Public Relations Research”, 17 (3)/2005, s. 194–197.

³⁶ Słabymi punktami teorii uniwersalizmu jest uzależnianie oceny słuszności postępowania przede wszystkim od motywów leżących u jego podstaw, a tym samym umniejszanie roli skutków, jakie za sobą niesie, a także pomijanie kwestii konfliktu obowiązku lub okoliczności nadzwyczajnych, w których nie zawsze, biorąc pod uwagę przesłanki rozumowe, wskazane jest dokonanie wyboru zgodnie z powszechnie obowiązującymi wartościami.

Próbie praktycznego wykorzystania zasad uniwersalizmu w procesie IM ilustruje rysunek 2.

Zgodnie z modelem przedstawionym na rysunku 2 decydenci biorący udział w procesie zarządzania zagadnieniami, każdorazowo przed dokonywaniem ważnych wyborów, powinni odpowiedzieć sobie na pytanie o motyw, jakimi kierują się w swoim postępowaniu. Czy działają w sposób autonomiczny, czy ulegają być może presji i/lub wpływowi różnej natury (politycznym, systemowym, psychologicznym). W zależności od rodzaju odpowiedzi należy albo kontynuować udział w procesie, albo z niego zrezygnować, przekazując obowiązki innej osobie.

Kolejna faza ma związek z próbą poszukiwania odpowiedzi na pytania pozwalające zweryfikować, na ile planowane decyzje mogłyby stanowić wzorzec postępowania dla innych, tj. czy bazują na uniwersalnych wartościach moralnych, jak: obowiązek, dobra wola, godność i szacunek w odniesieniu do każdej z grup, których określone zagadnienie dotyczy. Aby proces IM można było uznać za w pełni etyczny, w jego realizację, opartą na etycznej z natury symetrycznej komunikacji dwustronnej, powinny być zaangażowane wszystkie zainteresowane strony sporu.

6. Dominujące wartości kulturowe.

Wymiar teoretyczny a wykładnia praktyczna

Zaprezentowany na rysunku 2 model może stanowić dobry punkt wyjścia do rozważań na temat promowania otwartości komunikacyjnej, a w jej ramach inicjowania dyskusji nie tylko o wartościach etycznych, ale także innych obowiązujących w przedsiębiorstwie, nie tyle w ich czysto teoretycznym ujęciu, ale przede wszystkim w odniesieniu do ich praktycznego zastosowania.

Utożsamiając się z określonymi wartościami, firmy zobowiązują się tym samym do przestrzegania ich w praktyce. Niejednokrotnie jednak istnieje przepaść pomiędzy deklarowaną znajomością kluczowych wartości, a umiejętnością ich zdefiniowania, zrozumienia i, co najważniejsze, adekwatnego wdrażania w życie. Niektórzy menedżerowie w działaniach podejmowanych przez siebie na co dzień (czy to w procesie IM, czy też w innych procesach organizacyjnych), dostrzegając konflikt wartości, ich ambiwalentność, nie potrafią jednoznacznie określić, jaka decyzja w konkretnych okolicznościach jest słuszna.

Przyczyny takiego stanu rzeczy mogą być dwojakiego rodzaju. Po pierwsze wynikają z braku klarownej, zrozumiałej praktycznej wykładni wartości, precyzyjnie wskazane czy dopuszczalne zachowania w określonych sytuacjach biznesowych, akceptowane i podzielane przez wszystkich. Po drugie zaś z niejednoznaczności

w definiowaniu oczekiwań, jakie stawia się przed menedżerami, oraz stopnia odpowiedzialności za wykonywane zadania. W powiązaniu z brakiem wyraźnej wykładni wartości menedżerowie niejednokrotnie nie potrafią pogodzić wymagań biznesowych (z uwzględnieniem zwłaszcza ich aspektu kosztowego) z obowiązującymi standardami³⁷.

Ważnym czynnikiem determinującym częstotliwość i siłę stresu decyzyjnego, który przybiera często postać „stresu moralnego”, na jaki narażeni są menedżerowie, jest także charakter pracy, jaką wykonują. W kulturach organizacyjnych, w których akcent położony jest na pracę zespołową, z silnie zarysowaną kontrolą zachowań, teoretycznie łatwiej jest wypracować obowiązujące, klarowne normy postępowania, niż w kulturach, w których promuje się indywidualizm i niezależność.

Dodatkowo, podejmując decyzję w grupie, można tym samym ograniczyć ryzyko powzięcia błędnej decyzji. Z drugiej jednak strony w kulturach kolektywistycznych myślenie grupowe nie zawsze musi implikować słuszne decyzje. Z czasem w miarę umacniania się spójności grupy może pojawić się tzw. syndrom grupowego myślenia, którego wyznacznikami jest chociażby tendencja do filtrowania informacji, uspienia krytycznej analizy decyzji podejmowanych zespołowo, wzrostu wiary we własną nieomylność i tworzenie własnych standardów, często nie mających wiele wspólnego z obowiązującymi wartościami.

Istotną rolę w kształtowaniu wymiaru wartości kultury organizacyjnej (także etycznych) odgrywa przywódca przedsiębiorstwa lub/i zespołu. Jeśli jego postępowanie nie jest spójne z oficjalnie głoszonymi wartościami, a dodatkowo towarzyszy temu brak jednoznaczności w precyzowaniu oczekiwań i wytycznych zachowania wobec podwładnych (czy też wprost namawia się ich do podejmowania niewłaściwych działań), trudno oczekiwać, aby, funkcjonując pod presją sprzecznych sygnałów, postępowali słusznie. Zwłaszcza, jeśli krytykując w mniej lub bardziej otwarty sposób postępowanie innych (przywódcy i/lub współpracowników), które nie odzwierciedla upowszechnianych oficjalnie wartości, narażają się na napiętnowanie czy ostracyzm.

W obliczu sprzecznych sygnałów, bez możliwości uzyskania wsparcia ze strony przywódcy i/lub współpracowników, menedżerowie, usiłując radzić sobie z trudnymi procesami decyzyjnymi, mogą stosować różne taktyki. Czasami naśladują zachowania innych, podążając za akceptowanym nieoficjalnie wzorcem postępowania, lub też odwołują się w swoich działaniach do standardów zdefiniowanych precyzyjnie, pomijając ogólnikowe, niejasne reguły.

³⁷ J. A. Waters, F. Bird, The Moral Dimension of Organizational Culture, „Journal of Business Ethics”, No. 6/1987, s. 15.

Niekiedy w celu odwrócenia uwagi od własnych działań, podejmowanych w sposób niepewny lub przypadkowy, oceniają nieprzychylnie, w mniej lub bardziej otwarty sposób, zachowania innych. Mogą także relatywizować obowiązujące wartości, redefiniując je lub interpretując stosownie do okoliczności, akcentując w swoich decyzjach w większym stopniu aspekty kosztowe lub interpersonalne, próbując tym zbagatelizować lub pominąć kwestię standardów³⁸.

Jak widać, stres decyzyjny, jakiego mogą doświadczać menedżerowie, ma związek przede wszystkim z brakiem możliwości otwartej, rzeczowej dyskusji na temat obowiązujących w firmie wartości i ich wymiaru praktycznego. Rzadko bowiem doskonałość, pasja, integralność, zaufanie czy etyka stanowią przedmiot rozmów w takim samym zakresie jak merytoryczne aspekty produkcji, finansów czy marketingu. Sposobem na redukcję decyzyjnego stresu jest więc konieczność inicjowania debat na temat wartości. Nie powinny one sprowadzać się tylko do czysto teoretycznych dywagacji o wysokim stopniu abstrakcyjności, ale mieć silny praktyczny wydźwięk.

Prowadzone dyskusje powinny dotyczyć kwestii klarownego, zrozumiałego dla wszystkich zdefiniowania dominujących wartości, a także dokonania ich praktycznej wykładni w odniesieniu do konkretnych sytuacji biznesowych, z uwzględnieniem wszystkich możliwych niuansów i okoliczności, formalnie obowiązujących procedur, regulaminów i innych sformalizowanych reguł działania i podejmowania decyzji. Rozmowy o wartościach, prowadzone w duchu otwartości, umożliwiłyby poznanie opinii przywódcy i współpracowników, a także wspólne wypracowanie i legitymizację zalecanych, możliwych lub dopuszczalnych wariantów zachowań w określonych sytuacjach.

Oficjalnie przyjęta wykładnia wartości w odniesieniu do konkretnych przypadków mogłaby stać się swoistym precedensem. A czasem zyskać nawet status legendy czy mitu, sygnalizujących wzorcowe sposoby postępowania. Aby stopień zrozumienia, upowszechnienia i zastosowania w praktyce obowiązujących wartości był zadowalający, upowszechnianie ich przez przywódców czy też na warsztatach, szkoleniach czy spotkaniach roboczych powinno odbywać się regularnie, a wzorcowe zachowania odpowiednio nagradzane. Warto też inicjować dyskusje na temat analogicznych wartości towarzyszących podejmowaniu działań w innych firmach i dzięki temu weryfikować i modyfikować, jeśli istnieje taka konieczność, dotychczasową wykładnię.

Prowadzenie regularnych dyskusji na temat praktycznego wymiaru poznawczej płaszczyzny kultury organizacyjnej może służyć również analizie i ocenie krótko- oraz długofalowych konsekwencji stosowania zalecanych lub dopuszczal-

³⁸ *Ibidem*, s. 17.

nych wariantów postępowania. Atmosfera zaufania i otwartości komunikacyjnej podczas spotkań może sprzyjać także – co najważniejsze – podejmowaniu tematów kontrowersyjnych: bieżących, niedostrzeganych lub pomijanych w przeszłości, które mogą stanowić źródło potencjalnych zagadnień. Znajomość praktycznej wykładni wartości może więc nie tylko pomóc w zrozumieniu mechanizmów stojących u podstaw pojawiania się zagadnień, ale także zapobiegać ich niewłaściwemu rozwojowi bądź w sposób koncyliacyjny rozwiązywać zaistniałe spory.

7. Podsumowanie

Efektywnie funkcjonujący proces zarządzania zagadnieniami może wzmacniać skuteczność identyfikacji zagadnień oraz efektywność przyjętej taktyki postępowania wobec tych, które stanowią zagrożenie dla realizacji celów biznesowych przedsiębiorstwa. To także sposób na umiejętne wykorzystanie potencjalnych szans, wynikających z nieliniowości otoczenia i nieciągłości przebiegających w nich zmian. Osiągnięcie pożądanego stopnia efektywności IM jest uzależnione nie tylko od pokonania lub ograniczenia przeszkód natury organizacyjnej czy zasobowej, ale także o charakterze kulturowym.

Szczególne znaczenia nabiera nie tyle zniwelowanie oporu wobec zmian, który jest kwestią wtórną, ale usprawnienie procesów komunikacyjnych, poprzez promowanie otwartości, przejrzystości i symetryczności przepływu informacji. Efektywna komunikacja to podstawowy czynnik sprzyjający inicjowaniu dyskusji na temat praktycznego wymiaru obowiązujących w firmie i „narzucanych” przez otoczenie wartości kulturowych. Znajomość ich praktycznej, wspólnie wypracowanej wykładni wzmacnia nie tylko skuteczność i słuszność podejmowanych decyzji, ale także lepsze zrozumienie przyczyn pojawiania się zagadnień, a w konsekwencji wypracowanie konstruktywnej strategii reakcji.

8. Bibliografia

1. Aguilar F. J., *Scanning the Business Environment*, Macmillan, New York 1967.
2. Ansoff H. I., *Strategic Issue Management*, „Strategic Management Journal”, 1980, Vol. 1.
3. Baysinger B. D., *Domain Maintenance as an Objective of Business Political Activity: An Expanded Typology*, „Academy of Management Review”, April 1984.
4. Bowen S. A., *Elite executive in issues management: The role of ethical paradigms in decision making*, „Journal of Public Affairs”, 2 (4)/2002.

5. Bowen S. A., A Practical Model for Ethical Decision Making in Issues Management and Public Relations, „Journal of Public Relations Research”, 17 (3)/2005.
6. Bowen S. A., Heath R. L., Issues management, systems, and rhetoric: exploring the distinction between ethical and legal guidelines at Enron, „Journal of Public Affairs”, May 2005.
7. Carroll A. B., Buchholtz A. K., Business and Society: Ethics and Stakeholder Management, Cengage Learning 2008.
8. Chase W. H., Objectives of CPI, „Corporate Public Issues and their Management”, 1976, No. 1.
9. Downs A., Up and Down with Ecology – The „Issue-Attention Cycle”, „The Public Interest”, Spring 1972.
10. Dutton J. E., Ottensmeyer E., Strategic Issue Management Systems: Forms, Functions and Contexts, „Academy of Management Review”, 12 (2)/1987.
11. Dutton J. E., Interpretations on automatic: A different view of strategic issue diagnosis, „Journal of Management Studies”, 1993, No. 30.
12. Greening D. W., Integrating issues management activities into strategic planning: an empirical investigation, „The Issue Exchange”, 1992, No. 3.
13. Heath R. L., Bowen S. A., The public relations philosophy of John W. Hill: Bricks in the foundation of issues management, „Journal of Public Affairs”, 2002, No. 4.
14. Jaques T., Activist „rules“ and the convergence with issue management, „Journal of Communication Management”, 10 (4)/2006.
15. Kalt G., Kinter A., Kuhn M., Ergebnisse einer Expertenbefragung der Issues Management Gessellschaft (IMAGE) Detschland e. V. Studie 2006/2007, F.A.Z. – Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, Frankfurt am Main 2007.
16. Lencioni P. M., Make Your Values Mean Something, „Harvard Business Review”, July 2002.
17. Lütgens S., Potentiellen Krisen rechtzeitig begegnen – Themen aktiv gestalten. Strategische Unternehmenskommunikation durch Issues Management, MT-Verlag, Schifferstadt 2002.
18. Palese M., Crane T. Y., Building an integrated issue management process as a source of sustainable competitive advantage, „Journal of Public Affairs”, 2 (4)/2002.
19. Regester M., Larkin J., Zarządzanie kryzysem, PWE, Warszawa 2005.
20. Reimann B. C., Wiener Y., Corporate Culture: Avoiding the Elitist Trap, „Business Horizons”, March–April 1988.
21. Schein E. H., The Role of the Founder in Creating Organizational Culture, „Organizational Dynamics”, Summer 1983.

22. Schein E. H., What You Need to Know About Organizational Culture, „Training and Development Journal”, January 1986.
23. Schulz J., Wachtel S., Issue – das Strittige als rhetorische Kategorie. Grundlegung eines Krisen-Coaching, w: M. Kuhn, G. Kalt, A. Kinter, Chefsache Issues Management, F.A.Z. – Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, Frankfurt am Main 2003.
24. Smircich L., Concepts of Culture and Organizational Analysis, „Administrative Science Quarterly”, 28/1983.
25. Wartick S., Cochran P., The evolution of the corporate social performance model, „Academy of Management Review”, No. 10/1985.
26. Wartick S. L., Rude E. R., Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function?, „California Management Review”, 29 (1)/1986.
27. Wartick S. L., Heugens P., Future Directions for Issues Management, „Corporate Reputation Review”, 6 (1)/2003.
28. Waters J. A., Bird F., The Moral Dimension of Organizational Culture, „Journal of Business Ethics” 1987, No. 6.
29. Weiss J. W., Business Ethics. A Stakeholder & Issues Management Approach with Cases, South-Western CENGAGE Learning, 2009.
30. Yates K., Internal Communication Effectiveness Enhances Bottom-Line Results, „Journal of Organizational Excellence”, Summer 2006.

Globalizacja oraz kryzys finansowy lat 2007–2008 – implikacje dla jakości kształcenia w wyższych szkołach ekonomicznych

1. Wprowadzenie

Globalizację można najprościej opisać jako proces scalania się gospodarek narodowych w gospodarkę globalną poprzez wzrost przepływów czynników wytwórczych i, konsekwentnie, współzależności między gospodarkami. Obejmuje ona w szczególności handel zagraniczny (zwłaszcza wewnątrzgałęziowy), rosnący wraz z kolejnymi rundami obniżania cel i barier pozataryfowych oraz usprawnieniami w dziedzinie logistyki; inwestycje bezpośrednio, zwłaszcza korporacji transnarodowych szukających tańszych miejsc wytwarzania produktów/świadczenia usług na odległość; najbardziej zaś doniosłym aktualnym jej przejawem są olbrzymie w stosunku do gospodarek narodowych sumy kapitału inwestowanego z myślą o maksymalizacji zysku w krótkim okresie. Widoczne stało się to zwłaszcza w latach 90. XX wieku po upadku komunizmu i szybkim dołączeniu krajów postkomunistycznych do globalnego rynku finansowego, dodatkowo kwitnącego wraz z rozwojem technologii telekomunikacyjnych. W skrócie, globalizacja to stopniowe znoszenie granic państw dla towarów i kapitału, skutkujące między innymi lokalnym i wymiernym znaczeniem zdarzeń dziejących się na innym kontynencie¹.

Abstrahując od kwestii skutków globalizacji dla wzrostu światowego PKB, wzrostu efektywności gospodarowania, zaostrzenia konkurencji na wielu rynkach itd., warto bliżej zastanowić się nad wymiarem społecznym i zmianami w świadomości społeczeństw. Najważniejsze wydaje się przyspieszenie tempa i inny charakter zmian w strukturze gospodarki. W okresie jednego pokolenia obserwuje się upadek tradycyjnych przemysłów w krajach wysoko rozwiniętych (deindustrializację), wraz z przenoszeniem produkcji w nowe miejsca, dotyczy to także podstawowych usług księgowych i doradczych (zwłaszcza infolinii konsumenckich), które z powodzeniem mogą być świadczone przez telefon, np. w Indiach dla usługobiorców z USA. W konsekwencji, kraje wysoko rozwinięte tracą powoli stabilną bazę polityczno-gospodarczą, jaką przez lata była względnie zamożna klasa średnia,

¹ W. I. Ukpere, A. D. Slabbert, A relationship between current globalization, unemployment, inequality and poverty, „International Journal of Social Economics”, Vol. 36, No. 1/2, 2009, s. 37–38.

kształcona w szanowanych uczelniach wyższych. Zwiększa się więc rozwarstwienie dochodów, zarówno w skali świata, jak i poszczególnych krajów, rośnie bezrobocie oraz zatrudnienie na stanowiskach znacznie poniżej kwalifikacji pracowników, także absolwentów. Pomimo wzrostu światowego PKB powiększają się obszary biedy². Można skonstatować, że w miarę słabnięcia wpływu państw narodowych, w gospodarce globalnej bardziej się uwidacznia logika mikroekonomiczna, i to z czasów wczesnego kapitalizmu, jak właśnie rozwarstwienie społeczeństwa, konkurowanie tańszą siłą roboczą i bardziej liberalnymi normami ekologicznymi czy prawem pracy. Logika ta podlega także znacznie większej złożoności choćby ze względu na szybkość przepływu informacji i wzrost roli zachowań nie mieszczących się w standardowym modelu racjonalnego *homo economicus*. Dodatkowo zmiany, jakie następują, bywają nieprzewidywalne i nieliniowe, najlepszym przykładem jest przejście, w ciągu zaledwie kilku lat, od nadprodukcji żywności i subsydowania jej produkcji w krajach rozwiniętych do gwałtownej (spekulacyjnej) zmiany cen i braków żywności w krajach rozwijających się, przy całkowitej bezradności międzynarodowych organizacji finansowych, jak MFW czy grupa G8³. Silniej uwidaczniają się takie zjawiska, jak nacjonalizm ekonomiczny – kierowanie się w decyzjach różnie pojmowanym interesem „krajowych wytwórców” oraz oczekiwanie tego od współobywateli, firm oraz rządu⁴. W takim otoczeniu kształcenie w szkołach ekonomicznych, jeśli nakierowane jest na wiedzę teoretyczną oraz wiedzę o przeszłości, nie może dać rezultatu, wymaga wzbogacenia o umiejętności radzenia sobie właśnie w sytuacjach bezprecedensowych.

Globalizacja to także ekspansja wzorów kulturowych oraz idei ekonomicznych, i obserwowana przez jakiś czas dominacja dyskursu neoliberalnego, poczynając od „Końca historii” Fukuyamy. Wydawałoby się, że recepty aplikowane przez MFW oraz BŚ krajom rozwijającym się w ramach tzw. konsensusu waszyngtońskiego, obejmujące między innymi prywatyzację, deregulację oraz otwieranie gospodarek, pozostaną wzorcem i wskazaniem jedynej właściwej drogi rozwoju, ma to oczywiście też odzwierciedlenie w programach kształcenia uczelni ekonomicznych⁵. Ale rozwój gospodarczy nie poparty rozwojem instytucji oraz społeczeństwa obywatelskiego może skutkować wynaturzeniami, jak tworzenie się oligarchii, rozwój korupcji, poczucie nieuczestniczenia większości obywateli w korzyściach rozwoju, od czego prosta droga do wzrostu nieufności w społeczeństwie, popularności popu-

² *Ibidem*, s. 38–43.

³ When global means nothing: How the once all-powerful global institutions lost control, „Strategic Direction”, Vol. 25, No. 2, 2009, s. 13.

⁴ S. H. Akhter, Globalization, expectations model of economic nationalism, and consumer behavior, „Journal of Consumer Marketing”, Vol. 24, No. 3, 2007, s. 144–145.

⁵ B. A. Olaniran, M. F. Agnello, Globalisation, educational hegemony and higher education, „Multicultural Education & Technology Journal”, Vol. 2, No. 2, 2008, s. 68–71.

listów, a w skrajnym przypadku zubożenia państwa i skupienia na partykularnym interesie. Także korporacje transnarodowe nierzadko dają asumpt do dyskusji o roli etyki w zawodzie ekonomisty, choćby angażując się w wątpliwe moralnie praktyki w krajach rozwijających się, jak właśnie korupcja, podwójne standardy ekologiczne i prawa pracy, pośrednie popieranie niedemokratycznych rządów. Wprawdzie wskazuje się na rosnącą wagę nauczania etyki w biznesie, społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, coraz więcej korporacji ma własne kodeksy etyczne, ale nadal w wielu dziedzinach, np. w marketingu (uczciwość) czy księgowości (przejrzystość), wiele można poprawić, zatem kształcenie postaw etycznych zasługuje chyba na większą rangę na uczelniach ekonomicznych⁶.

Uczelnie wyższe koncentrują swą działalność wokół pojęcia wiedzy. Powinny zatem reagować na zmianę postrzegania wiedzy, jaka dokonuje się także w wyniku globalizacji. Korporacje, rozumiejąc, że wiedza stanowi o ich przewadze konkurencyjnej, wypracowały metody zarządzania nią, obejmujące tworzenie zintegrowanych repozytoriów, reguł dostępu do nich, stymulowanie tworzenia wiedzy oraz traktowania jej jako aktywu. Wbrew dawnemu przekonaniu, że wiedza może być wspólna, że może się rozprzestrzeniać praktycznie bez kosztów, widoczna staje się tendencja do ograniczania dostępu do niej, w tym obwarowania prawami autorskimi, licencyjnymi, zaostrzeniu kontroli nad wiedzą wytworzoną w firmie⁷. W tym procesie tworzący wiedzę bywają coraz bardziej od niej oddzieleni – regułą może się stać, że rezultaty badań i wiedza wytworzona w przedsiębiorstwie należą do niego, nie do twórców. Rolą uczelni będzie przygotowanie absolwentów do sprostania takiej sytuacji⁸.

Doskonałym przykładem bezprecedensowego, złożonego i dynamicznego negatywnego zjawiska – rezultatu globalizacji jest kryzys finansowy lat 2007–2008. Kombinacja klasycznej bańki spekulacyjnej (na rynku nieruchomości w USA), znanej już od XVII wieku, z innowacyjnymi instrumentami finansowymi i potężnym popytem na nie na całym świecie, chciwością zarządzających aktywami oraz hazardem moralnym na niespotykaną wcześniej skalę doprowadziła do upadku wiele szacownych banków, wymogła na rządach i bankach centralnych zmasowaną pomoc, a w sferze realnej zapewne przez długi czas będzie skutkować zahamowaniem wzrostu⁹. Ważne wydaje się, że kryzys unaoczniał niejednokrotnie niemal pod-

⁶ B. J. Hurn, Ethics in international business, „Industrial and Commercial Training”, Vol. 40, No. 7, 2008, s. 349–353.

⁷ J. Rowley, Is higher education ready for knowledge management?, „The International Journal of Educational Management”, Vol. 14, No. 7, 2000, s. 326–331.

⁸ J. Adelstein, Disconnecting knowledge from the knower: The knowledge worker as Icarus, „Equal Opportunities International”, Vol. 26, No. 8, 2007, s. 864–866.

⁹ A. Nesvetailova, R. Palan, A very North Atlantic credit crunch: Geopolitical implication of the global liquidity crisis, „Journal of International Affairs”, Fall/Winter 2008, s. 167–177.

ręcznikowe błędy dobrze wykształconej i wysoko opłacanej warstwy kierowniczej instytucji finansowych, choćby takie, jak nadmierne zaangażowanie w jeden rodzaj ryzykownych instrumentów, uczestnictwo w spekulacji na skalę, która unieważnia klasyczne proporcje zysku do ryzyka, uleganie iluzji płynności instrumentów, za którymi nie do końca wiadomo, co się kryje. Jeśli nie wiedzy więc, to refleksji zabrakło, w przeciwieństwie do chciwości. Pamiętać należy też, że początkiem kryzysu była iluzja, chętnie przyjmowana także przez polityków, iż niezależnie od dochodów niemal każdy Amerykanin ma szansę na własny dom. Iluzja rozbudzana przez krótkowzrocznych bankierów. Przy okazji poważnego uszczerbku doznał też wizerunek sektora audytorów, za wysokie sumy autoryzujących ryzykowne transakcje i dających najwyższy rating instrumentom zabezpieczonym aktywami o wątpliwej wartości¹⁰. Jest to na tyle istotne, że im bardziej złożona rzeczywistość, tym większe znaczenie ekspertów i tym większe zaufanie społeczeństwa. Jeżeli takie kryzysy, ze wszystkimi ich bolesnymi skutkami, mają się nie powtarzać, wyższe uczelnie ekonomiczne muszą bardziej koncentrować się na ukształtowaniu powściągliwej, refleksyjnej postawy etycznej swoich absolwentów.

Efektom kryzysu finansowego może być początek końca hegemonii USA w światowych finansach, zwłaszcza w wymiarze symbolicznym – model hedonistycznej konsumpcji na kredyt będzie musiał ustąpić oszczędnościom oraz, być może, protestanckiemu etosowi pracy. Trudno sobie wyobrazić, by USA, nadal konsumując na kredyt, mogły zwiększać bez końca swój deficyt budżetowy oraz zadłużenie netto gospodarstw domowych i równocześnie zadłużać się u swoich partnerów handlowych i inwestorów, zwłaszcza Chin. Najbliższy czas pokaże, czy prawdą jest również twierdzenie o deficycie liderów politycznych¹¹. Prawdopodobne natomiast wydaje się, że jeszcze długo USA nie uda się wyeksportować swojej bańki spekulacyjnej na taką skalę¹². Dzisiejsi absolwenci studiów ekonomicznych, których programy nierzadko opierają się na amerykańskich podręcznikach, mogą zostać zmuszeni do zrewidowania swojego społeczno-ekonomicznego światopoglądu, do czego mógłby ich przygotować szerszy krytyczny kontakt z różnymi ideami już na uczelni.

Dla celów niniejszego wywodu kluczowe jest pojęcie zmiany, zmiany zachodzącej w studencie w trakcie procesu kształcenia, jak i zmiany, do której proces ten ma przygotowywać. Analiza skupia się na kształceniu ekonomicznym, zarówno w celu racjonalnego zawężenia problemu badawczego, jak i ze względu na, jak się wydaje, dominujący w debacie publicznej, zwłaszcza w okresach kryzysów gospo-

¹⁰ Check-Teck Foo, Conceptual lessons on financial strategy following the US sub-prime crisis, „The Journal of Risk Finance”, Vol. 9, No. 3, 2008, s. 294–301.

¹¹ P. Marren, Iceberg ahead, „Journal of Business Strategy”, Vol. 30, No. 1, 2009, s. 51–52.

¹² A. Nesvetailova, R. Palan, A very..., *op. cit.*, s. 181.

darczych, wymiar ekonomiczny życia w społeczeństwie. Ponadto w gospodarkach rynkowych absolwenci kierunków ekonomicznych, obok absolwentów prawa, stanowią najbardziej znaczącą grupę wśród osób dysponujących władzą polityczną i ekonomiczną, w szczególności dotyczy to USA i tamtejszego modelu *business school*¹³. Wyzwania globalizacji i jednego z jej rezultatów – powszechnego kryzysu finansowego lat 2007–2008 – odnoszą się w tej analizie do jakości kształcenia, nie obejmując samej działalności szkoły wyższej (w tym jej finansowania oraz atrakcyjności dla potencjalnych studentów).

2. Model edukacji w szkole wyższej – mankamenty kształcenia ekonomistów w kontekście skutków globalizacji

Kształcenie według definicji UNESCO z 1997 roku jest to czynienie ludzi mądrzejszymi, wiedzącymi więcej, lepiej poinformowanymi, etycznymi, odpowiedzialnymi, krytycznymi oraz zdolnymi do kontynuowania nauki. Autorzy tej definicji uważają, że gdyby wszyscy ludzie mieli takie umiejętności i zalety, problemy tego świata nie zostałyby co prawda automatycznie rozwiązane, ale środki i wola do poświęcenia im uwagi byłyby w zasięgu ręki. Edukacja ma służyć społeczeństwu poprzez dostarczanie krytycznych refleksji wobec otaczającego świata, szczególnie w odniesieniu do jego błędów i niesprawiedliwości, poprzez zwiększanie świadomości, rozwijanie nowych pomysłów i koncepcji, opracowywanie nowoczesnych technologii i narzędzi¹⁴.

Edukacja to także środek rozpowszechniania wiedzy i rozwijania umiejętności, wywoływania pożądanych zmian w zachowaniu, wartościach, stylu życia, środek do budowy społecznego poparcia dla fundamentalnych zmian niezbędnych, aby ludzkość zmieniła bieg rzeczy, porzucając utartą ścieżkę prowadzącą do rosnących trudności i możliwych katastrof, a rozpoczęła wspinaczkę ku zrównoważonemu rozwojowi. W skrócie, edukacja to największa nadzieja ludzkości oraz najbardziej efektywny środek w pogoni za zrównoważonym rozwojem¹⁵.

W celu otrzymania syntetycznego obrazu kształcenia oraz wskazówek dla poprawy jakości w szczególności przydatne wydają się cztery modele kształce-

¹³ G. Vinten, *The Business School in the New Millenium*, „The International Journal of Educational Management”, Vol. 14, No. 4, 2000, s. 180–181.

¹⁴ UNESCO, *Educating for a Sustainable Future: A Transdisciplinary Vision for Concerted Action*. International Conference, Thessaloniki, 8–12 December, „Environment and Society: Education and Public Awareness for Sustainability”, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation, EPD-97/CONF.401/CLD.1, November, za: van Weenen H., *Towards a vision of a sustainable university*, „International Journal of Sustainability in Higher Education”, Vol. 1, No. 1, 1997.

¹⁵ *Ibidem*.

nia, opracowane przez Joyce'a, Weil i Showers. Każdy nakierowany jest na cele z innego aspektu funkcjonowania człowieka. Ich wadą jest częściowe przenikanie się (nierozłączność), aczkolwiek dopuszczalne wydaje się traktowanie ich jako rozłączne dla celów określenia profilu uczelni i porównywania jej z innymi (poprzez przyporządkowanie wymiarów kształcenia wraz z ich wagami oraz ocenami do poniższych modeli kształcenia można pośrednio wykazać priorytety, jakie dana uczelnia nadaje poszczególnym kierunkom rozwoju absolwenta i stopień, w jakim ten rozwój realizuje). Zaletą natomiast – wysoki stopień ogólności, pomocny przy strategicznym planowaniu rozwoju uczelni. Omawiane modele to (nazwa modelu jest jednocześnie nazwą wizji rozwojowej)¹⁶:

Model I. Społeczne funkcjonowanie – nastawiony na przygotowanie jednostki do aktywnego życia w społeczeństwie, do współpracy z innymi w ramach struktur społecznych. Podejmuje problemy społeczno-moralne. Zajęcia są organizowane tak, aby studenci mogli współpracować w grupach, wspólnie podejmować demokratyczne decyzje dotyczące problemów społecznych. Model ten najszerzej ujmuje cele kształcenia, a równocześnie najtrudniej poddaje się obserwacji i pomiarowi w dostępnej perspektywie czasowej. W odróżnieniu od trzech kolejnych modeli, zorientowanych na jednostkę, cele kształcenia w tym modelu są określone z perspektywy społecznej.

Model II. Osobowość – koncentruje się na zdrowiu psychicznym studentów, na „produktywnej niezależności”. Proces edukacji równomiernie rozwija sferę fizyczną, psychiczną, duchową i społeczną. Nadrzędny cel to wykreowanie i podsyćanie potrzeby rozwoju samoświadomości i samoaktualizacji, a w efekcie podjęcie przez osobę kształconą działań o charakterze samokształcenia. W krótkim terminie efekty nauczania nie różnią się wyraźnie od efektów modelu I lub III, jednakże w dłuższej perspektywie wyróżnia się nastawienie na jakość życia zarówno podczas studiów, jak i po ich ukończeniu.

Model III. Struktury poznawcze – edukacja mająca na celu doskonalenie sprawności umysłowych studentów, szczególnie umiejętność krytycznego myślenia. Celem jest kształtowanie zdolności uczenia się (np. zdolność poszukiwania i analizy informacji), budowania modeli, systemów pojęć, teorii. Model ten dobrze wpisuje się w tradycyjne nauczanie w ramach wyodrębnionych przedmiotów.

Model IV. System zachowania – ma na celu kształcenie wielu umiejętności i sprawności oraz adekwatnego działania w różnych sytuacjach. Kluczowa jest kontrola nad własnym postępowaniem i zdolność modyfikowania go. Edukacja opiera się na trenowaniu reagowania opartego na reakcji zwrotnej (wzmacnianie

¹⁶ Za: A. Brzezińska, Interakcyjny model edukacji w szkole wyższej, w: Ewaluacja a jakość kształcenia w szkole wyższej, praca zbior. pod red. A. Brzezińskiej, J. Brzezińskiego, A. Eliaasz, Wydawnictwo SWPS Academica, Warszawa 2003, s. 25–32.

lub osłabianie zachowań w wyniku pozytywnych bądź negatywnych bodźców). Efekty kształcenia w tym modelu są najłatwiej i najszybciej zauważalne i podatne na ocenę.

3. Koncepcja kształcenia zrównoważonego jako metoda kształtowania wiedzy i postaw managementu

W kontekście kryzysu finansowego i gospodarczego interesujące są wyniki badań kadry kierowniczej przeprowadzone w Azji Południowo-Wschodniej po kryzysie finansowym 1998 roku. Pracownicy utrzymujący posady wyróżniali się cechami, które najprawdopodobniej pomogły wyprowadzić ich firmy z kryzysu. Najważniejsza z nich to niezależność na stanowisku pracy, w tym gotowość do podejmowania nowych wyzwań i przejmowania pracy innych. W kluczowym momencie zdecydowały więc cechy osobowościowe¹⁷. Jest to być może truizm, ale nie zawsze rozwój cech osobowości menedżera, lidera, pracownika i obywatela świadomego siebie znajduje szerokie odzwierciedlenie w kształceniu ekonomicznym.

Uczelnia w dobie globalizacji powinna uczestniczyć w procesie ciągłego społecznego uczenia się (wspieranego bądź przez władze, bądź aktywność obywateli na polu technologii i komunikacji), mając świadomość, że nawet władze państwowe nie mają już kontroli nad procesem kształcenia¹⁸. Absolwenci powinni mieć wysoko rozwinięte umiejętności twórczego wykorzystywania technologii komputerowych i komunikacyjnych, ale i zdolność przekazywania swojej wiedzy – jednym bowiem ze skutków globalizacji opartej na Internecie jest wykluczanie z niej jednostek, które nie opanowały umiejętności obsługi komputerów – innymi słowy, rozszerzający się dualizm technologiczny. Skoro edukacja staje się globalna, począwszy od programów, poprzez studentów (e-learning oraz studentów zagranicznych), a skończywszy na wykładowcach, to do międzynarodowych standardów należy jednocześnie ich równanie i kreowanie, ważne jest zarówno tworzenie nowych perspektywicznych kierunków oraz programów współpracy międzynarodowej, jak i dbałość o to, aby obecność studentów – cudzoziemców była inspirująca, pomimo wszelkich różnic kulturowych¹⁹.

Wyzwania etyczne, mocniej uwidaczniające się w działaniach w skali globalnej, potrzebują absolwentów kierujących się w większym stopniu choćby kodeksami etycznymi. Dyskusyjne jest, czy nauka etyki w biznesie rzeczywiście ma wpływ

¹⁷ J. Selmer, Ch. Waldstrom, Work values of surviving and non-surviving managers during economic recession, „Career Development International”, Vol. 12, No. 5, 2007, s. 440.

¹⁸ B. A. Olaniran, M. F. Agnello, Globalisation, educational..., *op. cit.*, s. 79–81.

¹⁹ M. P. Lenn, Higher Education and the Global Marketplace: A Practical Guide to Sustaining Quality, „On the Horizon”, Vol. 8, No. 5, 2000, s. 9–10.

na postawy absolwentów. Niektóre badania wykazują, że nie ma. Nadal trudno o jasną odpowiedź, kto powinien takie treningi prowadzić (wykładowca ze strony biznesu czy etyk), o jakiej płaszczyźnie traktować (biznes ogółem, poszczególne firmy, decyzje jednostki), wreszcie, jak powinny wyglądać zajęcia (skoro postawy wydają się kształtować najmocniej w dłuższej styczności z sytuacjami biznesowymi, być może najbardziej celowe byłyby złożone *case studies*). Nie można jednak problemu lekceważyć ani marginalizować w procesie kształcenia²⁰.

Próba całościowej odpowiedzi na wyzwania stojące przed absolwentami wyższych szkół ekonomicznych jest koncepcja rozwoju osobowości oraz kompetencji w ramach idei rozwoju zrównoważonego – najkrócej charakteryzowanego hasłem rozwoju w taki sposób, aby warunki życia i gospodarowania przyszłych pokoleń były nie gorsze niż obecnie. Edukacja może wpisywać się w ideę zrównoważonego sposobu życia i pracy, mając na celu nie tylko przekazywanie i tworzenie wiedzy, ale też: *umożliwienie ludziom refleksji nad przyszłymi skutkami i złożonością zachowań i decyzji w zorientowanej przyszłościowo i globalnej perspektywie odpowiedzialności*²¹. Kompetencje, które uznaje się za niezbędne dla zrównoważonego rozwoju, to myślenie perspektywiczne, praca interdyscyplinarna, postrzeganie nie ograniczone do jednego kręgu kulturowego, umiejętności współuczestnictwa, planowania i wdrażania, zdolność empatii, współczucia oraz solidarności, umiejętność motywowania siebie oraz innych, a także łatwość spojrzenia z dystansu na różne modele kulturowe i rozwoju osobniczego²².

Kluczowa ma się stać zmieniona organizacja procesu kształcenia, bardziej uwzględniająca otwarcie na studentów i ich współdział, a także ich naukę nieformalną, w spontanicznie organizujących się grupach. Na zajęciach formalnych sugeruje się większy nacisk na wspólne wypracowywanie rozwiązań złożonych problemów w heterogenicznych grupach i wzmacnianie samodzielnego ukierunkowania w procesie edukacji. Zajęcia (projekty) nieformalne charakteryzowałyby się dobrowolnym udziałem, praktyczną nauką zachowań etycznych w bezpiecznej, treningowej formie oraz współpracą interdyscyplinarną, i przynosiły efekty w postaci świadomej, choć nie zawsze zamierzonej nauki. Projekty te musiałyby mieć oczywiście wsparcie ze strony uczelni, poczynając od dostępnych ram czasowych, po ewaluację wyników. Ważne jest, aby kultura nauczania była zastąpiona kulturą uczenia się, uwzględniającą kompetencje zdobyte zarówno podczas zajęć,

²⁰ S. C. Peppas, B. A. Diskin, College courses in ethics: do they really make a difference?, „The International Journal of Educational Management”, Vol. 15, No. 7, 2001, s. 350–351.

²¹ M. Barth, J. Godemann, M. Rieckmann, U. Stoltenberg, Developing key competencies for sustainable development in higher education, „International Journal of Sustainability in Higher Education”, Vol. 8, No. 4, 2007, s. 419.

²² *Ibidem*, s. 418.

jak i nieformalnej działalności, także kompetencje inne niż powszechnie kojarzone ze studiowanym kierunkiem²³.

Rozwoju zrównoważonego nie można nazwać ideą zamkniętą czy dogmatyczną, jedną z jej wartości jest wielokierunkowość stosowania (różne organizacje, np. firmy różnej wielkości, organizacje pozarządowe mogą inaczej uwzględniać tę ideę w swojej działalności) i tę wielokierunkowość uczelnia powinna umieć pokazać swoim studentom. Badania świadczą, że studenci mogą, z natury, nie kwestionować dominującego neoliberalnego dyskursu. Natomiast, gdy jest on – bez wartościowania – skonfrontowany np. z podejściem ekocentrycznym (nastawionym na 100% recycling i wielokrotne użycie produktów przy jak najmniejszym zużyciu energii i nowych surowców) i podejściem ekologicznej modernizacji (zakładającym działanie dla zysku, ale z minimalizacją strat dla środowiska już od momentu ewentualnego ich powstania), rozwija się w studentach krytyczne podejście i są oni zdolni do wypracowania własnej postawy na bazie wiadomości, które poznali. Pomocne są w tym spotkania z przedstawicielami przedsiębiorstw. Docelowo studenci są zdolni do planowania swojej kariery z uwzględnieniem zrównoważonego sposobu życia i pracy²⁴.

4. Jakość kształcenia zrównoważonego – punkty ciężkości

Jakość traktuje się jako stopień, w jakim inherentne właściwości (badanego obiektu) spełniają wymagania (kryteria). Metodyka jej pomiaru powinna zatem określać zbiór inherentnych właściwości, kryteria ich oceny, wagi oraz algorytm, który umożliwi agregację wyników cząstkowych odpowiadających poszczególnym, inherentnym właściwościom, do postaci wyrażającej jakość całkowitą²⁵. Kształcenie można traktować jako: *proces zdobywania wiedzy, rozwoju intelektu i osobowości studenta*. W takim ujęciu procedura badawcza obejmuje opracowanie modelu charakterystyki wymiarowej tego procesu – kształcenie przedstawia się jako funkcję jego inherentnych właściwości. Jakość kompleksową można arbitralnie przyjąć jako sumę wartości (ocen) niezależnych od siebie (ortogonalnych) właściwości kształcenia, pomnożonych przez współczynniki ważności tychże właściwości²⁶.

²³ *Ibidem*, s. 423–427.

²⁴ W. Stubbs, Ch. Cocklin, Teaching sustainability to business students: Shifting mindsets, „International Journal of Sustainability in Higher Education”, Vol. 9, No. 3, 2008, s. 209–217.

²⁵ S. Doroszewicz i inni, Badania jakości kształcenia postrzeganego przez studentów Studiów Dziennych SGH, Prace własne SGH finansowane z rezerwy Rektora, Warszawa 2006, s. 3–4.

²⁶ S. Doroszewicz i inni, Badania charakterystyki wymiarowej i jakości postrzegane przez studentów Studiów Niestacjonarnych SGH, Prace własne SGH finansowane z rezerwy Rektora, Warszawa 2007, s. 8–9.

Metoda badań może przedstawiać się następująco²⁷:

- formułowanie listy cech pierwotnych kształcenia (wymagań) i odpowiadających im twierdzeń (np. cecha pierwotna „doskonalenie języków obcych” i twierdzenie „w mojej uczelni mam możliwość doskonalenia znajomości języków obcych”),
- formułowanie kwestionariusza ankietowego do pomiaru ocen cech pierwotnych (zawierającego twierdzenia celowo przemieszane według obszaru, jaki dotyczą, oceniane według 7-stopniowej skali Likerta),
- pilotażowe badania ankietowe,
- analiza opinii respondentów, mocy dyskryminacyjnej pozycji kwestionariusza i rzetelności kwestionariusza,
- właściwe badania ankietowe,
- agregacja cech pierwotnych kształcenia i analiza struktury wewnętrznej czynników wyodrębnionych w badaniu (wyniki badań ankietowych poddaje się analizie głównych składowych, wskazującej układ wzajemnie niezależnych zagregowanych wymiarów – czynników. Treść znaczeniową czynników ustala się na podstawie analizy ładunków czynnikowych twierdzeń, które zawierają. Przykładowa treść wymiaru: „Zdolność uczelni do kształcenia umiejętności rozwiązywania problemów zawodowych”),
- formułowanie kwestionariusza do pomiaru wag wyodrębnionych czynników,
- badania ankietowe wag czynników,
- model jakości kształcenia postrzeganego,
- badania ankietowe jakości kształcenia postrzeganego,
- jakość kompleksowa i jakości cząstkowe kształcenia.

Jeśli jakość jest w skrócie stopniem spełniania wymagań, to punktem wyjścia staje się zdefiniowanie interesariuszy (podmiotów żywo i zainteresowanych jakością kształcenia) oraz próba określenia ich wymagań. W procesie kształcenia studenci są równocześnie odbiorcami (lub wręcz nabywcami) usługi edukacyjnej i produktami tego procesu. Wymagania wobec niego kierowane są zatem w stronę uczelni pośrednio jako wymagania wobec produktu (absolwenta). Wśród podmiotów najbardziej czytelnie artykułujących swe wymagania są: potencjalni pracodawcy (w tym sektor publiczny, prywatny, organizacje pozarządowe), władze uczelni oraz władze państwowe (poprzez swoje organy typu ministerstwo, Rada Główna Szkolnictwa Wyższego), nie można jednakże zapominać o społeczeństwie. Wymagania artykułują oczywiście sami studenci, można jednakże twierdzić, że są one niejednokrotnie wtórne wobec wymagań podmiotów wymienionych wyżej

²⁷ S. Doroszewicz i inni, *Badania jakości...*, *op. cit.*, s. 10–37.

(wydaje się, że chęć opanowania słownictwa biznesowego w dwóch językach obcych jest częściej odpowiedzią na wymagania potencjalnych pracodawców niż autonomicznym pragnieniem studentów).

W najprostszym ujęciu cechy pierwotne kształcenia można ustalić drogą kompilacji wymagań wymienionych interesariuszy, wyrażonych w dokumentach lub uzyskanych za pomocą badań. Potencjalni pracodawcy wyrażają swe wymagania w ogłoszeniach o pracę, także np. w dokumentach i konferencjach prasowych organizacji zrzeszających pracodawców. Oczekiwania uczelni najściślej wyrażone są w jej misji lub/i oficjalnie publikowanych celach kształcenia. Oczekiwania władz wyrażają np. dokumenty programowe Rady Głównej Szkolnictwa Wyższego oraz wytyczne ministerialne dla kształcenia na danym kierunku, minima programowe itp. Społeczeństwo, w którym przyszli absolwenci będą funkcjonować, wyraża swe oczekiwania w badaniach i, niestety, one mogą być najrzadziej uwzględniane (choć same uczelnie w trosce o swą rolę w społeczeństwie starają się je identyfikować i wcielać do swojej misji).

Nasuują się jednak trzy zasadnicze pytania: **po pierwsze**, czy prosta kompilacja wymagań doprowadzi do kompletnego obrazu jakości kształcenia postrzeżanego przez interesariuszy. Istnieje ryzyko zarówno niepełnego artykułowania swoich wymagań (nieczęsto znajduje się w ogłoszeniach o pracę wymaganie zdolności do podporządkowania się wykształconemu przez przedsiębiorstwo kodeksowi etycznemu), jak i nieuwzględniania wymagań przyszłości, a przecież, abstrahując od koncepcji ustawicznego kształcenia, zakłada się, że osobowość absolwenta i jego predyspozycje do dalszej nauki kształtowane są w trakcie studiów. Jakość kształcenia jest więc określana przez przygotowanie studentów, kształconych „tu i teraz”, do sprostania przyszłości, a więc nieznanemu – widoczne jest więc, że jakość procesu kształcenia może być w pełni zbadana długi czas po jego zakończeniu. Zatem jakość określa nie tylko zmiana, jaka się dokonała w studentach, ale i ich gotowość na zmiany, jakie nieuchronnie dokonają się w przyszłości. **Po drugie**, kluczową, a niejednokrotnie drażliwą kwestią jest ważenie wszystkich oczekiwań, a tym samym ważenie interesów (jeden z przykładów to dyskusja, na ile uczelnie ekonomiczne mają być uniwersytetami, a na ile wyższymi szkołami zawodowymi). **Po trzecie** wreszcie, samo stworzenie modelu jakości pozwoli mierzyć jakość i wyznaczyć wymiary najbardziej wymagające poprawy, ale nie zawiera precyzyjnych wskazań, jak tej poprawy dokonać. Dotyczy to w szczególności takich pożądanych cech absolwenta, jak uwzględnianie w swych decyzjach ich społecznych czy ekologicznych następstw.

5. Podsumowanie

Jakość kształcenia w wyższych uczelniach, głównie ekonomicznych, jest jednym z poważniejszych wyzwań dla krajów pragnących się harmonijnie rozwijać w globalizującej się rzeczywistości, z charakterystycznymi dla niej nieliniowymi zmianami, w tym z kryzysami ekonomicznymi i kryzysami wartości. Kluczowe są zatem kryteria pomiaru jakości, które prócz tradycyjnie formułowanych zadań edukacji powinny uwzględniać wymagania w zakresie cech osobowościowych oraz umiejętności społecznych, jakim w swym życiu będą musieli sprostać absolwenci. Najistotniejsze z nich to umiejętność wielowymiarowego, krytycznego spojrzenia na rzeczywistość przy podejmowaniu decyzji, połączona z wyczuleniem na szersze społeczne i ekologiczne ich skutki, zgodnie z ideą rozwoju zrównoważonego oraz etyczną refleksją i pokorą (wobec złożoności zjawisk społecznych), których potrzeba jest najsilniej zauważalna w okresach kryzysów. Rolą uczelni jest wpojenie tych umiejętności, większy więc nacisk powinien być położony na warsztaty i inne interaktywne formy zajęć, a także na pozanaukową działalność studentów – generalnie ich rozwój w ramach I i II modelu kształcenia według Joyce'a. Z punktu widzenia organizacji procesu kształcenia natomiast, niezbędne wydaje się przeniesienie na grunt uczelni wyższych zasad i praktyki zarządzania wiedzą oraz technologiami, wypracowanych już przez przedsiębiorstwa.

6. Bibliografia

Wydawnictwa zwarte:

1. Doroszewicz S. i inni, Badania charakterystyki wymiarowej i jakości postrzegane przez studentów Studiów Niestacjonarnych SGH, Prace własne SGH finansowane z rezerwy Rektora, Warszawa 2007.
2. Doroszewicz S. i inni, Badania jakości kształcenia postrzeganego przez studentów Studiów Dziennych SGH, Prace własne SGH finansowane z rezerwy Rektora, Warszawa 2006.
3. Ewaluacja a jakość kształcenia w szkole wyższej, praca zbior. pod red. A. Brzezińskiej, J. Brzezińskiego, A. Eliaz, Wydawnictwo SWPS Academica, Warszawa 2003.

Czasopisma:

1. Adelstein J., Disconnecting knowledge from the knower: The knowledge worker as Icarus, „Equal Opportunities International”, Vol. 26, No. 8, 2007.
2. Akhter S. H., Globalization, expectations model of economic nationalism, and consumer behavior, „Journal of Consumer Marketing”, Vol. 24, No. 3, 2007.

3. Barth M., Godemann J., Rieckmann M., Stoltenberg U., Developing key competencies for sustainable development in higher education, „International Journal of Sustainability in Higher Education”, Vol. 8, No. 4, 2007.
4. Check-Teck Foo, Conceptual lessons on financial strategy following the US sub-prime crisis, „The Journal of Risk Finance”, Vol. 9, No. 3, 2008.
5. Hurn B. J., Ethics in international business, „Industrial and Commercial Training”, Vol. 40, No. 7, 2008.
6. Lenn M. P., Higher Education and the Global Marketplace: A Practical Guide to Sustaining Quality, „On the Horizon”, Vol. 8, No. 5, 2000.
7. Marren P., Iceberg ahead, „Journal of Business Strategy”, Vol. 30, No. 1, 2009.
8. Nesvetailova A., Palan R., A very North Atlantic credit crunch: Geopolitical implication of the global liquidity crisis, „Journal of International Affairs”, Fall/Winter 2008.
9. Olaniran B. A., Agnello M. F., Globalisation, educational hegemony and higher education, „Multicultural Education & Technology Journal”, Vol. 2, No. 2, 2008.
10. Peppas S. C., Diskin B. A., College courses in ethics: do they really make a difference?, „The International Journal of Educational Management”, Vol. 15, No. 7, 2001.
11. Rowley J., Is higher education ready for knowledge management?, „The International Journal of Educational Management”, Vol. 14, No. 7, 2000.
12. Selmer J., Waldstrom Ch., Work values of surviving and non-surviving managers during economic recession, „Career Development International”, Vol. 12, No. 5, 2007.
13. Stubbs W., Cocklin Ch., Teaching sustainability to business students: Shifting mindsets, „International Journal of Sustainability in Higher Education”, Vol. 9, No. 3, 2008.
14. Ukpere W. I., Slabbert A. D., A relationship between current globalization, unemployment, inequality and poverty, „International Journal of Social Economics”, Vol. 36, No. 1/2, 2009.
15. Vinten G., The Business School in the New Millenium, „The International Journal of Educational Management”, Vol. 14, No. 4, 2000.
16. van Weenen H., Towards a vision of a sustainable university, „International Journal of Sustainability in Higher Education”, Vol. 1, No. 1, 1997.
20. When global means nothing: How the once all-powerful global institutions lost control, „Strategic Direction”, Vol. 25, No. 2, 2009.
21. Woods M., Humprey Ch., Dowd K., Yu-Lin Liu, Crunch time for bank audits? Questions of practice and the scope for dialogue, „Managerial Auditing Journal”, Vol. 24, No. 2, 2009.

Summary

Carlos Jorge Lenczewski Martins, PhD

Selected Issues on the Settlement Risk of Bank Entities with Special Interest in Herstatt Risk

When studying materials on currency risk, in particular on settlement risk, one can come across the term *Herstatt Risk*. It is worth mentioning, however, that it is only one kind of risk or in other words, it is one of the three causes of the so called settlement risk. If the settlement risk is to be analysed from the theoretical perspective, it must be said that it consists of different factors each of which may on its own cause the settlement risk. This article discusses the idea of the settlement risk in currency transactions. The basic goal is to analyse the causes of settlement risk with special focus on the Herstatt risk. Additionally, the article sheds some light on selected practical and theoretical aspects connected with the settlement risk management as a general issue, not with the management of potential reasons, as for instance, credit risk because these subjects have already been dealt with by other research.

The present study consists of three parts. The first one introduces the theoretical aspects connected with settlement risk and locating this risk as credit risk or Herstatt risk within the general idea of settlement risk. The second chapter analyses approaches applied by different institutions aiming at the limitation or liquidation of settlement risk, including the Herstatt risk. Finally, the paper presents the summary of all the presented information on settlement risk, including the Herstatt risk.

Emil Ślązak

Significance of the SEPA Project in the Process of Creation of the Single Market of Payment Services of the European Union

The study aims at the thorough analysis of the major elements of the Single Euro Payment Area project with particular focus on the impact of new SEPA instruments on the level of effectiveness of the participants of the market of payment and settlement services in the European Union area. The author presents the idea and participants of the SEPA concept and then characterises individual payment instruments within the SEPA concept: transfer order, payment order and card payments pointing to the characteristic features against the background of the current solutions.

Arkadiusz Jędraszka

Present Level of Repayment of Polish Debt to Paris Club and London Club

The article is aimed at presenting the current level of Poland's public foreign debt to the Paris Club and the London Club. The statement itself that a given entity is in debt does not show the situation of the debtor. The presented debt is only part of the Polish foreign debt. At the moment a much higher level of indebtedness is found in treasury securities issued in foreign currencies on the foreign markets.

Michał Ziemięcki

Economic Transitions and GDP Growth in relations to the Standard of Living in India

In the last decades India has achieved an undeniable economic success. The reforms carried out consistently after 1991 made India one of the fastest developing countries. The article attempts to answer the question whether the transitions really contributed to the growth in the standard of living of the Indian people or resulted only in social inequalities strengthening the split between the poor and wealthy parts of society. The standard of living in India in relation to other countries remains relatively low. Social problems refer to a low level of health care and high level of illiteracy as well as the poverty threshold below which a considerable part of the Indian society is living. Despite the considerable progress in many areas made in the last years, a lot of problems remain unsolved. The rapid economic growth achieved in India recently creates proper conditions and chances so that the process of positive changes would not be hampered and bring further positive results in the future.

Arkadiusz Skrodzki

Selected bank products as a SME Growth Factor

The article shows that from among a variety of products offered by banks there are some that, thanks to their idea and suitable application, can contribute to the development of SMEs. SME financing is a particularly discernible problem because as a rule SMEs are not properly secured and belong to a high risk group. That is why most of the article refers to the products enabling financing SME development plans.

Among financial products directly or indirectly contributing to corporate development there are first of all revolving, current account or investment credits as well as European Union financing. On the other hand, among bank products not connected with corporate financing there are for instance internet banking systems, card products, collect accounts or payment order.

The article includes the discussion of the characteristics and opportunities to use the selected financial products to develop the SME activities.

Katarzyna Romanowska-Kucharska

Giving information to capital companies shareholders on the company during general meetings or board meetings and elsewhere as a result of equal treatment of interest groups/shareholders

The right to information on a public company is a right of every shareholder irrespective of the represented capital. The starting point of considerations undertaken in the article is the ruling of article 428 of Law: Code of Commercial Companies of 15 September 2000 (Journal of Laws no. 94, item 1037 with later amendments, the last one became effective on 3 August 2009) and article 429 of the same Law. It examines the right of a public company shareholder to the information at general shareholders' meetings and elsewhere as well as indirect information from the Supervisory Council meetings.

The right of shareholders to information reflects the equal treatment of interest groups/shareholders in the company. Informing shareholders serves the purpose of

protection of minority shareholders in public companies since majority shareholders as the dominating ones make use of a number of additional rights resulting from capital connections. Giving information to the shareholders is an elementary issue in relations management. Large corporation managers often have a dilemma whether or not to give information to shareholders. The legal regulations do not solve explicitly the problems connected with it. The flow of information depends on the experience and knowledge of managers. The right to information also protects the interest of boards as it sets the framework in which giving information is possible. Eventually, the importance of information reflects the equal treatment of shareholders. Furthermore, the management of information given to shareholders at their request becomes a universal challenge at the level of the highest professionalism requiring from managers simultaneous application of accumulated experience, thorough knowledge as well as universal intuition.

Katarzyna Marszałkiewicz

Issue Management in the light of Cultural Corporate Value. Theoretical and Practical Dimension

One of the concepts serving the purpose of effective response to the changes in the corporate environment, and thus increased decision efficiency is issue management. The major barrier hampering the efficient implementation and functioning of the issue management process is an unfavourable organisational culture. Its basic characteristic is not only resistance to changes, usually resulting from insufficient communicative openness but also from inability to properly define, understand and, what is most important, adequately apply dominant corporate values.

In this connection, the literature attempts to find methods to carry out a clear and practical interpretation of values (dominating and “imposed” by the environment), based first of all on effective communication whose most important indicator is the constructive feedback.

Marcin Maciąg

Globalisation and Financial Crisis of 2007–2008: Implications for the Quality of Teaching in Business Universities

The article attempts to determine the importance of the quality of teaching in business universities in the era of globalization. The graduates from these universities belong to the most influential people in economy and politics, and their decisions may have repercussions unprecedented in history for the masses of people. The study puts forward and substantiates the thesis that one of the causes of the 2007–2008 world financial crisis was the ethical conduct of business decision makers. It describes the idea of the quality of teaching and the method of its measurement and emphasises that it is essential to define different stakeholders’ expectations towards university graduates. The most important conclusion is the necessity of paying more attention to the ethical conduct in the educational process of economists and to their better preparation for the more and more rapid changes in the economy. It is suggested that the idea of sustained development is useful in the educational process as it focuses on anticipation and consideration of most extended and diversified social and environmental consequences of decisions made by an individual.