

**STUDIA I PRACE
KOLEGIUM
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**

ZESZYT NAUKOWY 104



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 Zukowski

Recenzenci

dr Piotr Czapiewski
dr hab. Sławomir Dorosiewicz, prof. SGH
dr hab. Marek Garbicz, prof. SGH
dr Marcin Mikołajczyk
dr hab. Bogdan Mróz, prof. SGH
dr Piotr Russel
prof. dr hab. Hanna Sochacka-Krysiak
prof. dr hab. Cezary Suszyński
dr Piotr Wachowiak
prof. dr hab. Maciej S. Wiatr

Redaktor

Krystyna Kawerska

Asystent techniczny

Marcin Jakubiak

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2010

ISSN 1234-8872

Nakład 270 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
Wyznaczanie profilu kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu K. S. Camerona i R. E. Quinna, na przykładzie urzędów gmin regionu świętokrzyskiego – wyniki badań ankietowych Michał Adam Leśniewski	9
Zastosowanie schematu arbitrażowego Nasha i rozwiązania egalitarnego w negocjacjach dotyczących opustów za przyspieszenie płatności Sławomir Kalinowski	24
Partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce w warunkach nowych regulacji prawnych Agnieszka Cenkier	39
Rola oceny ryzyka zawodowego w procesie zarządzania bezpieczeństwem Mariusz Nowak, Ryszard Nowak	50
CZĘŚĆ DRUGA	
ARTYKUŁY UCZESTNIKÓW STUDIÓW DOKTORANCKICH W KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW	61
Zarys wybranych stylów zarządzania w krajach „triady ekonomicznej” Adam Mamok	63
Cele właścicieli w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami w Polsce w latach 1999–2009 Paweł Jarzyński	73
Credit-ratingi a kryzys 2007–2009 Paweł Wieprzowski	92
<i>Social lending</i> jako alternatywne źródło pożyczek dla klientów indywidualnych Arkadiusz Jędraszka, Marcin Zatoń	108
Dzieła sztuki jako alternatywna klasa aktywów inwestycyjnych Piotr Kenar	116
Ekspansja marek odzieżowych na rynki zagraniczne w dobie globalizacji Natalia Matysiak, Barbara Szyke	124
Summary	141

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

Michał Adam Leśniewski
Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego
w Kielcach

Wyznaczanie profilu kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu K. S. Camerona i R. E. Quinna, na przykładzie urzędów gmin regionu świętokrzyskiego – wyniki badań ankietowych

1. Wprowadzenie

Kultura organizacyjna jest jednym z zasobów¹ organizacji kształtujących konkurencyjność organizacji (np. przedsiębiorstw, jednostek samorządu terytorialnego itp.). W piśmiennictwie polskim i zagranicznym istnieje wiele opracowań poświęconych badanej problematyce². Kultura organizacyjna stwarza możliwości wdrażania i realizacji w podmiotach (instytucjach) różnych zmian. Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja kultury organizacyjnej urzędów gmin³ regionu świętokrzyskiego, która stanowi punkt wyjścia w realizacji wielu działań prorozwojowych. Kultura jest składową każdej organizacji, w tym również urzędów gmin. Istnieje niezależnie od pracowników, a pracownicy mają jedynie wpływ na kształtowanie typu danej kultury. W zależności od zajmowanego stanowiska można mówić o większym lub mniejszym wpływie na kształt tej kultury. W badaniach został wykorzystany model Camerona i Quinna. Prezentowane wyniki pochodzą z badań naukowych przeprowadzonych w 2009 roku⁴.

2. Istota kultury organizacyjnej

Zrozumienie istoty kultury organizacyjnej różnych podmiotów, w tym również kultury organizacyjnej urzędów gmin, wymaga przytoczenia kilku definicji zwią-

¹ Kultura organizacyjna jest zasobem niematerialnym organizacji i istnieje obok takich zasobów, jak: zasoby rzeczowe, informacyjne, finansowe, ludzkie, środowisko naturalne.

² Zob. M. A. Leśniewski, Identyfikacja kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu K. S. Camerona i R. E. Quinna, na przykładzie mikroprzedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego – wyniki badań empirycznych, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” SGH, 96/2009.

³ Gminy – urzędy gmin były poddane badaniom.

⁴ Kultura organizacyjna gminy jako determinanta przedsiębiorczości i jej wpływ na rozwój regionalny (na przykładzie województwa świętokrzyskiego), w: Przedsiębiorczość a rozwój regionalny. Badania przeprowadzone w Katedrze Geografii Ekonomicznej Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w Warszawie pod kierunkiem profesora Kazimierza Kucińskiego.

zanych z poruszonym problemem. Kultura organizacyjna⁵ jest cechą organizacji zinstytucjonalizowanej, hierarchicznej, posiadającej swoiste systemy komunikacyjne oraz cechy analogiczne do kultury ogólnej, tzn. wartości, normy i zachowania, które są utrwalane i przekazywane przez pracowników. Wydaje się, że odmienność kultury organizacyjnej wynika z trzech podstawowych czynników: intensywności komunikacji, konieczności dostosowania się do regulaminów, procedur i norm prawnych oraz istnienia grup formalnych i hierarchii. Powodują one, że kultura organizacyjna daleko silniej wpływa na element behawioralny jednostki niż tzw. kultura ogólna. Zagadnienia związane z kulturą organizacyjną towarzyszą nauce organizacji i zarządzania właściwie od początku powstania tej dyscypliny wiedzy. Załączków badań dotyczących kultury organizacyjnej można poszukiwać już u M. Parker Follet, zajmującej się przywództwem, O. Sheldona, poruszającego kwestie etyki i sprawiedliwości społecznej, oraz Ch. I. Barnarda, który dostrzegł znaczenie grup nieformalnych oraz spójności celów organizacji i pracowników dla sprawnego funkcjonowania organizacji. Warto wspomnieć także H. Münsterberga, który jako pierwszy zastosował narzędzia psychologii do zwiększenia wydajności pracy. Zauważył on, że nie tylko warunki fizyczne wpływają na motywację pracownika, ale również wywieranie wpływu psychologicznego, który nazwał: *najlepszym, możliwym efektem*. Duży wkład w wiedzę o stosunkach międzyludzkich, co z kolei przekłada się na wiedzę o kulturze organizacyjnej, wnieśli badacze zajmujący się stosunkami przemysłowymi, w tym Elton Mayo, ze słynnym eksperymentem w Hawthorne⁶. Wraz ze swoimi współpracownikami wskazał on, jak wielki wpływ na wydajność ma społeczne środowisko pracy oraz normy i zachowania kształtowane przez nieformalne grupy robocze⁷. W końcu lat 60. XX wieku G. Hofstede zainteresował się różnicami kulturowymi i przeprowadził słynne badania ujawniające wpływ kultury narodowej na zarządzanie organizacjami. Kultura stała się „zaprogramowaniem umysłu” kształtowanym przez środowisko społeczne i doświadczenia życiowe, które jednostka zdobywa w rodzinie, w szkole, grupie rówieśniczej, miejscu pracy i miejscu zamieszkania⁸.

Koncepcja kultury organizacyjnej pojawiła się w artykule A. M. Pettrigrewa, O badaniach kultur organizacyjnych, w 1979 roku⁹. Termin kultura organizacyjna

⁵ Po raz pierwszy definicję kultury w stosunku do organizacji podał E. Jacques w 1951 roku.

⁶ Dokładny opis eksperymentu w: J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 59.

⁷ *Ibidem*, s. 57–60.

⁸ Zob. G. Hofstede, Kultury i organizacje, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

⁹ Z. Antczak, Relacja kultura organizacyjna a funkcja personalna. Rozważania systemowe, w: Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim, red., M. Juchnowicz, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 19–20; zob. A. M. Pettrigrew, O badaniach kultur organizacyjnych, „Administrative Science Quartely”, 1979, Nr 24.

został spopularyzowany przez książki T. E. Deala i A. A. Kenedy'ego, *Corporate Cultures* oraz T. J. Petersa i R. H. Watermana, *In Search of Excellence*¹⁰. Kultura organizacyjna jest wzorem podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę w toku rozwiązywania problemów jej zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, działających wystarczająco dobrze, aby uważano je za wartościowe, a przez to wpajane nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów¹¹. Kultura organizacyjna jest fenomenem grupowym podzielanym przez ludzi, którzy żyją lub żyli razem w tej samej zbiorowości społecznej, zaprogramowanym sposobem myślenia, mającym swoje odbicie w zachowaniach członków danej zbiorowości¹². Jest ona zarazem systemem wartości, sposobem myślenia, stylem zarządzania, paradygmatami i podejściem do kwestii rozwiązywania problemów¹³. Kultura dostarcza ludziom wielu istotnych informacji o świecie, a tym samym wpływa na to, jak postrzegają i oceniają samych siebie, organizację, do której należą, oraz otoczenie. Innymi słowy, kultura organizacji to rodzaj matrycy kształtującej wspólne poczucie znaczeń, pozwalające ludziom w podobny czy nawet jednakowy sposób rozumieć i interpretować konkretne wydarzenia, fakty, sytuacje¹⁴. Rozumienie pojęcia kultury organizacyjnej jest wieloznaczne, uwarunkowane funkcjonowaniem na pograniczu wielu dyscyplin naukowych. Definicje kultury organizacyjnej można usystematyzować między innymi ze względu na procesy:

- wyodrębniające kulturowe w organizacji (enumeratywne),
- wskazujące na ciągłość i kumulację dorobku kulturowego w organizacjach (historyczne),
- podkreślające rolę regulacyjną kultury organizacyjnej (normatywne),
- ukazujące psychologiczne mechanizmy rozwoju kultury organizacyjnej (psychologiczne),
- akcentujące systemowy charakter funkcjonowania kultury organizacyjnej (strukturalistyczne),
- z uwagi na ukazywanie kontekstu kultury w ogóle przy poszukiwaniu jej źródeł (genetyczne)¹⁵.

¹⁰ Z. Antczak, *Relacja kultura...*, *op. cit.*, s. 20.

¹¹ E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco-London 1986, s. 12.

¹² G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2002, s. 58.

¹³ K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 19.

¹⁴ K. Kostro, *Zagadnienia kulturowe w ekonomii*, „Gospodarka Narodowa”, SGH, 3/2009, s. 47; M. A. Leśniewski, *Identyfikacja kultur...*, *op. cit.*, s. 64.

¹⁵ Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 58; Z. Antczak, *Relacja kultura...*, *op. cit.*, s. 23.

Kultura organizacyjna jest kształtowana przez czynniki endo-¹⁶ i egzogeniczne¹⁷ według koncepcji analizy otoczenia organizacji¹⁸. Każda organizacja ma swoją specyfikę w różnych obszarach funkcjonowania (np. mają różne: produkty, usługi, struktury organizacyjne, zasoby ludzkie itp.). Jednym z elementów różnicujących podmioty¹⁹ jest kultura organizacyjna, która stanowi o możliwościach rozwoju danego podmiotu. Urzędy gmin, jako jednostki nadzorujące rozwój danego obszaru terytorialnego, mają swoją kulturę organizacyjną, która może być stymulantem bądź destymulantem działań prorozwojowych, w zależności od typu danej kultury. Typ kultury organizacyjnej urzędów gmin może decydować o możliwościach prowadzenia na jej terenie szeroko pojętych inwestycji przedsiębiorstw (lokalizacja działalności gospodarczej w danej gminie). Decydujący wpływ na kształtowanie kultury organizacyjnej urzędów gmin mają wójtowie, burmistrzowie, prezydenci miast, czyli najwyższy szczebel zarządzania. Obecnie urzędy gmin powinny stwarzać dogodne warunki dla inwestorów, mieszkańców gminy itp., a urzędnicy powinni pełnić funkcję doradców²⁰. Kultura organizacyjna stwarza określone warunki kształtowania zachowań pracowników urzędów gmin, które to zachowania wpływają na podejmowanie działań o charakterze rozwojowym. Identyfikacja kultury w organizacji może być przeprowadzona według różnych modeli. W niniejszym opracowaniu przyjęto model wartości konkurujących K. S. Camerona i R. E. Quinna.

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

Model wartości konkurujących, opracowany dla przedsiębiorstw, został wykorzystany do identyfikacji kultury organizacyjnej urzędów gmin. Model ten powstał w wyniku badań nad głównymi cechami efektywnych organizacji²¹. Badania te

¹⁶ Czynniki endogeniczne – struktura organizacyjna, zasoby organizacji.

¹⁷ Czynniki egzogeniczne – konkurenci, dostawcy, klienci, polityka państwa (polityka społeczno-gospodarcza).

¹⁸ Zob. R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

¹⁹ Podmioty – tu: organizacje.

²⁰ Funkcja doradcy urzędnika gminnego była jednym z wyników badań, które zostały przeprowadzone w województwach Polski Wschodniej w ramach projektu „Kompetentna gmina – wzmocnienie potencjału administracji samorządowej w zakresie Zarządzania Rozwojem Lokalnym”. Projekt realizowany jest w ramach Poddziałania 5.2.1 – Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013. Projekt realizowany jest przez Białostocką Fundację Kształcenia Kadr w Białymstoku. Autor artykułu jest współautorem maszynopisu książki pt. „Organizowanie w rozwoju lokalnym”. Wydanie książki datuje się na ostatni kwartał 2010 roku. Badania zostały ukończone w lutym 2010 roku. Projekt finansowany jest ze środków UE.

²¹ K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura...*, *op. cit.*, s. 39.

wymagały określenia kryteriów oceny, czyli odpowiedzi na pytania: co decyduje o tym, czy przedsiębiorstwo jest efektywne, czy też nie, jakie podstawowe czynniki określają skuteczność działania organizacji?²² A gdy twierzimy, że jakaś organizacja jest efektywna, jakie wskaźniki mamy na uwadze? John Campbell ze współpracownikami sporządzili listę 39 wskaźników, które – według niego – wyczerpują wszelkie możliwe kryteria efektywności organizacji. Lista tych wskaźników została przeanalizowana przez R. Quinna i J. Rohrbaugha pod kątem możliwości ich pogrupowania. Aż 39 wskaźników to zbyt wiele, by się nimi posługiwać w praktyce, toteż autorzy poszukali prostszego sposobu ustalenia podstawowych mierników efektywności²³. Wskaźniki te poddano analizie statystycznej i otrzymano dwa główne wymiary kultury organizacyjnej, które pozwoliły podzielić wskaźniki na cztery grupy (wymiaru)²⁴.

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

Drugi wymiar przedstawia składowe efektywności, które z jednej strony orientują się na sprawy wewnętrzne, integrację i jedność, a z drugiej strony są związane z orientacją na pozycję w otoczeniu, zróżnicowanie i rywalizację. To znaczy, że niektóre organizacje uważa się za efektywne, kiedy tworzą harmonijną całość, inne kiedy koncentrują się na współpracy lub współzawodnictwie z innymi²⁵. Na rysunku 1 przedstawiony jest model wartości konkurujących K. S. Camerona i R. E. Quinna. Podstawowe wartości (rysunek 1) są wzajemnie przeciwstawne albo ze sobą konkurują. Każdy wymiar charakteryzują dwie cechy stanowiące swoje przeciwieństwo, są to elastyczność kontra stabilność oraz orientacja na sprawy wewnętrzne kontra orientacja na pozycję w otoczeniu. Dlatego też te wymiary – osie tworzą strony, które stanowią swoje przeciwieństwa lub ze sobą konkurują. Na przykład lewa górna strona zawiera wartości kojarzone z koncentracją na sprawach wewnętrznych i z elastycznością, podczas, gdy dolna prawa strona zawiera wartości kojarzone z koncentracją na pozycji w otoczeniu i kontrolą. Od konkurujących czy przeciwstawnych wartości w każdej stronie pochodzi

²² *Ibidem.*

²³ *Ibidem.*

²⁴ *Ibidem*, s. 39, 133.

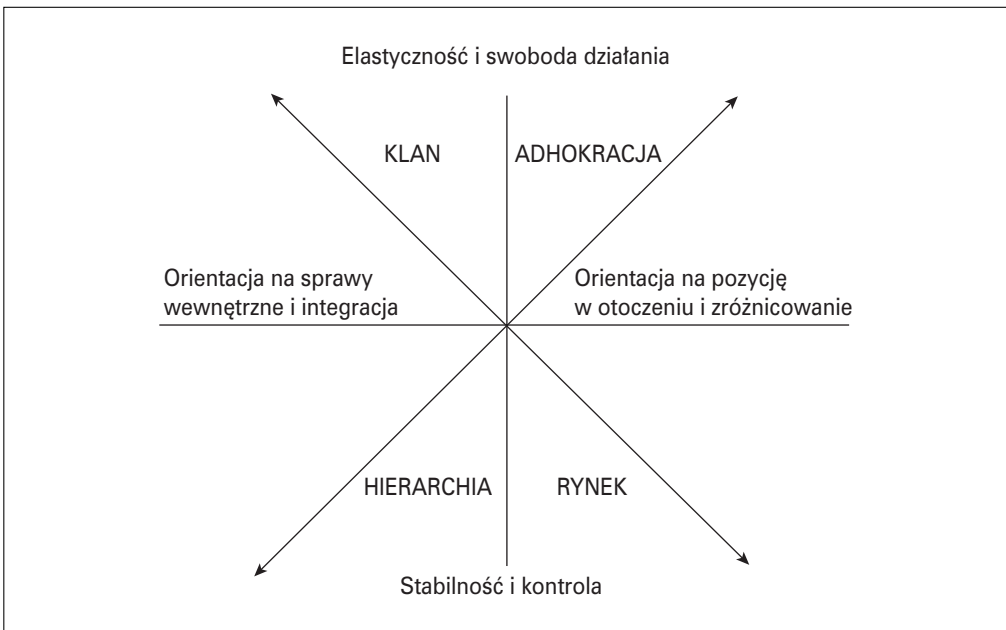
²⁵ *Ibidem.*

nazwa modelu wartości konkurujących²⁶. Każda część wykresu otrzymała swoją nazwę, oddając najbardziej charakterystyczne cechy organizacji: klan, adhokracja, hierarchia i rynek. Model ten w sposób przejrzysty identyfikuje kulturę organizacyjną i zwraca uwagę na te wymiary, które charakteryzują daną organizację. Przykładem organizacji jest urząd gminy, który w konwencji prezentowanego modelu może koncentrować się na sprawach wewnętrznych lub zewnętrznych (otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne organizacji). Istota funkcjonowania urzędów gmin musi się opierać na zachowaniu równowagi między orientacją na sprawy wewnętrzne a orientacją na pozycję w otoczeniu zewnętrznym. Takie zachowanie równowagi daje możliwość pełnego rozwoju.

K. S. Cameron i R. E. Quinn przedstawili kulturę organizacyjną w postaci modelu wartości konkurujących obejmującego²⁷:

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

Rysunek 1. Model wartości konkurujących



Źródło: K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, *op. cit.*, s. 40; M. A. Leśniewski, *Identyfikacja kultur...*, *op. cit.*, s. 67.

²⁶ *Ibidem*, s. 40–41.

²⁷ *Ibidem*, s. 36.

Za jednego z pierwszych twórców **kultury hierarchii** można uznać Maxa Webera, który wyznaczył 7 cech charakteryzujących biurokrację:

- 1) respektowanie zasad;
- 2) specjalizację;
- 3) merytokrację;
- 4) hierarchię;
- 5) odrębną własność;
- 6) bezosobowość oraz
- 7) odpowiedzialność²⁸.

Organizacja o takiej kulturze jest sformalizowana i zhierarchizowana. Ludzie pracują według ustalonych reguł. Sprawni przywódcy są dobrymi koordynatorami i organizatorami. Długofalowo organizacja dąży do trwałości, przewidywalności i efektywności. Przepisy i zasady ujęte w regulaminy są dla organizacji gwarancją zachowania spójności. Przywódcy szczerą się, że są dobrymi koordynatorami i organizatorami, nastawionymi na efektywność. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie organizacji. Spójność zapewniają jej formalne przepisy i regulaminy. W dłuższej perspektywie chodzi o stabilność, wydajność i prace bez zakłóceń. Miarą sukcesu są: dotrzymywanie harmonogramów i niskie koszty. Zarządzanie pracownikami skupia się na bezpieczeństwie zatrudnienia, zapewnieniu stałości i przewidywalności²⁹.

Kultura rynku odnosi się do organizacji, która sama funkcjonuje jak rynek³⁰. Znacznie bardziej koncentruje się ona na sprawach zewnętrznych, na zdobyciu i utrzymaniu dobrej pozycji w otoczeniu, niż na sprawach wewnętrznych. Kultura rynku opiera się na założeniu, że otoczenie jest nieprzyjazne, a nawet wrogie, klienci są wybredni, przywiązują dużą wagę do tego, ile dostają za swoje pieniądze, przedsiębiorstwo musi umacniać swoją pozycję konkurencyjną, a głównym zadaniem kierownictwa jest dbanie o wydajność, wyniki i zyski. Wzrost wydajności i zyskowności osiąga się, mając jasny cel i agresywną strategię. Gwarancją spójności organizacji jest chęć zwyciężenia. Dla organizacji liczą się przede wszystkim wyniki, główną troską jest realizacja zadań. Ludzie są bardzo ambitni i nastawieni na osiągnięcie celów. Przywódca jest nadzorcą nastawionym na konkurencyjność i produkcję³¹.

²⁸ *Ibidem*, s. 41; zob. M. Weber, *The theory of social and economic organisation*, Free Press, New York 1947.

²⁹ K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura...*, *op. cit.*, s. 41–42, 64.

³⁰ *Ibidem*, s. 43.

³¹ *Ibidem*, s. 44, 64.

Organizacja o **kulturze klanu** jest organizacją rodzinną. Dominują tu wspólnie wyznawane wartości i wspólne cele, istnieje spójność oraz wysoki stopień uczestnictwa i duże poczucie wspólnoty. Przepisy i procedury, a także nastawienie na zysk, zastąpiono tu pracą zespołową, dążeniem do zwiększania zaangażowania ludzi i poczuciem odpowiedzialności firmy za pracowników. Podstawowym założeniem kultury klanu jest to, że środowiskiem organizacji najlepiej zarządzać przez pracę zespołową i rozwój pracowników. Klientów powinno się traktować jak partnerów, organizacja musi stwarzać przyjazną atmosferę pracy, a głównym zadaniem kierownictwa jest przekazywanie uprawnień pracownikom i zachęcanie ich do postawy uczestnictwa, zaangażowania i lojalności³².

Cechą **kultury adhokracji** jest popieranie zdolności przystosowania się, elastyczności i kreatywności w sytuacji zdominowanej przez niepewność, niejednoznaczność i nadmiar informacji. Organizacja o takiej kulturze jest dynamiczna, przedsiębiorcza i kreatywna. Władza przekazywana jest sobie wzajemnie przez ludzi lub grupy zadaniowe w zależności od tego, jaki problem jest w danej chwili rozwiązywany. Ludzie pracujący w tej organizacji chętnie ryzykują. Przywódca jest wizjonerem, innowatorem i ryzykantem. Gwarancją zapewnienia spójności jest chęć eksperymentowania i innowacyjność. Nacisk kładzie się głównie na gotowość do zmian i stawania czoła nowym wyzwaniom. Organizacja w dłuższej perspektywie przywiązuje dużą wagę do szybkiego wzrostu i zdobywania nowych zasobów. W organizacji króluje dynamika, przedsiębiorczość i kreatywność. Przywódcy są uważani za innowatorów i wizjonerów. Tym, co zapewnia spójność organizacji, jest chęć eksperymentowania i wprowadzenia nowości³³.

Model Camerona i Quinna został zastosowany w celu zidentyfikowania kultury organizacyjnej urzędów gmin regionu świętokrzyskiego. Określony typ kultury organizacyjnej kształtuje obraz działań realizowanych w urzędach gmin. Kultura hierarchii stwarza dystans między pracownikami urzędów gmin i trudno jest w takiej kulturze mówić o szybkości zachodzących zmian. Kultura ta nie stwarza podstaw do prowadzenia działań o charakterze rozwojowym. Kultura hierarchii może istnieć w organizacjach nie mających konkurentów. Pozostałe kultury w modelu Camerona i Quinna (ryнку, adhokracji, klanu) są odpowiednie do prowadzenia dynamiki zmian w urzędach gmin i stwarzają możliwości podejmowania różnych działań prorozwojowych. Urzędy gmin dążą do pozyskiwania

³² *Ibidem*, s. 45, 64.

³³ *Ibidem*, s. 49, 64.

szeroko pojętych inwestorów i dlatego typ kultury winien być skierowany na kulturę klanu, rynku, adhokracji lub kulturę będącą kombinacją prezentowanych kultur.

4. Identyfikacja kultury organizacyjnej urzędów gmin regionu³⁴ świętokrzyskiego – wyniki badań³⁵

Celem badań była identyfikacja kultur organizacyjnych urzędów gmin. Identyfikacja kultury organizacyjnej daje możliwość określenia, czy dany urząd gminy zorientowany jest na kształtowanie pozycji w otoczeniu zewnętrznym jednostki samorządu terytorialnego, koncentracji na sprawach wewnętrznych, rozwoju swobody i elastyczności działania oraz, czy istnieje stabilność i kontrola w urzędzie gminy. Próbę badawczą stanowiły 102 urzędy gmin, reprezentujące obszary terytorialne z województwa świętokrzyskiego. Większość zbadanych jednostek to gminy wiejskie (69% badanych gmin), gminy miejsko-wiejskie (26% badanych gmin) oraz gminy miejskie (5% badanych gmin).

W badaniu uczestniczyli wójtowie/burmistrzowie/prezydenci lub ich zastępcy. Analizowane gminy zostały zbadane w zakresie identyfikacji stanu obecnej kultury organizacji kwestionariuszem według K. S. Camerona i R. E. Quinna³⁶. Badania te miały wykazać, jaki typ kultury organizacji istnieje w poszczególnych urzędach gmin. Wyniki identyfikacji kultury organizacyjnej zostały „uśrednione” dla wszystkich badanych urzędów gmin³⁷. Identyfikacja kultury organizacyjnej w prezentowanym modelu jest oparta na udzieleniu odpowiedzi na pytania zawarte w poniższych tabelach. Treść tych pytań została opracowana przez K. S. Camerona i R. E. Quinna³⁸. Udzielenie odpowiedzi na te pytania stanowi podstawę identyfikacji kultury organizacyjnej. Tabele 1–6 przedstawiają odpowiedzi uzyskane w wyniku badań ankietowych.

³⁴ Region administracyjny (województwo).

³⁵ Na podstawie badań przeprowadzonych w Katedrze Geografii Ekonomicznej Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w Warszawie: M. A. Leśniewski, *Kultura organizacyjna gminy...*, *op. cit.*, s. 26. Raport z badań.

³⁶ Kwestionariusz składa się z sześciu pytań umożliwiających zidentyfikowanie typu kultury organizacyjnej.

³⁷ Schemat obliczeń został przyjęty według: K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura...*, *op. cit.*, s. 34–35.

³⁸ *Ibidem*, s. 30–31.

Tabela 1. Ogólna charakterystyka badanych urzędów gmin pod kątem kultury organizacyjnej (w %)

1. Gmina jest miejscem spotkania osobistego. Przypomina wielką rodzinę	43,40
2. Dominującymi cechami gmin są energia i przedsiębiorczość, ludzie chętnie ryzykują	12,80
3. W gminie liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest najlepsze wykonanie zadań	29,30
4. W gminie obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co robią ludzie, zazwyczaj rządzą formalne procedury	14,50

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w Katedrze Geografii Ekonomicznej Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w Warszawie: M. A. Leśniewski, *Kultura organizacyjna...*, *op. cit.*, s. 23; M. A. Leśniewski, *Identyfikacja kultur...*, *op. cit.*, s. 70–71; K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, *op. cit.*, s. 30.

Tabela 2. Przywództwo w badanych urzędach gmin (w %)

1. Przywództwo w gminie powszechnie utożsamia się ze służeniem radą i pomocą oraz roztaczaniem opieki	26,50
2. Przywództwo w gminie powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością, nowatorstwem i podejmowaniem ryzyka	18,47
3. Przywództwo w gminie powszechnie utożsamia się ze stanowczością, ekspansywnością, orientacją na wyniki	19,66
4. Przywództwo w gminie powszechnie utożsamia się z koordynowaniem, sprawnym organizowaniem, stwarzaniem harmonijnych warunków do osiągnięcia dobrych wyników	35,37

Źródło: jak w tabeli 1.

Tabela 3. Styl zarządzania w badanych urzędach gmin (w %)

1. W gminie preferuje się pracę zespołową, dąży do powszechnej zgody i uczestnictwa	46,65
2. W gminie preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, innowacyjność, swobodę i oryginalność	16,25
3. W gminie preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia	18,95
4. W gminie preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie, przewidywalność i niezmiennosc stosunków	18,15

Źródło: jak w tabeli 1.

Tabela 4. Spójność w badanych urządach gmin (w %)

1. Spójność gminy jest zapewniona przez lojalność i wzajemne zaufanie	37,20
2. Spójność gminy jest zapewniona przez zaangażowanie w innowacje i rozwój. Kładzie się nacisk na szukanie nowych dróg	21,80
3. Spójność gminy jest zapewniona przez nacisk na wyniki i osiąganie celów. Powszechnymi motywami działania są ekspansywność i chęć zwyciężenia	17,47
4. Spójność gminy jest zapewniona przez formalne zasady i regulaminy. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie	23,53

Źródło: jak w tabeli 1.

Tabela 5. Największy nacisk w badanych urządach gmin (w %)

1. W gminie kładzie się nacisk na rozwój osobisty. Obserwuje się duże zaufanie	39,91
2. W gminie kładzie się nacisk na zdobywanie nowych zasobów i podejmowanie nowych wyzwań	25,85
3. W gminie kładzie się nacisk na działania konkurencyjne i wyniki	16,18
4. W gminie kładzie się nacisk na trwałość i niezmienność	18,06

Źródło: jak w tabeli 1.

Tabela 6. Miary sukcesu w badanych urządach gmin (w %)

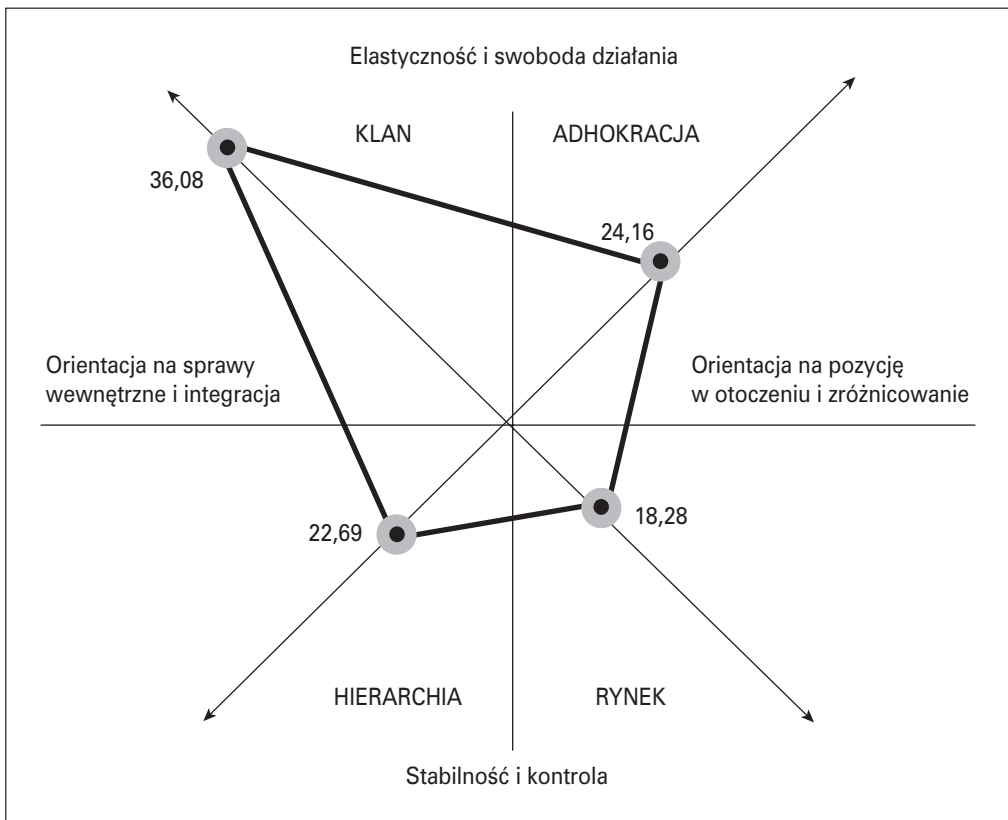
1. Za miarę sukcesu uważa się rozwój zasobów ludzkich, pracę zespołową	46,33
2. Za miarę sukcesu uważa się wytwarzanie najbardziej oryginalnych i nowatorskich rozwiązań oraz osiągnięcie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności	19,40
3. Za miarę sukcesu uważa się wygraną na rynku i pokonywanie konkurentów. Najważniejsze jest osiągnięcie pozycji lidera na rynku	15,77
4. Za miarę sukcesu uważa się sprawność działania	18,50

Źródło: jak w tabeli 1.

Dane przedstawione w powyższych tabelach wskazują, że badane urzędy gmin wykazują troskę o pracownika oraz ceniona jest rzetelność w wykonywaniu powierzonych obowiązków. Rozwijane jest w gminach przywództwo, jako: koordynowanie, sprawne organizowanie, stwarzanie harmonijnych warunków osiągania rezultatów. Przywództwo jest także orientowane na kształtowanie postaw przedsiębiorczych. Pracownicy urzędów gmin chętnie preferują pracę zespołową oraz są pozytywnie nastawieni do wspólnego pomagania sobie w rozwiązywaniu różnych problemów. Badania wykazały, że w gminach ceni się bardzo zaufanie będące podstawą pracy zespołowej. Spójność gminy jest zapewniona przez formalne zasady oraz regulaminy. Gminy cenią sobie rozwój zawodowy pracowników oraz zdobywanie nowych zasobów i podejmowanie różnych wyzwań, dostrzegają też

znaczenie rozwoju zasobów ludzkich, starają się aktywnie kształtować pozycję konkurencyjną względem innych gmin. Rysunek 2 przedstawia „uśredniony” profil kultury organizacyjnej gmin regionu świętokrzyskiego.

Rysunek 2. Profil kultury organizacyjnej urzędów gmin regionu świętokrzyskiego



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w Katedrze Geografii Ekonomicznej Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w Warszawie; M. A. Leśniewski, *Kultura organizacyjna...*, *op. cit.*, s. 37. Raport z badań; K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna...*, *op. cit.*, s. 30.

Badania ankietowe urzędów gmin regionu świętokrzyskiego pokazały, że gminy mają kulturę klanu. Pozostałe typy kultury organizacyjnej, według modelu Camerona i Quinna, reprezentują następujące wartości: kulturę adhokracji, kulturę rynku i kulturę hierarchii. Różnica między typami kultury organizacyjnej nie jest jednak zdecydowana. Można, mimo to, stwierdzić, że urzędy gmin regionu świętokrzyskiego wykazują kulturę organizacyjną typu klanu. Różnica między tymi kulturami nie jest wszakże tak duża, by można było mówić o typowej kulturze

klanu. Można raczej stwierdzić, że mamy tu do czynienia ze **zróżnicowaną kulturą organizacyjną klanu**. Kultura ta charakteryzuje się wszystkimi cechami typowej kultury klanu i pewnymi cechami kultury adhokracji, rynku i hierarchii. Występująca w urzędach gmin województwa świętokrzyskiego zróżnicowana kultura organizacyjna klanu ma, w świetle przeprowadzonych badań, następujące cechy³⁹:

- urząd gminy jest miejscem spotkania osobistego (przypomina wielką rodzinę),
- istnieje klimat przedsiębiorczości w urzędzie gmin,
- gmina orientuje się na wykonywanie swoich zadań,
- pracownicy zdają sobie sprawę, że podlegają hierarchii w gminie,
- przywództwo w gminie utożsamia się powszechnie ze służeniem, radą i pomocą oraz roztaczaniem opieki nad pracownikami, a także stwarzaniem warunków do rzetelnego wykonywania swoich zadań,
- w gminie preferuje się pracę zespołową i dąży się do zgody i uczestnictwa,
- istnieje konkurencja między pracownikami gmin,
- tworzona jest spójność w gminie, która jest zapewniona przez lojalność i wzajemne zaufanie oraz istnieje także spójność kształtowana przez formalne zasady i regulaminy. Cenione jest sprawne funkcjonowanie gminy,
- w gminach kładzie się nacisk na rozwój osobisty, zdobywanie nowych zasobów, uczestniczenie w działaniach konkurencyjnych z innymi gminami,
- miarą sukcesu gmin jest rozwój zasobów ludzkich, pracy zespołowej,
- sukcesem jest sprawność działania.

Prezentowane cechy odzwierciedlają istotę zróżnicowanej kultury organizacyjnej klanu. Klasyczna kultura klanu silnie orientuje się na sprawy wewnętrzne urzędów gmin oraz daje elastyczność i swobodę działania pracownikom. Zróżnicowana kultura organizacyjna klanu posiada wszystko to co kultura klanu oraz częściowo orientuje się na otoczenie zewnętrzne (np. pozycja na rynku); istnieje też kontrola działań pracowników.

5. Podsumowanie

Badane urzędy gmin regionu świętokrzyskiego mają zróżnicowaną kulturę organizacyjną klanu, przy wykorzystaniu modelu Camerona i Quinna. Zróżnicowanie to może wynikać np. z kształtowania się określonego typu kultury. Organizacje te

³⁹ Opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w Katedrze Geografii Ekonomicznej Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w Warszawie: M. A. Leśniewski, *Kultura organizacyjna...*, *op. cit.*, s. 35–37. Raport z badań.

są ukierunkowane na wiele elementów charakteryzujących dany typ kultury organizacyjnej. Przebadane urzędy gmin wykazują duże zainteresowanie tworzeniem swojej kultury organizacyjnej. Badaniu zostały poddane wszystkie urzędy gmin (102 gminy – stan na 22 lutego 2010 roku). Znajomość typu kultury organizacyjnej stanowi szeroką podstawę do implementowania wszelakich zmian mających na celu usprawnienie funkcjonowania organizacji (np. urzędów gmin). Identyfikacja typu kultury organizacyjnej daje możliwości realizowania różnych zmian w jednostce. Zmiana jest nieodłącznym elementem kształtowania rozwoju danej organizacji. Znajomość kultury organizacyjnej umożliwia dobór pracowników odpowiednich dla organizacji (np. urzędów gmin).

6. Bibliografia

1. Antczak Z., Relacja kultura organizacyjna a funkcja personalna. Rozważania systemowe, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red., M. Juchnowicz, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009.
2. Cameron K. S., Quinn R. E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
3. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
4. Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2002.
5. Hofstede G., *Kultury i organizacje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
6. Kostro K., Zagadnienia kulturowe w ekonomii, „*Gospodarka Narodowa*” 3/2009, SGH.
7. Leśniewski M. A., Identyfikacja kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu K. S. Camerona i R. E. Quinna, na przykładzie mikroprzedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego, wyniki badań empirycznych, „*Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*” SGH, 96/2009.
8. Leśniewski M. A., Kultura organizacyjna gminy jako determinanta przedsiębiorczości i jej wpływ na rozwój regionalny (na przykładzie województwa świętokrzyskiego), w: *Przedsiębiorczość a rozwój regionalny, badania statutowe Nr 01/S/0006/09 pod kierunkiem prof. K. Kucińskiego*. Badania przeprowadzone w Katedrze Geografii Ekonomicznej Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w Warszawie. Raport z badań.
9. Pettrigrew A. M., O badaniach kultur organizacyjnych, „*Administrative Science Quartely*”, 1979, Nr 24.
10. Projekt „Kompetentna gmina – wzmocnienie potencjału administracji samorządowej w zakresie Zarządzania Rozwojem Lokalnym”. Projekt realizowany

jest w ramach Poddziałania 5.2.1 – Modernizacja zarządzania w administracji samorządowej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013. Projekt realizowany jest przez Białostocką Fundację Kształcenia Kadr w Białymstoku.

11. Schein E. H., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco–London 1986.
12. Stoner J. A. F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
13. Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
14. Weber M., *The theory of social and economic organisation*, Free Press, New York 1947.

Zastosowanie schematu arbitrażowego Nasha i rozwiązania egalitarnego w negocjacjach dotyczących opustów za przyspieszenie płatności

1. Wprowadzenie

Podmioty gospodarcze bardzo często spotykają się z sytuacją, w której stają przed alternatywą kooperacji, zawarcia porozumienia lub wyboru opcji konkurencyjnej, ewentualnie zaniechania porozumienia. Na przykład, przedsiębiorstwa w duopolu mogą się porozumieć co do podziału rynku albo konkurować w walce o udział w nim. W podobnej sytuacji są pracodawcy i związki zawodowe, które mogą się porozumieć co do wysokości płac albo wybrać konfrontację. Również państwa mogą się porozumieć, lub nie, w kwestii stawek celnych¹. Innym przykładem są negocjacje dotyczące opustów za przyspieszenie płatności w rozliczeniach między sprzedającym i kupującym.

Celem niniejszego artykułu jest sprawdzenie, czy wymieniona sytuacja negocjacyjna jest grą kooperacyjną, w której mogą znaleźć zastosowanie alternatywne propozycje porozumień. Te propozycje to schemat arbitrażowy Nasha² i rozwiązanie egalitarne. Dodatkowo analizie zostaną poddane różnice między wskazaniem analizowanych propozycji rozwiązań kooperacyjnych.

Opracowanie to ma charakter interdyscyplinarny. Łączy bowiem problemy z zakresu zarządzania finansami przedsiębiorstw z propozycjami jakie niesie teoria gier kooperacyjnych. Treść artykułu mieści się w nurcie ekonomii normatywnej.

2. Schemat arbitrażowy Nasha

Dwupodmiotowa sytuacja negocjacyjna została zdefiniowana w klasycznym artykule Nasha jako: *możliwość współpracy dla wspólnych korzyści na więcej niż jeden sposób. W prostszej wersji jako stan, w którym żadna decyzja podjęta przez jeden*

¹ Na te przykłady i inne powołał się John Nash, pisząc swój kanoniczny artykuł z propozycją rozwiązania w grach kooperacyjnych, zob. J. F. Nash, The Bargaining Problem, „Econometrica”, 18, 1950, s. 155–162.

² Harsanyi dowiódł, że rozwiązanie kooperacyjne Nasha daje tożsamo wskazanie co model negocjacyjny Zeuthena, zob. J. C. Harsanyi, Approaches to the Bargaining Problem Before and After the Theory of Games, „Econometrica”, 24, 1956, s. 144–157.

z podmiotów bez zgody partnera nie może wpłynąć na korzyści tego drugiego³. Jako przykłady takich sytuacji Nash podaje monopol bilateralny, duopol, negocjacje placowe między pracodawcami i związkami zawodowymi oraz negocjacje handlowe między państwami.

Logika schematu arbitrażowego opiera się na wielu założeniach, których spełnienie umożliwia konstrukcję modelu sytuacji negocjacyjnej. Po pierwsze, należy przeprowadzić charakterystykę podmiotów w niej uczestniczących. Są one racjonalne, mają zdefiniowane funkcje użyteczności osiąganych korzyści, identyczne zdolności negocjacyjne oraz pełną informację o parametrach wyborów dokonywanych przez partnerów. Druga grupa założeń dotyczy zbioru rozwiązań (S) stanowiących pary korzyści każdej ze stron, osiągane w zależności od podejmowanych przez nie decyzji. Według Nasha musi on być zwarty i wypukły⁴. Zwartość sprawia, że zbiór rozwiązań jest ograniczony i można go zamknąć w odpowiednio dużym kwadracie przestrzeni euklidesowej. To implikuje, że każda ciągła funkcja użyteczności korzyści jednego podmiotu zakłada maksymalną wartość zbioru dla danej użyteczności drugiego podmiotu. Wypukłość zbioru rozwiązań sprawia, że dla danego rozwiązania można znaleźć alternatywę zwiększającą korzyść co najmniej jednego podmiotu, bez zmniejszania korzyści drugiego, tylko w obrębie tego zbioru. Nigdy przez znalezienie rozwiązania będącego efektem odpowiedniego mieszania strategii.

Ważnym punktem zbioru rozwiązań jest sytuacja braku współpracy między podmiotami. Funkcje użyteczności korzyści w tym punkcie przybierają wartość zero. Przyrosty korzyści uzyskane przez podmioty dzięki współpracy będą za punkt odniesienia miały tę właśnie sytuację. Innymi słowy punkt odniesienia jest rozwiązaniem niekooperacyjnym, do którego podmioty mogą powrócić w wypadku niepowodzenia negocjacji. Ustalenie zerowych współrzędnych punktu odniesienia jest możliwe dzięki założeniu o możliwości liniowej transformacji zbioru rozwiązań, która nie będzie miała wpływu na wybór rozwiązania arbitrażowego.

Nash twierdził, że w zbiorze rozwiązań istnieje jedno, które każdemu podmiotowi przynosi korzyści jakich oczekuje. Można zatem przyjąć, że racjonalne podmioty zgodzą się właśnie na to lub ekwiwalentne rozwiązanie. Istnieje punkt, który nazwiemy rozwiązaniem arbitrażowym ($c(S)$), należący do zbioru rozwiązań dostępnych i traktowanych przez podmioty jako obopólnie korzystne. Znajdując warunki charakteryzujące rozwiązanie arbitrażowe, Nash wyznaczył prostą metodę jego wyznaczania.

³ J. F. Nash, *The Bargaining Problem...*, *op. cit.*, s. 155–162.

⁴ *Ibidem*, s. 158.

Pierwszy warunek jest wyrazem założenia o racjonalności podmiotów. Jeśli istnieje rozwiązanie α w zbiorze S takie, że jest w nim inne, β o własności $u_1(\beta) > u_1(\alpha)$ i $u_2(\beta) > u_2(\alpha)$ to $\alpha \neq c(S)$. Ten warunek odzwierciedla dążenie racjonalnych podmiotów do maksymalizacji użyteczności w ramach uzgodnionego rozwiązania arbitrażowego. Ponadto ogranicza on poszukiwania rozwiązania arbitrażowego do takiego podzbioru S , w którym wszystkie punkty spełniają kryterium optymalności Pareto. W sensie geometrycznym rozwiązania arbitrażowego należy szukać na prawym, górnym brzegu zbioru S .

Drugi warunek dotyczy niezależności od alternatyw niezwiązanych. Jeśli zbiór T zawiera zbiór S i $c(T)$ należy do S , to $c(T) = c(S)$. Jeśli rozwiązanie arbitrażowe wyznaczone jest dla większego zbioru T i należy do mniejszego zbioru S , który się w T całkowicie zawiera, to jest jednocześnie rozwiązaniem arbitrażowym dla zbioru mniejszego. Spośród wszystkich warunków ten właśnie wydaje się najbardziej zaskakujący. Pozostałe są naturalną konsekwencją przyjmowanych założeń. Nash uzasadniał włączenie tego warunku, twierząc, że jeśli $c(S)$ jest rozwiązaniem arbitrażowym dla większego zbioru T , to usunięcie z niego niektórych rozwiązań uznanych za nieosiągalne (powstaje zbiór S) nie prowadzi do zmiany wskazania.

Warunek o niezależności od alternatyw niezwiązanych budził największe kontrowersje. Przykłady kwestionujące jego zasadność przedstawiają: Straffin, Raiffa oraz Kalai i Smorodinsky⁵. Krytyka warunków rozwiązania arbitrażowego Nasha zaprowadziła tych ostatnich do sformułowania własnego, alternatywnego schematu.

Trzeci warunek dotyczy symetrii zbioru S . Jeśli zawiera on punkt o współrzędnych (a, b) to zawiera również punkt (b, a) . Jeśli S jest symetryczny i funkcje u_1 i u_2 odzwierciedlają tę symetryczność, punkt $c(S)$ ma identyczne współrzędne dla każdego z graczy (a, a) . Innymi słowy, leży na linii $u_1 = u_2$. Ten warunek jest wyrazem równego potencjału i umiejętności negocjacyjnych obydwu podmiotów.

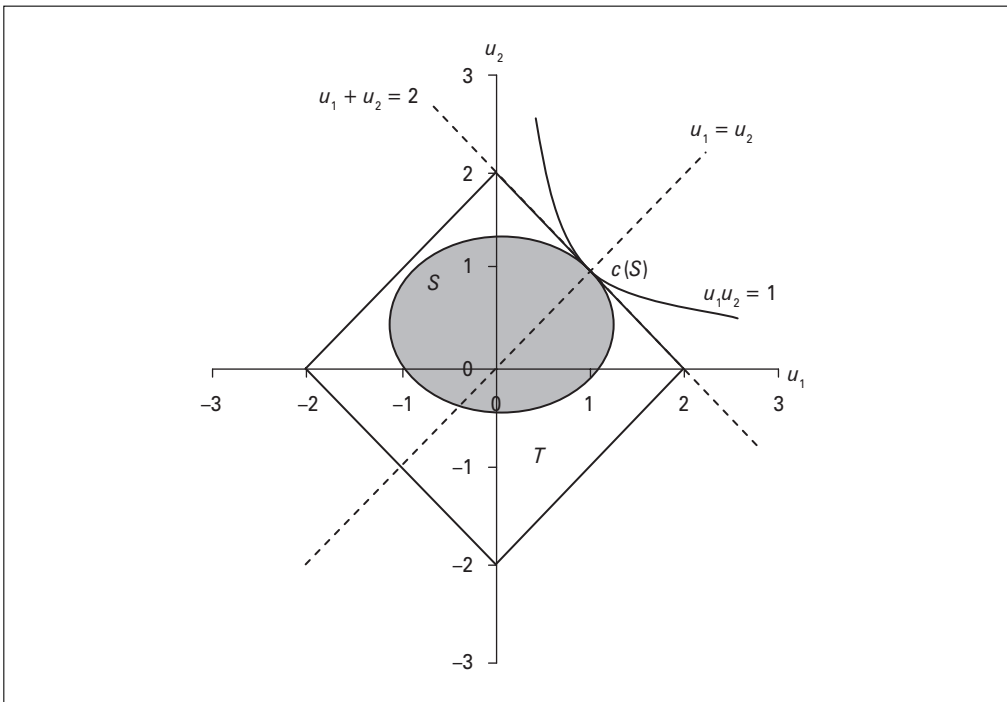
Wykorzystując założenia oraz trzy sformułowane według nich warunki, Nash udowodnił, że jedynym kryterium wyznaczenia punktu $c(S)$ jest maksymalizacja iloczynu $u_1 u_2$ w pierwszej ćwiartce układu współrzędnych. Zwartość zbioru S gwarantuje, że taki punkt istnieje, jego wypukłość sprawia, iż jest on jedyny.

Wyznaczone przez Nasha kryterium spełnia założenie o niezależności od przekształceń liniowych. Jeśli punkt odniesienia, punkt $c(S)$ i wszystkie pozostałe

⁵ P. D. Straffin, *Teoria gier*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001, s. 136; R. D. Luce, H. Raiffa, *Gry i decyzje*, PWN, Warszawa 1964, s. 125–131; E. Kalai, M. Smorodinsky, *Other Solutions to Nash's Bargaining Problem*, „Econometrica”, 43, 1975, s. 513–518. Propozycja Kalaia i Smorodinsky'ego w przypadku zbioru negocjacyjnego w postaci linii prostej daje to samo wskazanie co schemat arbitrażowy Nasha. Z tego powodu nie testowano jego wskazań w tym artykule.

punkty zbioru pomnożymy przez dodatnią stałą, to wszystkie iloczyny odległości między punktami przemnożą się przez kwadrat tej stałej i ten, który był maksymalny, nadal pozostanie maksymalny. Załóżmy, że punkt odniesienia ma współrzędne (u_{10}, u_{20}) . Jeśli ich wartości odejmiemy od odpowiednich współrzędnych wszystkich punktów zbioru S , to punkt odniesienia znajdzie się na początku układu współrzędnych. Następnie wszystkie użyteczności rozwiązań graczy pomnożymy przez dodatnie stałe tak, aby punkt $c(S)$ miał współrzędne $(1,1)$. Ze względu na maksymalizujące własności punktu $c(S)$, żaden punkt zbioru S nie może leżeć powyżej dodatniej gałęzi hiperboli $u_1 u_2 = 1$. Ponieważ gałąź ta jest wklęsła, a zbiór S wypukły, nie może on wykraczać ponad styczną do hiperboli w punkcie $(1,1)$ o równaniu $u_1 + u_2 = 2$. Zbudujmy kwadrat obrazujący zbiór T , który zawiera w sobie S , jest symetryczny względem osi $u_1 = u_2$, a jeden z jego boków zawiera się w prostej $u_1 + u_2 = 2$. Zgodnie z pierwszym i trzecim warunkiem $c(S)$ jest rozwiązaniem arbitrażowym dla zbioru T . Zgodnie z warunkiem drugim jest to jednocześnie rozwiązaniem arbitrażowym dla zbioru S .

Rysunek 1. Dowód unikatowości schematu arbitrażowego Nasha



Źródło: J. F. Nash, *The Bargaining Problem...*, *op. cit.*, s. 155–162.

Dowód Nasha oparł się na założeniu o niezależności od przekształceń liniowych i uwzględnieniu trzech warunków, których spełnienie wskaże rozwiązanie arbitrażowe jako maksymalizację odległości w zbiorze S od punktu odniesienia. Szczególną rolę w tym, niewątpliwie eleganckim dowodzie, odgrywa warunek drugi, który został wykorzystany do zamknięcia wywodu.

Cofnięcie przekształcenia liniowego przyniesie wyznaczenie współrzędnych punktu c (S) w pierwotnej skali użyteczności korzyści. Schemat arbitrażowy Nasha wyróżniał się na tle wcześniejszych wskazań rozwiązań kooperacyjnych nie tylko elegancją dowodu, ale również prostotą rachunków prowadzących do rozwiązania. Ponadto, wcześniejsze propozycje dopuszczały możliwość uzupełniania uzgodnień o konieczne wypłaty oboczne, których celem było wyrównanie asymetrii korzyści wynikających z kooperacji dla negocjujących podmiotów⁶.

Nash rozwinął swoją koncepcję rozwiązania arbitrażowego w artykule z 1953 roku, dotyczącym tego problemu⁷. Nie zmienił w nim istoty proponowanego schematu. Nowymi elementami koncepcji było osadzenie schematu arbitrażowego w paradygmacie teorii gier, nadanie mu formy aksjomatycznej oraz konkretyzacja określenia punktu odniesienia jako punktu gróźb optymalnych.

Najistotniejszym uzupełnieniem było wskazanie punktu gróźb optymalnych jako punktu odniesienia. Przekonanie co do słuszności tego podejścia Nash czerpał z obserwacji wskazującej gróźbę jako rozwiązanie alternatywne w przypadku niepowodzenia negocjacji. Każda ze stron może zagrozić, że jeśli negocjacje nie powiodą się to zastosuje strategię gróźb. Gracze będą formułowali gróźby w taki sposób, by uzyskać najkorzystniejszy punkt odniesienia, uwzględniając, że przeciwnik zrobi to samo. Wybór strategii gróźb staje się zatem grą bardzo zbliżoną do gry o sumie zerowej, w której wygrane są dla danych par strategii różnicami odpowiednich wygranych gry, w której szukamy rozwiązania arbitrażowego. Szkoda wyrządzona przeciwnikowi jest korzyścią dla podmiotu ją wyrządzającego. Rozwiązaniem tej gry są optymalne strategie gróźb obydwu graczy.

Operacjonalizacja schematu arbitrażowego Nasha w przypadku negocjacji dotyczących poziomu opustu za przyspieszoną płatność polega na zbudowaniu funkcji zwanej „produktem Nasha”. Funkcja ta to iloczyn różnic dzielących korzyści rozwiązania kooperacyjnego od korzyści osiąganych w punkcie gróźb optymalnych dla każdego z dwóch graczy. Zmienną w tej funkcji jest wysokość opustu. Następnie należy znaleźć maksimum tej funkcji i towarzyszącą mu wysokość opustu:

⁶ Von J. Neumann, O. Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton, Princeton University Press, 1944 (trzecie wydanie 1953), s. 558.

⁷ J. F. Nash, *Two-Person Cooperative Games*, „*Econometrica*”, 21;1, 1953, s. 128–140.

$$N(u) = (\Pi_{sk}(u) - \Pi_{sg}(u))(\Pi_{kk}(u) - \Pi_{kg}(u)) = \max, \quad (1)$$

gdzie:

$\Pi_{sk}(u)$ – korzyść sprzedającego z rozwiązania kooperacyjnego Nasha,

$\Pi_{sg}(u)$ – korzyść sprzedającego w punkcie gróźb optymalnych,

$\Pi_{kk}(u)$ – korzyść kupującego z rozwiązania kooperacyjnego Nasha,

$\Pi_{kg}(u)$ – korzyść kupującego w punkcie gróźb optymalnych,

u – opust za przyspieszoną płatność udzielony kupującemu przez sprzedawcę.

3. Rozwiązanie egalitarne

Rozwiązanie egalitarne polega na takim wyborze rozwiązania kooperacyjnego, przy którym nadwyżka korzyści ponad punkt gróźb optymalnych jest identyczna dla obydwu graczy:

$$\Pi_{sk}(u) - \Pi_{sg}(u) = \Pi_{kk}(u) - \Pi_{kg}(u). \quad (2)$$

Innymi słowy, łączna korzyść z zawarcia porozumienia jest dzielona między sprzedającego i kupującego równo po połowie. Rozwiązanie egalitarne jest propozycją, która łatwo może zostać zaakceptowana przez graczy ze względu na swoją prostotę i czynienie zadość poczuciu sprawiedliwości, rozumianemu w sposób pierwotny i uproszczony⁸. Podobne przymioty spełnia inne rozwiązanie kooperacyjne, w którym wygrane graczy są wyznaczane jako średnie arytmetyczne z wartości granicznych zbioru negocjacyjnego. Można je określić jako punkt środkowy⁹. Punkt środkowy może zostać potraktowany jako rozwiązanie kooperacyjne tylko dla liniowych zbiorów negocjacyjnych. Z taką sytuacją mamy do czynienia również w negocjacjach dotyczących opustów za przyspieszoną płatność.

4. Prezentacja modelu

Praktyka relacji między przedsiębiorstwami wskazuje na powszechność występowania odroczonego terminu płatności. Treść wystawianej faktury obejmuje liczbę dni okresu, przed którego upływem musi nastąpić płatność. Sprzedający nie nalicza kupującemu odsetek za okres odroczenia. Dopiero po upływie umownego okresu ma prawo do naliczania karnych odsetek. Odroczenie płatności w czasie pociąga

⁸ Pod warunkiem, że obszar negocjacyjny nie jest istotnie asymetryczny względem linii o nachyleniu jednostkowym przechodzącej przez punkt odniesienia.

⁹ A. Rapoport, *Decision Theory and Decision Behavior*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1989.

za sobą konieczność poniesienia przez sprzedającego alternatywnych kosztów finansowych. Ich wyrazem jest konieczność zdyskontowania wartości faktury, przy zastosowaniu kosztu kapitału równego oprocentowaniu kredytu krótkoterminowego, z którego korzysta sprzedający. Jednocześnie kupujący osiąga korzyść finansową, wyrażającą się umniejszeniem wartości faktury poprzez jej zdyskontowanie kosztem kredytu krótkoterminowego za czas odroczenia.

Dodatkowym czynnikiem, który umniejsza wartość oczekiwaną płatności dla sprzedającego, jest to, że nie wszyscy kupujący spłacają wartość faktury za dobra, które nabyli. Należy zatem uwzględnić prawdopodobieństwo braku spłaty należności za wystawioną fakturę, oczywiście po stronie sprzedającego. Trudno zakładać, że kupujący, nabywając dobra, od razu przyjmuje, że nie zapłaci faktury. Prawdopodobieństwo, o którym mowa, ustala się na podstawie dotychczasowych doświadczeń sprzedającego z klientami, którzy korzystają z odroczonego terminu płatności.

Przedstawione uwarunkowania pozwalają na zbudowanie formuły pokazującej obecną wartość płatności faktury dla sprzedającego, z uwzględnieniem odroczonego terminu płatności:

$$R = A \frac{1 - p}{1 + r_s \frac{t}{365}}, \quad (3)$$

gdzie:

R – wartość obecna wpływu gotówki dla sprzedawcy,

A – wartość nominalna faktury,

p – prawdopodobieństwo nie zapłacenia faktury przez kupującego korzystającego z odroczonego terminu płatności,

r_s – oprocentowanie kredytu krótkoterminowego, z którego korzysta sprzedawca,

t – liczba dni odroczenia płatności.

Jednocześnie wartość obecną wydatku jaki musi ponieść kupujący można wyrazić wzorem (wydatek zgodnie z konwencją zapisu przepływów pieniężnych ma znak minus):

$$P = -A \frac{1}{1 + r_b \frac{t}{365}}, \quad (4)$$

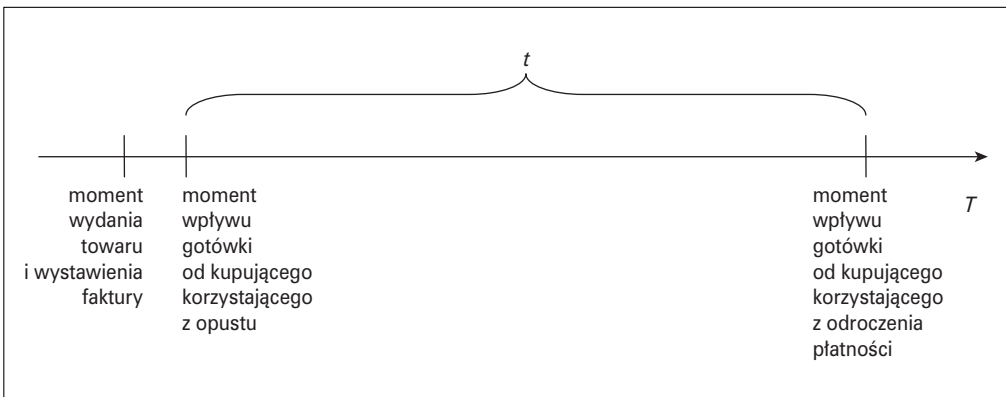
gdzie:

P – wartość obecna wydatku gotówki dla kupującego,

r_b – oprocentowanie kredytu krótkoterminowego, z którego korzysta kupujący.

Bardzo często sprzedający, doświadczając dotkliwości alternatywnych kosztów finansowych, proponują kupującym opust cenowy za płatność gotówkową w krótkim terminie odpowiadającym czasowi realizacji przepływu wysłanego w dniu wydania towaru. Tym samym, odroczenie, o którym była mowa wcześniej, to czas od umownego momentu wpływu gotówki na konto sprzedającego w sytuacji korzystania z opustu przez kupującego do umownego momentu odroczenia płatności dla kupujących nie korzystających z opustu.

Rysunek 2. Oś czasowa płatności między kupującym i sprzedającym



Źródło: opracowanie własne.

Udzielenie opustu za przyspieszoną płatność nie oznacza absolutnej rzetelności płatników. W tej sytuacji również mogą zdarzyć się faktury nie zapłacone. Doświadczenie uczy jednak, że ich łączna wartość jest zdecydowanie mniejsza niż w przypadku relacji z klientami korzystającymi z odroczonego terminu płatności. Przyjmując za moment, z punktu widzenia którego wyceniamy przyszłe przepływy pieniężne, ostatni dzień okresu płatności dla korzystających z opustu, wartość wpływu gotówki dla sprzedającego możemy wyrazić formułą:

$$R_u = A(1 - q)(1 - u), \quad (5)$$

gdzie:

R_u – wartość wpływu gotówki dla sprzedającego,

q – prawdopodobieństwo nie zapłacenia faktury przez kupującego korzystającego z opustu za przyspieszoną płatność,

u – stopa opustu za przyspieszenie płatności.

Jednocześnie wartość faktury, rozumianą jako wydatek kupującego, można wyrazić wzorem:

$$P_u = -A(1 - u), \quad (6)$$

gdzie:

P_u – wartość wydatku gotówki dla kupującego korzystającego z opustu za przyspieszenie płatności.

Udzielenie opustu w określonej wysokości przez sprzedawcę jest ograniczone przez taki jego poziom, przy którym wartość wpływu gotówki jest równa wartości obecnej w warunkach odroczonej płatności. Inaczej rzecz ujmując:

$$R_u = R, \quad (7)$$

$$A(1 - q)(1 - u_{\max}) = A \frac{1 - p}{1 + r_s \frac{t}{365}}, \quad (8)$$

gdzie:

u_{\max} – maksymalny opust dopuszczany przez sprzedawcę.

Po kilku prostych przekształceniach otrzymujemy:

$$u_{\max} = 1 - \frac{1 - p}{1 - q} \frac{1}{1 + r_s \frac{t}{365}}. \quad (9)$$

Jednocześnie kupujący będzie się domagał opustu, który poprawi jego sytuację w porównaniu z opcją korzystania z odroczonego terminu płatności. Minimalnym poziomem opustu będzie ten, przy którym:

$$P_u = P, \quad (10)$$

$$-A(1 - u_{\min}) = -A \frac{1}{1 + r_b \frac{t}{365}}, \quad (11)$$

gdzie:

u_{\min} – minimalny opust wymagany przez kupującego.

Po kilku prostych przekształceniach otrzymujemy:

$$u_{\min} = 1 - \frac{1}{1 + r_b \frac{t}{365}}. \quad (12)$$

Przedział między u_{\min} a u_{\max} wyznacza obszar negocjacyjny, w którym musi się znaleźć każde rozwiązanie kooperacyjne, każdy wynegocjowany kompromis. Szerokość tego przedziału zależy od wartości dodatniej różnicy między p i q . Im jest ona większa, tym szerszy jest przedział negocjacyjny. Jeśli ta różnica jest równa zero, to szerokość przedziału negocjacyjnego zależy od tego, czy sprzedawca korzysta z droższego kredytu krótkoterminowego. Jeśli tak, jest to $u_{\max} > u_{\min}$ i dostajemy przedział negocjacyjny. Jeśli $u_{\max} = u_{\min}$ to negocjacje nie wystąpią, ponieważ dostajemy jednoznaczny wartość opustu, która nie przynosi korzyści żadnej ze stron. Natomiast gdy $u_{\max} < u_{\min}$, udzielenie opustu przez sprzedającego i skorzystanie z niego przez kupującego spowoduje straty u obydwu podmiotów. Do dalszych rozważań przyjmujemy taką wersję modelu, w której $p > q$ i $r_s > r_b$.

5. Rozwiązanie kooperacyjne Nasha

Schemat arbitrażowy Nasha jest propozycją rozwiązania kooperacyjnego wskazującą taki punkt zbioru negocjacyjnego, który uwzględnia korzyści osiągane przez strony w sytuacji braku porozumienia. Taką funkcję ma punkt gróźb optymalnych. Rozwiązanie kooperacyjne Nasha musi spełniać warunek wyznaczony w formule (1). Iloczyn różnic między korzyściami w punkcie zgodnym z jego wskazaniem i korzyściami w punkcie gróźb optymalnych dla obydwu graczy musi być maksymalny. W analizowanym przypadku punkt gróźb optymalnych to sytuacja, w której nie dochodzi do uzgodnienia żadnej wartości opustu. Sprzedający go nie udziela, w konsekwencji sprzedający niezgodnie korzysta i płaci z odroczonym terminem. Formuła (1) w przypadku analizowanego modelu przybiera postać:

$$N(u) = (R_u - R)(P_u - P) = \max, \quad (13)$$

$$N(u) = \left(A(1 - q)(1 - u_N) - A \frac{1 - p}{1 + r_s \frac{t}{365}} \right) \left(-A(1 - u_N) + A \frac{1}{1 + r_b \frac{t}{365}} \right) = \max, \quad (14)$$

gdzie:

u_N – opust za przyspieszenie płatności zgodny ze schematem arbitrażowym Nasha.

Korzystając z warunku koniecznego na istnienie ekstremum funkcji:

$$\frac{\partial N(u_N)}{\partial u_N} = 0, \quad (15)$$

po kilku prostych przekształceniach otrzymujemy równanie¹⁰:

$$2(1-q) - 2u_N(1-q) - \frac{1-q}{1+r_b \frac{t}{365}} - \frac{1-p}{1+r_s \frac{t}{365}} = 0. \quad (16)$$

Dalsze przekształcenia pozwalają wyznaczyć stopę opustu zgodną z propozycją Nasha:

$$u_N = 1 - \frac{1}{2\left(1+r_b \frac{t}{365}\right)} - \frac{1-p}{1-q} \frac{1}{2\left(1+r_s \frac{t}{365}\right)}. \quad (17)$$

Widzimy, że opust będzie tym większy im wyższe będzie oprocentowanie kredytów krótkoterminowych, z jakich korzystają obydwa podmioty. Jednocześnie opust według Nasha będzie dodatnio uzależniony od rozmiarów różnicy $p - q$. Im bardziej prawdopodobieństwo nie zapłacenia przez kupującego korzystającego z odroczenia płatności jest wyższe od swojego odpowiednika dla klientów płacących szybciej z opustem, tym stopa opustu będzie wyższa. Ta zależność jest odzwierciedleniem trudniejszej sytuacji strategicznej sprzedawców, wynikającej z asymetrii rzetelności płatników.

6. Rozwiązanie egalitarne

Rozwiązanie egalitarne to taki poziom opustu, przy którym korzyści z udzielenia opustów dla sprzedawców są równe korzyściom dla kupujących ze skorzystania z tego opustu. W analizowanym modelu ma to postać równania:

$$(R_u - R) = (P_u - P), \quad (18)$$

$$A(1-q)(1-u_e) - A \frac{1-p}{1+r_s \frac{t}{365}} = -A(1-u_e) + A \frac{1}{1+r_b \frac{t}{365}}, \quad (19)$$

gdzie:

u_e – kooperacyjne rozwiązanie egalitarne.

¹⁰ Z równania (16) wynika, że druga pochodna z funkcji $N(u)$ jest ujemna. Mamy zatem do czynienia z maksimum.

Przekształcając równanie (19), otrzymujemy:

$$u_e = 1 - \frac{1}{(2-q)\left(1+r_b \frac{t}{365}\right)} - \frac{1-p}{(2-q)\left(1+r_s \frac{t}{365}\right)}. \quad (20)$$

Rozwiązanie egalitarne abstrahuje od sytuacji strategicznej podmiotów uczestniczących w analizowanej grze kooperacyjnej. Każdy osiąga taką samą korzyść z udzielenia i skorzystania z opustu.

7. Przykład liczbowy

Aby zilustrować przedstawione wyżej rozważania przykładem liczbowym, posłużono się zestawem parametrów modelu, który odzwierciedla uwarunkowania rzeczywistości gospodarczej jedynie w przybliżeniu. Autorowi bardziej zależało na jaskrawości obrazu omawianych zjawisk.

Założono, że faktura, o której płatności mowa, jest warta $A = 120\,000$. Jest to dosyć duża wartość, aczkolwiek często obecna w rzeczywistości gospodarczej. Warto pamiętać, że w relacjach między kontrahentami takich faktur w ciągu roku jest wiele, szczególnie wtedy, gdy mówimy o tzw. *key accounts*, czyli kluczowych klientach.

Klienci wybierający odroczony termin płatności nie spłacają należności z $p = 3\%$ prawdopodobieństwem. Jednocześnie ci, którzy korzystają z opustu za przyspieszenie płatności, nie płacą faktur z $q = 0,5\%$ prawdopodobieństwem. Taka rozbieżność niesie z sobą silną motywację dla sprzedających, aby udzielali opustu. Tym samym, osłabia ich pozycję strategiczną.

Sprzedawcy korzystają z kredytu krótkoterminowego o oprocentowaniu na poziomie 14% , kupujący cieszą się oprocentowaniem o dwa punkty procentowe niższym. Ta różnica sprawia, że przedział negocjacyjny pojawi się nawet wtedy, gdy $p = q$.

Odroczenie płatności $t = 30$ dni. Jest to bardzo często spotykany w praktyce gospodarczej okres umownego odroczenia płatności. Przy opisanych wyżej założeniach uzyskano wyniki przedstawione w tabeli 1.

Minimalny opust, jakiego domagać się będzie kupujący, to $0,9767\%$. Przy tym poziomie będzie dla niego obojętne, czy skorzysta z niego czy będzie płacić z odroczeniem płatności. Maksymalny opust, jakiego może udzielić sprzedawca, to $3,6216\%$. Udzielenie wyższego opustu sprawiłoby, że otrzyma płatność o wartości niższej niż ta, którą dostanie przy odroczeniu płatności.

Punkt gróźb optymalnych (kolumna g) pokazuje wyniki w sytuacji, w której nie dochodzi do porozumienia. Stopa opustu jest równa zero. Sprzedawcy

nie udzielają go. Wartości płatności odpowiadają zdyskontowanej kwocie faktury, odpowiednio do okresu odroczenia płatności, kosztów kredytu krótkoterminowego i prawdopodobieństw braku spłaty należności.

Tabela 1. Wyznaczenie rozwiązań kooperacyjnych

Parametry	N	g	e	$R_u - R = \max$	$P_u - P = \max$
u	2,2991%	0,0000%	2,2958%	0,9767%	3,6216%
t	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
u_{\min}	0,9767%	0,9767%	0,9767%	0,9767%	0,9767%
u_{\max}	3,6216%	3,6216%	3,6216%	3,6216%	3,6216%
R	116 654,85	115 075,84	116 658,81	118 233,86	115 075,84
P	-117 241,05	-118 828,00	-117 245,03	-118 828,00	-115 654,11
$R_u - R$	1 579,01	0,00	1 582,97	3 158,02	0,00
$P_u - P$	1 586,94	0,00	1 582,97	0,00	3 173,89

Źródło: obliczenia własne.

Rozwiązanie kooperacyjne Nasha jest widoczne w kolumnie N . Korzyść z wykorzystania opustu w relacjach między analizowanymi podmiotami jest nieco wyższa w przypadku kupującego. Taki wynik odpowiada obserwacji o trudniejszej sytuacji strategicznej sprzedawcy. Stopa opustu, zgodna ze wskazaniem schematu arbitrażowego Nasha, jest równa 2,2991%. To z punktu widzenia kupującego znaczące obniżenie płatności. Przynosi mu oszczędność równą 1 586,94. Sprzedawca osiąga korzyść w wysokości 1 579,01.

Rozwiązanie egalitarne (opcja widoczna w kolumnie e) to stopa opustu równa 2,2958%. Różnica w stosunku do propozycji Nasha jest widoczna dopiero na trzecim miejscu po przecinku. Różnica w korzyściach wyrażonych w jednostkach pieniężnych jest już bardziej znacząca. Każdy z podmiotów osiąga taką samą korzyść z przyspieszenia płatności równą 1 582,97. Równy podział sumy korzyści jest oczywiście niezależny od pozycji strategicznej graczy.

Ostatnie dwie kolumny tabeli 1 pokazują konsekwencje uzgodnienia stopy opustu najkorzystniejszej dla sprzedawcy ($R_u - R = \max$) i kupującego ($P_u - P = \max$). Cała korzyść z operacji wykorzystania opustu za przyspieszenie płatności przechodzi na rzecz tego podmiotu, dla którego najefektywniejsza jest wybrana stopa opustu.

8. Podsumowanie

Podstawowy cel artykułu został zrealizowany. Analizowany model płatności, uwzględniający możliwość udzielenia opustu za jej przyspieszenie, stanowi grę

kooperacyjną, w której można wyznaczyć rozwiązanie, stosując zarówno schemat arbitrażowy Nasha, jak i wybierając opcję egalitarną. Pierwsza z propozycji przynosi asymetrię wygranych zgodną z sytuacją strategiczną graczy. Sprzedawca na ogół osiąga mniejszą korzyść niż kupujący.

Rozwiązanie egalitarne przynosi równy podział sumy korzyści z aktywnego wprowadzenia opustów za przyspieszenie płatności. Wynik zastosowania tego rozwiązania kooperacyjnego jest niezależny od pozycji strategicznej graczy. Czyni ono zadość naiwnemu przywiązaniu do równego podziału jako najsprawiedliwszego rozwiązania.

Okazuje się, że propozycja Nasha w przypadku analizowanego modelu ma też pewien aspekt, który czyni ją łatwą w zastosowaniu. Zestawiając równania (9), (12) i (17), łatwo można sprawdzić, że:

$$u_N = \frac{u_{\min} + u_{\max}}{2}. \quad (21)$$

Opust zgodny ze schematem arbitrażowym Nasha jest tożsamy z tzw. punktem środkowym, czyli średnią arytmetyczną najbardziej preferowanych przez graczy rozwiązań¹¹. Aby gracze uzgodnili rozwiązanie kooperacyjne Nasha, oddające różnice w ich sytuacji strategicznej, wystarczy, że wybiorą średnią arytmetyczną z wartości granicznych przedziału negocjacyjnego.

9. Bibliografia

1. Harsanyi J. C., Approaches to the Bargaining Problem Before and After the Theory of Games, „Econometrica”, 24, 1956.
2. Kalai E., Smorodinsky M., Other Solutions to Nash’s Bargaining Problem, „Econometrica”, 43, 1975.
3. Luce R. D., Raiffa H., Gry i decyzje, PWN, Warszawa 1964.
4. Nash J. F., The Bargaining Problem, „Econometrica”, 18, 1950.
5. Nash J. F., Two-Person Cooperative Games, „Econometrica”, 21;1, 1953.
6. Neumann von J., Morgenstern O., Theory of Games and Economic Behavior, Princeton, Princeton University Press 1944 (trzecie wydanie 1953).

¹¹ O punkcie środkowym i wszystkich ważnych schematach arbitrażowych można przeczytać w: W. Thomson, Cooperative Models of Bargaining, w: R. J. Aumann, S. Hart, red., Handbook of Game Theory, Vol. 2, Amsterdam 1994, North Holland. Dodatkowo warto wspomnieć, że dokonany wybór rozwiązań kooperacyjnych znajduje potwierdzenie w wynikach badań W. Thomsona. Poddał on rygorystycznemu testowi 9 schematów arbitrażowych. Sprawdzał, jak spełniają kryteria: dominacji punktu środkowego, niezależności od skal użyteczności, monotoniczności zmian geometrii zbioru negocjacyjnego i wrażliwości na niepewność, co do kształtu tego zbioru. Okazało się, że przeprowadzone testy najlepiej przeszły trzy schematy: Nasha, Kalaia i Smorodinsky’ego oraz rozwiązanie egalitarne.

7. Rapoport A., Decision Theory and Decision Behavior, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers 1989.
8. Straffin P. D., Teoria gier, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2001.
9. Thomson W., Cooperative Models of Bargaining, w: R. J. Aumann, S. Hart, red., Handbook of Game Theory, Vol. 2, Amsterdam, North Holland 1994.

Partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce w warunkach nowych regulacji prawnych

1. Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest:

- 1) próba oceny, czy w okresie obowiązywania nowej ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym¹ (od lutego 2009 roku do chwili obecnej) nastąpił wzrost liczby inwestycji publicznych realizowanych z udziałem przedsiębiorców prywatnych, z wykorzystaniem formuły partnerstwa publiczno-prywatnego;
- 2) odpowiedź, czy nową ustawę o partnerstwie publiczno-prywatnym można uznać za bezpośrednią przyczynę obserwowanego stanu rzeczy.

Wykorzystanie partnerstwa publiczno-prywatnego na świecie zwiększa się znacząco od połowy ostatniej dekady minionego stulecia. Choć Wielka Brytania pozostaje w tym okresie niekwestionowanym liderem zarówno pod względem liczby, jak i wartości projektów realizowanych wspólnie przez sektor publiczny i sektor prywatny w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, partnerstwo to rozwinęło się w mniejszym bądź większym stopniu na wszystkich kontynentach. (zob. rysunek 1). Doświadczenie wielu krajów zdobyte w ciągu minionych kilkunastu lat pokazuje, że tego typu współpraca obu sektorów może być metodą przyspieszającą realizację zadań publicznych.

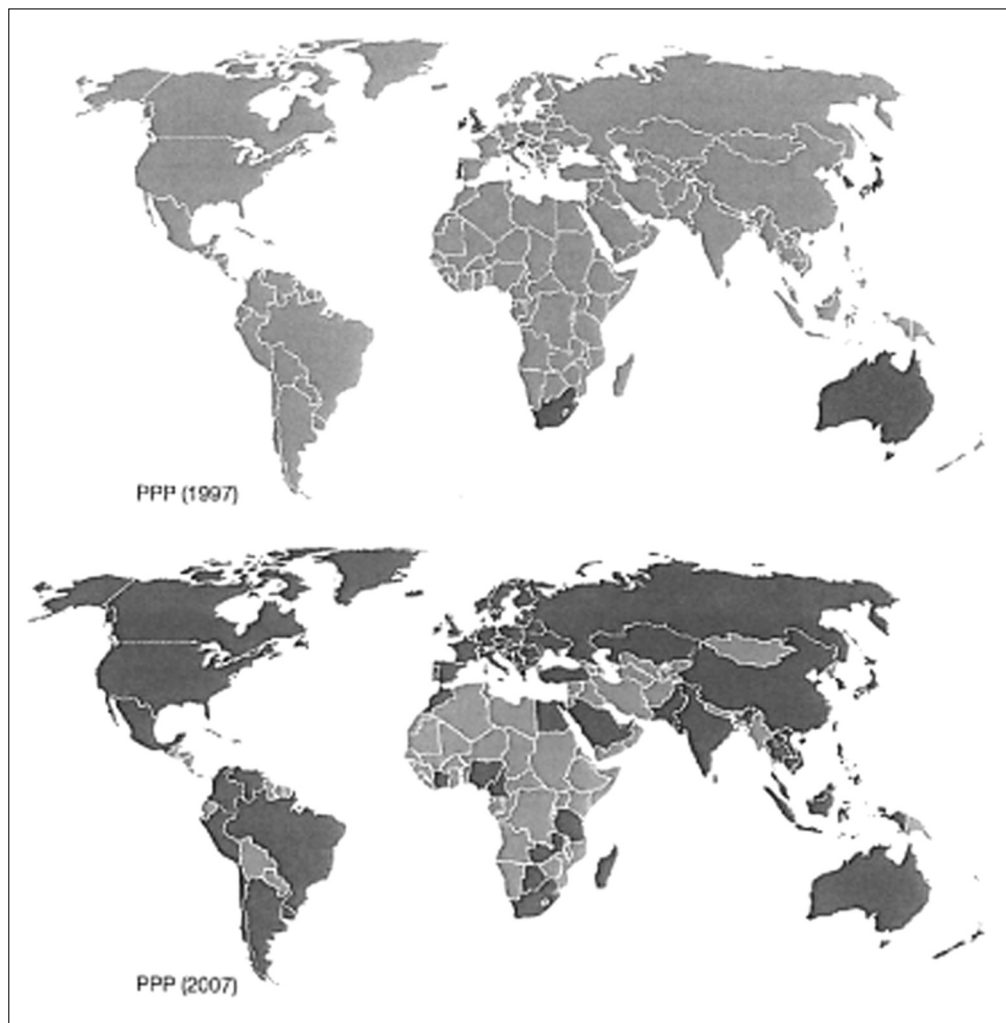
W odniesieniu do partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce często formułowana jest opinia o jego nikłym wykorzystaniu², które wypada słabo zwłaszcza na tle popularności partnerstwa w innych państwach. Jednak w ostatnim czasie nie brakuje również głosów o dynamicznym wzroście liczby projektów realizowanych z udziałem partnerów prywatnych³.

¹ Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dz.U. z dnia 5 lutego 2009 r. Nr 19 poz. 100. Ustawa weszła w życie i obowiązuje od 27 lutego 2009 roku.

² O tym, że partnerstwo publiczno-prywatne jest stosowane w Polsce w niewielkim zakresie, można było usłyszeć np. na VI Ogólnopolskiej Konferencji Banku Gospodarstwa Krajowego „Nowe metody finansowania inwestycji samorządów”, która odbyła się 15 września 2010 roku w Warszawie. Problem słabego rozwoju partnerstwa w Polsce podnosili w swych wystąpieniach obecni na konferencji zarówno przedstawiciele administracji centralnej (np. minister rozwoju regionalnego czy minister gospodarki), jak i administracji terenowej.

³ Zob. np.: Rynek PPP w Polsce. I połowa 2010 r. Raport Investment PPP Support na temat rynku partnerstwa publiczno-prywatnego i koncesji w pierwszej połowie 2010 roku, Investment Support, Warszawa, sierpień 2010 r., s. 4.

Rysunek 1. Partnerstwo publiczno-prywatne na świecie w latach 1997 i 2007



Legenda:

jasnoszary – państwa nie stosujące partnerstwa publiczno-prywatnego,
ciemnoszary – państwa stosujące partnerstwo publiczno-prywatne.

Źródło: PPP in Developing Economies. Overcoming Obstacles to Private Sector Participation, DEPPA BANK, Dublin, August 2007, s. 7.

Jako miary oceny rozwoju partnerstwa z reguły stosowane są następujące kryteria:

- stan regulacji prawnych,
- otoczenie instytucjonalne,
- liczba realizowanych projektów.

Zastosowanie każdego z przedstawionych kryteriów prowadzi do uzyskania nieco odmiennych wyników oceny.

2. Stan regulacji prawnych jako miara rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego

Ocena wypada stosunkowo najlepiej, jeśli za miarę rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce przyjąć przepisy prawa regulujące jego funkcjonowanie. Polska bez wątplenia należy do grupy państw, które relatywnie wcześniej uregulowały zagadnienia dotyczące partnerstwa publiczno-prywatnego w odrębnej ustawie⁴. Jednak już w chwili wejścia w życie ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym (październik 2005 roku)⁵ było wiadomo, że istnienie takiej ustawy nie jest niezbędnym warunkiem rozwoju partnerstwa, czego niezbitcie dowiodła na przykład Wielka Brytania. Ponadto ustawa zamiast zdynamizować – jak tego oczekiwali zwolennicy ustawy – tłący się w naszym kraju rynek partnerstwa, całkowicie go zablokowała. Nieliczne próby współpracy na zasadach partnerstwa, podjęte już w czasie obowiązywania ustawy, prowadzono z pominięciem jej przepisów. W podjętych w tej sytuacji pracach nad nadaniem przepisom nowego, lepszego brzmienia uwagę skoncentrowano na wyeliminowaniu błędów, dostrzeżonych w ustawie obowiązującej od października 2005 roku, w tym przede wszystkim nadmiernej szczegółowości przepisów zawartych tak w samej ustawie, jak i w przepisach wykonawczych do ustawy⁶.

Nowa ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym weszła w życie w lutym 2009 roku⁷. Przepisy w niej zawarte, w przeciwieństwie do starej ustawy, ze względu na ich ogólny charakter, pozostawiają stronom podpisującym umowę o partnerstwie publiczno-prywatnym znaczny zakres swobody w określeniu szczegółów współpracy. Dzięki temu w przypadku każdego projektu realizowanego w formule partnerstwa możliwe jest dostosowanie treści umowy do jego specyfiki. Ponadto w czasie prac nad nową ustawą były prowadzone konsultacje społeczne

⁴ Mecenas J. Kalecińska-Rossi, Partner w White&Case W. Daniłowicz W. Jurcewicz – Kancelaria Prawna Spółka komandytowa, w swoim wystąpieniu pt. Doświadczenia austriackie a promowanie idei PPP w Polsce na konferencji „Austriackie doświadczenia w realizacji projektów partnerstwa publiczno-prywatnego”, zorganizowanej przez Ministerstwo Gospodarki 16 września 2010 roku w Warszawie, wyraziła kontrowersyjny skądinąd pogląd, że Polska w 2005 roku, w związku z opublikowaniem ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym, była liderem w rozwoju partnerstwa.

⁵ Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dz.U. z dnia 6 września 2005 r. Nr 169 poz. 1420.

⁶ W szczególności chodzi tu o rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 30 czerwca 2006 r. w sprawie niezbędnych elementów analizy przedsięwzięcia w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, Dz.U. z dnia 13 lipca 2006 r. Nr 125 poz. 866.

⁷ Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dz.U. z dnia 5 lutego 2009 r.

z przedstawicielami środowisk potencjalnie zainteresowanych uczestnictwem w partnerstwie publiczno-prywatnym. Przyjęty tryb przygotowania ustawy (konsultacje społeczne) oraz ramowy charakter zawartych w niej przepisów (bez szczegółowych rozwiązań) miały ułatwić przezwycięzenie bariery rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego, jaką – w opinii wielu – stanowiło niewłaściwe otoczenie prawne, a tym samym przyczynić się do stworzenia odpowiednich warunków dla funkcjonowania i rozwoju partnerstwa w Polsce. Ustawę o partnerstwie publiczno-prywatnym poprzedziła ustawa o koncesji na roboty budowlane i usługi, również zawierająca regulacje dotyczące inwestycji realizowanych wspólnie przez sektor publiczny i sektor prywatny⁸.

Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym z 2008 roku, w przeciwieństwie do ustawy z roku 2005, jest dość powszechnie oceniana jako odpowiednia dla ożywienia partnerstwa w Polsce⁹. Nie jest nawet odosobniony pogląd, że wejście w życie nowych przepisów spowodowało widoczne ożywienie na rynku partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce. Na przykład, w opinii autorów Raportu o PPP w Polsce 2009: *Wejście w życie nowych ustaw, czyli ustawy z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (...) oraz ustawy z dnia 9 stycznia 2009 r. o koncesji na roboty budowlane lub usługi (...) rozpoczęło nowy etap rozwoju przedsięwzięć inwestycyjnych realizowanych przy współpracy podmiotu publicznego z partnerem prywatnym*¹⁰. Natomiast, zgodnie z opracowaniem pt. Rynek PPP w Polsce. I połowa 2010, będącym – zgodnie z deklaracją autorów – kontynuacją analizy rynku koncesji i partnerstwa publiczno-prywatnego, której

⁸ Ustawa z dnia 9 stycznia 2009 r. o koncesji na roboty budowlane i usługi, Dz.U. z dnia 5 lutego 2009 r. Nr 19 poz. 101. Ustawa weszła w życie i obowiązuje od 20 lutego 2009 roku. Zdaniem autorki tego artykułu ulokowanie regulacji dotyczących realizacji inwestycji z udziałem partnerów prywatnych w dwóch odrębnych, zredagowanych od nowa ustawach zaciera przejrzystość wprowadzonych przepisów oraz stawia pod znakiem zapytania ramowy i kompleksowy charakter ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym, co można uznać za istotną ułomność obowiązujących od niedawna rozwiązań. Zastosowane rozwiązanie wydaje się szczególnie wątpliwe, jeśli koncesję potraktuje się jako jeden z rodzajów partnerstwa publiczno-prywatnego; zob. np. klasyfikację partnerstwa publiczno-prywatnego na stronie internetowej The Canadian Council for Public-Private Partnerships. Koncesja jest tam przedstawiona jako rodzaj partnerstwa, w którym zarówno zaangażowanie sektora prywatnego, jak i ponoszone przez niego ryzyko, w porównaniu z innymi strukturami partnerstwa, jest największe.

⁹ Wejściu w życie nowych przepisów towarzyszyły liczne komentarze osób reprezentujących środowisko zainteresowane partnerstwem publiczno-prywatnym – czy to przedstawiciele administracji państwowej (np. ówczesnego wiceministra gospodarki A. Szejnfelda), czy też przedstawiciele środowiska prawniczego (np. I. Bojarskiej, prawnika w kancelarii Wojciechowska & Kotarba), dostępne w owym czasie na stronach internetowych np. ministerstwa gospodarki czy Centrum PPP, formułowane na „okolicznościowych” konferencjach prasowych bądź innego rodzaju spotkaniach, w czasie których podejmowano problematykę partnerstwa publiczno-prywatnego.

¹⁰ Raport o PPP w Polsce 2009. Raport Investment Support podsumowujący pierwszy rok obowiązywania ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym i ustawy o koncesji na roboty budowlane i usługi, Investment Support, Warszawa, styczeń 2010 r., s. 4.

wyniki zaprezentowano w raporcie dotyczącym 2009 roku, *Od ubiegłego roku, kiedy to weszły w życie nowe ustawy regulujące współpracę publiczno-prywatną, czyli ustawy z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (...) oraz ustawy z dnia 9 stycznia 2009 r. o koncesji na roboty budowlane lub usługi (...) obserwujemy znaczący rozwój analizowanych formuł realizacji inwestycji z udziałem partnera prywatnego*¹¹.

Na wyraźne podkreślenie zasługuje, że wśród krajów, które z powodzeniem stosują partnerstwo publiczno-prywatne na szeroką skalę, są i takie, w których przepisy regulujące funkcjonowanie partnerstwa są rozlokowane po różnych ustawach, jak i takie, w których stosowne regulacje zostały zawarte w odrębnej ustawie. Polska na tle innych państw stosunkowo wcześniej pokusiła się o odrębną ustawę.

3. Otoczenie instytucjonalne jako miara rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego

W lipcu 2008 roku powstała fundacja Centrum Partnerstwa Publiczno-Prywatnego -niezależna instytucja obywatelska, powołana przez 41 podmiotów publicznych i prywatnych: banki, kancelarie prawne, firmy doradcze, przedsiębiorstwa, regionalne agencje rozwoju, fundacje, związki, izby i stowarzyszenia gospodarcze. Założyciele Centrum są zainteresowani przełamywaniem barier ograniczających upowszechnienie partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce. Centrum cieszy się poparciem Ministerstwa Finansów, Gospodarki i Infrastruktury oraz jednostek samorządu terytorialnego¹².

Powołanie Centrum PPP, pierwszego podmiotu otwarcie dedykującego swoją działalność promowaniu wspólnej realizacji zadań publicznych przez podmioty publiczne i podmioty prywatne w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, wypełniło kilkunastoletnią pustkę instytucjonalną w zakresie partnerstwa. Tymczasem podmioty wyspecjalizowane w promowaniu partnerstwa, z reguły ulokowane w strukturze administracji rządowej państwa, funkcjonują w większości krajów zainteresowanych rozwojem partnerstwa. Powołanie ich do życia jest często jedną z pierwszych inicjatyw realizowanych przez administrację publiczną w ramach upowszechniania partnerstwa. Z doświadczenia wielu państw wynika, że działalność tego typu podmiotów prowadzi do wzrostu liczby inwestycji realizowanych na zasadach partnerstwa. Centrum PPP, mimo że nie stanowi elementu administracji centralnej państwa, należy uznać za tego typu jednostkę. Czas pokaże, czy

¹¹ Rynek PPP w Polsce. I połowa 2010 r. Raport Investment Support na temat..., *op. cit.*, s. 4.

¹² www.centrum-ppp.pl, dostęp: wrzesień 2010 r.

działalność Centrum, prowadzona przy wsparciu instytucji rządowych, przyczyni się do wzrostu liczby inwestycji publicznych realizowanych z udziałem partnerów prywatnych.

4. Liczba realizowanych projektów jako miara rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego

4.1. Baza Projektów Partnerstwa Publiczno-Prywatnego Ministerstwa Gospodarki

Do oceny zaawansowania rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego na podstawie liczby realizowanych projektów niezbędny jest dostęp do stosownych danych. W Polsce dostęp ten jest istotnie ograniczony ze względu na brak odpowiednich źródeł.

Wobec powyższego na szczególne uznanie zasługuje niedawna inicjatywa Ministerstwa Gospodarki, które podjęło trud utworzenia powszechnie dostępnej bazy projektów partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce¹³. Celem uruchomienia bazy jest gromadzenie i udostępnienie, a tym samym upowszechnianie wiedzy o partnerstwie publiczno-prywatnym. Znajdą się w niej informacje o wszystkich projektach – planowanych, w realizacji i zakończonych, przedstawione w prosty i wygodny dla użytkownika sposób, w postaci zestawień i raportów oraz informacji detalicznych o poszczególnych projektach. Twórcy bazy przewidują, że w kolejnym etapie jej rozbudowy w bazie będą umieszczane publikacje dotyczące funkcjonowania partnerstwa w Polsce i zagranicą oraz informacje bieżące, ważne dla użytkowników (na przykład o organizowanych kursach czy szkoleniach)¹⁴.

Baza znajduje się dopiero w fazie tworzenia, a ponadto – przynajmniej dotąd – nie zawiera żadnych informacji o pionierskich projektach partnerstwa, realizowanych w Polsce we wczesnych latach 90. minionego stulecia. Do chwili nagromadzenia informacji o wszystkich przypadkach partnerstwa pozostanie raczej mało użytecznym źródłem danych.

Na uwagę zasługują również próby upowszechniania danych statystycznych o partnerstwie publiczno-prywatnym w Polsce, podjęte w ostatnim czasie na przykład przez Centrum Partnerstwa Publiczno-Prywatnego (Centrum PPP)¹⁵

¹³ Ministerstwo gospodarki w ramach realizacji przepisu artykułu 3 aktualnie obowiązującej (nowej) ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym, zgodnie z którym do zadań ministra właściwego do spraw gospodarki m.in. należy upowszechnianie i promowanie partnerstwa publiczno-prywatnego oraz dokonywanie analiz i ocen partnerstwa publiczno-prywatnego, utworzyło Bazę Projektów Partnerstwa Publiczno-Prywatnego, dostępną pod adresem <http://bazappp.mg.gov.pl/portal>

¹⁴ <http://bazappp.mg.gov.pl/portal/>; dostęp: wrzesień 2010 r.

¹⁵ Przedsięwzięcia PPP w Polsce – stan na sierpień 2010 r., www.centrum-ppp.pl, dostęp: wrzesień 2010 r.

czy, wspomnianą już wcześniej, Investment Support, która od pewnego czasu – chyba jako pierwsza w Polsce i do niedawna jedyna – konsekwentnie próbuje nadać rynkowi partnerstwa publiczno-prywatnego wymiar liczbowy¹⁶.

Wysiłki podejmowane w celu stworzenia stosownej bazy zawierającej informacje o liczbie, wartości czy też przebiegu realizacji poszczególnych projektów partnerstwa publiczno-prywatnego są działaniem w dobrym kierunku, przybliżającym czas, w którym ocena partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce będzie prowadzona na podstawie kompletnych i wiarygodnych danych.

4.2. Dane o projektach partnerstwa publiczno-prywatnego

Wskazanie dokładnej, a nawet przybliżonej liczby inwestycji publicznych w Polsce prowadzonych na zasadach partnerstwa publiczno-prywatnego, jeśli w ogóle jest możliwe, przysparza wielu trudności z kilku powodów. Przede wszystkim nie jest jasne, które przedsięwzięcia wykonywane przez podmioty publiczne z udziałem prywatnych inwestorów można uznać za partnerstwo publiczno-prywatne, a które taką formą współpracy nie są. Brak jednolitej interpretacji jest szczególnie widoczny w odniesieniu do projektów realizowanych w latach 90. XX wieku¹⁷. Inwestycje realizowane w tamtym okresie przez sektor publiczny wspólnie z prywatnymi przedsiębiorcami, mimo ich istoty typowej dla partnerstwa publiczno-prywatnego, współcześnie z reguły nie są zaliczane do partnerstwa¹⁸.

Liczba projektów partnerstwa publiczno-prywatnego pozostaje w zasadzie nieokreślona również z powodu braku stosownej ewidencji, która obejmowałaby wszystkie przedsięwzięcia podjęte w formule partnerstwa w ciągu minionych kilkunastu lat. Zgromadzenie stosownych danych wydaje się zadaniem szczególnie złożonym w obliczu wspomnianych trudności, z jednoznacznym zakwalifikowaniem poszczególnych inwestycji do partnerstwa publiczno-prywatnego. Nie powinno dziwić zatem, że informacje o liczbie i zaawansowaniu projektów, przedostające się

¹⁶ Okazją do przygotowania i opublikowania zestawień liczbowych dotyczących partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce okazał się organizowany cyklicznie od 2007 roku przez Investment Support konkurs „Dobre praktyki PPP”. Opracowanie pt. Dobre praktyki PPP. Podsumowanie trzech lat konkursu na najlepsze projekty przedsięwzięć publiczno-prywatnych, opublikowane w 2009 roku wspólnie przez Investment Support i Ambasadę Brytyjską w Warszawie, zawiera dane dotyczące projektów zgłoszonych do konkursu w latach 2007–2009.

¹⁷ Zob. np.: Partnerstwo publiczno-prywatne w dziedzinie usług komunalnych. Przegląd doświadczeń polskich, red. M. Moszoro, MUNICIPIUM, Warszawa 2000. Opracowanie jest unikatowym źródłem informacji o projektach partnerstwa publiczno-prywatnego realizowanych w Polsce przez administrację terenową w latach 90. minionego stulecia, a więc w okresie, w którym partnerstwo w innych państwach w zasadzie nie było jeszcze stosowane.

¹⁸ Definicja partnerstwa publiczno-prywatnego zawarta w ustawie o partnerstwie publiczno-prywatnym z 2005 roku uniemożliwiła traktowanie jako partnerstwa wszystkich przypadków współpracy sektora publicznego i sektora prywatnego, które miały miejsce przed wejściem w życie tej ustawy. Zob.: Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o partnerstwie..., *op. cit.*, art. 1 ust. 2.

okazjonalnie do opinii publicznej, są na tyle niespójne i niekompletne, że trudno na ich podstawie formułować rzetelną i wiernie odwzorowującą stan faktyczny ocenę zjawiska¹⁹.

Dostępne dane dotyczące wykorzystania partnerstwa publiczno-prywatnego w inwestycjach publicznych w Polsce w warunkach nowych regulacji prawnych nie wydają się świadczyć o jego dynamicznym rozwoju²⁰. Ożywienie na rynku partnerstwa publiczno-prywatnego w badanym okresie wydaje się szczególnie wątpliwe, jeśli za jego miarę przyjąć liczbę realizowanych projektów, która niezmiennie pozostaje na bardzo niskim poziomie (zob. tabela 1). W ciągu minionych kilkunastu miesięcy (czas obowiązywania nowych przepisów) bez wątpienia znacząco zwiększyła się liczba ogłoszeń o partnerstwie publiczno-prywatnym i koncesjach (zob. tabela 2), jednak zdecydowana większość projektów w chwili ukazania się ogłoszenia znajdowała się na etapie wczesnych przygotowań²¹.

Tabela 1. Dane o projektach partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce

	Projekty realizowane	Pomysł na projekt
Liczba projektów	4 ^a	35

^a <http://bazappp.mg.gov.pl/portal/>. Zgodnie z informacją z 28 września 2010 r. na zasadach partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce realizowane były cztery projekty, z których tylko jeden znajduje się na etapie realizacji, a jeden w fazie zamówienia publicznego. Status pozostałych został określony jako „pomysł”. Droga od pomysłu do wykonania poszczególnych przedsięwzięć jest długa, a część pomysłów nie zostaje nigdy zrealizowana.

Źródło: Baza Partnerstwa Publiczno-Prywatnego Ministerstwa Gospodarki, <http://bazappp.mg.gov.pl/portal/>, dostęp: 28 września 2010 r.

¹⁹ Np. w nieczęstych doniesieniach prasowych na temat partnerstwa publiczno-prywatnego stosunkowo najwięcej informacji dotyczy odcinków autostrad budowanych i eksploatowanych w formule partnerstwa, a w prasie lokalnej lub wyspecjalizowanej w problematyce samorządu terytorialnego można spotkać informacje dotyczące poszczególnych przedsięwzięć realizowanych – a jeszcze częściej dopiero przewidzianych do ewentualnej realizacji – przez podmioty administracji terenowej. Jednak dane statystyczne na poziomie ogólnokrajowym w zasadzie nie są dostępne. Ogłoszenia o planowanych przedsięwzięciach ukazują się co prawda w Biuletynie Zamówień Publicznych, jednak – choćby ze względu na nie tak rzadkie przypadki unieważniania wcześniej ogłaszanych inwestycji – publikowane tam informacje szybko się dezaktualizują.

²⁰ Dane o liczbie projektów partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce prezentowane przez Centrum Partnerstwa Publiczno-Prywatnego w zasadzie pokrywają się z danymi przedstawionymi w raportach Investment Support – Centrum PPP w swoim zestawieniu powołuje się na opracowanie Investment Support.

²¹ Przywołane w tekście raporty Investment Support powstały z wykorzystaniem ogłoszeń o partnerstwie publiczno-prywatnym publikowanych w Biuletynie Zamówień Publicznych i/lub w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej. Zob.: Raport o PPP w Polsce 2009. Raport Investment Support podsumowujący..., *op. cit.*, s. 4 oraz Rynek PPP w Polsce. I połowa 2010 r. Raport Investment Support na temat..., *op. cit.*, s. 4.

Obserwowany stan rzeczy należy raczej potraktować jako sygnał o zmianie spojrzenia podmiotów publicznych na partnerstwo publiczno-prywatne i związane z nim możliwości oraz o zmianie sposobu myślenia o udziale prywatnych podmiotów w realizacji inwestycji sektora publicznego, co powoduje wzrost popularności partnerstwa i zwiększone zainteresowanie jego wykorzystaniem, ale nie jako dowód (dynamicznego) jego rozwoju.

Tabela 2. Liczba ogłoszeń o partnerstwie publiczno-prywatnym i koncesjach

Tryb planowanej inwestycji	Liczba ogłoszeń	
	2009	Pierwsze półrocze 2010
Koncesja	32	24
Partnerstwo publiczno-prywatne w trybie koncesji	4	9
Partnerstwo publiczno-prywatne w trybie prawa zamówień publicznych	4	5
Ogółem	40	38

Źródło: Raport o PPP w Polsce 2009. Raport Investment Support podsumowujący pierwszy rok obowiązywania ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym i ustawy o koncesji na roboty budowlane i usługi, Investment Support, Warszawa, styczeń 2010 r., s. 5 oraz Rynek PPP w Polsce. I połowa 2010 r. Raport Investment Support na temat rynku partnerstwa publiczno-prywatnego i koncesji w pierwszej połowie 2010 roku, Investment Support, Warszawa, sierpień 2010 r., s. 5.

4.3. Przyczyny zwiększonego zainteresowania partnerstwem publiczno-prywatnym

Można przyjąć, że wzrost zainteresowania partnerstwem publiczno-prywatnym (rosnąca liczba ogłoszeń o partnerstwie publiczno-prywatnym), obserwowany w okresie ostatniego półtora roku, został wywołany pojawieniem się nowych przepisów. Taka zależność, przede wszystkim ze względu na zbieżność w czasie obu zjawisk, wydaje się niemal oczywista. Nie można jednak wykluczyć wpływu również innych czynników, jak na przykład zwiększone zainteresowanie stanem infrastruktury, związane ze zbliżającymi się mistrzostwa w piłce nożnej w 2012 roku, których gospodarzem będzie Polska. Atmosfera przygotowań do tak wielkiego przedsięwzięcia, jakim jest Euro 2012, sprzyjająca wzrostowi koniunktury oraz liczbie realizowanych inwestycji, zwłaszcza związanych z rozwojem infrastruktury, może być również czynnikiem ułatwiającym podejmowanie współpracy na zasadach partnerstwa publiczno-prywatnego. Za jeszcze inną okoliczność powodującą zwiększone zainteresowanie partnerstwem publiczno-prywatnym należy uznać możliwość dofinansowania projektów partnerstwa ze środków unijnych. Wysoka w porównaniu z wcześniejszym okresem liczba ogłoszeń o partnerstwie zbiega

się bowiem w czasie z przepływem strumienia środków w ramach perspektywy finansowej 2007–2013²². Przyczyny analizowanego zjawiska można również upatrywać w trudnej sytuacji finansów publicznych, w badanym okresie spotęgowanej skutkami ogólnoświatowego kryzysu.

5. Podsumowanie

Od 2008 roku w Polsce odnośnie do partnerstwa publiczno-prywatnego widoczne są pewne zdarzenia. Po pierwsze, w lipcu 2008 roku podjęło działalność Centrum Partnerstwa Publiczno-Prywatnego, co spowodowało poprawę wizerunku otoczenia instytucjonalnego partnerstwa. Po drugie, w lutym 2009 roku weszły w życie nowe przepisy prawa regulujące funkcjonowanie partnerstwa, tworząc przyjazne w powszechnym odbiorze warunki dla jego rozwoju. Po trzecie, w okresie poddanym ocenie widoczny jest postęp w zakresie dostępności informacji o stanie partnerstwa w naszym kraju. Po czwarte, okres obowiązywania nowych regulacji zbiega się w czasie z istotnym zwiększeniem liczby ogłoszeń o projektach przewidzianych do realizacji na zasadach partnerstwa publiczno-prywatnego. Niestety, liczba inwestycji, których realizacja została podjęta w badanym okresie w formule partnerstwa, w zasadzie utrzymała się na niezmiennym, bardzo niskim poziomie.

Z oceny stanu partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce, prowadzonej z uwzględnieniem przedstawionych okoliczności, wynika, że w badanym okresie wystąpiły zmiany w otoczeniu instytucjonalnym i otoczeniu prawnym partnerstwa, świadczące o podejmowaniu działań na rzecz upowszechnienia partnerstwa, wcześniej znacznie mniej widocznych. Zmianom tym towarzyszy wzrost popularności partnerstwa, którego czytelną miarą jest rosnące zainteresowanie partnerstwem, wyrażające się zwiększoną liczbą ogłoszeń opublikowanych w Biuletynie Zamówień Publicznych i/lub w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej. Niestety, lista „uruchomionych” przedsięwzięć partnerstwa publiczno-prywatnego pozostaje bardzo krótka.

Przyczyny obserwowanego stanu rzeczy wydają się złożone. Uznanie nowych przepisów za bezpośrednią przyczynę rosnącego zainteresowania partnerstwem jest zbyt daleko idącym uproszczeniem tak, jak wnioskowanie o dynamicznym rozwoju na podstawie zwiększonej, nawet znacząco, liczby ogłoszeń o partnerstwie – oceną „na wyrost”. Pozostaje mieć nadzieję, że statut jak największej

²² Sytuacja może tu być podobna do obserwowanej w zakresie inwestycji zagranicznych w Polsce. Wiele projektów, w tym najważniejsze i największe, zostało zlokalizowanych w Polsce właśnie ze względu na fundusze unijne. Istnieją poważne obawy, że wyczerpanie tych funduszy istotnie zmniejszy napływ inwestorów zagranicznych. Zob. np.: A. Woźniak, Polskę czeka odwrót inwestorów?, „Rzeczpospolita-ekonomia&rynek” 23 września 2010 r.

liczby projektów, aktualnie znajdujących się na etapie pomysłu lub wczesnego przygotowania, z czasem będzie można określić jako „w realizacji”. Będzie to jednoznaczny dowód dokonującego się rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego w naszym kraju.

6. Bibliografia

1. Biuletyn Zamówień Publicznych 2009–2010.
2. Dobre praktyki PPP. Podsumowanie trzech lat konkursu na najlepsze projekty przedsięwzięć publiczno-prywatnych, Investment Support i Ambasada Brytyjska w Warszawie, Warszawa 2009.
3. Partnerstwo publiczno-prywatne w dziedzinie usług komunalnych. Przegląd doświadczeń polskich, red. M. Moszoro, MUNICIPIUM, Warszawa 2000.
4. PPP in Developing Economies. Overcoming Obstacles to Private Sector Participation, DEPPA BANK, Dublin, August 2007.
5. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 30 czerwca 2006 r. w sprawie niezbędnych elementów analizy przedsięwzięcia w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego, Dz. U. z dnia 13 lipca 2006 r. Nr 125 poz. 866.
6. Raport o PPP w Polsce 2009. Raport Investment Support podsumowujący pierwszy rok obowiązywania ustawy o partnerstwie publiczno-prywatnym i ustawy o koncesji na roboty budowlane i usługi, Investment Support, Warszawa, styczeń 2010 r.
7. Rynek PPP w Polsce. I połowa 2010 r. Raport Investment Support na temat rynku partnerstwa publiczno-prywatnego i koncesji w pierwszej połowie 2010 roku, Investment Support, Warszawa, sierpień 2010 r.
8. Woźniak A., Polskę czeka odwrót inwestorów?, „Rzeczpospolita-ekonomia&rynek” 23 września 2010 r.
9. <http://bazabppp.mg.gov.pl/portal/>
10. www.centrum-ppp.pl

Mariusz Nowak
Kolegium Zarządzania i Finansów
Ryszard Nowak
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

Rola oceny ryzyka zawodowego w procesie zarządzania bezpieczeństwem

1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa XXI wieku bardzo różnią się od tych istniejących w przeszłości. Współczesny kryzys gospodarczy przynosi wiele nowych problemów i metod ich rozwiązywania w dziedzinie BHP. Poglądy na bezpieczeństwo pracy w przedsiębiorstwie zmieniają się wraz z warunkami zarządzania oraz postępem technologii i nauki. W ostatnich pięciu latach znacznie wzrosło zainteresowanie zarządzaniem bezpieczeństwem, a dokładnie oceną ryzyka zawodowego, spowodowane wzrostem świadomości, że bezpieczna praca to większy zysk dla przedsiębiorstwa. Wdrażanie zasad gospodarki rynkowej i wynikająca stąd konkurencja stymulują gospodarowanie ekonomiczne, a we współczesnym ujęciu bezpieczeństwo pracy nie ogranicza się wyłącznie do zapobiegania urazom pracowników i chorobom zawodowym, ale dotyczy wszystkich zdarzeń powodujących straty przedsiębiorstwa (np. zanieczyszczenie środowiska, przestoje produkcyjne). Coraz większą rolę odgrywają również bodźce ekonomiczne i społeczne związane z bezpieczeństwem pracy, takie jak:

- zróżnicowana stawka ZUS z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych,
- uzależnienie stawki ubezpieczeń majątkowych od poziomu prewencji,
- koszty z tytułu odszkodowań,
- efekty marketingowe (certyfikat BHP).

Powszechne jest przekonanie, że właściwe zarządzanie bezpieczeństwem pracy jest najskuteczniejszym sposobem jego zapewnienia i powinno stanowić integralną część zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie jest działalnością kierowniczą polegającą na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji dzięki wykorzystaniu przez organizację zasobów, procesów i informacji w istniejących warunkach zewnętrznych jej działania (prawnych, społecznych, ekonomicznych) w sposób sprawny i skuteczny oraz zgodny ze społeczną racjonalnością działań gospodarczych¹.

¹ J. Penc, Strategie zarządzania, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2000, s. 96–100.

Celem niniejszego opracowania jest uświadomienie pracodawców, że ocena ryzyka zawodowego jest ważnym punktem w systemie bezpieczeństwa i higieny pracy, gdyż gwarantuje poczucie większego bezpieczeństwa w miejscu pracy.

2. Definicje i pojęcia – podstawy prawne BHP

Bezpieczeństwo i higiena pracy to dziedzina złożona. Obejmuje zarówno zagadnienia techniczne, w tym higieniczno-sanitarne, organizacyjno-prawne, jak i ludzkie. Skutki braków i niedociągnięć w tej dziedzinie ujawniają się przede wszystkim w postaci wypadków przy pracy, chorób zawodowych i innych schorzeń związanych z warunkami i środowiskiem pracy. Podmiotem ochrony w powszechnym „systemie ochrony pracy” jest człowiek i jego zdrowie. Dlatego na pojęcie „ochrony pracy” składają się gwarancje prawne, służące zabezpieczeniu zdrowia i życia ludzkiego w procesach pracy.

Naczelnym gwarantem „ochrony pracy” jest Konstytucja Rzeczypospolitej Polski, zapewniająca wszystkim pracującym prawo do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, natomiast głównym aktem prawnym jest Kodeks pracy i akty wykonawcze do tej ustawy, stanowiący zbiór norm „ochrony pracy”, ustalający prawa i obowiązki pracodawców i pracowników. Kodeks pracy ma zasięg powszechnie obowiązujący, tj. przepisy te nie mogą być zmieniane, choćby pracodawca i pracownik sobie tego życzyli, stanowi tym samym pełną realizację dyrektywy Wspólnot Europejskich w tym zakresie.

System ochrony pracy nie byłby pełny, gdyby w nim pominąć obowiązki samych pracowników w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy. Zostały one wymienione wyczerpująco w artykułach 210 i 211 Kodeksu pracy, które uczyniły je obowiązkami podstawowymi.

Nie można bowiem wyobrazić sobie bezpieczeństwa pracy bez codziennego udziału pracowników na tysiącach stanowisk pracy i w rozmaitych sytuacjach, których nie sposób z góry przewidzieć.

Ukazując system prawny w Polsce, należy rozróżnić system prawny od systemu organizacyjnego, pierwszy z nich stanowi integralną część gałęzi prawa, jaką jest prawo pracy, opisuje nam normy prawne i ich usytuowanie w źródłach prawa dotyczących bezpieczeństwa i ochrony zdrowia. Drugi zaś ukazuje system organizacji ochrony pracy na szczeblu państwa, zakładu oraz wszystkich organów uczestniczących w tworzeniu, a także kontrolowaniu bezpieczeństwa i higieny pracy w Polsce².

² <http://www.ciop.pl>, 10 stycznia 2010 r.

System ten jest oparty na źródłach prawa wykazanych w Konstytucji RP i art. 66 Kodeksu pracy. Konstytucja RP jest podstawowym aktem prawnym, mówiącym o prawie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, która w art. 66 gwarantuje takie prawo każdemu. Sposób realizacji tego prawa określa ustawa zawierająca prawa i obowiązki obywateli. Ustawą w tym zakresie jest Kodeks pracy. Podstawowe uregulowania kodeksowe w zakresie bhp znajdują się w dziale X kodeksu dotyczącym bhp, w dziale VII dotyczącym ochrony pracy kobiet i w dziale IX dotyczącym ochrony pracy młodocianych. Natomiast art. 9 Kodeksu pracy wskazuje na inne źródła prawa pracy, szczególnie na porozumienia normatywne zawierane między partnerami socjalnymi, tj. układy zbiorowe i inne porozumienia zbiorowe, np. akty wewnątrzzakładowe, które stanowią regulaminy i statuty³.

Dużą rolę w systemie organizacyjnym bhp na szczeblu państwa odgrywa Rada Ochrony Pracy. W jej skład wchodzi przedstawiciele rządu, pracodawców i pracowników, posłowie i senatorowie oraz specjaliści z dziedziny bezpieczeństwa i higieny pracy. Organ ten jest umocowany przy Sejmie RP i sprawuje on nadzór nad jej działaniem. Duże znaczenie w tym systemie mają instytuty naukowo-badawcze, które zostały powołane do prowadzenia prac naukowo-badawczych w dziedzinie bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia. Na szczeblu zakładu pracy istnieją również różne podmioty, do których obowiązków należy tworzenie warunków pracy lub społeczny nadzór i kontrola nad tymi warunkami. Podstawowym podmiotem, którego obowiązkiem w zakładzie pracy jest zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, jest pracodawca (art. 15 k.p.). Swoje obowiązki realizuje z pomocą wyspecjalizowanych służb bezpieczeństwa i higieny pracy oraz lekarza, który sprawuje opiekę zdrowotną nad pracownikami. Dodatkowo, w kształtowaniu bezpiecznych warunków pracy w zakładzie pracy uczestniczą sami pracownicy poprzez konsultacje oraz – jako organ opiniodawczo-doradczy – komisja ds. bhp. Związki zawodowe i społeczny inspektor pracy, czyli organy przedstawicielskie, pełnią przede wszystkim ważną funkcję nadzorczo-kontrolną w zakresie przestrzegania przez pracodawcę obowiązku zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Należy zauważyć, że nie tylko państwowe organy nadzoru nad warunkami pracy mają prawo wymierzania mandatu karnego za nieprzestrzeganie przepisów i zasad bhp, ale w uprawnienia egzekucyjne został wyposażony również społeczny inspektor pracy. Uprawnieniem tym jest prawo wydawania, w formie pisemnej, zaleceń dotyczących usunięcia stwierdzonych uchybień. Pracodawca ma prawo odwołać się od wydanego zalecenia do właściwego inspektora pracy Państwowej Inspekcji Pracy. Przepisy ustawy o społecznej inspekcji pracy przewidują możliwość ukarania karą grzywny pracodawcy, który nie usu-

³ <http://www.bhp.iq.pl/konst.html>, 5 czerwca 2008 r.

nał uchybień wskazanych w zaleceniu społecznego inspektora pracy. Powszechnie obowiązujące przepisy to akty wykonawcze bezpośrednio rozwijające postanowienia działu X Kodeksu pracy oraz przepisy ogólne, dotyczące określonych gałęzi pracy lub rodzajów prac, wydane na podstawie delegacji zawartej w art. 23 715 k.p. Do przepisów powszechnie obowiązujących należą również przepisy prawa pracy. Są to ustawy ustanawiające nadzór i kontrolę nad warunkami pracy, a także przepisy dotyczące innych dziedzin prawa, jednakże regulujące sprawy z zakresu bhp, np. prawo budowlane, prawo górnicze i geologiczne czy też prawo atomowe. Do grupy przepisów obowiązujących należy zaliczyć niektóre normy techniczne, które wydawane są na podstawie ustawy z 11 września 2002 roku o normalizacji (Dz.U. Nr 169, poz. 1386, z póź. zm.). Normy techniczne są dobrowolne (art. 5 ust. 3). Obowiązek stosowania normy technicznej może jednak wynikać z powołania się na określoną normę w przepisie powszechnie obowiązującym. W takich przypadkach norma prawna, nakazując stosowanie normy technicznej, powoduje powszechność obowiązku jej stosowania. Przepisy, będące na podstawie art. 9 k. p. przepisami prawa pracy, dzielimy na przepisy stanowione w drodze porozumienia zawartego między partnerami społecznymi lub, w ściśle określonych przypadkach, przepisy wewnątrzzakładowe, ustanawiane przez pracodawcę⁴.

3. Analiza ryzyka zawodowego w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy

Ryzyko zawodowe jest pojęciem pozwalającym określić poziom bezpieczeństwa pracy w każdym przedsiębiorstwie i na wszystkich stanowiskach pracy. Najczęściej jest ono rozumiane jako negatywne konsekwencje warunków pracy. Jest wiele definicji ryzyka zawodowego, jednak zawsze obejmuje ono dwa elementy: częstość lub prawdopodobieństwo występowania zdarzenia wywołującego zagrożenie oraz konsekwencje tego zagrożenia. W Rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 26 czerwca 1997 roku w sprawie ogólnych przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz.U.003.169.1650) ryzyko zawodowe jest definiowane jako prawdopodobieństwo wystąpienia niepożądanych zdarzeń związanych z wykonywaną pracą, powodujących straty, w szczególności wystąpienia u pracowników niekorzystnych skutków zdrowotnych w wyniku zagrożeń zawodowych występujących w środowisku pracy lub sposobu wykonywania pracy. Równie ważną definicją, jaką należy przytoczyć, jest miejsce pracy, które w rozporządzeniu jest opiniowane jako: miejsce wyznaczone przez pracodawcę, do którego pracownik ma dostęp w związku z wykonywaniem pracy. Podstawowym elementem, jaki

⁴ Kodeks pracy (Dz.U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94).

należałoby przytoczyć, który porządkuje zasady zarządzania ryzykiem zawodowym, jest norma PN-N-18002 (Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – ogólne wytyczne do oceny ryzyka). Norma ta nie jest przeznaczona wyłącznie dla zakładów, w których wdrożono System Zarządzania Bezpieczeństwem i Higieną Pracy, może być również wykorzystywana przez przedsiębiorstwa nieposiadające tego systemu. Jest to zasadne dlatego, że w normie tej podano ogólne wytyczne do postępowania przy przeprowadzeniu oceny ryzyka zawodowego na stanowisku pracy. W dokumencie tym podano ogólne zasady postępowania na każdym etapie oceny ryzyka zawodowego oraz metody przygotowania oceny i doboru prowadzących ją osób. Nadrzędnym celem oceny ryzyka zawodowego jest zapewnienie ciągłej poprawy bezpieczeństwa. Odgrywa ona ogromną rolę w procesie monitorowania stanu bezpieczeństwa i higieny pracy. Dostarcza informacji niezbędnych do planowania działań korygujących i zapobiegawczych w stosunku do niezgodności zidentyfikowanych w procesie oceny. Do podstawowych celów prowadzenia oceny ryzyka zawodowego można zaliczyć:

- sprawdzenie, czy występujące na stanowiskach pracy zagrożenia zostały zidentyfikowane i czy jest znane związane z nimi ryzyko zawodowe,
- wykazanie pracownikom, pracodawcom, jak i organom nadzoru i kontroli, że przeprowadzono analizę zagrożeń i zastosowano właściwe środki ochronne,
- dokonanie odpowiedniego wyboru wyposażenia stanowisk pracy, materiałów oraz organizacji pracy,
- ustalenie priorytetów w działaniach zmierzających do eliminowania lub ograniczania ryzyka zawodowego,
- zapewnienie ciągłej poprawy bezpieczeństwa i higieny pracy⁵.

Ponieważ ocena ryzyka zawodowego obejmuje wszystkie stanowiska pracy, możliwe jest, aby wyróżnić grupy stanowisk, na których czynności są takie same i wykonywane w podobnych warunkach. Sposób przeprowadzania i dokumentowania oceny ryzyka zawodowego zależy przede wszystkim od wielkości organizacji i rodzaju zagrożeń na stanowiskach pracy.

Analizę ryzyka zawodowego przeprowadza się oddzielnie dla każdego możliwego zagrożenia, które może spowodować określone skutki. Ryzyko zawodowe dla każdego zagrożenia można przedstawić jako funkcję:

$$R = f(P, S),$$

⁵ E. Kowal, Zarządzanie warunkami pracy poprzez ocenę ryzyka zawodowego, wyd. Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2006, s. 7–10.

gdzie:

S – skutki (straty) spowodowane zdarzeniem,

P – prawdopodobieństwo, częstość wystąpienia skutków zdarzenia z rozwinięciami (ekspozycja, częstotliwość narażenia, liczba narażonych)⁶.

Ocena ryzyka zawodowego powinna być prowadzona okresowo oraz wówczas, gdy wcześniejsze informacje wykorzystane do oceny straciły swoją wiarygodność. Powinna być również prowadzona przy:

- tworzeniu nowych miejsc pracy,
- wszelkich zmianach technologicznych, technicznych na aktualnym miejscu pracy,
- po wszystkich zmianach aktualnych wymagań,
- po wszystkich zmianach odnoszących się do aktualnie stosowanych środków ochrony⁷.

Do procesu oceny ryzyka zawodowego należy zapewnić:

- odpowiednie zasoby, w tym konsultacje i usługi,
- przeprowadzenie analizy struktury organizacyjnej, wykaz stanowisk pracy,
- czytelny sposób dokumentowania wyników oceny,
- odpowiednio wyszkolone osoby do przeprowadzenia oceny.

Ocena ryzyka powinna obejmować wszystkie stanowiska pracy. Do przeprowadzenia prawidłowej oceny należy zebrać jak najwięcej informacji, jak:

- położenie stanowiska pracy,
- zadania wykonywane na stanowisku pracy,
- stosowane narzędzia pracy,
- wykonywane czynności, sposób ich wykonywania,
- wymagania przepisów prawnych i norm, które odpowiadają danemu stanowisku pracy,
- identyfikacja zagrożeń, które występują na danych stanowisku pracy,
- choroby zawodowe, wypadki przy pracy,
- środki ochronne, które występują na danym stanowisku pracy,
- inne szczególne zdarzenia, które mogą zaistnieć podczas wykonywania pracy.

Największymi zasobami informacji powinny być źródła prawne i inne dokumenty normatywne, dokumentacja techniczna, instrukcje stanowiskowe, doku-

⁶ D. Augustyńska, M. Pośniak, Czynniki szkodliwe w środowisku pracy, wydanie IV, CIOP PIB, Warszawa 2003, s. 15.

⁷ T. Lis, Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy w zakładach przemysłowych, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005, s. 68.

mentacja dotycząca wypadków przy pracy, chorób zawodowych. Należy brać pod uwagę to, że wymagania prawne mogą się różnić, w zależności od rodzaju przedsiębiorstwa.

4. Identyfikacja zagrożeń i ich skutków

Przy identyfikacji zagrożeń powinno wymagać się zastosowania specjalnych metod oraz dobrze zorganizowanych pracowników, z doświadczeniem w opracowywaniu ekspertyz i znających zasady zarządzania ryzykiem zawodowym.

Identyfikację należy prowadzić w początkowym etapie pracy. Każde stanowisko pracy powinno być dokładnie sprawdzone i tak przygotowane do pracy, aby pracownik pracujący na nim miał świadomość bezpieczeństwa. Jest to ważny element motywacji pracownika, gdyż efektuje w przyszłości lepszą, dokładniejszą pracę.

Ważnym punktem identyfikacji zagrożeń jest identyfikacja miejsca pracy, np. poprzez podanie odległości od budynków, instalacje i sprzęt stosowany na miejscu pracy, przy uwzględnieniu odległości między nimi. Błędnie postawiona identyfikacja i ocena stanowiska może doprowadzić do wypadku przy pracy oraz do skutków z tym związanych, np. wysokie odszkodowanie pracodawcy.

Pracodawcy powinni zapewnić wszystkim pracownikom bezpieczne i higieniczne warunki pracy oraz przestrzegać norm higienicznych, powinno być to realizowane poprzez ustalenie zasad wyposażania pracowników w konieczną odzież roboczą i ochrony osobiste. Wszyscy pracownicy powinni otrzymywać regularnie ubrania robocze, obuwie robocze, nakrycie głowy, ochrony chroniące przed maszynami (jeśli jest to wskazane). Ważnym zadaniem pracodawcy jest również przekazywanie wiedzy w regularnych szkoleniach oraz ułatwienie pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Pomieszczenia pracy powinny być wyposażone w instrukcje bezpiecznej pracy i odpowiednio oznakowane barwami i znakami bezpieczeństwa. Maszyny i urządzenia techniczne na stanowisku pracy powinny spełniać wymagania przepisów w zakresie certyfikacji wyrobów i maszyn (tzn., że są właściwie eksploatowane i nadzorowane). Złe użytkowanie urządzeń i maszyn może prowadzić do ciężkich wypadków przy pracy.

5. Europejska kampania na rzecz oceny ryzyka zawodowego

„Zdrowie i bezpieczne miejsce pracy” jest dwuletnią kampanią europejską, która ma za zadanie promowanie zintegrowanego podejścia do oceny ryzyka zawodowego.

Działania kampanii skupiają się na przekazywaniu ogólnych zasad zintegrowanej oceny ryzyka zawodowego i jej znaczenia dla skutecznej prewencji, a także podkreślaniu, że ocena ryzyka zawodowego jest obowiązkowa, konieczna i wykonalna.

W kampanii „Zdrowie i bezpieczne miejsce pracy”, prowadzonej przez Europejską Agencję Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, uczestniczą pracodawcy, pracownicy, społeczni inspektorzy pracy, praktycy, służby prewencyjne, decydenci i inne strony zainteresowane poprawą oceny ryzyka na poziomie miejsca pracy. Konieczność poprawy oceny ryzyka i potrzeba jej praktycznego wdrożenia zostały stwierdzone w toku oceny praktycznego wdrożenia dyrektywy ramowej 89/391/EWG oraz pięciu dyrektyw pochodnych. Przegląd stanu wdrożenia wykazał ogólny brak świadomości, zwłaszcza w MSP, w zakresie wymogów i sposobu przeprowadzenia oceny ryzyka; w szczególności ujawnił, że:

- ocena jest często uznawana za działanie jednorazowe,
- brak jest łącznej analizy i oceny ryzyka,
- skuteczność podejmowanych środków nie jest kontrolowana przez pracodawców⁸.

Z raportu dotyczącego priorytetów badawczych z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy w UE wynika, że na stanowiskach pracy występuje ogromna i stale wzrastająca ilość substancji chemicznych; na rynku UE jest zarejestrowanych około 100 000 różnych substancji. Narażenie na czynniki chemiczne występuje na wielu stanowiskach pracy. Według danych 3-go Przeglądu Europejskiego (2000 rok) w UE 16% pracowników stosuje lub ma kontakt z substancjami niebezpiecznymi przez przynajmniej jedną czwartą czasu pracy. Konieczny jest rozwój metod oceny narażenia na stanowiskach pracy, obejmujący charakterystykę biologiczną występujących mikroorganizmów, drogi wchłaniania, mechanizmy działania i jego efekty, oraz zapobieganie, opiekę medyczną i sposoby rehabilitacji⁹.

W Polskim Koncernie Naftowym ORLEN S.A. od wielu lat trwają prace nad doskonaleniem metody oceny ryzyka zawodowego. Ocena taka przeprowadzana jest zgodnie z wymaganiami norm obowiązujących i dokonywana na podstawie badań środowiskowych miejsca pracy oraz na podstawie wykazu typowych prac niebezpiecznych, wykonywanych w Zakładzie Produkcyjnym w Płocku, przygotowanych przez specjalistów Działu Prewencji BHP i Ppoż Polskiego Koncernu Naftowego. Do końca 2002 roku przeprowadzono oceną ryzyka zawodowego dla 563 stanowisk pracy, natomiast dla ponad 400 stanowisk pracy zastosowano środki techniczne, organizacyjne oraz środki ochrony indywidualnej ograniczające ryzyko.

⁸ <http://osha.europa.eu>, 5 stycznia 2010 r.

⁹ *Ibidem*, 5 stycznia 2010 r.

Dzięki prowadzonej sukcesywnie ocenie ryzyka zawodowego od wielu lat odnotowuje się spadek liczby zaistniałych wypadków przy pracy w Polskim Koncernie Naftowym ORLEN S.A.

6. Podsumowanie

Przepisy bezpieczeństwa i higieny pracy stanowią podstawowy zbiór norm ochrony pracy. Ustawowo został on określony w dziale X Kodeksu pracy, a także w innych aktach prawnych niższego rzędu, jak np. rozporządzeniach. Mają one na celu przeciwdziałanie wszelkim zagrożeniom dla zdrowia i życia ludzkiego, powstającym w procesie pracy. Stosowanie się do nich pracowników pozwoli na poprawę warunków pracy i – co się z tym wiąże – lepszą ochronę ich zdrowia oraz życia.

Ocena ryzyka zawodowego odgrywa bardzo ważną rolę w procesie bezpieczeństwa i higieny pracy, ponieważ gwarantuje pracownikowi większe bezpieczeństwo i komfort na stanowisku pracy.

Na podstawie doniesień Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, co kilkanaście minut ktoś umiera z przyczyn związanych z wykonywaną pracą. Natomiast każdego roku setki tysięcy pracowników odnoszą urazy na stanowisku pracy, co powoduje, że dostają zwolnienia lekarskie, aby mogli uporać się z często ciężkimi skutkami wypadku. Choroby zawodowe oraz wypadki przy pracy wiążą się w sposób szczególny z kosztami, które ponosi pracodawca, a także obciążają system opieki zdrowotnej i wpływają na ogólną wydajność przedsiębiorstw.

Z pewnością można stwierdzić, że ocena ryzyka zawodowego jest podstawą skutecznego zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, gdyż jest dobrą metodą na ograniczenie liczby wypadków i chorób zawodowych związanych z pracą.

Ocena ryzyka zawodowego prowadzona prawidłowo i systematycznie w znacznym stopniu podnosi poziom bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w miejscu pracy, oraz wpływa na zwiększenie wydajności pracowników i lepsze wyniki finansowe przedsiębiorstw, gdyż ogranicza wydatki związane z wypadkami przy pracy. Dobrze opracowany system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy zapewni przedsiębiorstwu uporządkowane i konsekwentne działanie, co skutkuje lepszym dostosowaniem się do zmiennych warunków pracy i szybką eliminacją wszystkich czynników powodujących zakłócenia.

7. Bibliografia

Dokumenty prawne:

1. Kodeks pracy (Dz.U. z 1998 r. Nr 21, poz. 94).

Wydawnictwa zwarte:

1. Augustyńska D., Pośniak M., Czynniki szkodliwe w środowisku pracy, wydanie IV, CIOP PIB, Warszawa 2003.
2. Kowal E., Zarządzanie warunkami pracy poprzez ocenę ryzyka zawodowego, wyd. Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2006.
3. Lis T., Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy w zakładach przemysłowych, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005.
4. Penc J., Strategie zarządzania, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2000.

Materiały internetowe:

1. <http://www.bhp.iq.pl/konst.html>
2. <http://www.ciop.pl>
3. <http://osha.europa.eu>

CZĘŚĆ DRUGA

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

Zarys wybranych stylów zarządzania w krajach „triady ekonomicznej”

1. Wprowadzenie

Wysoko rozwinięte kraje dysponują zróżnicowanymi systemami zarządzania zasobami ludzkimi, co jest ściśle związane z kręgami kulturowymi występującymi na świecie. Powoduje to duże zróżnicowanie w tej dziedzinie zarządzania, ale sukcesy wśród „triady ekonomicznej” naszego globu świadczą, że każdy z tychże stylów ma swoje dobre strony, które przyczyniają się do odnoszenia sukcesów w szeroko pojętym biznesie.

Nie istnieje jeden uniwersalny styl zarządzania skuteczny we wszystkich państwach. Sposób podejmowania decyzji przez menedżerów, formułowanie i realizacja celów zależy m.in. od tego, z jakiej kultury się wywodzą i w jakim kraju działają. Kultura, wpływając na preferencje i postawy pracowników, wyznacza odpowiedni dla nich system motywacyjny. Współokreśla także styl pracy poprzez aspiracje i wizje świata pracowników¹. Skuteczność kierowania podnosi fakt, że znajomość zasad, norm i wartości kultury organizacyjnej sprzyja lepszej komunikacji w stosunkach menedżer – podwładni, ułatwia właściwe rozpoznanie sytuacji i atmosfery w organizacji, a to z kolei pozwala na właściwy dobór stylu kierowania oraz podejmowanie decyzji na szczeblu bezpośrednich kontaktów przełożony – podwładny, jak i tych o charakterze strategicznym, podejmowanych na najwyższych szczeblach zarządzania w organizacji.

Grupy kulturowe mogą pokrywać się z granicami narodowymi lub regionalnymi. Mogą się także różnicować według innego kryterium niż kryterium geograficzne. Różne grupy religijne stanowią także odrębne środowisko kulturowe. W niektórych krajach cechy regionalne mogą mieć tak duże znaczenie, że przesuwać narodowy typ kultury na drugi plan. W pewnych regionach także miasta rozwinęły pewną specyficzną tożsamość, odrębną od rys charakterystycznych dla regionu, do którego należą. Praktyka zarządzania dowodzi, że obywatele poszczególnych krajów posiadają pewne zasadnicze poglądy i przyjmują pewne założenia dotyczące rzeczywistości, które to manifestują w swoim zachowaniu.

¹ A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 594.

Kultura wywierająca wpływ na sprawność zarządzania nie jest ściśle narodowym zjawiskiem.

2. Narodowe style zarządzania

2.1. Japonia

Japonia oraz kraje południowo-wschodniej Azji charakteryzują się bardzo dużym kontrastem w stylu zarządzania w porównaniu ze Stanami Zjednoczonymi oraz krajami Europy. Podstawowym elementem jest dożywotnie zatrudnienie w jednym przedsiębiorstwie, co ma na celu mocne związanie pracowników z miejscem pracy. Umożliwia to więc duże inwestowanie w szkolenia i rozwój umiejętności pracowników, którzy nie będą przenosić się do konkurencyjnych firm i tam wykorzystywać zdobyte doświadczenie i nową wiedzę. W Japonii, pomimo dokonującej się zmiany mentalności, wciąż uważa się za społeczną hańbę, jeżeli pracownik zostanie zwolniony. Japońskie podejście do kwestii zatrudnienia jest obiektem przyciągającym wciąż dużą uwagę na przestrzeni wielu lat ze względu na sukces jaki odniósł ten kraj, pomimo ogromnych różnic w sposobach zarządzania kadrami.

Jedną z podstawowych praktyk jest zorganizowanie pracy wokół zespołów zgrupowanych w kołach kontroli jakości, które otrzymują wskazówki, jak wykonać zadanie i kto ponosi odpowiedzialność za wykonanie powierzonych obowiązków. Każdy zespół otrzymuje ściśle określone informacje od innych grup pracowniczych oraz normy jakości, które bezwzględnie muszą zostać wykonane. Dwa razy w ciągu dnia organizowane są dziesięciominutowe spotkania, zwykle na początku i na końcu dnia pracy, aby pomóc przełamać bariery i tworzyć atmosferę współpracy oraz wspólnego zaangażowania. Japończycy są przekonani, że wykorzystywane przez nich koła kontroli jakości dają możliwość osiągnięcia przewagi nad innymi firmami na świecie. Koła kontroli jakości to maksymalnie 10-osobowe zespoły, składające się z przedstawicieli różnych większych działów danej firmy, których zadaniem jest rozwiązywanie pojawiających się problemów w produkcji lub obsłudze². System ciągłego uczenia się jest ukierunkowywany na wykrywanie głównych przyczyn problemów i zapobieganie ich pojawianiu się. Staranna analiza, refleksja i informowanie o wnioskach płynących z doświadczenia mają zasadnicze znaczenie dla poprawy, ponieważ wprowadzają dyscyplinę standaryzowania najlepiej poznanych praktyk³.

² L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 26.

³ J. F. Liker, *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 18.

Oprócz charakterystycznego dożywotniego zatrudnienia w Japonii bardzo ostrożnie przeprowadza się proces rekrutacji. Nowi kandydaci po pozytywnym przejściu procesu rekrutacyjnego są poddawani intensywnej socjalizacji, odpowiedniej do istniejącego systemu wartości w danym przedsiębiorstwie. Wyraźnie nakreślona filozofia firmy i cele organizacji mają stać się celami poszczególnych pracowników, wytwarzając w nich poczucie przynależności do ściśle określonej kultury korporacyjnej. Tego typu działania są stosowane dzięki następującym technikom⁴:

- ścieżki kariery opierają się na stażu pracy w danym przedsiębiorstwie i nie są ściśle określone, co wymusza na nowych pracownikach pozostawanie w jednej firmie odpowiednio długo, aby osiągnąć awans. Poprzez zdobywanie doświadczenia w różnych działach równomiernie i bardzo powoli realizowana jest kariera każdego pracownika. Tak więc możliwość na szybki rozwój w pokonywaniu kolejnych szczebli kariery jest rozłożona w dłuższym czasie, co powoduje, że kadra menedżerska jest o wiele starsza niż w Stanach Zjednoczonych i w Europie. Taki system rozwija cechy ogólne, a nie specjalistyczne w zakresie kompetencji menedżerów,
- proces szkolenia i ocen ma charakter ciągły, który dzięki stabilnemu zatrudnieniu umożliwia menedżerom przygotowywanie długoterminowych karier. Sprawia to, że japońscy menedżerowie są mniej zestresowani od swoich partnerów z krajów zachodnich, gdzie walka o awans wygląda inaczej i nie jest już podyktowana wiekiem i stażem danego pracownika w takiej mierze, jak to było jeszcze dwadzieścia lat temu,
- nacisk położony jest na działanie grupy pracowniczej, a nie na poszczególne jednostki. Indywidualność, wysoce ceniona w zachodnim kręgu kultury, w Japonii traktowana jest zupełnie odmiennie i jest złą cechą pracownika,
- występuje otwarta, niczym nie skrzepowana komunikacja pomiędzy grupami pracowniczymi a zarządem. Menedżerowie i pracownicy są ubrani podobnie, a często nawet jednakowo, posiłki są spożywane w tych samych salach – pozycja zawodowa nie ma tu żadnego znaczenia, co jest nie do pomyślenia szczególnie w przypadku europejskiej kadry kierowniczej,
- partycypacja w podejmowanych decyzjach opiera się na konsultacjach z wszystkimi, którzy będą związani z proponowanymi zmianami,
- brak szczególnego zróżnicowania i drastycznych kontrastów w sprawach socjalno-bytowych pomiędzy zarządem a pracownikami. Japoński system wynagrodzeń opiera się na latach pracy przepracowanych w przedsiębiorstwie i wieku pracownika. Im dłużej dany człowiek pracuje w ramach

⁴ R. Bennett, *Human Resources Management*, Pitman Publishing, London 1974, s. 388.

jednej firmy, tym jest lepiej opłacany. Powoduje to większe zaangażowanie pracowników w sprawy przedsiębiorstwa, z wynikającymi z tego korzyściami, oraz wzbogacanie pracy.

Japoński system zarządzania cechuje się wieloma różnicami w porównaniu ze stylem zachodnim. Tabela 1 prezentuje najważniejsze elementy tych różnic⁵:

Tabela 1. Różnice w zarządzaniu, styl japoński oraz zachodni

Styl zachodni	Styl japoński
Hierarchiczne, egalitarne rozkazodawstwo, troska o poszczególne segmenty	Swobodne rozkazodawstwo, troska o całość
Zawodowi menedżerowie, pozycja zależy od funkcji	Spółeczni przywódcy, często mają pompatyczne tytuły na stanowiskach o małym znaczeniu
Partykularyzm, specjalistyczne ścieżki kariery, niekiedy z szybkimi ocenami i awansami, orientacja na jednostkę	Niespecjalistyczne ścieżki kariery, powolne oceny, jednolite awanse, nastawienie na sprawy ogólne, orientacja na społeczność
Decentralizacja władzy	Centralizacja władzy
Mobilność	Stabilizacja
Różnorodność	Jednolitość
Bezpośredni sposób postępowania	Pośredni sposób postępowania
Systematyczna analiza, standaryzacja, kategoryzacja, klasyfikacja, konceptualizacja, precyzja	Niejednoznaczność, reagowanie, dostosowywanie się
Długoterminowe planowanie sformalizowane	Często brak formalnego planowania, duża elastyczność w dostosowywaniu się
Wyraźne mechanizmy kontroli	Ukryte mechanizmy kontroli
Institucje i systemy dostosowują się do zmian	Przywódcy dostosowują się do zmian

Źródło: D. Waters, *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 91.

Japończycy pracują dobrze w grupie, są gotowi poświęcać własną indywidualną przewagę na rzecz przewagi grupy, demonstrują lojalność i wspólnotę wobec własnych zespołów, co w ich kraju jest rzeczą niezrównaną. Japońska filozofia zarządzania odpowiada teorii Z, której głównymi założeniami są:

- długoterminowe zatrudnienie pracownika w tej samej firmie,
- decyzje podejmowane na zasadzie konsensusu,
- indywidualna odpowiedzialność za wypełnione zadania,
- możliwości awansu nie są określone w jednolity sposób, ścieżki kariery nie są z góry wytyczone,

⁵ D. Waters, *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1995, s. 91.

- firma interesuje się rodziną pracownika, dzięki czemu powstaje więź między zatrudnioną osobą a zakładem pracy. Jednakże często zarzuca się firmom japońskim, że są zarządzane w autorytarny sposób i podkreśla się pewną hipokryzję pomiędzy tworzeniem wspólnoty pracowniczej o równych prawach z jednej strony, a wymagającym konformizmu postępowaniem, z drugiej.

W japońskiej korporacji hierarchia jest w równym stopniu systemem wzajemnych usług jak system odgórnej kontroli. W kraju tym panują odmienne niż gdzie indziej relacje między subordynacją a poczuciem własnej godności. W Japonii warunki kulturowe pozwalają robotnikom osiągnąć poczucie własnej godności przez służbę w obrębie systemu, nawet gdyby pod wieloma względami odczuwali niechęć do tego systemu⁶.

2.2. Unia Europejska

Różnice kulturowe i narodowościowe przekładają się na sposób zarządzania przedsiębiorstwami. „Styl europejski” nie jest jednolity. Można w jego ramach wyróżnić system północny, obejmujący kraje skandynawskie i Beneluksu oraz łaociński, z Francją i Włochami. W tym pierwszym dominuje współdecydowanie, gotowość do zawierania kompromisu, zaangażowanie na rzecz konstruktywnego działania. Społeczna akceptacja pracy kobiet i ich udziału w negocjacjach jest najbardziej preferowana w krajach skandynawskich. Dużą wagę do punktualności przywiązują niewątpliwie Niemcy i mieszkańcy północnej Europy (kultury monochroniczne). Z pewnością zaś do kultur polichronicznych, kładących mniejszy nacisk na czas, zaliczymy Włochów czy Hiszpanów. Na pewno też bardziej powściągliwi w wyrażaniu emocji i prowadzeniu negocjacji będą Niemcy i obywatele krajów nordyckich. Okazało się, że mimo różnic, jakie dzielą Włochów, Francuzów czy Szwedów, wśród europejskich menedżerów istnieje godne uwagi podobieństwo w poglądach, postawach i sposobie podejścia do różnych problemów i stylów kierowania.

Europejski model zarządzania charakteryzuje m.in. to, że radzi sobie z różnicami narodowościowymi i respektuje je, traktuje zyski jako jeden z głównych celów przedsiębiorstwa, a nie jako jego rację bytu, stosuje mniej rozwiązań formalnych i jest bardziej korzystnie nastawiony do ludzi, w myśl zasady, że pracownicy powinni czerpać korzyści z postępu.

Zdaniem większości ankietowanych, menedżerowie europejscy są w większym stopniu przywódcami niż ich amerykańscy czy japońscy koledzy⁷. Amerykański menedżer przypomina bardziej kierownika technicznego bezpośrednio zaangażo-

⁶ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 131.

⁷ www.new-arch.rp.pl/arttykul/58700_Eurozarzadzanie.html (15 listopada 2009 r.).

wanego w produkcję. Więcej zajmuje się sprawami przedsiębiorstwa i jest bardzo przywiązany do liczb. Jego informacje składają się z danych statystycznych dotyczących produkcji, sprzedaży i udziałów w rynku. Menedżer europejski natomiast mniej wierzy w liczby i zawsze podchodzi do nich trochę sceptycznie. Próbuje wypełniać swoje zadania z większą odpowiedzialnością społeczną i poczuciem dziedzictwa kulturowego.

Style kierowania europejskich menedżerów charakteryzuje mniejsza zdolność do zmian, otwartość, umiejętność uczenia się od innych i adaptowania rozwiązań do sytuacji, w których dana firma się znajduje, a także mniejsza przedsiębiorczość i zdolność porozumiewania się.

Prawo pracy, które występuje w krajach „starej” Unii Europejskiej, i opiekuńczy model państwa również mocno wpływają i kształtują style kierowania ludźmi. Unia Europejska charakteryzuje się swobodą w przepływie ludzi w celu podjęcia pracy i dużym naciskiem w dziedzinie respektowania prawa pracy, a także pewnych standardów w zarządzaniu zasobami ludzkimi (opieka medyczna i bezpieczeństwo pracy czy równouprawnienie obu płci w zatrudnieniu). Jednakże w ramach państw należących do tego układu występuje pewne zróżnicowanie. Największe kontrasty charakteryzuje rodzaj warunków zatrudnienia, zakres swobodnego przepływu siły roboczej oraz prawa związane z macierzyństwem kobiet.

Równorzędne prawa do pracy, bez względu na wiek, płeć i wyznanie, panują we wszystkich krajach Unii Europejskiej. W Belgii osoba poszkodowana w wyniku dyskryminacji rasowej lub płciowej, po odwołaniu się do sądu, może domagać się odszkodowania, nawet do równowartości sześciomiesięcznego wynagrodzenia, jako rekompensaty doznanych szkód moralnych. We Francji w tym zakresie – jeżeli firma zatrudnia więcej niż 50 pracowników – wprowadzono obowiązek sporządzania raportów rocznych, traktujących o sprawach związanych z równouprawnieniem ze względu na płeć. Szczególnie interesujące jest rozwiązanie wprowadzone w Niemczech, gdzie osoby, które zostały odrzucone w wyniku rekrutacji wewnętrznej na dane stanowisko tylko z powodów równouprawnienia obu płci, mogą starać się o zasądzenie odszkodowania o wartości czteromiesięcznej stawki, którą otrzymaliby po otrzymaniu awansu. Swobodny przepływ siły roboczej na terenie krajów „starej” Unii Europejskiej jest wówczas powszechnie akceptowany, jeżeli pracodawcy poszukują osób posiadających specjalistyczne umiejętności, o takich kompetencjach, których nie mają lokalni pracownicy. Prawo zatrudniania jest zróżnicowane i np. w Belgii i we Francji nie wolno publikować ogłoszeń, które precyzują górną granicę wieku kandydata, a kwestionariusze osobowe oraz inne techniki rekrutacyjne nie mogą zawierać pytań dotyczących sytuacji rodzinnej, poglądów politycznych, wiary i przynależności do związków. Dużemu zróżnicowaniu podlegają również techniki rekrutacyjne stosowane przez europejskie przedsię-

biorstwa. Tabela 2 przedstawia rodzaje metod doboru stosowanych w niektórych krajach Unii Europejskiej⁸.

Tabela 2. Metody doboru personalnego w niektórych krajach Unii Europejskiej (w %)

Metoda selekcji	Wielka Brytania	Francja	Niemcy	Holandia
Rozmowa kwalifikacyjna	92	97	95	93
Referencje	74	39	23	49
Test kognitywny	11	33	21	21
Test osobowy	13	38	6	b.d.
Analiza grafologiczna	3	52	2	4
Testy praktyczne	18	16	13	5
Ośrodki oceny	14	8	10	b.d.
Biodane	4	1	8	b.d.

Źródło: T. Witkowski, red., *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, WPSB, Kraków 1998, s. 109.

2.3. Stany Zjednoczone

Style kierowania w Stanach Zjednoczonych oparte są na dużym znaczeniu indywidualnej inicjatywy i odpowiedzialności. Promocja i proces awansowania zależą od wykonywanej pracy, a nie od stażu, jak ma to miejsce w Japonii. Komunikacja, zarówno pionowa, jak i pozioma ma podobny charakter jak w krajach europejskich – otwarty i często również nieformalny. Stany Zjednoczone są bardzo zróżnicowanym krajem pod względem etnicznym i wyznaniowy, co wymaga szczególnej elastyczności w zarządzaniu. Bardzo ważnym czynnikiem kształtującym relacje na linii pracodawca–pracownik jest fakt, że każdy ze stanów ma własne prawo, co rzutuje również na akty związane z prawem pracy. Żywiłość Amerykanów w prowadzeniu biznesu i w działaniu w przedsiębiorstwie powoduje, że łatwiej akceptują zmiany oraz przyjmują innowacje. Powszechnie przyjęte są przeprowadzki, nawet całych rodzin w celu udania się do miejsca, gdzie można uzyskać lepszą pracę. Polacy pod tym względem są bardzo przywiązani do miejsca zamieszkania i z trudem podejmują wysiłek związany z przeprowadzką do innej miejscowości w celach zawodowych. Dopiero pokolenie obecnych trzydziestolatków jest bardziej mobilne pod tym względem.

⁸ T. Witkowski, red., *Nowoczesne metody...*, *op. cit.*, s. 109.

Stany Zjednoczone są również bardziej otwarte, w porównaniu z Unią Europejską czy Japonią, na napływ siły roboczej z innych krajów, traktując ją, pomimo słabych kwalifikacji, jako uzupełnienie rynku pracy.

Bardzo ważnym aspektem związanym z amerykańskim zarządzaniem personelem jest dużo mniejsza rola związków zawodowych niż w krajach europejskich. Dominujący w Stanach Zjednoczonych sektor prywatny ma duże doświadczenie w kształtowaniu relacji ze związkami zawodowymi. Filozofia prowadząca do uniknięcia założenia związków zawodowych w ramach danego przedsiębiorstwa lub marginalizacja ich znaczenia opiera się na kilku przesłankach:

- wszystkie sprawy pracownicze przedstawiane są prawnikom danego przedsiębiorstwa, aby członkowie związków rozmawiali o swoich kwestiach z prawnikami, nie zakłócając pracy zarządu,
- daleko posunięta identyfikacja i perswazja wśród osób wspierających związki zawodowe.

Rynek pracy w Stanach Zjednoczonych ulega w ostatnich latach dużym zmianom. Coraz mniej jest dużych i bezpiecznych firm zapewniających miejsca pracy i długoletnią karierę, która zależy od lojalności wobec zakładu pracy. Sytuacja taka jest spowodowana ewolucją hierarchii przedsiębiorstw, która zmierza do spłaszczania struktur organizacyjnych na rzecz bardziej wydajnych i mniej biurokratyzowanych niewielu poziomów zarządzania. Tego typu zjawisko powoduje kształtowanie się nowego typu pracownika, tzw. pracownika wiedzy. Dla niego kariera nie jest zdobywaniem kolejnych szczebli w organizacji – jest ich coraz mniej – natomiast sednem sukcesu jest poczucie ciągłego rozwoju poprzez realizację kolejnych, bardziej skomplikowanych projektów. Pracownik wiedzy sam zarządza swoją karierą, rolą firmy jest pomóc mu w tym, dopóki interesy obu stron są zbieżne. Cechami charakterystycznymi dla tego typu pracownika są⁹:

- wiek poniżej 45 lat,
- mobilność (np. dziś pracuje w Nowym Jorku, a jutro w Londynie),
- mała lojalność w stosunku do firmy,
- przedsiębiorczość (szuka i wykorzystuje szanse, widzi możliwości, nie ma dla niego rzeczy niemożliwych),
- dostosowywanie zawodu do okoliczności w danym czasie (zmienia zawód przynajmniej trzy razy w życiu, a miejsce pracy co najmniej siedem razy).

Tego typu podejście diametralnie zmienia zadania, jakie stoją przed menedżerami i działami zasobów ludzkich. Rola specjalistów kadrowych przesuwają się z planowania rozwoju pracowników i określania ścieżek ich kariery na działania uczące nabywania przez pracowników umiejętności kierowania własną karierą.

⁹ E. Krokosz, Pracownik wiedzy, „Personel”, Nr 6 z 16–31 marca 2000 r., s. 28.

Styl kierowania zespołami ludzkimi w Stanach Zjednoczonych i nowe kierunki w jego kreowaniu są niezwykle istotne dla polskich przedsiębiorstw, ponieważ lata doświadczeń amerykańskich firm w gospodarce rynkowej wytworzyły mechanizmy, które odpowiednio zmodyfikowane doskonale pasują do naszych rozwijających się firm. Warto dodać, że Polacy, w przeciwieństwie na przykład do Francuzów, są bardzo proamerykańscy zarówno w pozytywnym, jak i negatywnym znaczeniu tego słowa. Dlatego łatwo przyswajamy pewne amerykańskie wzorce zarówno kulturowe, jak i biznesowe, choć należy również przyznać, że nie zawsze wszystkie z nich są godne uwagi. Wiele amerykańskich korporacji i ich pracowników absorbuje pragnienie bycia „zwycięzcami” oraz potrzeba nagradzania zachowań przynoszących sukces, a karania tych, które kończą się niepowodzeniem. Z punktu widzenia Amerykanów działanie w przemyśle i w gospodarce często pojmuje się jako rodzaj gry. W wielu organizacjach ogólne nastawienie polega na uczestniczeniu w grze z pełnym zaangażowaniem: ustalaniu celów, ścisłym określaniu odpowiedzialności, karaniu lub hojnym i ostentacyjnym nagradzaniu za sukces¹⁰.

W Stanach Zjednoczonych organizacje odnoszące sukcesy znajdują takie sposoby nagradzania i motywowania swoich pracowników, aby zaczęli się oni uważać za zwycięzców. Kraj ten niewątpliwie dzierży palmę pierwszeństwa pod względem stopnia, w jakim zainteresowanie wygrywaniem i natychmiastowe nagradzanie za odpowiednie zachowanie stały się ważnymi cechami kultury i życia organizacji. Amerykanie oczekują pochwał i awansu za poprawnie wypełnione zadanie, a indywidualne poczucie dobrze wykonanej pracy nie jest dla nich wystarczające. Są typowymi ludźmi sukcesu, myślącymi o karierze zawodowej i nastawionymi na realizację celów indywidualnych¹¹.

3. Podsumowanie

W latach 90. wzrosło zainteresowanie zarządzaniem międzynarodowym. Wiąże się to z kilkoma tendencjami zauważalnymi w gospodarce światowej: coraz większą rolą bezpośrednich inwestycji zagranicznych, ogólnym wzrostem liczby operacji o zasięgu globalnym, zmianą perspektywy zarządzania od krajowej do globalnej oraz integracją polityczno-gospodarczą w obrębie regionów i kontynentów. Te dość oczywiste zmiany wywołują przeobrażenia podmiotów gospodarczych i instytucji. Interesującą kwestią jest to, czy i w jakim stopniu kadra menedżerska oraz pracownicy są przygotowani do odkrywania i wykorzystywania szans płynących

¹⁰ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 134.

¹¹ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji...*, *op. cit.*, s. 28.

z procesów umiędzynarodowienia gospodarki, czy potrafią myśleć i działać według standardów rynków międzynarodowych i czy mają zdolność adaptacji do odmiennych kulturowo rozwiązań.

Różnice kulturowe stanowią jedną z ważniejszych determinant zarządzania przedsiębiorstwem międzynarodowym. Od nich zależą także metody i źródła doboru menedżerów i pracowników do pracy w firmach międzynarodowych. Różnorodność kulturowa uwidacznia się nie tylko na poziomie globalnym, w podziale na „płyty tektoniczne”, który obrazuje trzy modele zarządzania: amerykański, japoński i europejski. Powoduje ona także wyodrębnienie się mniejszych obszarów w obrębie rynku europejskiego, na przykład kreując w zarządzaniu styl niemiecki, angielski czy włoski. Kontekst kulturowy uwydatnia dodatkowe trudności i złożoność procesu doboru pracowników do firm międzynarodowych, działających w różnych krajach i kierowanych przez osoby reprezentujące odmienną kulturę i styl zarządzania.

Intencją autora była próba zaprezentowania różnorodności i podkreślenia roli uwarunkowań kulturowych w układzie triadowym (model azjatycki, model amerykański i model europejski), a także charakterystyka różnych praktyk występujących w ramach poszczególnych kręgów kulturowych.

4. Bibliografia

1. Bennett R., *Human Resources Management*, Pitman Publishing, London 1974.
2. Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
3. Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
4. Krokosz E., *Pracownik wiedzy*, „Personel”, Nr 6 z 16–31 marca 2000 r.
5. Liker J. F., *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, MT Biznes, Warszawa 2005.
6. Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
7. Waters D., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1995.
8. Witkowski T., red., *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, WPSB, Kraków 1998.
9. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
10. www.new-arch.rp.pl/arttykul/58700_Eurozarzadzanie.html (15 listopada 2009 r.)

Cele właścicieli w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami w Polsce w latach 1999–2009

1. Wprowadzenie

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw jest w wielu krajach postrzegany jako źródło siły ekonomicznej państwa. Dokonana w Polsce transformacja ekonomiczna i postępująca konwergencja z krajami Unii Europejskiej powodują, że podobnie jak w krajach dojrzałej gospodarki rynkowej, również w naszym kraju sektor MSP staje się filarem gospodarki. Tym samym jest to sektor, który skupia uwagę nie tylko nauki, ale również władz. Kolejne rządy próbują wprowadzać programy mające wspierać przedsiębiorczość i rozwój MSP. Wspólnota Europejska przeznaczająca bardzo znaczące środki dla małych i średnich przedsiębiorstw. Powstają niezliczone organizacje pozarządowe promujące przedsiębiorczość. Efektem tego jest nieustająca debata społeczna na temat polityki wspierania przedsiębiorczości w Polsce. Pośród jej elementów mogą znajdować się różnego rodzaju ułatwienia organizacyjne i prawne, a także wsparcie finansowe. Aby te środki skutecznie wspierały przedsiębiorców, powinny być właściwie dopasowane do motywów, które nimi kierują. To dopasowanie jest istotnym elementem obecnej polityki. Trudno wyobrazić sobie jej skuteczne wdrażanie bez poznania potrzeb polskich przedsiębiorców, a zarazem ich indywidualnych celów. Znajomość celów właścicieli małych i średnich firm może wpływać na rozwój przedsiębiorczości.

Celem niniejszego artykułu jest zbadanie celów przedsiębiorców¹ w Polsce oraz próba udowodnienia tezy, że wśród nich przeważają długoterminowe cele prowadzenia działalności gospodarczej.

2. Cele przedsiębiorców w teorii zarządzania

Większość pozycji literatury wskazuje na cel ekonomiczny działalności przedsiębiorców. Zarówno teoria maksymalizacji zysków w długim lub krótkim okresie (pojawiająca się już w teorii klasycznej), czy lansowana przez A. Rappaporta

¹ Za przedsiębiorców uznane są w niniejszym artykule osoby będące jednocześnie właścicielami przedsiębiorstw i zarządzający nimi. Pod względem wielkości firmy, zakres pracy ograniczony jest do przedsiębiorstw małych i średnich, z wyłączeniem mikroprzedsiębiorstw i dużych przedsiębiorstw.

koncepcja maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa dają wyraz przekonaniu, że przedsiębiorca prowadzi biznes w celach zarobkowych. Trudno się z tym nie zgodzić, biorąc pod uwagę fakt, że własna działalność stanowi dla przedsiębiorcy substytut pracy zarobkowej. Przedsiębiorstwo jako organizacja samofinansująca się dąży do optymalizacji wykorzystania zasobów, a stąd mogą pochodzić zyski. Tymczasem przedsiębiorca jako jej właściciel może mieć zupełnie inne cele indywidualne.

Teoria celów przedsiębiorcy jest nieodłącznie związana z ogólną nauką społeczną i teoriami motywów człowieka. Najpopularniejszą z nich jest teoria potrzeb Masłowa. Według niej człowiek w pierwszej kolejności dąży do zaspokojenia tzw. potrzeb niższego rzędu. W miarę ich zaspokajania pojawiają się potrzeby coraz wyższego rzędu. W hierarchii potrzeb Masłowa wyróżnia się (od najniższego do najwyższego): potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, uznania i samorealizacji. Dwie pierwsze mają charakter uniwersalny dla wszystkich ludzi. Pozostałe są już mniej powszechne, a ich ranga rośnie wraz z rozwojem osobowości człowieka².

Dawid C. McClelland wyróżnia trzy podstawowe cele, do jakich dąży człowiek: są to potrzeba władzy, potrzeba osiągnięć i potrzeba przynależności. Według niego osoby z wysoką potrzebą osiągnięć bardziej reagują na bodźce ekonomiczne i to właśnie takie osoby zostają przedsiębiorcami³. Na podstawie tej teorii J. A. Hornaday i J. Aboud stwierdzili, że przedsiębiorcy wyróżniają się potrzebą osiągnięć, potrzebą niezależności i wysokimi skłonnościami przywódczymi. Mają jednocześnie niższą niż przeciętna potrzebę wsparcia i poczucia bezpieczeństwa⁴. W podobnych opracowaniach psychologicznych można znaleźć badania dowodzące, że przedsiębiorcy to osoby, które nie znoszą pracy w warunkach bycia podległym komuś⁵.

Albert Shapero dowodzi, że wiele osób chciałoby założyć własną firmę, ale nie robią tego z powodu obecnej pracy, potrzeb rodziny, długów i zobowiązań oraz przyzwyczajenia do dotychczasowego życia. Na zostanie przedsiębiorcą decyduje się tylko mały odsetek osób, u których motywacja do zmian i podjęcia ryzyka jest na tyle duża, że przewyższa strach przed rozpoczęciem własnej działalności⁶.

² J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.

³ D. C. McClelland, J. W. Atkinson, R. A. Clark, E. L. Lowell, *The Achievement Motive*, Appleton Century Crofts, New York 1953, s. 34.

⁴ J. A. Hornaday, J. Aboud, *Characteristics of Successful Entrepreneurs*, „Personnel Psychology”, 1971, s. 141–153.

⁵ E. E. Hagen, *On the Theory of Social Change: How economic growth begins*, Dorsey Press, Homewood 1962, s. 58.

⁶ A. Shapero, *The displaced Uncomfortable Entrepreneur*, „Psychology Today”, November 1957, s. 83–88.

Interesująca jest teoria oczekiwań V. H. Vrooma. Jej twórca dowodzi, że ludzi motywuje oczekiwana zdolność do realizacji własnych celów. Do mierzenia takiej motywacji służy prosty wzór. Oczekiwane prawdopodobieństwo, że własne czyny doprowadzą do pożądanego rezultatu (E) pomnożone przez atrakcyjność celu (V) równa się sile motywacji ($M = E \times V$)⁷. Dlatego też osoby, które nie wierzą we własne siły, mają niską motywację do pracy. Podobnie jest z ludźmi, którzy nie stawiają sobie atrakcyjnych celów życiowych. Przedsiębiorcy, którzy są osobami mającymi silną wiarę we własne możliwości i jednocześnie wysokie ambicje, wyróżniają się bardzo wysokim współczynnikiem motywacji do osiągnięcia własnych celów.

Istnieją badania dowodzące, że człowiek w swoim umyśle sam tworzy kolejność ważności celów, jakie nim kierują. Zgodnie z tymi badaniami, można mieć wiele celów, ale ich znaczenie jest zróżnicowane, tak jak w teorii Maslowa. Dowiedziono również, że ta kolejność jest determinowana przez kulturę, w której dana osoba się wychowała⁸. Badania przeprowadzone w 11 krajach świata potwierdzają tę tezę. W Chinach bardzo istotna jest potrzeba uznania (prestżu), a także czynniki społeczne. We Włoszech, Portugalii i Hiszpanii przedsiębiorcy mają szczególny wzgląd na dobro społeczne oraz własne korzyści materialne. W krajach anglosaskich (USA, Wielka Brytania, Australia) właściciele firm kierują się wzrostem własnego bogactwa, rzadko interesując się dobrem społecznym. W krajach skandynawskich obydwa te czynniki są mało istotne. Ważna jest za to chęć bycia niezależnym⁹.

Powyższe rozważania dowodzą, że problem przedsiębiorców i ich celów był dotychczas dość często poruszany w teorii zarządzania. Do badań i dokonania analizy w celu udowodnienia tezy konieczne wydaje się stworzenie jednolitej typologii przedsiębiorców, opartej na kryterium ich celów. Dla realizacji tego zadania przeanalizowane zostanie kilka wybranych klasyfikacji, które do tej pory stworzono. Klasyfikacje te będą pokazane poprzez pryzmat celów poszczególnych typów przedsiębiorców.

Gerald D'Amboise i Marie Muldowney przedstawili typologię opartą na kryterium funkcji, jakie przedsiębiorca pełni w swojej firmie. Dzieli ona przedsiębiorców na innowatorów, właścicieli-przedsiębiorców, właścicieli-ekonomistów

⁷ V. H. Vroom, *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, Inc. 1967, s. 48–52.

⁸ C. A. O'Reilly, K. H. Roberts, *Job Satisfaction Among White and Non-Whites*, „*Journal of Applied Psychology*”, 1973, Vol. 57, Nr 3, s. 295–299.

⁹ S. Scheinberg, I. MacMillan, *An 11 country study od motivations to start a business*, w: *Frontiers of Entrepreneurship Research*, red. B. A. Kirchoff, W. A. Long, W. E. McMullan, K. H. Vesper, W. E. Wetzal, Babson College, Centre for Entrepreneurial Studies, Wellesley, Mass 1998.

i rzemieślników¹⁰. Z kolei E. Heuss podzielił przedsiębiorców według kryterium ich relacji do zmian. Wyróżnia wśród nich lidera, imitatora, przedsiębiorcę reagującego oraz dzięcioła¹¹. E. F. Schumacher opisuje klasyfikację przedsiębiorców będących właścicielami małych firm, w podziale na drwala, uwodziciela, gracza, hobbystę, neofitę i misjonarza¹². Dość popularne jest również dzielenie przedsiębiorców według dwóch kryteriów, tworząc macierz składającą się z czterech typów. H. J. Pleitner zaproponował podział według statusu prawnego firmy i osobowości przedsiębiorcy. Status prawny dzieli się na przedsiębiorstwa zorganizowane i jednoosobowe, a osobowość na otwartą na wiedzę i ograniczoną¹³.

Na podstawie powyższych typologii wybrano najczęściej powtarzające się cele i dopasowano do nich typy przedsiębiorców z różnych klasyfikacji wraz z ich cechami. W ten sposób powstała tabela 1, ukazująca wspólne cechy typów kierujących się tymi samymi celami w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Istnieje pięć celów, dla których można było wyodrębnić typy o wspólnych cechach. Należą do nich: realizacja pomysłów, rozwój, samorealizacja, prestiż, niezależność, kontynuacja tradycji rodzinnej i nienormowany czas pracy. Ponadto bardzo często powtarza się motyw finansowy, dla którego jednak wspólnej cechy nie udało się znaleźć. Nasuwa się więc pierwszy wniosek, że motyw materialny jest powszechnym zjawiskiem i występuje u osób o różnych cechach i upodobaniach. Trudno tutaj doszukać się cech wspólnych.

Powyższa analiza prowadzi do dwóch podstawowych wniosków. Po pierwsze, cechy osobowości są istotnym czynnikiem wpływającym na cele, jakie przedsiębiorca stawia sobie, prowadząc własną firmę. Po drugie, przytoczone typologie, mimo że oparte na różnych kryteriach, często obejmują typy podobne do siebie. Oznacza to, że można wśród przedsiębiorców wyodrębnić co najmniej kilka grup, z których każda będzie miała dość dużo cech wspólnych wyróżniających ją od innych. W celu weryfikacji tezy stworzona zostanie typologia przedsiębiorców. Kolejna część artykułu poświęcona jest stworzeniu typologii opartej na kryterium ich celów indywidualnych.

¹⁰ G. D'Amboise, M. Muldowney, *Zur betriebswirtschaftlichen Theorie der kleinen und mittleren Unternehmung*, w: *Aspekte einer Managementlehre für kleinere Unternehmen*, pod red. H. J. Pleitner, 1986.

¹¹ E. Heuss, *Allgemeine Markttheorie*, Tübingen 1965.

¹² E. F. Schumacher, *Small is beautiful. A study of Economics as if People Mattered*, Reinbek, London 1973.

¹³ H. J. Pleitner, *Beobachtungen und Überlegungen zur Person des mittelständischen Unternehmers*, w: *Betriebswirtschaftlehre mittelständischer Unternehmen*, pod red. H. Albach, T. Held, Stuttgart 1984.

Tabela 1. Cechy wspólne typów przedsiębiorców o tych samych celach

Cel przedsiębiorcy	Typ	Autorzy	Cechy	Cechy wspólne
Realizacja pomysłów	Innowator	D'Amboise i Muldowney	innowacyjny	innowacyjność
	Lider	Heuss	silny, zdecydowany, odkrywczy	
	Uwodzielel	Schumacher	materiaalista, innowacyjny, lubiący zmiany	
	Hobbysta	Schumacher	ambitny, entuzjastyczny, odkrywczy	
	Neofita	Schumacher	apodyktyczny, innowacyjny	
Rozwój	Właściciel-przedsiębiorca	D'Amboise i Muldowney	ambitny, gotowy do ciężkiej pracy	ambicja, gotowość do ciężkiej pracy
	Drwal	Schumacher	ambitny, gotowy do ciężkiej pracy	
Samorealizacja	Właściciel-przedsiębiorca	D'Amboise i Muldowney	ambitny, gotowy do ciężkiej pracy	ambicja
	Drwal	Schumacher	ambitny, gotowy do ciężkiej pracy	
	Hobbysta	Schumacher	ambitny, entuzjastyczny, odkrywczy	
	Misjonarz	Schumacher	ambitny, profesjonalny, żądny wiedzy	
	Właściciel-przedsiębiorca	D'Amboise i Muldowney	ambitny, gotowy do ciężkiej pracy	
Prestiż	Imitator	Heuss	ambitny, ruchliwy, skłonny do naśladownictwa	ambicja
	Misjonarz	Schumacher	ambitny, profesjonalny, żądny wiedzy	
	Snob	Pleitner	ambitny, zadufany w sobie	
Pieniądze	Właściciel-przedsiębiorca	D'Amboise i Muldowney	ambitny, gotowy do ciężkiej pracy	brak (duże różnicowanie cech)
	Właściciel-ekonomista	D'Amboise i Muldowney	profesjonalny, technokrata	
	Lider	Heuss	silny, zdecydowany, odkrywczy	

cd. tabeli 1

Cel przedsiębiorcy	Typ	Autorzy	Cechy	Cechy wspólne
Niezależność	Imitator	Heuss	ambitny, ruchliwy, skłonny do naśladownictwa	
	Przedsiębiorca reagujący	Heuss	niechętny do zmian, racjonalny	
	Drwal	Schumacher	ambitny, gotowy do ciężkiej pracy	
	Uwodziciel	Schumacher	materialista, innowacyjny, lubiący zmiany	
	Gracz	Schumacher	aktywny, pragmatyczny	
	Przedsiębiorca samooograniczający	Pleitner	aktywny, pragmatyczny	
	Przedsiębiorca mimo woli	Pleitner	solidny, słabo wykształcony, konserwatywny	
	Rzemieślnik	D'Amboise i Muldowney	solidny, słabo wykształcony, konserwatywny	
	Dzięcioł	Heuss	pasywny, konserwatywny	konserwatywność
	Przedsiębiorca mimo woli	Pleitner	solidny, słabo wykształcony, konserwatywny	
Kontynuacja tradycji rodzinnej	Rzemieślnik	D'Amboise i Muldowney	solidny, słabo wykształcony, konserwatywny	solidność, słabe wykształcenie, konserwatywność
	Przedsiębiorca mimo woli	Pleitner	solidny, słabo wykształcony, konserwatywny	
Nienormowany czas pracy	Gracz	Schumacher	aktywny, pragmatyczny	
	Przedsiębiorca samooograniczający	Pleitner	aktywny, pragmatyczny	aktywność, pragmatyzm

Źródło: opracowanie własne.

3. Założenia koncepcji podziału przedsiębiorców według kryterium celów

Zdecydowano się na zastosowanie klasyfikacji opartej na dwóch kryteriach. Jednym z nich ma być horyzont czasowy celów przedsiębiorców. Drugi rodzaj celów, w zależności od tego, czy są to cele materialne czy niematerialne. Pierwsze kryterium zostało wybrane ze względu na jego związek z postawioną tezą. Zbadany ma zostać horyzont czasowy celów przedsiębiorców, dlatego przedstawiona typologia będzie dzieliła ich w zależności od tego, czy kierują się celami krótko- czy długoterminowymi¹⁴. Kryterium rodzaju celów zostało wybrane, ponieważ jest to istotna zmienna i w wielu przypadkach determinuje stosunek przedsiębiorcy do firmy i jego styl zarządzania nią. Oczywiście każdy człowiek kieruje się zazwyczaj wieloma celami. W tej typologii decydować będzie cel przeważający, który najbardziej odzwierciedlony jest w charakterze i stylu zarządzania przedsiębiorcy.

Według przyjętej klasyfikacji przedsiębiorcy dzielą się na czerpiących zyski, budujących wartość, entuzjastów i budowniczych (por. tabela 2). Każdy z nich ma wyróżniające się cele krótko- lub długoterminowe oraz materialne lub niematerialne. Przedstawionym poniżej typom przedsiębiorców nadane są cechy na podstawie poglądów funkcjonujących w literaturze, jak również swojej spekulacji intelektualnej autora. Na potrzeby niniejszej klasyfikacji starano się zebrać cechy wspólne przedsiębiorców o podobnych celach i przeanalizować ich osobowość.

3.1. Przedsiębiorca czerpiący zyski

Osoba nastawiona na krótkoterminowe cele materialne nazwana została w niniejszej klasyfikacji przedsiębiorcą czerpiącym zyski. W klasyfikacji D'Amboise i Muldowneya najbliższy temu typowi jest właściciel-ekonomista. Spośród typów wyróżnionych przez Schumachera, najbliższej omawianego rodzaju przedsiębiorcy jest uwodziciel i gracz. Być może jest to też osoba pragnąca zaspokoić swoje pierwotne potrzeby ekonomiczne, aby przejść do realizacji celów wyższego rzędu (koncepcja Masłowa).

¹⁴ Istnieje pewien problem w zdefiniowaniu, co w danej sytuacji jest dla przedsiębiorcy krótkim okresem, a co długim. W opinii autora, te okresy powinny być koherentne z tym, co dana osoba uważa za krótki, a co za długi okres w swoim życiu. Dla potrzeb niniejszej klasyfikacji, realizacja celów w krótkim okresie oznaczać ma czas subiektywnie odczuwany przez danego przedsiębiorcę jako szybka realizacja celu. Okres długi to odcinek czasu w życiu przedsiębiorcy, oznaczający poświęcenie się pracy na długie lata.

Tabela 2. Klasyfikacja przedsiębiorców według kryterium horyzontu czasowego i rodzaju ich celów

	Cele krótkoterminowe	Cele długoterminowe
Cele materialne	Przedsiębiorca czerpiący zyski	Przedsiębiorca budujący wartość
Cele niematerialne	Entuzjasta	Budowniczy

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę podobieństwo do przedstawionych w tabeli 2 typów oraz cele, jakimi kieruje się przedsiębiorca czerpiący zyski, można wywnioskować, jakie cechy ma dana osoba. Chęć szybkiego zarobku może oznaczać, że przedsiębiorca ten nie inwestuje w długofalowy rozwój firmy, ale planuje zmienić branżę, gdy obecna firma przestanie przynosić oczekiwane zyski. Tak jak uwodziciel, w teorii Schumachera, podchodzi entuzjastycznie do nowych biznesów i szybko je zmienia, lub jak właściciel-ekonomista D'Amboisa i Muldowneya na zimno kalkuluje zyski i wybiera to, co się opłaca. Do takich przedsiębiorców należą też osoby podobne do gracza, który posiada biznes tylko po to, aby zapewnić sobie pieniądze na realizację kosztownych zainteresowań. Oprócz celów materialnych jest to osoba lubiąca zmiany w swoim życiu. Właśnie ten motyw powoduje, że przedsiębiorca zadowala się zyskami krótkoterminowymi i nie stara się rozwijać firmy.

Styl zarządzania przedsiębiorcy czerpiącego zyski, podobnie jak u właściciela-ekonomisty, opiera się na zimnym rachunku finansowym. Zwrot z zainwestowanego kapitału powinien być maksymalizowany, i temu podporządkowana jest strategia zarządzanego przez niego przedsiębiorstwa. Firma należąca do tego typu właściciela rzadko bywa dużą firmą. Zazwyczaj na jej rozwój braknie czasu albo ochoty lubiącemu zmiany przedsiębiorcy, lub po prostu braknie pieniędzy na inwestycje. Dość dokładnie kalkulowany jest natomiast rachunek ekonomiczny i zwrot wniesionego kapitału.

3.2. Entuzjasta

Ten typ przedsiębiorcy również spodziewa się osiągnięcia swojego celu w krótkim czasie, ale cel ten nie jest materialny. W tej grupie będzie można wyróżnić kilka różnych rodzajów osobowości, w zależności od konkretnych celów entuzjasty. Do tych celów należeć mogą samorealizacja, prestiż i niezależność.

Entuzjasta samorealizujący się to przedsiębiorca podobny do hobbyisty z teorii Schumachera. Lubi to, co robi, a praca we własnej firmie jest dla niego jednocześnie celem i jego spełnieniem. Można powiedzieć, że swój cel realizuje natychmiast, czyli w krótkim okresie. Oprócz chęci samorealizacji do jego celów mogą należeć także realizacja własnych pomysłów, wprowadzenie nowych produk-

tów na rynek, pogłębianie wiedzy z dziedziny, w której prowadzona jest działalność. Głównymi cechami takiej osoby są ambicja, innowacyjność, entuzjazm.

Z kolei entuzjasta oczekujący prestiżu to typ podobny do przedsiębiorcy mającego na celu podniesienie swojego statusu społecznego z klasyfikacji Birley i Westheada. Jest to często osoba słabo wykształcona, dla której bycie przedsiębiorcą jest już awansem społecznym. Awans ten jest osiągany praktycznie od razu, więc i tutaj mamy do czynienia z krótkim okresem. Oprócz prestiżu, celami takiego przedsiębiorcy może być chęć samorealizacji, pieniądze, naśladowanie innych. Do jego cech zaliczamy przede wszystkim ambicje.

Kolejnym rodzajem entuzjasty jest osoba prowadząca firmę w celu zachowania niezależności. Można rozpatrywać niezależność jako wolność od poleceń przełożonych, nienormowany czas pracy czy też niezależność finansową. Podobnym typem do omawianego tutaj jest przedsiębiorca niezależny z klasyfikacji Birley i Westheada. Do jego celów, oprócz niezależności, może należeć samorealizacja, realizacja własnych pomysłów i kontrola nad czasem. Cechy osobowości takich osób to również często kreatywność.

Entuzjaści kierują swoimi firmami w sposób odmienny od przedsiębiorców czerpiących zyski. Więcej uwagi poświęcają kwestiom związanym z produktem, procesem technologicznym i „miękkim” zarządzaniem firmą niż samej analizie finansów. Dla nich fakt, że prowadzą dany biznes jest często bardziej istotny niż wielkość dochodów, jakie on generuje. Firma należąca do entuzjasty też wygląda inaczej. Większy nacisk położony jest na procesy związane z produkcją i zarządzaniem niż na księgowość i rachunek ekonomiczny. Stosunki międzyludzkie panujące w firmie są luźniejsze.

3.3. Przedsiębiorca budujący wartość

Przedsiębiorca budujący wartość to osoba nastawiona w swojej działalności na osiągnięcie celów materialnych w długim okresie. Tacy przedsiębiorcy potrafią latami pracować nad rozwojem swojej firmy, czekając cierpliwie, aż osiągnie odpowiednie rozmiary. Tą cechą przypominają właściciela-przedsiębiorcę z teorii D’Amboise i Muldowneya. Mają również wiele cech wspólnych z drwalem z klasyfikacji Schumachera.

Gotowość do długotrwałego oczekiwania na efekty pracy oznacza, że omawiany typ przedsiębiorcy wyróżnia się takimi cechami osobowości, jak cierpliwość i pracowitość. Bardziej lub mniej świadomie buduje wartość przedsiębiorstwa, aby dopiero po latach zacząć czerpać z niego większe zyski, albo korzystnie je sprzedać. Jest to człowiek o wysokich ambicjach, realizujący się w prowadzonej działalności gospodarczej. Swoją pracę traktuje jako sposób na życie, ale nie zapomina o rachunku ekonomicznym. Często jest kreatywny i innowacyjny, jednak te

predyspozycje wykorzystuje do modernizowania swojego przedsiębiorstwa, a nie do zmiany firmy.

Oprócz pieniędzy do celów omawianego typu przedsiębiorcy należy również samorealizacja. Pracując przez wiele lat nad rozwojem firmy, spełnia się zawodowo. Dochodzenie do kolejnych etapów tego rozwoju przysparza też przedsiębiorcy prestiżu, który może być kolejnym celem prowadzenia przez niego działalności.

W swoim stylu kierowania przedsiębiorca budujący wartość cechuje się dążeniem do doskonalenia zarówno struktur firmy, jak i własnych umiejętności zarządzania. Wymaga wiele od siebie, jak również od swoich podwładnych. Kładzie nacisk na zrównoważony rozwój firmy i profesjonalizm działania. Zwraca przy tym uwagę na efektywność wykorzystania kapitału i zwrot z inwestycji. Jest gotów podejmować długotrwałe inwestycje, ale muszą one być w długim okresie nie mniej opłacalne od działań o charakterze krótkoterminowym. Wyszukuje nadarzające się okazje i wykorzystuje je do rozwinięcia działalności. Jeśli firma jest już na wyższym etapie rozwoju, przedsiębiorca stosuje metody zarządzania wartością.

Firma zarządzana przez przedsiębiorcę budującego wartość, jeśli się rozwija, zmienia swoje oblicze wraz z kolejnymi fazami rozwoju. Ogólnie jest to przedsiębiorstwo dobrze zorganizowane kosztowo, o wyrazistej strukturze organizacyjnej. Pracownicy są motywowani do działania na korzyść długoterminowych interesów firmy. Oczekuje się od nich profesjonalizmu i ciągłego kształcenia własnych kompetencji.

3.4. Budowniczy

Przedsiębiorca, który pracuje latami dla osiągnięcia odległego w czasie celu niematerialnego, został nazwany budowniczym. Jest to typ człowieka, który tworzy firmę, aby zrealizować swoją wizję i cieszyć się prestiżem ze stworzonego dzieła.

Spośród przytoczanych wcześniej typologii, najbliższej tej postaci znajduje się misjonarz Schumachera. Jest to osoba mająca poczucie, że zarządzana przez nią firma ma więcej funkcji niż tylko zarabianie pieniędzy. Wykazuje on też pewne podobieństwo do drwala z tej samej teorii, który zna dobrze swoją firmę i produkt, i wykorzystuje swoje umiejętności do zapewnienia swojej firmie odpowiedniego rozwoju.

Budowniczy jest typem przedsiębiorcy o ciekawej osobowości. Wierzy w wagę swoich działań, zazwyczaj, przekonany o słuszności swoich poglądów, nie lubi sprzeciwu, ale ceni ludzi kompetentnych. Jest cierpliwy i ambitny. Lubi poszerzać swoją wiedzę i wykorzystuje wszelkie nadarzające się okazje, aby prowadzona działalność stawała się pretekstem do nauki. Prywatnie jest osobą o konserwatywnych poglądach, ale nie unika nowości w biznesie. Odniesiony sukces traktuje jako dzieło swojego życia i cieszy się z uznania, jakie okazują mu inni. Ma poczucie, że jego

przedsiębiorstwo spełnia ważną misję dla otoczenia. Ta misja jest dodatkowym bodźcem, który motywuje go do działania i rozwijania firmy.

Celami budowniczego jest głównie prestiż, rozumiany jako uznanie dla osiągniętego sukcesu, i samorealizacja, będąca efektem dokonań w prowadzeniu firmy i wiary w pracę dla wyższej sprawy. Do tych celów mogą również należeć: realizacja własnych pomysłów, wdrożenie innowacji albo wprowadzenie na rynek nowych produktów.

W pracy budowniczy chce być profesjonalistą. Zawsze stara się panować nad emocjami i szukać rozwiązań. Zakłada lub kupuje przedsiębiorstwo i buduje solidne podstawy organizacyjne dla jego działania. Troszczy się o szkolenie i rozwój pracowników, o właściwą atmosferę pracy, dobre stosunki międzyludzkie, dobrze działający system motywacji załogi. Poświęca swój czas na dyskusje i nauczanie. Uczy przez pozytywny przykład, jaki sam daje, i zaraża swoich pracowników entuzjazmem do wykonywanych działań.

Jego firma opiera się na solidnej strukturze organizacji. Rozwija się dzięki pracy i motywacji właściciela, ale także dzięki dobrze wyszkolonym i zmotywowanym pracownikom i dobrej atmosferze pracy w zespole. Podstawowy składnik jej wartości stanowią zasoby ludzkie i sprawnie działające zarządzanie. Przedsiębiorca wciąż udoskonala swoją firmę, traktując ją jako dzieło swojego życia, a zarazem mając świadomość jej szczególnej misji.

4. Cele przedsiębiorców w badaniach ilościowych

Przedstawiona powyżej klasyfikacja posłuży jako narzędzie do analizy danych zebranych podczas badań empirycznych i weryfikacji postawionej tezy. Na przełomie wieków dwa niezależne zespoły prowadziły w Polsce badania nad celami przedsiębiorców. Respondenci pochodzili z różnych branż, ich firmy należały do sektora MSP. Badania z lat 2000 oraz 1999 zostały uzupełnione badaniem z 1993 roku, w celu uwidocznienia ewentualnych trendów w formułowaniu poszczególnych celów. Wyniki wykazują jednak niewielkie zmiany rang tych celów na przestrzeni czasu¹⁵. Można więc wnioskować, że są one aktualne również dziś.

Efekty omawianych badań przedstawiono w tabeli 3. Na potrzeby dalszych analiz wszystkie dane zostały uśrednione z uwzględnieniem wag wiążących się z aktualnością poszczególnych badań. Wynikom badań z 2000 roku nadano współczynnik 0,5, z 1999 roku – współczynnik 0,4, natomiast najstarsze badania, z 1993 roku, uzyskały współczynnik 0,1.

¹⁵ F. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003, s. 170.

Tabela 3. Struktura celów przedsiębiorców w Polsce (w %)

Motywacje	H. Bławat (1993)	H. Bławat (1999)	A. Szplit i A. Osiak (2000)	Średnia
1. Korzyści materialne	28	26	35	31
2. Niezależność	29	27	22	25
3. Samorealizacja	13	16	14	15
4. Chęć podejmowania ryzyka	17	9	x	11
5. Sprawdzenie własnych umiejętności menedżerskich	x	x	10	10
6. Tradycje rodzinne	7	13	2	7
7. Poszukiwanie bezpieczeństwa/obrona przed bezrobociem	2	4	8	6
8. Filantropia	x	x	3	3
9. Inne lub brak odpowiedzi	4	5	6	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: F. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii...*, *op. cit.*, s. 169.

Na pierwszym miejscu wśród motywacji przedstawionych w tabeli 3 znajdują się korzyści materialne. Szczególnie dużą przewagę nad pozostałymi celami wykazują one w badaniu A. Szplita i A. Osiaka z 2000 roku. Tam ponad jedna trzecia przedsiębiorców wskazała na cele materialne. W badaniach F. Bławata z korzyściami materialnymi skutecznie konkuruje niezależność jako cel właścicieli firm. Pomimo wysokiej pozycji celów materialnych, zaskakujące wydaje się, że zaledwie około 30% przedsiębiorców uznaje ten cel za podstawowy. Dowodzi to, jak istotne są dla zarządzania niematerialne cele właścicieli firm. Korzyściami niematerialnymi kieruje się większość przedsiębiorców.

Niezależność znajduje się w tej hierarchii na drugiej pozycji, zaskakująco blisko celów materialnych. Ten typowo osobisty cel chce realizować co czwarty przedsiębiorca. Taka kolejność celów plasuje nas, według koncepcji S. Scheinberg i I. MacMillan, pomiędzy kulturą anglosaską, gdzie dominuje chęć wzbogacenia się, a skandynawską, gdzie najwyższą rangę ma niezależność¹⁶. Bliskość obydwu wymienionych kultur do polskiej może mieć znaczenie. Powodem może być też chęć odoreagowania niskiego poziomu życia i dużej dozy zależności od państwa, które były standardem w Polsce w czasach komunizmu.

Trzecią pozycję w obydwu nowszych badaniach zajmuje samorealizacja. Pod tym hasłem można zawrzeć różne treści, jak: realizacja własnych pomysłów, spełnienie się zawodowe, prestiż. Być może właśnie szerokość pojęcia zapewnia

¹⁶ S. Scheinberg, I. MacMillan, *An 11 country...*, *op. cit.*, s. 38.

wysoką rangę tego celu w hierarchii. Aby dokładniej zbadać, co ankietowani mieli na myśli zaznaczając tę odpowiedź, należałoby przeprowadzić pogłębione badania.

Chęć podejmowania ryzyka zdecydowanie straciła na znaczeniu przez minione sześć lat. Potwierdza się spostrzeżenie A. Szplita i A. Osiaka, że przedsiębiorcy wykazują umiarkowaną skłonność do podejmowania ryzyka. Wysoki wynik tego celu w 1993 roku można wytłumaczyć tym, że we wczesnym okresie transformacji ustrojowej prowadzenie biznesu wiązało się z o wiele większą liczbą niewiadomych i było czymś nowym dla polskiego społeczeństwa. Dlatego też w tamtym czasie samodzielną działalność podejmowały osoby o mniejszej awersji do ryzyka niż dzieje się to w bardziej przewidywalnych warunkach. Z drugiej strony, idąc tym tokiem rozumowania, można oczekiwać, że skoro wobec obecnego kryzysu gospodarczego ryzyko prowadzenia działalności wzrosło, to przedsiębiorcy powinni znowu charakteryzować się większą skłonnością do niego.

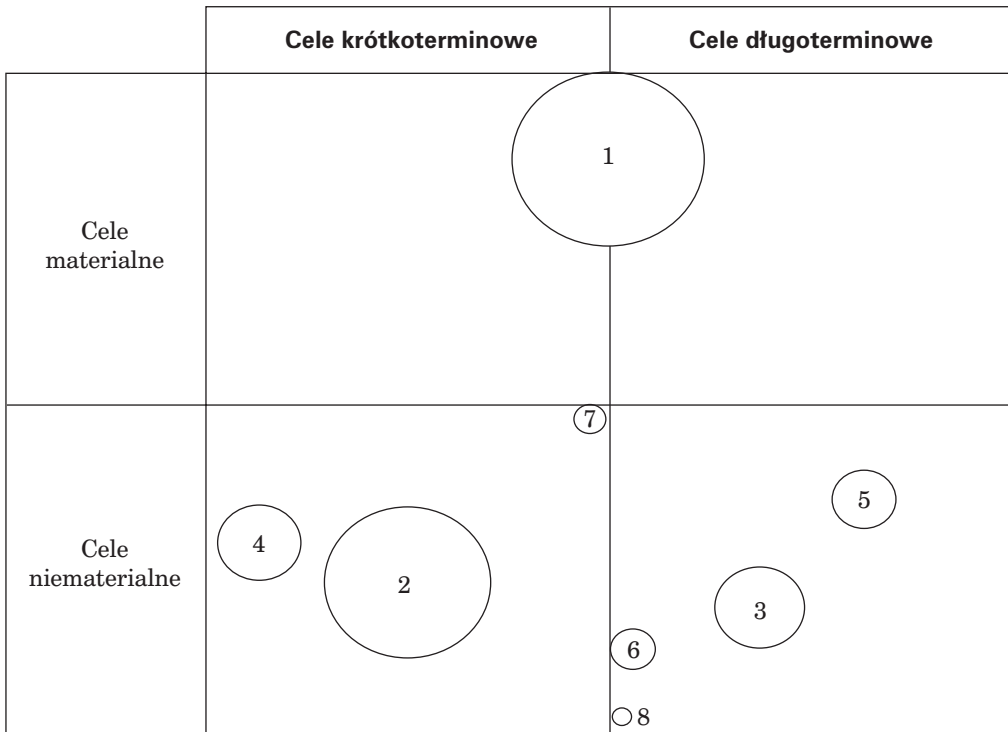
Co dziesiąty przedsiębiorca chce sprawdzić swoje umiejętności menedżerskie. Jest to cel ściśle związany takimi cechami osobowości danego przedsiębiorcy, jak: ambicje, potrzeba udowodnienia czegoś sobie i innym, prestiż. Są to te same cechy, jakie mają osoby wskazujące jako cel samorealizację. Ten cel można by więc zawrzeć w pojęciu samorealizacji albo cel samorealizacji podzielić na bardziej precyzyjne określenia.

Chęć kontynuacji tradycji rodzinnych pojawia się dość wysoko w badaniach F. Bławata, a bardzo nisko w badaniach z 2000 roku. Jak się jednak okazuje, jest to cel silnie zróżnicowany branżowo. W badaniach z 1999 roku uzyskał on liczne wskazania w branży spożywczej (21%), przy czym w pozostałych branżach nie był często wskazywany. Różnice pomiędzy cytowanymi badaniami wynikają najprawdopodobniej ze zróżnicowania branżowego prób w porównywanych badaniach.

Poszukiwanie bezpieczeństwa lub obrona przed bezrobociem uzyskały stosunkowo niską rangę we wszystkich badaniach. Słaby wynik celów „defensywnych” potwierdza opinie, że przedsiębiorcy stanowią grupę ludzi wierzących we własne możliwości i patrzących na świat bardziej optymistycznie niż reszta społeczeństwa. Na podstawie tych danych można też wysnuć taki wniosek, że przedsiębiorcą zostaje się znacznie częściej z wyboru niż z konieczności.

Na końcu listy znalazła się filantropia. Nie wiadomo, co dokładnie osoby wybierające tę odpowiedź miały na myśli. Czy chodziło tu o tworzenie miejsc pracy, zaspokajanie potrzeb rynku czy gromadzenie środków na działalność charytatywną. Pojawienie się tego celu w ogóle jest dość zaskakujące, ponieważ nie jest on wymieniany nigdzie indziej w literaturze jako cel indywidualny przedsiębiorcy. Być może chodzi tutaj o przysłużenie się lokalnej społeczności.

Tabela 4. Mapa celów przedsiębiorców



Objaśnienia:

1. Korzyści materialne
2. Niezależność
3. Samorealizacja
4. Chęć podejmowania ryzyka
5. Sprawdzenie własnych umiejętności menedżerskich
6. Tradycje rodzinne
7. Poszukiwanie bezpieczeństwa/obrona przed bezrobociem
8. Filantropia

Źródło: opracowanie własne.

Przeanalizowane powyżej wyniki badań rodzimych naukowców dają obraz hierarchii celów polskich przedsiębiorców. Nie ma tam jednak mowy o horyzoncie czasowym tych celów.

Na podstawie zaprezentowanych tu rozważań zostanie zbudowana i przeanalizowana mapa celów przedsiębiorców (zob. tabela 4). Kolejne cele przedsiębiorców odzwierciedlają koła. Ich położenie wskazuje, czy dany cel jest materialny czy niematerialny. Uwidoczniony jest również stopień odległości realizacji celu w podziale na termin krótki i długi. Wielkość kół jest proporcjonalna do średniej liczby odpowiedzi uzyskanej w badaniach.

Patrząc na tak skonstruowaną mapę, rzuca się w oczy zadziwiająca symetria. O ile w ujęciu góra/dół zaznacza się przewaga w kierunku celów niematerialnych, o tyle w ujęciu lewa/prawa można zauważyć równomierne rozłożenie celów. Można znaleźć po dwa ważniejsze cele po lewej i prawej stronie mapy i mniej ważne cele pośrodku. Wydaje się, że tę symetrię można zburzyć wyłącznie poprzez przesunięcie koła numer 1 do lewej lub do prawej strony.

Dla pogłębienia tematu i zweryfikowania postawionej tezy konieczne wydaje się zbadanie, co przedsiębiorcy mają na myśli, formułując cele w postaci korzyści materialnych. Należy ustalić, czy celem są bieżące korzyści osobiste, krótkoterminowe zyski firmy czy też budowanie wartości firmy w długim okresie. Tego rodzaju informacje można zdobyć podczas wywiadów z przedsiębiorcami, którzy wyjaśnią, co dla nich oznaczają korzyści materialne.

5. Cele w opiniach wybranych przedsiębiorców

Wywiad bezpośredni był przeprowadzony z siedmioma właścicielami małych i średnich przedsiębiorstw z województwa mazowieckiego. Miał on dostarczyć informacji dotyczących oczekiwań właścicieli w stosunku do prowadzonych firm, a także związków pomiędzy celami indywidualnymi a strategiami przedsiębiorstw. Wywiad niestandardyzowany przeprowadzono na podstawie przygotowanych wcześniej zagadnień i pytań otwartych do przedsiębiorców. Dozwolone były złożone wypowiedzi i spontaniczna dyskusja.

Porównując uzyskane odpowiedzi z wynikami badań ilościowych A. Szplita i A. Osiaka oraz F. Bławata, można napotkać liczne podobieństwa. Rzeczywiście cele materialne są wymieniane przez przedsiębiorców dość często. Należy jednak zauważyć, że przeważają one głównie jako motyw zakładania firmy, natomiast ich specyfika zmienia się wraz z rozwojem firmy i wzbogacaniem się przedsiębiorcy. Jak wynika z relacji uczestników wywiadów, cel w postaci zapewnienia sobie bieżących dochodów na pokrycie kosztów codziennego życia jest dość szybko spełniany i ustępuje miejsca innym celom. Z czasem nabierają znaczenia takie cele, jak wzrost wartości firmy, zapewnienie sobie dobrobytu na okres emerytury lub stabilny wzrost zysków w długim okresie, umożliwiające przekazanie firmy następnym pokoleniom. Można powiedzieć, że po ustabilizowaniu się sytuacji początkującego przedsiębiorcy krótkoterminowe cele materialne są spełnione i przestają mieć znaczenie. Cele materialne, którymi nadal kieruje się przedsiębiorca, są więc długoterminowe. To jest prawdopodobnie jedna z głównych cech różniących cele przedsiębiorcy od celów pracownika najemnego. Ten pierwszy bardziej od bieżących pensji ceni sobie możliwość rozwoju firmy, bo wie, że buduje majątek dla siebie.

Dość istotnym celem przedsiębiorców jest również niezależność. Wymieniana była przez respondentów kilkakrotnie, głównie rozumiana jako możliwość bycia własnym szefem i nienormowany czas pracy, czyli jako cel osiągalny od razu. Mimo to pojawiały się również takie stwierdzenia, że niezależność finansową osiąga się dopiero w momencie przejścia na emeryturę z dużym majątkiem, pozwalającym żyć wygodnie i beztrudnie. Taki cel można uznać za długoterminowy.

Cel w postaci samorealizacji pojawiał się bardzo często. Uczestnicy wywiadów mieli tu głównie na myśli możliwość tworzenia nowych rzeczy oraz wdrażanie własnej wizji swojego przedsiębiorstwa lub grupy spółek. Cele te zdecydowanie można uznać za długoterminowe. Jeśli ograniczymy się do celów sformułowanych w przytoczonych badaniach ilościowych, to również cel określany jako „rozwój firmy” należałoby zakwalifikować do kategorii „samorealizacja”. Z wypowiedzi przedsiębiorców można było wywnioskować, że ten rozwój ma być źródłem satysfakcji z własnych pomysłów i działań.

Chęć podejmowania ryzyka, jako cel prowadzenia działalności, nie znalazła odzwierciedlenia w badaniach. Uczestnicy wywiadów traktują ryzyko raczej jako nieodzowny element biznesu, który jednak należy w miarę możliwości minimalizować. Większość respondentów uważa się subiektywnie za osoby o średniej skłonności do ryzyka, co zdaje się potwierdzać przytoczoną już wcześniej opinię polskich badaczy na ten temat.

Sprawdzenie własnych umiejętności menedżerskich wprawdzie nie było wskazane bezpośrednio przez żadnego z przedsiębiorców jako cel, ale można uznać, że gdzieś w podświadomości taki cel istnieje. Wielu badanych przyznawało, że dużą motywacją są dla nich odnoszone sukcesy. Można więc uznać, że przedsiębiorcy dążą w pewnym sensie do zweryfikowania swoich zdolności jako menedżera.

Tradycje rodzinne występowały u większości przedsiębiorców. W dwóch przypadkach nawet konieczność przejęcia firmy po ojcu była główną przyczyną rozpoczęcia pracy jako właściciel firmy. Przedsiębiorcy jednak nie wydają się przywiązywać szczególnie do konieczności podtrzymywania tradycji rodzinnej. W miarę rozwoju kariery, cel ten szybko przestaje mieć dla nich znaczenie, ustępuje innym. Być może powodem małego poczucia konieczności kontynuacji tradycji rodzinnej jest słabość tradycji przedsiębiorczych w ogóle, jako pozostałość systemu komunistycznego w Polsce. Z drugiej jednak strony, badani chcą sami dawać początek wielopokoleniowym dynastiom przedsiębiorców.

Cel wymieniany jako poszukiwanie bezpieczeństwa/ochrona przed bezrobociem w zasadzie się nie pojawia w takim kształcie, w jakim został skonstruowany. Obawy przed bezrobociem nie przejawiał nikt z badanych przedsiębiorców. Z kolei poszukiwanie bezpieczeństwa było raczej interpretowane przez respondentów jako

bezpieczne inwestycje, ewentualnie bezpieczne oszczędności na emeryturę. Ten cel jest więc interpretowany jako długoterminowy.

Filantropia jako cel prowadzenia biznesu również nie wystąpiła w wypowiedziach przedsiębiorców. Wprawdzie większość z nich deklaruwała szczególną dbałość o interesy swoich pracowników i ich rozwój, niektórzy także działalność charytatywną, ale każdy od razu podkreślał, że jego firma nie jest organizacją non-profit.

6. Podsumowanie

Przeprowadzone badania wydają się potwierdzać kolejność ważności poszczególnych celów przedsiębiorców. Sposób spojrzenia przedsiębiorców na niektóre z nich wydaje się być jednak odmienny od tego, co pierwotnie mogłoby się wydawać, czytając raport z badań ilościowych. Wzbogacając je o nową wiedzę, można nakreślić nową mapę celów (zob. tabela 5).

Jak się okazuje, korzyści materialne należą do celów długoterminowych. Mimo że na początku kariery przedsiębiorcy mogą być rozumiane jako korzyści bieżące, to po pewnym czasie cel ten zostaje zrealizowany i ustępuje innym celom: albo długoterminowym celom materialnym albo celom niematerialnym.

Miejsca na mapie przedsiębiorców zmieniły również koła z numerami 2 i 7. Koło oznaczające niezależność zostało przesunięte nieznacznie w prawo, ponieważ przedsiębiorcy często mają tu na myśli niezależność finansową w długim okresie. Generalnie cel ten pozostaje jednak krótkoterminowy. Poszukiwanie bezpieczeństwa zostało przesunięte na prawą stronę mapy. Okazuje się, że przedsiębiorcy interpretują ten cel jako bezpieczeństwo długoterminowe, związane z przetrwaniem firmy, inwestycjami lub własną emeryturą.

Po przeanalizowaniu danych z wywiadów okazuje się, że na mapie celów przedsiębiorców przeważają cele długoterminowe. Cele materialne właścicieli MSP są długoterminowe, większość celów niematerialnych jest również osiągalnych w długim okresie. Wyniki badań zdają się potwierdzać postawioną w artykule tezę, że przedsiębiorcy są bardziej skłonni do realizowania celów długoterminowych niż czerpania bieżących korzyści z firmy.

Na podstawie zebranego materiału z badań ilościowych i jakościowych można domniemywać, że przeciętny polski przedsiębiorca realizuje trzy podstawowe cele: **długoterminowe cele materialne**, **niezależność** rozumianą jako bycie własnym szefem i dążenie do niezależności finansowej oraz **samorealizację** rozumianą jako rozwijanie własnej firmy i tworzenie czegoś nowego. Taki model powtarza

się zarówno w badaniach ilościowych, przeprowadzonej obserwacji przedsiębiorcy, jak i badaniach jakościowych.

Tabela 5. Mapa celów przedsiębiorców

	Cele krótkoterminowe	Cele długoterminowe
Cele materialne		1
Cele niematerialne	4 2	7 5 3 6 8

Objaśnienia:

1. Korzyści materialne
2. Niezależność
3. Samorealizacja
4. Chęć podejmowania ryzyka
5. Sprawdzenie własnych umiejętności menedżerskich
6. Tradycje rodzinne
7. Poszukiwanie bezpieczeństwa/obrona przed bezrobociem
8. Filantropia

Źródło: opracowanie własne.

Można więc uznać, że gdyby ulokować całą populację przedsiębiorców na mapie celów, zajmowaliby oni głównie prawą jej stronę, zarówno u góry, jak i u dołu. Większość polskich przedsiębiorców można więc sklasyfikować jako „budowniczych” lub „budujących wartość”.

7. Bibliografia

1. Bławat F., *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003.
2. Hagen E. E., *On the Theory of Social Change: How economic growth begins*, Dorsey Press, Homewood 1962.
3. Heuss E., *Allgemeine Markttheorie*, Tubingen 1965.
4. Hornaday J. A., Aboud J., *Characteristics of Successful Entrepreneurs*, „Personnel Psychology”, 1971.
5. *Małe i średnie przedsiębiorstwa: szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, pod red. T. Łuczki, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007.
6. McClelland D. C., Atkinson J. W., Clark R. A., Lowell E. L., *The Achievement Motive*, Appleton Century Crofts, New York 1953.
7. O'Reilly C. A., Roberts K. H., *Job Satisfaction Among White and Non-Whites*, „Journal of Applied Psychology”, 1973, Vol. 57, Nr 3.
8. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
9. Pleitner H. J., *Beobachtungen und Überlegungen zur Person des mittelständischen Unternehmers*, w: *Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen*, pod red. H. Albach, T. Held, Stuttgart 1984.
10. *Przedsiębiorczość w teorii i praktyce*, pod red. M. Strużyckiego, Wyd. SGH, Warszawa 2006.
11. Scheinberg S., MacMillan I., *An 11 country study of motivations to start a business*, w: *Frontiers of Entrepreneurship Research*, red. B. A. Kirchoff, W. A. Long, W. E. McMullan, K. H. Vesper, W. E. Wetzel, Babson College, Centre for Entrepreneurial Studies, Wellesley, Mass 1998.
12. Schumacher E. F., *Small is beautiful. A study of Economics as if People Mattered*, Reinbek, London 1973.
13. Shapero A., *The displaced Uncomfortable Entrepreneur*, „Psychology Today”, November 1957.
14. Vroom V. H., *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, Inc. 1967.

Credit-ratingi a kryzys 2007–2009

1. Wprowadzenie

W sierpniu 2007 roku rozpoczęła się bessza na światowych rynkach giełdowych. Rok wcześniej zaczęły spadać ceny domów w USA. Tempo tego spadku było jednak niezwykle wysokie, niespotykane w dotychczasowej historii. Tak zaczął się kryzys finansowy, który w sferę realnej gospodarki wszedł w III kwartale 2008 roku, w którym PKB USA spadł o 0,5%, po wzroście w II kwartale tego roku o 3,3%.

Był to zarazem pierwszy kryzys w historii, w którym jako współwinne dekonstrukcji były wymieniane agencje ratingowe i wydawane przez nie oceny¹. Instytucje te przyznawały wysokie oceny kredytowe papierom dłużnym sekurytyzowanym z kredytów hipotecznych. Pewna część tych kredytów była udzielana osobom o niskiej zdolności kredytowej – bez dochodu, pracy i aktywów mogących stanowić zabezpieczenie, czyli tzw. NINJA (ang. *no job, no income and assets*). Mimo to papiery te otrzymywały często najwyższe ratingi (AAA), co w praktyce oznaczało brak ryzyka niewypłacalności ich emitenta i poniesienia strat z inwestycji w nie.

Skutkiem niskiego prawdopodobieństwa poniesienia strat na tak ocenionych papierach wartościowych zainteresowani nimi byli wszyscy uczestnicy rynków finansowych, od banków i funduszy emerytalnych, zobowiązanych do inwestowania w bezpieczne instrumenty, po fundusze spekulacyjne, wykorzystujące zaawansowane strategie inwestycyjne, wspierane wysokim poziomem dźwigni finansowej. Kiedy ceny nieruchomości zaczęły spadać, a ich właściciele przestali spłacać kredyty, straty zaczęły ponosić nabywcy owych obligacji zabezpieczonych długiem hipotecznym. Częścią odpowiedzialności za znaczne straty na tych papierach wartościowych obarczano agencje ratingowe.

W artykule niniejszym została zaprezentowana analiza przyczyn uzasadniających przyznawanie wysokich ocen wypłacalności przez agencje ratingowe, mimo niskiej jakości sekurytyzowanych aktywów. Podjęto próbę wskazania ewentualnych obszarów zaistnienia konfliktu interesów pomiędzy zleceniodawcą dokonania oceny ratingowej (podmiot emitujący papiery dłużne lub sekurytyzujący aktywa)

¹ M. D. Bordo, A historical perspective on the crisis 2007–2008, „NBER Working Paper Series”, Working Paper 14569, National Bureau of Economic Research, Cambridge, December 2008, s. 10.

a agencją ją przyznającą. W pracy przedstawiono również aktualne propozycje zmian w regulacjach rynku finansowego dotyczących agencji ratingowych i samego procesu oceny ryzyka niewypłacalności i przyznawania ratingu.

2. Ocena ratingowa a konflikt interesów

W literaturze związanej z problematyką przyznawania ocen kredytowych prezentowane są dwie sprzeczne tezy. Pierwszą jest twierdzenie, że agencje ratingowe przyznają zaniżone oceny. W ten sposób asekurowują się, ponieważ w przypadku obniżenia ratingu inwestorzy, którzy zakupili konkretne papiery wartościowe, tracą pieniądze, co efektywnie przyczynia się do obniżenia marki agencji, która, w domyśle nabywców tych papierów, nie potrafiła odpowiednio ocenić ryzyka. Jeżeli zaś agencja ta oceni emisję za nisko nikt, poza podmiotem emitentem, nie traci. Ten nie musi jednak decydować się na pozyskanie kapitału po wyższym od oczekiwanego i szacowanego przez siebie koszcie².

Drugą tezę stanowi założenie, że przyznane ratingi są zbyt optymistyczne. Na jej potwierdzenie można znaleźć wiele przykładów. Jednym z najbardziej wymownych były papiery dłużne banku inwestycyjnego Lehman Brothers. Obligacjom tej instytucji firma ratingowa Standard& Poors 2 czerwca 2008 roku zmieniła rating z A+ na A, zaś 10 października 2008 roku obniżyła do poziomu A-. Cztery dni później bank upadł. Kolejnym podobnym przypadkiem był koncern Enron, który na 5 dni przed bankructwem miał najwyższy rating, AAA, przyznany przez Standard& Poors oraz Moody's³.

Jednym z ciekawszych przykładów, mogących podważyć wiarygodność wystawianych ratingów, była historia przyznawania oceny kredytowej Australii w II połowie lat 80. XX wieku. W 1986 roku jedna z trzech największych agencji ratingowych Moody's obniżyła ocenę zdolności do spłaty zobowiązań kredytowych tego kraju z AAA do AA1. W odpowiedzi P. Keating, Minister Skarbu Australii, nazwał Moody's *niekompetentną, nieodpowiedzialną i zacoфанą firmą*. Trzy lata później agencja dokonała kolejnej obniżki oceny wypłacalności Australii z AA1 do AA2, czego skutkiem było zerwanie przez Keatinga oficjalnych kontaktów z reprezentantami Moody's⁴. Biorąc pod uwagę zmiany relacji zadłużenia publicznego do PKB Australii, trudno jest doszukać się wzrostu zagrożenia spłaty zobowiązań przez to państwo w latach 1986–1989 (okres, po którym Moody's

² D. Dziawgo, *Credit-rating. Ryzyko i obligacja na międzynarodowym rynku finansowym*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 174.

³ E. Gostomski, *Ocena oceny, Raport – Agencje Ratingowe*, „Gazeta Bankowa”, Nr 1 (1053), 5 stycznia 2009 r., s. 35.

⁴ D. Dziawgo, *Credit-rating...*, *op. cit.*, s. 175.

obniżył rating) zmniejszone zostało zarówno zadłużenie zagraniczne (z 15,1 mld dol. do 9,4 mld dol. australijskich), jak i krajowe (z 34,3 mld dol. do 30 mld dol. australijskich).

Innym przykładem kontrowersyjności przyznanych ocen wypłacalności jest przypadek Chin, trzeciej światowej gospodarki. Dług publiczny tego państwa w relacji do PKB wynosi 19,8%, z perspektywą zmniejszenia do wielkości 17,9% w 2014 roku⁵. Agencja Standard& Poor's (S&P) przyznała im ocenę A-. Jednocześnie USA, których dług publiczny w odniesieniu do PKB wynosi 87%, zaś w 2014 roku ma osiągnąć poziom 106,7%⁶, otrzymały ocenę AAA. M. Otte, profesor finansów Szkoły Wyższej w Worms, dostrzega w tej sytuacji faworyzowanie Stanów Zjednoczonych przez anglosaskie agencje ratingowe, które są – jego zdaniem – „politycznie nadzorowane” przez USA⁷.

Do momentu rozpoczęcia tego kryzysu uznawano, że obniżenie ratingu kraju ma szczególne znaczenie. Wpływa ono bowiem nie tylko na koszty obsługi długu publicznego, ale również na sytuację finansową samych podmiotów gospodarczych funkcjonujących na jego terenie. Ich rating też powinien spaść, ponieważ wiarygodność kredytowa jednostek funkcjonujących na rynku zawsze jest niższa od wiarygodności państwa, w którym prowadzą swoją działalność. Co za tym idzie, obniżenie ich ratingu przekłada się automatycznie na wzrost kosztów pozyskania przez nie kapitału. To zaś automatycznie zmniejsza ich konkurencyjność⁸.

Skutkiem kryzysu rozpoczętego w 2007 roku znacznie wzrosło zadłużenie publiczne wielu krajów rozwiniętych. W efekcie tego inwestorzy zaczęli oceniać ryzyko kredytowe czołowych koncernów międzynarodowych na niższe od ryzyka niewypłacalności krajów, w których działają. Przykładowo, koszt ubezpieczenia od niewypłacalności CDS (ang. *Credit Default Swap*) Wielkiej Brytanii wzrósł między wrześniem 2009 roku a styczniem 2010 roku z 40 do 83 pkt bazowych (p.b.). Podobne zabezpieczenie w przypadku Unilevera i BP w styczniu 2010 roku kosztowało odpowiednio: 29 i 38 pkt. bazowych. Pierwszy raz doszło również do sytuacji, w której koszt ubezpieczenia 10 mln USD długu 15 państw przemysłowych (71,5 tys. USD) jest wyższy od podobnego ubezpieczenia dla 125 największych firm z ratingiem inwestycyjnym (63 tys. USD)⁹.

Do zwiększenia możliwości zaistnienia konfliktu interesów w relacjach emitent papierów dłużnych – agencja ratingowa przyczyniły się same regulacje prawne

⁵ IMF Staff Position Note, „Fiscal Implication of the Global Economic and Financial Crisis”, 9 czerwca 2009 r., s. 35, www.imf.org, data pobrania: 18 października 2009 r.

⁶ IMF Staff Position Note, „Fiscal Implication...”, *op. cit.*, s. 35.

⁷ M. Otte, *Kiedy nadchodzi kryzys*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009, s. 264.

⁸ D. Dziawgo, *Credit-rating...*, *op. cit.*, s. 175.

⁹ D. Oakley, Długi przedsiębiorstw niosą mniejsze ryzyko niż rządowe, „Dziennik Gazeta Prawna” (tłum. z „Financial Times”), 15–17 stycznia 2010 r., Nr 10 (2641), s. D3.

USA. W trosce o jakość przyznawanych ratingów amerykańska Komisja Papierów Wartościowych i Giełd – SEC (ang. *Securities and Exchange Commission*) w 1975 roku zdecydowała o utworzeniu Narodowej Agencji Statystyczno-Ratingowej – NRSRO (ang. *Nationally Recognized Statistical Rating Organization*). Wśród wymagań, które należało spełnić, aby zostać członkiem NRSRO, było kryterium zatrudniania odpowiedniej liczby wykwalifikowanych pracowników, co przekładało się na wysokie koszty stałe. Skutkiem tego, aby móc utrzymać się na rynku, należało osiągnąć odpowiednią skalę działania. To doprowadziło do powstania oligopolu w branży agencji ratingowych w USA.

Szczęśliwym, dla NRSRO, wypadkiem było bankructwo jednego z największych emitentów papierów wartościowych na rynku – Penn Central Railroad. Upadek tej firmy spowodował lawinowy wzrost popytu na usługi agencji ratingowych ze strony innych emitentów. Chcieli oni bowiem podtrzymać zaufanie do własnych papierów wartościowych¹⁰. To zaś pozwoliło utrzymać i ustalić *status quo* oligopolu agencji ratingowych.

Wyższe wymagania stawiane agencjom, które chciały zostać członkami NRSRO, zostały wprowadzone dopiero w 2006 roku ustawą *Credit Rating Agency Reform Act*. Na mocy tego aktu SEC miał prawo kontrolować zasady przechowywania i archiwizacji danych dotyczących papierów, które były przedmiotem analizy agencji, jak również poddawać analizie wewnętrzne systemy zapobiegające powstawaniu konfliktu interesów. Prawo to jednocześnie zakazywało SEC ingerowania w metodologię przyznawania ratingów przez członków NRSRO¹¹. Skutkiem tego oficjalnymi członkami NRSRO na 20 października 2009 roku było 10 agencji (A.M. Best Company Inc., DBRS Ltd., Egan-Jones Rating Company, Fitch Inc., Japan Credit Rating Agency Ltd., LACE Financial Corp., Moody's Investors Service Inc., Rating and Investment Information Inc., Realpoint LLC oraz Standard & Poor's Ratings Services)¹².

Kolejnym przykładem sytuacji, która może budzić uzasadnione obawy w odniesieniu do rzeczywistej wartości przyznanych ratingów, był przypadek ujawniony po śledztwie SEC w 2008 roku. Okazało się, że analitycy odpowiedzialni za wystawienie ratingu brali udział w negocjacjach dotyczących ceny tej usługi z przedstawicielami emitentów papierów podlegających ocenie agencji¹³.

¹⁰ R. Courtois, *Reforming the Raters Can regulatory reforms adequately relign the incentives of credit rating agencies?*, „Region Focus”, Spring 2009, s. 15.

¹¹ „Credit Rating Agencies – NRSROs”, U.S. Securities and Exchange Commission, 25 September 2008 (www.sec.gov), data pobrania: 21 października 2009 r.

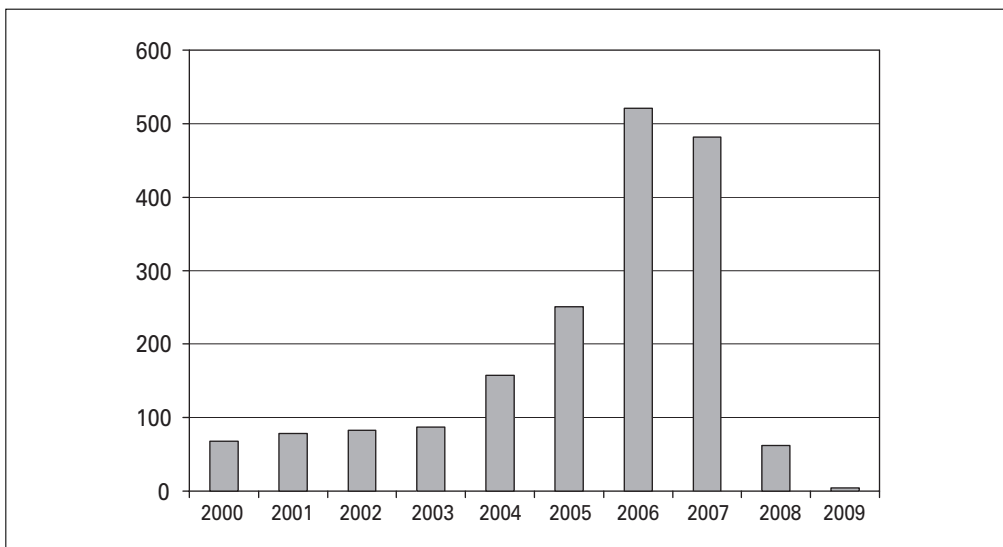
¹² Dane U.S. Securities and Exchange Commission (www.sec.gov), data pobrania: 20 października 2009 r.

¹³ R. Courtois, *Reforming the Raters...*, *op. cit.*, s. 15.

3. Rynek obligacji zabezpieczonych długiem (CDO)¹⁴

Sytuacja niskiej płynności i braku standaryzacji przedmiotów handlu miała miejsce w przypadku rynku CDO (ang. *Collateralized Debt Obligations*), czyli obligacji zabezpieczonych kredytem hipotecznym. Były to pochodne instrumenty kredytowe, poprzez sprzedaż których banki *de facto* uwalniały swoje bilanse od udzielonych kredytów hipotecznych, zarabiając zarazem na marżach. Emitowane były w trzech transzach, według poziomu bezpieczeństwa inwestycyjnego, senior, których instrumentem bazowym były wysokiej jakości kredyty, a także *mezzanine* oraz *equity*. W przypadku tych ostatnich instrumentem bazowym były pożyczki, co do braku spłaty których (odsetek i rat kapitałowych łącznie) istniało wysokie ryzyko.

Rysunek 1. Wartość globalnego rynku CDO w latach 2000–2009 (w mld USD)



Źródło: dane Securities Industry and Financial Markets Association (<http://www.sifma.org/>), data pobrania: 20 stycznia 2010 r.

¹⁴ Rynek CDO nie był jedynym rynkiem, na którym nastąpił wzrost odsetka niewypłacalności papierów dłużnych, zabezpieczonych na rynku hipotecznym. Oprócz niego podobna sytuacja wystąpiła również m.in. w przypadku instrumentów: CMO (ang. *Collateralized Mortgage Obligations*), CLO (ang. *Collateralized Loan Obligation*), RMBS (ang. *Residential Mortgage- Backed Securities*), CMBS (ang. *Commercial Mortgage- Backed Securities*), ABS (ang. *Asset Backed Securities*) oraz IO (ang. *Interest- Only Stripped Mortgage- Backed Securities*). Celem autora była jednak prezentacja przyczyn przeszacowania przyznawanych ocen ratingowych, a nie analiza samego rynku pochodnych instrumentów zabezpieczonych hipoteką. Autor wybrał do prezentacji tego schematu rynek CDO, ponieważ cechował się bardzo dużym wolumenem obrotu i został już dokładnie opisany w literaturze przedmiotu.

Instrumenty te nie były standaryzowane, tzn. nie bazowały na jednolitym zestawie kredytów hipotecznych. Co więcej, ich rynek nie był płynny, właśnie z uwagi na brak standaryzacji¹⁵. Niepokojąca była również wielkość tego rynku i tempo jego wzrostu. O ile w 2004 roku wartość emisji tych papierów wartościowych była równa 158 mld USD, to w 2006 roku było to już ponad 520 mld USD. W 2007 roku (kiedy to rozpoczął się już kryzys) wolumen ten sięgnął ponad 481 mld USD.

Kiedy agencje ratingowe obniżyły oceny z klasy inwestycyjnej do spekulacyjnej, część inwestorów była zmuszona natychmiast sprzedać CDO. To, przy niepłynnym rynku, spowodowało załamanie cen i wolumenu obrotów tych instrumentów, co znalazło odzwierciedlenie w wartości handlu tymi obligacjami w 2008 roku (por. rysunek 1).

Przy okazji wcześniejszej oceny papierów dłużnych przez agencje ratingowe zgubnym elementem zarządzania portfelem papierów wartościowych okazała się być jego dywersyfikacja. Odpowiednia dywersyfikacja składników portfela wpływa na poprawę relacji zysku do ryzyka¹⁶. Kierując się tą zasadą, agencje ratingowe zaczęły przyznawać faktycznie wyższe ratingi całemu portfelowi papierów dłużnych niż by to wynikało z ocen wiarygodności oceny kredytowej pojedynczych aktywów. Pozwalało to przekształcać pożyczki z ratingiem na granicy spekulacyjnego i inwestycyjnego na papiery dłużne, których rating mógł wynosić nawet AAA. Przykładowo, umowa z 14 stycznia 2003 roku, dotycząca sekurytyzacji portfela kredytowego firmy Octagon Investment Partners V Ltd. o wartości 300 mln USD, składającego się z należności o ratingach spekulacyjnych (średni ważony rating tego portfela wynosił BB–), została „przemieniona” na obligację zabezpieczoną pożyczką CLO (ang. *Collaterized Loan Obligation*), której struktura transz i ich ratingów była następująca: 79% – AAA, 7% – A, 5% – BBB, 2% – BB oraz 8% – bez oceny ratingowej (unrated)¹⁷.

Dodatkowym argumentem za przyznawaniem transzom *senior* wysokich ocen ratingowych była kolejność otrzymywania zysków (lub pokrywania strat) generowanych przez sekurytyzowane aktywa. Jeżeli kredyty przestawały być spłacane, to w pierwszej kolejności straty ponosili nabywcy transzy *equity*, która to oferowała najwyższe potencjalne stopy zwrotu. Jeżeli odsetek niespłacanych kredy-

¹⁵ A. Sławiński, Przyczyny globalnego kryzysu bankowego, w: Zrozumieć kryzys. Nauki społeczne wobec kryzysu ekonomicznego, red. J. Osiński, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 44.

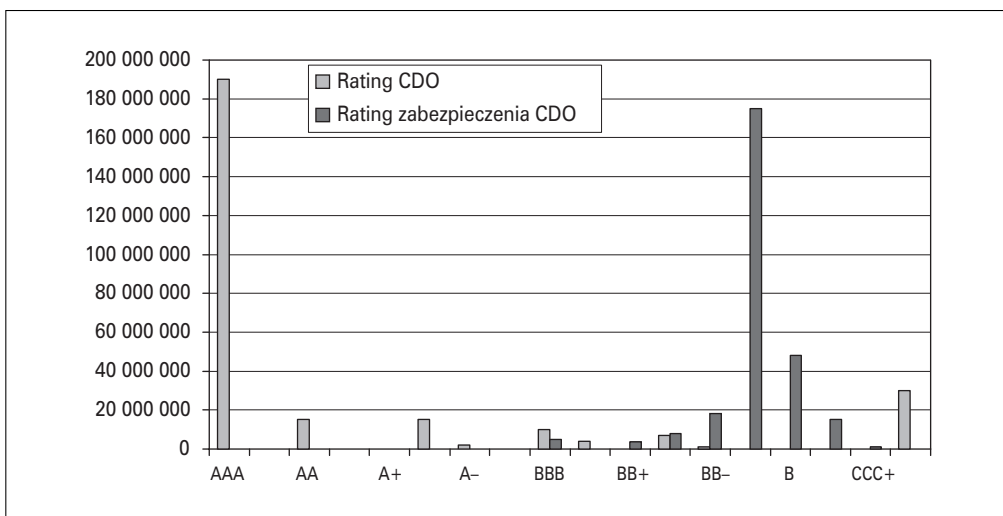
¹⁶ Dodawanie do portfela aktywów, których stopy zwrotu nie są idealnie skorelowane z innymi składnikami portfela, nie wpływa na oczekiwaną stopę zwrotu z inwestycji. Zmniejsza się jednak ryzyko całego portfela mierzone odchyleniem standardowym. To oznacza poprawę relacji zysku do ryzyka portfela.

¹⁷ E. Benmelech, J. Długosz, The Alchemy of CDO credit ratings, „NBER Working Paper Series”, Working Paper 14878, National Bureau of Economic Research, Cambridge, April 2009, s. 6.

tów nadal rósł, straty dotyczyły właścicieli transzy *mezzanine*. Dopiero w ostatniej kolejności brak wypłat miał dotknąć nabywców *senior*¹⁸.

Tym samym możliwa była emisja papierów dłużnych o dużo wyższej ocenie kredytowej niż ocena ratingowa aktywów stanowiących zabezpieczenie CDO. Przykładową próbę, składającą się z 3912 transz, przeanalizowali E. Benmelech i J. Długosz. Wyniki ich badań – zależność pomiędzy ratingiem obligacji CDO i jej zabezpieczenia – zostały przedstawione na rysunku 2.

Rysunek 2. Wartość aktywów (w tys. USD) przed (zabezpieczenie CDO) i po sekurytyzacji (CDO) w poszczególnych klasach ocen ratingowych w badaniach E. Benmelech i J. Długosz



Źródło: E. Benmelech, J. Długosz, *The Alchemy of CDO...*, *op. cit.*, s. 29.

Dzięki znacznemu podwyższeniu ratingu aktywów w procesie ich sekurytyzacji, obligacje CDO i CLO miały wysokie oceny kredytowe, które nie odzwierciedlały w pełni ryzyka inwestycyjnego związanego z ich nabywaniem. Owa asymetria ryzyka pozwoliła przyciągnąć na rynek CDO podmioty, które mogły nabywać tylko papiery wartościowe z inwestycyjnej klasy ratingowej (m.in. banki, fundusze emerytalne i ubezpieczeniowe). Instytucje te mogły bowiem kupować papiery wartościowe z inwestycyjnymi ocenami kredytowymi sekurytyzowanymi na papierach dłużnych o podwyższonym ryzyku kredytowym. Podstawową zaletą takiej inwestycji była stopa zwrotu z CDO, która była dużo wyższa niż w przy-

¹⁸ A. Sławiński, *Przyczyny globalnego kryzysu...*, *op. cit.*, s. 43.

padku obligacji korporacyjnej o podobnym ratingu¹⁹. Możliwość uzyskiwania ponadprzeciętnych zysków z inwestycji w papiery wartościowe o inwestycyjnych ratingach automatycznie przekładało się na dalsze zwiększanie wolumenu rynku CDO i zachęcało kolejnych emitentów tych papierów do kontynuowania ich plasowania na rynku.

4. Studium przypadku kryzysu na rynku obligacji CDO

Sytuacja na tym rynku zaczęła się pogarszać pod koniec 2006 roku. Wtedy agencje ratingowe w pełni uświadomiły sobie rzeczywiste ryzyko związane z inwestowaniem w papiery dłużne zabezpieczone na nieruchomościach z rynku sub-prime. Firmy te zaczęły znacznie korygować przyznane uprzednio ratingi. W niektórych przypadkach czołowa firma ratingowa S&P obniżała rating aż o pięć punktów z początkowego poziomu A– do BB, co oznacza, że papier wartościowy został przeniesiony z poziomu inwestycyjnego do spekulacyjnego (por. tabela 1).

Tabela 1. Tabela ratingów przyznawanych przez agencje Moody's oraz Standard & Poor's według podziału na inwestycyjne i spekulacyjne kategorie

Moody's		Standard & Poor's (S&P)	
Kategoria inwestycyjna (<i>Investment grade</i>)	Kategoria spekulacyjna (<i>Non-investment grade</i>)	Kategoria inwestycyjna (<i>Investment grade</i>)	Kategoria spekulacyjna (<i>Non-investment grade</i>)
Aaa	Ba1	AAA	BB+
Aa1	Ba2	AA+	BB
Aa2	Ba3	AA	BB–
Aa3	B1	AA–	B+
A1	B2	A+	B
A2	B3	A	B–
A3	Caa1	A–	CCC+
Baa1	Caa2	BBB+	CCC
Baa2	Caa3	BBB	CCC–
Baa3	Ca	BBB–	CC
	C		C
	WR		D

Źródło: M. Otte, Kiedy nadchodzi kryzys..., *op. cit.*, s. 263.

¹⁹ E. Benmelech, J. Dlugosz, The credit rating crisis, „NBER Working Paper Series”, Working Paper 15045, National Bureau of Economic Research, Cambridge, June 2009, s. 3–4.

Obniżanie ratingów nabrało charakteru lawinowego 10 lipca 2007 roku. Agencja Moody's obniżyła ratingi dla 400 papierów wartościowych zabezpieczonych na spłacie kredytów hipotecznych podwyższonego ryzyka, zaś S&P umieściła na liście obserwacyjnej (tzw. *rating watch*) 612 papierów. Dwa dni później ich ocena została obniżona²⁰. Tak rozpoczął się obecny kryzys finansowy. W całym 2007 roku Moody's obniżył ratingi 31% CDO-sów. S&P w pierwszych sześciu miesiącach kryzysu obniżył oceny kredytowe 44% papierów wartościowych, opartych na kredytach hipotecznych na nieruchomościach, nie przynoszące stałego dochodu dla właścicieli (RMBS), które to zostały przyznane między 2005 rokiem, a trzecim kwartałem 2007 roku. Jeszcze większy odsetek obniżonych ocen kredytowych miał miejsce w przypadku agencji Fitch, która zdecydowała się w 2008 roku obniżyć ratingi 51% RMBS-ów. Większość z tych papierów dłużnych miała, przed jego obniżeniem, rating AAA²¹.

Tak gwałtowne zmiany ratingów papierów dłużnych są niebezpieczne dla niektórych inwestorów instytucjonalnych. Tacy uczestnicy rynków finansowych, jak banki komercyjne, fundusze emerytalne czy ubezpieczeniowe, w swoich regulaminach mają zapis, że mogą inwestować tylko w papiery dłużne z inwestycyjnej skali. Kiedy dana obligacja traci ocenę inwestycyjną musi zostać natychmiast sprzedana²². Jeżeli takie zmiany mają charakter masowy, załamują się ceny na rynku papierów wartościowych, postrzeganych do tej pory jako bardzo bezpieczne. To zaś wpływa negatywnie na wyniki instytucji finansowych, które są zobowiązane do zagwarantowania bezpieczeństwa środków swoich klientów.

Wśród przyczyn kryzysu rozpoczętego w 2007 roku wysuwane są zarzuty pod adresem agencji ratingowych, że nie potrafiły odpowiednio wcześniej dostrzec realnego ryzyka niewypłacalności papierów dłużnych zabezpieczonych hipotecznie. Innymi słowy, ratingi przyznane obligacjom zabezpieczonym hipotekami były zbyt wysokie. Firmy te przedstawiają dwa argumenty na swoją obronę.

Po pierwsze, modele oceny ryzyka stosowane przez agencje ratingowe bazowały na danych historycznych. To oznaczało, że tak nagły spadek cen nieruchomości, jaki wystąpił w Stanach Zjednoczonych począwszy od 2006 roku, był niezwykle mało prawdopodobny. Gwałtowność spadku została ukazana na rysunku 3 za pomocą zmian wartości indeksu Case'a-Schiller'a, obrazującego zmiany cen domów jednorodzinnych w wybranych miastach USA od stycznia 1987 roku do

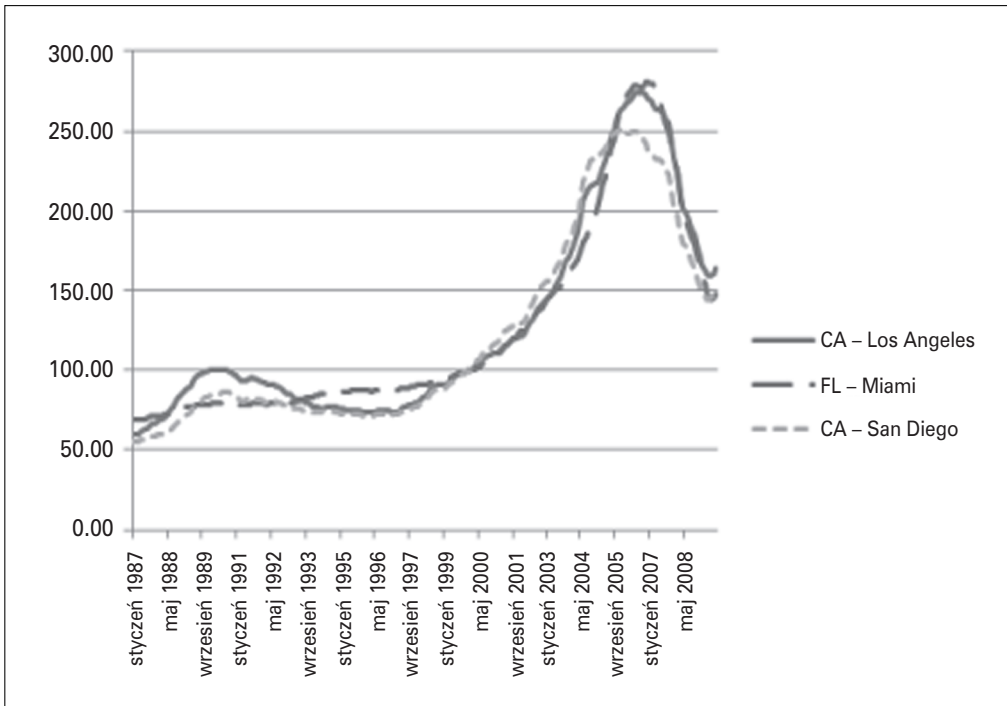
²⁰ A. Luchcetti, S. Ng, Agencje ratingowe też ponoszą winę za obecny kryzys, „The Wall Street Journal. Polska”, 18–19 sierpnia 2007 r., s. 17–18.

²¹ R. Courtois, Reforming the Raters..., *op. cit.*, s. 14.

²² Dlatego instytucje ratingowe dążą do tego, żeby przyznawać rating, który nie musiałby być korygowany przynajmniej przez kolejne 12 miesięcy. P. Kowlaski, Rating nie odpowie na wszystkie pytania, „Trend”, Nr 5 (12), maj 2009 r., s. 9.

lipca 2009 roku. Biorąc pod uwagę dostępne dane, należy stwierdzić, że jeszcze nigdy w Stanach Zjednoczonych nie zdarzyło się takie załamanie cen na rynku nieruchomości, jak w okresie od maja 2006 roku do marca 2009 roku.

Rysunek 3. Wartość indeksu Case'a-Schiller'a od stycznia 1987 roku do lipca 2009 roku dla wybranych miast USA^a



^a W styczniu 1987 roku wartość indeksu Case'a-Schiller'a wynosiła odpowiednio: Los Angeles – 59,33, San Diego – 54,67 oraz Miami – 68,50.

Źródło: dane Standard& Poor's (<http://www2.standardandpoors.com/>), data pobrania: 20 października 2009 r.

Po drugie, instrumenty CDO nie były standaryzowane, a co za tym idzie ich rynek nie był płynny²³. Każda obligacja była zabezpieczona na innym zestawie kredytów hipotecznych. Skutkiem tego dokładna jej wycena wymagałaby szczegółowej analizy struktury aktywów stanowiących zabezpieczenie. Przy takiej skali rynku CDO nie było to możliwe, ze względu na potencjalne koszty takich badań. Polegano więc na danych historycznych kształtowania się cen nieruchomości.

²³ A. Sławiński, Przyczyny i konsekwencje kryzysu na rynku papierów wartościowych emitowanych przez fundusze sekurytyzacyjne, s. 5 (<http://www.rynkifinansowe.pl/>), data pobrania: 20 października 2009 r.

Podejście to miało jednak wadę, w przypadku wystąpienia gwałtownego spadku cen nieruchomości, które *de facto* były zabezpieczeniem tych obligacji hipotecznych, załamanie cen na rynku CDO będzie równie gwałtowne. Modele ekonometryczne, bazujące na dotychczasowych danych, wskazywały jednak, że jest to niezwykle mało prawdopodobne.

Trzecim wyjaśnieniem, według E. Benmelech i J. Długosz, jest zjawisko tzw. *rating shopping*, które w przypadku produktów strukturyzowanych ma szczególne znaczenie. Fundusz sekurytyzacyjny stara się bowiem maksymalnie zwiększyć różnicę pomiędzy kosztem nabywanych przez niego aktywów a kosztem ich obsługi po sekurytyzacji. Przy danym ratingu aktywów bazowych będzie wybierał agencję ratingową, która przyzna jego produktom najwyższą ocenę. W ten sposób obniża się koszty wypłat nabywcom sekurytyzowanych aktywów, jednocześnie nie zmniejszając własnych przychodów z aktywów, które były przedmiotem tego procesu²⁴. Badania D. J. Kinsgena oraz P. E. Strahana wskazują, że przyznanie ratingu przez agencję Dominion Bond Rating Service o 1 poziom wyższego od ratingów innych agencji skutkowało obniżeniem kosztu długu o 39 pkt. bazowych²⁵. Dlatego też konkurencja o zlecenia oceny kredytowej była istotnym czynnikiem, który mógł mieć wpływ na zawyżanie przyznawanych ratingów.

5. Propozycje zmian

W celu zwiększenia przejrzystości i wiarygodności zasad działania agencji ratingowych 11 czerwca 2008 roku amerykańska Komisja Papierów Wartościowych i Giełd zaproponowała nowelizację zasad przynależności do NRSRO²⁶. Zakazano przyznawania ratingów produktom strukturyzowanym, dopóki informacje dotyczące aktywów bazowych nie będą dostępne dla innych podmiotów oceniających, co miałoby pozwolić na wykrycie potencjalnie zawyżonego ratingu. Zakaz wydawania oceny ratingowej ma dotyczyć osób lub agencji, które brały udział w procesie sekurytyzacji ocenianego papieru wartościowego. Podobne wykluczenie miałoby również dotyczyć analityków agencji ratingowych, którzy brali udział w negocjacjach cen za usługi.

Szczególny nacisk położono na obowiązek publikowania przez agencje ratingowe wszystkich przyznanych ratingów, jak również ich zmian, aby ułatwić analizę

²⁴ E. Benmelech, J. Długosz, *The credit rating...*, *op. cit.*, s. 16.

²⁵ D. J. Kinsgen, P. E. Strahan, *Do Regulations Based on Credit Ratings Affect a Firm's Cost of Capital?*, „NBER Working Paper Series”, Working Paper 14890, National Bureau of Economic Research Cambridge, April 2009, s. 18.

²⁶ Summary Report of Issues Identified in the Commission Staff 's Examinations of Select Credit Rating Agencies, U.S. Securities and Exchange Commission, July 2008, s. 4–5.

zmian wiarygodności kredytowej ocenianych aktywów. Agencje ratingowe mają zostać również zobowiązane do publikacji ich sytuacji finansowej w odniesieniu do okresów: roku, trzech lub dziesięciu lat, by ułatwić porównania do konkurentów z branży. Postulaty dotyczyły również ujawniania informacji, czy i w jaki sposób weryfikacja wiarygodności kredytowej aktywów bazowego wpływa na zmianę ratingu. Jawna ma być również częstotliwość weryfikacji ratingów kredytowych. Ponadto badane będą zmiany dokonywane w modelach przy kolejnych badaniach prawdopodobieństwa niewypłacalności oraz ich przełożenie na zmiany ratingów.

Obowiązkowa ma być publikacja rocznego raportu dotyczącego liczby decyzji podjętych w odniesieniu do poszczególnych kategorii ratingowych. Postulowana jest również obligatoryjność dokumentacji przyczyn różnicy pomiędzy ratingiem, który powinien być przyznany wskutek użycia modelu oceny prawdopodobieństwa niewypłacalności, a ostatecznie przyznaną oceną.

Zmienić ma się proces przyznawania ratingów produktom strukturyzowanym. Odtąd ich ocena ma być uzupełniona emisją raportu ujawniającego, w jaki sposób procedury i metodologia oraz ocena parametrów ryzyka kredytowego różni się dla produktów strukturyzowanych od innych papierów wartościowych. Wskazuje się też możliwość stosowania różnych symboli dla odróżnienia ocenianych aktywów.

Procedowana w Kongresie USA ustawa zakłada dalsze zwiększenie nadzoru nad działalnością agencji ratingowych. Oprócz potwierdzenia powyższych zaleceń Komisji Papierów Wartościowych i Giełd, kontrola nad agencjami ratingowymi będzie miała zinstytucjonalizowaną formę. Ma być powołane Narodowe Biuro Ubezpieczeń afiliowane przy Departamencie Skarbu, do którego kompetencji będzie należała m.in.: poprawa regulacji i nadzoru nad rynkiem instrumentów pochodnych, agencji ratingowych oraz funduszy arbitrażowych²⁷.

Również Komisja Europejska zaproponowała wiele zmian w zasadach funkcjonowania agencji ratingowych na terenie krajów Unii Europejskiej. W 2009 roku uzgodniono, że od grudnia 2010 roku firmy te zostaną poddane nadzorom krajów, w których mają swoje oddziały. Później jednak Komisja zdecydowała się na przeniesienie nadzoru z poziomu krajów członkowskich na szczebel wspólnoty i w tym celu od stycznia 2011 roku zostanie utworzony Europejski Nadzór Giełd i Papierów Wartościowych (EMSA – *European Securities and Markets Authority*)²⁸.

Do zadań europejskiego organu nadzoru będzie należało m.in. rejestrowanie i sprawowanie kontroli nad działalnością agencji ratingowych. Agencje obejmie zakaz świadczenia usług doradczych przy emisjach instrumentów finansowych,

²⁷ Art. 313, Rozdział 5, The Restoring American Financial Stability Act of 2009, 19 listopada 2009 r. (projekt).

²⁸ www.bankier.pl, data pobrania: 2 czerwca 2010 r.

które sami oceniają²⁹. Zostaną wprowadzone również kary za nieujawnienie metodologii wystawianych ratingów. Wśród sankcji, którymi będzie dysponować EMSA, będzie m.in. możliwość odebrania licencji na świadczenie usług oceny kredytowej, jak również grzywny w wysokości do 20% rocznych przychodów agencji w kraju, w którym naruszyła przepisy.

Projekt Komisji Europejskiej przewiduje również minimalizację możliwości wystąpienia konfliktu interesów poprzez wzrost kontroli nad zarządami i kierownictwem agencji ratingowych. Osoby te mają mieć zakaz zasiadania w zarządach innych firm oraz łączenia funkcji prezesa zarządu agencji ze stanowiskiem dyrektora generalnego³⁰. Szczególną uwagę zwrócono również na horyzont decyzyjny kierownictwa tych firm, ich celem nie powinna być maksymalizacja krótkookresowych zysków, ale długoterminowe zwiększanie kapitału akcjonariuszy. Jednocześnie menedżerowie będą ponosili odpowiedzialność, łącznie z karną, za podejmowane decyzje.

Komisja Europejska dąży również do nakazania emitentom dłużnych papierów ujawniania informacji finansowych, niezbędnych do wystawiania oceny ratingowej nie tylko agencjom, którym zlecono ową usługę, ale również innym podmiotom dokonującym tego typu analiz³¹. W ten sposób będzie możliwe nie tylko zwiększenie przejrzystości procesu wystawiania *credit-ratingu*, ale również zidentyfikowanie potencjalnie zawyżonych ocen.

6. Podsumowanie

W dotychczasowej historii gospodarczej kryzys rozpoczęty w 2007 roku był szczególnie, biorąc pod uwagę przyczyny jego powstania. Masowe wykorzystanie inżynierii finansowej do sekurytyzacji aktywów o niskiej jakości, połączone z niedostatecznym nadzorem instytucji rynku finansowego, doprowadziło do załamania gospodarczego 2007 roku.

Jednym z elementów, który powinien był ograniczyć skalę kryzysu na rynkach finansowych, były agencje ratingowe. Niestety, ich oceny przyznawane sekurytyzowanym kredytom okazały się być zawyżone. W niektórych przypadkach był to skutek dążenia do pozyskania większej liczby klientów poprzez łagodniejszą ocenę ryzyka (*shopping rating*), jak również i praktyk wewnętrznych, które mogły wpłynąć na brak obiektywizmu oceny.

²⁹ www.goldbank.pl, data pobrania: 9 czerwca 2010 r.

³⁰ <http://biznes.interia.pl/>, data pobrania: 12 czerwca 2010 r.

³¹ A. Słojewska, Wspólny europejski nadzór nad ratingiem, „Rzeczpospolita”, Nr 130, 4 czerwca 2010 r., s. B1.

Jednak w skali całej branży ratingowej, czynnikami które w zdecydowanie największym stopniu przyczyniły się do zbyt optymistycznego ocenienia tych papierów wartościowych, było niedoszacowanie prawdopodobieństwa tak głębokiego załamania na rynku hipotecznym w Stanach Zjednoczonych, jakie nastąpiło w latach 2006–2009. Biorąc jednak pod uwagę dane historyczne, trudno jest oskarżyć agencje ratingowe o niedoszacowanie tego parametru.

Drugim czynnikiem, który wpłynął na załamanie na rynku CDO, była jego względnie niska płynność. Wynikała ona z samego przedmiotu handlu – pochodnych instrumentów kredytowych, których aktywa bazowe nie były wystandaryzowane. Na dodatek rynek ten cechował się w latach 2003–2006 dużym tempem wzrostu wolumenu. Niedostrzeżenie ryzyka dużego załamania cen na mało płynnym rynku niejednorodnych instrumentów finansowych było drugim błędem agencji ratingowych.

Pierwszym wnioskiem, jaki należy wysnuć z tego kryzysu, jest konieczność zwracania szczególnej uwagi przez regulatorów rynków finansowych i agencje ratingowe na rynki pozagieldowe, kiedy są mało płynne, a handel dotyczy instrumentów, które nie są wystandaryzowane. Ryzyko załamania ich cen jest wysokie, co powinno zostać wzięte pod uwagę przy przyznawaniu im ratingu.

Należy również zastanowić się nad zwiększeniem nadzoru nad działalnością agencji ratingowych, co jest związane z relatywnym wzrostem znaczenia ratingów. Zwłaszcza, że przy dzisiejszej globalnej, a co za tym idzie różnorodnej, podaży papierów wartościowych inwestorzy w wielu przypadkach nie starają się dokładnie analizować wartości fundamentalnej nabywanych papierów wartościowych. Zdają się oni w pełni na ich rating oraz dochodowość, zwłaszcza że dokładna analiza zróżnicowanych instrumentów bazowych byłaby bardzo kosztowna.

Nade wszystko zmiany instytucjonalne na rynkach finansowych powinny zakładać zwiększenie współpracy między podmiotami zrzeszonymi w NRSRO. Większa transparentność danych oraz modeli, na podstawie których podejmowane są decyzje przyznania oceny zdolności spłaty zadłużenia przez podmioty emitujące papiery dłużne, sprzyjać będzie zmniejszeniu prawdopodobieństwa popełnienia błędu przez podmioty dokonujące tej oceny.

7. Bibliografia

Dokumenty prawne:

1. The Restoring American Financial Stability Act of 2009, 19 listopada 2009 r. (projekt).

Wydawnictwa zwarte:

1. Benmelech E., Dlugosz J., The Alchemy of CDO credit ratings, „NBER Working Paper Series”, Working Paper 14878, National Bureau of Economic Research, Cambridge, April 2009.
2. Benmelech E., Dlugosz J., The credit rating crisis, „NBER Working Paper Series”, Working Paper 15045, Cambridge, June 2009.
3. Bordo M. D., A historical perspective on the crisis 2007–2008, „NBER Working Paper Series”, Working Paper 14569, National Bureau of Economic Research, Cambridge, December 2008.
4. Dziawgo D., Credit-rating. Ryzyko i obligacja na międzynarodowym rynku finansowym, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
5. Kinsgen D. J., Strahan P. E., Do Regulations Based on Credit Ratings Affect a Firm’s Cost of Capital?, „NBER Working Paper Series”, Working Paper 14890, National Bureau of Economic Research, Cambridge, April 2009.
6. Otte M., Kiedy nadchodzi kryzys, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009.
7. Sławiński A., Przyczyny globalnego kryzysu bankowego, w: Zrozumieć kryzys. Nauki społeczne wobec kryzysu ekonomicznego, red. J. Osiński, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.

Artykuły prasowe i okolicznościowe:

1. Courtois R., Reforming the Raters Can regulatory reforms adequately relign the incentives of credit rating agencies?, „Region Focus”, Spring 2009.
2. Gostomski E., Ocena oceny, Raport – Agencje Ratingowe, „Gazeta Bankowa”, Nr 1 (1053), 5 stycznia 2009 r.
3. Kowlaski P., Rating nie odpowie na wszystkie pytania, „Trend”, Nr 5 (12), maj 2009 r.
4. Luchcetti A., Ng S., Agencje ratingowe też ponoszą winę za obecny kryzys, „The Wall Street Journal. Polska”, 18–19 sierpnia 2007 r.
5. Oakley D., Długi przedsiębiorstw niosą mniejsze ryzyko niż rządowe, „Dziennik Gazeta Prawna” (tłum. z „Financial Times”) z 15–17 stycznia 2010 r., Nr 10 (2641).
6. Słojewska A., Wspólny europejski nadzór nad ratingiem, „Rzeczpospolita”, Nr 130 z 4 czerwca 2010 r.
7. Summary Report of Issues Identified in the Commission Staff’s Examinations of Select Credit Rating Agencies, U.S. Securities and Exchange Commission, July 2008.

Materiały internetowe:

1. <http://biznes.interia.pl/>
2. www.bankier.pl

3. www.goldbank.pl
4. www.imf.org
5. www.rynkifinansowe.pl
6. www.sec.gov
7. www.sifma.org
8. www2.standardandpoors.com

Arkadiusz Jędraszka
Kolegium Zarządzania i Finansów
Marcin Zatoń
Kolegium Zarządzania i Finansów

***Social lending* jako alternatywne źródło pożyczek dla klientów indywidualnych**

1. Wprowadzenie

Wraz z rozwojem i upowszechnianiem się Internetu w życiu codziennym coraz więcej usług można dostarczyć za pomocą sieci. Stosunkowo nową usługą są pożyczki społecznościowe (ang. *social lending*, *peer-to-peer lending* lub *person-to-person lending*), czyli pożyczanie pieniędzy na procent pomiędzy osobami fizycznymi i/lub prawnymi za pomocą specjalnie stworzonych do tego celu serwisów internetowych¹. Pionierem tej działalności była brytyjska firma Zopa, która utworzyła w 2005 roku na rynku brytyjskim giełdę dla pożyczkobiorców i pożyczkodawców przez Internet².

Social lending to z jednej strony szansa dla pożyczkobiorców na uzyskanie kapitału po niższym koszcie niż w banku, a z drugiej strony szansa dla pożyczkodawców na uzyskanie wyższego oprocentowania lokat niż w banku, nie wychodząc z domu.

Celem tego artykułu jest przybliżenie specyfiki *social lending*, działalności firm z tej branży w Polsce, a jednocześnie ocena konkurencyjności pożyczek bankowych i społecznościowych na naszym rynku.

2. Reguły i zasady korzystania z *social lending*

Z usług *social lending* może korzystać każda pełnoletnia osoba mająca pełną zdolność do czynności prawnych. Każdy z serwisów wymaga rejestracji użytkownika (założenia konta) poprzez wypełnienie formularza rejestracyjnego, w którym należy podać swoje dane osobowe, teleadresowe i numer rachunku bankowego. Kolejnym krokiem jest weryfikacja tychże danych – najczęściej poprzez rozmowę z pracownikiem firmy prowadzącej serwis *social lending* na podany przy rejestracji

¹ Szerzej: E. A. Curtis, Beverly Blair Harzog, *The Complete Idiot's Guide to Person-to-Person Lending*, USA 2009.

² www.uk.zopa.com, z 5 stycznia 2009 r.

numer telefonu bądź poprzez wypełnienie dodatkowego formularza, w którym należy wpisać hasło otrzymane w wiadomości przesłanej na telefon komórkowy (ang. SMS).

Kolejnym krokiem jest weryfikacja konta bankowego poprzez wykonanie mikroprzelewu na rachunek bankowy serwisu³.

W przypadku pożyczkobiorców, w zależności od polityki usługodawcy, przed ubieganiem się o pierwszą pożyczkę należy spełnić dodatkowe warunki, jak chociażby opłacić zasięgnięcie przez serwis informacji o historii kredytowej użytkownika z odpowiednich instytucji.

Ponadto konieczne może być wskazanie jednego lub więcej zweryfikowanych użytkowników serwisu jako swoich znajomych, co ma na celu dodatkowe uwiarygodnienie użytkownika. Proces weryfikacji użytkowników w przypadku kredytodawców (nazywanych także inwestorami) jest znacznie uproszczony i zazwyczaj wymagane jest uwiarygodnienie jedynie swoich danych osobowych i rachunku bankowego.

Serwisy *social lending* to giełdy pożyczek, gdzie spotykają się ze sobą pożyczkodawcy i pożyczkobiorcy. Ci drudzy organizują aukcje, w których informują o kwocie, jaką chcą pożyczyć, terminie pożyczki i jej oprocentowaniu. Dodatkowo, aby zwiększyć szanse na uzyskanie pożyczki, mogą umieścić informacje o celu pożyczki, jak również o swojej sytuacji finansowej, załączyć swoje zdjęcie, podać adres swojego bloga, strony internetowej czy profilu na portalu społecznościowym. Dostępne są również aukcje, na których inwestorzy między sobą konkurują, deklarując chęć pożyczania pieniędzy z niższym oprocentowaniem.

Każdy użytkownik posiada ogólnodostępny osobisty profil, czyli stronę z informacjami o sobie, które są istotne dla potencjalnych inwestorów. Są to: nazwa użytkownika (pseudonim), rating, historia kredytowa w serwisie, aktualne pożyczki, stan spłat, czy dane kontaktowe z komunikatorów internetowych. Nadawany rating jest uzależniony od historii kredytowej w serwisie danego użytkownika. Im wyższa łączna wartość spłaconych terminowo pożyczek, tym lepszy przyznawany przez serwis rating i tym często wyższy jest dostępny limit pożyczki. Poza ratingiem istnieje system komentarzy, które są wystawiane po zakończeniu transakcji między stronami. System ten jest bardzo podobny do tych funkcjonujących na innych aukcjach internetowych.

Znaczna część serwisów korzysta także z baz danych instytucji mających historię kredytową pożyczkodawców, w celu eliminacji osób nieuczciwych.

³ Szerzej: S. K. Boule, *The Home Economics Survival Guide: Earn Money, Create Products, Save Money and Survive* (Vol. 1), USA 2009.

Dodatkowym zabezpieczeniem przed nierzetelnymi dłużnikami są limity wysokości pożyczek udzielanych pojedynczemu użytkownikowi przez konkretnego pożyczkodawcę. Dywersyfikacja portfela udzielanych pożyczek ma na celu ochronę kapitału inwestorów przed nadmiernym ryzykiem kredytowym.

Oprocentowanie pożyczek podawane jest w serwisach *social lending* na różny sposób, a dominuje prezentacja oprocentowania w ujęciu rocznym, co ma na celu ułatwienie użytkownikom porównywania poszczególnych ofert.

Serwisy *social lending* pełnią funkcję pośredników między stronami usługi pożyczki i przekazują zainteresowanym stronom niezbędne dane osobowe dopiero po wygraniu aukcji. Wpłaty pożyczek i ich spłaty standardowo odbywają się poprzez konto serwisu *social lending*, co pozwala na kontrolę harmonogramu spłat w przypadku zaistnienia sporów między kontrahentami i jest gwarantem dokonanych spłat rat.

W przypadkach zaistnienia nieterminowej spłaty zostają uruchamiane procedury podobne jak w przypadku kredytów bankowych, jak chociażby wysyłane monity, a w ostatecznych przypadkach w odzyskaniu długu pośredniczą firmy windykacyjne, z którymi coraz częściej serwisy *social lending* nawiązują współpracę. Koszty usług firm windykacyjnych ponoszą pożyczkobiorcy.

Serwisy pośredniczące w udzielaniu pożyczek utrzymują się z opłat i prowizji nakładanych na użytkowników za korzystanie z serwisu i za weryfikację danych. Zazwyczaj prowizja od udzielanych pożyczek wynosi od 0,5% do 1% wartości pożyczki i stanowi koszt pożyczkobiorcy. W przypadku niektórych serwisów, jak Zopa, zamiast prowizji pobierane są od pożyczkobiorców stałe opłaty, które są niezależne od kwoty kredytu⁴. Dodatkowe dochody stanowią opłaty związane z nieterminową spłatą pożyczek, będące kosztem wysyłania monitów, czy opłaty wnikające z dodatkowych usług, jak weryfikacja pożyczkobiorców. Odrębną grupą opłat są usługi związane z prezentacją ofert w serwisie za pomocą pozycjonowania ofert pożyczkobiorców, poprzez umieszczenie oferty na stronie głównej serwisu lub jej dodatkowe wyeksponowanie czy wydłużenia, na życzenie użytkownika, czasu trwania aukcji.

Zadeklarowanie przez inwestorów pożyczek na sumę równą wielkości wnioskowanej przez pożyczkobiorcę nie w każdym serwisie oznacza zakończenie aukcji. Aukcja zostaje zakończona dopiero w momencie, gdy zaksięgowana na koncie bankowym serwisu *social lending* zostaje pełna kwota pożyczki.

Zatem kolejność składania ofert ma w tym przypadku drugorzędne znaczenie. Inwestorzy, których wpłaty zostały zaksięgowane najwcześniej, udzielają pożyczki. Pozostałym inwestorom serwis *social lending* dokonuje zwrotów wpłaconych pożyczek.

⁴ www.uk.zopa.com, z 5 stycznia 2009 r.

Tabela 1. Podgląd najpopularniejszych aukcji w serwisie kokos.pl

Przedmiot aukcji	Rating	Kwota (w zł)	Okres	%	Oferty	Realizacja (%)
1. Zawsze spłacam	★★★★★	12 000,00	27 miesięcy	45,00	50	80,00
2. Dobra inwestycyjne	★★★★★	7 000,00	9 miesięcy	15,00	26	97,14
3. Inwestycje 100%...	★★★★★	15 000,00	12 miesięcy	20,00	16	21,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie strony kokos.pl, stan z 3 marca 2010 r.

Może wystąpić sytuacja, gdzie jeden z inwestorów uzupełnił brakującą kwotę pożyczki i ostatecznie zainwestował mniej niż deklarował. W takich przypadkach pozostała część pożyczki jest zwracana na jego konto bankowe.

3. Rynek *social lending* w Polsce

Usługi pożyczek społecznościowych pojawiły się w Polsce w 2008 roku wraz z powstaniem platformy pożyczek społecznościowych kokos.pl⁵. Wkrótce na rynku pojawiły się kolejne strony: monetto.pl, finansowo.pl, a na początku 2009 roku rozpoczęła działalność smava (pod domeną smava.pl)⁶, serwis, który powstał w RFN w 2006 roku i był jednym z pierwszych serwisów typu *social lending* na świecie. Obecnie na rynku działają wyżej wymienione strony, poza monetto.pl, która na początku bieżącego roku zawiesiła działalność⁷. Istnieją również serwisy o niewielkim znaczeniu, skupiające niewielu użytkowników, jak nachwilke.pl.

Przyczyną upadku monetto.pl były zbyt niskie obroty, które przekładały się na niskie przychody z prowizji od udzielanych pożyczek i ostatecznie doprowadziły do zamknięcia serwisu.

Minimalne roczne oprocentowanie pożyczek wynosi 0,5–1%, z kolei maksymalna wartość nominalnego oprocentowania wynosi 20%, co jest czterokrotną wartością aktualnej stopy lombardowej NBP. Średni koszt pożyczki w serwisie kokos.pl wynosi obecnie 20,86% i uwzględnia dodatkowe koszty pożyczki, jak chociażby ubezpieczenie.

Wydaje się, że oprocentowanie pożyczek oprocentowanych poniżej stopy procentowej oferowanej na lokatach przez banki nie znajdzie chętnych inwestorów. Rzeczywistość pokazuje, że jest to możliwe, zwłaszcza w przypadku niskich

⁵ www.kokos-smava-finansowo.pl, Monetto.pl nie ma ruchu, nie ma kontaktu, z 7 lutego 2010 r.

⁶ www.smava.pl, Nowy gracz na polskim rynku social lending, z 5 stycznia 2009 r.

⁷ www.gazeta.pl, Serwis Monetto.pl zniknie z sieci. Co dalej z pożyczkami?, z 5 stycznia 2009 r.

kwot. Decydującym czynnikiem udzielenia w serwisie nieopłacalnej z ekonomicznego punktu widzenia pożyczki może być motywacja pożyczkobiorcy, jego staż w serwisie, a także znajomi, którzy są skłonni mu pomóc, nie kierując się chęcią osiągnięcia zysku. Minimalny okres pożyczki wynosi aktualnie 7 dni (finansowo.pl), a maksymalny 3 lata (zarówno w przypadku kokos.pl, jak i smava.pl).

Tabela 2. Polskie serwisy *social lending*

Cecha	kokos.pl	finansowo.pl	smava.pl
Minimalna kwota pożyczki	500	50	100
Maksymalna kwota pożyczki	25 000	2000	100 000
Minimalne oprocentowanie	1%	0,5%	1%
Maksymalne oprocentowanie	20%	20%	20%
Prowizja od udzielonej pożyczki	0,5%	0%	5%
Przelew weryfikujący konto bankowe	1 zł	1 zł	15 zł
Liczba użytkowników	90,8 tys.	b.d.	b.d.

Źródło: opracowanie własne na podstawie strony kokos.pl, smava.pl oraz finansowo.pl, stan z 3 marca 2010 r.

Serwisy *social lending* w Polsce niechętnie udzielają informacji na temat liczby użytkowników i wolumenu udzielanych pożyczek, a wyjątkiem jest serwis kokos.pl, który na swojej stronie internetowej prezentuje aktualizowane codziennie statystyki.

Użytkownicy, aby ubiegać się o maksymalne kwoty pożyczek, muszą spełniać jednocześnie kilka warunków. Po pierwsze ich dotychczasowa historia kredytowa w serwisie *social lending*, jak i na przykład w BIK, musi być pozytywna. Po drugie, maksymalne kwoty pożyczek są dostępne jedynie dla użytkowników ze stosunkowo długim stażem, minimum rocznym, w czasie którego pożyczali i terminowo spłacali pożyczki.

Spośród trzech największych polskich serwisów tylko finansowo.pl nie pobiera aktualnie opłat i prowizji za swoje usługi. Jednak serwis ten oferuje zawieranie umów pożyczkowych na niewielkie, nieprzekraczające 2 tys. zł kwoty.

Bardzo wysoką prowizję od udzielonych za pośrednictwem serwisu pożyczek (blisko 5%) pobiera z kolei smava.pl, ale oferuje przy tym zdecydowanie najwyższą na polskim rynku *social lending* pożyczkę w kwocie 100 tysięcy złotych.

Smava.pl współpracuje z licznymi instytucjami finansowymi i kredytowymi, jak: Europejskim Rejestrem Informacji Finansowej BIG S.A., Krajowym Rejestrem Długów BIG S.A., Infomonitorem BIG S.A. oraz Biurem Informacji Kredytowej

– BIK S.A.⁸ Ta ostatnia instytucja stworzyła na potrzeby serwisu ekspercki model scoringowy wykorzystywany do nadawania pożyczkobiorcom ratingu. W opinii użytkowników i osób zainteresowanych rynkiem *social lending* w Polsce smava.pl ma obecnie najlepiej rozwinięty system ochrony użytkowników przed nieuczciwymi kontrahentami.

Mimo że rynek *social lending* w Polsce dopiero się kształtuje to widać dynamiczny jego wzrost. Do końca 2008 roku poprzez polskie serwisy *social lending* pożyczono około 10 mln zł, a przez 2009 rok już około 35–40 mln zł⁹.

Szybki rozwój tego rynku w Polsce hamuje silne nasycenie rynku serwisami udostępniającymi pożyczki społecznościowe, co dodatkowo wpływa na rozproszenie się pożyczkobiorców i pożyczkodawców pomiędzy platformami. W wyniku braku płynności niższa jest efektywność rynku pożyczkowego, co wpływa głównie na dłuższy okres oczekiwania na przyjęcie ofert pożyczkowych. W wyniku tego korzystanie z pożyczek za pośrednictwem serwisów *social lending* staje się mniej atrakcyjne, a napływ nowych użytkowników jest wolniejszy.

4. Konkurencyjność kredytów konsumpcyjnych i pożyczek społecznościowych w Polsce

Patrząc z perspektywy rynku *social lending*, do zalet kredytu konsumpcyjnego w bankach należą: szybkość decyzji w sprawie przyznania, możliwość wypłaty kwoty kredytu w gotówce lub zlecenie przelewu na rachunek bankowy oraz wyższa maksymalna wartość kredytu w banku niż w serwisie społecznościowym.

Natomiast do wad należą: procedury związane z udzielaniem kredytu, dotyczące głównie skompletowania wymaganych przez bank dokumentów i zaświadczeń.

Kwestią najistotniejszą dla pożyczkobiorcy jest zdecydowanie wysokość oprocentowania. W tabeli 3 znajduje się porównanie ofert kredytu konsumpcyjnego w wybranych bankach i serwisu kokos.pl, który jako jedyny udostępnia dane o przeciętnym oprocentowaniu pożyczki.

Podany koszt kredytu konsumpcyjnego uwzględnia najniższą możliwą realną roczną stopę oprocentowania kredytu¹⁰. Przy czym w przypadkach możliwości rezygnacji z ubezpieczenia kredytu uwzględniono w obliczeniach koszt kredytu bez ubezpieczeń. Z tabeli 3 wynika, że pożyczki społecznościowe nie są aktualnie najtańszym rozwiązaniem dla pożyczkobiorców.

⁸ www.bankier.pl, Social lending czyli poczuć się jak bankier, z 4 listopada 2009 r.

⁹ www.gazeta.pl, Monetto.pl nie ma ruchu, nie ma kontaktu, z 20 maja 2009 r.; www.wyborcza.biz, Serwis Monetto.pl zniknie z sieci. Co dalej z pożyczkami, z 15 czerwca 2009 r.; www.smava.pl, Nowy gracz na polskim rynku social lending, z 5 stycznia 2009 r.

¹⁰ www.technoblog.gazeta.pl, Social lending w Polsce, z 5 stycznia 2009 r.

Tabela 3. Koszt kredytu konsumpcyjnego w serwisie kokos.pl i wybranych bankach dla kwoty 2000 zł z okresem spłaty 12 miesięcy (w %)

Bank	BNP Paribas	PKO BP	ING BSK	Raiffeisen	kokos.pl
RRSO kredytu	16,28	18,16	23,90	24,54	21,46

Źródło: opracowanie własne na podstawie strony kokos.pl i ofert banków, stan na 25 lutego 2010 r.

Biorąc pod uwagę powyższe dane, można wysnuć wniosek, że „dobrzy dłużnicy” powinni być bardziej skłonni do zaciągania kredytów konsumpcyjnych niż pożyczek społecznościowych.

Założeniu temu przeczy jednak spłacalność pożyczek społecznościowych w Polsce. Obecnie jest ona na bardzo wysokim poziomie. W serwisach kokos.pl i smava.pl wynosi ona odpowiednio: 91% i 95%, co jest wynikiem gorszym, jednak zbliżonym do osiągnięć banków komercyjnych (według raportu Komisji Nadzoru Finansowego udział zagrożonych kredytów konsumpcyjnych gospodarstw domowych, kategorii szerszej niż kredytów niespłaconych, na koniec 2009 roku wynosił 10,8%). Biorąc pod uwagę odsetek spłacanych pożyczek w systemie *social lending*, opłacalne jest przede wszystkim ich udzielanie, gdyż pozwalają na uzyskanie oprocentowania nawet czterokrotnie wyższego niż w przypadku tradycyjnych lokat bankowych. Zauważyć należy również znaczne rozpiętości RRSO pomiędzy bankami komercyjnymi dla niewielkich (do 2 tys. zł) kredytów konsumpcyjnych, które dla badanych banków wyniosło ponad 8 pkt. proc.

5. Podsumowanie

Rynek pożyczek społecznościowych dopiero rozwija się. Ma przed sobą dobre perspektywy rozwoju zarówno w Polsce, jak i na świecie. Szczególnie istotne dla wzrostu zaufania do tej formy inwestowania jest zapewnienie należytej ochrony pożyczkodawców, jasnych zasad pobierania opłat przez serwisy udostępniające platformy do zawierania umów oraz sprawnego systemu egzekucji niespłaconych długów. Pożyczki społeczne stanowią szczególnie atrakcyjną alternatywę dla osób korzystających dotychczas z usług instytucji parabankowych, które oferują pożyczki o znacznie wyższej RRSO niż ta oferowana przez banki detaliczne. W perspektywie najbliższych kilkunastu lat *social lending* może znacząco wpłynąć na bankowość detaliczną, a konkretnie na zmniejszenie się spreadu między kosztem kredytu, a oprocentowaniem lokaty terminowej. Warto przyglądać się tej nowej możliwości uzyskania środków finansowych.

Jednocześnie należy pamiętać o ograniczeniach i problemach, jakimi są straty mogące wystąpić w wyniku transakcji z nieuczciwym pożyczkodawcą.

Według danych amerykańskich co piąty dolar jest spłacany w terminie, a od utworzenia serwisu amerykańskiego Prosper aż 18,5% wszystkich pożyczonych środków nie zostało spłaconych¹¹. Ponadto, w polskich warunkach istnieje ograniczenie maksymalnej stopy procentowej, na co nie każdy serwis *social lendingu* wskazuje. Zabezpieczeniem jest tak zwana ustawa antylichwiarska, ograniczająca oprocentowanie pożyczonych środków do maksymalnie czterokrotnej wartości stopy kredytu lombardowego Narodowego Banku Polskiego. Na chwilę obecną jest to 30%. W takiego typu działalności należy też pamiętać o 19% podatku dochodowym.

Korzystanie z serwisów *social lendingu* niesie ze sobą ryzyko utraty środków, ale zdaje się to być realna forma na uzyskanie środków finansowych zarówno dla kredytobiorcy, jak i kredytodawcy.

6. Bibliografia

1. Curtis E. A., Beverly Blair Harzog, *The Complete Idiot's Guide to Person-to-Person Lending*, USA 2009.
2. ESSVALE CORPORATION LIMITED, *Business Knowledge for It In Retail (Bizle Professional)*, USA 2007.
3. Boule S. K., *The Home Economics Survival Guide: Earn Money, Create Products, Save Money and Survive (Vol. 1)*, USA 2009.
4. Ustawa z dnia 17 czerwca 2004 roku o zmianie ustawy o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym oraz ustawy – Prawo Bankowe, Dz.U. 2009 Nr 144 poz. 1176.
5. Ustawa z dnia 16 lipca 2009 roku o zmianie ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji oraz ustawy o kredycie konsumenckim, Dz.U. 2004 Nr 162 poz. 1693.
6. www.bankier.pl, Social lending czyli poczuć się jak bankier, z 4 listopada 2009 r.
7. www.uk.zopa.com, z 5 stycznia 2009 r.
8. www.technoblog.gazeta.pl, Social lending w Polsce, z 5 stycznia 2009 r.
9. www.soclen.pl, z 8 marca 2010 r.
10. www.ithink.pl, Social lending dwa lata w Polsce, z 24 lipca 2009 r.
11. www.kokos-smava-finansowo.pl, [Monetto.pl](http://www.monetto.pl) nie ma ruchu, nie ma kontaktu, z 7 lutego 2010 r.
12. www.prosper.com, z 8 marca 2010 r.
13. www.smava.pl, Nowy gracz na polskim rynku social lending, z 5 stycznia 2009 r.
14. www.gazeta.pl, Serwis [Monetto.pl](http://www.monetto.pl) zniknie z sieci. Co dalej z pożyczkami?, z 5 stycznia 2009 r.
15. www.knf.gov.pl, Informacja o sytuacji banków w 2009 r., z 8 marca 2010 r.

¹¹ www.bankier.pl, Social lending czyli poczuć się jak bankier, z 4 listopada 2009 r.

Dzieła sztuki jako alternatywna klasa aktywów inwestycyjnych

1. Wprowadzenie

Przez długi okres traktowano sztukę wyłącznie jako obszar zainteresowań kolekcjonerów, zorientowanych na gromadzenie jej w celu zaspokajania potrzeby doznań estetycznych. Obecnie coraz odważniej mówi się o dziełach sztuki jako odrębnej klasie alternatywnych aktywów inwestycyjnych, które powinny być uwzględnione podczas konstrukcji optymalnego portfela inwestycyjnego¹.

Celem niniejszego artykułu jest zapoznanie czytelnika z podstawowymi pojęciami związanymi z rynkiem sztuki i dziełami sztuki, jako potencjalnymi aktywami inwestycyjnymi. Zostanie tu zdefiniowany rynek sztuki oraz jego unikatowe cechy. Opracowanie zawiera przegląd podmiotów tworzących rynek sztuki, rozważania dotyczące ekonomii rynku sztuki, opisuje cechy dzieł sztuki jako aktywów inwestycyjnych.

2. Rynek sztuki

Szacunkowy obrót dziełami sztuki na świecie wyniósł w 2008 roku ponad 60 mld USD². W porównaniu do 2003 roku oznacza to jego podwojenie, ze średnią roczną stopą wzrostu obrotów na poziomie około 28%. Jest to rynek o zasięgu światowym, gdyż dziełami sztuki handluje się w każdym kraju, chociaż głównymi centrami obrotu sztuką są Londyn i Nowy Jork.

Patrząc z perspektywy historycznej, początku kształtowania się nowoczesnego rynku sztuki należy upatrywać w czasach rewolucji przemysłowej. Rodząca się stopniowo klasa średnia zaczęła pozytywnie stymulować, na nieznaną dotąd skalę, popyt na dzieła sztuki. Jednocześnie malała rola mecenasów, jako głównych odbiorców sztuki. Zjawiska te sprzyjały wzrostowi liczby zawieranych transakcji. W XVIII wieku powstały również pierwsze domy aukcyjne, a niektóre z nich, jak Christie's czy Sotheby's, do dziś są wiodącymi graczami na rynku aukcyjnym.

¹ R. Kraeussl, R. Logher, Emerging Art Markets, Working Paper, s. 2.

² C. McAndrew, Fine Art and High Finance, New York 2010, s. 5.

Rynek sztuki jest bardzo specyficzny i zdecydowanie wyróżnia się od innych, tradycyjnych rynków. Podstawową jego cechą jest heterogeniczność na każdym poziomie jego dezagregacji. Heterogeniczność rozumiana jest tutaj jako różnorodność rzeczy będących przedmiotem obrotu handlowego. Każde dzieło sztuki jest po prostu inne, choć mogą być w jakimś mniejszym lub większym stopniu do siebie podobne.

W literaturze definiuje się rynek sztuki jako zbiór subrynków, z których każdy określony jest przez pryzmat twórców i stylów oraz charakteryzuje się unikatowymi cechami³. Z tego powodu niemożliwe jest ujęcie rynku sztuki w jednym, ekonomicznym modelu rynku, gdyż każdy z subrynków wykazuje właściwą dla siebie ścieżkę rozwoju oraz sposób kształtowania się popytu, podaży i cen w czasie. Nie oznacza to jednocześnie, że nie potrafimy wskazać żadnych cech właściwych dla rynku sztuki, jako całości. Rynek ten charakteryzuje:

- heterogeniczność,
- złożoność, agregacja wielu niezależnych od siebie subrynków,
- właściwość dzieł sztuki, polegająca na tendencji do wzrostu ich cen w miarę upływu czasu.

Ostatnia cecha wymaga komentarza. Ze względu na czas zawarcia transakcji kupna–sprzedaży dzieła sztuki możemy podzielić rynek sztuki na pierwotny i wtórny. O rynku pierwotnym mówimy wtedy, gdy dana praca jest sprzedawana po raz pierwszy przez artystę. Każda kolejna transakcja jest już transakcją rynku wtórnego. Kupując dzieło uznanego twórcy na rynku wtórnym, którego pozycja jest już ugruntowana, jesteśmy gotowi zapłacić za nie więcej, niż za dzieło młodego artysty na rynku pierwotnym. Odróżnia to dzieła sztuki od typowych dóbr materialnych, które największą wartość mają wtedy, gdy są nowe.

3. Podmioty rynku sztuki

Uczestników rynku sztuki możemy podzielić na cztery główne kategorie:

- 1) artyści;
- 2) pośrednicy (domy aukcyjne i dealerzy);
- 3) kolekcjonerzy;
- 4) instytucje państwowe.

Ponadto na rynku sztuki działa wiele podmiotów, które istotnie wspierają jego poprawne funkcjonowanie, jak banki czy instytucje ubezpieczeniowe. Na rynku działają także, nieliczne jak dotychczas, fundusze inwestycyjne sztuki.

³ *Ibidem*, s. 8.

Artyści stanowią centralny element pierwotnego rynku sztuki i są na nim jedynym źródłem podaży dzieł sztuki. Twórcy wybierają z kilku metod sprzedaży swoich prac, w zależności od osiągniętego statusu w świecie kultury. Artyści, którzy są dopiero u progu swej kariery, mogą swoje prace sprzedawać bezpośrednio zainteresowanym kolekcjonerom oraz otwartej publiczności. Z reguły jednak nie jest to wystarczające do odniesienia sukcesu na rynku i część z nich decyduje się na oferowanie swoich dzieł z pomocą dealera, którego zadaniem jest koordynowanie wszelkich działań związanych z promocją danego twórcy i sprzedażą jego dzieł. Ponadto, artyści o ugruntowanej renomie często tworzą dzieła na zamówienie konkretnych kolekcjonerów.

Kolekcjonerzy to bardzo pojemna grupa osób fizycznych i prawnych, nabywających na rynku dzieła sztuki. Wyróżniamy kolekcjonerów prywatnych i publicznych. Do kolekcjonerów publicznych zaliczamy wszystkie instytucje kontrolowane przez administrację państwową. W głównej mierze są to muzea, biblioteki oraz nieliczne galerie. Wszyscy inni kolekcjonerzy, np. osoby prywatne, przedsiębiorstwa, korporacje, fundacje, galerie, fundusze sztuki czy prywatne muzea, tworzą grupę kolekcjonerów prywatnych. Jak zróżnicowana jest klasa kolekcjonerów sztuki, tak różne są motywy, jakimi kierują się oni przy zakupie dzieł sztuki. Bez wątplenia główną motywacją były, i z pewnością będą, walory estetyczne dzieła. Jednakże coraz częściej możemy spotkać osoby traktujące dzieła sztuki jako potencjalną inwestycję o określonym profilu ryzyka – stopy zwrotu. Należy oczekiwać, że w przyszłości, wraz z upowszechnieniem się dyskusji na temat sztuki jako klasy aktywów inwestycyjnych, również „klasyczni” kolekcjonerzy zaczną zwracać większą uwagę na wymiar finansowy gromadzenia dzieł sztuki i związane z tym implikacje dla oceny ich sytuacji majątkowej⁴.

Pośrednictwem w obrocie na rynku sztuki zajmują się domy aukcyjne i dealerzy. Szacuje się, że w skali światowej ich udział w rynku w ujęciu wartościowym wynosi około połowie⁵, chociaż na rynkach lokalnych możemy mieć do czynienia ze znacznymi odchyleniami od wymienionej tu relacji.

Dealerzy prowadzą działalność w głównej mierze w formie jednoosobowych firm bądź kilkusobowych spółek. Często są to firmy rodzinne, z wieloletnią tradycją i renomą na rynku. Skutkuje to znacznym rozdrobnieniem tego segmentu rynku. Jednakże, biorąc pod uwagę wartość zawieranych transakcji, mamy do czynienia ze znaczną koncentracją obrotów, gdyż z ogólnej liczby ponad 100 000 dealerów na całym świecie, zaledwie 4000 z nich generuje około 75% wartości

⁴ W skrajnym przypadku możemy wyobrazić sobie „kolekcjonera” nie dbającego w ogóle o wymiar estetyczny nabywanych dzieł, lecz traktującego dzieła sztuki jako zwykłe aktywa inwestycyjne.

⁵ R. A. J. Campbell, *Art as a Investment*, Working Paper, s. 2.

obrotów całego segmentu⁶. Dealerzy specjalizują się z reguły w jednym obszarze sztuki i rzadko ograniczają swoją działalność tylko i wyłącznie do pośredniczenia przy sprzedaży dzieł. Jak już wspomniano, blisko współpracują z artystami współczesnymi, którzy są na początku swojej kariery twórczej. Cechami wyróżniającymi rynek dealerów to: brak jasno określonych reguł zawierania transakcji, bariery w przepływie informacji (nieefektywność informacyjna) oraz wysokie marże sprzedażowe, sięgające nawet 400% ceny, którą otrzymuje twórca⁷.

Rynek aukcyjny jest silnie skoncentrowany. Niekwestionowanymi liderami są Sotheby's i Christie's, których łączny udział w rynku przekracza 30%⁸. Inne, liczące się na międzynarodowym rynku domy aukcyjne, to Bonham's i Philips de Pury (każdy o około 5% udziale w rynku) oraz Kornfeld (Szwajcaria), Villa Griesebach (Niemcy) i Artcurial (Francja). Na rynkach narodowych funkcjonują również mniejsze, ale także liczące się domy aukcyjne. W Polsce jest to np. DESA Unicum bądź REMPEX. Cechą wyraźnie odróżniającą rynek aukcyjny od rynku dealerów jest jego względna przejrzystość funkcjonowania. Aukcje są otwarte dla publiczności, a zasady zawierania transakcji ustalone są z góry. Standardem jest publikowanie przed każdą aukcją opisu wystawionych na licytację prac, łącznie z szacowanym przedziałem cenowym. Ceny, jakie kolekcjonerzy ostatecznie zapłacili za wylicytowane dzieła, podawane są do wiadomości publicznej po każdej aukcji. Dane te są gromadzone nie tylko przez domy aukcyjne, ale również przez wyspecjalizowane ośrodki zajmujące się monitorowaniem rynku aukcyjnego, jak np. Artnet lub Artprice. Ponadto, domy aukcyjne z reguły nie specjalizują się tylko i wyłącznie w jednym, wybranym segmencie sztuki. W ich ofercie znajduje się szeroki wachlarz prac z różnych epok i stylów.

Państwo i instytucje rządowe spełniają kilka istotnych funkcji na rynku sztuki. Państwo jest przede wszystkim regulatorem tego rynku, określającym ramy prawne jego działania i gwarantującym bezpieczeństwo obrotu, zgodnie z obowiązującymi przepisami. Z działalnością państwa wiążą się również negatywne efekty dla obrotu dziełami sztuki, zwłaszcza w kontekście międzynarodowym. W wielu krajach występują ograniczenia przy wywozie dzieł sztuki za granicę. Jako argument za ich wprowadzeniem podaje się konieczność ochrony ich, jako istotnego elementu kultury narodowej.

Państwo pozytywnie stymuluje rozwój rynku sztuki poprzez swoją aktywność, wspierającą zarówno stronę podażową, jak i popytową rynku. Do głównych sposobów wspierania twórców, a co za tym idzie pozytywnego stymulowania podaży dzieł sztuki, zaliczamy różnorodne granty, dotacje, stypendia dla twórców oraz

⁶ C. McAndrew, *Fine Art...*, *op. cit.*, s. 11.

⁷ *Ibidem*, s. 11.

⁸ *Ibidem*, s. 12.

finansowanie edukacji w zakresie szkół i akademii artystycznych. Ponadto artyści mogą niekiedy podlegać korzystniejszym zasadom opodatkowania i uczestnictwa w obowiązkowych ubezpieczeniach społecznych niż inni obywatele. Patrząc od strony popytowej, instytucje państwowe (poprzez liczne muzea, galerie czy biblioteki) są znaczącym źródłem popytu na dzieła sztuki na rynku.

Opisane wyżej cztery główne grupy podmiotów, tworzące rynek sztuki, należy uzupełnić o krytyków (ekspertów) oraz „banki danych” zajmujące się gromadzeniem informacji o rynku sztuki. Przyczyniają się oni w dużym stopniu do przepływu informacji na rynku sztuki. Krytycy odgrywają istotną rolę w przepływie informacji dotyczących walorów estetycznych dzieł, głównie poprzez swoje publikacje, odczyty i analizy. „Banki danych” natomiast zbierają dane o cenach sprzedaży dzieł sztuki, głównie z rynku aukcyjnego. Do najważniejszych zaliczamy Artnet (www.artnet.com), Artprice (www.artprice.com), Art. Sales Index (www.artinfo.com) oraz Artifact (www.artifact.com). Zgromadzone przez nich dane sięgają z reguły do lat 70. ubiegłego wieku.

4. Ekonomia sztuki

Zostaną tu pokrótce omówione najbardziej charakterystyczne cechy rynku sztuki w ujęciu ekonomicznym.

Używając terminologii mikroekonomicznej, rynek sztuki jest rynkiem podażowym o doskonale „giętkich” cenach. Elastyczność cenowa podaży dzieł sztuki artystów nieżyjących jest zerowa zarówno w długim, jak i krótkim okresie. Dla żyjących artystów możemy założyć zerową elastyczność tylko w przypadku krótkiego okresu. Ponadto, podczas życia każdy artysta w pełni kontroluje podaż swoich dzieł na pierwotny rynek sztuki. Na wtórny rynek sztuki najbardziej pożądane dzieła często zostają wystawione na sprzedaż w wyniku rozwodu, śmierci bądź nadmiernego zadłużenia obecnych właścicieli. Efekt ten określa się często jako zjawisko „trzech D”, od pierwszych liter angielskich słów oznaczających rozwód (*divorce*), śmierć (*death*) i dług (*debt*)⁹.

Popyt na dzieła sztuki charakteryzuje się wysoką elastycznością dochodową i jego zdecydowana większość pochodzi z grupy najzamożniejszych osób. Dzieła sztuki są dobrami luksusowymi. Wzrost dochodów, *ceteris paribus*, prowadzi do wzrostu popytu na sztukę. W połączeniu ze stabilną podażą dzieł (a dla zmarłych artystów stałą) wzrost atrakcyjności konkretnego twórcy przekłada się głównie na wzrost cen jego prac, potęgowany brakiem substytutów i niemożliwością dostosowania po stronie podażowej.

⁹ *Ibidem*, s. 20.

Rynek sztuki wykazuje bardzo małą płynność¹⁰, a to dlatego, że każde dzieło sztuki właściwie nie ma substytutów i często mija wiele lat, nim zostanie ponownie wystawione na sprzedaż. Ograniczona płynność wynika ponadto ze wspomnianego wyżej efektu „trzech D”, czyli podejmowania decyzji o sprzedaży dzieł sztuki w przypadku typowych kolekcjonerów, głównie w wyjątkowo nie-sprzyjających mu okolicznościach.

Ponadto rynek sztuki jest mało przejrzysty, o niskiej efektywności informacyjnej, zwłaszcza w segmencie dealerskim. Relatywnie niewielką grupę osób (wybitnych krytyków, ekspertów, wytrawnych kolekcjonerów) możemy uznać za względnie dobrze poinformowaną. Około połowa obrotów dziełami sztuki generowana jest przez rynek dealerski w prywatnych, dwustronnych transakcjach¹¹. Z reguły nie są one nigdzie rejestrowane i osiągnięte tam ceny pozostają znane osobom blisko związanym z poszczególnymi transakcjami. Uwzględniając ponadto dużą fragmentację rynku, implikuje to wysokie koszty pozyskania i przetwarzania informacji. Dużo lepiej wygląda sytuacja na rynku aukcyjnym, gdyż z reguły wycytowane ceny podawane są do publicznej wiadomości, każde dzieło wystawione na sprzedaż jest opisane oraz często zawiera informację o przedziale cenowym, w którym według ekspertów znajduje się jego rynkowa wartość.

Kolejną cechą są wysokie koszty transakcyjne oraz relatywnie długi okres zawierania transakcji. Wynika to z nieprzejrzystości rynku oraz konieczności przeprowadzenia, w szczególności przy transakcjach dokonywanych na rynku dealerskim, istotnych z punktu widzenia nabywcy procesów, jak sprawdzenie autentyczności czy proveniencji. Domy aukcyjne organizują aukcje w ramach z góry określonego kalendarza. Przygotowanie informacji dotyczącej wystawianych na sprzedaż dzieł jest jednak czynnością czasochłonną. Największe domy aukcyjne organizują aukcje z reguły raz do roku.

W końcu, niedostępne są na rynku sztuki instrumenty zabezpieczające inwestycję w sztukę. W opracowaniach naukowych konstruowane są pierwsze indeksy, które mają odzwierciedlać zmiany cen na rynku sztuki. Ze względu jednak na jego unikatowe cechy, nie wypracowano dotąd koncepcji indeksu, który można by było potraktować jako instrument bazowy dla derywatów.

5. Sztuka jako alternatywna klasa aktywów inwestycyjnych

Przez wiele lat sztuka była traktowana wyłącznie w kategoriach piękna, jako dobro konsumpcyjne służące zaspokajaniu potrzeby wrażeń estetycznych kolekcjonerów.

¹⁰ A. Bamberger, *The Art of Buying Art*, LTB Gordonsart, Pheonix 2007, s. 178.

¹¹ R. A. J. Campbell, *Art...*, *op. cit.*, s. 2.

Od lat 70. ubiegłego wieku zaczęto gromadzić dane dotyczące cen sprzedawanych dzieł sztuki i analizować je z perspektywy inwestycyjnej. Wyniki dotychczasowych badań nie są jednoznaczne, jednak wiele prac wskazuje na sztukę, jako aktywa inwestycyjne o niskiej korelacji z tradycyjnymi klasami inwestycyjnymi, tj. akcjami i obligacjami¹². Świadczy to o potencjalnych korzyściach dla dywersyfikacji portfela inwestycyjnego po włączeniu do niego dzieł sztuki. Poza tym dzieła sztuki mają bardzo pożądaną cechę, jaką jest unikatowość. Predysponuje one dzieła sztuki, szczególnie te o ugruntowanej renomie, do bycia środkiem tezauryzacji.

Korzyści, jakie przynosi posiadanie dzieł sztuki, należy rozpatrywać w dwóch płaszczyznach: pieniężnej (inwestycyjnej) i niepieniężnej (estetycznej). W ujęciu pieniężnym, kupując dzieło sztuki, mamy nadzieję na wzrost jego wartości w czasie. Kupującego możemy utożsamić tutaj z inwestorem spekulacyjnym, a dzieło sztuki z typowym aktywem inwestycyjnym. W ujęciu niepieniężnym kupujący dzieło sztuki występuje jako pasjonat, którego interesuje strumień wrażeń estetycznych związanych z kontemplowaniem danego dzieła w czasie. Samo dzieło sztuki należy natomiast potraktować jako dobro luksusowe.

Podejście do sztuki, jako klasy aktywów inwestycyjnych, kładzie nacisk na wymiar finansowy zakupu dzieł sztuki, czyli osiągnięcie zakładanej stopy zwrotu oraz związane z tym ryzyko. Inwestowanie w sztukę jest bardziej ryzykowne, niż w tradycyjne aktywa inwestycyjne¹³. Dodatkowe ryzyko wynika np. z faktu, że dzieła sztuki są przedmiotami materialnymi. Wiąże się z tym problem ich autentyczności, możliwość zakupu dzieła sztuki pochodzącego z nielegalnego źródła (np. kradzieży) oraz ewentualność fizycznego zniszczenia bądź utraty dzieła sztuki. Przed niektórymi ryzykami (np. utratą w wyniku kradzieży) możemy się (przynajmniej w części) zabezpieczyć poprzez odpowiednie ubezpieczenie. Większość z pozostałych, wyżej wymienionych, ryzyk jest jednakże inherentną składową ryzyka inwestowania w dzieła sztuki.

6. Podsumowanie

Niniejszy artykuł przedstawia podstawowe mechanizmy działania rynku sztuki. Charakteryzuje dzieła sztuki jako potencjalne aktywa inwestycyjne. Należy oczekiwać, że w miarę upływu czasu, wraz z bogaceniem się społeczeństw, coraz więcej uwagi będzie poświęcane ekonomii sztuki i finansowemu wymiarowi nabywania dzieł artystycznych.

¹² R. Kraeussl, N. van Elsland, Constructing the True Art Market Index – A Novel 2-Step Hedonic Approach and its Application to the German Art Market, Working Paper, s. 30.

¹³ C. McAndrew, *Fine Art...*, *op. cit.*, s. 25.

7. Bibliografia

1. Bamberger A., *The Art of Buying Art*, LTB Gordonsart, Pheonix 2007.
2. Campbell R. A. J., *Art as a Financial Investment*, Working Paper, <http://ssrn.com/abstract=978467>
3. Kraeussl R., Logher R., *Emerging Art Markets*, Working Paper, <http://ssrn.com/abstract=1304856>
4. Mamarbachi R., Day M., Favato G., *Art as an alternative investment asset*, Working Paper, <http://ssrn.com/abstract=1112630>
5. McAndrew C., *Fine Art and High Finance*, Bloomberg Press, New York 2010.
6. www.ssrn.com, 13 kwietnia 2010 r.

Natalia Matysiak
Kolegium Zarządzania i Finansów
Barbara Szyke
Kolegium Zarządzania i Finansów

Ekspansja marek odzieżowych na rynki zagraniczne w dobie globalizacji

1. Wprowadzenie

Handlem zajmujemy się wszyscy, pośrednio lub bezpośrednio. Polityka handlowa przedsiębiorstw wydaje się być problemem bardzo złożonym i technicznym, który tak naprawdę rozumieją tylko eksperci, ale w istocie rzeczy dotyczy ona wszystkich konsumentów.

Globalizacja oznacza, że coraz więcej państw, zarówno biednych, jak i bogatych, aktywnie bierze udział w światowej gospodarce. Ten proces zmienia wzorzec światowego handlu i stopniowo znajduje odzworowanie w naszym codziennym życiu.

W warunkach globalizacji, zacierania się granic branż, szans tworzonych przez Internet, prób systematycznego zawłaszczania wartości tworzonej przez innych graczy na rynku, konkurencja staje się coraz bardziej drapieżna. Dlatego wiele firm, które działają powoli i zgodnie z wypracowanymi dawno wytycznymi, odchodzi w niepamięć. Przetrwają najsilniejsi i najsprytniejsi. Silni szlifują swoje modele biznesu, a sprytni próbują znaleźć drogę na skróty i osiągnąć radykalny, nowy efekt. Klasycznym innowacyjnym skrótem jest zakwestionowanie założeń i rozwiązań, które stanowią kanon myślenia w danej branży¹. Nowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa związane są z nowymi warunkami otoczenia konkurencyjnego. Konkurencja z lokalnej oraz krajowej przekształciła się w wielu sektorach w międzynarodową oraz globalną. Wzrosło tempo zmian otoczenia rynkowego, technologicznego oraz konkurencyjnego. W tej sytuacji przedsiębiorstwa muszą stosować „międzynarodowe” koncepcje konkurencyjności, a więc zarówno od strony instrumentów rynkowych, jak i źródeł konkurencyjności – dostosowane do nowej sytuacji².

¹ K. Oblój, Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł koncentracji, PWE, Warszawa 2002, s. 181.

² Z. Pierścionek, Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 201.

Globalizacja napędza wzrost ekonomiczny, ale ma również swoje minusy. Powiększenie i otwarcie rynków oznacza, że zwiększa się gwałtownie rywalizacja nie tylko między producentami, ale również państwami. W przypadku krajów słabszych ekonomicznie niekontrolowana globalizacja może doprowadzić do poszerzenia przepaści między krajami najbiedniejszymi i bogatymi.

Handel stymuluje gospodarkę. Napędza koniunkturę krajów eksportujących i oferuje konsumentom w krajach importujących większy wybór towarów i usług po niższych cenach, ze względu na zwiększoną konkurencję. Pozwala wszystkim krajom na produkcję i eksport towarów i usług oraz wyzwala rywalizację. Jedną z branż, w której proces ten można łatwo obserwować, jest branża odzieżowa. Ogromny zbył, jaki zapewniają kraje rozwinięte, oraz stosunkowo nieskomplikowany proces produkcji, łatwy do zrealizowania w krajach rozwijających się, powodują, że skala obrotu masą towarową oraz towarzyszące jej procesy właśnie w tej branży stanowią interesujące pole do obserwacji zjawisk towarzyszących ekspansji na rynki zagraniczne.

Sektor tekstylny-odzieżowy ma bardzo duży udział w globalnym przepływie towarów i stanowi 7% całej wartości w obrocie światowym. W wielu rozwijających się krajach eksport odzieży zajmuje pierwsze miejsce na liście towarów eksportowych i jest największym źródłem zatrudnienia w gospodarce danego kraju.

Coraz bardziej odczuwalna staje ekspansja zachodnich marek odzieżowych na polski rynek, który okazuje się rynkiem chłonnym i intensywnie rozwijającym się, również pod względem nowych form sprzedaży. Jednocześnie niektóre polskie marki odzieżowe, jak na przykład Reserved, House czy Atlantic, czują się już na tyle silne, że rozpoczynają własną ekspansję na rynki zagraniczne.

Rynek odzieżowy w dzisiejszych czasach jest szalenie trudny. Lata, w których wystarczyło zaprezentować dobrze nazwany produkt i zareklamować go w mediach, by zostać liderem na rynku, dawno minęły. Konkurencja jest tak ogromna, że bardzo starannie przygotowana koncepcja i kierunki rozwoju firmy muszą być poparte doskonałymi rozwiązaniami logistycznymi, możliwością błyskawicznych dostosowań w projektach i produkcji oraz silnym marketingiem. Jednocześnie jednym z kluczowych elementów sukcesu jest właściwe wypromowanie marki.

Marka jest zasobem strategicznym przedsiębiorstwa. Stanowi ona jedyny jego składnik majątkowy, który może pozostać niezmienny przez wiele lat i który, jeżeli jest odpowiednio chroniony, nie może być wiernie skopiowany. Silna marka ma dla przedsiębiorstwa wymierną wartość. Jej budowę należy traktować podobnie jak długoterminową inwestycję³. Proces budowania i stabilizacji wizerunku marki jest długi i kosztowny, angażujący sztab specjalistów. Wymaga on nie tylko

³ G. Urbaneck, Zarządzanie marką, PWE, Warszawa 2002, s. 10.

określenia logo, motywów przewodnich dotyczących projektu, sprecyzowania grupy docelowej i sposobów komunikowania się z nią, ale również ujednoczenia wizerunku placówek sprzedaży.

Wyzwania marketingowe zakładają połączenie konkurencyjnej cenowo oferty sieci z podniesioną jakością obsługi klienta i nowoczesną formułą sprzedaży. Ważnym kryterium decyzji marketingowych musi być zgodność z ekologią i normami współzycia społecznego. Współczesny konsument wykształca w sobie wciąż nowe cechy, które stają się wyzwaniem dla marketingu przedsiębiorstwa działającego na rynkach zagranicznych. Tu szczególnie ważną cechą jest wielokulturowość konsumenta wynikająca z życia w świecie będącym połączeniem wielu kultur; z jednej strony występuje tendencja do poddawania się globalnym strategiom działania przedsiębiorstw, a z drugiej – dążenie do zachowania tożsamości i specyfiki kulturowej, do których muszą być dostosowane strategie i mechanizmy działania przedsiębiorstw⁴. Nowy konsument jest coraz bardziej krytyczny i bardziej świadomy swoich praw. Coraz częściej racjonalnie ocenia ofertę rynkową, co sprawia, że trudniejsze staje się wykształcenie grupy klientów wiernych danej marce czy firmie. Bardziej świadomy i przygotowany klient nie daje się już zwozić emocjom, ale oczekuje rzeczowych informacji o produkcie, ułatwiających mu wybór. Co więcej, w dążeniu do wyższej jakości życia rośnie wrażliwość klienta na oryginalność i unikatowy charakter produktu. To wszystko sprawia, że wzrasta zapotrzebowanie na wysokiej klasy specjalistów w dziedzinie zarówno zarządzania, technologii, jak i reklamy. Proces internacjonalizacji strategii dużych sieci handlowych, w tym marek odzieżowych, wymaga tworzenia międzynarodowych ekip menedżerskich o zupełnie nowej, globalnej orientacji marketingowej.

Walka konkurencyjna toczy się o najlepsze lokalizacje, o najlepsze warunki zakupu oraz o jak najlepszy wizerunek wśród klientów. Innym wyróżnikiem tej nasilającej się walki jest bardzo duża koncentracja działań poszczególnych marek odzieżowych na wybranych rynkach. Odnosi się wrażenie, że producenci odzieży wybierają bardzo precyzyjnie określone zagraniczne rynki i przystępują na nich do zmasowanego ataku. Przejawem tej strategii jest szybkość w wykupywaniu najlepszych terenów oraz przyspieszona budowa kolejnych obiektów handlowych. Ten rodzaj zmasowanej strategii zakłada bardzo duże przyspieszenie działań oraz procesów decyzyjnych, co wymusza nowe podejście do procesów zarządzania globalną strategią, zwiększa ryzyko towarzyszące całej operacji i wymaga zaangażowania pracowników o wyjątkowych umiejętnościach i predyspozycjach⁵.

⁴ K. Mazurek-Łopacińska, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002, s. 21.

⁵ T. Domański, *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001, s. 110.

Jednym z podstawowych problemów ekspansji marek odzieżowych staje się opracowanie takiej koncepcji sklepu, która mogłaby być zaadaptowana w wymiarze międzynarodowym, ale jednocześnie była w pewnym stopniu dostosowana do warunków lokalnego otoczenia rynkowego. Jest to więc poszukiwanie właściwej relacji między standaryzacją formuły sklepu i jego dostosowaniem do warunków danego kraju. Chodzi tu zatem o ustalenie, w jakich granicach należy wymuszać dostosowanie się klienta do nowej koncepcji, a w jakim stopniu trzeba przystosować daną koncepcję do rozpoznanych wcześniej zwyczajów i preferencji⁶. Klient początku XXI wieku oczekuje bowiem od dużych operatorów handlowych nie tylko korzystnej cenowo oferty, ale również przyjemnej atmosfery sklepu i zadowolenia ze sposobu dokonywania zakupów. Dlatego też bardzo często poruszonym problemem stał się ostatnio ten dotyczący wpływu różnorodnych czynników, składających się na atmosferę sklepu i zachowanie nabywców. Projekt sklepu odzieżowego ma ogromne znaczenie dla wypromowania marki. Chodzi tu nie tylko o jak najlepsze rozwiązania architektoniczne, odpowiednią ekspozycję towaru, która ma przyciągnąć potencjalnego klienta. Projekt ten musi uwzględniać elementy atmosfery, jaka powinna panować w takim sklepie, włączając oświetlenie, przyjazną kolorystykę, muzykę odpowiadającą charakterowi marki, zapach, a także odpowiednio „wyprofilowaną” kulturę sprzedawcy.

Bardzo ważne w procesie wejścia marki na nowy rynek jest pierwsze wrażenie, gdyż nowość przyciąga uwagę. Potem bardzo trudno jest poprawić wizerunek. Dlatego nie można sobie na tym etapie pozwolić na błędy. A ponieważ budowanie wartości marki przekłada się na zyski przedsiębiorstwa, dbałość o jej wizerunek i postrzeganie oraz pozyskanie jak największej liczby wiernych klientów staje się ważnym elementem polityki firm. Marka powinna być skutecznie zarządzana, a zarządzanie nią powinno być elementem strategii firmy – nie tylko marketingowej i komunikacyjnej, ale również finansowej.

Jakie są zatem źródła sukcesu światowych sieci odzieżowych? Badania wykazują, że najlepsze spośród wielkich przedsiębiorstw odzieżowych opierają się na spełnianiu oczekiwań klientów, na dużej elastyczności na zmieniające się trendy oraz na szybkiej reakcji.

Sukces marek odzieżowych polega na szybkim przetwarzaniu pomysłów podpatrzonych na pokazach wielkich domów mody. Alternatywnym rozwiązaniem stosowanym przez największych, między innymi firmę Hennes&Mauritz, jest własne tworzenie mody z udziałem najlepszych projektantów. H&M jest bardzo aktywny na pokazach i właściwie w pewnym zakresie sam dyktuje trendy na kolejne sezony. Taka polityka bardzo ułatwia zarządzanie produkcją na dużą skalę

⁶ *Ibidem*, s. 111–112.

– firma znacznie wcześniej zna wytyczne świata mody na najbliższe miesiące, ponieważ sama o nich stanowi. Co za tym idzie, nie musi być aż tak elastyczna, jak mniejsze firmy, które mają znacznie mniej czasu na przygotowanie kolekcji.

Firmy odzieżowe do maksimum skracają proces tworzenia nowych modeli, oferując zarazem produkt na wysokim poziomie. Odzież musi być bardzo modna i doskonałej jakości. Największe zyski uzyskują te firmy, które swoją ofertę kierują do masowego klienta. Jest to jeden z najbardziej niepewnych i zarazem najtrudniejszych rynków.

2. Zara

Jednym z najlepszych przykładów doskonałego zarządzania siecią odzieżową może być hiszpańska marka Zara, która jest jedną z najlepiej sprzedających się i rozwijających marek na świecie. Obecnie sieć liczy około 900 placówek. Zara jest firmą światową, zatrudnia ponad 14 000 pracowników, w tym 250 projektantów. Otwiera rocznie ponad 100 sklepów i jest firmą zdolną odpowiedzieć na sugestie klientów w ciągu kilkunastu dni. Jest w stanie stworzyć i dostarczyć do sklepu nową linię ubrań w dwa tygodnie, podczas gdy jej wielkiemu rywalowi GAP zajmuje to prawie 5 miesięcy. Procesy logistyczne są doprowadzone do perfekcji. Według danych centrum Modus, przeciętny sklep odzieżowy ten sam klient odwiedza przeważnie trzy razy w roku, natomiast do Zary zagląda on aż siedem razy w roku. Jest to dowód na lojalność klientów wobec tej marki.

Hiszpanie prezentują ofertę na przeciętną kieszeń. Ich ubrania kosztują kilkakrotnie mniej niż podobne projekty wielkich, znanych domów mody. Zamiast próbować stworzyć popyt na nowe trendy w kolekcjach letnich i zimowych za pomocą forsowania wzorów na wybiegach i pokazach mody, Zara dokładnie studiuje potrzeby klientów w sklepach, a następnie stara się dostarczyć właściwy projekt w bardzo szybkim tempie. Tylko kilkanaście dni potrzeba, aby nowy pomysł zamienić w nowy projekt, uruchomić produkcję i nowym wzorem koszuli, płaszcza czy swetra wypełnić kanały dystrybucji. Co ważne i ciekawe, prawie wszystkie ubrania i akcesoria produkowane są w Hiszpanii. Jest to swoisty fenomen w świetle masowej produkcji wykonywanej na rzecz większości firm europejskich i amerykańskich w Azji. Zara jest dowodem na to, że odzież produkowana w Europie może mieć przystępne ceny i cechować się bardzo dobrą jakością.

Zara jest jedną z ośmiu marek należących do hiszpańskiego giganta odzieżowego firmy Inditex. Jest to obecnie trzecia co do wielkości firma odzieżowa na świecie. Grupa posiada 4530 sklepów w 73 państwach⁷. Inditex może pochwalić

⁷ http://www.inditex.com/en/who_we_are/our_group, 2 marca 2010 r.

się wzrostem zysków o 20–30% rocznie. Tabela 1 obrazuje wzrost najważniejszych wskaźników ekonomicznych grupy.

Tabela 1. Podstawowe wskaźniki ekonomiczne dla grupy Inditex w latach 2000–2008

Wyszczególnienie	Rok podatkowy ^a								
	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000
Sprzedaż ^b	10 407	9 435	8 196	6 741	5 670	4 599	3 974	3 250	2 615
Zysk netto ^b	1 253	1 250	1 002	803	628	447	438	340	259
Liczba sklepów	4 264	3 691	3 131	2 692	2 244	1 922	1 558	1 284	1 080
Liczba krajów	73	68	64	62	56	48	44	39	33
Udział sprzedaży zagranicą	66%	63%	60%	57%	55%	54%	54%	54%	52%
Liczba zatrudnionych	89 112	79 517	69 240	58 190	47 046	39 760	32 535	26 724	24 004

^a Rok podatkowy w grupie Inditex trwa od 1 lutego do 31 stycznia,

^b w milionach euro.

Źródło: Inditex. Press dossier 2005 r oraz Annual Report 2008 r.

Jak Inditex może przetrwać, podczas gdy cały europejski przemysł tekstylny powinien czuć się zagrożony tanim importem z Chin? To unikatowy model zarządzania, oparty na innowacji i elastyczności oraz własna wizja mody (projektowanie kreatywne i bazujące na wysokiej jakości razem z niemal natychmiastową odpowiedzią na potrzeby rynku) zaowocowały szybkim rozwojem międzynarodowym oraz doskonałą reakcją klientów na tak rozwijany koncept sprzedaży. U podstaw firmy leży pionowa integracja projektów, zarządzanie produkcją *just-in-time*, a także dostawy i sprzedaż zgodnie z koncepcją *just-in-time*. Kilkuset projektantów pracujących dla Zary jest w codziennym kontakcie z kierownikami sklepów na całym świecie, aby odkrywać produkty cieszące się największą popularnością.

Fenomenem firmy Inditex jest to, że unika reklam swoich produktów, ponieważ zmieniają się one zbyt szybko. W iberyjskim Inditexie liczy się starannie wybrana lokalizacja sklepów, które same w sobie mają stanowić reklamę firmy (dlatego są lokalizowane w centrach miast, przy głównych deptakach lub w największych galeriach handlowych), oraz charakterystyczna dekoracja wystaw. Firma bazuje na najtańszej, a jednocześnie najbardziej skutecznej formie reklamy, jaką jest informacja przekazywana „z ust do ust”. Najważniejsza jest szybka wymiana asortymentu, bo zmusza ona klientów do lojalności, do powracania co jakiś czas, choćby z ciekawości. Zara zrezygnowała z kluczowego w branży tekstylnej założenia o istnieniu sezonów mody, stając się pionierem „żyjących” kolekcji, projekto-

wanych, produkowanych i sprzedawanych tak szybko, jak to tylko jest możliwe. Projektanci odzieży „produkują” około 12 000 nowych wzorów rocznie. Sklepy Zara zaopatrywane są dwa razy w tygodniu, ale przeciętnie co dwa tygodnie odnawia się asortyment. Badania rynkowe prowadzone są w czasie rzeczywistym. Konsumenci otrzymują więc towar, który chcą nabyć w danej chwili. Kolorystyka, wzory i fasony zmieniają się zgodnie z trendami. Kolekcje żyją, a prawdopodobieństwo, że na ulicy spotkają się panie w takich samych sukienkach, jest znikome. Klienci przychodzą niekoniecznie po zakupy, czasem po prostu z ciekawości, zobaczyć coś nowego. Tutaj towarem jest „nowość”.

Produkcja „nowości” to coś innego niż produkcja modnej odzieży. Niezmiernie dużą wagę przykłada się do kontaktu z klientem. Zaczyna się on najczęściej w sklepie, podczas rozmowy sprzedawczynie z klientem. Czasem chodzi tylko o inny kolor, czasem o fason, o coś do kompletu, o coś podobnego do widzianej niedawno nowości w sklepie konkurenta albo na ulicy. Informacja dociera do firmy poprzez komunikację internetową. Wszystkie sklepy połączone są z centralnym systemem firmy w La Coruna. Sugestia klienta jest natychmiast notowana w podręcznym elektronicznym notatniku, a kierownik sklepu przesyła notatkę od razu do dyrekcji firmy, razem z zamówieniami oraz informacjami o tym, co się dobrze sprzedaje, a co gorzej. Podobne informacje z pozostałych sklepów są zestawiane i nowe idee przybierają postać specyfikacji materiałów, wykrojów, technologii montażu, wykazu dodatków. Dane są analizowane i pozwalają określić trendy sprzedaży oraz największe zapotrzebowanie na konkretne artykuły. Wyniki przesyłane są do fabryk, które zajmują się produkcją tylko takich ubrań, na które natychmiast znajdzie się klient. Najpóźniej po trzech tygodniach nowy wzór trafia do sklepów. Jest to kilkanaście razy szybciej niż u największych konkurentów firmy Zara. Bieżące dane o sprzedaży, napływające ze sklepów, pozwalają natychmiast reagować, a także wycofywać z produkcji niechodliwe wzory. Ryzyko, tak charakterystyczne dla przemysłu odzieżowego, zminimalizowane jest niemalże do zera. Zapasy prawie nie zalegają, gdyż klienci na wszelki wypadek nie czekają na wyprzedaż, która organizowana jest dwa razy do roku i obejmuje śladowe ilości towaru. Najważniejszym procesem biznesowym w firmie Zara jest wypuszczanie produktu na rynek, a nie produkcja, jak u konkurentów. Koszty wytwarzania są wyższe o 10–20% niż przeciętnie w branży, ponieważ 90% produkcji odbywa się w Europie, a tylko około 5% w krajach azjatyckich. Zamiast rozwiniętego outsourcingu i produkcji w tanich krajach Dalekiego i Bliskiego Wschodu, Zara preferuje własne, zintegrowane, skomputeryzowane, nowoczesne systemy produkcyjne zlokalizowane w Hiszpanii⁸. To właśnie koncentracja zasobów produkcyjnych

⁸ K. Oblój, *Tworzywo...*, *op. cit.*, s. 185.

głównie w Hiszpanii i Portugalii pozwala na taką szybkość wprowadzania nowych wyrobów, która byłaby nieosiągalna przy zamorskim outsourcingu szycia. Mimo wszystko koszty są ważne, więc najbardziej pracochłonne czynności farbowania i cięcia zautomatyzowano, a pracę ręczną przeniesiono do małych szwalni. Do tego dochodzą oszczędności na kosztach transportu i marketingu. W rezultacie młoda klientela, nie dysponująca zasobnymi portfelami, chwali sobie niskie ceny atrakcyjnej modnej odzieży, a Zara osiąga rokrocznie 10% zysku, podczas gdy konkurenci ponoszą straty w trudnych czasach recesji.

Sukces Zary polega na przejściu od modelu „na czas” do przedsiębiorstwa działającego w czasie rzeczywistym (*Real Time Enterprise*). Według Gartner Group właśnie taki model będzie dominował we współczesnym biznesie. Przedsiębiorstwo działające w czasie rzeczywistym koncentruje się na zwiększaniu efektywności w kreowaniu wartości biznesowych. Zarządzanie czasem odbywa się dzięki technologiom internetowym, utworzonym według wymagań współczesnych klientów. W Zarze kontroluje się czas niczym koszty. Okna tolerancji dla ludzi, procesów, systemów redukują ich czas realizacji i usprawniają funkcjonowanie firmy. Wartości przenoszone są następnie na kolejne sieci i łańcuchy współpracowników. Stosowanie miernika czasowego występuje we wszystkich warstwach organizacji. Raportowanie wspomagające decyzje jest natychmiastowe i implikuje podejmowanie dalszych działań.

Przykład Zary ukazuje logikę innowacyjnych modeli biznesowych. U podstaw sukcesu leży stworzenie rozwiązania starej sprzeczności pomiędzy jakością a ceną. Wcześniej wydawało się, że markowa i modna odzież nie może być względnie tania. Zara doprowadziła model Benettona do ekstremum – świat mody staje się światem ulotnych, niepowtarzalnych kolekcji, a proces zakupów – korzystaniem z okazji. Zakupiony towar nie jest już klasycznym ubraniem, które wkładamy co pewien czas, a jeśli nie, to trzymamy w szafach. Logika zakupów w sklepach Zary bardziej przypomina kupowanie lodów czy ciastek – należy posmakować i kupić następne⁹.

Nikt nie jest w stanie podrobić ich recepty na biznes – uważa Elize Horowitz, analityk londyńskiej grupy konsultingowej. Ich reklamy prasowe pojawiają się tylko dwa razy w roku. Ich system logistyczny należy do najsprawniejszych w świecie i doprawdy trudno doszukać się w nim słabych stron. Łatwiej za to znaleźć ubrania Zary, bez względu na to, czy mieszka się w Berlinie, Barcelonie czy Bejrucie¹⁰. Dla hiszpańskiego innowatora nie istnieje słowo recesja. Ekspansja firmy trwa. Konkurują projektami, sprzedają modę. Działają w czasie rzeczywistym.

⁹ *Ibidem*.

¹⁰ T. Teluk, IT w firmie, One Press, Warszawa 2005, s. 15.

Równie szybko jak Zara rozwijają się pozostałe marki firmy Inditex, do której należą Bershka, Massimo Dutti, Pull&Bear, Stradivarius, Oysho. Marki te nie konkurują ze sobą, ponieważ są skierowane do różnych klientów. W każdej z sieci z roku na rok przybywają nowe działy. W Zarze parę lat temu pojawiły się, oprócz dodatków do ubioru, kosmetyki upiększające do makijażu. We wszystkich tych sklepach standardem są już działy dla niemowląt, dzieci, młodzieży czy działy z bielizną. Jest to robione po to, aby klient mógł utożsamiać się z marką i zarazem nie tracić czasu, nie szukać, a nawet nie zaglądać do konkurencji. Ostatnio najnowszym hitem firmy Inditex, a zarazem Zary, stał się dział poświęcony domowi Zara Home.

3. Polski rynek

Ekspansja zagraniczna jest naturalnym etapem rozwoju polskich firm odzieżowych, które osiągnęły już stabilną pozycję na krajowym rynku. Budowa sieci sprzedaży w Europie Środkowo-Wschodniej otwiera nowe możliwości – zarówno pod względem wielkości sprzedaży, jak i zyskowności – można tam zrealizować wyższe marże. Rynki te są wciąż mniej konkurencyjne niż rynki Europy Zachodniej, dlatego łatwiej na nich o sukces.

Polski rynek odzieżowy jest bardzo atrakcyjnym obszarem. Wraz ze wzrostem zamożności społeczeństwa i zwiększeniem znaczenia marki, wzrasta skłonność klientów do zapłacenia wyższej ceny za odzież znanej firmy. Dlatego wysiłki firm odzieżowych koncentrują się na zwiększaniu sieci sprzedaży. Rozwój sieci wiąże się też z powstawaniem centrów handlowych. Niewątpliwie w perspektywie najbliższych lat czeka nas także konsolidacja rynku odzieżowego – jest on bardzo rozdrobniony i nawet największe firmy mają po kilka procent udziału w rynku.

Co popycha nasze firmy odzieżowe za granicę? Na krajowym rynku zaczyna się być im za ciasno. Polacy na odzież wydają mało, zaledwie 4–5 mld euro rocznie. Mniej więcej tyle wynoszą przychody H&M czy Inditexu z jego sztandarową marką Zara. Dla porównania – rynki włoski, niemiecki, francuski czy brytyjski warte są dziesięć razy więcej (każdy). Ponadto za dwa, trzy lata nie będzie już gdzie otwierać sklepów odzieżowych – najciekawsze lokalizacje będą już zajęte. Główną przesłanką pozostają jednak wyższe marże i bardziej dochodowa sprzedaż. Zagraniczne sklepy polskich firm sprzedają więcej i drożej niż w Polsce.

Polacy na razie inwestują głównie w Czechach, Rosji, na Węgrzech oraz w krajach nadbałtyckich. Pomaga im to, że handel detaliczny w tych krajach (podobnie jak u nas) funkcjonuje od niedawna. Nie mają też zbyt wielkiej konkurencji, bo nie weszli tam jeszcze duzi światowi gracze. Nie bez znaczenia jest

także to, że we wszystkich krajach byłego bloku wschodniego sprzedaje się mniej więcej to samo. Nie trzeba więc szyć kolekcji tylko na potrzeby określonego rynku, tak jak to często robi się na Zachodzie.

Rosjanie, Czesi, Węgrzy oraz Litwini i Łotysze na potęgę kupują spodnie, koszule czy kurtki w sklepach Reserved, Tatum oraz House. Trzeba być tam, gdzie ma się największe szanse rozwoju – twierdzą nasi producenci. Ekspansja na tereny byłego bloku wschodniego to dla naszych sieci odzieżowych sposób, aby zdobyć doświadczenie i siły potrzebne do rozpoczęcia działalności na Zachodzie. Atak na Zachód większość odkłada na później.

Za wcześnie, aby stwierdzić, że krajowe firmy odniosły już sukces poza granicami kraju. Nie udało im się jeszcze zbudować w powszechnej świadomości siły swojej marki. Do tego są bowiem potrzebne długie i kosztowne kampanie reklamowe. A opłaca się w nie inwestować dopiero wtedy, gdy sieci osiągną odpowiednią liczbę placówek.

4. Reserved

LPP S.A. to lider krajowego rynku odzieżowego. Jest firmą zajmującą się projektowaniem i dystrybucją odzieży w Polsce oraz krajach Europy Środkowej i Wschodniej. To polskie przedsiębiorstwo jest właścicielem sieci sklepów odzieżowych Reserved, Reserved Kids, Cropp Town, House, Mohito, Home&You, Esotiq. Firma powstała w 1995 roku, jednak na początku zajmowała się wyłącznie hurtem. Pierwszy sklep detaliczny został otwarty w 1999 roku. Od tamtej pory firma zaczęła stopniowo odchodzić od działalności hurtowej, i obecnie sprzedaż detaliczna stanowi 88% sprzedaży całkowitej.

Firma zadebiutowała na Giełdzie Papierów Wartościowych w 2001 roku, wówczas wartość akcji wynosiła 48,40 zł. W 2005 roku było to ponad 900 zł. Na 31 grudnia 2005 roku sieć detaliczna LPP liczyła 202 sklepy, z czego: 134 marki Reserved i 68 marki Cropp Town. Do końca 2005 roku objęły one 90 tysięcy m² powierzchni sklepowej i sprzedały ubrania za ponad 700 mln zł. LPP prowadzi interesy na rynkach: białoruskim, chorwackim, czeskim, estońskim, litewskim, łotewskim, rosyjskim, słowackim, słoweńskim, ukraińskim i węgierskim. Ma szansę stać się spółką liczącą się na europejskim rynku odzieżowym. Przedsiębiorstwo nie posiada ani jednej fabryki. Szycie swych wyrobów zleca zewnętrznym wykonawcom, zwykle na Dalekim Wschodzie. Dla firmy największym wydatkiem jest rozwój własnej sieci sprzedaży.

Specyfika działalności spółki polega na połączeniu działalności projektowej, dystrybucyjnej i marketingowej. Firma kieruje swoją ofertę do różnych grup kon-

sumenckich. Maksymalizacja zadowolenia klientów osiągana jest dzięki dywersyfikacji oferty produktowej, elastyczności w reagowaniu na potrzeby konsumentów i spełnianiu ich oczekiwań co do jakości produktów. LPP we własnym zakresie dokonuje badań rynku oraz zajmuje się projektowaniem kolekcji odzieżowych. Jak wspomniano, produkcja wyrobów odbywa się na zasadzie outsourcingu. Większość podwykonawców LPP ma swoje siedziby w Chinach, gdzie spółka otworzyła własne biuro handlowe. Część produkcji jest lokowana w Polsce, Indiach i Turcji.

Cechą charakterystyczną wyróżniającą firmę jest fakt, że wyroby wprowadzane przez nią do sprzedaży opatrzone są znakami towarowymi, których właścicielem i twórcą jest ona sama. LPP dla każdej ze swoich marek wykorzystuje odrębne sposoby promocji i sprzedaży. Istotne elementy zarządzania marketingowego w spółce, opracowywane dla każdej marki, to:

Produkt – badania rynku, opracowanie produktu, decyzje dotyczące asortymentu, linii produktów, opakowania, etykiety, katalogi. Od kiedy zaczęto Reserved porównywać z takimi markami, jak Zara, Mango czy H&M, spółka stara się nie być biernym obserwatorem rynku, ale także go kreować. Firma zatrudnia międzynarodowe grono projektantów. Współpracuje z uznanymi europejskimi domami mody;

Promocja – wybór znaków towarowych, ochrona prawna, opracowanie form promocji, decyzje dotyczące metod wspierania sprzedaży, wdrażanie nowoczesnych technik logistycznych. Ważnym elementem promowania wizerunku marki jest w Reserved angażowanie w kampanie reklamowe światowej klasy modelek i modeli z najznakomitszych mediolańskich agencji, tych samych, którzy wcześniej reklamowali m.in. Kenzo, Moschino, Versace, DKNY;

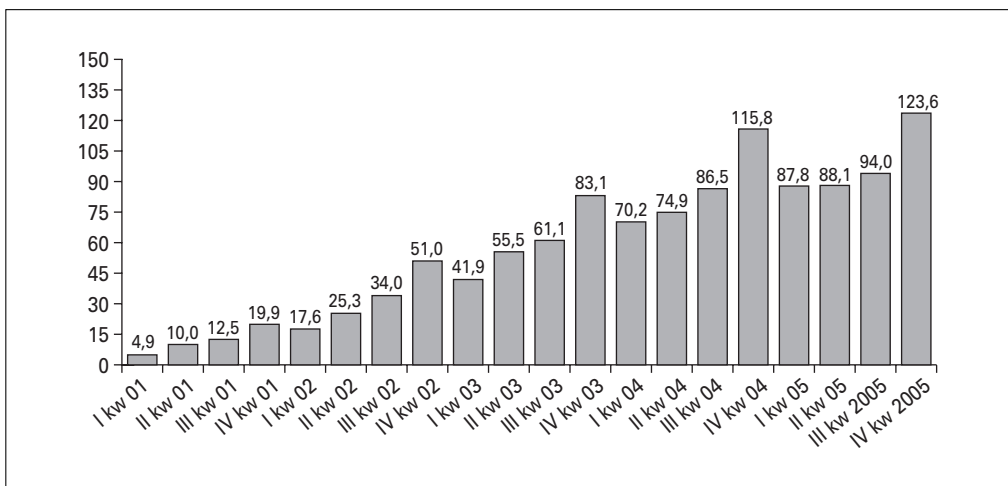
Dystrybucja – tworzenie nowych i efektywne działanie istniejących kanałów dystrybucji, decyzje dotyczące zmian w systemie dystrybucji w warunkach zmieniającego się otoczenia. W Polsce, aby nadążać za zmieniającymi się trendami i zainteresowaniami klientów, firma chwali się, że dostarcza ubrania do swoich salonów codziennie. Żadna marka odzieżowa nie ma codziennych dostaw do sklepów. Co więcej, firma może wykazać się doskonałym czasem reakcji na potrzeby rynku: od momentu zaobserwowania jakiegoś trendu na rynku (pokazy mody, obserwowanie własnej sprzedaży, monitorowanie innych rynków odzieżowych i konkurencji) potrafi w miesiąc zaprojektować, wykonać i wstawić do wszystkich swoich salonów dowolną rzecz. Okazuje się jednak, że dotyczy to tylko części wyrobów: kolekcja Reserved jest podzielona wedle pewnego kryterium związanego z procesem produkcyjnym. Ubrania typu *casual* i klasyczne, nie podążające tak bardzo za bieżącą modą, ale stawiające na jakość tkanin, krojów, przygotowuje wolniej i z większym wyprzedzeniem. Takie ubrania powstają nawet przez pół roku. I w dużej mierze produkowane są na Dalekim Wschodzie. Część kolekcji, która z założenia ma szybko reagować na zmienny rynek mody na świecie, jest two-

rzona bliżej, czyli w Europie lub wręcz w Polsce. I tutaj cały proces od powstania projektu do pokazania się odzieży w salonach Reserved trwa właśnie do miesiąca;

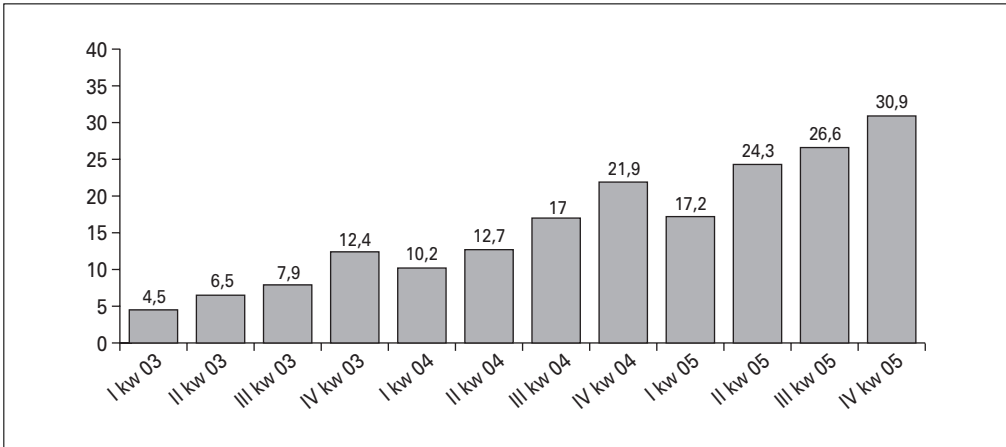
Cena – decyzje dotyczące polityki cenowej wobec poszczególnych znaków towarowych i grup odbiorców.

Koncepcję budowy nowej marki i jej strategię marketingową spółka opracowała sama. W Polsce brakowało firm, które miałyby doświadczenie we wprowadzaniu marek odzieżowych. Firma zdecydowała, że od razu będzie wspierać swą sieć kampanią reklamową. Pierwszą – w prasie i na billboardach – zorganizowała, gdy w sieci Reserved działało zaledwie 10 sklepów. LPP co roku przeznaczą na reklamę 2–3% swych rocznych przychodów. Wraz z ich wzrostem rośnie budżet reklamowy kierowany na różne formy reklamy. Jednak przedsiębiorstwo najczęściej wydaje na reklamę na billboardach. Nie mniej ważne są działania marketingowe skierowane bezpośrednio do klientów: promocje cenowe, rabaty, gadzety dołączane do zakupów. Spółka zabiega też o dobre kontakty ze stylistami organizującymi sesje mody w kolorowych magazynach, a od trzech lat LPP korzysta ze spopularyzowanych ostatnio w mediach tzw. trendsetterów (sama określa ich jako liderów opinii), czyli ludzi, którzy w swoim środowisku mają wpływ na ustalanie trendów w modzie. Firma często umieszcza swoje produkty w popularnych programach czy serialach (ang. *product placement*). Teraz sprawdzone już w Reserved metody działania LPP wykorzystuje, wprowadzając nowe marki: Esotiq, Home & You czy Mohito. Dynamikę rozwoju marki Reserved obrazują rysunki 1 i 2, informujące o rosnących trendach sprzedaży zarówno w kraju, jak i poza jego granicami.

Rysunek 1. Sprzedaż w salonach Reserved w Polsce (w mln zł)



Źródło: Prezentacja LPP S.A. Wyniki za IV kwartał 2005 roku. Plany i budżet na rok 2006, Warszawa 17 lutego 2006 r.

Rysunek 2. Sprzedaż w salonach Reserved poza Polską (w mln zł)

Źródło: jak w rysunku 1.

Przedsiębiorstwo ma bardzo ambitne plany dalszego wzrostu w Polsce i zagranicą. Zgodnie z założeniami łączna powierzchnia sprzedaży Reserved wzrośnie o blisko 30%, z czego poza Polską powierzchnia sieci Reserved wzrośnie o przeszło 60%, co oznacza dodatkowe 15 tys. m², a łączna powierzchnia sprzedaży Cropp Town wzrośnie o blisko 37%.

Kolejne lata, poza dalszym rozwojem sieci, mają przynieść także nowe profile działalności i nowe marki. Tak szeroko zakrojony rozwój działalności jest z pewnością novum na polskim rynku, jeśli chodzi o branżę odzieżową. Jest on jednak już standardem wśród firm zachodnich, które mogą stanowić (i jak widać stanowią) dobry wzorzec dla firm rozwijających się.

5. Różnice kulturowe

Każdy kraj kieruje się innymi trendami, zachowaniami, stylami. Wchodząc na nowy rynek, każdy producent musi wziąć pod uwagę gusta i preferencje danego rynku, warunki klimatyczne, ile rocznie ludzie wydają na ubrania, czy są elastyczni na nowe trendy. Przedsiębiorstwa wielonarodowe, działając na wielu rynkach zachodnich, każdy z nich traktują odrębnie. Ich strategie marketingowe są dostosowane do właściwości rynków zagranicznych i każda z marek wchodząca w skład przedsiębiorstwa zarządzana jest na szczeblu lokalnym¹¹. Często wynika to z kultury i obyczajów danego kraju. Nie tylko każdy kontynent, ale i kraj,

¹¹ J. Szumilak, *Handel detaliczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 82.

kieruje się innymi prawami. Jednak producenci globalni próbują obniżyć koszty produkcji i działania.

Wchodząc na nowy rynek, producent musi brać pod uwagę następujące aspekty:

- postawy i potrzeby związane z modą i ubieraniem,
- typologię konsumentów ze względu na postawy i potrzeby związane z ubieraniem się,
- ranking najbardziej cenionych marek odzieżowych,
- znajomość marek odzieżowych,
- użytkowanie marek odzieżowych,
- przyzwyczajenie do marek,
- rodzaj garderoby,
- preferencje wobec stylu,
- preferencje wobec kolorystyki,
- częstotliwość zakupów odzieżowych,
- miejsce kupowania odzieży,
- wielkość wydatków na odzież,
- korzystanie i preferencje wobec promocji,
- źródła informacji o markach odzieżowych.

Biorąc to wszystko pod uwagę, operator odzieżowy ma możliwość:

- precyzyjnie zdefiniować grupę docelową, do której chce zwracać się z działaniami marketingowymi,
- określić kanały dystrybucji, powiązane ze strategiami cen i promocji,
- ułatwić sobie opracowanie strategii i programów działania nakierowanych na poszczególne typy konsumentów,
- pokazać, jak marka sytuuje się na tle innych marek, jaka jest jej pozycja na rynku oraz, kto jest jej największym konkurentem,
- pokazać, jaka jest pozycja marki w określonych segmentach, grupach konsumentów,
- dzięki systematycznym pomiarom śledzić w czasie badane wskaźniki i siłę marki,
- ułatwić określenie kierunków dalszego rozwoju marki,
- porównać poziom znajomości i użytkowania marki z markami konkurencyjnymi,
- zidentyfikować i opisać krąg użytkowników marki oraz marek konkurencyjnych,
- pokazać podstawowe oczekiwania poszczególnych grup konsumentów,
- ułatwić projektowanie strategii reklamowych,
- znaleźć promocje, które są najbardziej efektywne.

6. Podsumowanie

Analiza strategii marketingowych handlowych marek odzieżowych uwidacznia ich coraz większą złożoność. To właśnie proces dywersyfikacji oferty staje się wyraźnym elementem przewagi konkurencyjnej oraz czytelnego pozycjonowania poszczególnych marek. Dużą rolę odgrywają strategie integracji kanału rynku, służące zdobywaniu dominującej pozycji w całym łańcuchu podaży. Podstawowym wyzwaniem dla dużych marek odzieżowych pozostanie jednak umiejętność połączenia, w ramach jednej efektywnej strategii, konkurencyjnej pozycji cenowej, atrakcyjności gamy oferowanych produktów i usług oraz innowacyjności w dziedzinie wybranej formuły dystrybucji¹².

Strategia zarządzania marką handlową staje się niewątpliwie jedną z bardziej znaczących cech przewagi konkurencyjnej nowoczesnych sieci odzieżowych. Służy ona zarówno podtrzymaniu polityki niskich cen, jak i lepszej kontroli źródeł zakupu. Wymaga jednak od operatora odzieżowego podjęcia aktywnej roli marketingowej w kreowaniu strategii produktu. Dlatego też duże sieci odzieżowe coraz częściej dążą do klarownego zróżnicowania swych strategii i budowania coraz bardziej wyrazistego pozycjonowania swej oferty w stosunku do rosnącej grupy lojalnych klientów¹³.

Strategie marketingowego rozwoju dużych sieci odzieżowych często przypominają strategie wojenne. Wcześniej sieci te decydowały się na inwestowanie zagranicą, ponieważ na nowych rynkach nie miały jeszcze znaczących konkurentów. Obecnie wiele z nich jest do tego niemalże zmuszonych, bo brak ekspansji zagranicznej może doprowadzić do tego, że wypadną one z rynku.

Atutem detalistów globalnych jest asortyment tak dobrany, aby kompleksowo zaspokoić określone potrzeby, poprzez oferowanie produktów po stosunkowo niskich cenach. Detaliści masowi najczęściej produkują swoje towary według określonych standardów. Obniża to znacznie koszty produkcji, jak i dystrybucji.

7. Bibliografia

1. Crawford L., Style with Rapid-Response, „Financial Times”, September 26, 2000.
2. Czubała A., Dystrybucja produktów, PWE, Warszawa 2001.
3. Domański T., Strategie marketingowe dużych sieci handlowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2002.
4. Duliniec E., Marketing międzynarodowy, PWE, Warszawa 2004.

¹² T. Domański, *Strategie...*, *op. cit.*, s. 11.

¹³ *Ibidem*, s. 9.

5. Gierszewska G., Strategie przedsiębiorstw w dobie globalizacji, WSHiP im. R. Łazarskiego, Warszawa 2003.
6. Grupo Inditex. Annual Report 2008.
7. Grupo Inditex. Press dossier 2005.
8. Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju, pod red. J. Szumilaka, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
9. Iwańska-Knop K., Kanały rynku we współczesnej gospodarce, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
10. Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność, pod red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2002.
11. Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw, pod red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003.
12. Mazurek-Łopacińska K., Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa 2002.
13. Oblój K., Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł koncentracji, PWE, Warszawa 2002.
14. Pierścionek Z., Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
15. Prezentacja LPP S.A. Wyniki za IV kwartał 2005 roku. Plany i budżet na rok 2006, Warszawa 17 lutego 2006 r. (materiały wewnętrzne firmy).
16. Problemy społeczne we współczesnych organizacjach, pod red. K. Markiewicz, M. Wawer, Diffin, Warszawa 2005.
17. Szczepankiewicz W., Obsługa logistyczna sektora handlu. Uwarunkowania i kierunki rozwoju, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
18. Szulce H., Struktury i strategie w handlu, PWE, Warszawa 1998.
19. Szumilak J., Handel detaliczny, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
20. Teluk T., IT w firmie, One Press, Warszawa 2005.
21. Urbanek G., Zarządzanie marką, PWE, Warszawa 2002.

Summary

Michał Adam Leśniewski

Determination of Organisational Culture Profiles based on the Cameron and Quinn

Model, Exemplified by Local Self-Government Offices in the Świątokrzyski Region – Survey Results

Organisational culture is one of the elements of the development of organisational competitiveness, for instance, in business companies, local self-government units etc. The article is to identify organisational culture based on all self-governments in the Świątokrzyski Region. The identification of culture gives rise to the implementation of changes, which are an integral element of organisational development, including the development of self-governments. The Cameron and Quinn model was used in both the survey and article. The article was written on the basis of the survey carried out in 2009 in the SGH Collegium of Business Administration, Department of Geographical Economy under the supervision of prof. Kazimierz Kuciński.

Sławomir Kalinowski

Application of Nash Arbitration Scheme and Egalitarian Solution in Negotiations on Discounts on Early Payment

The article represents the trend of normative economics. It derives its interdisciplinary character from the combination of problems in the field of corporate finance management and achievements of cooperative game theories. The article is to find out whether or not the negotiations on discounts on early payments constitute a cooperative game in which alternative proposals of agreements may be applied. These proposals are: Nash arbitration scheme and egalitarian solution. Additional analysis was made in relation to the differences between the indications of the analysed proposals of cooperative solutions. The analysis proves that both tested solutions can be applied as compromise proposals in negotiations on the rate of discount on early payment. Nash arbitration scheme reflects the strategic situation of negotiating entities and indicates the middle point. The egalitarian solution does not reflect the strategic advantage of the purchasing company and divides the benefit from the agreement equally into two.

Agnieszka Cenkier

Public-Private Partnership in Poland in the Condition of New Legal Regulations

The regulations on private-public partnership effective since 2009 have changed the legal conditions of the implementation of public investment in Poland. The entities representing both public and private sector hope for a more dynamic partnership market. The publication of the new regulations is an important element of partnership promotion and reflects the interest of the authorities in its popularization. Since the regulations became effective there has been a significant rise in the number of

partnership projects announcements. However, the number investments made within the projects has not changed much.

Mariusz Nowak, Ryszard Nowak

Role of Assessment of Occupational Risk in the Process of Safety Management

The study describes selected issues and results of research of occupational risk assessment in the workplace. The present study is to make employees and employers aware of a great role played by the assessment of occupational risk in the workplace. The recent economic crisis presents a number of new problems and methods of solving them in the area of occupational safety and health. Occupational risk enables the determination of the level of safety in every company and in all work stations, limiting the number of accidents on the job. The assessment of occupational risk plays a vital role in the process of occupational safety and health as it guarantees employees more safety and comfort in the work station. It may definitely be stated that the assessment of occupational risk carried out properly and systematically is crucial for effective occupational safety and health management since it is a good method to limit the number of job related accidents and the incidence of occupational diseases.

Adam Mamok

Outline of Selected Management Styles in the Countries of Economic Triad

Highly developed countries possess diversified human resource management systems, which is closely related to different cultures found in the world. It results in significant diversification in this area of management, but successes in the economic triad of our globe prove that each style has its strong points. The author's intention is to present selected aspects and issues which can be helpful in understanding important cultural differences affecting management styles. The way of making decisions by managers, setting goals and implementing them depend on the culture they come from and on the country they are working in. Culture, which affects preferences and attitudes of staff, determines their motivation system. It also describes the style of work through workers' aspirations and their vision of the world. The management effectiveness is raised due to the fact that the knowledge of principles, standards and organisational culture value favours better communication in the manager – subordinates relations, facilitates the adequate recognition of the situation and atmosphere in the organization, which, in turn, enables the proper choice of management style and decision making.

Paweł Jarzyński

Owners' Goals in Management of Small and Medium Sized Enterprises in Poland in the period of 1999–2009

The sector of small and medium sized enterprises is perceived as a source of economic power of the state. The knowledge of company owners' goals may have an impact on the growth of entrepreneurship. The present article is to examine the goals of

entrepreneurs in Poland. An attempt is made to prove that long-term economic goals are prevailing. The literature generally indicates economic the goals of entrepreneurs. The company as a self-financing organisation, aspires to the optimum use of assets, which may be the origin of profit; whereas, the entrepreneur as its owner may have completely different individual goals. The article presents the typology of entrepreneurs based on two criteria: the time horizon and kind of goals. It is a tool to analyse the results of research. The comparison of quantitative research and in-depth interviews with entrepreneurs gives rise to the conclusion that Polish entrepreneurs have long-term goals.

Paweł Wieprzowski

Credit ratings in relation to 2007–2009 Crisis

2007 saw the beginning of one of the biggest financial crises since the Great Depression of the turn of the 1920s and 30s. Among the reasons there are debt securities backed with subprime mortgages. These assets were given high credit ratings by rating agencies. The article presents potential conflicts of interest between the principals and debt securities rating agents as well as current proposals of changes in the regulations on rating agency markets. The study also includes arguments indicated by the rating agencies explaining the reasons for high solvency rating of these derivatives.

Arkadiusz Jędraszka Marcin Zatoń

Social Lending as Alternative Source of Lending for Individual Customers

Together with the development and popularisation of Internet in everyday life more and more services can be delivered through the Web. There is a relatively new service called social lending, also peer-to-peer lending or person-to-person lending, otherwise: lending money between physical persons and/ or legal persons by means of Internet services created for this particular purpose. This article aims at the introduction of characteristics of social lending, the activity of companies in this area in Poland and at the same time the evaluation of competitiveness of bank and social lending on our market. The authors intend to outline a brief characteristics of social lending in Poland taking into account the local features.

Piotr Kenar

Work of Art as Alternative Class of Investment Assets

The present paper includes basic considerations on the art market and work of art as alternative class of investment assets. So far the research has indicated, though not explicitly, a low correlation of work of art with classical investment assets, such as shares and bonds. The inclusion of work of art in the investment portfolio should result in the opportunity to construct a diversified portfolio of a more profitable return rate – risk profile. As the discussion on work of art as investment assets becomes more and more popular it should be expected that more and more collectors (and not only them) will pay more attention to art collection in financial terms.

Natalia Matysiak, Barbara Szyke

Expansion of Clothing Brands on Foreign Markets in the Era of Globalisation

The present article deals with selected aspects of the clothing industry in the time of globalisation. The authors attempt to analyse the strategy of clothing brand management in the global conditions based on selected examples of international clothing companies. Observing the activities of clothing industry leaders, they try to fish out the factors that contribute to the success of international clothing operators. The article also presents the specific activity of selected global networks in the context of local markets preferences and it is also an attempt to determine the future directions of development of clothing operators.