

**STUDIA I PRACE  
KOLEGIUM  
ZARZĄDZANIA  
I FINANSÓW**

**ZESZYT NAUKOWY 106**



**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 hab. Grażyna Aniszewska, prof. SGH  
prof. dr hab. Andrzej Fierla  
dr hab. Elżbieta Firlit, prof. SGH  
dr Marcin Liberadzki  
dr hab. Elżbieta Marciszewska, prof. SGH  
dr Andrzej Nikolajczuk  
dr Dorota Podedworna-Tarnowska  
dr hab. Krystyna Poznańska, prof. SGH  
prof. dr hab. Hanna Sochacka-Krysiak  
dr inż. Adam Śliwiński

## Redaktor

Krystyna Kawerska

## Asystent techniczny

Marcin Jakubiak

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2011

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
<b>CZĘŚĆ PIERWSZA</b>	
<b>ARTYKUŁY PRACOWNIKÓW NAUKOWYCH .....</b>	<b>7</b>
Organizacje pozarządowe jako element społeczeństwa obywatelskiego Mirosława Janoś-Kresło .....	9
Aktywność innowacyjna polskich przedsiębiorstw a ich udział w procesach konkurencyjnych Teresa Taranko .....	28
Formy udziału inwestorów prywatnych w rozwoju portów lotniczych – prywatyzacja i kontrakt menedżerski Bartosz Baca, Bartłomiej Gorlewski .....	51
Wpływ recesji gospodarki światowej na polski rynek nieruchomości Elżbieta Gołąbeska .....	63
Wybrane metody i instrumenty interwencji walutowych Carlos Jorge Lenczewski Martins .....	74
Przemiany i struktura rynku franczyzy w Polsce Marta Ziółkowska .....	97
<b>CZĘŚĆ DRUGA</b>	
<b>ARTYKUŁY UCZESTNIKÓW STUDIÓW DOKTORANCKICH W KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW .....</b>	<b>115</b>
Złośliwe problemy jako klasa ryzykownych decyzji Agata Opolska .....	117
Bankowość elektroniczna jako podstawowy i nowoczesny kanał sprzedaży oraz dystrybucji produktów finansowych Maciej Borkowski .....	124
Postępowanie antydumpingowe w Unii Europejskiej na przykładzie branży obuwniczej Joanna Wojas .....	144
Giełdy zakładów sportowych jako alternatywne źródło inwestycji Arkadiusz Jędraszka, Marcin Zatoń .....	159
Summary .....	171



## **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**





## Organizacje pozarządowe jako element społeczeństwa obywatelskiego

### 1. Wprowadzenie

Historia idei społeczeństwa obywatelskiego, sięgająca czasów starożytnych, pokazuje jej wieloznaczny charakter i odmienność interpretacji. Społeczeństwo obywatelskie: *nie jest ani kategorią samoistną, ani pierwotną, funkcjonuje bowiem od początku w nierozdzielalnym zespoleniu z takimi wyprzedzającymi, bądź co najmniej wiążącymi go logicznie pojęciami, jak władza, państwo, rodzina, własność, gospodarka, wolność, grupa społeczna czy wspólnota. Jest ponadto kategorią abstrakcyjną, którą każdorazowo wypełnia różną treścią empiryczną i ożywia dopiero dany kontekst historyczny*<sup>1</sup>.

Nie ma jednoznacznej definicji społeczeństwa obywatelskiego. Kategoria ta odnosi się do pozapaństwowej aktywności obywatelskiej, do różnego rodzaju instytucji, organizacji i grup społecznych czy jednostek działających, których członkowie podejmują działania na rzecz realizacji dobra wspólnego. Najczęściej społeczeństwo obywatelskie: *pojmowane jest jako sfera dobrowolnych stowarzyszeń, organizacji, ruchów, przedsięwzięć, które kreują więzi zaufania i solidarności, służąc realizacji wielorakich celów wspólnych. Jest to przestrzeń obywatelska będąca miejscem współdziałania z innymi – sferą relacji ludzi, którzy dzięki podzielanym wartościom i postawom chętnie angażują się w działalność związaną z podejmowaniem odpowiedzialności za wspólne sprawy*<sup>2</sup>. *Społeczeństwo obywatelskie jest społeczeństwem wzajemnych relacji pomiędzy sektorami i pomiędzy nimi a obywatelami, w którym wszyscy są aktywnie zaangażowani w sprawy publiczne, (...) i gdzie każdy z osobna i wszyscy razem włączają się w pracę dla dobra publicznego*<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> A. Lipski, Mity i rzeczywistość społeczeństwa obywatelskiego, w: Stowarzyszenia i towarzystwa a społeczeństwo obywatelskie, życie gospodarcze i przestrzeń społeczna, PTE, Katowice 2008, s. 12; zob. także: M. Grewiński, Wielosektorowa polityka społeczna. O przeobrażeniach państwa opiekuńczego, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP, Warszawa 2009, s. 49–64.

<sup>2</sup> D. Pietrzyk-Reeves, Filozoficzne źródła idei społeczeństwa obywatelskiego, [www.pozytek.gov.pl/Esej\\_Spoleczenstwo...](http://www.pozytek.gov.pl/Esej_Spoleczenstwo...), 23 marca 2009 r.

<sup>3</sup> L. M. Salomon, The Third Sector and Volunteering in Global Perspective, Amsterdam, The Netherlands, January 15, 2001, s. 25, [www.ccss.jhu.edu/pdfs/...](http://www.ccss.jhu.edu/pdfs/...), 17 czerwca 2009 r.

Obywatelska aktywność grupowa, przejawiająca się w działalności różnego rodzaju wspólnot, przede wszystkim organizacji pozarządowych, wspólnot lokalnych i samorządowych, nieformalnych grup i ruchów społecznych (np. sąsiedzkich, subkulturowych), obok indywidualnej aktywności obywatelskiej, jest jednym z elementów demokratycznego, obywatelskiego społeczeństwa. Organizacje społeczeństwa obywatelskiego mobilizują ludzi i wspierają na przykład tych, którzy cierpią z powodu wykluczenia i dyskryminacji społecznej, a często działają jako system wczesnego ostrzegania – czytamy w Białej Księdze na temat rządzenia<sup>4</sup>.

Na szczególną uwagę zasługują w tym kontekście organizacje pozarządowe (non-profit)<sup>5</sup> będące nieodłącznym elementem społeczeństwa obywatelskiego, stanowiące jeden z najważniejszych filarów jego funkcjonowania.

## 2. Istota działania organizacji pozarządowych

Prawo do zrzeszania się należy do fundamentalnych praw człowieka, a zrzeszanie się z innymi ma zasadnicze znaczenie dla egzystencji człowieka jako istoty społecznej. Organizacje tworzone przez samych zainteresowanych pomagają w zaspokajaniu potrzeb o różnym charakterze, których ani państwo, ani rynek nie mogą zaspokoić same przez się. To, co podkreśla się jako atuty tych organizacji to duży stopień elastyczności, reaktywności i wrażliwości w identyfikowaniu nowych potrzeb i radzenia sobie z problemami<sup>6</sup>.

W Europie zainteresowanie organizacjami non-profit gwałtownie wzrosło od końca lat 70. zarówno ze strony badaczy, ośrodków akademickich, Komisji Europejskiej, jak i rządów państw, które poszukując nowych rozwiązań do realizacji zadań z zakresu polityki społecznej widzą możliwość świadczenia przez te organizacje usług społecznych, potencjalnego kreowania miejsc pracy, zwłaszcza dla długotrwale bezrobotnych, oraz możliwość promowania spójności społecznej. Wzrost znaczenia organizacji pozarządowych jest związany ze zmianą pozycji odbiorców usług społecznych, które to świadczenia coraz rzadziej mają charakter świadczeń bezwarunkowych, a także z nadzieją na większą innowacyjność w realizowaniu zadań publicznych.

W sprawie statusu prawnego organizacji pozarządowych w Europie wypowiedział się Komitet Ministrów dla państw członkowskich, określając, z braku

---

<sup>4</sup> European Governance. A White Paper, Commission of the European Communities, Brussels 25 lipca 2001 r., COM(2001) 428 final, s. 14.

<sup>5</sup> Organizacje pozarządowe i organizacje non-profit to najczęściej używane terminy na określenie organizacji tworzących tzw. sektor trzeci. W niniejszym opracowaniu będą one używane zamiennie.

<sup>6</sup> Zob. Ku witalnemu sektorowi pozarządowemu. Międzynarodowa deklaracja zasad, 1996, [www.nowy-swiat.pl/asocjacje/dekl\\_zas.htm](http://www.nowy-swiat.pl/asocjacje/dekl_zas.htm)

ogólnej definicji organizacji pozarządowej, definicję przyjętą dla celów wydawanego zalecenia poprzez podkreślenie pewnych cech uważanych za kluczowe dla charakteru tych organów. Wskazano m.in. na następujące cechy: zakładanie i ciągłość działania jest dobrowolna, są samorządne (nie podlegają zwierzchności władz publicznych), osiąganie dochodów płynących z podejmowanej działalności nie jest ich podstawowym celem<sup>7</sup>.

Wskazanie na specyficzne cechy organizacji jako ich wyróżnik spotykamy także w innych publikacjach. Przykładowo, L. M. Salamon, charakteryzując sektor non-profit, odnosi go do organizacji, które są: formalnie ukonstytuowane; prywatne, jako opozycja do państwowych (*governmental*); nie dystrybuują zysków; są samorządne; są dobrowolne oraz działają dla dobra publicznego (realizują niektóre cele publiczne poprzez świadczenie dóbr publicznych)<sup>8</sup>. Także zgodnie z definicją przyjętą w międzynarodowej statystyce sektor non-profit tworzą podmioty, które spełniają następujące wymogi: mają trwałą strukturę organizacyjną; mają charakter niezarobkowy (zysk nie jest celem ich działania, a ewentualne nadwyżki przychodów nad kosztami mogą być wykorzystane na działalność statutową); nie stanowią części aparatu rządowego (przynależą do sektora niepublicznego), są samorządne, uczestnictwo w organizacji jest dobrowolne<sup>9</sup>.

Prawną definicję organizacji pozarządowej w polskim ustawodawstwie zawiera ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z 24 kwietnia 2003 roku. Zgodnie z art. 3. ust. 2 tej ustawy organizacjami pozarządowymi są: 1) nie będące jednostkami sektora finansów publicznych w rozumieniu ustawy o finansach publicznych, 2) nie działające w celu osiągnięcia zysku – osoby prawne lub jednostki organizacyjne nie mające osobowości prawnej, którym odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, w tym fundacje i stowarzyszenia, z zastrzeżeniem ust. 4<sup>10</sup>.

Organizacje pozarządowe stanowią coraz bardziej znaczącą ekonomiczną i społeczną siłę. W Unii Europejskiej sektor ten zatrudnia 9 mln pracowników w pełnym wymiarze czasu pracy, którzy reprezentują 7,9% wynagrodzeń cywilnych pracowników w UE<sup>11</sup>. W świetle danych, uzyskanych dla celów realizacji projektu

<sup>7</sup> Zalecenie CM/Rec(2007)14 Komitetu Ministrów dla państw członkowskich w sprawie statusu prawnego organizacji pozarządowych w Europie (przyjęte przez Komitet Ministrów 10 października 2007 r. na 1006 posiedzeniu Zastępców Ministrów).

<sup>8</sup> L. M. Salamon, *America's Nonprofit Sector. A Primer*, The Foundation Center, New York 1992, s. 6–7.

<sup>9</sup> *Handbook on Non-Profit Institution in the System of National Accounts*, United Nations, New York 2003, Series F, No. 91, s. 18–20.

<sup>10</sup> Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie z 24 kwietnia 2003 r., Dz.U. Nr 96, poz. 873 z późn. zm. Od 1 stycznia 2004 r. podmioty prowadzące działalność pożytku publicznego (z wyjątkami) mogą uzyskiwać szczególny status organizacji pożytku publicznego.

<sup>11</sup> *Synthesis*, w: *The Non-profit Sector a Changing Economy*, OECD 2003, s. 12; za: *The Enterprises and Organisations of the Third System. A Strategic Challenge for Employment*, CIRIEC, University of Liège, Liège 2000.

badawczego *The Johns Hopkins Comparative Non-Profit Sector Project* (1995 r.), Polska ze względu na udział wszystkich pracujących w organizacjach non-profit uplasowała się na 23 miejscu (na 26 krajów) – 1,5% pracujących poza rolnictwem (w tym 1,2% pracujący za wynagrodzeniem, 0,3% – wolontariusze). Największy udział zatrudnionych w sektorze non-profit był w Niderlandach – 18,7% (12,6% i 6,1%), najniższy w Meksyku – 0,7% (0,4% i 0,2%). W sektorze tym (z wyłączeniem tradycyjnych spółdzielni) w połowie lat 90. w 26 krajach, w których realizowany był powyższy projekt, pracowało w pełnym wymiarze czasu pracy, w przeliczeniu na odpowiednik pełnych etatów, 31 mln osób (19,7 mln opłacanych pracowników i 11,3 mln wolontariuszy), tj. 6,8% zatrudnionych poza rolnictwem (4,4% i 2,4%)<sup>12</sup>.

Dokonuje się zmiana charakteru działań w samych organizacjach i dotyczy to nie tylko wzrostu ich liczebności i ekonomicznego znaczenia. Głównymi cechami charakterystycznymi tych nowych europejskich organizacji non-profit są:

- zachowania przedsiębiorcze: od kiedy ich celem jest dostarczanie usług i zaspokajanie potrzeb często nie rozpoznanych (dostrzeganych) przez władze publiczne, a nie rzecznictwo, muszą zorganizować działalność i znaleźć na nią środki; od rozpoczęcia działalności większość nowych organizacji czerpie środki z różnych źródeł (donacje, środki publiczne) i są one zorientowane rynkowo,
- wysoka skłonność do innowacji podaży w wielu obszarach: sposobach świadczenia usług, grupach docelowych (często pozostających na marginesie) i zaopatrzenia organizacji,
- zwracanie szczególnej uwagi na tworzenie nowych miejsc pracy zwłaszcza dla osób znajdujących się w trudnej sytuacji (np. młode osoby długotrwale bezrobotne),
- lokalny zakres działania, silne związki z daną społecznością i jej potrzebami,
- niedystrybuowanie zysków<sup>13</sup>.

Organizacjom pozarządowym przypisywane są różne funkcje, także różnie klasyfikowane. Encyklopedia of Social Work wyodrębnia funkcje<sup>14</sup>:

<sup>12</sup> Global Civil Society. At-a Glance. Major Finding of the The Johns Hopkins Comparative Non-Profit Sector Project, Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies Center for Civil Society Studies, [www.ccss.jhu.edu/pdfs/...](http://www.ccss.jhu.edu/pdfs/...) Mimo że projekt The Johns Hopkins Comparative Non-Profit Sector Project został zrealizowany w latach 1995–1998 to jest wciąż jednym z najczęściej cytowanych źródeł danych w międzynarodowych porównaniach dotyczących tego sektora. Informacje w ramach tego Projektu zostały zebrane z zastosowaniem jednolitej metodologii badawczej.

<sup>13</sup> C. Borzaga, A. Santuari, *New Trends in the Non-profit Sector in Europe: The Emergence of Social Entrepreneurship*, w: *The Non-profit Sector a Changing Economy*, OECD 2003, s. 40.

<sup>14</sup> Podaję za: E. Leś, *Niepaństwowe podmioty polityki społecznej i siły postępotwórcze w mikroskali*, w: *Terenowa polityka społeczna*, red. A. Piekara, Warszawa 1991, s. 218–220. Zob. także: E. Leś, *Od*

- przeciwdziałania dehumanizacji otoczenia człowieka w społeczeństwie,
- umożliwianie ofiarodawcy swobodnego wyboru kierunku niesionej pomocy, zgodnie z własnymi preferencjami,
- zmniejszania ograniczeń wynikających z systemu demokratycznego i rynku, jako mechanizmu zaspokajania potrzeb społecznych,
- kontroli społecznej wyrażania przez osłabienie i neutralizowanie napięć, grożących konfliktów z rządem wskutek kwestionowania przyjętych celów politycznych i niekonfrontacyjnych metod rozwiązywania spornych problemów w procesie utrwalania systemu demokratycznego,
- regulowania podaży i popytu na usługi społeczne.

Rolą organizacji pozarządowych, jak podkreśla się w literaturze, jest uzupełnianie programów rządowych oraz wzbogacanie ich o aspekty związane z kształtowaniem jakości życia i postaw obywatelskich. Organizacje pozarządowe, w kontekście przekazywania im funkcji społecznych państwa, znajdują się bliżej społeczeństwa, lepiej znają potrzeby danego środowiska, trafniej lokując swoją aktywność i środki.

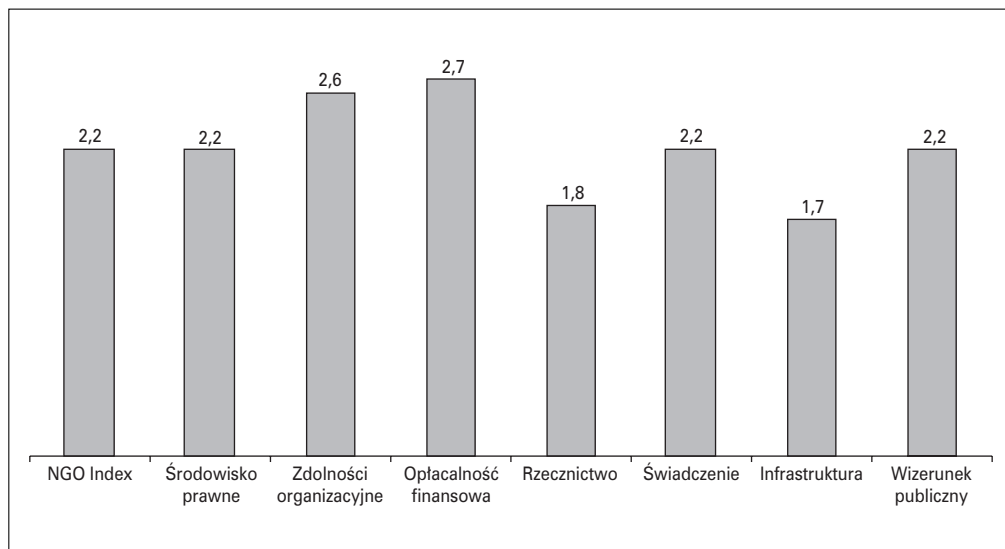
Warto również zwrócić uwagę na tzw. NGO Sustainability Index (narzędzie Biura Europy i Eurazji – United States Agency for International Development – USAID) – projekt służący ocenie rozwoju i zdolności przetrwania sektora pozarządowego w 29 krajach Europy Środkowo-Wschodniej i Eurazji. Ocena ta dokonywana jest na podstawie realizowanego co roku indeksu, który opiera się na siedmiu wymiarach sektora pozarządowego: 1) środowisku prawnym, 2) zdolnościach organizacyjnych, 3) opłacalności finansowej, 4) rzecznictwie, 5) świadczeniu usług, 6) infrastrukturze, 7) wizerunku publicznym. Każdy wymiar oceniany jest w skali 1–7 (1 oznacza największą stabilność, 7 – najmniejszą; w Polsce oceniane są zwykle zmiany, jakie miały miejsce w danym roku w stosunku do roku poprzedniego). W 2009 roku NGO Sustainability Index dla Polski wyniósł 2,2 (od 2005 roku utrzymuje się na tym samym poziomie) i był jednym z najniższych w krajach Europy Środkowo-Wschodniej (Estonia – 2,0, Węgry i Litwa – po 2,8, Łotwa, Czechy, Słowacja – po 2,7, Rumunia i Ukraina – po 3,5, Słowenia – 3,8)<sup>15</sup>. Ocena dla poszczególnych wymiarów sektora pozarządowego zawiera się w przedziale 1,7–2,7 (zob. rysunek 1).

---

filantropii do pomocniczości. Studium porównawcze rozwoju i działalności organizacji społecznych, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2000.

<sup>15</sup> The 2009 NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia, 13<sup>th</sup> Edition, USAID Washington, June 2010, [www.usaid.gov/locations/europe\\_eurasia/dem\\_gov/ngoindex](http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/ngoindex). Projekt jest realizowany rokrocznie od 1997 r.

Rysunek 1. NGO Sustainability Index dla Polski w 2009 roku



Źródło: The 2009 NGO Sustainability..., *op. cit.*

Kryzys gospodarczy ostatnich lat nie pozostaje bez wpływu na funkcjonowanie organizacji non-profit. Wpływa on na ograniczenie finansowego wsparcia udzielanego tym organizacjom przez firmy. Z sondażu przeprowadzonego przez PricewaterhouseCoopers w 326 organizacji charytatywnych w Wielkiej Brytanii wynika, że z powodu tych cięć w 2009 roku organizacjom tym zabraknie 2,3 mld funtów na bieżącą działalność<sup>16</sup>. Także w USA organizacje odczuwają skutki kryzysu, zwłaszcza z sektora kultury, instytucje kulturalne opierają się bowiem przede wszystkim na dotacjach prywatnych; 83% organizacji biorących udział w badaniu odnotowało kryzys finansowy w okresie wrzesień 2008 rok – marzec 2009 rok, 40% uważa kryzys za „poważny” lub „bardzo poważny”, tak stwierdziło 73% teatrów i 50% orkiestr<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> A. Soboń-Smyk, Wielka Brytania i USA – kryzys ekonomiczny uderza w III sektor, data utworzenia: 12 lutego 2009 r., <http://civicpedia.ngo.pl/pl/ngo/433817.html>

<sup>17</sup> L. M. Salamon, S. L. Geller, K. L. Spence, Impact of the 2007–09 Economic Recession on Nonprofit Organizations, Communiqué No. 14, 6/29/2009, [www.ccss.jhu.edu/...](http://www.ccss.jhu.edu/) 23 lipca 2009 r. Badanie zostało przeprowadzone w kwietniu 2009 roku wśród 363 organizacji w 5 kluczowych obszarach: usługi dla dzieci i rodzin, usługi dla osób starszych, edukacja, rozwój lokalny i ekonomiczny, sztuka. Zob. także: The 2009 NGO Sustainability..., *op. cit.*

### 3. Organizacje pozarządowe jako źródło i kreator kapitału społecznego

*We wzorcowym społeczeństwie obywatelskim występuje obfitość kapitału społecznego, czyli zaufania, zasad postępowania i woli współpracy. W społeczeństwie obywatelskim ludzie sobie ufają i zrzeszają się w celu realizacji zbiorowych celów. ... Jednostki są prawdziwymi obywatelami, to znaczy interesują się sprawami publicznymi i zależy im na pomyślności całej wspólnoty. W swoim postępowaniu do pewnego stopnia kierują się duchem publicznym<sup>18</sup>.*

Kapitał społeczny jest relatywnie nowym pojęciem, brak jest także jednoznacznie przyjętej definicji. Wskazuje się m.in. na węższe i szersze rozumienie tego kapitału. Węższe rozumienie kapitału społecznego odnoszone jest do zasobów: informacji, wartości, wsparcia, które mogą być zdobyte przez osoby poprzez relacje z innymi ludźmi i nawiązuje do rozumienia tego pojęcia przez J. Colemana i P. Bourdieu. To ujęcie akcentuje rolę kapitału społecznego jako dobra prywatnego, które może być wykorzystywane do realizacji indywidualnych celów osoby lub rodziny.

Natomiast zgodnie z szerszym ujęciem kapitał społeczny tkwi w charakterze i zasięgu zaangażowania osób w nieformalne sieci i formalne organizacje, związany jest z interakcjami (np. w społeczności lokalnej) i może służyć do rozwiązywania problemów społecznych, przyczyniając się do efektywniejszego funkcjonowania instytucji lokalnych, dostarczając quasi-zabezpieczenia społecznego, generując wzrost gospodarczy regionu. Takie rozumienie kapitału społecznego nawiązuje do ujęcia R. Putnama i F. Fukuyamy<sup>19</sup>. Mimo że węższe ujęcie odnoszone jest do jednostek, a szersze do grup społecznych, to wskazuje się także na elementy wspólne, składowe kapitału społecznego, jak: więzi i sieci społeczne, normy współdziałania i wzory realizowania w danym układzie interesów, zwyczaje i obyczaje współdziałania, zaufanie społeczne<sup>20</sup>.

Niezależnie od przyjmowanego rozumienia kapitału społecznego, wskazuje się na jego sens zawierający się w tworzeniu dobra wspólnego, którego podstawowym atrybutem jest akumulowanie zasobów płynącego strumienia korzyści<sup>21</sup>, a główną funkcją kapitału społecznego jest zmniejszenie niepewności w życiu spo-

<sup>18</sup> L. Diamond, Szanse demokracji, „Europa”, luty 2008 r.

<sup>19</sup> M. Theiss, Czy kapitał społeczny może być kategorią polityki społecznej? w: Kapitał społeczny, praca zbior. pod red. L. Frąckiewicz, A. Rączaszka, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004, s. 12.

<sup>20</sup> *Ibidem*, s. 12–13.

<sup>21</sup> G. Krzyminiewska, Współpraca a tworzenie kapitału społecznego. Przypadek wsi wielkopolskiej, w: Kapitał społeczny we wspólnotach, red. naukowy H. Januszek, Zeszyt Naukowy 58, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2005, s. 149.

lęcznym i gospodarczym<sup>22</sup>. Niepewność ta, będąca poważną przeszkodą w podejmowaniu działalności gospodarczej i współpracy pomiędzy ludźmi, może być właśnie zmniejszona poprzez kapitał społeczny, który zastępuje indywidualne nakłady niezbędne do jej zmniejszenia, a obejmujące: nakłady na ochronę własnych zasobów i dóbr, wydatki na gromadzenie informacji o otoczeniu gospodarczym i wydatki na sygnalizację własnych cech budzących zaufanie otoczenia<sup>23</sup>.

Kapitał społeczny, najogólniej ujmując, odnosi się do więzi między ludźmi, nawiązuje do relacji międzyludzkich, oznacza umiejętność współdziałania. Do najczęściej powtarzających się elementów definicji i badań należą: sieć i/lub normy społeczne, które przez większość autorów uznane są za kluczowe elementy kapitału społecznego, postrzeganie „zaufania” jako będącego dodatkowym elementem tego kapitału. Istnieje jednak powszechna zgoda, że kapitał społeczny ułatwia uzyskiwanie wzajemnych korzyści we wspólnym (zbiorowym) działaniu.

Organizacje pozarządowe stanowią istotny obszar aktywności społecznej. Tworzą one przestrzeń: *w której i poprzez którą tworzony jest kapitał społeczny*<sup>24</sup>. Uczestnictwo w organizacjach pozarządowych jest dobrowolne. Umożliwiają one nawiązywanie kontaktów, tworzenie więzi wynikających z uczestnictwa w nich, są przejawem samoorganizacji danej społeczności, wspólnego artykułowania i rozwiązywania problemów. Ich liczebność i zasięg działania wykorzystywane są do oceny stanu kapitału społecznego, traktowane są jako miara tego kapitału<sup>25</sup>. Niska liczba organizacji pozarządowych jest wyrazem niskiej aktywności społecznej, braku poczucia wspólnoty interesów.

Według GUS w 2008 roku aktywnych fundacji, stowarzyszeń i organizacji społecznych było 70,9 tys. (w tym 5,9 tys. fundacji)<sup>26</sup>. Co roku powstają nowe organizacje, a liczba ich jest od lat stabilna i wynosiła średnio nieco ponad 4 tys. stowarzyszeń i około 500 fundacji rocznie, jednak w ostatnich latach powstaje ich coraz mniej. Nie oznacza to, że o taką liczbę zwiększa się liczebność sektora. Pewna część organizacji kończy bowiem działalność, ale nie znajduje to odzwierciedlenia w rejestrze REGON. Na podstawie różnych szacunków ocenia się, że nieistniejące w rzeczywistości organizacje stanowią od 20% do 40% całego rejestru. Powody zaprzestania działalności są różne, ale najczęściej są to trudności w zdobyciu środków, wyczerpanie motywacji działania oraz wypełnienie celów,

<sup>22</sup> A. Matysiak, *Źródła kapitału społecznego*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 62.

<sup>23</sup> *Ibidem*, s. 62.

<sup>24</sup> *Diagnoza Społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków, raport*, redakcja J. Czapiński, T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 19 września 2009 r., s. 272.

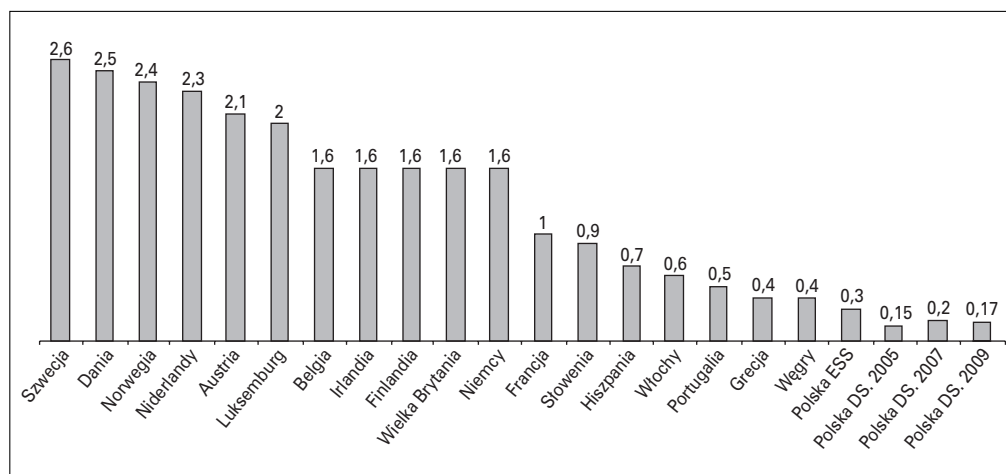
<sup>25</sup> *Raport Polska 2030 – wyzwania rozwojowe*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, lipiec 2009 r., s. 342 i nast., [www.polska2030.pl](http://www.polska2030.pl)

<sup>26</sup> *Wyniki badań fundacji, stowarzyszeń i innych organizacji społecznych w 2008 r.*, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl), 5 marca 2010 r.



dla jakich organizacja powstała. Wśród innych przyczyn wymienia się emigrację młodych, przedsiębiorczych ludzi, najczęstszych założycieli organizacji, czy podnoszenie standardów funkcjonowania sektora pozarządowego i oczekiwań formułowanych pod jego adresem przez sponsorów i grantodawców. Wskazuje się ponadto na jeszcze inny, być może istotniejszy czynnik, a mianowicie malejące zaangażowanie obywateli w działalność społeczną. Porównania międzynarodowe pokazują, że Polacy zdecydowanie w mniejszym stopniu angażują się w działalność społeczną (por. rysunek 2). Ocena ostatnich trendów w rozwoju społeczeństwa obywatelskiego w Polsce nie jest więc zbyt optymistyczna.

**Rysunek 2. Przeciętna liczba organizacji, do których należą respondenci w wieku 16 i więcej lat**



Źródło: *Diagnoza Społeczna 2009...*, *op. cit.*, s. 274.

Należy jednak zwrócić uwagę, że w porównaniu z sytuacją sprzed dwóch lat deklarowany poziom aktywności w organizacjach obywatelskich w styczniu 2010 roku był wyższy o 8 pkt. proc. Zwiększyło się też zaangażowanie – dwukrotnie wzrosła liczba osób aktywnie udzielających się w co najmniej trzech organizacjach o charakterze obywatelskim. Niemniej jednak blisko trzy czwarte dorosłych Polaków (72%) nie działa w żadnej organizacji obywatelskiej. Aktywność w tym względzie, biorąc pod uwagę zarówno zaangażowanie w organizacjach obywatelskich i/lub pracę na rzecz własnej społeczności lokalnej czy też osób potrzebujących, deklaruje ponad jedna trzecia Polaków (36%)<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> Aktywność Polaków w organizacjach obywatelskich w latach 1998–2010. Komunikat z badań CBOS, Warszawa luty 2010 r.

Na początku 2008 roku, jak wynika z badania przeprowadzonego przez stowarzyszenie KLON/JAWOR<sup>28</sup>, ponad połowa organizacji liczyła sobie mniej niż 10 lat (co trzecia powstała w latach 2003–2007, co czwarta w latach 1999–2002); tylko 10% organizacji istniało przed 1989 rokiem. Duży odsetek organizacji bardzo młodych to trwała cecha struktury polskiego sektora pozarządowego. Jednak zbyt duże jest tempo i zakres zachodzących zmian – powstawania i kończenia działalności przez nowe organizacje. Może to świadczyć o trudnościach, z jakimi się spotykają lub też o małej wytrzymałości ich założycieli<sup>29</sup>.

Zasięg terytorialny działania organizacji jest zróżnicowany – co trzecia organizacja działa na terenie gminy/powiatu, 7% fundacji i stowarzyszeń ogranicza się do najbliższego sąsiedztwa. Największa liczba zarejestrowanych organizacji w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców jest w województwach: mazowieckim (22), pomorskim (20) i warmińsko-mazurskim, lubuskim i zachodnio-pomorskim (po 19), najmniej w województwach: świętokrzyskim (13), śląskim i opolskim (po 14). Największy przyrost nowych organizacji w stosunku do liczby mieszkańców zarejestrowano w regionach, które już wcześniej charakteryzowała relatywnie gęściejsza sieć stowarzyszeń i fundacji, tj. w województwach: warmińsko-mazurskim, małopolskim, wielkopolskim oraz dolnośląskim i mazowieckim, najmniej w województwie śląskim, w centrum kraju (poza rejonem Warszawy) i na wschodzie Polski<sup>30</sup>.

Z danych REGON wynika, że najwięcej organizacji (niemal ponad połowa w 2007 roku, bez OSP) zlokalizowanych było w miastach powyżej 100 tys. mieszkańców, przy czym na terenie 16 głównych miast działało ponad 35% wszystkich organizacji w Polsce (w Warszawie – 12,%), co trzecia organizacja ma siedzibę na wsi lub w mieście do 20 tys. mieszkańców. To zróżnicowanie widoczne jest także w wynikach badania prowadzonego przez Klon/Jawor. Biorąc pod uwagę stosowany przez badaczy wskaźnik „liczby organizacji w przeliczeniu na mieszkańca”, wyróżniają się dwa typy społeczności lokalnych (bez uwzględnienia OSP): wieś, gdzie proporcjonalnie do liczby mieszkańców tych organizacji jest mniej (9,1%) oraz wielkie aglomeracje, gdzie jest ich zdecydowanie najwięcej (33,1%). Uwzględniając najpopularniejszą z form organizacji stowarzyszeniowej na terenach wiejskich – Ochotniczą Straż Pożarną, okazuje się, że natężenie życia stowarzy-

<sup>28</sup> Badanie przeprowadzono na reprezentatywnej próbie 1700 stowarzyszeń (bez Ochotniczych Straży Pożarnych) i fundacji w I kwartale 2008 r. na zlecenie Stowarzyszenia Klon/Jawor. Przedsięwzięcie to było elementem projektu: „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej” finansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej Equal.

<sup>29</sup> M. Gumkowska, J. Herbst, Sektor stary czy młody?, data utworzenia: 20 marca 2009 r., [www.ngo.org.pl](http://www.ngo.org.pl), 10 lipca 2009 r.

<sup>30</sup> M. Gumkowska, J. Herbst, Najważniejsze pytania – podstawowe fakty. Polski sektor pozarządowy 2008, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 4–8.

szeniowego na polskiej wsi nie różni się zasadniczo (przeciętnie) od innych typów miejscowości, wyliczywszy te największe.

Organizacje pozarządowe zajmują się różnymi dziedzinami, angażując się w jedne obszary bardziej, w inne mniej. Przeciętna polska organizacja pozarządowa: *nie stawia sobie szczytnych celów, jak pomoc najuboższym czy społecznie wykluczonym. Do jej głównych zadań nie należy promowanie demokracji czy tolerancji*<sup>31</sup>. Od lat największą popularnością, głównym polem działania największej części organizacji jest „sport, turystyka, rekreacja, hobby” (np. prowadzenie zajęć w zakresie amatorskiej kultury fizycznej, organizowanie zawodów sportowych, prowadzenie obiektów sportowych, organizacja imprez turystycznych i rekreacyjnych) na kolejnych miejscach znalazły się „edukacja” (np. prowadzenie działalności szkoleniowej, informacyjnej, uświadamiającej, edukacyjnej, działalność wychowawcza i informacyjna z dziećmi i młodzieżą) oraz „kultura i sztuka” (np. wydawanie czasopism i książek, prowadzenie bibliotek, działalności scenicznej, teatralnej, muzycznej), „usługi socjalne, pomoc społeczna” (np. wspomaganie rodzin znajdujących się w trudnej sytuacji materialnej, pomoc osobom niepełnosprawnym, chorym, skrajnie ubogim) i „ochrona zdrowia (np. działania w zakresie promocji zdrowia, profilaktyki i edukacji zdrowotnej, prowadzenie sanatoriów, ośrodków rehabilitacyjnych (zob. tabela 1).

Uwzględniając wszystkie pola działalności, połowa organizacji wskazała na „sport, turystykę, rekreację, hobby”, drugie miejsce pod względem częstości wskazań zajęła „edukacja i wychowanie”, kolejne – „kultura i sztuka” i „usługi socjalne, pomoc społeczna”. Organizacje hobbystyczne nie są mniej obywatelskie, także wymagają społecznej inicjatywy, tworzą przestrzeń wspólnego działania. Wystarczy przypomnieć, że jedna z najbardziej znanych książek R. Putnama, *Bowling alone*<sup>32</sup> oparła się na danych z rozgrywek lig kręglarskich. Przeciętna organizacja deklaruje, że prowadzi działalność na więcej niż na dwóch podstawowych polach działań, jedna na cztery prowadzi działania na co najmniej trzech polach.

Zdecydowana większość organizacji (90%) prowadzi działania na rzecz odbiorców indywidualnych, przy czym 2/3 jako najważniejszą formę swoich działań wskazało bezpośrednie świadczenie usług (65,2% w 2008 roku). Więcej niż co trzecia organizacja (35,2%) zadeklarowała organizowanie debat, seminariów i konferencji na tematy ważne dla organizacji, a niemal co trzecia zajmowała się reprezentowaniem i rzecznictwem interesów swoich członków i podopiecznych (30,7%) oraz mobilizowaniem i edukowaniem opinii publicznej dla poparcia

<sup>31</sup> *Ibidem*, s. 8.

<sup>32</sup> R. Putnam, *Bowling alone: the collapse and revival of American community*, Simon&Schuster, New York 2000.

jej działań (30,6%). Ponad 1/3 organizacji twierdzi, że odbiorcami jej działań są instytucje i organizacje, jednak znaczna część z nich (87%) działa także na rzecz osób indywidualnych<sup>33</sup>.

**Tabela 1. Główne obszary działań organizacji pozarządowych w 2008 r.**

Pola działań	Pola prowadzonej działalności (w %)	
	jedno najważniejsze	wszystkie
Sport, turystyka, rekreacja, hobby	38,3	50,0
Edukacja i wychowanie	12,8	36,8
Kultura i sztuka	12,7	24,1
Usługi socjalne, pomoc społeczna	11,2	22,4
Ochrona zdrowia	7,7	18,7
Rozwój lokalny – wymiar społeczny i materialny	3,9	11,4
Rynek pracy, aktywizacja zawodowa	2,2	10,9
Ochrona środowiska	2,2	10,1
Prawo, prawa człowieka, działalność polityczna	2,0	7,6
Sprawy zawodowe, pracownicze i branżowe	1,2	2,9
Wsparcie instytucji, organizacji pozarządowych, inicjatyw obywatelskich	1,7	10,4
Badania naukowe	0,7	6,0
Religia	0,5	2,9
Działalność międzynarodowa	0,3	9,5
Pozostała działalność	2,6	5,2

Źródło: M. Gumkowska, J. Herbst, Czym zajmują się organizacje, data utworzenia: 30 marca 2009 r., [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl), 14 kwietnia 2009 r.

Organizacje pozarządowe są silnie zróżnicowane nie tylko ze względu na obszar działania, ale także na zasoby kadrowe i finansowe. Nie wszystkie organizacje zatrudniają płatny personel. W 2008 roku prawie 42% organizacji zadeklarowało, że w ostatnim roku zatrudniało, niezależnie od formy, taki personel, a 27% stowarzyszeń i fundacji zatrudnia pracowników etatowych. Z wolontariatu korzysta 44% organizacji, wśród których połowa współpracuje z nie więcej niż 10 wolontariuszami, a tylko 2% z ponad 100 takimi osobami. W listopadzie 2009 roku 12,9% (około 3,8 mln) Polaków zadeklarowało, że w ciągu ostatniego roku poświęciło czas na pracę w organizacji społecznej lub grupie nieformalnej wynika

<sup>33</sup> M. Gumkowska, J. Herbst, Jak działa sektor?, data utworzenia: 7 kwietnia 2009 r., [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl), 14 kwietnia 2009 r.

z badania Stowarzyszenia Klon/Jawor. W stosunku do roku poprzedniego (2008) jest to wynik zbliżony, ale znacznie niższy niż w latach 2005–2006 (ponad 20%) Około 10% organizacji dysponuje w skali roku kwotą nie większą niż 1000 zł, przychody 23% organizacji w 2007 roku nie przekroczyły 10 tys. zł, 35% organizacji miało przychodów między 10 tys. zł a 100 tys. zł, 16% między 100 tys. a 1 mln, co 20. ma budżet przekraczający 1 mln zł i dysponuje, w zależności od szacunków, od 70% do 80% wszystkich środków zasilających cały sektor pozarządowy.

Organizacje pozarządowe zasilane są z różnych źródeł, zarówno publicznych, jak i prywatnych. Od 2003 roku istnieje możliwość przekazania 1% podatku na rzecz organizacji pożytku publicznego. Podatnicy rozliczający podatek dochodowy za 2009 rok przekazali tym organizacjom 357,1 mln zł. Najwięksi beneficjenci 1% to organizacje zajmujące się pomocą dzieciom, chorym, niepełnosprawnym i hospicja<sup>34</sup>.

Mimo że większość organizacji pozarządowych pozytywnie ocenia społeczne znaczenie swoich działań i ich wpływ na rozwiązywanie ważnych lokalnych problemów, to jednocześnie niemal połowa (48%) zgadza się z opinią, że organizacje społeczne mają ogólnie niewielki wpływ na rozwiązywanie ważnych problemów społecznych. Odmiennego zdania było tylko 30% uczestników badania, a 22% nie miało zdania<sup>35</sup>.

Ważnym celem działalności organizacji pozarządowych jest pobudzenie aktywności społecznej. *Działania podejmowane w celu aktywizacji społeczności lokalnej, w szczególności w kierunku przeciwdziałania marginalizacji, są próbą odbudowania i budowania kapitału społecznego w realnych środowiskach społecznych, poprzez odpowiednie programy edukacyjne, promowanie pracy etc. Kapitał społeczny, będący efektem aktywizacji społeczności lokalnych do działań na rzecz wspólnych potrzeb, ma szczególne znaczenie na rzecz tworzenia pracy. Realizacja najważniejszych priorytetów aktywnej polityki społecznej wymaga rozwoju kapitału społecznego*<sup>36</sup>.

Nie ulega wątpliwości, że organizacje pozarządowe przyczyniają się do wzrostu kapitału społecznego. Kapitał społeczny odnosi się bowiem do takich cech organizacji społeczeństwa, jak zaufanie, normy i powiązania, które mogą zwiększyć sprawność funkcjonowania społeczeństwa.

Wyniki ostatniego badania CBOS (styczeń 2010 rok) dotyczącego zaufania społecznego wskazują, że im bliższe są relacje badanych z daną grupą, tym więk-

<sup>34</sup> Ponad 350 mln z 1% za 2009 r., <http://wiadomości.ngo.pl> ..., 28 grudnia 2010 r.

<sup>35</sup> M. Gumkowska, J. Herbst, Czy kropla drąży skałę, data utworzenia: 7 kwietnia 2009 r., [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl), 10 lipca 2009 r.

<sup>36</sup> B. Klimas, O zmianach zakresu i paradygmatów polityki społecznej, w: *Gospodarka społeczna w Europie*, red., E. Pancer-Cybulska, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2008, s. 29–30.

szym zaufaniem są one obdarzane (np. rodzina – 96%, znajomi – 90%, sąsiedzi – 84%, proboszcz parafii – 74%, lokalni społecznicy – 60%). Badani opowiadali się raczej za zachowaniem ostrożności w relacjach z innymi ludźmi, tylko co czwarty ankietowany (26%) był przekonany, że większości ludzi można ufać. Szczególnie ważne jest to, że stabilne pozostają notowania instytucji największego zaufania społecznego, do których należą m.in. organizacje pozarządowe: Fundacja Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy (88%), Caritas (82%), PCK (78%). Niższe niż dwa lata wcześniej, ale wciąż dość wysokie, jest zaufanie w sferze publicznej<sup>37</sup>.

Porównania międzynarodowe w ramach badania European Social Survey (ESS) wskazują, że Polacy są nieufni w stosunku do siebie. W 2008 roku – ESS Runda 4 – w odpowiedzi na pytanie: *Czy, ogólnie biorąc, większości ludzi można ufać, czy też, że w kontaktach z ludźmi ostrożności nigdy za wiele*, 7,65% uznało, że ostrożności nigdy nie za wiele, 1,41% – że większości ludzi można ufać (skala 0–10, gdzie 0 oznacza *ostrożności nigdy za wiele*, 10 – *że większości ludzi można ufać*)<sup>38</sup>. Brak zaufania znajduje odzwierciedlenie w wysokim poziomie korupcji, która jest pewnego rodzaju substytutem zaufania, z konieczności pojawia się tam, gdzie go brakuje.

Zaufanie społeczne uważa się za czynnik sprzyjający budowaniu społeczeństwa obywatelskiego. W odniesieniu do Polski trudno jeszcze mówić o silnym społeczeństwie obywatelskim.

#### 4. Kondycja społeczeństwa obywatelskiego w Polsce

Silę zaangażowania społeczeństwa obywatelskiego w różnych krajach pozwala porównać Indeks Społeczeństwa Obywatelskiego (ISO) – Międzynarodowy projekt badawczy prowadzony przez organizację CIVICUS, który wykorzystuje zarówno dane statystyczne, jak i opinie ekspertów<sup>39</sup>. Indeks ten opisuje strukturę spo-

<sup>37</sup> Zob. Zaufanie społeczne, komunikat z badań, CBOS, Warszawa, marzec 2010 r.

<sup>38</sup> Podaję za: Europejski Sondaż Społeczny, Runda 1–4, Tabele: Kwestionariusz główny, Moduły: A, B, C, Ośrodek Realizacji Badań Socjologicznych IFiS PAN, Warszawa [www.ifispan.waw.pl/index...](http://www.ifispan.waw.pl/index...), 3 stycznia 2011 r.

<sup>39</sup> CIVICUS to ponadnarodowa sieć organizacji pozarządowych działająca na rzecz rozwoju działań obywatelskich na całym świecie. Projekt Indeks Społeczeństwa Obywatelskiego 2007 powstał w ramach Programu Trzeci Sektor, finansowanego przez Trust for Civil Society in Central and Eastern Europe CEE i Fundację im. Stefana Batorego. Na potrzeby projektu społeczeństwo obywatelskie zostało zdefiniowane jako: *przestrzeń na zewnątrz rodziny, władzy państwowej czy obszaru regulowanego mechanizmami rynkowymi, w której ludzie dobrowolnie zrzeszają się, aby działać na rzecz dobra wspólnego* – Indeks Społeczeństwa Obywatelskiego 2007, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 25 stycznia 2008 r., s. 4–5. W nowej edycji badania planuje się zwiększenie nacisku na twarde dane na temat organizacji oraz rozszerzenie narzędzi o otoczenie zewnętrzne. – Zob. Trzeci sektor w Polsce i UE – źródła pozyskiwania danych oraz metodologia porównywania kondycji sektora pozarządowego w Polsce i UE w kontekście implementacji Polityki Spójności w perspektywie finansowej 2007–2013. Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008, s. 11.

łeczeństwa obywatelskiego za pomocą diagramu tzw. diamentu (*diamond*) złożonego z czterech osi. Osie (ramiona) diamentu powstają w wyniku kumulacji danych zebranych poprzez odniesienie do 72 wskaźników. Umieszczenie oceny blisko środka oznacza słabą kondycję społeczeństwa obywatelskiego, kierunek na zewnątrz oznacza coraz mocniejszą kondycję. Osiami – wymiarami są:

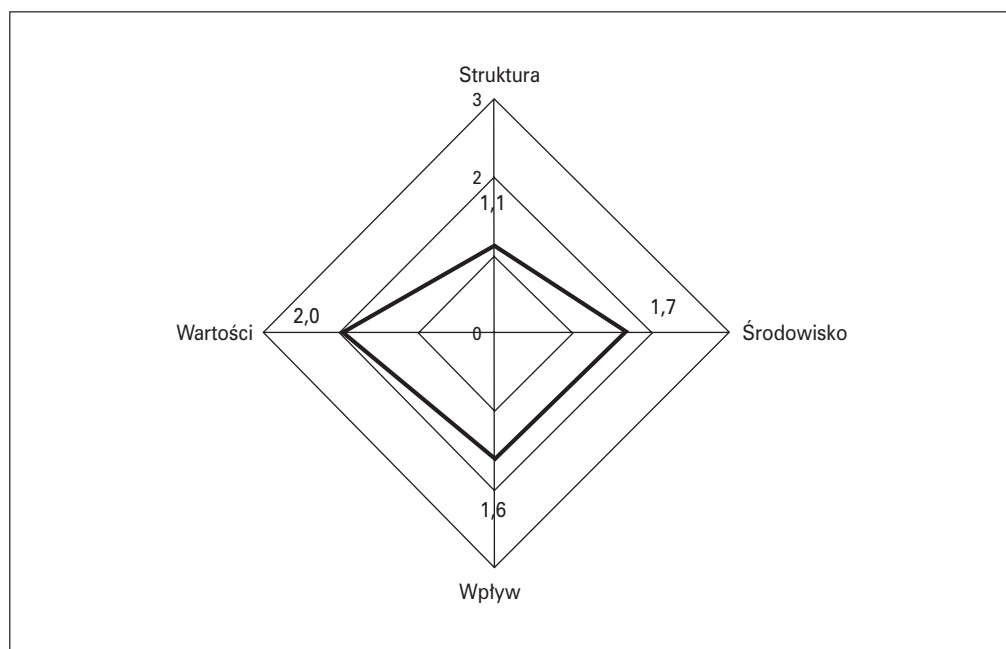
**Struktura**, rozumiana jako rozległość, siła i zróżnicowanie społeczeństwa obywatelskiego, opisana i analizowana z punktu widzenia zasobów oraz aspektów organizacyjnych i ekonomicznych.

**Środowisko działań**, które opisuje, jak warunki funkcjonowania (społeczne, polityczne, prawne, kulturowe) wpływają na społeczeństwo obywatelskie, jaka jest relacja pomiędzy sektorem obywatelskim a pozostałymi sektorami: rządowym i prywatnym.

**Wartości**, które uwzględniają wartości i interesy reprezentowane w sektorze; ocenia się, na ile sektor sprzyja, promuje, chroni wartości i normy demokratyczne.

**Wpływ** (efekty działań), które opisują faktyczny wpływ sektora obywatelskiego na funkcjonowanie całego społeczeństwa, w tym stopień jego uczestnictwa w rozwiązywaniu istotnych problemów społecznych (por. rysunek 3).

**Rysunek 3. Indeks Społeczeństwa Obywatelskiego 2007**



Źródło: Indeks Społeczeństwa Obywatelskiego 2007..., *op. cit.*

Porównanie z wynikami z 2005 roku wskazuje, że aż trzy z czterech wymiarów (wartości, struktura, wpływy) uzyskały oceny niższe niż w 2005 roku. Najmocniejszą sferą są wartości reprezentowane przez organizacje, a relatywnie słaba jest struktura organizacji, szczególnie pod względem liczby i zaangażowania członków, pomocy uzyskiwanej ze strony wolontariuszy. Zmniejszająca się powierzchnia „diamentu” oznacza, że słabnie społeczeństwo obywatelskie.

Warto w tym kontekście zwrócić uwagę na rolę Internetu w kształtowaniu aktywności obywatelskiej. Jeszcze stosunkowo niedawno obawiano się, że Internet spowoduje osłabienie więzi społecznych, że ludzie będą coraz bardziej wyalienowani i samotni. Tymczasem obserwacje badaczy amerykańskich wskazują, że wzrasta aktywność obywatelska wśród młodych Amerykanów<sup>40</sup> – osoby, które codziennie korzystały z Internetu były bardziej zaangażowane obywatelsko, niż osoby korzystające z sieci rzadziej. Aktywność społeczna studentów amerykańskich coraz bardziej uwidacznia się w lobbingu i wolontariacie, mniej w protestach ulicznych. Internet umożliwia szybkie przekazywanie różnego rodzaju informacji, co najlepiej widać na przykładzie portali społecznościowych. W serwisie My Space od jego utworzenia w 2004 roku powstało aż 22 000 grup non-profit, które szukają wsparcia wśród użytkowników. W Polsce przykładem zaangażowania internautów może być portal społecznościowy Nasza Klasa, który włączył się w zbiórkę Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy w 2009 roku, i któremu udało się zebrać 700 tys. zł, a także prowadzona przez Polską Akcję Humanitarną strona [www.pajacyk.pl](http://www.pajacyk.pl), której dzięki kliknięciom udało się w 2008 roku zebrać ponad 2 mln zł<sup>41</sup>.

## 5. Podsumowanie

Organizacje pozarządowe są nieodłącznym elementem społeczeństwa obywatelskiego i demokratycznego. Ich działania są ukierunkowane na różne obszary działalności człowieka – wyrażają interesy obywateli, bronią ich przed władzą państwową, jeśli zajdzie taka potrzeba, służą poprawie ogólnego poziomu życia poprzez świadczenie usług społecznych. Dlatego też rozwój organizacji pozarządowych, dynamika ich wzrostu jest elementem charakteryzującym stan społeczeństwa obywatelskiego.

Niestety, z danych charakteryzujących organizacje pozarządowe wynika, że w Polsce nie reprezentują one znaczącej siły ekonomicznej i społecznej. Działalność

<sup>40</sup> Badanie zostało przeprowadzone w 2006 roku przez University of Maryland's Center for Information and Research on Civic Learning and Engagement (CIRCLE) na grupie osób w wieku 15–25 lat, za: A. Soboń-Smyk, Internet sprzymierzeńcem aktywności obywatelskiej, data utworzenia 9 marca 2009 r., [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl)

<sup>41</sup> *Ibidem*.



ich nie ma mocnych podstaw finansowych, a raczej przeciwnie – sytuacja finansowa jest niestabilna. Polski sektor pozarządowy w porównaniu z innymi krajami, zwłaszcza Unii Europejskiej, ma także marginalne znaczenie jako pracodawca, a o społecznej sile sektora świadczy zarówno zatrudnienie płatnego personelu, jak i praca wolontariuszy.

Mimo prospołecznego nastawienia większości Polaków i opowiadania się raczej za solidarnością międzyludzką niż walką o własne interesy, tylko 20% angażowało się w 2009 roku w dobrowolną i nieodpłatną pracę dla dobra swojego środowiska, kościoła, osiedla, wsi, miasta lub osób potrzebujących, a 6% pracowało jako wolontariusze. Blisko połowa społeczeństwa (49%) co najmniej raz przekazała pieniądze na cele dobroczynne, ponad jedna trzecia (37%) udzieliła pomocy rzeczowej, a co ósma (12%) poświęciła innym własną pracę lub usługę<sup>42</sup>.

Przyczyna takiego stanu rzeczy upatrywana jest w bierności obywatelskiej Polaków – brakiem chęci i czasu, a być może brakiem umiejętności aktywnego uczestnictwa w życiu publicznym. Polacy dość niechętnie angażują się w działalność społeczną, a postawę tę wzmagają wzajemna nieufność, najwyższa w UE, a także brak obywatelskiej uczciwości oraz coraz mniejsza wrażliwość na wspólne dobro. Słabości te nie pozostają bez wpływu na praktykę działania organizacji, które współpracują ze sobą w ograniczonym zakresie, nie zawsze przestrzegają w swoich działaniach demokratycznych procedur i zasad przejrzystości, nie zawsze potrafią też uniknąć pułapek nepotyzmu.

Należy jednak odnotować, na co wskazują wyniki ostatnich badań CBOS (luty 2010 rok), wzrost społecznej aktywności Polaków w porównaniu do 2008 roku, który charakteryzował się znaczącym spadkiem tej aktywności. Stawiane w tym kontekście pytanie dotyczy trwałości zaobserwowanej zmiany: na ile jest ona reakcją na kryzys, a na ile zwiastunem umacniania się społeczeństwa obywatelskiego.

W odniesieniu do Polski można zatem mówić o budowaniu społeczeństwa obywatelskiego, w którym to procesie istotna rola przypada organizacjom pozarządowym będącym fundamentem jego funkcjonowania.

## **6. Bibliografia**

1. Aktywność Polaków w organizacjach obywatelskich w latach 1998–2010. Komunikat z badań CBOS, Warszawa luty 2010 r.
2. Borzaga C., Santuari A., *New Trends in the Non-profit Sector in Europe: The Emergence of Social Entrepreneurship*, w: *The Non-profit Sector a Changing Economy*, OECD 2003.

<sup>42</sup> Dobroczynność w Polsce, komunikat z badań CBOS, Warszawa luty 2010 r.

3. Diagnoza Społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków, raport, red. J. Czapiński, T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 19 września 2009 r.
4. Diamond L., Szanse demokracji, „Europa”, luty 2008 r.
5. Dobroczynność w Polsce, komunikat z badań CBOS, Warszawa luty 2010 r.
6. European Governance. A White Paper, Commission of the European Communities, Brussels, 25 lipca 2001 r., COM(2001) 428 final.
7. Global Civil Society. At-a Glance. Major Finding of the The Johns Hopkins Comparative Non-Profit Sector Project, Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies Center for Civil Society Studies, [www.ccsjhu.edu/pdfs/...](http://www.ccsjhu.edu/pdfs/...)
8. Grewiński M., Wielosektorowa polityka społeczna. O przeobrażeniach państwa opiekuńczego, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP, Warszawa 2009.
9. Gumkowska M., Herbst J., Czym zajmują się organizacje, data utworzenia: 30 marca 2009 r., [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl), 14 kwietnia 2009 r.
10. Gumkowska M., Herbst J., Jak działa sektor?, data utworzenia: 7 kwietnia 2009 r., [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl), 14 kwietnia 2009 r.
11. Gumkowska M., Herbst J., Najważniejsze pytania – podstawowe fakty. Polski sektor pozarządowy 2008, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008.
12. Gumkowska M., Herbst J., Sektor stary czy młody?, data utworzenia: 20 marca 2009 r., [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl), 10 lipca 2009 r.
13. Gumkowska M., Herbst J., Czy kropla draży skalę, data utworzenia: 7 kwietnia 2009 r., [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl), 10 lipca 2009 r.
14. Handbook on Non-Profit Institution in the System of National Accounts, United Nations, New York 2003, Series F, No. 91.
15. Indeks Społeczeństwa Obywatelskiego 2007, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 25 stycznia 2008 r.
16. Kapitał społeczny, praca zbior. pod red. L. Frąckiewicz, A. Rączaszka, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2004.
17. Kapitał społeczny we wspólnotach, red. naukowy H. Januszek, Zeszyt Naukowy 58, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2005.
18. Klimas B., O zmianach zakresu i paradygmatów polityki społecznej, w: Gospodarka społeczna w Europie, red. E. Pancer-Cybulska, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2008.
19. Ku witalnemu sektorowi pozarządowemu. Międzynarodowa deklaracja zasad, 1996. [www.nowy-swiat.pl/asocjacje/dekl\\_zas.htm](http://www.nowy-swiat.pl/asocjacje/dekl_zas.htm)
20. Leś E., Niepaństwowe podmioty polityki społecznej i siły postępotwórcze w mikroskali, w: Terenowa polityka społeczna, red. A. Piekara, Warszawa 1991.
21. Leś E., Od filantropii do pomocniczości. Studium porównawcze rozwoju i działalności organizacji społecznych, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2000.

22. Lipski A., Mity i rzeczywistość społeczeństwa obywatelskiego, w: Stowarzyszenia i towarzystwa a społeczeństwo obywatelskie, życie gospodarcze i przestrzeń społeczna, PTE, Katowice 2008.
23. Matysiak A., Źródła kapitału społecznego, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1999.
24. Pietrzyk-Reeves D., Filozoficzne źródła idei społeczeństwa obywatelskiego, [www.pozytek.gov.pl/Esej](http://www.pozytek.gov.pl/Esej), Społeczeństwo..., 23 marca 2009 r.
25. Polska 2030, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, lipiec 2009 r.
26. Ponad 350 mln z 1% za 2009 r., <http://wiadomości.ngo.pl> ..., 28 grudnia 2010 r.
27. Putnam R., Bowling alone: the collapse and revival of American community, Simon&Schuster, New York 2000.
28. Salamon L. M., America's Nonprofit Sector. A Primer, The Foundation Center, New York 1992.
29. Salamon L. M., Gelle S. L., Spence K. L., Impact of the 2007–09 Economic Recession on Nonprofit Organizations, Communiqué No. 14, 6/29/2009, [www.ccss.jhu.edu/...](http://www.ccss.jhu.edu/), 23 lipca 2009 r.
30. Salamon L. M., The Third Sector and Volunteering in Global Perspective, Amsterdam, The Netherlands, January 15, 2001, [www.ccss.jhu.edu/pdfs/...](http://www.ccss.jhu.edu/pdfs/), 17 czerwca 2009 r.
31. Soboń-Smyk A., Internet sprzymierzeńcem aktywności obywatelskiej, data utworzenia: 9 marca 2009 r., [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl)
32. Soboń-Smyk A., Wielka Brytania i USA – kryzys ekonomiczny uderza w III sektor, data utworzenia: 12 lutego 2009 r., <http://civicpedia.ngo.pl/pl/ngo/433817.html>
33. The 2009 NGO Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia, 13th Edition, USAID Washington, June 2010, [www.usaid.gov/locations/europe\\_eurasia/dem\\_gov/ngoindex/2008/](http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/ngoindex/2008/)
34. The Non-profit Sector a Changing Economy, OECD 2003.
35. Trzeci sektor w Polsce i UE – źródła pozyskiwania danych oraz metodologia porównywania kondycji sektora pozarządowego w Polsce i UE w kontekście implementacji Polityki Spójności w perspektywie finansowej 2007–2013, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2008.
36. Wyniki badań fundacji, stowarzyszeń i innych organizacji społecznych w 2008 r., [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl), 5 marca 2010 r.
37. Zalecenie CM/Rec(2007)14 Komitetu Ministrów dla państw członkowskich w sprawie statusu prawnego organizacji pozarządowych w Europie. (Przyjęte przez Komitet Ministrów 10 października 2007 r. na 1006 posiedzeniu Zastępców Ministrów).
38. Zaufanie społeczne, komunikat z badań, CBOS, Warszawa marzec 2010 r.

## **Aktywność innowacyjna polskich przedsiębiorstw a ich udział w procesach konkurencyjnych**

### **1. Wprowadzenie**

Prezentowany tekst stanowi drugą część dwuczęściowego opracowania zawierającego analizę współzależności pomiędzy aktywnością przedsiębiorstw w zakresie innowacji a ich udziałem w procesach konkurencji. W części pierwszej zostały zaprezentowane teoretyczne współzależności pomiędzy aktywnością przedsiębiorstw w zakresie innowacji a procesami konkurencyjnymi na rynku<sup>1</sup>. Przedmiotem tej części są analizy dotyczące polskich przedsiębiorstw<sup>2</sup> i ich aktywności w zakresie innowacji. Szczegółowej analizie poddano:

- ogólną aktywność innowacyjną polskich przedsiębiorstw w latach 2002–2008, rozumianą jako ich zaangażowanie w badania i rozwój oraz wprowadzanie na rynek nowych produktów,
- aktywność najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce,
- efekty działań innowacyjnych polskich przedsiębiorstw w kontekście ich potencjału konkurencyjnego,
- kierunki działań w ramach polityki gospodarczej sprzyjające wzmocnieniu potencjału konkurencyjnego polskich przedsiębiorstw.

### **2. Diagnoza aktywności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw w latach 2002–2008**

Sytuacja polskich przedsiębiorstw w zakresie innowacyjności jest pochodną ogólnej słabości polskiej gospodarki w tym zakresie. Dane dotyczące wybranych wskaźników ilustrujących innowacyjność polskiej gospodarki zawarte są w tabeli 1. Od początku transformacji polskiej gospodarki nieprzerwanie maleją nakłady na badania i rozwój w relacji do PKB, spada liczba wynalazków oraz udział udzielonych patentów krajowych. Także udział produktów zaawansowanej techniki, do

<sup>1</sup> Zob. T. Taranko, Innowacje produktowe a procesy konkurencyjne, Studia i Prace KZiF, z. 105, s. 79–91.

<sup>2</sup> Za takie przyjęto w pracy uznawać przedsiębiorstwa mające swoją siedzibę w Polsce i działające według polskich rozwiązań prawnych w zakresie działalności gospodarczej.

których zalicza się urządzenia kosmiczne, komputery, maszyny biurowe, elektronikę, instrumenty, farmaceutyki, urządzenia elektryczne i uzbrojenie, w wartości produkcji sprzedanej nie zmienił się znacząco w porównaniu do 1989 roku. Mimo istotnych zmian w strukturze polskiego eksportu, udział tej grupy produktów w ostatnich kilku latach nieznacznie przekroczył 3% (w 2006 roku wynosił 3,2% i był najniższy wśród krajów UE)<sup>3</sup>. Polska wypada także bardzo niekorzystnie w analizie wysokości nakładów na B+R w porównaniu do liczby mieszkańców. Wskaźnik tych nakładów w US\$ na jednego mieszkańca Polski w 2006 roku wynosił 79<sup>4</sup> i był 14,5-krotnie mniejszy niż w USA, oraz 16,5-krotnie mniejszy niż w Szwajcarii. Współczynnik ten jest niższy ponad 2-krotnie w porównaniu do Węgier i ponad czterokrotnie w porównaniu do Czech<sup>5</sup>.

**Tabela 1. Wskaźniki innowacyjności polskiej gospodarki w latach 1989–2007**

Lata	Nakłady na B+R (w % PKB)	Udział produktów zaawansowanej techniki w produkcji sprzedanej przemysłu (w %)	Krajowe zgłoszenia wynalazków	Przyznane patenty krajowe
1989	0,90	10,3	5294	2854
1990	0,96	8,5	4105	3242
1991	0,81	.	3389	3418
1992	0,81	7,8	2896	3443
1993	0,83	8,4	2658	2641
1994	0,82	8,2	2676	1825
1995	0,74	8,7	2595	1619
1996	0,76	9,7	2411	1405
1997	0,71	10,4	2399	1179
1998	0,72	11,0	2407	1174
1999	0,75	11,1	2285	1022
2000	0,66	11,2	2404	993
2001	0,64	.	2202	851
2002	0,58	.	2313	834

<sup>3</sup> Dla porównania, w 2006 roku eksport produktów wysokiej techniki w krajach UE-27 wynosił 16,7% eksportu ogółem. Najwyższy był na Malcie – 54,5%, w Luksemburgu – 40,6%, w Irlandii – 29,8% i Wielkiej Brytanii – 26,5%). Wyższy niż w Polsce udział produktów wysokiej techniki w eksporcie notowano nawet dla Bułgarii – 3,3%, Rumunii – 3,85%, Łotwy – 4,2% i Litwy – 4,65%. Czechy, ze wskaźnikiem 12,7%, i Węgry – 20,2%, znacznie wyprzedzają pod tym względem polską gospodarkę. Por. Eurostat Comext and UN-Contrade, <http://epp.Eurostat.ec.europa.eu>, data pobrania: 12 sierpnia 2009 r.

<sup>4</sup> Roczник Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2007, GUS, Warszawa 2008, s. 802.

<sup>5</sup> Por. S. Krajewski, Prywatyzacja, restrukturyzacja, konkurencyjność polskich przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2009, s. 271.

## cd. tabeli 1

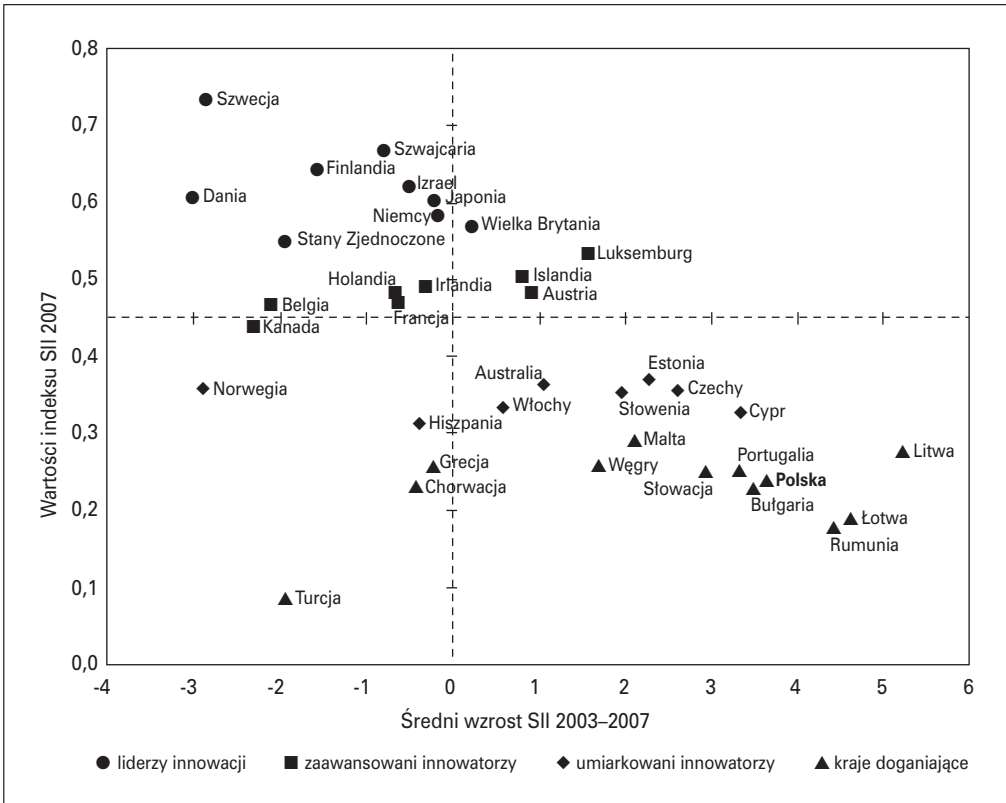
Lata	Nakłady na B+R (w % PKB)	Udział produktów zaawansowanej techniki w produkcji sprzedanej przemysłu (w %)	Krajowe zgłoszenia wynalazków	Przyznane patenty krajowe
2003	0,56	.	2268	613
2004	0,56	20,1	2381	778
2005	0,57	21,8	2028	1054
2006	0,56	18,0	2157	1122
2007	0,57	14,7	2397	1575

Źródło: European Innovation Scoreboard 2005, Comparative Analysis of Innovation Performance, Commission of European Communities, Brussels 2005, s. 33–34, za M. A. Waresa, M. Gomułka, Ocena innowacyjności Polski na tle nowych krajów UE, w: Polska, Raport o konkurencyjności. Rola Innowacji w kształtowaniu przewag konkurencyjnych, praca zbior. pod red. M. A. Waresy, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006, s. 170.

W styczniu 2009 roku ukazało się nowe wydanie European Innovation Scoreboard (EIS) 2007 (Europejskiej Tablicy Wyników w zakresie Innowacji), które jest corocznym zestawieniem podstawowych wskaźników innowacyjnych poszczególnych krajów członkowskich. Na tej podstawie dokonywane są analizy poziomu innowacyjności poszczególnych krajów, skuteczności prowadzonej polityki innowacyjnej oraz analizy ich silnych i słabych stron. Polska, podobnie jak w poprzednim roku, została zaliczona do grupy krajów doganiających (*catching up countries*), charakteryzujących się niższym niż przeciętna dla wszystkich państw Unii Europejskiej poziomem Sumarycznego Wskaźnika Innowacyjności (*Summary Innovation Index SII*), ale wyższym niż średnia dla całej Unii tempem wzrostu tego wskaźnika. W grupie krajów doganiających Polska znajduje się przed Litwą, Rumunią, Łotwą i Bułgarią, ale za Malta, Węgrami i Słowacją.

Niski potencjał naukowo-badawczy całej gospodarki utrudnia transfer wiedzy i innowacyjnych rozwiązań do przedsiębiorstw. W Polsce niekorzystny w porównaniu z innymi krajami jest także udział przedsiębiorstw w finansowaniu nakładów na B+R. W krajach tzw. Starej Unii Europejskiej przeciętnie ponad połowa środków przeznaczanych na badania i rozwój w latach 1995–2005 pochodziła ze środków finansowych przedsiębiorstw, podczas gdy w Polsce udział ten wynosił jedynie około 30,3%. Ta struktura wydatków na badania i rozwój plasuje Polskę na 22 miejscu wśród 27 krajów Unii<sup>6</sup> Wybrane wskaźniki ilustrujące udział przedsiębiorstw w procesach innowacyjnych w Polsce na tle UE w latach 2005 i 2007 zawarte są w tabeli 2.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 272.

**Rysunek 1. Wskaźniki innowacyjności w 2007 roku i ich dynamika w wybranych krajach**

Źródło: European Innovation Scoreboard (EIS) 2007, za: D. Grodzka, A. Zygierewicz, Innowacyjność polskiej gospodarki, Biuro Analiz Sejmowych INFOS, Warszawa, [http://parl.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/768E7B17906BB610C12574190041F765/\\$file/infos\\_030.pdf](http://parl.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/768E7B17906BB610C12574190041F765/$file/infos_030.pdf), 2 września 2010 r.

**Tabela 2. Wybrane wskaźniki ilustrujące udział przedsiębiorstw w procesach innowacyjnych w Polsce na tle UE w latach 2005 i 2007**

Investycje przedsiębiorstw	Wartość wskaźnika dla Polski w 2005 roku	Wartość wskaźnika dla Polski w 2007 roku	Wartość wskaźnika dla UE-27 w 2007 roku
Udział wydatków przedsiębiorstw na B+R w PKB (w %)	0,16	<b>0,18</b>	1,17
Wydatki na technologie informacyjne (% PKB)	2,7	2,6	2,7
Wydatki na innowacje nie związane z pracami B+R (% obrotów)	b.d.	1,03	1,03

## cd. tabeli 2

Investycje przedsiębiorstw	Wartość wskaźnika dla Polski w 2005 roku	Wartość wskaźnika dla Polski w 2007 roku	Wartość wskaźnika dla UE-27 w 2007 roku
<b>Powiązania i przedsiębiorczość</b>			
Udział (%) MSP wprowadzających własne innowacje w ogólnej liczbie MSP	12,5	13,8	30,0
Udział (%) MSP kooperujących w zakresie innowacji w ogólnej liczbie MSP	8,2	9,3	9,5
<b>Wskaźniki związane z ochroną własności intelektualnej</b>			
Liczba wynalazków zgłoszonych do ochrony do EPO na milion mieszkańców	2,7	<b>3,0</b>	105,7
Liczba nowych wspólnotowych znaków towarowych na milion mieszkańców	b.d.	33,2	124,6
Liczba nowych wspólnotowych wzorów przemysłowych na milion mieszkańców	b.d.	45,5	121,8
<b>Innowatorzy</b>			
Przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje produktowe i usługowe jako % ogólnej liczby MSP	b.d.	<b>20,4</b>	33,7
Przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje marketingowe i organizacyjne jako % ogólnej liczby MSP	b.d.	29,1	40,0
<b>Efekty ekonomiczne</b>			
Udział eksportu wyrobów wysokiej techniki w eksporcie ogółem (w %)	2,7	<b>3,1</b>	16,7
Udział sprzedaży nowych lub zmodernizowanych wyrobów dla rynku ( <i>new-to-market</i> ) w sprzedaży przedsiębiorstw ogółem (w %)	3,4	<b>4,56</b>	8,60
Udział sprzedaży nowych lub zmodernizowanych wyrobów dla przedsiębiorstw ( <i>new-to-firm</i> ) w sprzedaży przedsiębiorstw ogółem (w %)	9,6	5,55	6,28

Źródło: opracowanie własne na podstawie: European Innovation Scoreboard 2005 i 2007 Comparative Analysis of Innovation Performance, Commission of European Communities, Bruksela 2005, s. 33–34.



Dane prezentowane przez Główny Urząd Statystyczny, dotyczące działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce w latach 2002–2008<sup>7</sup>, wskazują na niewielkie i spadające zaangażowanie przedsiębiorstw w działalność innowacyjną. Wskaźniki dotyczące udziału przedsiębiorstw innowacyjnych w zakresie innowacji produktowych i procesowych, czyli takich, które w badanym okresie wprowadziło przynajmniej jeden nowy lub istotnie ulepszony produkt, bądź jeden nowy lub istotnie ulepszony proces, będące nowością przynajmniej dla badanego przedsiębiorstwa (zawarte w tabeli 3), pokazują bardzo niski poziom innowacyjności oraz pogarszającą się w tym zakresie sytuację. Z prezentowanych danych wynika, że udział przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje produktowe lub procesowe w latach 2006–2008, był niższy niż w latach 2004–2006. W przemyśle ogółem wyniósł on 21,3% wobec 23,3% w poprzednim okresie, a w sektorze usług odpowiednio: 15,6% wobec 21,2%.

**Tabela 3. Udział przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje produktowe lub procesowe w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych w latach 2002–2008**

Wyszczególnienie	Lata 2002–2004		Lata 2004–2006		Lata 2006–2008		
	W grupie firm >9 osób	W grupie firm >49 osób	W grupie firm >9 osób	W grupie firm >49 osób	W grupie firm 10–49 osób	W grupie firm 50–249 osób	W grupie firm >249 osób
Udział przedsiębiorstw innowacyjnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw przemysłowych (w %)	14	32	23,2	42,5	14,6	32,7	60,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2002–2004, Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2004–2006, oraz Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2008, GUS, Departament Przemysłu.

<sup>7</sup> Dane dla tych okresów dotyczą przedsiębiorstw produkcyjnych zarejestrowanych i funkcjonujących w Polsce, w których liczba pracujących przekraczała 9 osób, oraz działalność gospodarczą zaklasyfikowaną była do następujących rodzajów działalności według Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) w zakresie przemysłu: górnictwo, przetwórstwo przemysłowe, wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę. Za działalność innowacyjną przyjęto tu całokształt działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych, które rzeczywiście prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrożenia innowacji. Niektóre z tych działań same z siebie mają charakter innowacyjny, natomiast inne nie są nowością, lecz są konieczne do wdrożenia innowacji. Działalność innowacyjna obejmuje w tej statystyce także działalność badawczo-rozwojową (B+R), która nie jest bezpośrednio związana z tworzeniem konkretnej innowacji. Por. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2002–2004, Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2004–2006, oraz Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2008, GUS, Departament Przemysłu, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL\\_ntsi\\_dzial\\_innowac\\_przeds\\_w\\_latach\\_2006-20068.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_ntsi_dzial_innowac_przeds_w_latach_2006-20068.pdf), data pobrania 2 września 2010 r.

Największy udział przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje produktowe i procesowe w latach 2006–2008 odnotowano w takich działach przemysłu, w których dominują duże podmioty, były to: produkcja koksu, produktów rafinerii ropy naftowej i paliw jądrowych – 52,5%, produkcja wyrobów tytoniowych – 42,9% oraz produkcja wyrobów chemicznych – 42,3%<sup>8</sup>.

Opublikowane w 2009 roku przez firmę KPMG badania zrealizowane wśród dużych przedsiębiorstw w Polsce (powyżej 250 pracowników), dotyczące ich aktywności w zakresie innowacyjności, także wykazały, że polskie przedsiębiorstwa w zakresie badań i rozwoju wypadają bardzo słabo. W porównaniu ze średnią nakładów na ten cel w krajach Unii Europejskiej nakłady polskich przedsiębiorstw stanowią niespełna 1/5 średniej unijnej. Inwestowanie w badania i rozwój, według badanych menedżerów polskich przedsiębiorstw tylko w około 40% zaowocowało wprowadzeniem na rynek nowych produktów lub usług. Jedynie 7% badanych przedsiębiorstw wiązało możliwość poprawy swojej pozycji konkurencyjnej na rynku z realizowanymi procesami innowacyjnymi. Prace te bowiem koncentrowały się na ulepszaniu istniejących produktów, urządzeń, materiałów i procesów organizacyjnych w przedsiębiorstwach<sup>9</sup>.

Z prezentowanych danych wynika, że podobnie jak w rankingach nakładów na badania i rozwój, także pod względem wskaźników ilustrujących efekty działań innowacyjnych Polska zajmuje niską pozycję zarówno wśród krajów tzw. Starej Unii (gdzie przodują Szwecja, Finlandia i Irlandia), jak i wśród nowych członków Unii, wśród których liderem jest Estonia. Na szczególną uwagę zasługuje ponad pięciokrotnie niższy niż średni w UE udział eksportu wyrobów wysokiej techniki w eksporcie ogółem oraz prawie dwukrotnie niższy niż średni dla krajów UE udział nowych lub zmodernizowanych wyrobów dla rynku (*new-to-market*) w ogólnej sprzedaży realizowanej przez polskie przedsiębiorstwa. Udział nowych lub znacząco zmodyfikowanych produktów w ogólnej wartości realizowanej sprzedaży jest bezpośrednim efektem zaangażowania przedsiębiorstw w procesy innowacyjne. Dane gromadzone przez Główny Urząd Statystyczny, prezentowane w tabeli 4, szczegółowo ilustrują efekty w tym zakresie w latach 2001–2007.

<sup>8</sup> Por. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2008..., *op. cit.*

<sup>9</sup> „Czy warto inwestować w innowacje?” [http://www.kpmg.pl/dbfetch/52616e646f6d4956343be24f32e766ccb107205ad9a356806fa32421947e6c48/raport\\_kpmg\\_czy\\_warto\\_inwestowac\\_w\\_innowacje\\_2009.pdf](http://www.kpmg.pl/dbfetch/52616e646f6d4956343be24f32e766ccb107205ad9a356806fa32421947e6c48/raport_kpmg_czy_warto_inwestowac_w_innowacje_2009.pdf), 1 września 2010 r.

**Tabela 4. Udział wyrobów nowych lub istotnie ulepszonych w ogólnej sprzedaży wyrobów polskich przedsiębiorstw przemysłowych\* w latach 2001–2007 (według cen bieżących)**

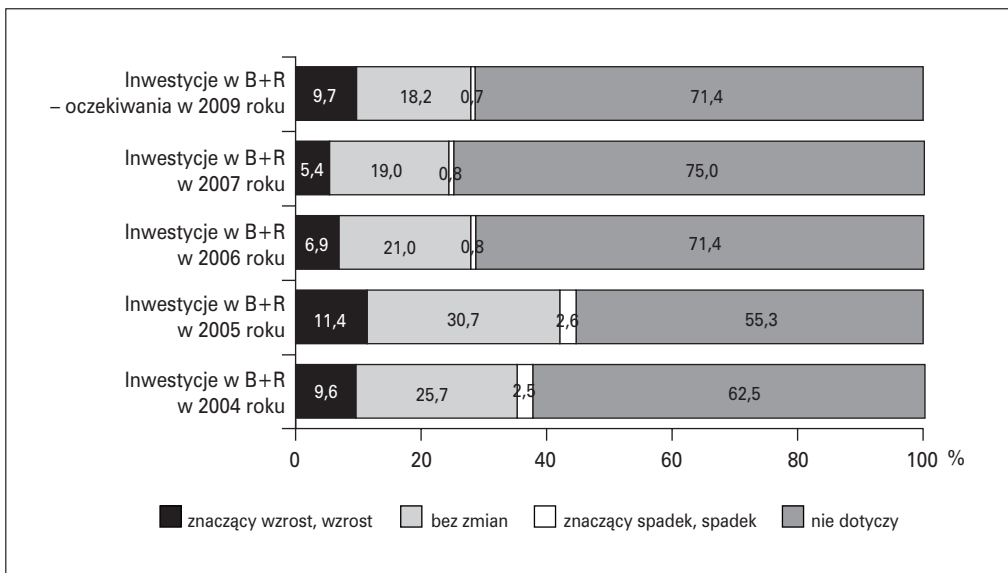
Wyszczególnienie	Wyroby wprowadzone na rynek w latach				
	2001–2003	2002–2004	2003–2005	2004–2006	2005–2007
	w % produkcji sprzedanej wyrobów				
Przedsiębiorstwa ogółem	20,7	20,9	21,8	18,0	14,7
Przetwórstwo przemysłowe	23,8	23,8	25,1	20,2	16,3
Produkcja artykułów spożywczych	13,4	12,5	11,1	11,5	10,2
Produkcja wyrobów tytoniowych	8,8	15,8	37,2	18,9	17,8
Włókiennictwo	18,4	10,8	15,0	19,6	13,4
Produkcja odzieży i wyrobów futrzarskich	8,2	4,8	4,8	5,9	3,2
Produkcja masy włóknistej papieru oraz wyrobów z papieru	10,1	14,5	22,4	17,8	16,9
Wytwarzanie koksu, produktów rafinerii ropy naftowej i paliw jądrowych	20,8	14,3	57,4	48,7	16,6
Produkcja wyrobów chemicznych	15,0	20,9	14,4	15,2	22,1
Produkcja wyrobów gumowych i z tworzyw sztucznych	20,1	18,9	14,7	12,4	17,0
Produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej nieklasyfikowanych	30,2	27,5	24,5	22,1	19,9
Produkcja maszyn biurowych i komputerów	59,9	49,9	42,5	42,5	40,0
Produkcja maszyn i urządzeń elektrycznych gdzie indziej nieklasyfikowanych	33,1	31,5	24,0	17,6	14,0
Produkcja sprzętu i urządzeń radiowych, telewizyjnych i telekomunikacyjnych	61,3	39,9	49,3	56,4	67,3
Produkcja instrumentów medycznych, precyzyjnych i optycznych, zegarów i zegarków	52,6	35,9	23,2	20,3	21,1
Produkcja pojazdów samochodowych	59,1	69,1	52,1	24,8	21,7
Produkcja mebli	27,7	21,6	15,8	16,1	19,9
Przetwarzanie odpadów	36,2	4,5	4,0	0,7	6,4

\* Dane dotyczą przedsiębiorstw, w których liczba zatrudnionych przekracza 49 osób.

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu GUS: Nauka i technika w 2007 roku, dostęp na stronie [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL\\_NTS\\_nauka\\_teknika\\_2007r.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_NTS_nauka_teknika_2007r.pdf) z 1 września 2010 r.

Na podstawie dostępnych danych, pochodzących z ogólnopolskich badań „Monitoring kondycji sektora MŚP 2008”<sup>10</sup>, można stwierdzić, że od kilku lat widoczny jest wyraźny spadek aktywności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw, które stanowią ponad 96% podmiotów aktywnych w polskiej gospodarce. Od 2005 roku systematycznie spada odsetek małych i średnich firm zwiększających swoje inwestycje w zakresie badań i rozwoju. W latach 2005–2007 bardzo znacząco wzrastał natomiast udział tych firm, które w ogóle nie prowadzą prac badawczo-rozwojowych i nie tworzą podstaw do kreowania innowacyjnych produktów (zob. rysunek 2).

**Rysunek 2. Zmiany aktywności małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie inwestycji w badania i rozwój w latach 2004–2009 (w %)**

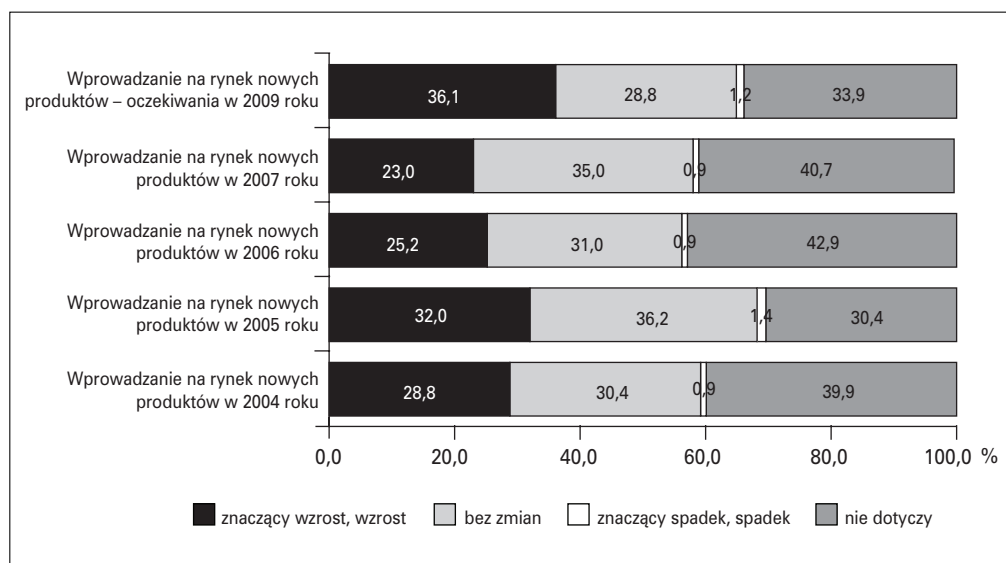


Źródło: M. Starczewska-Krzysztożek, Raport z badania Monitoring kondycji sektora MSP, 2004–2008, PKPP Lewiatan, [http://www.pkpplewiatan.pl/upload/File/2008\\_12/KONFERENCJA%2001%2012%202008%20\\_.pdf](http://www.pkpplewiatan.pl/upload/File/2008_12/KONFERENCJA%2001%2012%202008%20_.pdf), z 10 sierpnia 2010 r.

<sup>10</sup> Badanie „Monitoring kondycji sektora MŚP 2008” zostało przygotowane przez ekspertów Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan i zrealizowane na zlecenie PKPP przez Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS) w okresie 25 sierpnia roku–30 września 2008 roku. Przeprowadzono je na ogólnopolskiej losowej próbie 1100 aktywnych przedsiębiorstw prywatnych, zatrudniających 2 lub więcej pracowników. Wywiady z respondentami były realizowane metodą wywiadu bezpośredniego (*face-to-face*) przez ankieterów CBOS. Badanie w warstwie dotyczącej konkretnych działań realizowanych przez przedsiębiorstwa objęło okres styczeń 2007 roku–czerwiec 2008 roku (część pytań i odpowiedzi dotyczy tylko 2007 roku).

Analiza ocen potencjału innowacyjnego i możliwości kreowania nowych produktów i usług przez badane małe i średnie przedsiębiorstwa stanowi podstawę bardzo ograniczonych możliwościach badanych podmiotów do konkutowania za pomocą nowych produktów na rynku. Dane z badań „Monitoring kondycji sektora MSP, 2004–2008, PKPP Lewiatan” (por. rysunek 3), dotyczące wprowadzania nowych produktów na rynek, uwidaczniają zmniejszającą się od 2005 roku grupę firm zdolnych budować swój potencjał konkurencyjny na nowych produktach. Optymistyczne założenia badanych podmiotów w odniesieniu do 2009 roku nie potwierdziły się z powodu narastającego kryzysu. Już jesienią 2008 roku (w czasie realizacji badania) widoczny był wzrost odsetka firm deklarujących spadek liczby nowych produktów wprowadzanych na rynek.

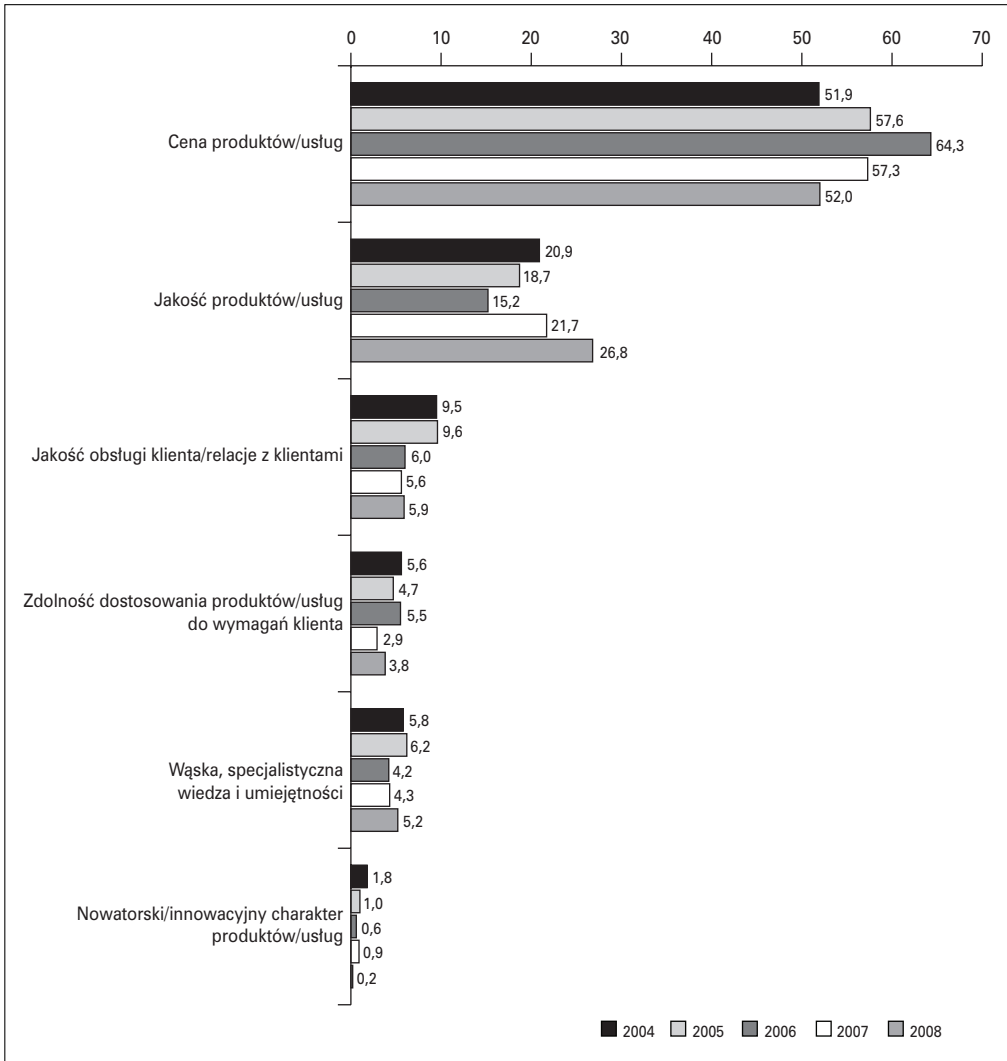
**Rysunek 3. Zmiany aktywności małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie wprowadzania nowych produktów na rynek w latach 2004–2009 (w %)**



Źródło: M. Starczewska-Krzysztozek, Raport z badania Monitoring..., *op. cit.*

Efektem utrzymującej się niskiej aktywności polskich przedsiębiorstw w zakresie innowacyjności jest struktura instrumentów, za pomocą których konkurują one na rynku. Według deklaracji badanych przez PKPP Lewiatan właścicieli i menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw zdecydowanie najslabszym instrumentem konkurowania badanych małych i średnich przedsiębiorstw jest innowacyjny charakter produktów. Nawet w najlepszym pod tym względem 2004 roku jedyne 1,8% firm wskazywało tę cechę swojej oferty jako czynnik decydujący o ich

**Rysunek 4. Zmiany znaczenia instrumentów konkurencyjnych wykorzystywanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce w latach 2004–2009 (w %)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Starczewska-Krzysztozek, Raporty z badania Monitoring..., *op. cit.*

konkurencyjności. W 2008 roku udział tych przedsiębiorstw był alarmująco niski i wynosił zaledwie 0,2% badanych przez PKPP Lewiatan przedsiębiorstw. Wiodącą rolę w procesach konkurencyjnych polskich przedsiębiorstw odgrywa cena produktów i usług. Ten instrument, jako podstawowy w całym analizowanym okresie, wskazywało ponad 50% badanych przedsiębiorstw (por. rysunek 4). Od 2006 roku jednak

systematycznie spada udział firm opierających swoją pozycję konkurencyjną na niskiej cenie. Znacząco wzrasta natomiast udział firm dostrzegających rolę jakości produktów i usług w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Małe i średnie przedsiębiorstwa nie doceniają natomiast jakości obsługi klientów i relacji budowanych z nimi. Nieliczne firmy wskazywały te czynniki jako instrumenty pozwalające im skutecznie konkurować na rynku. Minimalne wskazania (nie przekraczające 5,5%) uzyskała także zdolność dostosowania produktów i usług do wymagań klientów. Niewielka grupa małych i średnich przedsiębiorstw buduje swój potencjał konkurencyjny na wyspecjalizowanej, wąskiej wiedzy, która może być konkurencyjna wobec podmiotów nastawionych na szerszy zasięg obsługi rynku. Udział tych podmiotów w całej populacji badanych małych i średnich przedsiębiorstw ( $n =$  około 2000 firm) mieści się w przedziale od 4,2% w 2006 roku do 6,2% w 2007 roku.

### 3. Ocena aktywności najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce

W 2008 roku Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, BRE Bank, D&B The Dun&Bradstreet Co), Rzeczpospolita oraz Manager Magazin podjęły inicjatywę mającą na celu identyfikację i popularyzację efektów najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce. Projekt pod nazwą „Kamerton Innowacyjności 2008” ma służyć diagnozie i promocji potencjału polskich przedsiębiorstw zaangażowanych w działania innowacyjne. Badania i rankingi firm opierają się na standardowej metodologii oceny innowacyjności opisanej w Podręczniku z Oslo<sup>11</sup>. Badanie dotyczące aktywności i efektów najbardziej innowacyjnych firm w Polsce miało charakter ilościowy i zostało zrealizowane na grupie 374 przedsiębiorstw<sup>12</sup>. Wśród nich znalazły się: 62 firmy (16,6%) zatrudniające mniej niż 10 osób, 77 (20,6%) firm małych, zatrudniających 10–49 osób, 123 (32,9%) firmy

<sup>11</sup> Oslo Manual 2005, Przygotowany przez OECD dokument, według którego za firmę innowacyjną uznaje się tę, która w ciągu ostatniego roku wprowadziła do praktyki rozwiązanie w odniesieniu do procesu, produktu, marketingu i organizacji – nowe na skalę światową, stosowane już przez konkurentów na świecie, ale jeszcze nie stosowane w kraju, ale także stosowane już przez konkurentów na rynku krajowym, ale nie stosowane do tej pory przez to przedsiębiorstwo.

<sup>12</sup> Ankieta wykorzystana w badaniu składała się z dwóch części: rankingowej, w której przedsiębiorcy odpowiadali na pytania dotyczące innowacji produktowych, procesowych, marketingowych i organizacyjnych, a także certyfikatów jakości ISO lub innych, patentów, źródeł i efektów innowacji oraz części pozarankingowej, w której przedsiębiorcy odpowiadali na pytania dotyczące źródła finansowania innowacji, wagę poszczególnych efektów wdrażania innowacji również planów dotyczących wdrażania innowacji w przyszłości. Ankieta została udostępniona przedsiębiorcom drogą pocztową, część została zrealizowana w postaci wywiadów bezpośrednich (CBOS) oraz udostępniona *on-line* na stronie [www.innowacyjne.firmy.pl](http://www.innowacyjne.firmy.pl) Badanie zrealizowano w okresie wrzesień–październik 2008 roku.

zatrudniające 50–249 osób, 87 (23,3%) firm zatrudniających 250–1000 osób oraz 25 (6,7%) firm zatrudniających powyżej 1000 osób. W badanej grupie były także 132 przedsiębiorstwa produkcyjne – przetwórstwo przemysłowe, stanowiące 35,2% badanej grupy najbardziej innowacyjnych firm w Polsce, oraz firmy reprezentujące inne sektory gospodarki (budownictwo, rolnictwo, leśnictwo, wytwarzanie i zaopatrywanie w energię, gaz, wodę, zróżnicowaną działalność usługową).

Porównanie wyników badania małych i średnich przedsiębiorstw realizowanych przez PKPP Lewiatan w 2008 roku i wyników badania „Kamerton Innowacyjności 2008”<sup>13</sup> wskazuje na następujące różnice w zachowaniach rynkowych obu grup:

- w grupie firm innowacyjnych większą, niż dla ogółu badanych MŚP, rangę w konkurovaniu ma jakość produktów i to niezależnie od obsługiwanego rynku. Relatywnie mniejsze znaczenie dla tych firm ma konkurowanie ceną, zwłaszcza na rynku światowym i europejskim,
- znacznie większe znaczenie firmy innowacyjne przywiązują do nowatorskiego, innowacyjnego charakteru produktu, choć znaczenie tego elementu wydaje się zbyt niskie, zwłaszcza na polskim rynku,
- wśród firm innowacyjnych charakterystyczne jest zróżnicowanie ich instrumentów konkurowania w zależności od rynku, który obsługują. Na rynku światowym badane firmy budują swoją pozycję głównie na jakości i innowacyjności swoich produktów, a w mniejszym stopniu na cenie. Istotnie większe znaczenie ma także wykorzystywanie nowoczesnych technologii, własne rozwiązania technologiczne oraz współpraca z ośrodkami badawczo-rozwojowymi. Znaczącą rolę odgrywa także jakość obsługi klienta. Podobnie kształtuje się znaczenie instrumentów konkurowania na rynku europejskim, choć firmy tu działające mniejszą rangę przypisują jakości obsługi klienta. Większe znaczenie niż na rynkach światowych ma natomiast posiadanie certyfikatów jakości, wykorzystywanie nowoczesnych technologii i oferowanie produktów przyjaznych dla środowiska. Na rynku polskim innowacyjne firmy budują swoją pozycję, podobnie jak ogół małych i średnich przedsiębiorstw, głównie na cenie i jakości oferowanych produktów. Mniejsze znaczenie niż na pozostałych rynkach mają takie elementy oferty, jak wykorzystywanie najnowszych technologii, oferowanie produktów bezpiecznych dla środowiska czy posiadanie certyfikatów jakości. Wskazywane przez innowacyjne przedsiębiorstwa różnice w sposobach budowania ich przewag konkurencyjnych ujawniają różnice w poziomach

<sup>13</sup> Porównanie takie wydaje się być uzasadnione z powodu podobnej struktury badanych grup. Ponad 70% badanych firm innowacyjnych stanowią podmioty z grupy małych i średnich przedsiębiorstw.



oczekiwań nabywców i ich wrażliwości na atrybuty innowacyjności w oferowanych produktach i usługach<sup>14</sup>.

Analiza aktywności badanych firm innowacyjnych w zakresie ich sposobu postępowania w procesie kreowania innowacji pozwala wysunąć następujące wnioski:

- 1) znacząca część badanych firm innowacyjnych posiada działy B+R i pracowników prowadzących badania nad innowacjami. Największe znaczenie dla tych firm w Polsce mają badania nad nowymi produktami – prawie 55% badanych firm innowacyjnych posiada działy D+R oraz zatrudnia pracowników prowadzących badania nad nowymi lub znacząco zmodyfikowanymi produktami. Duże znaczenie mają także badania nad własnymi innowacjami procesowymi (41,3%), natomiast mniejsze znaczenie mają własne badania nad innowacjami organizacyjnymi (38,5%) oraz marketingowymi (32,8%)<sup>15</sup>;
- 2) prawie 80% firm innowacyjnych przygotowało realizowane innowacje samodzielnie z własnym zapleczem badawczym i własnymi pracownikami. Przedsiębiorstwa innowacyjne nie zgłaszają potrzeby i nie wypracowały woli współpracy z innymi podmiotami biznesowymi ani z podmiotami nauki (szczególnie niski udział takich wspólnych projektów zarejestrowano w zakresie innowacji produktowych). Nieliczne przedsiębiorstwa innowacyjne, podejmujące współpracę z podmiotami zewnętrznymi, preferują inne firmy – specjalistów w branży, dystrybutorów czy kontrahentów niż świat nauki, czyli jednostki badawczo-rozwojowe lub wyższe uczelnie;
- 3) innowacyjne firmy wykazują również skłonności do współpracy z firmami konsultingowymi. Przedsiębiorstwa, jeśli już korzystają z zewnętrznych usług doradczych, to najczęściej dotyczą one porad podatkowych, porad prawnych, przygotowania wniosków o dotacje unijne itp., sporadycznie natomiast wykorzystują doradztwo w zakresie innowacji. Najczęściej wskazywaną przyczyną braku zainteresowania tego typu usługami ze strony firm konsultingowych, badane firmy innowacyjne wskazywały brak „ofert szytych na miarę” ich potrzeb oraz niską jakość tych usług<sup>16</sup>;
- 4) bardzo wyraźną cechą innowacyjnych firm w Polsce jest ich zamykanie się na współpracę z otoczeniem zewnętrznym, a także niechęć do tworzenia sieci powiązań i różnego rodzaju klastrów, które dzięki połączeniu potencjałów innowacyjnych mogą dać lepsze efekty ich uczestnikom;

<sup>14</sup> Por. M. Starczewska-Krzysztozek, Kamerton Innowacyjności 2008. Ranking najbardziej innowacyjnych firm w Polsce, Warszawa, grudzień 2008 r., s. 21.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 23.

<sup>16</sup> *Ibidem*, s. 25.

5) polskie firmy innowacyjne w bardzo ograniczonym stopniu korzystają z ochrony praw własności intelektualnej. Według danych GUS nieco ponad 20% badanych firm innowacyjnych w latach 2004–2006 dokonało rejestracji znaku towarowego. Około 8% tych przedsiębiorstw zarejestrowało w badanym okresie wzór użytkowy. Podobna grupa firm zgłaszała wynalazki do opatentowania oraz rejestracji wzoru przemysłowego. Wśród przedsiębiorstw innowacyjnych badanych w projekcie „Kamerton Innowacyjności 2008” zarejestrowano większą świadomość przedsiębiorców w zakresie konieczności ochrony praw własności intelektualnej. W tej grupie przedsiębiorstw udział własnych rozwiązań opatentowanych w latach 2007–2008 wynosił 11,8%<sup>17</sup>.

#### **4. Ocena efektów działań innowacyjnych polskich przedsiębiorstw w kontekście ich potencjału konkurencyjnego**

Analiza efektów osiąganych przez innowacyjne firmy w Polsce (na podstawie deklaracji menedżerów uczestniczących w badaniu „Kamerton innowacyjności 2008”) prowadzi do następujących wniosków:

- 1) większość badanych firm innowacyjnych szacowała efekty wdrożonych innowacji na relatywnie niskim poziomie. Efekty badanych wdrożeń innowacji w okresie styczeń 2007 roku–czerwiec 2008 roku w większości firm szacowane były na około 10% poprawy wskaźników;
- 2) innowacje miały relatywnie największy pozytywny wpływ na obniżenie kosztów produkcji. Prawie 50% najbardziej innowacyjnych firm zanotowało poprawę wskaźnika obniżania kosztów na poziomie do 10%, w 20% badanych firm innowacyjnych zanotowano obniżenie kosztów produkcji na poziomie 10–30%. Efekt ten jest o tyle istotny, że większość firm postrzega innowacje głównie jako dodatkowe koszty i ryzyko, a nie źródło obniżania kosztów<sup>18</sup>;
- 3) innowacje przyczyniły się także do wzrostu sprzedaży innowacyjnych produktów i usług na rynku krajowym (około 9% firm uzyskało wzrost sprzedaży powyżej 50%, prawie 30% firm innowacyjnych zanotowało ten wzrost na poziomie 10–30%, a około 45% o 10%). Wzrosty sprzedaży pozwoliły badanym firmom umocnić także swoją pozycję rynkową mierzoną wskaźnikiem udziału w rynku. Ponad 45% badanych innowacyjnych firm wskazało wzrost udziału w rynku na poziomie do 10%. W około 30%

<sup>17</sup> *Ibidem*, s. 27.

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 34.

firm efekt ten szacowany był na poziomie 10–30%, a prawie co dziesiąta firma zgłosiła ponad 50% wzrost udziału w rynku. Były to głównie małe firmy, które uzyskane efekty odnosiły do małej bazy<sup>19</sup>;

- 4) nieco niższe efekty innowacyjne firmy uzyskały w zakresie wzrostu przychodów ze sprzedaży eksportowej innowacyjnych produktów i usług. Ponad 32% innowacyjnych firm nie odnotowało zmian w tym zakresie. Główną przyczyną jest brak ich aktywności na rynkach zagranicznych. Około 50% firm innowacyjnych eksportujących swoje produkty zarejestrowało wzrost przychodów ze sprzedaży eksportowej na poziomie poniżej 10%. Wyższe wzrosty (10–30%) zarejestrowało około 7% innowacyjnych polskich przedsiębiorstw;
- 5) badane firmy innowacyjne rejestrowały także pozytywny (choć najczęściej nie przekraczający 10% zmian wskaźników) wpływ wdrożonych innowacji procesowych, produktowych, organizacyjnych i marketingowych na zmniejszenie szkodliwości wpływu produkcji i wyrobów na środowisko, co może stać się atutem tych firm w kontekście proekologicznej polityki UE (Europejski Pakiet Klimatyczny);
- 6) dodatkowym efektem wdrażanych przez badane innowacyjne przedsiębiorstwa innowacji był wzrost wydajności pracy, co także może być znaczącym czynnikiem wzrostu potencjału konkurencyjnego polskich firm w porównaniu z ich europejskimi rywalami.

Analiza osiągniętych efektów przez badane innowacyjne przedsiębiorstwa w Polsce, pomimo krótkiego okresu objętego tymi badaniami, pozwala stwierdzić, że wzrost zaangażowania przedsiębiorstw w działalność innowacyjną może być skutecznym sposobem zwiększania ich efektów zarówno na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych. Generuje bowiem efekty, które w długim okresie pozwalają firmom budować swoją przewagę także na innowacyjności i nowatorskim charakterze produktów, przy mniejszej presji na konkurowanie ceną. Większa aktywność innowacyjna może być podstawą skutecznego przeciwdziałania utracie efektów, wynikającej z mniejszej atrakcyjności polskich produktów w porównaniu do tych sprzedawanych na rynku europejskim oraz importowanych do Polski.

Opublikowane w ramach European Innovation Scoreboard 2008 oceny innowacyjności poszczególnych gospodarek wskazują, że 42% przedsiębiorstw europejskich spełnia kryteria stawiane firmom innowacyjnym. Jako kryterium przyjęto wprowadzenie w ostatnim czasie nowych lub znacząco ulepszonych produktów, albo też nowych lub znacząco ulepszonych procesów produkcji. Liderem w tym rankingu zostały Niemcy, gdzie prawie 65% firm spełnia te kryteria, a poprzez

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 34.

modernizację technologii i nowe produkty osiągają mocną pozycję rynkową zarówno w kraju, jak i na rynkach zagranicznych. W czołówce są także takie kraje, jak: Szwecja, Finlandia i Dania, a spoza UE, w rankingu światowym na czołowych pozycjach znalazły się Szwajcaria i Japonia. W ocenach brano pod uwagę liczbę innowacji w firmach oraz wskaźniki związane z liczbą nowych patentów, ale również poziomem wydatków przedsiębiorstw na badania i rozwój. Polska znalazła się w grupie krajów uznawanych za „państwa doganiające”. Jednym z obszarów pozwalających Polsce odrabiać swoje opóźnienie jest zwiększenie zaangażowania polskich przedsiębiorstw w procesy innowacyjne. Według autorki opracowania jest to konieczny warunek zwiększenia możliwości skutecznego konkurencyjnego polskiego przedsiębiorstwa na rynku krajowym z dostawcami produktów importowanych oraz na rynkach międzynarodowych. Jego spełnienie wymaga prowadzenia w Polsce aktywnej polityki gospodarczej, ze szczególnym naciskiem na tworzenie warunków sprzyjających wzrostowi zaangażowania polskich przedsiębiorstw w procesy innowacyjne.

## **5. Kierunki działań w ramach polityki gospodarczej sprzyjające wzmocnieniu potencjału konkurencyjnego polskich przedsiębiorstw**

Przedsiębiorstwa działające w Polsce w zdecydowanej większości finansują przedsięwzięcia innowacyjne oraz inwestycje z własnych środków. Biorąc pod uwagę koniunkturę na rynku i pogarszającą się sytuację ekonomiczną wielu podmiotów, konieczne wydają się działania zwiększające dostęp dla przedsiębiorstw zewnętrznych źródeł finansowania innowacji. Na liście czynników wskazywanych przez badane przedsiębiorstwa innowacyjne znalazły się następujące rozwiązania, które mogłyby, zdaniem badanych przedsiębiorców, zwiększyć ich udział w procesach innowacyjnych:

- wprowadzenie ulg w podatkach związanych z wdrażaniem innowacji – 46,1% wskazań,
- uproszczenie dostępu do funduszy strukturalnych w Polsce – 33,9% wskazań,
- uproszczenia dostępu do funduszy unijnych dostępnych bezpośrednio w UE – 33,1% wskazań,
- dostęp do kredytów na preferencyjnych warunkach na wprowadzanie działań innowacyjnych – 32,2% wskazań,
- zniesienie barier do pozakredytowych źródeł finansowania innowacyjnych projektów – 13,1% wskazań,

- ułatwienia w pozyskiwaniu dofinansowania na projekty realizowane wspólnie z ośrodkami badawczo-rozwojowymi – 10,6% wskazań,
- ulgi w podatku związane z rozpoczęciem własnych badań – 8,6% wskazań badanych menedżerów reprezentujących innowacyjne polskie przedsiębiorstwa.

Jak wynika ze wskazań badanych menedżerów, głównym problemem wzrostu innowacyjności polskich przedsiębiorstw są kłopoty z finansowaniem działań i rozwiązań innowacyjnych. Dane te potwierdzają także wyniki badań Ministerstwa Gospodarki, według których barierę tę dostrzegają 42% badanych przedsiębiorstw. Kolejne bariery dla wzrostu innowacyjności to zbyt duże ryzyko związane z angażowaniem środków w prace badawczo-rozwojowe i wdrażanie innowacji (25% wskazań) oraz brak zainteresowania nowymi produktami i usługami ze strony polskich nabywców (20% wskazań)<sup>20</sup>.

Aktywna polityka gospodarcza, nastawiona na kreowanie innowacyjnych zachowań przedsiębiorstw, powinna prowadzić do wzmacniania ich potencjału konkurencyjnego, co pozwoli im na bardziej efektywne działania zarówno na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych. Taka kolejność priorytetów polityki gospodarczej jest niezbędna nie tylko po to, by Polska jako kraj mogła nadrabiać dystans w zakresie innowacyjności wobec rozwiniętych krajów Europy, ale również dlatego, by polscy przedsiębiorcy, inwestując własne środki w działania biznesowe, mogli osiągać większe efekty. Poziom innowacyjności przedsiębiorstw i całej gospodarki znajduje swoje odbicie w możliwościach budowania przewagi konkurencyjnej eksportowanych produktów na nowatorskich rozwiązaniach i jakości. Istnieje silna korelacja między poziomem innowacyjności przedsiębiorstw a konkurencyjnością eksportowanych wyrobów. Wśród krajów OECD Polska charakteryzuje się jednym z najniższych udziałów grupy dóbr wysokiej techniki w eksporcie (4,2%), podczas gdy na Węgrzech stanowią one ponad 30% towarów sprzedawanych za granicę, w Czechach – 15%, a w Słowacji – ponad 7%<sup>21</sup>.

Z analizy danych statystycznych dotyczących wdrażania innowacyjnych produktów przez polskie przedsiębiorstwa w różnych branżach (por. tabela 4) wynika, że poprawy konkurencyjności można oczekiwać w przypadku: produkcji sprzętu i urządzeń radiowych, telewizyjnych i telekomunikacyjnych, w których widoczny jest największy wzrost wdrożeń innowacyjnych produktów, produkcji wyrobów chemicznych, produkcji wyrobów gumowych i z tworzyw sztucznych oraz przetwarzania odpadów. Najsilniejszy spadek innowacyjności branż, którego

<sup>20</sup> Por. Trendy rozwojowe sektora MSP w ocenie przedsiębiorców w pierwszej połowie 2007 roku, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2007, [www.mg.gov.pl](http://www.mg.gov.pl), 2 września 2009 r.

<sup>21</sup> P. Stefaniak, Które branże tracą, a które zyskują w konkurencyjności eksportu towarów, wnp.pl Portal gospodarczy, <http://it.wnp.pl>, 1 września 2010 r.

prawdopodobnym skutkiem będzie obniżenie poziomu konkurencyjności wyrobów na rynkach zagranicznych, wystąpił w: wytwarzaniu koksu, produktów rafinerii ropy naftowej i paliw jądrowych, produkcji masy włóknistej, papieru i wyrobów z papieru, produkcji odzieży i wyrobów futrzarskich oraz włókiennictwie.

W celu pokonania wymienionych tu barier i wzrostu innowacyjności polskich przedsiębiorstw i całej gospodarki od kilku lat przygotowywane są rozwiązania prawne i instytucjonalne, na podstawie których będzie możliwa realizacja celów Strategii Lizbońskiej, wśród których ważnym elementem jest także wzrost innowacyjności podmiotów gospodarczych. Założenia motywowania przedsiębiorstw do wdrażania osiągnięć badawczych oraz wspierania wykorzystania nowych technologii i innowacyjnych rozwiązań w rozwoju sektorów i firm zostały opracowane i przyjęte przez Radę Ministrów w sierpniu 2006 roku pod nazwą „Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007–2013”<sup>22</sup>.

*Strategicznym celem dokumentu jest doprowadzenie do wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw dla utrzymania gospodarki na ścieżce szybkiego rozwoju i dla tworzenia nowych, lepszych miejsc pracy. Cel ten jest zbieżny z założeniami Strategii Lizbońskiej. Dokument określa pięć kierunków działań na rzecz wzrostu innowacyjności:*

- 1) Kadra dla nowoczesnej gospodarki. Celem kierunku jest transformacja świadomości społecznej, w wyniku której innowacje będą postrzegane jako najważniejsza szansa rozwojowa Polski i podstawa budowania przewagi konkurencyjnej na rynkach lokalnych i międzynarodowych. Za strategiczne obszary wsparcia uznano: rozwijanie kształcenia ustawicznego, wymianę kadr pomiędzy sferą badań i rozwoju a przedsiębiorcami, budowanie systemu kształcenia dostosowanego do wymogów nowoczesnej gospodarki oraz promocję przedsiębiorczości i innowacyjności.*
- 2) Badania na rzecz gospodarki. Celem kierunku jest zwiększenie wykorzystania wyników prac badawczo-rozwojowych w przedsiębiorstwach oraz dostosowanie możliwości jednostek naukowych do zaspokajania potrzeb nowoczesnej gospodarki i tworzenia podaży nowych rozwiązań dla gospodarki. Strategiczne obszary wsparcia to: wsparcie dla działań-*

<sup>22</sup> Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007–2013, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2007, <http://www.mg.gov.pl/GOSPODARKA/Innowacyjnos/Polityka+innowacyjna/Strategia+zwi%C4%99kszania+innowacyjno%C5%9Bci+gospodarki.htm>, data pobrania 1 września 2010 r. Dokument określa także stworzenie sprawnego systemu instytucjonalnego warunkującego wdrożenia strategii. Przewiduje ustanowienie rady ds. innowacyjności przy Prezesie Rady Ministrów, której zadaniem będzie koordynacja polityki innowacyjnej między resortami gospodarki i nauki a partnerami gospodarczymi i środowiskami naukowymi. Rekomenduje przekształcenie w tym celu istniejącej Rady Rozwoju Nauki i Technologii. Zakłada również utworzenie instytucji, która będzie odpowiadać za wdrożenie polityki innowacyjnej. Strategia zakłada także konieczność stworzenia mechanizmu koordynacji tej polityki pomiędzy szczeblem regionalnym i centralnym.

*ności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw, koncentracja finansowania publicznego na strategicznych dziedzinach badawczych (w tym foresight technologiczny), restrukturyzacja publicznej sfery jednostek naukowych oraz internacjonalizacja działalności naukowej i innowacyjnej.*

- 3) *Własność intelektualna dla innowacji. Cel kierunku to poprawa efektywności funkcjonowania rynku innowacji, a zwłaszcza zwiększenie przepływu rozwiązań innowacyjnych przez upowszechnienie stosowania prawa własności przemysłowej oraz prawa autorskiego i praw pokrewnych. Strategiczne obszary wsparcia to: wsparcie dla zarządzania własnością intelektualną, ochrony patentowej poza granicami Polski oraz usprawnienie procesu uzyskiwania ochrony w Polsce.*
- 4) *Kapitał na innowacje. Celem kierunku jest mobilizacja kapitału prywatnego dla tworzenia i rozwoju firm innowacyjnych. Strategiczne obszary wsparcia to: ułatwianie dostępu do kapitału na przedsięwzięcia innowacyjne, wspieranie powstawania przedsiębiorstw opartych na nowoczesnych technologiach oraz zachęty podatkowe, motywujące do ponoszenia nakładów na działalność innowacyjną.*
- 5) *Infrastruktura dla innowacji. Celem kierunku jest poprawa warunków funkcjonowania innowacyjnych przedsiębiorstw. Za strategiczne obszary wsparcia uznano: rozwój instytucji otoczenia przedsiębiorstw, wspólne przedsięwzięcia przedsiębiorstw (np. klastry), wzmocnienie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a sferą badawczą oraz upowszechnienie wykorzystania technologii informacyjnych.*

Poprawie warunków współpracy nauki i biznesu ma służyć realizacja polityki innowacyjnej zawartej w dokumencie rządowym Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007–2013 oraz polityki naukowej Polski, przedstawionej w Strategii rozwoju nauki polskiej do 2015 roku<sup>23</sup>. Za najważniejsze działania, które należy podjąć, uznano między innymi:

- zwiększenie współpracy jednostek naukowych z przedsiębiorstwami,
- zmiany systemowe, organizacyjne i prawne, umożliwiające efektywne realizowanie polityki naukowej, naukowo-technicznej i innowacyjnej, wspierające wzrost finansowania B+R ze źródeł pozabudżetowych (w tym środków przedsiębiorstw),
- promocję nauki i innowacyjności w społeczeństwie.

<sup>23</sup> Strategia rozwoju nauki w Polsce do 2015 roku – dokument ramowy opracowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa, czerwiec 2007 r., tekst dostępny pod adresem internetowym: [http://www.bip.nauka.gov.pl/\\_gAllery/20/48/2048/20070629\\_Strategia\\_Rozwoju\\_Nauki\\_w\\_Polsce\\_do\\_2015.pdf](http://www.bip.nauka.gov.pl/_gAllery/20/48/2048/20070629_Strategia_Rozwoju_Nauki_w_Polsce_do_2015.pdf), 1 września 2010 r.

Dla przedsiębiorców zachętę do współpracy ze sferą B+R mają stanowić instrumenty podatkowe i finansowe – omówione w pakiecie Wdrażanie wyników B+R w przedsiębiorstwach.

Istotnym elementem systemowych działań na rzecz zwiększenia zaangażowania przedsiębiorstw w procesy innowacyjne jest także poprawa infrastruktury otoczenia biznesu w Polsce, która aktualnie wydaje się niedostosowana do rozwiązywania problemów z zakresu innowacji, szczególnie we współpracy z małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Ośrodki Krajowego Systemu Usług (KSU) koncentrują się na prostszych usługach informacyjnych i szkoleniowych. W ramach Krajowej Sieci Innowacji (KSI) działają nieliczne i mało sprawne centra transferu technologii, parki technologiczne i inkubatory technologii. W ich ofercie dominują usługi mniej zaawansowane, związane głównie z kwestiami transferu technologii i współpracy nauka–biznes.

## 6. Podsumowanie

Rozwój przedsiębiorstw i poprawa ich wyników ekonomicznych we współczesnej gospodarce uzależnione są od procesów innowacyjnych, których rezultatem są między innymi wprowadzane na rynek nowe produkty. Celem niniejszego opracowania było wykazanie współzależności pomiędzy aktywnością przedsiębiorstw w zakresie innowacji a ich udziałem w procesach konkurencji oraz osiąganymi efektami. Zaprezentowane rozważania teoretyczne wskazujące na te współzależności zostały skonfrontowane z danymi dotyczącymi aktywności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw. Na podstawie dostępnych danych, pochodzących z GUS, Eurostat oraz ośrodków badawczych w Polsce, analizie i ocenie została poddana aktywność polskich przedsiębiorstw w zakresie badań i rozwoju oraz wprowadzania nowych produktów na rynek. Zostały wykazane nakłady na te cele oraz osiągnięte rezultaty. Badania jednoznacznie wskazują na bardzo niską innowacyjność polskich przedsiębiorstw i brak możliwości ich udziału w konkurowaniu za pomocą nowoczesnych, innowacyjnych produktów. Efekty te szczególnie widoczne są w ocenie udziału innowacyjnych produktów pochodzących od polskich producentów w eksporcie oraz liczbie zarejestrowanych wniosków patentowych.

Wykorzystane w opracowaniu dane wskazują na znaczący dystans dzielący polskie przedsiębiorstwa i całą gospodarkę Polski od krajów unijnych w zakresie innowacyjności. Słabością całej gospodarki jest bardzo niski odsetek przedsiębiorstw klasyfikowanych do grona innowacyjnych według nomenklatury wykorzystywanej w analizach porównawczych UE. W celu zmniejszenia tego dystansu i umożliwienia polskim przedsiębiorstwom bardziej aktywnego i efektywnego



udziału w procesach innowacyjnych i opartej na nich konkurencji jakościowej, niezbędne są radykalne, systemowe zmiany w zakresie finansowania, wspierania organizacyjnego i promocyjnego przedsiębiorstw inicjujących lub uczestniczących w procesach badawczo-rozwojowych. W końcowej części opracowania zostały zaprezentowane wybrane instytucjonalne rozwiązania, których celem jest kreowanie korzystniejszych dla przedsiębiorstw uwarunkowań dla procesów badawczo-rozwojowych i kreowania innowacji.

Prezentowane tu rozważania teoretyczne oraz badania empiryczne, dotyczące współzależności pomiędzy aktywnością przedsiębiorstw produkcyjnych w zakresie innowacji i ich udziałem w procesach konkurencyjnych na rynku, nie stanowią zamkniętego zbioru analiz i ocen. Jako szczególnie interesujące kierunki dalszych badań w tym zakresie można wskazać:

- 1) badanie wpływu podejmowanych działań w zakresie polityki gospodarczej państwa, ze szczególnym uwzględnieniem rozwiązań wspierających aktywność innowacyjną i eksportową, na zmiany realizowanych przez przedsiębiorstwa strategii i osiągnięte dzięki nim wyniki;
- 2) badania wpływu środków pochodzących z funduszy Unii Europejskiej na zmiany potencjału konkurencyjnego obejmującego zasoby i umiejętności przedsiębiorstw produkcyjnych funkcjonujących na podstawie polskiego prawa dotyczącego działalności gospodarczej;
- 3) badanie zmian w zakresie strategii produktowo-rynkowych przedsiębiorstw produkcyjnych i wykorzystywanych przez nie narzędzi konkurencyjności (zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym), wynikających ze zmian uwarunkowań konkurencyjnych będących przesłankami wyboru tych strategii, jak i potencjału konkurencyjnego stanowiącego wewnętrzne uwarunkowania ich realizacji.

## 7. Bibliografia

1. Czy warto inwestować w innowacje? [http://www.kpmg.pl/dbfetch/52616e646f6d4956343be24f32e766ccb107205ad9a356806fa32421947e6c48/raport\\_kpmg\\_czy\\_warto\\_inwestowac\\_w\\_innowacje\\_2009.pdf](http://www.kpmg.pl/dbfetch/52616e646f6d4956343be24f32e766ccb107205ad9a356806fa32421947e6c48/raport_kpmg_czy_warto_inwestowac_w_innowacje_2009.pdf)
2. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2002–2004, Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2004–2006; Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2008, GUS, Departament Przemysłu, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL\\_ntsi\\_dzial\\_innowac\\_przeds\\_w\\_latach\\_2006-2008.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_ntsi_dzial_innowac_przeds_w_latach_2006-2008.pdf)
3. European Innovation Scoreboard (EIS), za: D. Grodzka, A. Zygierewicz, Innowacyjność polskiej gospodarki, Biuro Analiz Sejmowych INFOS, Warszawa 2007,

[http://parl.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/768E7B17906BB610C12574190041F765/\\$file/infos\\_030.pdf](http://parl.sejm.gov.pl/WydBAS.nsf/0/768E7B17906BB610C12574190041F765/$file/infos_030.pdf)

4. European Innovation Scoreboard 2005 i 2007 Comparative Analysis of Innovation Performance, Commission of European Communities, Bruksela 2005.
5. Eurostat Comext and UN-Contrade, <http://epp.Eurostat.ec.europa.eu>
6. Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007–2013, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2007, <http://www.mg.gov.pl/GOSPODARKA/Innowacyjnos/Polityka+innowacyjna/Strategia+zwi%C4%99kszenia+innowacyjno%C5%9Bci+gospodarki.htm>, data pobrania 1 września 2010 r.
7. Krajewski S., Prywatyzacja, restrukturyzacja, konkurencyjność polskich przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2009.
8. Nauka i technika w 2007 roku, Raport GUS, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/PUBL\\_NTS\\_nauka\\_teknika\\_2007r.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/PUBL_NTS_nauka_teknika_2007r.pdf) z 1 września 2010 r.
9. Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2007, GUS, Warszawa 2008.
10. Starczewska-Krzysztozek M., Raporty z badania Monitoring kondycji sektora MŚP, 2004–2008, PKPP Lewiatan.
11. Starczewska-Krzysztozek. M., Kamerton Innowacyjności 2008. Ranking najbardziej innowacyjnych firm w Polsce, Warszawa, grudzień 2008 r.
12. Stefaniak P., Które branże tracą, a które zyskują w konkurencyjności eksportu towarów, wnp.pl Portal gospodarczy, <http://it.wnp.pl>, 1 września 2010 r.
13. Strategia rozwoju nauki w Polsce do 2015 roku – dokument ramowy opracowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa, czerwiec 2007 r., [http://www.bip.nauka.gov.pl/\\_gAllery/20/48/2048/20070629\\_Strategia\\_Rozwoju\\_Nauki\\_w\\_Polsce\\_do\\_2015.pdf](http://www.bip.nauka.gov.pl/_gAllery/20/48/2048/20070629_Strategia_Rozwoju_Nauki_w_Polsce_do_2015.pdf)
14. Trendy rozwojowe sektora MSP w ocenie przedsiębiorców w pierwszej połowie 2007 roku, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2007, [www.mg.gov.pl](http://www.mg.gov.pl)
15. Waresa M. A., Polska, Raport o konkurencyjności. Rola Innowacji w kształtowaniu przewag konkurencyjnych, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006.

Bartosz Baca  
PriceWaterhouseCoopers  
Bartłomiej Gorlewski  
Kolegium Zarządzania i Finansów

## **Formy udziału inwestorów prywatnych w rozwoju portów lotniczych – prywatyzacja i kontrakt menedżerski**

### **1. Wprowadzenie**

Wzmógł w ostatnich latach ruch pasażerski w transporcie lotniczym spowodował konieczność podjęcia dynamicznych działań w zakresie rozwoju portów lotniczych w Polsce, których przepustowość może być niewystarczająca. Rozbudowa i modernizacja portów wymaga znacznych nakładów finansowych. Analizy polskiego rynku lotniczego pokazują, że do 2020 roku potrzeby inwestycyjne w sektorze lotnictwa wyniosą nawet do 3 mld euro<sup>1</sup>.

Źródeł finansowania takich inwestycji jest kilka, poza środkami własnymi portów lotniczych mogą to być środki budżetowe, fundusze europejskie, ale również kapitał prywatny. Poprawa efektywności funkcjonowania lotnisk to nie tylko modernizacja infrastruktury, ale także zmiany w modelu zarządzania, w szczególności dążenie do modelu biznesowego odpowiadającego oczekiwaniom pasażerów, a także odpornego na wahania koniunktury.

Porty lotnicze przez lata były uważane jako jednostki użyteczności publicznej, dla których ekonomiczny rachunek nie był podstawowym wyznacznikiem działalności operacyjnej. Takie postrzeganie podstawowego celu funkcjonowania lotniska, czyli zapewnienia niezakłóconego ruchu lotniczego, było związane bezpośrednio ze strukturą właścicielską podmiotów zarządzających infrastrukturą lotniskową. Firmy te należały do rządów centralnych lub władz regionalnych różnego szczebla. Pierwszym krokiem, który przyczynił się do wzrostu znaczenia uwarunkowań rynkowych w funkcjonowaniu lotniska, była komercjalizacja ich zarządców. Procesowi temu towarzyszyła stopniowa prywatyzacja linii lotniczych. Lata 90. przyniosły natomiast intensyfikację procesów prywatyzacyjnych w sektorze lotniskowym, które w początkowym etapie częściej polegały na transferze zarządzania lotniskiem do podmiotu prywatnego, a rzadziej na transferze własności aktywów lotniskowych.

---

<sup>1</sup> E. Marciszewska, Zasady i źródła finansowania infrastruktury transportu lotniczego, w: Finansowanie Rozwoju Transportu Europejskiego, red. E. Załoga, Zeszyty Naukowe Nr 535, s. 165.

Komercjalizacja i zmiana struktury własnościowej lotnisk spowodowała również zmianę samej filozofii zarządzania portami lotniczymi. Lotniska stały się bardziej niezależne od dotychczasowych publicznych właścicieli i zaczęły być traktowane w większym stopniu jak przedsięwzięcia komercyjne, co znalazło swój wyraz w większej kontroli kosztów, czy większym nacisku na rozwój działalności pozalotniczej i aktywizację aspektów marketingowych funkcjonowania portu lotniczego.

Wobec ograniczonej możliwości finansowania rozwoju portów ze środków publicznych, w tym europejskich, istotną rolę w tym procesie odgrywają prywatni inwestorzy. Wykazują oni duże zainteresowanie ofertami udziału w zarządzaniu lub własności podmiotów sektora lotniskowego. Atrakcyjność tej branży w ich oczach wynika z kilku istotnych powodów, do których zapewne należy zaliczyć duży potencjał wzrostu tego sektora. Po pierwsze wynika on faktu, że wraz z globalnym rozwojem gospodarczym rośnie popyt na usługi transportu lotniczego. Po drugie, deregulacja i liberalizacja kolejnych rynków pozwala na dynamiczny rozwój sektora transportu lotniczego na tych rynkach, czego dowiódł dynamiczny rozwój transportu lotniczego w Polsce w ciągu ostatnich pięciu lat. Kolejnym argumentem przemawiającym za zaangażowaniem się inwestorów prywatnych w branżę lotniskową są wysokie bariery wejścia i związane z ich występowaniem ograniczone środowisko konkurencyjne<sup>2</sup>. Wysokie bariery wejścia związane są nie tylko z koniecznymi do poniesienia bardzo znaczącymi nakładami kapitałowymi, ale również kwestiami technicznymi, jak trudność w znalezieniu odpowiedniej lokalizacji dla uruchomienia nowego portu lotniczego, czy rosnące ograniczenia środowiskowe.

Zaangażowanie podmiotów prywatnych w rozwój lotnisk umożliwia pozyskanie przez port lotniczy kapitału niezbędnego do realizacji planów inwestycyjnych, a także wykorzystania doświadczenia inwestorów w zarządzaniu infrastrukturą lotniskową. W tym kontekście współpraca z prywatnymi inwestorami jest przedsięwzięciem, które przy właściwym doborze formy współdziałania oraz odpowiednim ułożeniu łączących partnerów umownych ram współpracy może przynieść znaczące korzyści dla obu stron zaangażowanych w przedsięwzięcie.

## **2. Przesłanki zaangażowania inwestora prywatnego, a potrzeby po stronie portu lotniczego**

Można wyróżnić dwie podstawowe przesłanki zaangażowania inwestora prywatnego w rozwój lotnisk: pozyskanie środków finansowych oraz pozyskanie *know-how* w zakresie zarządzania infrastrukturą lotniskową. Dostępne fundusze europej-

<sup>2</sup> J. Müller, C.N. Ayala, The economic regulation of airports in a liberalized environment, w: Liberalizacja i deregulacja transportu, red. B. Liberadzki, Instytut Logistyki i Magazynowania, Warszawa-Poznań 2007, s. 189.

skie, jakkolwiek stanowiące obecnie jedno z podstawowych źródeł finansowania inwestycji infrastrukturalnych, nie są w stanie zapewnić pełnego finansowania planowanych inwestycji. Te argumenty przemawiają za poszukiwaniem dodatkowych źródeł finansowania inwestycji, którymi to może być właśnie zaangażowanie inwestora prywatnego. Dostarczenie kapitału, będące jedną z głównych przesłanek dla zaangażowania inwestora prywatnego, jest jednak w wielu przypadkach tylko częścią korzyści wynikających z udziału nowego podmiotu w zarządzaniu portem lotniczym. W zależności od wybranej formy udziału strony prywatnej w rozwoju lotniska obok korzyści finansowych zarządca portu lotniczego może uzyskać dostęp do wysoko specjalistycznej wiedzy w zakresie zarządzania infrastrukturą lotniskową.

Podstawową korzyścią z zaangażowania inwestora prywatnego w rozwój lotniska jest zapewnienie finansowania do realizacji planów inwestycyjnych. Do innych korzyści, których znaczenie dla poszczególnych portów lotniczych może być różne, należy zaliczyć:

- zwiększenie efektywności operacyjnej. Efekt ten obserwowany jest w ogólnej praktyce gospodarczej jako jedna z głównych korzyści procesów prywatyzacyjnych w wielu branżach,
- zwiększenie przychodów portu lotniczego z działalności *non-aviation* (działalności pozalotniczej). Doświadczenie pokazuje, że inwestor prywatny może zidentyfikować i w sposób optymalny wykorzystać strumienie przychodów z tego typu działalności. Chodzi tu zarówno o identyfikację obszarów, do tej pory nieobecnych na lotnisku (przykładem może tu być działalność z zakresu usług Maintenance Repair and Overhaul – MRO<sup>3</sup>), ale również bardziej optymalne zarządzanie już wykorzystywanymi źródłami przychodów *non-aviation* (np. powierzchnia komercyjna w terminalu, parkingi, grunty w posiadaniu spółki lotniskowej, a które mogą zostać przeznaczone pod działalność nie związaną bezpośrednio z operacjami lotniczymi i inne),
- bardziej skuteczna działalność marketingowa. Korzyść ta wynika z doświadczeń inwestora prywatnego zdobytych w procesie zarządzania innymi lotniskami, a jeśli jest to inwestor zagraniczny – doświadczeń zdobytych w często dużo bardziej wymagających uwarunkowaniach rynkowych.

<sup>3</sup> MRO – działalność polegająca na przeprowadzaniu przeglądów, napraw i remontów statków powietrznych zgodnie z wymaganiami producenta, określonymi w sposób szczegółowy dla każdego typu samolotu. Na wielu lotniskach funkcjonują bazy MRO wyspecjalizowane w obsłudze statków powietrznych jednego producenta lub świadczące tego typu usługi dla ograniczonej liczby przewoźników albo tylko dla jednego określonego przewoźnika. Zdarzają się jednak również sytuacje rozbudowanych baz MRO serwisujących różne typy statków powietrznych i dysponujące liczną grupą klientów.

Potencjalnych inwestorów, mogących zaangażować się w rozwój portu lotniczego, można podzielić, biorąc pod uwagę ich główny obszar zainteresowania, na dwie podstawowe grupy:

- 1) inwestorów zainteresowanych działalnością stricte lotniskową;
- 2) inwestorów zainteresowanych działalnością pozalotniczą.

Zaproponowana klasyfikacja jest oczywiście tylko jednym z możliwych do przeprowadzenia podziałów, ale wydaje się właściwa z dwóch podstawowych powodów. Po pierwsze, wskazuje na fakt, że pod pojęciem udziału strony prywatnej w rozwoju działalności lotniskowej nie musi kryć się tylko pozyskanie strategicznego inwestora zainteresowanego udziałem w zarządzaniu całą infrastrukturą danego portu, ale może też chodzić o inwestycje i udział w zarządzaniu jedną z linii biznesowych czy elementów infrastruktury obecnych na lotnisku. Po drugie, powyższy podział wskazuje na znaczenie, jakie dla efektywnie funkcjonującego zarządcy lotniska powinny mieć przychody z działalności *non-aviation*.

Zarządcy portów lotniczych, podejmując decyzję o zaangażowaniu inwestora, analizują i decydują, jaka forma udziału strony prywatnej jest najbardziej optymalna z punktu widzenia danego lotniska. Ta optymalna forma zaangażowania inwestora prywatnego zależna jest od wielu czynników, spośród których należy wymienić:

- rodzaj i zakres planowanych inwestycji – dla jednego typu inwestycji, jak np. budowa parkingu dla samochodów, wystarczające może okazać się powołanie do życia spółki specjalnego przeznaczenia wraz z podmiotem prywatnym (Special Purpose Vehicle). Dla projektów o większym zakresie, jak np. budowa nowego portu lotniczego czy rozbudowa istniejącego, konieczne może być większe zaangażowanie inwestora, w tym jego udział w strukturze właścicielskiej spółki zarządzającej lotniskiem,
- obecna struktura właścicielska może być zarówno czynnikiem sprzyjającym zaangażowaniu inwestora, jak i ograniczać wachlarz dostępnych w tym zakresie rozwiązań,
- strategia, cele i możliwości rozwoju portu wpływają na potencjalną odpowiedź rynku na ofertę współpracy przedstawioną przez dotychczasowego zarządzającego.

### **3. Czynniki determinujące formę zaangażowania inwestora prywatnego**

Zanim szczegółowej analizie zostaną poddane dwie spośród możliwych form uczestnictwa inwestora prywatnego w realizacji celów inwestycyjnych portu lotniczego, konieczna jest refleksja nad ogólnymi czynnikami determinującymi formę zaangażowania inwestora prywatnego. Dwoma podstawowymi argumentami prze-

mawiającymi za współpracą z podmiotem prywatnym jest pozyskanie kapitału koniecznego do realizacji planów rozwojowych portu lotniczego oraz pozyskanie *know-how*. Niezwykle istotny, z punktu widzenia decyzji o ewentualnej współpracy ze stroną prywatną, jest stopień kontroli pozostającej w rękach strony publicznej w przypadku różnych form współpracy.

Porównując kontrakt menedżerski i prywatyzację, należy zauważyć, że pierwszy wariant, w związku z samą naturą tego rozwiązania, zapewnia wysoki poziom kontroli pozostającej po stronie dotychczasowego właściciela. Nie przynosząc dodatkowego kapitału na realizację inwestycji, kontrakt menedżerski zapewnia wysoki poziom pozyskiwanego *know-how*. Prywatyzacja natomiast jest formą udziału inwestora istotnie ograniczającą poziom kontroli strony publicznej nad portem lotniczym, ale jednocześnie oferującą możliwość pozyskania znacznego kapitału. Niezwykle istotne w tym względzie jest dokonanie rozgraniczenia pomiędzy dwoma typami podmiotów prywatnych uczestniczących w procesie prywatyzacji: inwestorami branżowymi i inwestorami finansowymi. Ta pierwsza grupa zapewnia pozyskanie przez port lotniczy znaczącego potencjału *know-how*, podczas gdy podstawową korzyścią wynikającą z zaangażowania inwestora finansowego w przedsięwzięcie jest zdobycie środków na realizację inwestycji, kosztem konieczności podzielenia się własnością i wpływem na spółkę z inwestorem.

### 3.1. Prywatyzacja

Prywatyzacja portów lotniczych może przebiegać zgodnie z dwoma podstawowymi modelami:

- 1) upublicznienie akcji spółki lotniskowej i notowanie ich na giełdzie papierów wartościowych;
- 2) sprzedaż udziałów w spółce lotniskowej inwestorowi strategicznemu.

Pierwsza z tych form zakłada częściowe lub całkowite wyzbycie się przez stronę publiczną dotychczasowej własności aktywów lotniskowych. Z drugiej strony, kontrola nad infrastrukturą i co za tym idzie ryzyko ekonomiczne związane z funkcjonowaniem lotniska przechodzi w części na nowych akcjonariuszy. Eliminuje lub istotnie zmniejsza to również konieczność zaangażowania podmiotów publicznych (budżetu centralnego lub samorządu lokalnego) w finansowanie rozwoju infrastruktury oraz działalności operacyjnej lotniska. Zyski z samej transakcji prywatyzacyjnej mogą służyć dwóm celom. Po pierwsze, i jest to rozwiązanie korzystne z punktu widzenia rozwoju infrastruktury lotniskowej, mogą zostać przeznaczone na finansowanie jej rozbudowy<sup>4</sup>. Przykładem takiego wykorzystania przychodów

<sup>4</sup> E. Marciszewska, D. Kaliński, Transport lotniczy, w: Uwarunkowania rozwoju systemu transportowego Polski, red. B. Liberadzki, L. Mindur, ITE-PIB, Warszawa 2006, s. 353.

prywatyzacyjnych jest lotnisko w Wiedniu. W 1992 roku, w ramach pierwszej oferty publicznej, nabywców znalazło 27% akcji spółki operatorskiej tego lotniska. Przychody ze sprzedaży akcji pozwoliły na znaczący rozwój infrastruktury głównego lotniska w Austrii. O powodzeniu tej publicznej oferty świadczy m.in. fakt, że w latach 1995 i 2001 kolejne pakiety akcji portu lotniczego Wiedeń trafiły na giełdę. Drugim możliwym sposobem zagospodarowania przychodów z prywatyzacji jest przekazanie ich bezpośrednio do budżetu państwa, jak stało się to przy okazji sprzedaży 100% akcji British Airports Authority (BAA)<sup>5</sup> w 1987 roku.

Kolejnym wartym podkreślenia aspektem jest fakt, że nawet jeśli zostaje upubliczniona większość akcji spółki lotniskowej, nadal istnieje możliwość zachowania pewnego stopnia kontroli ze strony publicznej nad prywatyzowanym przedsiębiorstwem. Może to odbywać się na przykład poprzez nałożenie limitów dotyczących maksymalnej liczby akcji do objęcia przez pojedynczego inwestora lub poprzez zachowanie przez stronę publiczną tzw. złotej akcji, dającej jej posiadaczowi wpływ na kluczowe decyzje dotyczące spółki. W przypadku prywatyzacji BAA w 1987 roku rząd brytyjski zachował złotą akcję, a limit akcji do objęcia przez pojedynczego inwestora ustalono na poziomie 15%. W 2003 roku Europejski Trybunał Sprawiedliwości nakazał rządowi brytyjskiemu pozbycie się przywilejów związanych z instytucją złotej akcji, jako sprzecznych z europejską swobodą przepływu kapitału.

Co do zasady rynki kapitałowe dobrze przyjmują emisję akcji spółek zarządzających portami lotniczymi. Wiele zależy od bieżącej koniunktury na tych rynkach, jednak ogólne argumenty przemawiające za inwestycją w branżę lotniskową (wysokie bariery wejścia, ograniczona konkurencja, silny potencjał rozwoju transportu lotniczego i inne) stanowią istotną zachętę do nabywania akcji podmiotów funkcjonujących na tym rynku przez uczestników rynku kapitałowego.

Drugą możliwą formą prywatyzacji jest sprzedaż udziałów w spółce lotniskowej inwestorowi strategicznemu. Pierwszą tego typu transakcją w Europie była sprzedaż 76% udziałów portu lotniczego Liverpool spółce British Aerospace w 1990 roku. W tym kontekście należy zwrócić uwagę na wyszczególnienie dwóch typów inwestorów zaangażowanych w prywatyzację portów lotniczych. Po pierwsze są to inwestorzy finansowi, którzy nabywają akcje spółek lotniskowych na rynkach kapitałowych. Z punktu widzenia lotniska transakcja ta zapewnia przede wszystkim napływ kapitału koniecznego do finansowania planów rozwojowych. Natomiast bezpośrednia sprzedaż udziałów przedsiębiorstwa przewiduje najczęściej zaangażowanie jako partnera prywatnego doświadczonego inwestora

<sup>5</sup> BAA zarządza obecnie m.in. sześcioma lotniskami na Wyspach Brytyjskich: London Heathrow, London Stansted, Aberdeen, Edinburgh, Glasgow International, Southampton oraz lotniskiem w Neapolu.



branżowego. Inwestora, który zapewnia nie tylko dopływ kapitału do spółki, ale także wiedzę i doświadczenie w zakresie zarządzania infrastrukturą lotniskową. Nabycie udziałów firm lotniskowych wiąże się z zaangażowaniem istotnych zasobów kapitałowych, a równocześnie występuje stałe ryzyko wielkości popytu na usługi świadczone przez lotniska. W związku z tym często spotykaną sytuacją jest organizowanie się podmiotów prywatnych w konsorcja inwestycyjne, których członkami są najczęściej zarówno podmioty specjalizujące się w zarządzaniu portami lotniczymi, jak i banki czy towarzystwa inwestycyjne finansujące transakcje.

Zaznaczyć jednak należy, że w związku z faktem, iż rolę inwestorów branżowych, lub członków konsorcjów inwestycyjnych odgrywać mogą również podmioty publiczne (np. niesprywatyzowane spółki lotniskowe z innych krajów), to pewnemu zatarciu ulega w takich przypadkach definicja inwestora prywatnego na lotnisku czy samego lotniska prywatnego. Przykładem mogą tu być inwestycje realizowane przez Grupę Schiphol<sup>6</sup> w lotniska Brisbane czy czwarty terminal na lotnisku w Nowym Jorku.

W rzeczywistości rynkowej możliwe jest połączenie obu wyżej opisanych form prywatyzacji. Za przykład może posłużyć historia zaangażowania inwestorów prywatnych w rozwój lotniska w Pekinie, trzeciego pod względem liczby obsłużonych pasażerów lotniska na świecie w 2009 roku<sup>7</sup>. Pierwszym krokiem umożliwiającym zaangażowanie kapitału prywatnego w rozwój tego portu lotniczego była sprzedaż 10% udziałów spółce Aéroports de Paris, a następnie dalszych 8% udziałów funduszowi kapitałowemu ABN Amro Venture. Kolejnym etapem była emisja w styczniu 2000 roku akcji przedsiębiorstwa na giełdzie w Hongkongu. Aktualnie 65% akcji spółki kontrolowane jest przez Skarb Państwa, a dalsze 35% akcji jest w rękach inwestorów zagranicznych<sup>8</sup>.

Obecnie w regionie Europy Środkowo-Wschodniej przeważa publiczna własność aktywów lotniskowych. Z jednej strony, taka struktura właścicielska dowodzi dość powściągliwego podejścia obecnych właścicieli portów lotniczych do angażowania inwestorów prywatnych. Z drugiej strony, stanowi ona istotny potencjał dla przyszłych działań prywatyzacyjnych. W Polsce rozważana jest koncepcja prywatyzacji Przedsiębiorstwa Państwowego Porty Lotnicze. Pojawiają się również propozycje komunalizacji udziałów PPL w lotniskach regionalnych. Takie udziały zostałyby przekazane innym dotychczasowym udziałowcom tych lotnisk, tj. samorządom wojewódzkim i gminnym. Tabela 1 przedstawia aktualny poziom zaangażowania kapitałowego PPL w spółkach zarządzających lotniskami regionalnymi.

<sup>6</sup> Obecni udziałowcami Grupy Schiphol są niderlandzki Skarb Państwa oraz miasta Amsterdam i Rotterdam.

<sup>7</sup> Źródło: Airports Council International (ACI).

<sup>8</sup> Źródło: Beijing Capital International Airport Company Limited, Annual Report 2008.

**Tabela 1. Udziały PPL w spółkach zarządzających polskimi lotniskami regionalnymi**

Spółka prawa handlowego zarządzająca lotniskiem	Udziały PPL (w %)
1. Port Lotniczy Kraków – Balice Sp. z o.o.	76,19
2. Górnośląskie Towarzystwo Lotnicze S.A.	17,90
3. Port Lotniczy Gdańsk Sp. z o.o.	36,59
4. Port Lotniczy Wrocław S.A.	25,01
5. Port Lotniczy Poznań – Ławica Sp. z o.o.	51,02
6. Port Lotniczy Szczecin – Goleniów Sp. z o.o.	54,50
7. Port Lotniczy Bydgoszcz S.A.	8,06
8. Port Lotniczy Mazury Sp. z o.o.	12,67
9. Port Lotniczy Modlin Sp. z o.o.	26,17
10. Port Lotniczy Rzeszów – Jasionka Sp. z o.o.	12,32

Źródło: Przedsiębiorstwo Państwowe „Porty Lotnicze”, Raport roczny 2008, s. 43.

Komunalizacja udziałów PPL w lotniskach regionalnych oznaczałaby z jednej strony, że decydujący głos na tych lotniskach uzyskaliby przedstawiciele władz regionalnych, znający bardzo dobrze potrzeby portu lotniczego i rozumiejący znaczenie jego rozwoju dla gospodarki i turystyki regionu. Z drugiej jednak strony powstaje pytanie, czy podmioty te byłyby w stanie zapewnić odpowiedni kapitał i potencjał *know-how* dla rozwoju lotnisk. Potencjalnie ruch taki mógłby być pierwszym krokiem do odważniejszego zaangażowania podmiotów prywatnych w rozwój polskich lotnisk. Decyzje w takim zakresie podejmowałyby władze samorządowe świadome swoich ograniczeń zarówno w zakresie kapitału koniecznego do rozwoju lotniska, jak i doświadczenia w zarządzaniu infrastrukturą lotniskową. Wydaje się równocześnie, że z punktu widzenia PPL optymalna może okazać się konsolidacja struktury właścicielskiej i koncentracja na rozwoju podmiotów kluczowych z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę obecną strukturę własnościową polskiej infrastruktury lotniskowej, przeprowadzenie skutecznych działań prywatyzacyjnych w odniesieniu do polskich lotnisk regionalnych będzie wymagać pogodzenia interesów trzech stron: PPL, władz regionalnych i samego inwestora, a także przezwyciężenia przeszkód o charakterze politycznym, które w dość istotny sposób wpływają na tempo i sposób realizacji procesów prywatyzacji portów lotniczych w całym regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Ten drugi czynnik doprowadził m.in. do braku realizacji procesu prywatyzacji lotniska w Pradze<sup>9</sup>. Poza przykładami negatywnymi, jakim jest brak prywatyzacji głównego

<sup>9</sup> W marcu 2010 roku czeska Izba Poselska, odrzucając weto prezydenta Vaclava Klause do ustawy chroniącej własność państwową praskiego lotniska, utrzymała zakaz sprzedaży tego lotniska.

lotniska w Republice Czeskiej czy niepowodzenia słowackie<sup>10</sup>, warto przytoczyć przykład skutecznej prywatyzacji w regionie, a mianowicie sprzedaż portu lotniczego w Budapeszcie. W 2005 roku najkorzystniejszą ofertę na zakup 75% akcji spółki zarządzającej lotniskiem w Budapeszcie złożyła w ramach realizowanego przetargu publicznego spółka Ferrovial (obecny właściciel m.in. British Airports Authority). W 2007 roku ten pakiet akcji odkupiło od spółki Ferrovial konsorcjum kierowane przez niemiecki Hochtief AirPort (posiadający obecnie pakiety akcji m.in. w spółkach zarządzających lotniskami w Hamburgu, Dusseldorfie, Sydney).

Analiza prywatyzacji portu lotniczego w Budapeszcie, która przyniosła lotnisku wymierne korzyści zarówno w postaci istotnych inwestycji infrastrukturalnych, jak i wiedzy doświadczonego inwestora strategicznego, pozwala wyciągnąć kilka istotnych wniosków:

- konieczność przewyciężenia przeszkód politycznych jest jednym z kluczowych elementów, który należy uwzględnić przy planowaniu prywatyzacji aktywów lotniskowych w regionie,
- w pierwszej kolejności na zainteresowanie inwestorów kapitałowych oraz branżowych liczyć mogą większe lotniska w regionie. Nie jest to regułą, o czym może świadczyć zaangażowanie kapitałowe inwestora prywatnego w spółkę zarządzającą portem lotniczym w Bydgoszczy. Takie lotniska, jak Warszawa, Praga czy Bratysława, w przypadku podjęcia decyzji o ich prywatyzacji, nie powinny mieć problemu ze znalezieniem zainteresowanych inwestorów,
- kluczem do sukcesu dużych prywatyzacji jest coraz częściej szerokie konsorcjum finansujące akwizycję. Jeśli porównać obie wyżej opisane transakcje zakupu akcji lotniska w Budapeszcie to wyraźnie widać poszerzenie bazy finansujących je instytucji. Transakcję prowadzoną przez Hochtief AirPort w 2007 roku finansowało łącznie siedemnaście banków. Tendencja taka, zmierzająca do podziału ryzyka pomiędzy różne podmioty, jest coraz powszechniejszym zjawiskiem, a źródeł takiego stanu rzeczy należy upatrywać w trudnej sytuacji na rynku finansowym. W tym kontekście zaznaczyć również należy, że w związku z wyższym kosztem kapitału dłużnego w strukturze finansowania inwestycji coraz większy udział ma kapitał własny inwestorów,
- zmiana inwestora prywatnego zaangażowanego w rozwój portu lotniczego nie musi oznaczać zagrożenia dla realizacji planów rozwojowych lotniska.

<sup>10</sup> Rząd słowacki planował sprzedaż inwestorowi prywatnemu 66% akcji dwóch największych słowackich lotnisk – w Bratysławie i w Koszycach, co jednak nie zakończyło się sukcesem.

W przypadku portu lotniczego w Budapeszcie, nowy inwestor zobowiązał się do pełnej realizacji planów inwestycyjnych zawartych w pierwotnej umowie prywatyzacyjnej, zawartej w 2005 roku.

### 3.2. Kontrakt menedżerski

Kontrakt menedżerski uznawany jest za najmniej „inwazyjną” formę udziału podmiotu prywatnego w rozwoju portu lotniczego. W efekcie zawarcia umowy na zarządzanie infrastrukturą lotniskową, odpowiedzialność za bieżącą działalność operacyjną lotniska bierze na siebie wyspecjalizowany podmiot prywatny. Podstawową przesłanką dla zastosowania tego mechanizmu jest więc potrzeba pozyskania wiedzy i doświadczenia w zakresie zarządzania infrastrukturą lotniskową, a nie kapitału do realizacji inwestycji. Ten najmniej inwazyjny charakter takiego rozwiązania wynika z faktu, że własność aktywów lotniskowych pozostaje w tym przypadku w rękach dotychczasowego właściciela. Z tego właśnie powodu rozwiązanie takie może być łatwiejsze do zaakceptowania w sytuacji lotnisk będących własnością jednostek publicznych, które z różnych względów pragną zachować maksymalną kontrolę nad składnikami majątkowymi portu lotniczego, a jednocześnie poszukują partnerów z odpowiednim poziomem wiedzy eksperckiej. Z kolei dla podmiotów prywatnych taka forma współpracy ze stroną publiczną może być atrakcyjna w przypadku krajów o większym (często subiektywnie postrzeganym) poziomie ryzyka biznesowego. W takiej sytuacji inwestor prywatny może bowiem uznać nabycie udziałów w prywatyzowanym przedsiębiorstwie za przedsięwzięcie obarczone zbyt dużym ryzykiem. W tym upatrywać należy m.in. powodu, dla którego ta forma współpracy strony publicznej i prywatnej jest szczególnie często wykorzystywana w odniesieniu do lotnisk na kontynencie afrykańskim i południowoamerykańskim, czyli na rynkach postrzeganych przez inwestorów prywatnych jako rynki mniej stabilne. Nie oznacza to jednak, że kontrakt menedżerski nie jest stosowany na dojrzałych rynkach lotniczych świata. Jednym z pierwszych lotnisk europejskich zarządzanych przez podmiot prywatny na podstawie umowy na zarządzanie był port lotniczy w Brukseli. Firma Brussels Airport Terminal Company objęła w 1987 roku w zarządzanie terminal na brukselskim lotnisku. W tym przypadku kontrakt menedżerski był pierwszym krokiem do dużo bardziej intensywnej współpracy strony publicznej i prywatnej, łącznie ze wspólnym zaangażowaniem kapitałowym w spółce lotniskowej, które nastąpiło w 1998 roku.

Jak wspomniano, często kontrakt menedżerski zawierany jest na zarządzanie lotniskami zlokalizowanymi na rozwijających się dopiero rynkach lotniczych. Europejscy potentaci branży lotniskowej dysponują w efekcie portfelami spółek lotniskowych w różnych częściach świata, z którymi są związani za

pośrednictwem kontraktów na zarządzanie. Dla przykładu spółka Aéroports de Paris posiada w swoim portfelu umowy na zarządzanie lotniskami w Kamerunie i na Madagaskarze, a hiszpańska AENA<sup>11</sup> zarządza lotniskami w Kolumbii i na Kubie.

Kontrakt menedżerski może dotyczyć lotniska jako całości, ale także poszczególnych elementów jego infrastruktury czy pojedynczych linii biznesowych. Dla przykładu BAA na podstawie kontraktów menedżerskich zarządza przestrzenią komercyjną przeznaczoną na prowadzenia działalności handlowej w terminalach na lotniskach w Pittsburghu i Bostonie.

#### 4. Podsumowanie

Współpraca strony publicznej i prywatnej może przebiegać według różnych metod, zakładając zróżnicowany poziom relacji pomiędzy, z jednej strony, kontrolą pozostającą w rękach dotychczasowych właścicieli infrastruktury lotniskowej, a z drugiej wartością kapitału pozyskanego na finansowanie jej rozwoju. Przy rozważaniu optymalnej formy współpracy z podmiotem prywatnym istotny jest potencjał wiedzy i doświadczenia, jaki pozyskać może spółka zarządzająca portem lotniczym. Dalszej analizie należałoby poddać potencjał zaangażowania inwestorów prywatnych w rozwój polskich portów lotniczych. Dotychczasowe doświadczenia w tym zakresie mają ograniczony charakter, szczególnie jeśli chodzi o udział inwestorów prywatnych w strukturze właścicielskiej spółek zarządzających lotniskami. Polska wydaje się być atrakcyjnym miejscem do realizacji inwestycji prywatnych w infrastrukturze lotniskowej, ze względu na prognozy znaczącego wzrostu ruchu lotniczego na polskich lotniskach i związaną z tym konieczność realizacji wielu inwestycji zwiększających przepustowość lotnisk. Do tej pory inwestycje te były realizowane w większości ze środków własnych spółek oraz dostępnych funduszy strukturalnych i finansowania dłużnego. Należy jednak spodziewać się, że w przypadku jasnego określenia strategii przez dotychczasowych udziałowców polskich portów lotniczych, w tym w szczególności PPL, coraz częściej dochodzić będzie w polskich warunkach do angażowania inwestorów prywatnych w rozwój infrastruktury lotniskowej.

#### 5. Bibliografia

1. Borek M., Nadchodzi czas portów lotniczych, „Polska Gazeta Transportowa”, 2007, Nr 12.

<sup>11</sup> Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea.

2. Marciszewska E., Zasady i źródła finansowania infrastruktury transportu lotniczego, w: *Finansowanie Rozwoju Transportu Europejskiego*, red. E. Załoga, *Zeszyty Naukowe* Nr 535.
3. Marciszewska E., Kaliński D., Transport lotniczy, w: *Uwarunkowania rozwoju systemu transportowego Polski*, red. B. Liberadzki, L. Mindur, ITE-PIB, Warszawa 2006.
4. Müller J., Ayala C. N., The economic regulation of airports in a liberalized environment, w: *Liberalizacja i deregulacja transportu*, red. B. Liberadzki, Instytut Logistyki i Magazynowania, Warszawa–Poznań 2007.
5. Tłoczyński D., Wpływ polityki otwartego nieba na funkcjonowanie regionalnych portów lotniczych w Polsce, w: *Liberalizacja i deregulacja transportu*, red. B. Liberadzki, Instytut Logistyki i Magazynowania, Warszawa–Poznań 2007.

Elżbieta Gołąbeska  
Wydział Budownictwa i Inżynierii Środowiska  
Politechnika Białostocka

## **Wpływ recesji gospodarki światowej na polski rynek nieruchomości**

### **1. Wprowadzenie**

Nieruchomości stanowią niezbędny element ludzkiej egzystencji. Należą one do niewielu dóbr, które są w stanie zaspokajać wiele rodzajów potrzeb. Można w nich nie tylko mieszkać, ale też pracować, traktować je jako towar lub zabezpieczenie kredytów.

Niezależnie jednak od funkcji jaką spełniają, nieruchomości są dobrem stosunkowo droгим. Z tego powodu konieczne jest zbudowanie i wykorzystywanie systemu aktywnego finansowania inwestycji nieruchomościowych, gdyż są to inwestycje o ogromnych kosztach i rzadko inwestorzy są w stanie sfinansować je bez sięgania po środki z zewnątrz. Stwierdzenie to dotyczy inwestycji w nieruchomości, zarówno o charakterze mieszkalnym (budownictwo mieszkaniowe), jak i gospodarczym (obiekty handlowo-usługowe, biurowe i przemysłowe oraz inwestycje infrastrukturalne).

Rozwój rynku nieruchomości w Polsce jest bardzo ważnym celem społecznym i gospodarczym. Nie można jednak zapominać, że rozwój ten zależy od wielu czynników składających się na rozumiany ogólnie rozwój gospodarczy kraju. Wszelkiego rodzaju załamania gospodarki, nie tylko polskiej, ale także światowej, prędzej czy później znajdują swoje odzwierciedlenie na rynku nieruchomości.

Celem niniejszego artykułu jest potwierdzenie tezy, że światowy kryzys gospodarczy odbił się również na polskim rynku nieruchomości.

### **2. Światowy kryzys na rynku finansowania nieruchomości**

W literaturze można znaleźć wiele definicji kryzysu. Jedna z nich głosi, że kryzys jest to przejściowy stan nierównowagi wewnętrznej, wywołany przez krytyczne wydarzenie bądź wydarzenia i wymagający istotnych zmian oraz rozstrzygnięć<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> W. Badura-Madej (red.), Wybrane zagadnienia interwencji kryzysowej, Wyd. INTERART, Warszawa 1996.

Spółeczeństwo już od początku swojego istnienia miało do czynienia z różnego rodzaju sytuacjami kryzysowymi, które zazwyczaj były wywoływane zdarzeniami losowymi. Kryzys można zazwyczaj przewidzieć bezpośrednio przed jego wystąpieniem, co często uniemożliwia jego całkowite uniknięcie. Trudno bowiem przewidzieć wszystkie zmiany, które poprzedzają kryzys. Można wprawdzie ograniczyć sytuacje wywołujące go oraz minimalizować jego skutki, jednak nie da się tych skutków wyeliminować do końca.

Kryzys gospodarczy jest zjawiskiem powodowanym np. przez źle prowadzoną politykę finansową lub gospodarczą, bądź też przez niewydolność systemu finansowego. Skutki kryzysu gospodarczego przejawiają się poprzez bankructwa instytucji finansowych, w tym banków. Dochodzi do upadłości wielu przedsiębiorstw i firm, wynikiem czego są masowe zwolnienia z pracy oraz redukcja etatów. Samo zjawisko kryzysu nie pojawia się nagle, zazwyczaj najpierw występuje wiele sygnałów, które zapowiadają jego nadejście. Można zaobserwować np. spadki indeksów giełdowych lub tzw. krach giełdowy, który przeradza się w długotrwałą bessę. Do sygnałów zapowiadających kryzys należą również<sup>2</sup>:

- galopująca inflacja, która może przerodzić się w hiperinflację,
- spadek produkcji,
- spadek płac,
- spadek zatrudnienia,
- wzrost bezrobocia,
- spadek dochodów,
- spadek konsumpcji,
- spadek PKB,
- wzrost deficytu budżetowego,
- trend spadkowy w podatkowych dochodach budżetowych państwa,
- spadek dynamiki (zwolnienie) tempa wzrostu gospodarczego,
- spadek dynamiki wzrostu produkcji przemysłowej,
- obniżenie tempa eksportu,
- zmniejszenie nakładów inwestycyjnych przedsiębiorstw.

W historii światowej gospodarki zjawisko kryzysu występowało już kilkakrotnie. Jednym z największych kryzysów gospodarczych XX wieku był kryzys wyznaczany przez historyków na lata 1929–1933, określany mianem Wielkiego Kryzysu. Obejmował on niemal wszystkie państwa (oprócz dawnego ZSRR). Wielki kryzys dotknął praktycznie wszystkie dziedziny gospodarki. Zapoczątkowany został w Stanach Zjednoczonych po tzw. czarnym czwartku, czyli krachu na giełdzie nowojorskiej 24 października 1929 roku. Zaobserwowany wówczas gwałtowny

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



spadek wszystkich akcji spowodował wiele bankructw oraz zadłużeń, które później rozprzestrzeniły się prawie na wszystkie kraje. Skutkiem tego w wielu państwach wzrósł współczynnik bezrobocia, jak również nastąpił spadek produkcji w wielu dziedzinach gospodarki. Niestety każde zjawisko kryzysu niesie za sobą skutki długofalowe.

Obecny kryzys finansowy, którego początek datuje się na 2007 rok, wystąpił również w Stanach Zjednoczonych. Zjawisko światowego kryzysu finansowego zapoczątkowała zapaść pożyczek i kredytów hipotecznych w USA. Kryzys został wywołany udzielaniem przez banki amerykańskie pożyczek podwyższonego ryzyka spłaty osobom o niskiej zdolności kredytowej.

Rynek nieruchomości w Stanach Zjednoczonych był przykładem rynku dynamicznie rozwijającego się. We wszelkiego rodzaju badaniach polskiego rynku nieruchomości często porównywano dynamikę jego rozwoju do rynku amerykańskiego. Jak już wspomniano na wstępie, o dynamice rozwoju rynku nieruchomości w dużym stopniu decyduje kondycja rynku kredytowego, która jest uwarunkowana ogólną sytuacją gospodarczą. Jak się okazało kondycja ta w Stanach Zjednoczonych nie była najlepsza. Kryzys finansowy nie pojawił się tam nagle. Przyczyny jego zaobserwowano znacznie wcześniej. Na początku 2001 roku FED (*Federal Reserve*)<sup>3</sup> postanowił obniżyć stopy procentowe. Po 11 września odnotowano bardzo niskie stopy, które osiągnęły poziom 2%. W sytuacji gdy inflacja jest wyższa niż oficjalne stopy procentowe, nieruchomości stają się najlepszą lokatą kapitału. Wzrost liczby klientów, którzy lokowali swe oszczędności w nieruchomościach, spowodował, że ich ceny zaczęły stopniowo wzrastać. Nie bez wpływu na wzrost cen nieruchomości pozostawała również niska stopa procentowa, która motywowała ludność do zaciągania kredytów hipotecznych. Taki mechanizm zachęcał do zarabiania na nieruchomościach. Zwrot z inwestycji nieruchomościowych wynosił od kilkunastu do kilkudziesięciu procent.

Kolejnym krokiem, który zbliżył Stany Zjednoczone do kryzysu, było w 2003 roku ponowne obniżenie przez bank centralny stóp procentowych do poziomu 1%. Zaobserwowano wówczas załamanie się popytu na kredyty mieszkaniowe o stałym oprocentowaniu, gwarantowanym przez FHA (*Federal Housing Administration*)<sup>4</sup>, na korzyść tzw. segmentu *subprime*, tworzonego przez prywatnych inwestorów.

<sup>3</sup> FED, pełni funkcję banku centralnego w USA i jest odpowiedzialny za system zarządzania drukiem oraz dystrybucją dolara amerykańskiego.

<sup>4</sup> FHA jest to organizacja pomagająca osobom, które po raz pierwszy kupują nieruchomość i nie zaoszczędziły jeszcze większej sumy pieniędzy. Została ona założona w 1934 roku; jej działalność polega na ubezpieczeniu pożyczek hipotecznych w celu zwiększenia substancji mieszkaniowej kraju, nie ma natomiast możliwości udzielania pożyczek. Klient, zwracając się o kredyt do banku, posiadając takie ubezpieczenie, nie musi się obawiać, że bank odmówi udzielenia kredytu, ponieważ w razie niespłacalności przez klienta FHA przejmuje jego odpowiedzialność.

Rok 2003 był zatem okresem dużych zysków prywatnych inwestorów, udzielających kredyty o stałej i zmiennej stopie procentowej w segmencie *subprime*. Przez kolejne lata tymczasowy stan rynku, w którym ceny nieruchomości rażąco przekraczały ich wartość, rósł. Początki widocznego kryzysu rynku nieruchomości zaczęły się ujawniać już w 2006 roku. Od jesieni tego roku nastąpił drastyczny spadek cen na rynku MBS (*mortgage-backed securities*)<sup>5</sup>.

W 2006 roku odnotowano także pierwsze braki spłaty kredytu w segmencie *subprime*. Problem pogłębił się na początku 2007 roku, kiedy nastąpił wyraźny wzrost niewypłacalności wśród kredytobiorców, co w konsekwencji prowadziło do poważnych strat wśród banków inwestycyjnych oraz wśród inwestorów. W 2007 roku wzrosła liczba windykacji, spowodowana brakiem spłat rat kredytowych, oraz nastąpiła nadwyżka podaży na rynku nieruchomości, co wpłynęło na spadek cen nieruchomości.

W połowie 2007 roku obligacje MBS sektora *subprime* okazały się bez pokrycia. Te papiery miały ogromny wpływ na kryzys, ponieważ pożyczkobiorcy wskutek podwyższenia stóp procentowych przez FDE (*Finance Director Europe*) nie byli w stanie spłacać zaciągniętych kredytów. We wrześniu 2008 roku FDE przejęło dwie firmy (Fannie Mae oraz Freddie Mac – prywatne spółki udzielające kredytów i gwarancji kredytowych), z ogromnym zadłużeniem sięgającym kilku miliardów dolarów, obawiając się, że upadek tych firm wywołałby kryzys finansowy na całym świecie. Dla ratowania wspomnianych gigantów rynku kredytów hipotecznych FDE stworzył plan ratowania, zwany Planem Paulsona<sup>6</sup>, na który to plan rząd USA przewidział 700 mld USD (w trzech transzach). Takiej interwencji Państwa w gospodarkę USA nie było od czasu Wielkiego Kryzysu. Koszty wspomnianego planu ponieśli podatnicy USA (350 mld USD w grudniu 2008 roku rozdysponowano z przewidzianego pakietu).

### 3. Rozmiary popytu na rynku kredytu hipotecznego w dobie kryzysu

Podczas światowego kryzysu, który zapoczątkowała rozluźniona polityka finansowa Stanów Zjednoczonych, w sferze finansowania nieruchomości nastąpiło wiele zmian polegających głównie na ograniczeniach. W świetle kryzysu inaczej postrzega

<sup>5</sup> MBS są to papiery wartościowe, których zabezpieczenie stanowią wierzytelności hipoteczne. MBS polega na zmianie przyszłej spłaty za dom przez kupującego na papiery wartościowe, które trafiają na rynek finansowy w postaci uregulowanych i zabezpieczonych transzy za pomocą instytucji emitujących ten rodzaj obligacji.

<sup>6</sup> Plan Paulsona (sekretarz skarbu w gabinecie G. W. Busha). Program ten zakładał ratunek dla amerykańskiego sektora finansowego. Celem planu był wykup z rynku złych „toksycznych” długów, tj. tych udzielonych przez banki w sektorze *subprime* klientom, którzy nie mają możliwości spłaty zobowiązań.

się pewne zagadnienia, zwłaszcza kwestie ryzyka. Przekształcenia, jakie można zaobserwować, należy rozpatrywać na dwóch płaszczyznach: z perspektywy kredytodawcy, jak również z punktu widzenia kredytobiorcy.

Kredytodawcy w Europie po doświadczeniach banków zza oceanu zaostrzyli swoją politykę kredytową, a próbując się ustrzec przed kryzysem, wyraźnie usztywnili swoją politykę. Zmiany spowodowały, że coraz trudniejsze dla potencjalnego kredytobiorcy stało się uzyskanie kredytu, a jeśli już go uzyskali to na gorszych warunkach. Kredytodawcy zaostrzyli kryteria przyznawania kredytów przez podniesienie tzw. zdolności kredytowej (zdolność kredytobiorcy do spłacenia kredytu wraz z odsetkami w ustalonym w umowie kredytowej terminie). Bardziej skrupulatnie zaczęto weryfikować dochody i zobowiązania klienta, poddawano bardziej szczegółowej analizie dochód na członka rodziny. Banki, chcąc mieć pewność, że kredyt będzie spłacony nawet w trudniejszej sytuacji klienta, stale zwiększają listę wymagań. Kredytodawcy, po załamaniu się rynku w Stanach Zjednoczonych, decydują się na bardziej radykalne ograniczenia dotyczące wysokości udzielanych kredytów. W fazie „euforii kredytowej” udzielano kredytów nawet do 110% wartości nieruchomości. Obecnie wymagany jest wkład własny w wysokości od 10% do nawet 35%. Ograniczenia takie zamykają drogę do nabycia nieruchomości przede wszystkim młodym ludziom, który dopiero zaczynają kariery zawodowe i nie zaoszczędzili jeszcze na tzw. wkład własny.

Z perspektywy kredytobiorcy można zaobserwować zmniejszenie popytu na kredyty hipoteczne. Z jednej strony podyktowane jest to wspomnianymi ograniczeniami, jakie banki wprowadziły w dobie kryzysu. Młodzi ludzie, nie mając jeszcze własnych oszczędności, a jednocześnie nie chcąc pożegnać się z marzeniem o własnym „M”, zmuszeni są szukać wsparcia finansowego u rodziców bądź zaciągnięcia przez nich pożyczki w celu wpłaty wkładu własnego. Kredytobiorcy z rezerwą podchodzą do zaciągania zobowiązań, obawiając się niewypłacalności kredytobiorcy spowodowanej chociażby możliwością utraty pracy. Ogólny kryzys gospodarczy sprzyja przecież wzrostowi bezrobocia, z czym kredytodawcy muszą się liczyć.

Z drugiej strony okres kryzysu jest dobrym momentem na zakup nieruchomości, bo znacznie spadają ich ceny. Pośrednicy zachęcają potencjalnych klientów do kupna nieruchomości w okresie kryzysu, motywując tym, że na rynku jest ich dużo i są tańsze (nawet o 30%). Deweloperzy, chcąc sprzedać już istniejące nieruchomości, skłonni są dawać upusty. Ze strony prywatnych sprzedawców również można zaobserwować większą elastyczność przy negocjowaniu cen. Są oni świadomi, że na rynku, przez wspomniane powyżej ograniczenia w udzielaniu kredytów, jest mniej kupujących.

## 4. Reakcje na rynku kredytów hipotecznych w Polsce

Rynki nieruchomości miały zawsze narodowy charakter i mimo że sytuacja ta zmienia się za sprawą globalizacji, w tym głównie systemu finansowego, wpływ czynników lokalnych w dalszym ciągu pozostaje duży. Dotyczy to w znacznym stopniu polskiego rynku nieruchomości. W konsekwencji oddziaływanie skutków załamania na rynku amerykańskim zachodzi głównie w sferze świadomości, a nie realnych procesów<sup>7</sup>.

W ostatnich latach polski rynek nieruchomości znajdował się w fazie dynamicznego rozwoju, do czego uczestnicy rynku zdążyli się przyzwyczaić. Popyt na mieszkania, domy, działki budowlane rósł w szybkim tempie. Taki popyt na rynku nieruchomości byłby niemożliwy bez rozwoju bankowości hipotecznej.

Jeszcze w styczniu 2000 roku wartość udzielonych kredytów wynosiła zaledwie 6 mld zł. Przez kolejne 4 lata wzrosła do 30 mld zł. To wtedy bankowość hipoteczna zaczęła się rozwijać. Według NBP, wartość udzielonych kredytów od stycznia 2004 roku do października 2008 roku wzrosła z poziomu 30 mld zł do ponad 171 mld zł. Perspektywy wzrostu zostały jednak ograniczone przez kryzys na międzynarodowych rynkach finansowych<sup>8</sup>. Brak zaufania, jaki powstał pomiędzy bankami a klientami, spowodował wycofanie się większości banków z udzielania kredytów walutowych, jak również zaostrożenie wymagań stawianym kredytobiorcom. Wymagania te dotyczyły przede wszystkim wkładu własnego. Kredyty stały się droższe również z powodu wzrostu marży kredytowej. Poprzez te ograniczenia sprzedaż kredytów hipotecznych na pewno spadła, co nie pozostało bez wpływu na cenę nieruchomości.

Sytuacja na rynku nieruchomości kształtuje się pod wpływem splotu kilku uwarunkowań.

- **po pierwsze** nastąpiła zbieżność fazy dekoniunktury na krajowym rynku nieruchomości z kryzysem zaufania na rynkach finansowych. Spadek cen nieruchomości, który był logicznym następstwem okresu ekspansji, nie spowoduje szybkiego ponownego ożywienia w budownictwie mieszkaniowym wskutek wzrostu popytu, bo ten zależy od dostępności i kosztu kredytu. Deflacja na rynku nieruchomości może być długotrwała, a jej skutki fatalne dla rozwoju budownictwa i powiązanych z nim innych dziedzin gospodarki,
- **po drugie** na wtórnym rynku mieszkań pojawiły się oferty nowych nieruchomości, nabytych przez osoby prywatne, które w warunkach spadających cen nieruchomości i rosnących cen kredytu postanowiły sprzedać niedawno

<sup>7</sup> J. Łaszek, *Finansowanie Nieruchomości*, Centrum Prawa Bankowego.

<sup>8</sup> <http://www.comperia.pl/index>, B. Samsonowicz.

nabyte mieszkania. Kredyt na zakup nowych mieszkań na rynku wtórnym zaczął stanowić nieoczekiwaną konkurencję dla deweloperów, finansując bowiem zakup mieszkań oferowanych przez niedawnych nabywców. W ten sposób firmy deweloperskie są narażone na konkurencję ze strony swoich byłych klientów<sup>9</sup>.

Rząd, chcąc uchronić Polskę przed widmem kryzysu, postanowił wesprzeć rodziny oraz osoby samotnie wychowujące dzieci, wprowadzając program pomocy w zakupie mieszkań, jak również domów jednorodzinnych. Program „Rodzina na swoim” stał się bardziej dostępny dzięki nowelizacji ustawy o finansowym wspieraniu rodzin w nabyciu własnego mieszkania, która to ustawa (znowelizowana) weszła w życie 2 stycznia 2009 roku. Rola Banku Gospodarstwa Krajowego w tym programie polega na wypłacaniu ze środków budżetowych dopłat do oprocentowania kredytów mieszkaniowych. Niestety nie wszystkie kredyty będą dofinansowane, lecz tylko te, których udzieliły banki posiadające umowy z BGK<sup>10</sup>.

Splata za kredytobiorcę części odsetek dotyczy wyłącznie kredytów, które zostały udzielone w złotych. Program zakłada dofinansowanie przez 8 lat. Stanowi ono równowartość 50% kwoty odsetek, które naliczane są według stopy referencyjnej, która obliczana jest na podstawie 3-miesięcznej stawki WIBOR, powiększonej o 2 pkt proc. Kredytobiorca, chcąc otrzymać dopłatę, musi również dostosować się do widełek jeżeli chodzi o powierzchnię nieruchomości; dla mieszkania maksymalna powierzchnia to 75 m<sup>2</sup>, natomiast dla domu – to 140 m<sup>2</sup>. Dopłatami zostaną jednak objęte mniejsze powierzchnie i dla mieszkań jest to 50 m<sup>2</sup>, dla domów – 70 m<sup>2</sup> powierzchni użytkowej. Jak już wspomniano, o kredyt preferencyjny mogą ubiegać się małżeństwa oraz osoby samotnie wychowujące dziecko, z zastrzeżeniem że dana osoba nie posiada żadnej nieruchomości na własność. Program narzuca również cenę metra kwadratowego, która jest ograniczona tzw. wskaźnikami przeliczeniowymi kosztu odtworzenia 1 m<sup>2</sup> powierzchni użytkowej, określanymi dla każdego województwa osobno<sup>11</sup>.

Kredytobiorca ubiegający się o kredyt dofinansowany z programu „Rodzina na swoim” powinien pamiętać, że warunki kredytów w różnych bankach, które dołączyły do programu, różnią się między sobą. Wpływa na to marża banku, która ma istotny wpływ na ratę kredytu. Na liście banków działających w ramach oma-

<sup>9</sup> [http://www.rp.pl/arttykul/Jak\\_uniknac\\_recesji\\_na\\_ryнку\\_nieruchomosci\\_.html](http://www.rp.pl/arttykul/Jak_uniknac_recesji_na_ryнку_nieruchomosci_.html), L. Pawłowicz.

<sup>10</sup> PKO BP, PEKAO S.A., Bank Poczty S.A., Banki zrzeszone w Gospodarczym Banku Wielkopolskim S.A., Banku Polskiej Spółdzielczości S.A., Mazowieckim Banku Regionalnym S.A., Alior Bank S.A., Dombank Hipoteczny O/ Getin Bank S.A., SKOK, PKO Bank Hipoteczny.

<sup>11</sup> Wskaźniki cen metra kwadratowego mieszkania w poszczególnych województwach podane są na stronie internetowej <http://www.bankier.pl/wiadomosci/multiarticle.html/1923796,3,poradnik.html>

wianego programu są takie, które nie wymagają wkładu własnego, a mianowicie: Bank BPS, Bank Pocztowy oraz Bank PEKAO.

Popularność projektu wzrasta. W sytuacji, gdy ceny nieruchomości uległy obniżeniu, w styczniu 2009 roku udzielono 669 preferencyjnych kredytów, a w lutym ponad 1300. Przewidywano, że w marcu przypuszczalnie będzie to jeszcze większa liczba kredytów preferencyjnych<sup>12</sup>. Zwiększenie zainteresowania programem nastąpiło po nowelizacji ustawy z 2 stycznia 2009 roku.

Rząd powoli „przymierza się” do likwidacji programu „Rodzina na swoim”. W 2011 roku mają zostać wprowadzone cztery zmiany w zasadach przyznawania tych kredytów, które prawdopodobnie będą obowiązywać od początku 2011 roku<sup>13</sup>:

- wyłączenie z programu dopłat mieszkań z rynku wtórnego – dostępne pozostają mieszkania z rynku pierwotnego oraz kredyty na budowę domu,
- istotne (wyraźne) zaostrzenie kryteriów dotyczących wskaźników cen nieruchomości,
- udostępnienie programu dla osób bezdzietnych oraz nie będących w związkach małżeńskich,
- wprowadzenie ograniczenia w postaci kryterium wieku – kredyt z dopłatą będzie dostępny tylko dla osób do 35 roku życia.

Szacuje się, że pomimo rozszerzenia dostępności programu o osoby samotne i bezdzietne pozostałe wymienione wyżej zmiany spowodują ograniczenie liczby udzielanych kredytów z dopłatą o około połowę. W dalszej perspektywie program „Rodzina na swoim” ma zostać całkowicie zlikwidowany do końca 2012 roku.

## 5. Szanse i zagrożenia dla rynku nieruchomości wynikające z kryzysu na rynku kredytowym

Kryzys finansowy był efektem globalnego boomu kredytowego, przede wszystkim bagatelizowania ryzyka związanego z kredytami, oraz stosowania przez uczestników rynku nadmiernej „dźwigni finansowej”. Kryzys finansowy stał się powodem bezprecedensowej międzynarodowej współpracy w dziedzinie polityki gospodarczej. Wywołał on wiele konsekwencji, które stały się odczuwalne w różnych gałęziach gospodarki, w tym także na rynku nieruchomości.

Brak popytu na rynku oraz brak jakiegokolwiek wsparcia ze strony państwa zwykle powoduje spadek w budownictwie deweloperskim. Już w 2008 roku zaobserwowano widoczne załamanie na rynku kredytowania rynku mieszkani-

<sup>12</sup> <http://www.finance.egospodarka.pl/38757,Program-Rodzina-na-swoim-przystepniejszy,2,48,1.html>

<sup>13</sup> <http://www.kredyt-z-doplata.net/rodzina-na-swoim-zmiany/> z 14 listopada 2010 r.

wego, co miało miejsce jeszcze w 2009 roku. Banki wstrzymały finansowanie nowych przedsięwzięć nie tylko dla firm deweloperskich, lecz także dla klientów indywidualnych. Utrudnienia w finansowaniu nie dotyczyły wyłącznie mieszkalnictwa na rynku pierwotnym, trudności występowały również na rynku wtórnym. Konsekwencje kryzysu dla kredytobiorców indywidualnych spowodowane są występowaniem trzech zjawisk:

- 1) zmniejszenia liczby transakcji, które było konsekwencją spadku dostępności kredytów hipotecznych, a także niekorzystne zmiany na rynku pracy i spadek poziomu optymizmu potencjalnych nabywców;
- 2) spadku wartości przeciętnej transakcji, wskutek korekty cen;
- 3) zmniejszenia udziału kredytu w ogólnej wartości transakcji.

Należy zauważyć, że konsekwencją światowego kryzysu finansowego jest bardzo ograniczony popyt na mieszkania (głównie ze względu na brak kredytowania). Ograniczenia te spowodują wyraźny wzrost zapotrzebowania na mieszkania pod wynajem. Polacy muszą pogodzić się z faktem, że przez ostatnie lata w dobie „łatwego kredytu” ich aspiracje dotyczące własnego mieszkania były znacznie wygórowane. Rzeczywistość okazuje się inna. Należy sobie uświadomić, że nie każdego stać na kredyt, a tym samym nie każdego stać na własne mieszkanie. Polacy, niestety, niechętnie godzą się ze świadomością wynajmu przez całe życie, podczas gdy w innych państwach, np. Niemczech, tylko 43% mieszkań zamieszkują ich właściciele. W Polsce natomiast sytuacja jest odwrotna: prawie 75% to mieszkania własnościowe<sup>14</sup>. Faktem jest, że w Polsce zakres wynajmu długoterminowego jest stosunkowo niewielki. W związku ze zmniejszającą się sprzedażą gotowych mieszkań przez firmy deweloperskie to właśnie te firmy coraz częściej rozważają kwestię budowy na wynajem, co mogłoby zredukować zjawisko pustych mieszkań na rynku pierwotnym. Tego rodzaju rozwiązanie byłoby dobre również z perspektywy ludzi młodych, których nie stać na kredyt.

Sytuacja, w jakiej znalazł się polski rynek nieruchomości mieszkaniowych, wymaga specjalnego działania w ramach polityki mieszkaniowej państwa. Niezbędne jest zwiększenie podaży różnych typów mieszkań, w tym także na wynajem. Rozwiązaniem problemu mieszkaniowego mogłyby być mieszkania na wynajem, np. z kilkuletnią opcją wykupu. W ten sposób udałoby się uniknąć sytuacji, że młodzi ludzie, na początku kariery zawodowej, zadłużają się na długi okres, czasem na całe życie, biorąc kredyt na zakup lub budowę mieszkania. Rynek wynajmu mógłby stanowić pewną alternatywę rozwiązania trudnej sytuacji mieszkaniowej w Polsce.

<sup>14</sup> [http://artykuly.krn.pl/Konsekwencje-kryzysu-na-ryнку-nieruchomosci-2\\_0\\_598.html](http://artykuly.krn.pl/Konsekwencje-kryzysu-na-ryнку-nieruchomosci-2_0_598.html)

Kryzys finansowy nie pozostał więc bez wpływu na rynek nieruchomości. Polski rynek jest słabiej rozwinięty niż rynki krajów zachodnich, co oznacza, że skutki kryzysu i tak stały się mniej odczuwalne.

## 6. Podsumowanie

Rynek nieruchomości w Polsce uznaje się za stosunkowo młody w porównaniu do rynków innych dóbr. Niemniej jednak w okresie transformacji systemowej, zarówno polityka mieszkaniowa Państwa, jak też i rozwój gospodarki rynkowej oraz związanej z tym przedsiębiorczości we wszystkich innych dziedzinach działalności człowieka, niewątpliwie przyczyniły się do intensywnego rozwoju rynku nieruchomości. Dotyczy to zarówno rynku pierwotnego, jak i wtórnego. Polacy zaczęli postrzegać nieruchomość nie tylko w kontekście zaspokojenia potrzeb mieszkaniowych, ale również w kontekście inwestycji czy też lokaty kapitału. Należy jednak podkreślić, że nieruchomość jest dobrem stosunkowo drogim, toteż „gracze” na tym rynku muszą dysponować dość dużymi środkami finansowymi. Często finansowanie inwestycji nieruchomościowych wspomagane jest kredytem bankowym (najczęściej hipotecznym).

Kredytowanie rynku nieruchomości niesie ze sobą pewne ryzyko zarówno dla kredytobiorców, jak i kredytodawców. Na uwagę zasługuje fakt, że w ostatnich latach wzrost transakcji nieruchomościowych był niezwykle dynamiczny. Szybko rosła liczba kupujących i sprzedających, a banki, chcąc wykorzystać tę koniunkturę, prześcigały się wzajemnie w ofertach kredytowych. To mogło rodzić pewne ryzyko. Łatwość uzyskania kredytu bez względu na poziom dochodów kredytobiorców stała się normą. Banki udzielały kredyty nawet na 120–130% wartości nieruchomości licząc, że wartość nieruchomości szybko i stale rośnie. Poza tym sytuacja gospodarcza w kraju wydawała się coraz lepsza i robiła wrażenie bardziej stabilnej, co z punktu widzenia kredytobiorcy stwarzało korzystne warunki i osłabiało pesymizm związany z ewentualną utratą pracy, a co za tym idzie utwierdzało poczucie wypłacalności.

W fazie dynamicznego rozwoju polskiego rynku nieruchomości, na amerykańskim rynku nieruchomości pojawiły się problemy ściśle związane z rynkiem kredytowym. Bardzo szybko przerodziły się one w kryzys. Należało się zatem spodziewać, że podobnie może się zdarzyć w Polsce.

W zaistniałej sytuacji trzeba podjąć badania zmierzające do wskazania możliwości takich rozwiązań, które ponownie pobudziłyby „przyhamowany” rynek nieruchomości do dalszego rozwoju oraz ustabilizowały sytuację na rynku produktów kredytowych.



## **7. Bibliografia**

1. Badura-Madej W. (red.), Wybrane zagadnienia interwencji kryzysowej, Wyd. INTERART, Warszawa 1996.
2. Łaszek J., Finansowanie Nieruchomości, Centrum Prawa Bankowego.
3. <http://www.comperia.pl/index>, B. Samsonowicz.
4. [http://www.rp.pl/artykul/Jak\\_uniknac\\_recesji\\_na\\_rynku\\_nieruchomosci\\_.html](http://www.rp.pl/artykul/Jak_uniknac_recesji_na_rynku_nieruchomosci_.html), L. Pawłowicz.
5. <http://www.finance.egospodarka.pl/38757,Program-Rodzina-na-swoim-przystepniejszy,2,48,1.html>
6. <http://www.kredyt-z-doplata.net/rodzina-na-swoim-zmiany/> z 14 listopada 2010 r.
7. [http://artykuly.krn.pl/Konsekwencje-kryzysu-na-rynku-nieruchomosci-2\\_0\\_598.html](http://artykuly.krn.pl/Konsekwencje-kryzysu-na-rynku-nieruchomosci-2_0_598.html)

## Wybrane metody i instrumenty interwencji walutowych

### 1. Wprowadzenie

Znane są z historii przypadki, kiedy to niezasadna interwencja walutowa połączona ze złą polityką gospodarczą okazała się katastrofalna w skutkach, nierzadko doprowadzając do ruiny kraje będące w zaawansowanej fazie rozwoju gospodarczego (m.in. Meksyk w połowie lat 90.). Zdaniem współczesnych ekonomistów, stabilizacja poziomu cen stanowi jeden z najważniejszych czynników, prowadzących do osiągnięcia stabilności gospodarczej. *Stabilne i przewidywalne środowisko [gospodarcze], kreowane przez banki centralne, pozwalające utrzymać stabilizację cen, skutecznie zapobiega kryzysom gospodarczym*<sup>1</sup>.

Poglądy wielu ekonomistów na temat skuteczności prowadzenia polityki pieniężnej przez banki centralne były nierzadko sporne. Od czasu upadku systemu z Bretton Woods w latach 70., kiedy to w wyniku ataków spekulacyjnych interwencje walutowe okazały się nieskuteczne w utrzymywaniu parytetu walutowego, naukowcy bronili słuszności upłynniania kursu walutowego oraz braku interwencji ze strony banków centralnych<sup>2</sup>. Przeciwny pogląd ekonomistów, spotykany w latach 80., mówił zaś, że kupno i sprzedaż walut zagranicznych przez banki centralne stanowi efektywny instrument polityki interwencji w zakresie kursów walutowych. Efektem tych ostatnich ocen była powszechnie panująca opinia o przewartościowaniu dolara amerykańskiego w stosunku do innych walut, która w wyniku ówczesnych spotkań grup G5 i G7 zaowocowała decyzją o konieczności deprecjacji dolara poprzez wielostronne i skoordynowane interwencje<sup>3</sup>. Ustalono ponadto, że Bank Centralny powinien tak działać, aby nie tylko „uspokoić niestabilne rynki”, ale również wspomagać odpowiednie organy ministerialne innych krajów w dokonywaniu transakcji na rynku walutowym. W praktyce taka współpraca wygląda często zupełnie inaczej, oznaczałaby bowiem jednoczesną pomoc innym krajom i ryzyko w stosunku do własnych interesów gospodarczych.

<sup>1</sup> J.-C. Trichet, Asset price bubbles and monetary policy, przemówienie w Singapurze 8 czerwca 2005 r., z <http://www.ecb.int/press/key/date/2005/html/sp050608.en.html#skipnavigation>, z 5 maja 2006 r.

<sup>2</sup> L. Sarno, M. Taylor, Official Intervention in the Foreign Exchange Market: Is it Effective and, if so, How does it work?, „Journal of Economic Literature”, Vol. XXXIX, wrzesień 2001 r., s. 839.

<sup>3</sup> S. Reitz, Central Bank intervention and exchange rates expectations – evidence from the daily DM/US-Dollar exchange rate, Deutsche Bundesbank, Frankfurt 2002, s. 7.

Postępująca globalizacja i zwiększona aktywność gospodarcza, a co za tym idzie również rosnąca konkurencja, skłania niektóre kraje do częstych interwencji w sferze kursów walutowych. Powoduje to coraz bardziej widoczne skutki nie tylko w „kraju celu”, ale również w krajach, które z nim handlują. Oznacza to, że kraje konkurujące ze sobą poprzez interwencje walutowe (aby np. zoptymalizować wynik bilansu płatniczego) mogą doprowadzić do destabilizacji na skalę międzynarodową. Odzwierciedleniem takiej sytuacji mogą być liczne spotkania przedstawicieli rządu Stanów Zjednoczonych z przedstawicielami rządu Japonii czy Chin. Podczas tych spotkań Stany Zjednoczone wielokrotnie zwracały się z prośbą o zaprzestanie przez władze monetarne innych państw polityki polegającej na interwencjach w zakresie kursów walutowych ze względu na fakt, że miało to negatywny wpływ na bilans płatniczy Stanów Zjednoczonych oraz ich ogólną kondycję gospodarczą. Wspomniane kraje azjatyckie poprzez interwencje walutowe „obniżyły” ceny swoich produktów krajowych, prowadząc do zwiększenia eksportu, podczas gdy w tym samym czasie w Stanach Zjednoczonych zwiększał się import i stopa bezrobocia. Warto zaznaczyć, że od kilku lat rośnie niezadowolenie producentów amerykańskich z powodu beczynności rządu Stanów Zjednoczonych w tej kwestii. Nastrój ten najlepiej obrazuje opinia senatora Charlesa E. Schumera (Dem. – NY), którego zdaniem: *[...] brak reakcji administracji rani wszystkich Amerykanów, poprzez zaprzeczanie temu, co oczywiste – Chiny manipulują swoją walutą*<sup>4</sup>.

Celem niniejszego artykułu nie jest przedstawienie sporów i kontrowersji związanych z różnymi metodami polityki pieniężnej, ale przede wszystkim omówienie podstawowych pojęć związanych z interwencjami walutowymi, a ponadto zobrazowanie wybranych poglądów banków centralnych i ekonomistów na kompleksowe w swojej specyfice zagadnienia, jakimi są interwencje walutowe. Wobec wspomnianej złożoności natury interwencji walutowych, celem jest również uzasadnienie ich zastosowania w określonych sytuacjach.

Przedstawione zostaną ogólne, ale zasadnicze kwestie związane z pojęciem „interwencji walutowej”, jak definicja interwencji walutowej, podmioty interweniujące w zakresie kursów walutowych oraz przyświecające im cele, jakimi się kierują, a także zarówno metody, jak i instrumenty zastosowane w celu wpłynięcia na poziom kursów walutowych.

<sup>4</sup> B. Paul, U.S. avoids calling China a currency manipulator – Treasury still says Policy is troubling, Washington Post, Washington 29 listopada 2005 r., s. D01.

## 2. Pojęcie i klasyfikacja podmiotów interwencji walutowej

### 2.1. Pojęcie interwencji walutowej

Obok takich instrumentów polityki pieniężnej, jak rezerwy obowiązkowe<sup>5</sup> i operacje otwartego rynku, interwencje walutowe stanowią bardzo ważny instrument realizacji polityki pieniężnej przez władze monetarne.

Pojęcie interwencji walutowej nie zawsze jest jednoznaczne. Różni się często w zależności od potrzeb podmiotów dokonujących interwencji. Nierzadko można spotkać określenie interwencji walutowej jako: *kupna lub sprzedaży walut w celu wpływu na kurs walutowy*<sup>6</sup>, co z kolei ma pomóc osiągnąć określony nadrzędny cel polityki pieniężnej. Szerszy zakres tej definicji może obejmować dodatkowo inne instrumenty i cele nie wymienione powyżej, jak np. akumulacja rezerw walutowych<sup>7</sup>. W polskiej literaturze naukowej można znaleźć bardziej szczegółową definicję interwencji walutowych, głoszącą: *że są [one] transakcjami lub enuncjacjami*<sup>8</sup> *ze strony rządu lub władzy monetarnej, ich celem zaś jest wywarcie wpływu na kurs walutowy lub zasób oficjalnych rezerw zagranicznych kraju*<sup>9</sup>. Specyfika poszczególnych definicji wynika z zakresu i charakterystyki podmiotów dokonujących interwencji, pozwalając dzięki temu na bardzo szerokie spektrum interpretacji. Otóż, wywieranie wpływu na kurs walutowy jest swoistego rodzaju narzędziem, a nie celem – każda transakcja za pomocą instrumentów walutowych siłą rzeczy będzie miała wpływ na kurs walutowy, trudno więc uznać to za cel. Celem może zaś być np. wywieranie wpływu na inflację czy zmiana poziomu bilansu płatniczego.

### 2.2. Podmioty i cele interwencji na poziom kursów walutowych

Kolejny problem tkwi w jednoznacznym określeniu podmiotów dokonujących interwencji. Na tym tle mogą być wyróżnione: banki centralne (ewentualnie inne podmioty, podlegające, lub nie, bankom centralnym, które mają za zadanie ustalić założenia polityki pieniężnej), państwowe podmioty finansowe<sup>10</sup> i inne. W ramach

<sup>5</sup> W wielu krajach nie są stosowane jako instrument polityki pieniężnej np. Centralny Bank Kanady oraz Bank Centralny Anglii. Por. P. Pollard, *Monetary Policy-making around the world: Different approaches from different central banks, The federal reserve bank of St. Louis, opracowanie, 2004 r.*, z <http://research.stlouisfed.org/conferences/prof/2004/pollard.pdf>, z 10 sierpnia 2006 r.

<sup>6</sup> Np. na stronie <http://skarb.bzwbk.pl/11276.html?print> z 11 października 2006 r.

<sup>7</sup> J. I. Canales-Kriljenko, R. Guimarães, C. Karacadağ, *Official intervention in the foreign exchange market: elements of best practice*, IMF, materiały Nr 152, 2003, s. 3.

<sup>8</sup> Poprzez enuncjacje należy rozumieć wszelkiego rodzaju wypowiedzi, deklaracje lub oświadczenia osób mających kluczowe stanowiska w podmiotach zajmujących się polityką pieniężną oraz w rządzie.

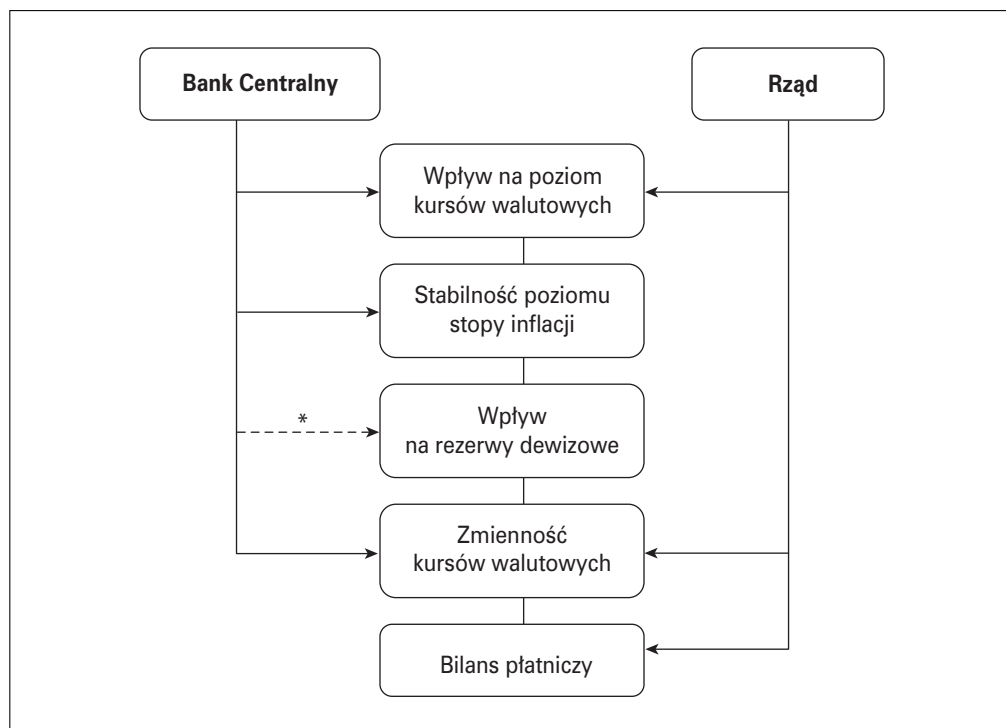
<sup>9</sup> J. Karwowski, *Operacje zagraniczne banków centralnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1997, s. 80.

<sup>10</sup> Przez takie instytucje należy rozumieć również ministerstwa finansów.

tej ostatniej kategorii znajduje się np. amerykański FED (Federal Reserve Bank), a więc w istocie niezależna instytucja, w skład której wchodzi siedmiu członków zarządu i pięciu prezesów z 12 „federalnych banków centralnych” (Federal Reserve Banks), każdy z nich w kadencji jednorocznej.

Podczas gdy głównym celem banków centralnych jest zapewnienie stabilności poziomu stopy inflacji, państwowe podmioty finansowe mogą mieć postawione przed sobą cele sprzeczne wobec polityki pieniężnej danego banku centralnego, jak np. podwyższanie konkurencyjności międzynarodowej gospodarki<sup>11</sup>, co jednak nadal pozostaje w zgodzie z ochroną interesów gospodarczych danego kraju. Rozbieżność priorytetów obu wspomnianych podmiotów została przedstawiona na rysunku 1.

**Rysunek 1. Podmioty dokonujące interwencji walutowych, a cele interwencji**



\* Maksymalizacją zysków z rezerw walutowych są zainteresowane głównie rządy, natomiast bank centralny, utrzymując te aktywa, jest bardziej zainteresowany konstrukcją, bądź dywersyfikacją portfela.

Źródło: opracowanie własne.

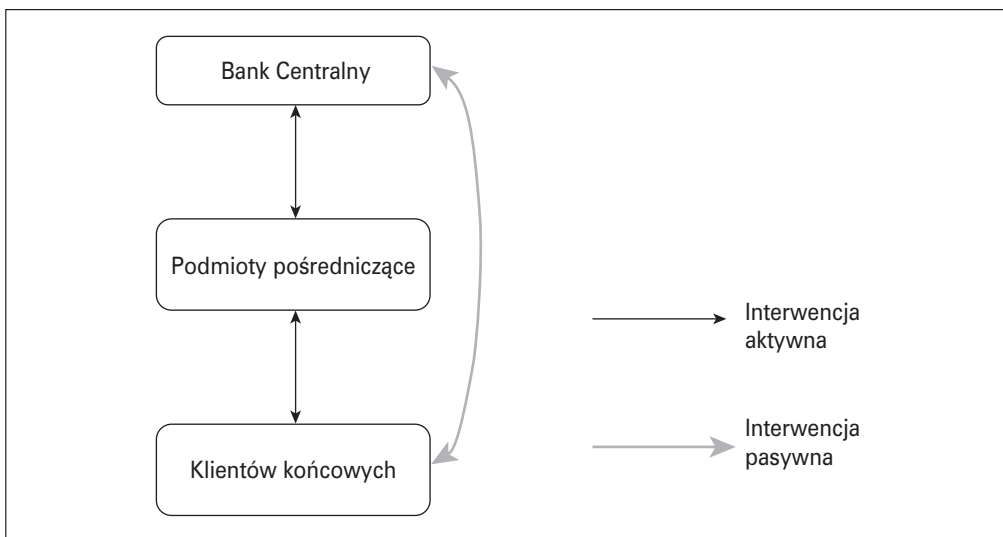
<sup>11</sup> Przez „konkurencyjność międzynarodową” należy rozumieć np. poprawę bilansu płatniczego i kondycji gospodarczej poprzez wcześniej omówioną rywalizację walutową.

### 3. Metody i instrumenty interwencji walutowej

#### 3.1. Metody dokonania interwencji walutowej

Bank centralny, dokonując transakcji walutowych, robi to zazwyczaj za pośrednictwem innych podmiotów finansowych. Takie interwencje znane są pod nazwą interwencji **aktywnych**, podczas których wszystkie podmioty rynkowe aktywnie uczestniczą w transakcji (por. rysunek 2). Bank centralny czasem może jednak zdecydować się na takie transakcje, które omijają podmioty pośredniczące, a więc dokonując ich bezpośrednio np. z określonymi firmami – te zaś dokonują następnie transakcji z pośrednikami. Interwencja **pasywna** ma na celu niedopuszczenie do zwiększenia bazy monetarnej. Firmy, które dokonują znacznych transakcji z podmiotami zagranicznymi, mogą ustalić jako środek płatności inne waluty, niekoniecznie krajową. Przy odpowiednio wysokich sumach fakt ten może doprowadzić do deprecjacji waluty krajowej ze względu na dodatkową ilość walut zagranicznych dostępnych na rynku. Firma po otrzymaniu waluty obcej w zamian

**Rysunek 2. Interwencja aktywna i interwencja pasywna**

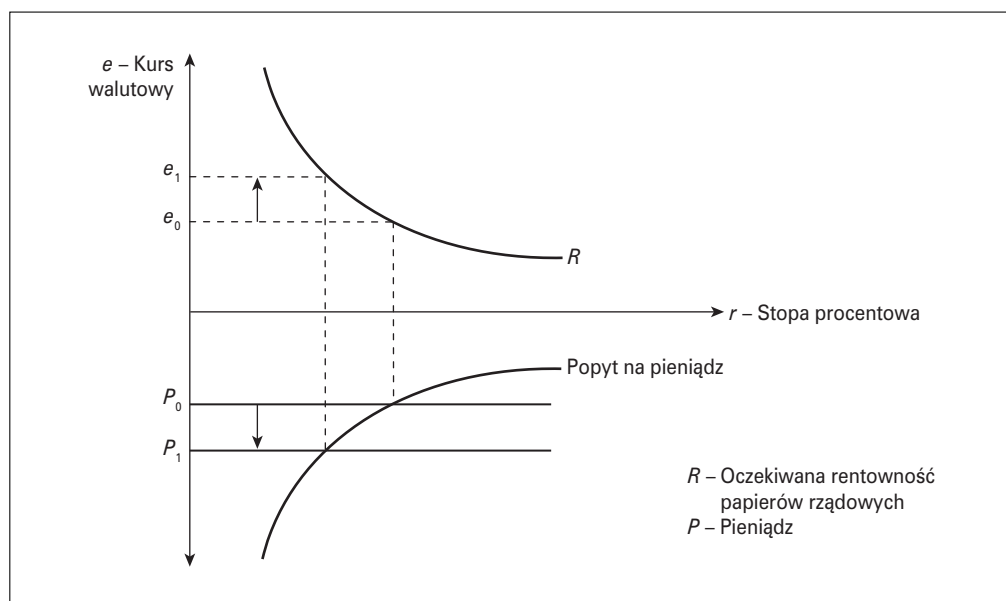


Źródło: opracowanie własne.

za swoje należności, wymienia je na otwartym rynku na potrzeby uregulowania swoich zobowiązań wobec kontrahentów krajowych. Bank centralny nakłada na przedsiębiorstwa krajowe obowiązek wymiany walut nie na otwartym rynku, ale bezpośrednio z nim samym, co pozwala mu wycofać z obiegu „nadmierną” ilość walut zagranicznych. Przykładem podmiotu instytucjonalnego, który handluje

z bankiem centralnym, jest meksykańska firma Pemex, która ze względu na swój globalny zasięg działalności realizuje wiele transakcji w dolarach amerykańskich, podczas gdy w swoim kraju może wymienić tę walutę na meksykańskie peso jedynie poprzez zdeponowanie amerykańskich dolarów w banku centralnym<sup>12</sup>.

**Rysunek 3. Przykład interwencji niesterylizowanej**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Krugman, M. Obstfeld, *International Finance: theory and practice*, Pearson Education, Boston 2003, s. 447.

Sytuacja, kiedy transakcje wykonywane przez państwowe instytucje finansowe wpływają na zasoby pieniężne w obiegu, określana jest jako interwencja niesterylizowana. Humpage<sup>13</sup> przedstawia przykład na to, że niektóre banki centralne dokonują kupna/sprzedaży walut w celu osiągnięcia zysków, wpływając na kurs walutowy, chociaż nie był to ich pierwotny cel. W tej sytuacji, aby mogły osiągać zyski z przeprowadzonych transakcji, banki nie korzystały ze sterylizacji<sup>14</sup>. Można stwierdzić, że ten rodzaj interwencji odzwierciedla praktyczne zastosowanie modelu równowagi portfela. Rysunek 3 przedstawia przykład interwencji niesterylizowanej. W tym przypadku bank centralny kupuje waluty obce, powiększając

<sup>12</sup> R. Moreno, Motives for intervention, w: *Foreign exchange market intervention in emerging markets: motives, techniques, and implications*, BIS, materiały Nr 24, 2005, s. 11.

<sup>13</sup> O. Humpage, Government intervention in the foreign exchange market, Federal Reserve bank of Cleveland, Cleveland, working paper, Nr 15, 2003.

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 5-6.

zasoby pieniężne ( $P_0 \rightarrow P_1$ ) w obiegu i ostatecznie doprowadzając do deprecjacji kursu walutowego ( $e_0 \rightarrow e_1$ ).

W przeciwieństwie do interwencji niesterylizowanej, w przypadku interwencji sterylizowanej wpływ na zasoby pieniężne nie występuje. Kiedy bank centralny kupuje (lub sprzedaje) waluty zagraniczne zwiększa (zmniejsza) wysokość bazy monetarnej. Właściwości tego rodzaju transakcji w niczym nie różnią się od operacji otwartego rynku, kiedy znajdują one odzwierciedlenie we wpływie na stopy procentowe. Kiedy zmiana bazy monetarnej nie leży jednak w interesie organów polityki pieniężnej, władze dokonują transakcji mającej na celu sterylizowanie tego efektu, np. poprzez kupno lub sprzedaż bonów skarbowych<sup>15</sup>.

*Podstawowa różnica pomiędzy interwencją sterylizowaną a niesterylizowaną polega na tym, że pierwsza stanowi potencjalny niezależny instrument polityki pieniężnej, podczas gdy interwencja sterylizowana stanowi tylko kolejną metodę prowadzenia polityki pieniężnej*<sup>16</sup>. Naukowcy wielokrotnie zastanawiali się nad skutecznością interwencji sterylizowanej. Model równowagi portfela podkreśla, że dopóki aktywa (krajowe i zagraniczne) są niedoskonałymi substytutami, dopóty interwencja rynkowa będzie wpływała na premię za ryzyko i, w konsekwencji, na kurs walutowy. Tak więc poprzez *sterylizację* interwencji nie następują zmiany w stopie procentowej, ale w składzie aktywów. W wyniku zmiany aktywów denominowanych w jednej walucie musi wystąpić reakcja w postaci wpływu na kasowy (natychmiastowy) kurs walutowy, aby zmieniła się wartość tego aktywa w porównaniu do aktywów denominowanych w innej walucie.

Interwencja sterylizowana budzi kontrowersje. Jeśli przyjąć, że jest skuteczna, łamie ona zasady trójkąta niespójnych celów polityki gospodarczej (ang. *impossible trinity*) sformułowanego przez Mundella. W polityce pieniężnej można wskazać trzy bardzo pożądane cele: stabilność, wymienialność i niezależność<sup>17</sup>. Stabilność walutowa odzwierciedla małe wahania kursów walutowych, co pozwala zagranicznym inwestorom z większą pewnością ulokować kapitał. Pod tym okre-

<sup>15</sup> Tutaj należy podkreślić szczególny przypadek Centralnego Banku Japonii, który wykorzystuje również inne metody do sterylizacji interwencji niż tylko kupno amerykańskich bonów skarbowych. Rezerwy obowiązkowe w Japonii nie są oprocentowane, więc banki komercyjne starają się ograniczyć kapitał w nich pozostawiony poprzez pożyczki na rynku międzybankowym. Z kolei przy oprocentowaniu depozytów overnight na poziomie blisko 0% bankom komercyjnym nie opłaca się dokonywać takich transakcji, a więc pozostawiają środki w banku centralnym. Wobec tego istnieje nadmiar rezerwy obowiązkowej na poziomie blisko 300 mld dolarów. Bank Japonii wykorzystuje te środki do dokonywania interwencji sterylizowanej bez zmiany bazy monetarnej. Por. W. B. Mosler, *Intervention and the Bank of Japan*, z <http://www.warrenmosler.com/docs/intervention.htm> z 20 czerwca 2006 r.; A. Kaletsky, *Why will Japan keep rates ultra low*, „The Times”, z <http://business.timesonline.co.uk/article/0,,13133-2221438,00.html> z 20 czerwca 2006 r.

<sup>16</sup> C. Neely, *An analysis of recent studies of the effect of foreign exchange intervention*, Federal reserve bank of St. Louis, St. Louis 2005, s. 1.

<sup>17</sup> J. Saxton, *Why do currency crises happen?*, Joint Economic Committee, Washington 2002, s. 11.



śleniem rozumie się również sztywne kursy walutowe, a nawet dolaryzację<sup>18</sup>. Wymienialność oznacza brak kontroli nad ilością i częstotliwością wymiany walut zagranicznych, pozwalając więc na ulokowanie kapitału na tych rynkach, które przedstawiają największe możliwości osiągnięcia zysku. Niezależność w prowadzeniu polityki pieniężnej jest bardzo ważna, ponieważ daje możliwość osiągnięcia nadrzędnych celów gospodarczych (np. stabilność poziomu stopy inflacji), jak również jest metodą unikania ewentualnych kryzysów gospodarczych.

Według omówionej teorii, państwo może osiągać jednocześnie i konsekwentnie tylko dwa z następujących celów:

- doskonała mobilność kapitału,
- niezależna polityka pieniężna,
- stały kurs walutowy.

Po analizie powyższej teorii i w przypadku interwencji niesterylizowanej staje się jasne, że bank centralny nie może mieć jednocześnie kontroli nad nominalnym kursem walutowym i stopami procentowymi rynku pieniężnego. Natomiast w przypadku zmagania się z deprecjacją możliwość sterylizowania będzie zależna od poziomu aktywów rezerwowych. Uszczuplenie rezerw doprowadzi ostatecznie do zmian w stopach procentowych<sup>19</sup>. W sytuacji, kiedy bank centralny zмага się z aprecjacją, rezerwy mogą nieustannie rosnać. W tym przypadku sterylizacja pozwala na utrzymanie stóp procentowych na tym samym poziomie, jednak kapitał zagraniczny będzie napływał w zwiększonym stopniu, co w efekcie doprowadzi do konieczności dalszych interwencji sterylizowanych. W tym momencie koszty tej interwencji stają się tak wysokie, że ostatecznie będzie można zaobserwować aprecjację kursu walutowego lub spadek stóp procentowych. Zatem w dłuższym okresie interwencja sterylizowana może się okazać nieskuteczna.

Wiele publikacji poświęcono również innej tematyce związanej z interwencjami, a mianowicie dotyczącej jawności interwencji walutowych oraz powiązanej z nią ich skuteczności. Jawność interwencji staje się ważna, kiedy banki centralne dokonują sterylizacji, co można coraz częściej zaobserwować w przypadku głównych banków centralnych na świecie<sup>20</sup>. Ciekawy wniosek z przeprowadzonych badań wpływa również z faktu, że zanotowano więcej „tajnych” interwencji podczas operacji jednostronnych niż w sytuacji, gdy są one przeprowadzane przez dwa

<sup>18</sup> Poprzez dolaryzację należy rozumieć decyzję o całkowitej wymianie waluty krajowej na inną walutę zagraniczną. Pierwsze takie przypadki można było spotkać w krajach Ameryki Południowej i Centralnej.

<sup>19</sup> M. S. Mohanty, M. Klau, Monetary policy in emerging market economies: issues and evidence, BIS, materiały Nr 149, 2004, s. 60

<sup>20</sup> Autor odnosi się tutaj do Federal Reserve Bank (Stany Zjednoczone), Bundesbank (Niemcy) i Bank of Japan (Japonia), kiedy zostały przeprowadzone badania. Por. M. Beine, C. Lecourt, Reported and secret interventions in the Foreign exchange markets, „Finance Research Letters”, Vol. 1, Nr 4, 2004, s. 216.

banki centralne jednocześnie (interwencje dwustronne). Przez interwencję dwustronną należy rozumieć sytuację, w której dwa banki centralne dokonują, za porozumieniem, interwencji przynoszącej korzyści (niekoniecznie finansowe) obu krajom. Można wywnioskować, że banki centralne podczas opisanej dwustronnej interwencji oczekują, że wpływ na kurs walutowy będzie bardziej długotrwały poprzez zmiany w oczekiwaniach inwestorów (jak tłumaczy kanał sygnalizacyjny – *Signalling theory*). W tabeli 1 zostały przedstawione interwencje głównych banków centralnych. Dwa pierwsze wiersze pokazują interwencje dwustronne. Ich liczba została dodatkowo podzielona ze względu na kurs walutowy, którego miała dotyczyć interwencja. Na tym tle najbardziej rzuca się w oczy duża liczba interwencji na kurs YEN/USD przeprowadzanych przez bank centralny Japonii.

**Tabela 1. Interwencje banków centralnych\***

	YEN/USD	EUR/USD	EUR/YEN
ECB-Fed	–	58	–
BoJ-Fed	72	–	–
Fed	31	64	–
BoJ	227	–	18
ECB	–	33	–

\* Interwencje od 1 stycznia 1989 roku do 31 maja 2003 roku.

Źródło: M. Beine, C. Bos, M. Laurent, The impact of central bank foreign exchange interventions on currency components, Tinbergen Institute, 2005 r., materiały Nr 103/4, s. 16, z [www.tinbergen.nl/discussionpapers/05103.pdf](http://www.tinbergen.nl/discussionpapers/05103.pdf), z 9 maja 2006 r.

Tajne interwencje stają się bardziej skuteczne np. w przypadku *noise trading hypothesis*, gdzie największy wpływ na kursy walutowe mają nieoczekiwane informacje.

W literaturze nie ma nadal jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o skuteczność oraz powody zastosowania tajnych interwencji. Niektórzy ekonomiści są zdania, że bank centralny będzie wykorzystywał tę procedurę w przypadku, gdy decyzja o interwencji pochodzi z innej instytucji decyzyjnej. Takim przykładem jest Japonia, w której interweniuje bank centralny, ale sama decyzja o interwencji jest podejmowana w ministerstwie finansów<sup>21</sup>. Można przypuszczać, że kiedy decyzja o interwencji jest sprzeczna z założeniami polityki pieniężnej, to ten bank centralny – aby utrzymać swoją wiarygodność – utajnia interwencję<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> W ministerstwie finansów Japonii istnieje departament odpowiedzialny za zarządzanie rezerwami walutowymi oraz decyzje o interwencjach walutowych.

<sup>22</sup> M. Beine, O. Bernal, Why do central banks intervene? Preliminary evidence from the BoJ, DULBEA, working paper No. 05-09.RS, 2005, s. 4.

Jednym z najważniejszych celów banków centralnych jest utrzymanie swojej wiarygodności. Jej utrata – z różnych powodów, m.in. zbyt częstych interwencji – pozostawia bardzo ograniczone możliwości działania. Wykorzystywanie tajnych interwencji pozwala bankowi centralnemu dalej prowadzić swoją politykę kursową/pieniężną, bez pogarszania swojego wizerunku na rynku. Taka sama sytuacja zachodzi wtedy, gdy bank centralny jest bardzo wiarygodny i nie może pozwolić sobie na osłabienie swojej pozycji. Negatywną stroną tajnych operacji jest zwiększenie niepewności uczestników, a co za tym idzie – zmienności kursów walutowych.

Analizując tajne interwencje, pozostaje odpowiedzieć na pytanie o metody wykorzystywane przez banki centralne do utajnienia interwencji. Beine i Bernal<sup>23</sup>, opierając się na analizach banku centralnego Japonii, przedstawiają trzy sposoby takich działań: pierwszy z nich polega na zaprzeczaniu dokonanej interwencji, nawet gdy została ona odnotowana przez uczestników niewiele dni później. W przypadku drugiego sposobu, bank centralny składa zlecenia w bardzo ograniczonej liczbie banków komercyjnych, domagając się klauzuli maksymalnej dyskretności. Ostatni sposób pozwala bankowi centralnemu dokonywać zleceń nie w swoim, ale w innym kraju. Japonia w ciągu ostatnich lat wykorzystywała tę strategię, składając zlecenia w Londynie, co generalnie pozwala na wybór najlepszego momentu na dokonanie interwencji. Strategia zależna polega na składaniu zleceń podczas świąt<sup>24</sup>.

Ostatni, ale bardzo ważny punkt dotyczy ustnych interwencji walutowych. Mając do czynienia z czynnościami finansowymi organów rządowych, ważnym aspektem dla uczestników rynku finansowego jest samo udzielanie informacji, w tym o dokonanych lub planowanych interwencjach. Często może ona być ważniejsza niż aktualna fizyczna interwencja. Jest to w pewnym sensie związane z teorią oczekiwań uczestników. Znaczenie takich informacji rośnie na takich rynkach, na których spotyka się większy udział transakcji spekulacyjnych. Mają one charakter krótkoterminowy lub bardzo krótkoterminowy (horyzont czasowy może nie przekraczać nawet kilkunastu minut). W takiej sytuacji bardzo ważne stają się informacje, które mogą w określonym zakresie pomóc inwestorom dokonać pewniejszych transakcji. Przykładem takiej (nieformalnej) interwencji może być np. publiczne wystąpienie prezesa Federal Reserve Bank Stanów Zjednoczonych. Jakikolwiek stwierdzenia na temat polityki pieniężnej w jego treści mogą być gwałtownie odebrane przez rynek reagujący zwiększoną aktywnością inwestorów na przykład na rynku walutowym.

---

<sup>23</sup> *Ibidem*.

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 7.

Powszechnie wiadomo, że brak przejrzystości banków centralnych i polityki pieniężnej może doprowadzić do braku pewności inwestorów, krajowych i zagranicznych, a co za tym idzie, ograniczyć działanie np. zachęt dla bezpośrednich inwestycji zagranicznych w danym kraju. Trudno jest również wyobrazić sobie, aby banki centralne mogły dążyć do wspólnych celów czy też przeprowadzać wspólną interwencję w sytuacji, gdy pomiędzy nimi jest słaba komunikacja.

Na początku 2006 roku Simmons<sup>25</sup> przedstawił analizę przeprowadzoną przez MFW na temat przejrzystości m.in. w odniesieniu do polityki pieniężnej oraz systemu bankowego. Chociaż kierunek rozwoju tego zagadnienia wydawał się jasny, kiedy przyszło do określenia przyszłości współpracy banków centralnych w skali makroekonomicznej, a w szczególności w zakresie kursu walutowego, okazało się, że jest ona najmniej sprecyzowana. Wynika to z trudnych wyborów, jakich należałoby dokonać i które mają poważne konsekwencje gospodarcze, a nie zawsze mogą się okazać korzystne jednocześnie dla dwu i więcej krajów. Wspólna koordynacja makroekonomiczna, jak wymienia Schwartz: *jest instrumentem miernym, ponieważ różne kraje mają określone niezależne cele, z których bardzo niechętnie rezygnują na rzecz wspólnej koordynacji.*

Trudno jest nawet określić zasadność zastosowania skoordynowanej polityki pieniężnej. Analizy przeprowadzone przez Domingueza<sup>26</sup> wskazują, że nawet interwencje w celu ograniczenia zmienności były bardziej skuteczne w latach 80. niż w latach 90.<sup>27</sup> Ponadto: *badania empiryczne pokazały, że zmienność kursów walutowych jest znacznie większa niż zmienność inflacji*<sup>28</sup>. Jeżeli więc zmienność kursów walutowych nie wpływa w większym stopniu na ceny produktów, pozostaje odpowiedzieć sobie na trudne pytanie: czy banki centralne rzeczywiście powinny uznać zmienność kursów walutowych jako kwestię priorytetową. Wydaje się oczywiste, że banki częściowo odchodzą od tego rodzaju interwencji, co potwierdza ostatnia tego rodzaju transakcja dokonana w 2000 roku pomiędzy Stanami Zjednoczonymi, Europejskim Bankiem Centralnym oraz japońskim bankiem centralnym.

### 3.2. Instrumenty stosowane podczas interwencji walutowych

Wybór instrumentów obecnie stosowanych do wywierania wpływu na kursy walutowe jest w dużej mierze zależny nie tylko od skali owego wpływu, ale również od systemu kursu walutowego, wiarygodności banku centralnego, skłonności do

<sup>25</sup> B. Simmons, The future of central bank cooperation, BIS working paper No. 200, 2006.

<sup>26</sup> K. Dominguez, The market microstructure of central bank intervention, NBER, Cambridge, Working paper No. 7337, 1999.

<sup>27</sup> B. Simmons, The future..., *op. cit.*, s. 15.

<sup>28</sup> *Ibidem*, s. 15.

ryzyka<sup>29</sup>, a także celu i horyzontu czasowego, w którym dana interwencja ma zadziałać.

Jednym z podstawowych środków wspomagających realizację polityki pieniężnej są rezerwy walutowe. Rezerwy walutowe: *można określić jako zasób walut obcych, zagranicznych papierów wartościowych i złota zarządzany przez bank centralny*<sup>30</sup>. Zasoby te są utrzymywane pod różną postacią, np. w formie lokat w innych bankach, zarówno centralnych, jak i komercyjnych. Wypowiadając się na temat rezerw walutowych, ważne jest, aby podkreślić różnice występujące między pojęciami walut i dewiz. Te pierwsze można określić jako znaki pieniężne będące poza danym krajem prawnym środkiem płatniczym. Dewizy natomiast polskie prawo dewizowe definiuje jako: *papiery wartościowe i inne dokumenty pełniące funkcję środka płatniczego, wystawione w walutach obcych*<sup>31</sup>. Bardziej poprawne z tego punktu widzenia wydaje się więc pojęcie rezerw dewizowych.

Podstawowym składnikiem rezerw dewizowych są waluty. Poprzez zmiany w ilościach określonych walut zmieniamy również ich cenę. Konstrukcja takich transakcji jest bardzo prosta, podobnie jak ich działania rynkowe. Kolejnym z najczęściej stosowanych instrumentów polityki pieniężnej, a co za tym idzie, mechanizmów wpływu na kurs walutowy są obligacje państwowe. Nie tylko stanowią one skuteczny instrument zmniejszania nadpłynności finansowej banków komercyjnych i ich możliwości kredytowych, ale pozwalają również prowadzić skuteczniejszą polityką interwencyjną wobec kursu walutowego. Z drugiej strony, zastosowanie obligacji skarbowych może być drogim instrumentem. Krajem, w którym analitycy wykazują obawę związaną z zastosowaniem obligacji w celach interwencyjnych, jest Japonia. Z całkowitej wartości aktywów rezerwowych na poziomie 860 242 mld USD (zob. tabela 5) ponad 500 000 mld USD to obligacje amerykańskie. W przypadku ogromnej deprecjacji amerykańskiego dolara w stosunku do jena japoński rząd utrzymywałby małowartościowe obligacje<sup>32</sup>. Inaczej funkcjonują euroobligacje. Te w szerokim znaczeniu stanowią: *obligacje plasowane na rynkach międzynarodowych w dowolnej walucie*<sup>33</sup>, w tym również w walucie krajowej, umożliwiając ograniczenie ryzyka kursu walutowego. Stopniowe znoszenie barier ekonomicznych i postępująca globalizacja pozwalają na uwzględnienie

<sup>29</sup> Należy pamiętać, że ogólnie banki centralne starają się zawierać transakcje, które będą miały jak najmniejsze negatywne efekty uboczne.

<sup>30</sup> W. Majerkiewicz, Skąd się biorą rezerwy walutowe?, NBP, 2006, z [www.nbportal.pl/pl/np/bloki/pieniadz/skad\\_rezerwy](http://www.nbportal.pl/pl/np/bloki/pieniadz/skad_rezerwy), z 4 grudnia 2006 r.

<sup>31</sup> Dz.U. 2002 r. Nr 141 poz. 1178, Art. 2, pkt. 7.

<sup>32</sup> Moneyweek, <http://www.moneyweek.com/file/2075/the-dollar-and-yen-why-they-matter.html> z 17 lipca 2006 r.

<sup>33</sup> T. Koźliński, Euroobligacje na rynkach światowych – czynniki determinujące rentowność, ratingi krajów rozwijających się, asymetria prawdopodobieństwa bankructwa czasowych macierzy przejść, NBP, „Bank i Kredyt”, 2005, Nr 8.

euroobligacji jako kolejnego z instrumentów interwencji. Dobrym tego przykładem są obligacje Brady'ego, plasowane przez kraje rozwijające się i zabezpieczone amerykańskimi obligacjami zerokuponowymi<sup>34</sup>.

Zastosowanie euroobligacji w celach interwencyjnych jest jeszcze droższe niż zwykle obligacje państwowe. Wynika to nie tylko z wyższego oprocentowania euroobligacji. Jeżeli ministerstwo finansów zdecyduje się wymienić przychody w walutach zagranicznych na walutę krajową, będzie to miało negatywny wpływ na wynik finansowy banku centralnego, poprzez wzrost nadwyżek płynnych rezerw w bankach komercyjnych<sup>35</sup>. Z drugiej strony jest to alternatywna ścieżka dla rządu, kiedy nie podziela zdania banku centralnego na temat interwencji na kurs walutowy. Warto również zwrócić uwagę na inne rodzaje instrumentów interwencji, które odniosły różne skutki dla różnych krajów, a ich konstrukcja jest nieco bardziej złożona.

Zainteresowanie instrumentami pochodnymi wiąże się nie tylko z możliwością zabezpieczenia się przed ryzykiem, z finansowego punktu widzenia mogą być one instrumentem korzystniejszym niż bezpośrednie transakcje na rynku kasowym. Wynika to ze *spreadu*, czyli różnicy pomiędzy ceną kupna i sprzedaży instrumentów pochodnych, która może często być mniejsza niż ta realizowana na transakcjach na rynku kasowym, co sugeruje większą płynność tych instrumentów<sup>36</sup>.

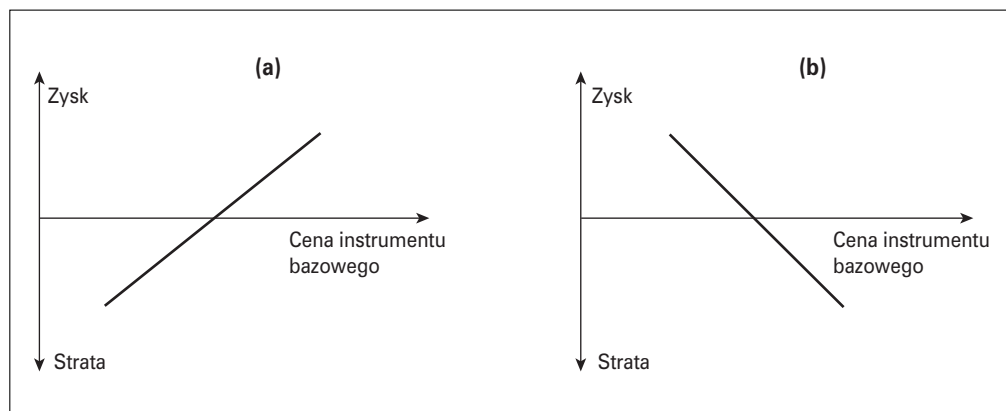
Pierwszym instrumentem pochodnym, który można wymienić w tym aspekcie, są *forwards*. *Forward jest umową zobowiązującą jedną ze stron do dostawy, a drugą do przyjęcia określonego dobra w ustalonym terminie, w określonej ilości oraz jakości, a także po cenie wyznaczonej w momencie zawierania umowy*<sup>37</sup>. Wartość danego kontraktu jest w istocie zależna od wartości instrumentu bazowego. *Forward jest kontraktem symetrycznym, co oznacza, że profil zysku i straty dla sprzedającego jest dokładną odwrotnością niż dla kupującego, przynosi straty lub zyski dla kupującego (zajmującego pozycję długą), jeżeli kurs instrumentu bazowego w określonym terminie znajdzie się poniżej (powyżej) ceny ustalonej w kontrakcie (por. rysunek 4). Dla sprzedającego zysk (strata) zostanie osiągnięty, jeżeli kurs instrumentu bazowego w terminie rozliczenia znajdzie się poniżej (powyżej) ceny ustalonej w kontrakcie.*

<sup>34</sup> Investorwords, [http://www.investorwords.com/567/Brady\\_bond.html](http://www.investorwords.com/567/Brady_bond.html), z 17 lipca 2006 r.

<sup>35</sup> J. Cukrowski (red.), *Renta emisyjna jako źródła finansowania budżetu państwa*, CASE, Warszawa 2001, s. 65.

<sup>36</sup> C. Vrolijk, *Derivatives effect in monetary policy transmission*, IMF, materiały Nr 121, 1997, s. 9.

<sup>37</sup> W. Dębski, *Rynek finansowy i jego mechanizmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 298.

**Rysunek 4. Profil zysku i straty dla kupującego (a) oraz sprzedającego (b)**

Źródło: opracowanie własne.

Zaobserwowano, że za pomocą kontraktu forward interwencje nabierają „tajnego” charakteru. Wiele banków centralnych obawia się stosowania takich kontraktów w celu przeprowadzania interwencji walutowych. W ankiecie skierowanej do banków centralnych tylko 4 z 23 ankietowanych banków przedstawiło chęć zastosowania kontraktów forward jako instrumentu interwencyjnego<sup>38</sup>. Powodem takich obaw są złe doświadczenia, jakie stały się udziałem niektórych krajów, jak Nowa Zelandia (1984 r.), RPA i Tajlandia w drugiej połowie lat 90. Wynikało to z dwóch cech konstrukcji kontraktów forward, z jednej strony pozwalających na wprowadzenie pewnego stopnia tajności interwencji, ale z drugiej, prowadzących do wyraźnych nadużyć. Pierwszą z tych cech jest brak wymogu początkowego kapitału. Druga to możliwość zamknięcia transakcji przed upływem terminu realizacji kontraktu, który może przypadać już po momencie spełnienia celów interwencji. Ponadto naciski polityczne na utrzymanie kursu walutowego na określonym poziomie skłaniały banki centralne do zawierania zbyt wielu, w rezultacie bardzo kosztownych, transakcji za pomocą kontraktów forward<sup>39</sup>.

Swapy mają podobny charakter do kontraktów forward, z tą różnicą, że transakcja ta jest realizowana w jednej lub więcej transzach. Przykładem swapu walutowego jest sytuacja, kiedy jedna strona zaciąga kredyt wyrażony w jednej walucie (np. w USD), podczas gdy druga strona zaciąga kredyt w innej walucie (np. w PLN). Kontrakt swap będzie polegał na: *wymianie wartości obu kredytów, płatności okresowych rat odsetkowych oraz, w określonym terminie, ponownej*

<sup>38</sup> D. Archer, Foreign exchange market intervention: methods and tactics, BIS, Papers Nr 24, 2005, s. 44.

<sup>39</sup> *Ibidem*, s. 48.

wymianie kredytów<sup>40</sup>. Cecha tego instrumentu, zakładająca wymianę nominałów kredytowych, pozwala na uzyskanie tańszych kredytów i dywersyfikację ryzyka.

Ankieta przeprowadzona przez MFW<sup>41</sup> w 2001 roku wskazuje, że około 15% spośród ankietowanych banków centralnych stosuje instrumenty swap do przeprowadzania interwencji walutowych, zaś instrumenty forward – 20%. Najczęściej przeprowadzanymi transakcjami są te dokonywane na rynku natychmiastowym – SPOT. Stosuje je około 85% badanych banków. Najrzadziej spotyka się wspomniane już swapy oraz opcje – stosowane jedynie przez 15% ankietowanych.

Atrakcyjne cechy opcji to przeniesienie ryzyka przez kupującego kontrakt opcyjny na stronę sprzedającą oraz otrzymanie przez sprzedającego ten kontrakt swoistej prowizji, tzw. premii za ryzyko.

Od kilku lat trwa dyskusja o możliwości zastosowania przez banki centralne opcji walutowych i opcji na stopę procentową, szczególnie po wykorzystaniu przez Meksyk opcji w celu zwiększenia rezerw oraz przez Centralny Bank Australii, w celu zarządzania zmiennością kursów walutowych (w tym przypadku dolara australijskiego). Opcje są powszechnie stosowane w celu zarządzania ryzykiem przez wiele firm, a udział tych instrumentów w rynku wzrasta z roku na rok (zob. tabela 2).

**Tabela 2. Wartość opcji walutowych i opcji na stopę procentową (średnie dane dzienne na kwiecień określonego roku, w mld USD)**

Opcje	1995	1998	2001	2004
Opcje walutowe	41	87	60	117
Opcje na stopę procentową	21	36	29	171

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu z BIS: Triennial central bank survey – Foreign Exchange and derivatives market activity in 2004, BIS, 2005, s. 16.

Opcje dają nabywcom możliwość, ale nie obowiązek, kupna/sprzedaży instrumentu bazowego po określonej cenie w przyszłości. Sprzedający musi natomiast przekazać instrument bazowy (np. walutę, akcje), jeżeli kupujący zdecyduje się wykonać opcję. Ponieważ to sprzedający ponosi ryzyko wykonania opcji, nabywca płaci tzw. premię. W przeciwieństwie do kontraktów forward, nabywca opcji ogranicza straty do pewnego poziomu, to jest do wysokości zapłaconej premii.

Można wyróżnić dwa rodzaje opcji, które można nabywać i zbywać: *call* i *put*. Kupujący opcji *call/put* ma możliwość kupna/sprzedaży instrumentu bazowego po określonej cenie (jest to tzw. cena wykonania) w określonym terminie. Sprzedający

<sup>40</sup> J. Hull, Kontrakty terminowe i opcje – wprowadzenie, WIG-PRESS, Warszawa 1999, s. 178.

<sup>41</sup> J. I. Canales-Kriljenko i in., *Official...*, op. cit.



*call/put* ma natomiast obowiązek sprzedać/kupić instrument bazowy, kiedy opcja zostanie wykonana przez kupującego. W przypadku opcji europejskiej nie można zrealizować tego instrumentu przed uprzednio określonym terminem. Inaczej jest w przypadku opcji amerykańskich, gdzie istnieje pełne prawo do jej wykonania we wcześniejszym terminie. Właściwością walutowych kontraktów opcyjnych jest fakt, że strona np. kupująca kontrakt kupna na walutę A, jeśli zdecyduje się na jego zrealizowanie jest zobowiązana do sprzedaży waluty B – oznacza to, że zajmuje jednocześnie pozycję długą, jak i krótką. Wynika to z cechy transakcji na kurs walutowy (cena za jedną walutę wyrażona w innej walucie), kiedy np. w parze walutowej EUR/USD strona zajmująca długą pozycję (kupiwa EUR) zajmuje jednocześnie krótką pozycję (sprzedaje USD).

Jeśli chodzi o ryzyko wynikające z zastosowania opcji, to generalnie rzecz biorąc sprzedający musi się przed nim zabezpieczyć (tylko on ponosi nieograniczone ryzyko strat). Ponadto przyjmuje się założenie, że kupujący poprzez sam fakt kupna opcji już się zabezpiecza przed określonym ryzykiem.

Wycena opcji jest bardzo złożona i opiera się głównie na powszechnie stosowanym wzorze Black-Scholes<sup>42</sup>. Ważnym parametrem tego wzoru jest zmienność rynkowa. Uznaje się powszechnie, że zmienność historyczna jest wystarczającym czynnikiem do określenia zmienności implikowanej<sup>43</sup>, a zatem wartości opcji<sup>44</sup>. W systemie, w którym kurs walutowy jest stały, wycena opcji jest bardziej subiektywna. Zależy to od oczekiwań rynkowych co do dewaluacji i rewaluacji walut. W dodatku model Black-Scholes staje się mniej użyteczny dla uczestników, jeżeli władzom polityki pieniężnej brakuje zaufania rynku ze względu na brak symetrii rozkładu prawdopodobieństwa, tzn. jeżeli kurs nie jest w pełni płynny (rysunek 5 (b)). To z kolei oznacza, że istnieje „nienaturalna” tendencja kierunku kursów walutowych w porównaniu z rysunkiem 5 (a).

W przypadku zastosowania opcji w interwencjach dokonywanych przez władze walutowe, Taylor wprowadza następujące spostrzeżenie: banki centralne mogłyby kupić opcje *put* na walutę krajową, aby w ten sposób zabezpieczyć się przed deprecjacją kursu walutowego. Bank centralny mógłby w ten sposób „taniej” kupić zagraniczne waluty, aby później sprzedać je na rynku kasowym, sterując w ten sposób poziomem kursu walutowego<sup>45</sup>. Dla tych krajów, które cierpią na brak rezerw walutowych, może to być skuteczna strategia, dająca im możliwość

<sup>42</sup> J. Hull, *Kontrakty...*, *op. cit.*, s. 299.

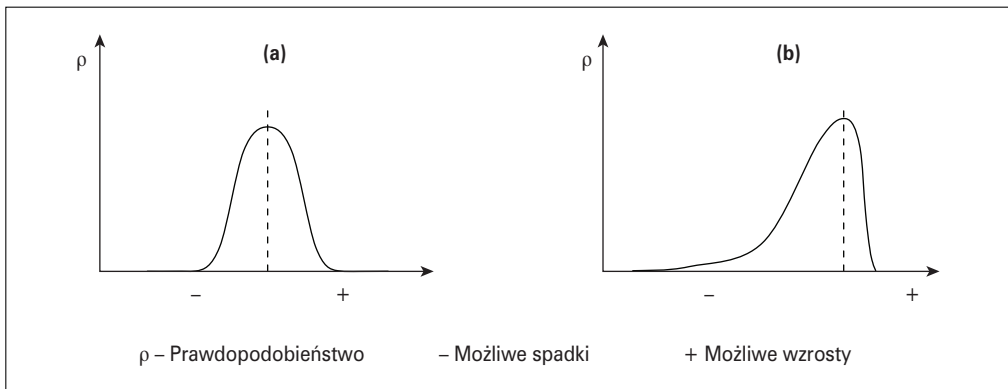
<sup>43</sup> Przez zmienność implikowaną należy rozumieć zmienność cenową instrumentu, która powstaje w wyniku zmian w cenie instrumentu bazowego.

<sup>44</sup> HKMA, *Currency options and central bank operations*, Hongkong Monetary Authority, materiały Nr 8, 2000, s. 13.

<sup>45</sup> *Ibidem*, s. 14.

zwiększenia tych rezerw w późniejszym terminie. Taka strategia może jednak przynieść efekt niekorzystny. W momencie, gdy bank centralny nabywa opcje, rynek może odebrać taką transakcję jako utratę kontroli przez bank centralny nad utrzymaniem kursu walutowego, co z kolei może skłaniać inwestorów do sprzedaży waluty krajowej i w związku z tym powodować jej deprecjację. Ostatecznie wysiłek banku centralnego zostanie zneutralizowany już na samym początku.

**Rysunek 5. Porównanie rozkładów prawdopodobieństwa**



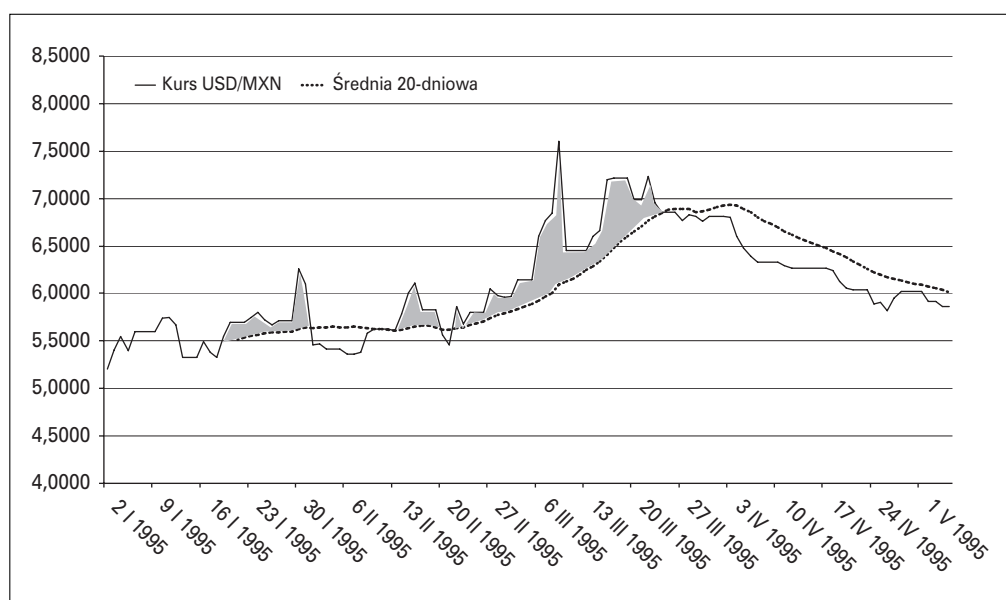
Źródło: opracowanie własne.

W 1996 roku Centralny Bank Meksyku doszedł do wniosku, że musi zwiększyć swoje rezerwy walutowe. Jednak powinien był zwrócić szczególną uwagę na to, aby takie zakupy nie wywarły niekorzystnego wpływu na kursy walutowe. Ważne też, żeby bank centralny nie wysyłał rynkowi sygnałów, które mogłyby zostać źle zinterpretowane<sup>46</sup>. W sierpniu 1996 roku wyżej wspomniany Bank Centralny ogłosił instytucjom kredytowym, że będzie dokonywał co miesiąc przetargów opcji *put*. Instytucje te miałyby możliwość, po zapłaceniu premii, kupna **prawa** do sprzedaży amerykańskiego dolara w dowolnym terminie w przyszłości do czasu wygaśnięcia opcji. W tym momencie pojawia się drobny, ale bardzo ważny szczegół. Cena, po której zostanie wykonana opcja (Strike), jest zmienna. Opcja zostanie wykonana po kursie *fixing* z poprzedniego dnia. Dodatkowo nie będzie można wykonać opcji, jeżeli *fixing* jest powyżej 20-dniowej średniej. Taka procedura miała na celu zabezpieczyć Bank Centralny przed gwałtowną deprecjacją peso w wyniku wykonania opcji, co mogło nastąpić w przypadku średnioterminowej

<sup>46</sup> M. Medina, J. Gonzales de Castilla, A. Tames, A strategy for accumulating reserves through options to sell dollar, Banco de Mexico, s. 2, z [www.banxico.org.mx/siteBanxicoINGLES/bPoliticaMonetaria/FSPoliticaMonetaria.html](http://www.banxico.org.mx/siteBanxicoINGLES/bPoliticaMonetaria/FSPoliticaMonetaria.html), z 19 maja 2006 r.

deprecjacji peso, po której nastąpiłaby szybka aprecjacja (korekta krótkoterminowa) skłaniająca posiadaczy opcji do jej wykonania, a następnie do kupna dolarów i zrealizowania w ten sposób zysku z tych transakcji. Taka sytuacja doprowadziłaby do zwiększonego efektu deprecjacji. Rysunek 6 przedstawia przykładowo kurs dolara w stosunku do peso (MXN) w okresie styczeń–maj 1995 roku, oraz średnią 20-dniową. Obszar zaznaczony powyżej średniej określa sytuację, w której nie można było zrealizować opcji (*fixing* znajduje się powyżej średniej).

**Rysunek 6. Wykres kursu peso do amerykańskiego dolara i średnia tego kursu walutowego z ostatnich 20 dni**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych historycznych z [www.oanda.com](http://www.oanda.com)

Obecnie Centralny Bank Meksyku przeprowadza przetargi na sprzedaż opcji typu *put* o łącznej wartości 200 mln USD<sup>47</sup>.

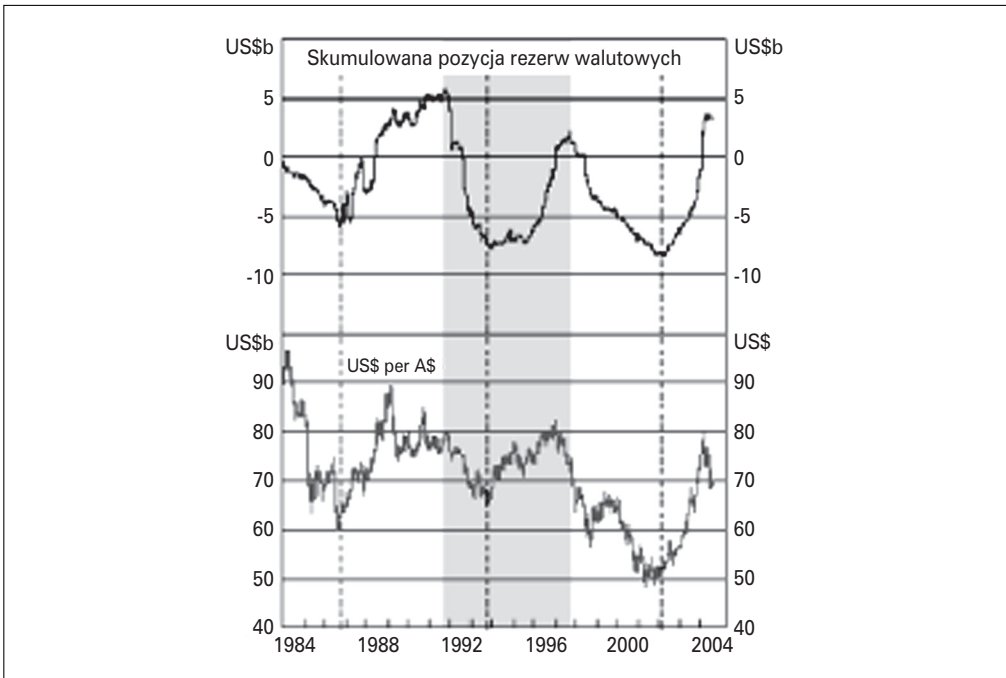
Przykładem kraju, który wykorzystał opcje nie w celu zwiększenia rezerw, ale do „obrony” waluty krajowej, była Australia. Australijski Bank Rezerwowy w 1998 roku podczas kryzysu w Rosji, kiedy australijski dolar w wyniku masowej sprzedaży osiągnął poziom 0,55<sup>48</sup> za amerykańskiego dolara, kupował opcje *call* w celu stabilizacji kursu walutowego (por. rysunek 7). Według rządu australijskiego, taki krok pomógł ustabilizować kurs ze względu na fakt, że sprzedający opcje musieli się

<sup>47</sup> CBM, [www.banxico.org.mx](http://www.banxico.org.mx) z 19 lipca 2006 r.

<sup>48</sup> Z poziomu USD/AUS – 0,65 w 1998 roku czy nawet 0,80 w 1996 roku.

zabezpieczyć przed wykonaniem opcji poprzez utrzymywanie waluty (w tym przypadku australijskiego dolara) do czasu wygaśnięcia opcji. Późniejszy spadek australijskiego dolara (od 1999 roku) nie był związany z ogólną kondycją gospodarczą Australii, ale wynikał głównie z umocnienia się amerykańskiej waluty<sup>49</sup>. Pomimo kilku skutecznych przykładów interwencji za pomocą opcji, banki centralne uważają ten instrument za bardzo ryzykowny i bardzo niechętnie z niego korzystają.

**Rysunek 7. Skumulowana pozycja rezerw walutowych rezerwowego banku australijskiego oraz kurs USD/AUS**



Źródło: C. Becker, M. Sinclair, Profitability of reserve bank foreign exchange operations: twenty years after the float, Reserve Bank of Australia, Research Discussion Paper No. 6, 2004, s. 8.

#### 4. Podsumowanie

Celem niniejszego opracowania było omówienie metod i instrumentów stosowanych przez banki centralne i rządy do prowadzenia interwencji walutowych i osiągnięcia dzięki temu określonych celów. Trudno jest jednoznacznie stwierdzić, która metoda czy instrument są najbardziej skuteczne, gdyż instrumenty, które

<sup>49</sup> P. Adams, Pacific Economic Outlook – Australia, z [www.asiapacificbusiness.ca/peo/outlook2005/australia\\_05.pdf#search=%22Australian%20dollar%20fell%202002%22](http://www.asiapacificbusiness.ca/peo/outlook2005/australia_05.pdf#search=%22Australian%20dollar%20fell%202002%22), z 12 października 2006 r., s. 16.

doprowadziły do komplikacji i trudnych wyborów w jednych krajach, w innych stosowane są do dzisiaj. Przykładem takich instrumentów są opcje powszechnie uznawane za bardzo ryzykowne do przeprowadzania interwencji walutowych, a jednak skutecznie stosowane przez niektóre banki centralne w celu realizowania zamierzeń polityki pieniężnej. Stanowią one szybki sposób na uzyskanie środków pieniężnych (w związku z wypłacanymi przez kupujących premiami), co może skłaniać niektóre podmioty do częstych interwencji.

Chociaż interwencje mogą okazać się korzystne pod różnymi względami, według niektórych ekonomistów powinny być stosowane rzadko i rozważnie, chociażby ze względu na możliwą utratę wiarygodności banku centralnego.

To co koniecznie trzeba brać pod uwagę, analizując skuteczność poszczególnych instrumentów zastosowanych podczas interwencji walutowych, to charakterystyki danej gospodarki czy rynku. Takie czynniki, jak otwartość lokalnego rynku finansowego na inne kraje, stopień złożoności lokalnego rynku finansowego (ilość instrumentów finansowych, możliwość ich wykorzystania, itd.), oczekiwania inwestorów czy też obroty w danym kraju, stanowią niezbędne informacje, które muszą być brane pod uwagę, jeżeli analizuje się np. ustne interwencje czy też zastosowania opcji do przeprowadzenia interwencji walutowych. To są w istocie czynniki lokalne, które mogą zadecydować o powodzeniu zastosowania określonych instrumentów w danym kraju i w danej sytuacji.

W niniejszym opracowaniu starano się również przedstawić, jakie korzyści i zagrożenia mogą spotykać podmioty interwencji walutowych, które stosują określone metody czy też instrumenty finansowe.

## 5. Bibliografia

1. Adams P., Pacific Economic Outlook – Australia, z [www.asiapacificbusiness.ca/peo/outlook2005/australia\\_05.pdf#search=%22Australian%20dollar%20fell%202002%22](http://www.asiapacificbusiness.ca/peo/outlook2005/australia_05.pdf#search=%22Australian%20dollar%20fell%202002%22), z 12 października 2006 r.
2. Archer D., Foreign exchange market intervention: methods and tactics, BIS, Papers Nr 24, 2005.
3. Becker C., Sinclair M., Profitability of reserve bank foreign exchange operations: twenty years after the float, Reserve Bank of Australia, Research Discussion Paper No. 6, 2004.
4. Beine M., Lecourt C., Reported and secret interventions in the Foreign exchange markets, „Finance Research Letters”, Vol. 1, No. 4, 2004.
5. Beine M., Bos C., Laurent M., The impact of central bank foreign exchange interventions on currency components, Tinbergen Institute, materiały Nr 103/4, z [www.tinbergen.nl/discussionpapers/05103.pdf](http://www.tinbergen.nl/discussionpapers/05103.pdf), z 9 maja 2006 r.

6. Beine M., Lecourt C., Reported and secret interventions in the Foreign exchange markets, „Finance Research Letters”, Vol. 1, No. 4, 2004.
7. Beine M., Bernal O., Why do central banks intervene? Preliminary evidence from the BoJ, DULBEA, working paper No. 05-09.RS, 2005.
8. Canales-Kriljenko J. I., Guimarães R., Karacadağ C., Official intervention in the foreign exchange market: elements of best practice, IMF, materiały Nr 152, 2003.
9. CBM, [www.banxico.org.mx](http://www.banxico.org.mx) z 19 lipca 2006 r.
10. Cukrowski J. (red.), Renta emisyjna jako źródła finansowania budżetu państwa, CASE, Warszawa 2001.
11. Devereux M. B., Yetman J., Price-setting and exchange rate pass-through: Theory and evidence z [http://www.bank-banque-canada.ca/en/conference/2002/Devereux\\_Yetman-v3.pdf](http://www.bank-banque-canada.ca/en/conference/2002/Devereux_Yetman-v3.pdf), z 4 lipca 2006 r.
12. Dębski W., Rynek finansowy i jego mechanizmy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
13. Dimson E., Minio-Kozerski K., Closed-end funds: a survey, „Financial markets”, institutions & instruments, New York 1999, Vol. 8, No. 2.
14. Disyatat P., Galati G., The effectiveness of foreign Exchange intervention In emerging market countries, BIS, materiały Nr 24, 2005.
15. Dominguez K. M., Central bank interventions and exchange rate volatility, „Journal of International Finance”, Nr 17, 2006.
16. Dominguez K., The market microstructure of central bank intervention, NBER, Cambridge, working paper No. 7337, 1999.
17. Engel C., Expenditure switching and Exchange rate Policy, NBER, „Macroeconomics Annual”, Nr 14, 2002.
18. Evans M., Lyons R., Are different-currency assets imperfect substitutes, Georgetown, working paper, 2003.
19. HKMA, Currency options and central bank operations, Hongkong Monetary Authority, materiały Nr 8, 2000.
20. Horvath R., Modelling Central Bank Intervention Activity under Inflation Targeting, Czech National Bank, 2006.
21. <http://skarb.bzwbk.pl/11276.html?print> z 11 października 2006 r.
22. Humpage O., Government intervention in the foreign exchange market, Federal Reserve bank of Cleveland, Cleveland, working paper, Nr 15, 2003.
23. Hull J., Kontrakty terminowe i opcje – wprowadzenie, WIG-PRESS, Warszawa 1999.
24. Inwestorwords, [http://www.investorwords.com/567/Brady\\_bond.html](http://www.investorwords.com/567/Brady_bond.html), z 17 lipca 2006 r.
25. Kaletsky A., Why will Japan keep rates ultra low, „The Times”, z <http://business.timesonline.co.uk/article/0,,13133-2221438,00.html> z 20 czerwca 2006 r.

26. Karwowski J., Operacje zagraniczne banków centralnych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1997.
27. Kokoszcyński R. i in., Mechanizm transmisji polityki pieniężnej – współczesne ramy teoretyczne, nowe wyniki empiryczne dla Polski, Materiały i Studia, Nr 151, 2003.
28. Koźliński T., Euroobligacje na rynkach światowych – czynniki determinujące rentowność, ratingi krajów rozwijających się, asymetria prawdopodobieństwa bankructwa czasowych macierzy przejść, NBP, „Bank i Kredyt”, 2005, Nr 8.
29. Krugman P., Obstfeld M., International Finance: theory and practice, Pearson Education, Boston 2003.
30. Majerkiewicz W., Skąd się biorą rezerwy walutowe?, NBP, 2006, z [www.nbpportal.pl/pl/np/bloki/pieniazd/skad\\_rezerwy](http://www.nbpportal.pl/pl/np/bloki/pieniazd/skad_rezerwy), z 4 grudnia 2006 r.
31. Medina M., Gonzales de Castilla J., Tames A., A strategy for accumulating reserves through options to sell dollar, Banco de Mexico, z [www.banxico.org.mx/siteBanxicoINGLES/bPoliticaMonetaria/FSpoliticaMonetaria.html](http://www.banxico.org.mx/siteBanxicoINGLES/bPoliticaMonetaria/FSpoliticaMonetaria.html), z 19 maja 2006 r.
32. Mihaljek D., Survey of Central Banks' views on effects of intervention, BIS, materiały Nr 24, 2005.
33. Mohanty M. S., Klau M., Monetary policy in emerging market economies: issues and evidence, BIS, materiały Nr 149, 2004.
34. Moneyweek, <http://www.moneyweek.com/file/2075/the-dollar-and-yen-why-they-matter.html> z 17 lipca 2006 r.
35. Moreno R., Motives for intervention, w: Foreign exchange market intervention in emerging markets: motives, techniques, and implications, BIS, materiały Nr 24, 2005.
36. Moser-Boehm P., Governance aspects of foreign exchange interventions, BIS, Nr 24, z <http://www.bis.org/publ/bppdf/bisap24c.pdf>, z 2 maja 2006 r.
37. Mosler W. B., Intervention and the Bank of Japan, z <http://www.warrenmosler.com/docs/intervention.htm> z 20 czerwca 2006 r.
38. Neely C., An analysis of recent studies of the effect of foreign exchange intervention, Federal reserve bank of St. Louis, St. Louis 2005.
39. Neely C., The practice of central bank intervention: looking under the hood, Federal reserve bank of St. Louis, St. Louis 2001.
40. Paul B., U.S. avoids calling China a currency manipulator – Treasury still says Policy is troubling, Washington Post, Washington 29 listopada 2005 r.
41. Reitz S., Central Bank intervention and exchange rates expectations – evidence from the daily DM/US-Dollar exchange rate, Deutsche Bundesbank, Frankfurt 2002.
42. Sarno L., Taylor M., Official Intervention in the Foreign Exchange Market: Is it Effective and, if so, How does it work?, „Journal of Economic Literature”, Vol. XXXIX, wrzesień 2001 r.

43. Saxton J., Why do currency crises happen?, Joint Economic Committee, Washington 2002.
44. Simmons B., The future of central bank cooperation, BIS working paper No. 200, 2006.
45. Tapia M., Tokman A., Effects of foreign exchange intervention under public information: the chilean case, Centralny Bank z Chile, working paper No. 225, 2004.
46. Taylor J. B., The role of exchange rate in monetary policy rules, Stanford 2001.
47. Trichet J.-C., Asset price bubbles and monetary policy, przemówienie w Singapurze 8 czerwca 2005 r., z <http://www.ecb.int/press/key/date/2005/html/sp050608.en.html#skipnavigation>, z 5 maja 2006 r.
48. Triennial central bank survey – Foreign Exchange and derivatives market activity in 2004, BIS, 2005.
49. Vrolijk C., Derivatives effect in monetary policy transmission, IMF, materiały Nr 121, 1997.
50. Ustawa Prawo Dewizowe z 27 lipca 2002 r., Dz. U. z 2002 r., Nr 141 poz. 1178.
51. Ustawa o Narodowym Banku Polskim, z 29 sierpnia 1997 r., Dz. U. z 2005 r., Nr 1, poz. 2.
52. [www.oanda.com](http://www.oanda.com)
53. Założenia polityki pieniężnej na rok 2006, NBP, Warszawa, 2006, z [http://www.nbp.pl/Publikacje/o\\_polityce\\_pienieznej/zalozenia/zalozenia\\_pp\\_2006.pdf](http://www.nbp.pl/Publikacje/o_polityce_pienieznej/zalozenia/zalozenia_pp_2006.pdf), z 2 maja 2006 r.



## **Przemiany i struktura rynku franczyzy w Polsce**

### **1. Wprowadzenie**

Powiązania franczyzowe funkcjonują w większości krajów świata i z roku na rok wzrasta ich liczba. W polskiej gospodarce franczyza zaczęła się dynamicznie rozwijać dopiero w ostatnich latach XX wieku i zaczyna odgrywać coraz większą rolę w gospodarce. Polskie przedsiębiorstwa z coraz większym powodzeniem wykorzystują franczyzę jako sposób ekspansji rynkowej, nawet w okresie recesji gospodarczej. Przedsiębiorstwa te nie odwołują się jedynie do zagranicznych wzorców, ale starają się stworzyć własną formułę działania, dostosowaną do warunków polskiej gospodarki.

Polski rynek franczyzy znajduje się nadal w fazie wzrostu. Zwiększa się zarówno liczba systemów, jak i jednostek sieci franczyzowych. Można zaobserwować już jednak pewne przesłanki osiągnięcia dojrzałości powiązań franczyzowych w Polsce, powodujące zmiany jakościowe wewnątrz istniejących systemów franczyzowych. Mimo spowolnienia gospodarczego franczyza rozwija się nadal. Dla franczyzodawców jest alternatywną drogą rozwoju placówek własnych, wymagających istotnych nakładów inwestycyjnych. Natomiast dla franczyzobiorców stanowi mniej ryzykowny sposób na prowadzenie własnego biznesu pod „parasolem ochronnym” znanej i rozpoznawalnej marki.

W ostatnich dwóch latach powstało wiele nowych sieci, ale także gros z nich zaprzestało rozwoju poprzez franczyzę lub przestało prowadzić działalność gospodarczą. Dane te obrazują atrakcyjność powiązań franczyzowych dla przedsiębiorstw, ale także wysoką konkurencyjność tego typu modelu biznesowego w pewnych branżach zarówno handlu, jak i usług. Należy pamiętać, że nie każdy pomysł nadaje się na rozwój poprzez franczyzę, nie każda wdrażana strategia rozwoju poprzez franczyzę jest skuteczna, a ponadto wiele przedsiębiorstw rozwijających się poprzez franczyzę nie realizuje tej strategii zgodnie z zasadami tworzenia tego typu powiązań, przez co nie są one w stanie sprostać konkurencji.

## 2. Liczba i struktura rynku powiązań franczyzowych w Polsce w latach 2003–2009

Analizując zmiany zachodzące na polskim rynku franczyzy po 1989 roku, można rozwój tej formy działalności gospodarczej podzielić na 3 etapy:

**Pierwszy etap** (lata 1990–1996) związany był z wejściem zagranicznych inwestorów do Polski, pierwszymi krokami organizowania polskich systemów franczyzowych oraz rozwojem przedsiębiorczości wśród polskiego społeczeństwa. W ciągu 7 lat odnotowano jednak największy, bo ponad 10-krotny wzrost liczby działających systemów franczyzowych. Należy zaznaczyć, że rozwijająca się gospodarka rynkowa w Polsce nie stwarzała dogodnych warunków dla inwestycji zagranicznych, a w początkowej fazie rozwoju powiązań franczyzowych w Polsce prekursorami były przedsiębiorstwa zagraniczne. W opisywanym okresie barierami były także: brak uregulowanych stosunków własnościowych, niedostatek kapitału i niewiedza potencjalnych partnerów o franczyzie.

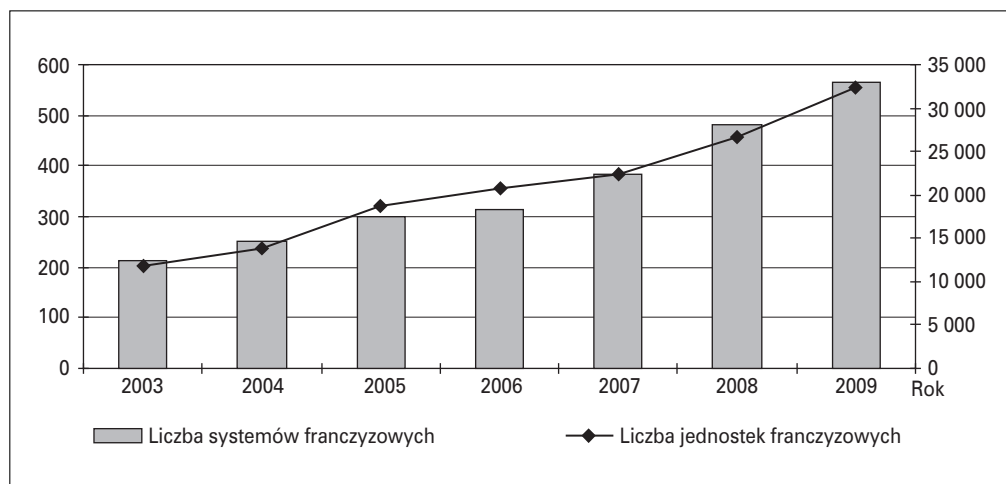
**Drugi etap** (lata 1997–2003), w którym pojawia się coraz więcej nowych konceptów biznesowych, także tych o wyłącznie polskim rodowodzie. W okresie tym zaobserwowano ponad 3,5-krotny wzrost liczby funkcjonujących systemów franczyzowych. Znaczną ich część stanowiły sieci zagraniczne zarówno te rozwijane bezpośrednio, jak i poprzez masterbiorców. Lata 2000–2003 to okres rozwoju polskich systemów, które konkurowały z zagranicznymi sieciami poprzez tworzenie różnorodnych związków integracyjnych, wypracowując podstawy typowych umów franczyzowych. W większości tworzyły one powiązania, które można nazwać quasi-franzyzowymi, lecz przez badaczy rynku zaliczane były do przedsiębiorstw franczyzowych. Ten dynamiczny rozwój polskich systemów wynikał przede wszystkim z faktu zawierania wielu umów w krótkim okresie, w celu znaczącej rozbudowy sieci oraz z liberalnych wymagań wobec biorców systemu. Wiele systemów zrezygnowało z pobierania wstępnej opłaty licencyjnej, nie precyzowano także szczegółowo wymagań dotyczących przestrzegania standardów asortymentowych i jakości obsługi.

**Trzeci etap** (lata 2004–2009), w którym nastąpił najbardziej dynamiczny wzrost liczby nowych systemów (od 42 do aż 124 rocznie) i tym samym ogólnej liczby sieci franczyzowych w Polsce, co ma związek z przystąpieniem Polski do struktur Unii Europejskiej i rozwojem przedsiębiorczości. W tych latach znacznie wzrosła ogólna liczba sieci – ponad 2,5-krotnie (por. rysunek 1).

W 2009 roku powstało rekordowo dużo nowych systemów franczyzowych (124) i na początku 2010 roku funkcjonowało w Polsce ponad 560 sieci, które posiadały ponad 32 tys. jednostek franczyzowych. W Polsce w analizowanym okresie zaobserwowano dynamiczny rozwój rynku franczyzy, mimo oznak kryzysu

w gospodarce polskiej. Powiązania franczyzowe okazały się remedium na kryzys dla wielu przedsiębiorstw. Z roku na rok wzrasta zarówno liczba systemów, jak i jednostek franczyzowych. W latach 2003–2009 liczba sieci wzrosła ponad 2,5-krotnie.

**Rysunek 1. Liczba sieci i jednostek franczyzowych w Polsce w latach 2002–2009**



Źródło: dane firmy Profit System Sp. z o.o., M. Ziółkowska i in., Raport o franczyzie w Polsce 2010, Profit System Sp. z o.o., Warszawa 2010.

**Tabela 1. Rozwój rynku franczyzy w Polsce w latach 2003–2009**

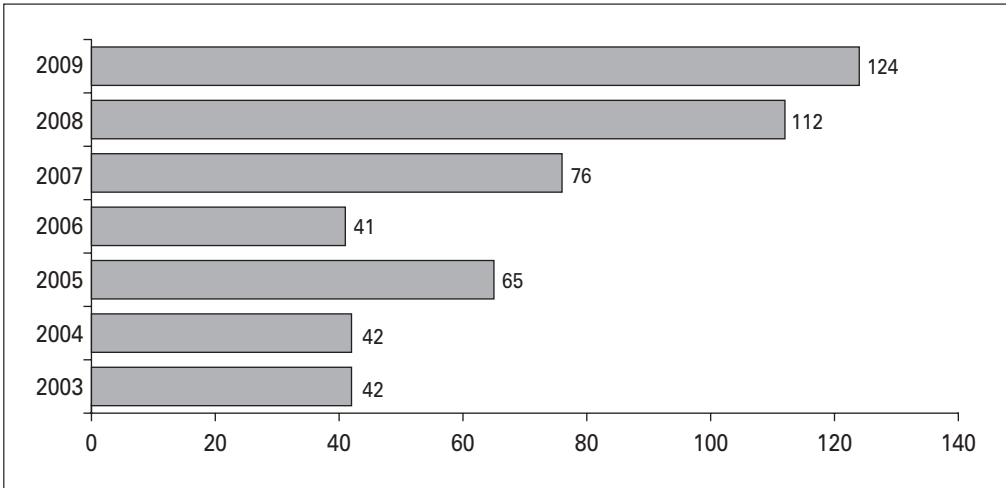
Lata	Liczba systemów franczyzowych		Dynamika zmian liczby systemów w kolejnych latach (w %)	Liczba jednostek własnych	Liczba jednostek franczyzowych
	ogółem	w tym nowe			
2003	212	42	23,2	2774	11 875
2004	252	42	18,8	3245	13 930
2005	299	65	18,6	4635	18 716
2006	313	41	4,9	5285	20 717
2007	383	76	22,3	5614	22 438
2008	480	112	25,3	7614	26 741
<b>2009</b>	<b>565</b>	<b>124</b>	<b>17,7</b>	<b>9015</b>	<b>32 248</b>

Źródło: jak na rysunku 1.

Systemy franczyzowe wprowadzone w 2009 roku stanowią aż 21,9% wszystkich funkcjonujących na polskim rynku conceptów. Corocznie na rozwój działalności poprzez franczyzę decyduje się coraz więcej przedsiębiorstw. W ostatnich

latach powiązania franczyzowe zaczęły tworzyć takie marki, jak: Arnika apteki, Bandolera, Click Fashion, Gorąco Polecam Nowakowski, Magazyn butelek, Mohito, Dicto Logopedia. A niektóre przedsiębiorstwa zaczęły ponownie tworzyć sieć opartą na współpracy franczyzowej, jak np. Dominion Pizza.

**Rysunek 2. Rozwój nowych systemów franczyzowych w latach 2003–2009**



Źródło: jak na rysunku 1.

Największy wzrost liczby nowych systemów franczyzowych w porównaniu do roku poprzedniego nastąpił w 2007 roku i wyniósł 85,4%. Jedynie w 2006 roku odnotowano spadek liczby sieci pojawiających się na rynku w porównaniu z rokiem poprzednim. Był to spadek o 36,9% (por. rysunek 2).

Analizując nowe systemy franczyzowe w Polsce w latach 2004 i 2009 w podziale na sektory, należy zaznaczyć, że w obydwu badanych latach najczęściej konceptów rozpoczęło działalność w handlu odzieżą i obuwiem, odpowiednio: 7 i 30 sieci oraz w gastronomii – 8 i 20 (por. tabela 2). Są to najszybciej rozwijające się branże polskiego rynku franczyzy, w których powstaje najczęściej konceptów. Zarówno w pierwszym analizowanym roku, jak i w drugim, nie powstał żaden nowy system oferujący paliwa. Znacząco wzrósł wskaźnik wzrostu w branży usług dla biznesu: w 2004 roku powstała 1 nowa sieć oferująca usługi „dla białych kołnierzyków”, natomiast w 2009 roku na rynek weszło 5 konceptów. W 2009 roku pojawiło się na rynku aż 9 systemów franczyzowych oferujących usługi dla klientów indywidualnych.

**Tabela 2. Struktura liczby nowych systemów franczyzowych według sektorów w latach 2004 i 2009**

Sektor	Nowe systemy franczyzowe				Sieci kończące działalność franczyzową	
	2004	odsetek nowych systemów w ogólnej liczbie sieci w danej branży (w %)	2009	odsetek nowych systemów w ogólnej liczbie sieci w danej branży (w %)	2009	odsetek zamkniętych systemów w ogólnej liczbie sieci w danej branży (w %)
<b>Handel</b>	<b>25</b>	<b>15,7</b>	<b>67</b>	<b>20,7</b>	<b>19</b>	<b>5,9</b>
Artykuły spożywcze i przemysłowe	5	13,1	13	20,6	2	3,2
Odzież i obuwie	7	11,3	30	20,9	7	4,9
Artykuły dla domu i ogrodu	6	28,6	8	22,8	3	8,6
AGD/RTV i telekomunikacja	2	10,0	8	23,5	4	11,8
Kosmetyki, biżuteria i upominki	5	50,0	6	19,3	3	9,7
Stacje paliw	0	0	0	0	0	0
Artykuły dziecięce	–	–	1	20,0	0	0
Artykuły dla zdrowia i sportowe	–	–	1	25,0	0	0
<b>Usługi</b>	<b>17</b>	<b>18,3</b>	<b>57</b>	<b>23,5</b>	<b>20</b>	<b>8,3</b>
Gastronomia	8	30,8	20	22,7	8	9,1
Pozostałe usługi dla klientów indywidualnych	3	13,0	9	19,1	4	8,5
Fryzjerstwo i kosmetyka	3	27,3	2	9,5	1	4,8
Edukacja	1	11,1	7	26,9	1	3,8
Turystyka	1	12,5	4	33,3	0	0
Usługi dla biznesu	1	14,3	5	22,7	3	13,6
Usługi finansowe	–	–	5	41,7	2	16,7
Agencje nieruchomości	–	–	5	35,7	1	7,1
<b>Ogółem</b>	<b>42</b>	<b>16,6</b>	<b>124</b>	<b>21,9</b>	<b>39</b>	<b>6,9</b>

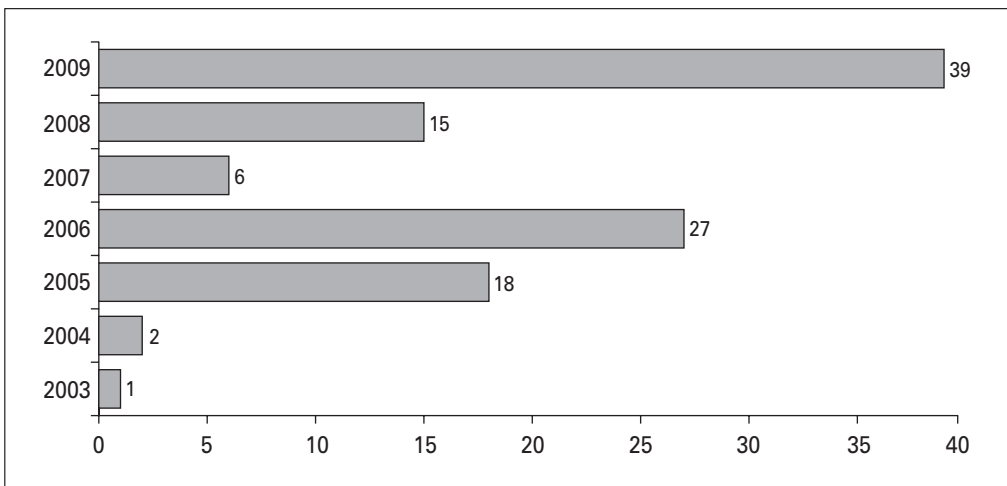
– brak danych.

Źródło: jak na rysunku 1.

W 2004 roku najwięcej nowych sieci franczyzowych, względem liczby istniejących sieci w danej branży, powstało w handlu artykułami: kosmetycznymi, upominkami i biżuterią (50% wszystkich systemów z tej branży) oraz dla domu i ogrodu (28,6%). W usługach najwyższy odsetek nowych sieci w ogólnej liczbie istniejących systemów nastąpił w gastronomii (30,8%). Natomiast w 2009 roku najwyższy przyrost, względem istniejących już w tej branży sieci, nastąpił w najmniej licznych sektorach: usługach finansowych (41,7%), agencjach nieruchomości (35,7%) i turystyce (33,3%). W tym samym roku najwyższy odsetek sieci, które zakończyły działalność franczyzową, odnotowano w sektorze usług finansowych i dla biznesu (por. tabela 2).

W 2009 roku 39 systemów franczyzowych zakończyło swój rozwój poprzez franczyzę. To zdecydowanie najwięcej od 2002 roku, w którym zaczęto prowadzić szczegółowe badania rynku franczyzy (por. rysunek 3). Jest to ponad 2,5-krotnie więcej niż w roku poprzednim. Niektóre sieci zostały przejęte przez konkurencję. W pozostałych przypadkach zdecydował czynnik finansowy – brak rentowności funkcjonujących placówek czy nieodpowiednia lokalizacja jednostek franczyzowych.

**Rysunek 3. Liczba systemów, które zakończyły działalność poprzez franczyzę**



Źródło: jak na rysunku 1.

Najwięcej przedsiębiorstw zakończyło rozwój poprzez franczyzę w gastronomii (9,1% ogólnej liczby sieci w branży) i handlu odzieżą i obuwiem (4,9%), czyli w branżach gdzie powstaje najwięcej nowych systemów franczyzowych. Są to branże z dużym potencjałem wzrostu, ale także charakteryzujące się dużą konkurencją wewnątrzsektorową.

### 3. Analiza powiązań franczyzowych w Polsce według branż

W strukturze rynku w 2009 roku dominowały zarówno systemy handlowe (57,2% ogółu systemów), jak i jednostki należące do tych sieci (78,4% ogółu jednostek) (por. tabela 3). Świadczy to o ciągłym dojrzewaniu polskiego rynku franczyzy i łatwiejszym rozwijaniu sieci dystrybucyjnych niż usługowych.

**Tabela 3. Struktura rynku franczyzy w Polsce według branż**

Branża	Systemy franczyzowe					
	2004		2009		Dynamika	
	ogółem	w %	ogółem	w %	ogółem	w %
<b>Handel</b>	<b>159</b>	<b>58,1</b>	<b>323</b>	<b>57,2</b>	<b>164</b>	<b>103,1</b>
Odzież i obuwie	62	24,6	143	25,3	81	130,6
Artykuły dziecięce	1	0,3	5	0,9	4	400,0
Artykuły spożywcze i przemysłowe	38	15,2	63	11,2	25	65,8
Artykuły dla zdrowia i sportowe	1	0,3	4	0,7	3	300,0
Artykuły dla domu i ogrodu	21	8,3	35	6,2	14	66,7
AGD/RTV i telekomunikacja	20	7,9	34	6,0	14	70,0
Kosmetyki, biżuteria i upominki	10	4,0	31	5,5	21	210,0
Stacje benzynowe	6	2,4	8	1,4	2	33,3
<b>Usługi</b>	<b>93</b>	<b>36,9</b>	<b>242</b>	<b>42,8</b>	<b>149</b>	<b>160,2</b>
Gastronomia	26	10,3	88	15,6	62	238,5
Usługi dla klientów indywidualnych	23	9,1	47	8,3	24	104,3
Fryzjerstwo i uroda	11	4,4	21	3,7	10	90,9
Usługi dla biznesu	7	2,8	22	3,9	15	214,3
Edukacja	9	3,6	26	4,6	17	188,9
Usługi finansowe	5	2,0	12	2,1	7	140,0
Agencje nieruchomości	4	1,6	14	2,5	10	250,0
Turystyka	8	3,2	12	2,1	4	50,0
<b>Ogółem</b>	<b>252</b>	<b>100</b>	<b>565</b>	<b>100</b>	<b>313</b>	<b>124,2</b>

Źródło: jak na rysunku 1.

Wyższą dynamiką rozwoju i wzrostu liczby systemów franczyzowych charakteryzowały się sieci usługowe niż handlowe. Najwięcej sieci powstało w badanych latach w handlu: artykułami dziecięcymi, dla zdrowia i sportowymi oraz kosmetykami, biżuterią i upominkami. Natomiast w usługach najwyższą dynamiką

wyróżniły się systemy franczyzowe funkcjonujące w pośrednictwie nieruchomości, gastronomii i usługach dla biznesu. Najniższą dynamiką charakteryzowały się sieci stacji paliw i biur podróży (por. tabela 3).

Najliczniejszą branżą w sektorze dystrybucji ze względu na liczbę systemów stanowi handel odzieżą i obuwiem, obejmuje ona 143 sieci (44,4% ogółu systemów dystrybucyjnych), więcej niż handel artykułami spożywczymi i przemysłowymi, gdzie funkcjonują 63 systemy (19,5%). Trzecie miejsce zajmują systemy oferujące artykuły dla domu i ogrodu, które obejmują 35 sieci sklepów z meblami, lampami, szkłem, porcelaną i artykułami wykończeniowymi (10,8%). Na kolejnych miejscach znajdują się następujące branże: handel artykułami AGD/RTV i telekomunikacyjnymi – 34 sieci franczyzowych (10,5%), handel kosmetykami i biżuterią – 31 sieci (9,6%), stacje paliw – 8 sieci (2,5%), handel artykułami dziecięcymi – 5 konceptów (1,5%) oraz dystrybucja artykułów dla zdrowia i sportowymi – 4 sieci (1,2%).

Systemów usługowych w 2009 roku funkcjonowało 242, stanowią one 42,8% rynku franczyzy w Polsce. Najwięcej franczyzodawców rozwija sieci gastronomiczne. Jest ich 88 i stanowią 36,5% ogółu systemów usługowych. Są to zarówno bary szybkiej obsługi, pizzerie, jak i kawiarnie oraz restauracje, a nawet automaty z napojami. Kolejne miejsce pod względem liczebności sieci zajmują systemy świadczące usługi dla klientów indywidualnych, funkcjonuje ich 47 (19,4%). Ich zakres jest bardzo różnorodny, począwszy od punktów fotograficznych, warsztatów samochodowych, aż do biur matrymonialnych i pucybutów. Edukacja z 26 systemami franczyzowymi zajmuje trzecie miejsce pod względem liczby systemów (10,7%). Następne branże to: usługi dla biznesu – 22 sieci (9,1%), fryzjerstwo i kosmetyka – 21 sieci (8,7%), agencje nieruchomości – 14 sieci (5,8%), usługi finansowe – 12 sieci (4,9%), oraz turystyka – 12 sieci (4,9%).

Istotnym kryterium dojrzałości rynku franczyzy jest stosunek jednostek własnych do franczyzowych. Analizując sektory gospodarki, w których działają przedsiębiorstwa franczyzowe w Polsce, można zauważyć, że największy udział jednostek franczyzowych w stosunku do własnych występuje w dystrybucji artykułów spożywczych i przemysłowych (94%), edukacji (92,1%) oraz w usługach finansowych, gdzie ponad 91,5% ogółu placówek w 2009 roku stanowiły jednostki franczyzowe (por. tabela 4). Najmniej jednostek franczyzowych w stosunku do ogólnej liczby sieciowych placówek funkcjonowało w 2009 roku w sektorze paliwowym (26,5%) i w handlu artykułami dziecięcymi (42%).

W analizowanych latach liczba jednostek franczyzowych w handlu wzrosła o 163,7%, a w usługach o 60,3%. Najwyższy, bo prawie 7-krotny, wzrost sieci placówek prowadzonych przez biorców nastąpił w handlu artykułami dla dzieci oraz dla domu i ogrodu, co jest wynikiem zwiększających się wydatków konsumentów na towary dla dzieci oraz boomu na rynku nieruchomości, a także



zwiększonym popytem na produkty związane z wyposażeniem wnętrz. Najniższy wskaźnik przyrostu liczby jednostek franczyzowych był w usługach dla biznesu i gastronomii. Spadek liczby jednostek franczyzowych nastąpił w sieciach stacji benzynowych.

**Tabela 4. Struktura jednostek franczyzowych i własnych według sektorów działalności**

Branża	2004			2009			Dynamika zmian liczby jednostek franczyzowych	
	jednostki własne	jednostki franczyzowe		jednostki własne	jednostki franczyzowe		liczba	%
		liczba	%		liczba	%		
<b>Handel</b>	<b>2371</b>	<b>9588</b>	<b>80,2</b>	<b>7317</b>	<b>25 286</b>	<b>77,5</b>	<b>15 698</b>	<b>163,7</b>
Odzież i obuwie	626	1648	72,5	2141	4228	66,4	2580	156,5
Artykuły dziecięce	12	16	57,1	153	111	42,0	95	593,7
Artykuły spożywcze i przemysłowe	425	4711	91,7	924	14 453	94,0	9742	206,8
Artykuły dla zdrowia i sportowe	4	40	90,9	19	139	88,0	99	247,5
Artykuły dla domu i ogrodu	113	147	56,5	355	925	72,3	778	529,2
AGD/RTV i telekomunikacja	483	975	66,9	1079	2970	73,3	1995	204,6
Kosmetyki i biżuteria	167	948	85,0	305	1616	84,1	668	70,5
Stacje paliw	541	1103	67,1	2341	844	26,5	259	-23,5
<b>Usługi</b>	<b>874</b>	<b>4342</b>	<b>83,3</b>	<b>1698</b>	<b>6962</b>	<b>80,4</b>	<b>2620</b>	<b>60,3</b>
Gastronomia	344	1219	78,0	798	1525	65,6	306	25,1
Pozostałe usługi dla klientów indywidualnych	235	1881	89,0	507	3023	85,6	1142	60,7
Fryzjerstwo i uroda	37	197	84,2	65	556	89,5	359	182,2
Edukacja	88	313	78,0	64	747	92,1	434	138,6
Usługi finansowe	54	382	87,6	46	499	91,5	117	30,6
Usługi dla biznesu	38	204	84,3	82	251	75,4	47	23,0
Turystyka	68	86	55,8	104	192	64,9	106	123,2
Nieruchomości	10	60	85,7	32	169	84,1	109	181,7
<b>Ogółem</b>	<b>3245</b>	<b>13 930</b>	<b>81,1</b>	<b>9015</b>	<b>32 248</b>	<b>78,1</b>	<b>18 318</b>	<b>131,5</b>

Źródło: jak na rysunku 1.

Jak już wspomniano, sektor handlu ma przewagę pod względem liczebności sieci i jednostek franczyzowych. Do systemów franczyzowych posiadających najwięcej placówek w Polsce należą: sieć sklepów spożywczych ABC – 3100 jednostek franczyzowych i Lewiatan, z łączną liczbą ponad 2200 sklepów, a także operator pocztowy In Post, z siecią ponad 800 punktów. Koncepty biznesowe w dystrybucji są łatwiejsze do opracowania i realizacji. Podstawą *know-how* jest baza dostawców, która stanowi źródło wspólnego zaopatrzenia oraz daje korzystne warunki zakupów, co wynika w znacznej mierze z osiąganego efektu skali. Należą do nich między innymi: kredyt kupiecki, możliwość wymiany lub zwrotu niesprzedanego towaru oraz efektywne zarządzanie stanami magazynowymi.

Rozwój systemów usługowych jest wolniejszy niż konceptów handlowych. Wynika to z konieczności ponoszenia wyższych kosztów inwestycji początkowej i trudności opracowania pakietu franczyzowego oraz podręcznika operacyjnego. Dłużej trwa także proces wdrażania do systemu franczyzobiorcy oraz szkolenia biorcy i jego pracowników. Cały *know-how* przekazywany jest biorcom podczas szkoleń przeprowadzanych przed uruchomieniem jednostki franczyzowej. Z tego powodu na franczyzę usługową decydują się, w wielu przypadkach, osoby nie mające doświadczenia w branży. Natomiast specjaliści w danej dziedzinie decydują się na otwieranie własnych punktów usługowych.

#### 4. Inwestycje i przychody franczyzobiorców

Rynek franczyzy w Polsce dynamicznie rozwija się z roku na rok głównie pod względem ogólnej liczby systemów i jednostek franczyzowych. Natomiast, analizując dane finansowe, a mianowicie poziom średnich inwestycji ponoszonych przez franczyzobiorców oraz średnich przychodów uzyskiwanych przez jednostki franczyzowe, zmieniają się one na przestrzeni lat. W niektórych branżach wartości te spadają, w innych rosną (por. tabela 5).

**Tabela 5. Średnia oraz minimalna kwota jaką zainwestował franczyzobiorca**

Branża	Średnia kwota jaką zainwestował franczyzobiorca w punkt franczyzowy (w tys. zł)			Minimalna kwota jaką zainwestował franczyzobiorca w punkt franczyzowy (w tys. zł)
	2003	2009	zmiana (w %)	2009
<b>Handel</b>	<b>412,1</b>	<b>307,52</b>	<b>-25,4</b>	<b>206,66</b>
Odzież i obuwie	130,7	196,06	50,0	60,16
Artykuły dziecięce	–	124,87	–	40,00

cd. tabeli 5

Branża	Średnia kwota jaką zainwestował franczyzobiorca w punkt franczyzowy (w tys. zł)			Minimalna kwota jaką zainwestował franczyzobiorca w punkt franczyzowy (w tys. zł)
	2003	2009	zmiana (w %)	2009
Artykuły spożywcze i przemysłowe	100,7	160,93	59,8	90,21
Artykuły dla zdrowia i sportowe	–	79,83	–	78,15
Artykuły dla domu i ogrodu	88,2	167,54	89,9	130,06
AGD/RTV i telekomunikacja	101,4	81,71	–19,4	75,31
Kosmetyki, biżuteria, upominki	23,0	82,03	256,6	73,82
Stacje benzynowe	2436,8	3244,31	33,1	2888,70
<b>Usługi</b>	<b>50,5</b>	<b>110,09</b>	<b>118,0</b>	<b>38,99</b>
Gastronomia	50,2	217,23	332,7	127,75
Pozostałe usługi dla klientów indywidualnych	59,4	83,41	40,4	30,93
Fryzjerstwo i kosmetyka	59,4	84,25	41,8	43,76
Edukacja	31,5	34,40	9,2	22,79
Usługi finansowe	72,4	36,86	–49,0	13,05
Usługi dla biznesu	46,6	49,62	6,5	35,29
Turystyka	44,8	55,99	24,9	42,60
Nieruchomości	50,5	29,15	–42,3	11,47
<b>Ogółem</b>	<b>291,1</b>	<b>264,19</b>	<b>–9,2</b>	<b>144,03</b>

Źródło: jak na rysunku 1.

Średnia kwota, jaką zainwestował franczyzobiorca w punkt franczyzowy, spadła na przestrzeni badanych lat o ponad 9%. Najwyższy spadek odnotowano w branży usług finansowych (–49,0%) i agencjach nieruchomości (–42,3%), handlu artykułami AGD/RTV i telekomunikacyjnymi (–19,4%) oraz ogółem w handlu (–25,4%). Natomiast wzrost wydatków nastąpił w gastronomii (332,7%) i handlu kosmetykami, biżuterią i upominkami (256,6%).

Istotne znaczenie dla badania rynku franczyzy ma także poziom minimalnych inwestycji franczyzobiorców w punkt franczyzowy. W 2009 roku w handlu

kwota ta wyniosła 206,66 tys. zł, a w usługach 38,99 tys. zł. Różnica wysokości inwestycji wynika z faktu, że franczyzobiorca otwierający jednostkę franczyzową w handlu często ponosi wyższe koszty wyposażenia placówki, a także zatowarowania sklepu. Punkty usługowe charakteryzują się mniejszą powierzchnią i często nie wymagają drogiego wyposażenia (poza sieciami gastronomicznymi). Najwyższy kapitał należy zainwestować w otwarcie stacji benzynowych, w których kwota ta może sięgać nawet 5 mln zł. W innych sieciach kwoty te są niższe i oscylują wokół 100–200 tys. zł. Systemy te funkcjonują w branżach: artykuły dla domu i ogrodu, gastronomia, artykuły spożywcze i przemysłowe. Najmniej kosztowne są sieci działające w pośrednictwie nieruchomości, usługach finansowych oraz edukacji (por. tabela 5).

Najistotniejsze kwestie dla przedsiębiorstw franczyzowych związane są z przychodami uzyskiwanymi w punkcie franczyzowym. Niestety w dobie kryzysu gospodarczego dochody te spadają. Średnio w perspektywie 4 lat spadły one o ponad 40% (por. tabela 6). Biorąc pod uwagę inflację, te spadki były jeszcze wyższe. Spadki odnotowano głównie w handlu (–43,6%), z czego najwyższe zaobserwowane w handlu artykułami spożywczymi i przemysłowymi (–52,9%) i artykułami dla domu i ogrodu (–33,2%) (por. tabela 6).

Natomiast w systemach dystrybucyjnych wzrosty przychodów nastąpiły w branżach: AGD/RTV i telekomunikacji (125,1%), kosmetyki, biżuteria i upominki (97,6%) oraz w stacjach paliw (5,9%).

Ogółem, analizując lata 2006 i 2009, nastąpił wzrost przychodów w systemach usługowych (18,5%), w tym najwięcej w jednostkach franczyzowych oferujących usługi finansowe i edukacyjne. W jednej branży usług zaobserwowano spadek przychodów – we fryzjerstwie i kosmetyce.

**Tabela 6. Średnie miesięczne przychody brutto w punkcie franczyzowym**

Branża	Przychody brutto w punkcie franczyzowym w 2006 roku (w tys. zł)	Przychody brutto w punkcie franczyzowym w 2009 roku (w tys. zł)	Dynamika zmian przychodów w punkcie franczyzowym (w %)
<b>Handel</b>	<b>377,52</b>	<b>212,75</b>	<b>–43,6</b>
Odzież i obuwie	106,44	102,22	–3,9
Artykuły dziecięce	–	101,6	–
Artykuły spożywcze i przemysłowe	492,76	232,18	–52,9
Artykuły dla zdrowia i sportowe	–	30,56	–

cd. tabeli 6

Branża	Przychody brutto w punkcie franczyzowym w 2006 roku (w tys. zł)	Przychody brutto w punkcie franczyzowym w 2009 roku (w tys. zł)	Dynamika zmian przychodów w punkcie franczyzowym (w %)
Artykuły dla domu i ogrodu	264,19	176,26	-33,2
AGD/RTV i telekomunikacja	33,46	75,31	125,1
Kosmetyki, biżuteria, upominki	41,11	81,23	97,6
Stacje benzynowe	748,10	792,41	5,9
<b>Usługi</b>	<b>42,64</b>	<b>50,55</b>	<b>18,5</b>
Gastronomia	53,13	82,28	54,8
Pozostałe usługi dla klientów indywidualnych	68,25	30,92	54,7
Fryzjerstwo i kosmetyka	45,58	33,13	-27,3
Edukacja	23,08	45,41	96,7
Usługi finansowe	5,43	37,51	590,8
Usługi dla biznesu	17,73	31,41	77,1
Turystyka	73,36	82,56	12,5
Nieruchomości	-	36,79	-
<b>Ogółem</b>	<b>306,39</b>	<b>169,58</b>	<b>-44,6</b>

Źródło: jak na rysunku 1.

## 5. Perspektywy rozwoju powiązań franczyzowych w Polsce

Franczyza będzie rozwijała się nadal i to w coraz to nowych dziedzinach życia gospodarczego, także w niszach rynkowych. Będą powstawać powiązania franczyzowe w wysoko wyspecjalizowanych usługach, głównie świadczonych mobilnie. W przyszłości rozwijać się będzie także koncepcja tworzenia kiosków, czyli wydzielonych miejsc w sklepach multibranżowych lub hipermarketach, w których będą oferowane produkty franczyzowe.

Ponadto, zgodnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu, franczyza może przyczyniać się do rozwoju powiązań gospodarczych, które należą do tzw. przedsięwzięć społecznych. Taki sposób budowania więzi franczyzowej określa się mianem franczyzy socjalnej. System franczyzowy koncentruje swoją działalność w środowiskach społecznych, w których znajdują się jednostki wymagające

pomocy w usamodzielnieniu, odzyskaniu lub umocnieniu zdolności do funkcjonowania w społeczeństwie. Koncepcja franczyzowa firmy macierzystej opiera się na projektowaniu *know-how* prowadzenia biznesu wpierającego potrzeby socjalne społeczeństwa. Przykładem jest tutaj sieć hoteli Le Mat we Włoszech, gdzie połowę zatrudnionych pracowników w jednostkach franczyzowych i własnych stanowią pracownicy niepełnosprawni.

Wiele systemów franczyzowych funkcjonujących w Polsce wkracza w kolejną fazę rozwoju swoich sieci. Po okresie szybkiego przyrostu liczby placówek handlowo-usługowych i ekspansji rynkowej wiele z nich rozpoczyna weryfikację modelu biznesowego. Dróg tych przemian jest wiele. Niektóre sieci franczyzowe, które osiągnęły już pewien próg dojrzałości na polskim rynku, przekształcają jednostki będące dotychczas placówkami własnymi we franczyzowe. Jest to rodzaj tzw. franczyzy pod klucz. Franczyzobiorca obejmuje w zarządzanie gotową, zorganizowaną i funkcjonującą już placówkę handlowo-usługową. Lokal ten ma już swoich klientów i jest rozpoznawalny na lokalnym rynku. Taki sposób transformacji modelu biznesowego pozwala na ograniczenie ryzyka dla franczyzobiorcy i franczyzodawcy, który przekazuje biorcy sprawnie funkcjonującą jednostkę.

Inne koncepty franczyzowe weryfikują warunki współpracy i modyfikują koncepcję franczyzową. Dopracowują podręczniki operacyjne, procedury szkoleniowe, korzystają z usług wyspecjalizowanych firm konsultingowo-doradczych, a wszystkie te działania mają służyć lepszemu współpracy pomiędzy franczyzobiorcami a franczyzodawcą oraz usprawnić proces komunikacji w łańcuchu franczyzowym, uzyskując w ten sposób wyższą efektywność funkcjonowania całego systemu franczyzowego.

Pewne systemy franczyzowe preferują poszukiwanie doświadczonych biorców i realizują strategię zwaną „multi koncept franchising”, w której jeden biorca posiada jednostki franczyzowe wielu systemów nie będących w stosunku do siebie konkurencyjnymi. Tacy franczyzobiorcy mają umiejętności i wiedzę z zakresu współpracy pomiędzy biorcą a dawcą, a także pewne przewagi konkurencyjne. Istnieją na świecie liderzy tego typu koncepcji biznesowej, gdzie niektóre przedsiębiorstwa są franczyzobiorcami nawet 60 systemów franczyzowych z całego świata, rozwijając powiązania franczyzowe w poszczególnych krajach. Przedsiębiorstwa te specjalizują się w określonych branżach, np. odzieżowej czy kosmetycznej. Powyższy model realizowany jest także w mniejszej skali, kiedy to pojedynczy franczyzobiorcy posiadają kilka jednostek różnych systemów franczyzowych lub, częściej spotykany, kiedy to biorca przejmuje w zarządzanie kolejne jednostki tego samego systemu.

W krajach o zakorzenionej pozycji powiązań franczyzowych można zauważyć charakterystyczny trend. Poszczególne systemy franczyzowe wzbogacają swoją

ofertę handlową, bądź usługową o towary innych marek lub należących do innych systemów franczyzowych. Takie komplementarne towary w połączeniu z tradycyjną ofertą przyczyniają się do uzyskania efektu synergii i wzrostu zadowolenia konsumentów, a także zainteresowania ofertą. Łączenie umiejętności poszczególnych przedsiębiorstw, by oferować kompleksowe produkty, np. serwowanie kawy i słodczy w wypożyczalniach wideo, czy nawiązywanie współpracy pomiędzy franczyzowymi stacjami paliw a sieciami sklepów spożywczych.

Dalsze prognozy dla rozwoju franczyzy w Polsce są optymistyczne, choć należy pamiętać, że jest on na takim etapie na jakim rynek franczyzy w USA był 40 lat temu, a w Europie przed 20 laty. Możemy zdecydowanie mówić o boomie na tym rynku w Polsce. Franczyza rozwija się praktycznie we wszystkich sektorach, począwszy od wyspecjalizowanego handlu przez gastronomię, edukację po banki i stacje paliwowe. Z tygodnia na tydzień przybywają nowe systemy, zarówno polskie, jak i zagraniczne, coraz prężniej rozwijają się te już funkcjonujące od dłuższego czasu na naszym rynku.

Przyszłość franczyzy w Polsce to przede wszystkim takie sektory, jak: usługi dla dzieci czy usługi medyczne. Również rynek hoteli w Polsce jest bardzo perspektywiczny. Z doświadczeń innych branż można wysnuć wniosek, że franczyzowa moda się zmienia, przychodzi czas na kolejne branże, które przyjmują system franczyzowy jako sposób na rozwój. Ważnego znaczenia nabiera także rynek produktów i usług skierowanych do dojrzałego klienta. A zmiany demograficzne przyczynią się do większego zainteresowania i korzystania z usług wielu sieci franczyzowych przez tę grupę konsumentów.

Ważne są także rosnące potrzeby klientów oraz wzrost roli i jakości obsługi klienta. Tak, jak i we wszystkich branżach w powiązaniach franczyzowych, pewne sieci będą musiały położyć większy nacisk na tę sferę działalności. Niezbędne do tego będą specjalistyczne szkolenia i doradztwo ze strony franczyzodawcy. Ważnym elementem jest też wzrost dbałości o pracowników, którzy najpierw zostają przeszkoleni zgodnie ze standardami systemu franczyzowego, a potem należycie motywowani mogą stać się ważkim ogniwem sukcesu systemu franczyzowego i renomy marki w odbiorze klientów. W prawidłowo funkcjonującej relacji dawca–biorca stają się też oni przekaznikami informacji zwrotnych pochodzących od klientów.

W dalszej perspektywie będzie rozwój punktów sprzedaży produktów oferowanych później na aukcjach internetowych – zgodnie ze światowym trendem wzrostu zainteresowania aukcjami internetowymi i powstającymi, w odpowiedzi na potrzeby konsumentów, sieciami punktów obsługi klienta, które prowadzą aukcje produktów pozostawionych przez klientów. Do takich sieci należą: I sold it czy Quik Drop.

Niezależnie od segmentu, w jakim analizujemy rozwój sieci franczyzowych, największym problemem, przed jakim stoją, jest wypracowanie mechanizmów budujących wizerunek marki i lojalności wśród konsumentów. Polski rynek charakteryzuje się niewystarczającymi nakładami na tego typu działania.

Ponadto coraz więcej sieci będzie rozwijać swoje jednostki poza granicami Polski, a 65, które już je posiadają, będą zwiększać ich liczebność. Najczęściej firmy poszukują partnerów w krajach ościennych: w Czechach, na Litwie, w Rosji, na Ukrainie, ale perspektywicznym rynkiem dla wielu polskich sieci franczyzowych mogą stać się Chiny. Kilka konceptów już rozważa rozpoczęcie działalności na tym rynku. Obiecującym rynkiem o dużym potencjale wzrostowym – ponad 20 mln mieszkańców – jest także Rumunia. Tamtejszy rynek detaliczny wchodzi w okres dynamicznego wzrostu (dopiero teraz powstają pierwsze centra handlowe), co przypomina Polskę sprzed kilku lat. Dzięki członkostwu w Unii Europejskiej nie ma barier w handlu z Polską. Widząc analogie z rynkiem polskim, można przewidywać, że polskie sieci franczyzowe będą mogły na tym rynku z sukcesem powielić model biznesowy wypracowany na rodzimym rynku (np. sieć zaczęło już tam budować Heavy Duty), szczególnie właśnie w handlu detalicznym.

Pomimo ambitnych zapowiedzi wielu sieci, ekspansja zagraniczna polskich franczyzodawców pozostaje bardziej w sferze planów i zamierzeń niż realnych dokonań. Świadczy o tym m.in. fakt, że na największych w Europie targach franczyzowych w Paryżu jeszcze nigdy nie wystawiła się żadna polska firma franczyzowa. Przyczyn takiego stanu jest kilka. Przede wszystkim jednak większość polskich sieci franczyzowych ma wymiar lokalny z ofertą produktów lub usług zaspokajającą specyficzne potrzeby polskiego klienta lub też są one kalką sieci franczyzowych działających na bardziej rozwiniętych rynkach. Trudno jest znaleźć sieć, której model funkcjonowania jest na tyle oryginalny i innowacyjny lub lepiej dopracowany niż zagraniczne, aby miał szanse sukcesu w skali globalnej.

Polski rynek jest na takim etapie rozwoju jak rynki zachodnie na przełomie lat 70. i 80., nadal jest jeszcze sporo branż i sektorów na rynku krajowym, w których mogą pojawić się koncepty franczyzowe. Do tego dochodzi słabość organizacyjna i finansowa polskich sieci. Analizując dwie branże, w których zachodzą największe zmiany ilościowo-jakościowe – handel odzieżą i obuwiem oraz gastronomia, można zaobserwować skutki tego zjawiska. W przypadku branży odzieżowej jej aktualne problemy powodują, że rozwój za granicą jest ograniczony lub nawet wstrzymywany. Natomiast w przypadku gastronomii szansę na sukces mają te sieci, których modele są oparte na prostej technologii produkcji i wystandaryzowanym produkcie (hamburgery, kebaby, pizza itp.). W przypadku bardziej skomplikowanych konceptów gastronomicznych istnieje ryzyko nie trafienia w gusty lokalnych klientów (przekonał się o tym m.in. Sphinx).



## **6. Podsumowanie**

Reasumując analizę rynku franczyzy w Polsce w ostatnich latach, możemy podkreślić rozwój tej formy współpracy gospodarczej. Z roku na rok wzrasta liczba tego typu powiązań, a franczyza znajduje zastosowanie w coraz to nowych segmentach rynku. W przyszłości można prognozować dalszy przyrost ilościowy systemów franczyzowych, a wraz z nim będą następowały także zmiany jakościowe zachodzące wewnątrz istniejących sieci franczyzowych.

## **7. Bibliografia**

Ziółkowska M. i in., Raport o franczyzie w Polsce 2010, Profit System Sp. z o.o., Warszawa 2010.



**CZĘŚĆ DRUGA**

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



## Złośliwe problemy jako klasa ryzykownych decyzji

### 1. Wprowadzenie

Termin „złośliwe problemy” jest słowem – kluczem w niniejszym artykule. Celem jest zaprezentowanie problemów złożonych, trudnych i uporczywych, na które nie ma skutecznej recepty, oraz zwrócenie uwagi na ryzykowność podejmowanych decyzji. Ten nowy termin definiuje problemy znane jednak od dawna, zarówno w nauce, jak i w biznesie. Określa bowiem nieprzewidywalne, zmieniające swoją postać, skomplikowane problemy strategiczne, a także dylematy, przed którymi stają interesariusze, dotyczące sytuacji konfliktowych i błędów w myśleniu. Trudne decyzje mogą więc nieść za sobą różne skutki.

W wielu przypadkach najbliższe szanse odniesienia sukcesu, czyli porządzenia sobie ze złośliwymi problemami, są ryzykowne decyzje.

W zarządzaniu każde działanie poprzedzone jest podjęciem decyzji. Na wynik – sukces bądź porażkę – ma wpływ nie tylko sama decyzja, ale i jej efektywność wprowadzenia w życie<sup>1</sup>. Proces zarządzania realizowany jest poprzez ciągłe podejmowanie decyzji na różnych szczeblach hierarchii organizacyjnej i w różnych obszarach zarządzania. Najwięcej uwagi koncentruje się na decyzjach podejmowanych przez kadre kierowniczą. Trudność i ryzyko podejmowania decyzji wzrasta wraz ze złożonością problemu i wydłużaniem czasu podejmowania decyzji. Dlatego też szczególną uwagę zwraca się na decyzje strategiczne podejmowane na najwyższym szczeblu organizacji<sup>2</sup>.

### 2. Istota złośliwych problemów

Istotną umiejętnością, poszukiwaną wśród pracowników, jest zdolność podejmowania właściwych decyzji. Bez względu na pełnioną funkcję i zajmowane stanowisko pracownik w pewnym momencie musi zmierzyć się z różnymi problemami i odnaleźć jak najlepsze ich rozwiązanie. Analiza decyzji powinna odbywać się w szerokim kontekście. Umożliwia to zwrócenie uwagi na kwestie, które na początku wydawać

<sup>1</sup> J. Adair, Anatomia biznesu. Podejmowanie decyzji, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001.

<sup>2</sup> M. Romanowska, Podejmowanie decyzji w organizacji, w: Podstawy zarządzania, (red.) M. Strużyński, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.

się mogą mało istotne, ale w konsekwencji czasowej mogą mieć znaczący wpływ na końcowy efekt. Czas poświęcony na rozpatrywanie różnych aspektów problemu sprzyja twórczemu rozwiązywaniu. Odnalezienie innowacyjnych rozwiązań pomoże zmierzyć się z różnymi problemami, niekiedy bardzo skomplikowanymi<sup>3</sup>.

W dzisiejszym świecie, złożonym pod wieloma względami, firmy często stają przed skomplikowanymi problemami strategicznymi. Są one tak trudne i uporczywe, że często określane są mianem „złośliwych”. Złośliwy problem ma nieograniczoną liczbę przyczyn, ciągle zmienia postać i nie ma na niego skutecznej recepty. Stosując adekwatne rozwiązania, można go jednak złagodzić.

John C. Camillus w trakcie swoich 15-letnich badań nad funkcjonowaniem 22 przedsiębiorstw wyodrębnił pięć kluczowych kryteriów „złośliwości” problemu. Opisuje, w jaki sposób menedżerowie mogą stwierdzić, czy natrafili na złośliwy problem strategiczny.

Zalicza do nich<sup>4</sup>:

- 1) wielu interesariuszy wyznających różne wartości, mających sprzeczne priorytety i dążenia oraz nieutożsamiających się z celami firmy;
- 2) złożoną i zawiłą genezę problemu wynikającą np. z nasycenia rynku, spadku siły nabywczej klientów, presji ze strony rywali itp.;
- 3) zmienną postać problemu po każdej próbie uporania się z nim – wielość opcji;
- 4) problem bezprecedensowy;
- 5) brak czynników nasuwających właściwe rozwiązanie, nie można odnaleźć sposobu, aby ocenić, czy walka z problemem będzie skuteczna, czy też nie.

Jeśli powyższe czynniki charakteryzują napotkany problem istnieje duże prawdopodobieństwo, że jest on złośliwy. *Złośliwe problemy to nie to samo co trudne: mają niezliczoną liczbę przyczyn, są nietatwe do opisanania i brakuje dla nich dobrego rozwiązania*<sup>5</sup>.

Określane nowym terminem stare problemy, chociaż coraz bardziej skomplikowane poprzez niezliczoną liczbę przyczyn, są jednak możliwe do ciągłego rozwiązywania. Firmy są w stanie nauczyć się, jak radzić sobie z nimi poprzez procesy, w których ryzyko odgrywa znaczącą rolę. Tradycyjne, linearne procesy nie sprawdzają się w przypadku problemów złośliwych. Wymagają bowiem procesów społecznych, które stale angażują decydentów, drażą pokrewne kwestie i na nowo oceniają definicję problemu oraz założenia interesariuszy. Wiąże się to ze specjalistycznymi kwalifikacjami, procedurami i standardami. Powszechnie

<sup>3</sup> Podejmowanie trafnych decyzji, Wydawnictwo Hellion, Gliwice 2008.

<sup>4</sup> J. C. Camillus, Strategia: „złośliwy” problem menedżerów, Harvard Business Review Polska, grudeń–styczeń 2009 r.

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

znane i stosowane metody rozwiązywania problemów często nie są przydatne, nie przynoszą zamierzonych rezultatów. Niezbędna jest silna tożsamość firmy, pełniąca funkcję steru, który pomaga utrzymać właściwość wyborów. Z uwagi na to, że nie sposób określić, które opcje są właściwe, menedżerowie powinni zaprzestać analizowania ich, lecz wypróbować je w praktyce. Z czasem, powinni osiągnąć poprawę sytuacji. Kreując wizje przyszłości i planując kroki postępowania pozwalające urzeczywistnić wymarzone rozwiązanie, menedżerowie odkrywają obiecujące i interesujące środki zaradcze<sup>6</sup>.

W celu wypracowania skutecznego podejścia do złośliwych problemów, przedsiębiorcy muszą badać i monitorować założenia leżące u podstaw strategii firmy. Metodą służącą powyższemu celowi jest „planowanie przez odkrywanie”. Służy ona prezentacji założeń dla prognoz przychodów i zysków, a także badaniu trafności każdego z nich. Pomoże to zharmonizować procesy decyzyjne przedsiębiorstwa.

### 3. Rozwiązywanie złośliwych problemów

Ryzyko jest elementem niezwykle istotnym w podejmowaniu decyzji. Zdaje sobie z niego sprawę każdy przedsiębiorca. Mottem przewodnim finalisty konkursu „Przedsiębiorca Roku 2008” są słowa: *W biznesie trzeba czasem podjąć ryzyko i być optymistą – wierzyć, że się uda*<sup>7</sup>.

Stosunek i skłonność człowieka do ryzyka jest sprawą indywidualną. Nie można dać nikomu konkretnej rady, jak należy postąpić w ryzykownej sytuacji. Natomiast sformułowanie problemu jest ważnym elementem procesu decyzyjnego. Badania pokazują, że sposób w jaki przedstawiona kwestia zostanie zaprezentowana prowadzi do różnych wyborów. Ludzie dają pierwszeństwo korzyściom płynącym z określonego działania i wówczas ignorują ewentualne ryzyko lub też ich obawa przed możliwym niebezpieczeństwem jest silniejsza od korzyści, i unikają ryzyka. Rozsądnym wyjściem jest analiza korzyści i strat związanych z różnymi sytuacjami. Analiza konsekwencji rozważanych działań i szans zrealizowania ich wpływa na to, jakiego wyboru dokonać. Wybór w warunkach ryzyka charakteryzuje to, że działania pomiędzy którymi dokonywany jest wybór mogą mieć rozmaite konsekwencje. W takiej sytuacji osoba decydująca nie jest pewna swej decyzji, ale jest w stanie ocenić prawdopodobieństwo zaistnienia różnych konsekwencji. Wybory, przed jakimi stają menedżerowie, składają się z niemożliwych do pogodzenia pozytywnych i negatywnych aspektów. Dzieje się tak dlatego, że w zarządzaniu firmą trzeba dokonywać wyborów pomiędzy kilkoma opcjami,

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

<sup>7</sup> Jak polscy przedsiębiorcy stają się mistrzami innowacji 2008, Harvard Business Review Polska.

z których na pierwszy rzut oka nie ma dominującej. Brak dominacji utrudnia podjęcie właściwej decyzji. Wybory łączą się z koniecznością zrezygnowania z pewnych wartości. Poza tym, nawet w przypadku, gdzie wydaje się nam, że odnaleźliśmy najlepszą opcję, może być to jedynie efekt złudzenia.

Odnalezienie racjonalnego wyboru wymaga określonego wysiłku ze strony decydenta, dokładnej i rzetelnej analizy problemu. Przydatnym narzędziem jest w tym celu drzewo decyzyjne. Najpierw starannie określa się wariant działania, a następnie opisuje wszystkie możliwe konsekwencje, jakie mogą zdarzyć się w efekcie wybrania poszczególnych wariantów. Po opisaniu zbiorów wyników należy określić prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Dla opisanych danych oblicza się oczekiwane wartości wszystkich wariantów i wybiera ten, który ma najwyższą. Istotną kwestią jest wybór pomiędzy wartościami, które wydają się być na początku nieporównywalne. W teorii decyzji sugeruje się, aby w takich przypadkach zastosować analizę kosztów i korzyści, tzn. określić wszystkie koszty związane z tym działaniem (np. finansowe, społeczne, moralne) i jego korzyści. Następnie, pomimo poczucia nieporównywalności różnych kategorii konsekwencji, należy postarać się dokonać owych porównań. W przypadku ryzykownych decyzji zdarza się wpaść w pułapkę, nazywaną ratowaniem utopionych kosztów. Polega ona na podtrzymywaniu nieudanych decyzji, tendencji upartego realizowania planów, które okazały się nie być trafne. Jest to jednak najczęściej gra pozorów, zakończona poważnymi stratami. Ocena ryzyka jest zawsze związana z koniecznością szacowania prawdopodobieństw. Menedżer podejmujący ryzykowne decyzje nie wie na pewno, co się wydarzy, który ze scenariuszy zrealizuje się. Sukces lub niepowodzenie będą zależały od przyszłości (np. reakcji klientów, konkurencji, sytuacji na rynku). W zarządzaniu trafność podejmowanych decyzji zależy, w znacznym stopniu, od szczegółowej analizy szans – prawdopodobieństwa. Do najczęstszych błędów w przewidywaniach zalicza się zasady: **reprezentatywności**, czyli ignorowania podstawowych danych z przeszłości, i **zakotwiczenia**, czyli nadmiernego dokonywania pobieżnej oceny stającej się głównym odnośnikiem<sup>8</sup>.

Znalezienie rozwiązania dla złośliwych problemów strategicznych jest niezwykle skomplikowane, jednakże firmy są w stanie nauczyć się, jak sobie z nimi radzić. Na ogół najlepiej sprawdzają się najprostsze techniki. Należą do nich: wspólne działanie z interesariuszami, dokumentowanie opinii i przekazywanie wiedzy. Złagodzeniu złośliwych aspektów strategii służą procesy planowania społecznego, np. burze mózgów podczas spotkań wyjazdowych, służące wyłonieniu różnych aspektów złożoności problemu, czy dzielenie się opiniami w celu wypracowania wspólnego poglądu na zaistniały problem i odnalezienie optymalnego stano-

<sup>8</sup> T. Tyszka, T. Zaleskiewicz, *Racjonalność decyzji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.



wiska. Aczkolwiek zaangażowanie szerszego gremium w proces planowania czyni go bardziej złożonym, to zwiększa równocześnie szanse na znalezienie bardziej kreatywnych rozwiązań. Dlatego też, oprócz akcjonariuszy i klientów, tak wiele zależy od pracowników – ich wiedzy i zaangażowania, szczególnie istotnych przy tworzeniu nowatorskich strategii. Zalecane dokumentowanie pomysłów, różnych punktów widzenia pomaga w poznaniu ukrytych założeń i podjętych działań. Jest dobrym sposobem na generowanie nowych pomysłów. Procesy planistyczne stanowią formy komunikacji kierownictwa z pracownikami różnych szczebli i pomiędzy jednostkami biznesowymi. Jakość komunikacji jest bardzo ważnym miernikiem efektywności planowania strategii firmy.

Sposobem przeciwdziałania skomplikowanym problemom jest wyjście im naprzeciw. Podważanie wcześniejszych podstaw myślenia, zwrócenie uwagi na motywacje do działania pracowników realizujących własne cele i projekty, ich innowacyjność myślenia, różnorodność osobowościowa kadry pracowniczej – pozwalająca na burze mózgów, otwartość i nowe możliwości oraz właściwe zorganizowanie i koordynacja pracy – są elementami składowymi strategii pomocy w walce z niezidentyfikowanym problemem. Próba odnalezienia wyjścia z takiej sytuacji jest koncentracja na działaniach, a nie opcjach. Istotne jest to, aby rozważyć możliwości i podjąć odpowiednią decyzję. Wyjście takie możemy nazwać sztuką wyjścia z problemu.

Pewność co do podjętych działań przemienia się w niepewność w momencie, kiedy reakcja na złośliwy problem doprowadza do metamorfozy problemu, wymagając kolejnych zmian strategii. W takim wypadku dalsze drażnienie nie przynosi zamierzonego efektu. Należy wdrożyć jakąś strategię i potraktować ją jako wyjściową. Pozwoli to na lepsze zrozumienie rodzaju wyzwania. Dlatego też ważne są wszelkie eksperymenty, programy pilotażowe, testy, prototypy, gdyż wykrywane przy okazji błędy służą nauce. Niektóre koncerty zachęcają w takich sytuacjach do ryzyka, bo z nim może się wiązać przyszły sukces firmy<sup>9</sup>.

#### 4. Podsumowanie

Powszechność złośliwych problemów niesie konieczność zainteresowania się tym zagadnieniem. Mając do czynienia ze złośliwym problemem, stosując wszelkie metody, należy pamiętać o podstawowym założeniu, że to menedżerowie odpowiadający za spółkę podejmują decyzje oraz wspierają i motywują innych do działania w organizacji. Jeśli nie stworzą pracownikom możliwości i okazji do sprawdzenia koncepcji i rozwiązań, bardzo często ryzykownych, to pomysł, chociażby najlepszy,

<sup>9</sup> K. Pióro, Inspirujące złośliwe problemy, Harvard Business Review Polska, grudzień–styczeń 2009 r.

nie będzie wiele wart. Będzie wówczas jedynie spisana idea, przekreślona z obawy przed niepowodzeniem<sup>10</sup>.

Menedżer kierujący organizacją nie jest zadowolony, gdy napotyka trudności uniemożliwiające realizację strategii firmy. Mając jednak świadomość istnienia złośliwych problemów, nie zostanie zaskoczony, kiedy się one pojawiają, ale będzie gotowy, by się z nimi zmierzyć. Istotne jest, aby prezesi firm, którzy stoją w obliczu frustrujących problemów, byli świadomi istnienia ich złośliwości. Wiedza ta bowiem zmienia nastawienie i sposób zmagania się z nimi, na bardziej właściwy i skuteczny. W przypadku złośliwych problemów menedżerowie muszą tworzyć strategię od początku. Istotna w przypadku wielu problemów informacja zwrotna, oparta na wnioskach z przeszłości, w przypadku złośliwych problemów nie przynosi korzyści. Źródło złośliwych problemów tkwi bowiem w neodgadnionej i niepewnej przyszłości. Budowanie wizji przyszłości tworzy w przedsiębiorstwie orientację na informację wyprzedzającą. Ten typ planowania wymaga określenia zewnętrznych i wewnętrznych okoliczności następnych lat firmy. Wskaże to przedsiębiorcom zakres i nieprzewidywalność możliwości, jakie można spotkać w przyszłości. W konsekwencji firmy powinny realizować strategie zwiększające prawdopodobieństwo zaistnienia owych okoliczności. Dzieje się tak dlatego, że owe złośliwe problemy nie powstają według harmonogramu. Przedsiębiorstwa muszą być czujne na sygnały z otoczenia, wskazujące na możliwe, zbliżające się trudności. Określenie obszarów, na jakie firmy powinny szczególnie zwracać uwagę, staje się z upływem czasu coraz bardziej skomplikowane. Wynika to z faktu, że zmiany w jednej branży lub w innym segmencie rynkowym mają wpływ na sytuację podmiotów z innych branż bądź segmentów.

Spośród decyzji podejmowanych przez menedżerów szczególne miejsce zajmują decyzje trudne. Charakteryzują się one możliwością wystąpienia wyjątkowo poważnych konsekwencji negatywnych – finansowych, moralnych, społecznych. W tego rodzaju sytuacjach decydenci nie zawsze zachowują się racjonalnie, ulegają panice, odwołują moment podjęcia decyzji lub dążą do dokonania jakiegokolwiek wyboru, aby zrzucić ciężar negatywnych emocji. Chroniąc się przed tego rodzaju błędami, a jednocześnie zwiększając szansę na odniesienie sukcesu, należy zredukować stres przez nabywanie umiejętności kontroli własnych emocji, analizowanie alternatyw oraz zbieranie nowych informacji.

Chęć lub awersja do podejmowania ryzyka zmieniają się w zależności od kontekstu i rodzaju sytuacji decyzyjnej. Nie znaczy to jednak, że nie można wskazać na pewne stałe cechy osobowościowe, determinujące skłonność decydenta do dokonywania ryzykownych wyborów. Należą do nich motywacja osiągnięć,

<sup>10</sup> *Ibidem*.

jako cecha charakteryzująca menedżerów dążących stale do odniesienia sukcesu zawodowego. Są oni skłonni podejmować umiarkowanie wysokie ryzyko, gdy mogą wpływać na konsekwencje decyzji. Podobnie jest w przypadku potrzeby stymulacji, jako cechy temperamentu wyznaczającej zapotrzebowanie człowieka na doznawanie silnych doznań. Menedżerowie poszukujący wrażeń podejmują zwykle wyższe ryzyko w zakresie różnych form działań. Są to więc osoby, które potencjalnie powinny poradzić sobie najlepiej w przypadkach zetknięcia się ze złośliwym problemem.

## **5. Bibliografia**

1. Adair J., Anatomia biznesu. Podejmowanie decyzji, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001.
2. Camillus J. C., Strategia: „złośliwy” problem menedżerów, Harvard Business Review Polska, grudzień–styczeń 2009 r.
3. Pióro K., Inspirujące złośliwe problemy, Harvard Business Review Polska, grudzień–styczeń 2009 r.
4. Romanowska M., Podejmowanie decyzji w organizacji, w: Podstawy zarządzania, (red.) M. Strużyński, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
5. Tyszka T., Zaleśkiewicz T., Racjonalność decyzji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
6. Jak polscy przedsiębiorcy stają się mistrzami innowacji 2008, Harvard Business Review Polska.
7. Podejmowanie trafnych decyzji, Wydawnictwo Hellion, Gliwice 2008.

Maciej Borkowski  
ING Bank Śląski S.A.

## **Bankowość elektroniczna jako podstawowy i nowoczesny kanał sprzedaży oraz dystrybucji produktów finansowych**

### **1. Wprowadzenie**

Zmiany systemowe, jakie nastąpiły w Polsce i w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej, spowodowały gwałtowne zapotrzebowanie na nowoczesną wiedzę, niezbędną do prowadzenia działalności w gospodarce rynkowej. Proces transformacji systemu wywołał liczne zmiany i nowelizacje w prawie bankowym. Jest to jednak niezbędne zwłaszcza po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Konieczność włączenia się w bankowość europejską wymaga jednolitego traktowania operacji krajowych i zagranicznych oraz wprowadzenia usług bankowych dawno znanych w wielu krajach, jak również produktów mających charakter innowacyjny. Współdziałanie polskich banków z bankami innych państw wymaga zarówno zmian organizacyjnych, jak i szerokiego skomputeryzowania banków.

Celem niniejszego artykułu jest zapoznanie się ze współczesnymi metodami, funkcjonowaniem, wykorzystaniem bankowości elektronicznej jako podstawowego i nowoczesnego kanału sprzedaży oraz dystrybucji produktów finansowych w Polsce.

### **2. Idea bankowości elektronicznej**

Bankowość elektroniczna (e-banking) jest formą usług oferowanych przez banki, polegającą na umożliwieniu klientowi dostępu do produktów i usług będących w ofercie danej instytucji finansowej za pośrednictwem komputera i łącza telekomunikacyjnego, począwszy od podstawowej oferty depozytowej, na którą składają się rachunki oszczędnościowo-rozliczeniowe, poprzez karty płatnicze (przedpłacone, debetowe, kredytowe), a także pełną ofertę kredytową (limity i linie kredytowe, pożyczki konsumpcyjne i kredyty dla segmentu klientów indywidualnych i firm). Usługi bankowości elektronicznej charakteryzują się tym, że nie ma bezpośredniego kontaktu klienta z pracownikiem banku, a usługa jest w pełni zautomatyzowana.

J. Stryczyński i T. Zarzycki pod pojęciem bankowości elektronicznej rozumieją: *wszelkie rozwiązania biznesowe i technologiczne umożliwiające:*

- *interakcję banku i jego klientów przez urządzenia techniczne przekazujące dane za pomocą Internetu bądź przez inne kanały elektroniczne (call-center, w przyszłości telefonia UMTS),*
- *integrację takiego kanału wymiany usług i informacji w strukturze organizacyjnej i technologicznej banku.*

B. Kosiński podaje następującą definicję: *wszelkie, oparte na zastosowaniu elektronicznych urządzeń telekomunikacyjnych świadczenie usług bankowych na odległość, które pozwala klientowi na korzystanie z tych usług w siedzibie własnej lub w miejscu zamieszkania.* Należałoby jednak tutaj dodać, że usługa może być w praktyce udostępniana także za pośrednictwem urządzeń bezprzewodowych (np. notebook, telefon komórkowy, etc.) w dowolnym miejscu.

B. Pilawski wskazuje nawet, że jedną z definicji dziedziny bankowości elektronicznej może być: *przeciwstawienie jej tradycyjnej formie bankowości, która wymaga m.in. fizycznej obecności klienta w banku w godzinach jego otwarcia oraz pośrednictwa personelu banku, wyposażonego w pełnomocnictwo do uznania i wykonania żądania klienta, który ma możliwość negocjacji i uzyskania porady.*

Bankowość elektroniczna to system stworzony głównie dla instytucji finansowych i ich klientów. Dzięki niemu klient, nie wychodząc z domu, a używając jedynie telefonu, faxu, komputera z modemem, specjalnego oprogramowania lub telewizora połączanego z siecią kablową, może dokonać określonych operacji finansowych. Najczęściej do nawiązania łączności klienta z bankiem i banku z klientem wykorzystuje się zwyczajne linie telefoniczne oraz pocztę elektroniczną<sup>1</sup>.

Konkurencja na rynku finansowym powoduje, że rozwój wszelkiego typu systemów zdalnej sprzedaży usług bankowych, w szczególności bankowości elektronicznej, ma ogromne znaczenie dla banków.

W praktyce bankowej panuje przekonanie, że jednym z warunków sukcesu jest bliskość wobec klienta. W tym celu wykorzystuje się w coraz większym stopniu nowoczesne systemy komunikacji. Stale zaostrzająca się konkurencja o klienta wymusza na bankach podjęcie działań dostosowanych do stale zmieniających się ich potrzeb i wymagań. Konieczne ze strony banków jest przygotowanie szerokiej i możliwie najkorzystniejszej oferty usług, a także dotarcie z nią w jak najszybszym czasie do klienta, przy czym jednocześnie muszą one pamiętać o zapewnieniu wysokiego komfortu korzystania z oferowanych usług. Podstawowe oczekiwania

<sup>1</sup> A. Gospodarowicz, Bankowość elektroniczna, praca zbior. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 27.

klientów co do usług bankowych to bezpieczeństwo realizacji zleceń, szybkość przepływu informacji, szeroki zakres usług, wysoka jakość i niskie koszty<sup>2</sup>.

Bankowość elektroniczna to grupa produktów, na którą składają się sprzęt i oprogramowanie umożliwiające klientowi zdalny dostęp do produktów bankowych. Klient bez ruszania się z pracy lub domu może między innymi sprawdzić stan konta, złożyć zlecenie albo zaciągnąć kredyt. Nowe opcje przybywały wraz z rozwojem samych systemów, a także wraz z rozszerzaniem oferty banków. Ideałem jest możliwość załatwienia wszystkich spraw kanałem elektronicznym – bez konieczności osobistego stawiania się w banku. Obecnie niektóre z funkcjonujących na polskim rynku banki komercyjne już przyjęły praktykę polegającą na akceptacji przez klienta treści umowy kredytowej, co traktowane jest przez instytucję udzielającą zaangażowania kredytowego na równi ze złożonym podpisem w oddziale i przy obecności pracownika banku. Akceptacja umowy kredytowej w przedstawiony powyżej sposób uważana jest za zawartą przez dwie strony.

Operacje dostępne przez kanały elektroniczne możemy podzielić na kilka grup:

- operacje niefinansowe, np. wnioski o karty płatnicze, poczta bankowa, lista odbiorców,
- operacje pasywne to dostęp do wszelkich informacji o finansach konta. Do tej grupy zaliczamy takie operacje, jak: saldo konta, historia rachunku, wysokość linii kredytowej i dane o koncie,
- operacje aktywne bezpieczne to wewnętrzne transakcje wykonywane na rachunkach należących do klienta, np. zakładanie i likwidowanie lokat, przelewy między własnymi rachunkami. Do tej grupy zaliczamy również przelewy na wcześniej określone rachunki, których numery ustala się w oddziale banku,
- wpływy z konta to jedyne operacje umożliwiające dowolne przelewanie pieniędzy na rachunki obce. Do dyspozycji mamy przelewy oraz zlecenia stałe na dowolne rachunki,
- operacje stricte kredytowe – zawieranie umów kredytowych na odległość skutkujące uruchomieniem zaangażowania finansowego.

Chronologicznie pierwsze były usługi pasywne – użytkownicy mogli jedynie pobierać informacje z banku – poza wspomnianym stanem konta, także informacje o historii rachunku, stopach procentowych, kursach walut itp. Szybko rozbudowano je o funkcje aktywne, jak: dokonywanie przelewów, składanie zleceń stałych i okresowych, otwieranie, blokowanie i likwidowanie rachunków, występowanie o przyznanie karty kredytowej oraz wiele innych. Same systemy

<sup>2</sup> M. Pluta-Olearnik, Marketing usług bankowych, PWE, Warszawa 1999, s. 39.

umożliwiają często dodatkowe funkcje, np. analizę graficzną przeprowadzonych operacji. Elektroniczny kontakt pomiędzy bankiem a klientem pozwala także na prowadzenie elektronicznej korespondencji, ułatwiającej i przyspieszającej obieg pomiędzy obiema stronami.

Funkcjonowanie banków elektronicznych może być oparte na dwóch modelach:

- 1) oddziału elektronicznego;
- 2) dostępu elektronicznego<sup>3</sup>.

W oddziale elektronicznym wymagane jest założenie nowego konta. W innych oddziałach tego samego banku dostęp do tego konta jest mocno ograniczony albo wręcz niemożliwy. Utrudniony jest również dostęp do dużych kwot gotówki (karty bankomatowe zwykle określają limity dzienne). Oddział elektroniczny jest dobrze wyspecjalizowany w nowoczesnej obsłudze. Zwykle jego oferta jest tańsza i lepiej dostosowana do potrzeb internauty. W dostępie elektronicznym konto lub inny produkt finansowy mogą zostać założone w dowolnym oddziale banku. Kanały elektroniczne rozszerzają możliwości oferowania i sprzedaży produktów bankowych. Usługi elektroniczne można w każdej chwili zamówić. W tym modelu działa większość banków. Zaletą tego modelu jest równoległa obsługa produktów w placówce banku.

Obecnie bankowość elektroniczna posiada funkcjonalność prezentacji specjalnych ofert zarówno depozytowych, jak i kredytowych przygotowanych dla konkretnego klienta, tzw. ofert prescoringowych (przedmiotowe oferty przygotowywane są przez banki komercyjne na zasadach preselekcji klientów i wcześniej zdefiniowanych kryteriów, na podstawie których oferta produktowa prezentowana jest m.in. za pośrednictwem bankowości internetowej).

### 3. Funkcjonowanie bankowości elektronicznej

Pojęcie bankowości elektronicznej związane jest z wykorzystaniem systemów informatyczno-komunikacyjnych do usprawnienia i przyspieszenia realizacji zleceń klientów banków, co prowadzi do przyspieszenia obiegu pieniądza bezgotówkowego.

Usługi bankowości elektronicznej to przede wszystkim: systemy zwane *home banking*, lub *office banking*, systemy *self banking* (automaty bankowe), systemy terminali umożliwiających dokonywanie płatności przy wykorzystaniu kart płatniczych, sieci transmisji informacji finansowej, elektroniczne systemy transferu płatności, systemy informacyjne.

<sup>3</sup> A. Gospodarowicz, *Bankowość...*, *op. cit.*, s. 31.

Nowe kanały dystrybucji, jakie tworzy bankowość elektroniczna, nie są modą. Oferują wymierne korzyści zarówno klientowi, jak i bankowi. Klientowi zapewniają szybki, nieprzerwany dostęp do usług finansowych, zwiększony komfort uzyskiwania konkretnej informacji, oszczędność czasu. Bank ma szansę znacznego rozszerzenia zasięgu swojej działalności, zwiększenia liczby klientów oraz znacznej redukcji ponoszonych kosztów<sup>4</sup>. Ze względu na formę sprzedaży wyróżniamy dwie nowoczesne struktury: banki bezpośrednie (*direct banking*) i banki wirtualne. Banki bezpośrednie (bez oddziałów) działające w trybie *on-line*, umożliwiają świadczenie usług bankowych przez telefon, fax lub drogą listowną<sup>5</sup>. Istotą tego systemu jest komunikacja klienta z bankiem poprzez teletransmisję, przy wykorzystaniu własnych i bankowych urządzeń. Bankowość elektroniczna jest formą usług oferowanych przez banki, polegającą na umożliwieniu klientowi dostępu do jego rachunku za pośrednictwem komputera (bądź innego urządzenia elektronicznego, np. bankomatu, POS czy telefonu) i łącza telekomunikacyjnego (np. linii telefonicznej).

Rola dystrybucji w usługach finansowych ulega ciągłym zmianom. Specyfiką tego rynku jest stosunkowo duża trudność w znalezieniu przewagi nad konkurencją. Banki oferują podobny zakres usług oraz zbliżone oprocentowanie. W efekcie większość klientów postrzega banki jako instytucje niewiele się różniące. Nic więc dziwnego, że w krajach rozwiniętych banki traktują dystrybucję usług finansowych jako skuteczną broń w pozyskiwaniu klientów. Względy ekonomiczne zmuszają banki do analizy opłacalności funkcjonowania oddziałów czy filii. W celu podejmowania właściwych decyzji banki starają się zrozumieć rolę dystrybucji w procesie sprzedaży usług, poznać potrzeby dystrybucyjne klientów oraz strukturę kosztów funkcjonowania istniejących kanałów.

Należy podkreślić, że przemiany zachodzące w technice i technologii mają istotny wpływ na rozwój bankowości w Polsce. Infrastruktura teleinformatyczna wykorzystywana w bankowości dodaje nowe wartości do usług oraz przyczynia się w długim okresie do zmniejszania kosztów dystrybucji w bankach. Rewolucja informatyczna w tym obszarze ma niewątpliwie istotny wpływ na rozszerzanie zakresu oferowanych usług, podwyższanie ich standardu, budowanie nowoczesnych kanałów dystrybucji, kreowanie bezpośrednich form komunikacji z otoczeniem oraz budowanie długofalowej strategii konkurencyjnej. Zastosowanie nowoczesnych technik w bankach rodzi nową, niespotykaną do tej pory jakość funkcjonowania instytucji finansowych. Wdrażanie nowoczesnych rozwiązań w bankowości sprzyja szybkiemu rozwojowi bankowości elektronicznej. Technika dostarcza tak cenioną

<sup>4</sup> J. Pobierajło, Bankowość elektroniczna, stan i perspektywy rozwoju w polskim sektorze bankowym, Poltext, Warszawa 1999, s. 57.

<sup>5</sup> W. L. Jaworski, Bankowość, podstawowe założenia, Poltext, Warszawa 1998, s. 48.



przez klientów wygodę, oszczędność czasu oraz dostęp do usług bankowych przez całą dobę.

Nic więc dziwnego, że banki, wykorzystując nowoczesną technologię, zaczęły tworzyć nowe, bardziej dostosowane do potrzeb i oczekiwań klientów kanały dostępu do swojej oferty.

#### 4. Kanały dostępu wykorzystywane w bankowości elektronicznej

Banki oferują kilka możliwości zdalnej obsługi produktów. Sposoby te nazywane są kanałami elektronicznymi lub zdalnymi, a do ich działania wykorzystywane są różne media telekomunikacyjne. Zaliczyć należy do nich między innymi:

- telefon,
- Internet,
- krótkie wiadomości tekstowe SMS,
- WAP.

Telefon jest najbardziej popularnym kanałem telekomunikacyjnym. Operacje bankowe przez telefon mogą być wykonywane na dwa sposoby:

- 1) automatycznie – za pomocą tzw. IVR;
- 2) z udziałem operatora – człowieka<sup>6</sup>.

Przez automat telefoniczny dostępne są najważniejsze i najczęściej wykonywane operacje. Ich ilość jest ograniczona i nigdy nie obejmuje wszystkich możliwych do wykonania operacji. Tylko u operatora możemy wykonać takie zmiany, jak: adres do korespondencji, zamówienie karty płatniczej, zamówienie dodatkowego wyciągu. Z pomocą operatora wykonamy wszelkie możliwe operacje na koncie, z wyjątkiem tych wymagających bezwzględnie formy pisemnej.

Zaletą automatu jest szybkie wykonywanie standardowych operacji, np. odsłuchanie stanu konta, założenie lokaty. Dowolne przelewy przez telefon można wykonywać w bankach, które posiadają na przykład *call center* z doradcami. Wówczas operator zadaje klientowi dodatkowe pytania, co utrudnia osobie trzeciej dostęp do rachunków. Klient zawsze musi podać tajne hasło (np. numer PIN).

Internet jest najwygodniejszym kanałem do wykonywania operacji. Aby dostać się do rachunku lub oferty produktowej potrzebny jest komputer podłączony do globalnej sieci i wyposażony w przeglądarkę WWW obsługującą szyfrowanie SSL/SGC, JavaScript oraz Cookies. Niektóre systemy bankowe używają również appletów Java w przeglądarce. Te wszystkie wymagania spełniają popularne przeglądarki, np. Internet Explorer.

<sup>6</sup> T. Koźliński, Bankowość internetowa, CeDeWu, Warszawa 2004, s. 31.

W przeglądarce internetowej możemy przeglądać historię operacji do kilku miesięcy wstecz. Na stronie WWW możemy zobaczyć tytuły przelewów, nazwy nadawców, czy miejsca dokonania zakupów za pomocą karty płatniczej. Przy wykonywaniu comiesięcznego przelewu można wybrać z listy odbiorcę, który wcześniej został zapisany w systemie.

Wszystkie banki internetowe stosują protokół SSL, służący do szyfrowania wszelkiej transmisji między przeglądarką a serwerem bankowym. Dzięki temu nie jest możliwe odczytanie informacji o koncie podczas ich przesyłania przez sieć komputerową. Najprostszym ograniczeniem dostępu do konta jest, podobnie jak w telefonie, hasło plus identyfikator. Rozwiązanie takie może być do przyjęcia, jeśli bank w zamian bierze na siebie część odpowiedzialności za ewentualne oszustwa hakerów, którzy znają metody podsłuchiwania oraz wykradania haseł. Tymczasem regulaminy banków w Polsce nie dopuszczają reklamacji operacji, które zostały potwierdzone hasłem. Klient jest całkowicie odpowiedzialny za tajność hasła. Banki amerykańskie stosują całkiem inny, pozatechniczny sposób zabezpieczania interesów klienta: regulamin chroniący klienta lub ubezpieczenie transakcji. Banki chronią się przed oszustami, na bieżąco śledząc operacje wykonywane przez klientów. System automatycznie wyłapuje podejrzane transakcje, w przypadku których operator dzwoni do klienta w celu potwierdzenia<sup>7</sup>.

Inną formą bankowości elektronicznej w Polsce jest tzw. SMS-banking. Jest to powiadamianie za pomocą SMS-ów o zdarzeniach występujących na koncie lub rachunku karty kredytowej, np. o wszelkich wpłatach bezgotówkowych czy o konieczności spłaty limitu na karcie. W ten sposób komórkowe wiadomości stają się uzupełnieniem innego, bardziej wygodnego do wykonywania operacji sposobu dostępu do produktów bankowych. Część banków oferuje również możliwość wykonywania operacji, nawet przelewów, przez SMS-y. W przypadku telefonu komórkowego może to być tańsza alternatywa dla WAP<sup>8</sup>.

Kilka banków udostępnia bankowość przez przeglądarkę WAP. Sposób ten jest mniej wygodny, ale mobilny i stanowi uzupełnienie Internetu. Przez WAP dostępna jest część operacji z kanału internetowego. W WAP-ie, podobnie jak na WWW, stosowane jest szyfrowanie transmisji za pomocą specjalnego protokołu WTLS.

Oferowanie usług bankowych drogą elektroniczną daje znaczne korzyści zarówno konsumentom, jak i samym bankom. Dla klientów są to:

- możliwość wglądu w aktualny stan ich rachunków bankowych o każdej porze,

<sup>7</sup> V. Ahuja, Bezpieczeństwo w sieciach, MIKOM, Warszawa 2002, s. 46.

<sup>8</sup> W. Chmielarz, Systemy elektronicznej bankowości i cyfrowej płatności, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Informatyczna, Warszawa 1999, s. 47.

- szybsza realizacja zleceń,
- oszczędność czasu i pieniędzy związana z koniecznością osobistego odwiedzania oddziału bankowego i ręcznego wypełniania dokumentów oraz zleceń bankowych,
- eliminacja zagrożeń związanych z dokonywaniem transakcji metodami tradycyjnymi, jak np. kradzież gotówki czy innych papierów wartościowych i dokumentów bankowych,
- oszczędności związane z ograniczeniem konieczności zapewnienia bezpieczeństwa fizycznego.

W przypadku banku zaletami takich rozwiązań są:

- możliwość szybszej obsługi klienta i lepszego dostosowania się do jego potrzeb,
- oszczędność kosztów związanych z tworzeniem rozbudowanej sieci oddziałów, obsługą klientów i przetwarzaniem dokumentów papierowych,
- eliminacja zagrożeń związanych z tradycyjnymi przestępstwami, jak np. fałszowanie dokumentów bankowych.

Ogólnie rzecz ujmując, bankowość elektroniczna daje oszczędność pieniędzy i czasu oraz eliminuje tradycyjne zagrożenia.

## **5. Korzyści wynikające z użytkowania systemu bankowości elektronicznej**

Konkurencja sprawia, że coraz częściej każdy bank komercyjny ma w ofercie usługę bankowości elektronicznej. Postęp w dziedzinie bankowości dzięki systemom teleinformatycznym stał się nieuchronny. Koszty instalacji tych systemów w ciągu ostatnich 10 lat uległy znacznemu obniżeniu, co umożliwia jakościową redukcję kosztów obsługi płatności. W sytuacji, gdy koszty obsługi elektronicznej są niższe o nawet 70–80% od tradycyjnych płatności papierowych, to te drugie mają małą szansę wygrania konkurencji o pierwszeństwo oferowania w rozliczeniach bezgotówkowych.

Nowe rozwiązania nie przynoszą jednak od razu spadku kosztów własnych banku. Klienci początkowo korzystają z nich raczej jako z suplementów niż substytutów istniejących kanałów dystrybucji. Wdrażanie nowych produktów bankowości elektronicznej jest działaniem długookresowym, angażującym znaczną część nakładów inwestycyjnych, szczególnie w początkowym okresie ich wprowadzania. Wymagana jest centralna instalacja komputerowa z odpowiednim oprogramowaniem (rozbudowana baza danych wraz z modułami obsługi klientów) oraz system telekomunikacyjny dostosowany do obsługi nowych usług.

Rozwój bankowości elektronicznej na świecie wynikał z konieczności znalezienia alternatywy dla nierentownych oddziałów, szerszej wiedzy klientów, a także możliwości wykorzystania relatywnie szybkiego i taniego sposobu na dotarcie do klienta, jakie daje nowoczesna technologia<sup>9</sup>.

Polskie banki podejmują widoczne działania, które mają na celu praktyczne wykorzystanie możliwości stwarzanych przez bankowość elektroniczną. Stworzenie wspólnej sieci bankowości elektronicznej daje polskiemu sektorowi bankowemu szansę działania w nowoczesny sposób i przybliża go do krajów Unii Europejskiej. Dla polskich banków bankowość elektroniczna może być alternatywą dla niedostatecznie rozwiniętej sieci oddziałów, filii i bankowych punktów obsługi klienta. Sieć placówek bankowych w Polsce w porównaniu ze standardami zachodnioeuropejskimi jest nadal uboga.

Czynnikami decydującymi o gotowości do skorzystania z bankowości elektronicznej są zaufanie klienta do banku oferującego usługi bankowości elektronicznej, a także poziom bezpieczeństwa związanego z ich świadczeniem. Najmniejsze zaufanie klientów dotyczy oferowania usług przez telefon. Ma to odzwierciedlenie w popularności tych usług.

Bankowość elektroniczna ma duży wpływ na poprawę wizerunku banku. Z jednej strony przez bycie nowoczesnym, dzięki oferowaniu usług na odległość, z drugiej przez nowe możliwości promowania działalności. Badania wskazują, że jedynie w części bankowość elektroniczna wpisuje się w wyobrażenie badanych o dobrym banku lub o banku, który wybraliby dla siebie. Opinie badanych różnią się w zależności od ich wykształcenia czy doświadczeń w kontaktach z bankami. Wynika z nich, że jednak istnieje dostatecznie duży zakres zgodności cech bankowości elektronicznej i dobrego banku, tak aby móc promować bankowość elektroniczną jako czynnik umożliwiający poprawę jakości obsługi bankowej<sup>10</sup>.

Banki muszą propagować wiedzę o użytkowaniu elektronicznych usług i promować obrót elektroniczny. Tylko ogólne zaufanie publiczne i subiektywne oceny sprawności korzystania z bankowych usług elektronicznych wpłyną na ich dalszy rozwój.

## 6. Bankowość elektroniczna w Polsce

Oferty banków w zakresie bankowości elektronicznej podlegają ciągłej ewolucji. Największe banki przeniosły już dawno do nowego kanału większość tradycyjnych

<sup>9</sup> D. Dziuba, *Elektronizacja rynku – wybrane zagadnienia ekonomiczne, technologiczne i prawne*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2001, s. 27.

<sup>10</sup> J. Grzechnik, *Bankowość internetowa*, Internetowe Centrum Promocji, Gdańsk 2000, s. 33.

produktów i pracują już nad nowymi oraz udoskonalaniem obecnych. Ich udoskonalenie pochłonie jeszcze prawdopodobnie wiele czasu i pieniędzy, ale może dać najaktywniejszym bankom wyraźną i długotrwałą przewagę konkurencyjną.

Charakterystyczną cechą większości nowych produktów jest ich autonomiczny charakter, nie są one substytutem tego, co klient może znaleźć w oddziale, lecz tworzą zupełnie nową jakość. Ich natura ściśle łączy się z możliwościami, jakie daje Internet. W miarę, jak klientami banków staną się dzisiejsi nastolatki, od dzieciństwa przyzwyczajeni do komputerów i Internetu, nowości te zyskiwać będą na znaczeniu.

Wdrożenie bankowości internetowej tak dogłębnie zmienia relacje między klientami i bankiem, że wymaga to od tych pierwszych całkowitego zrewidowania przyzwyczajeń i ustalonych pojęć związanych z operacjami bankowymi. Zmiana ta sięga znacznie głębiej niż zwykle zaakceptowanie nowej usługi bankowej. Większość nabywców usług bankowych ma ukształtowany przez dziesiątki lat tradycji obraz banku, instytucji konserwatywnej i stabilnej, stwarzającej wokół siebie aurę bezpieczeństwa. Nie znaczy to jednak, że bank internetowy jest mniej bezpieczny, albo niegodny zaufania. Trzeba jednak o tym przekonać klientów.

Internet jest najwygodniejszym kanałem do wykonywania operacji bankowych. Sieć obejmuje zasięgiem praktycznie cały świat, a jej użytkownikami są już miliony osób. Sprzedaż usług bankowych przez Internet jest wygodna dla klientów, a łączne koszty są o wiele niższe dla banku niż przy sprzedaży bezpośredniej. Bank oferujący bankowość internetową może przesunąć znaczną część obsługi standardowych transakcji z filii i oddziałów do znacznie tańszego kanału, jakim jest właśnie Internet. Potrzebuje więc mniej nieruchomości, mniej personelu i mniej wyposażenia technicznego, zmniejszając tym samym znacząco wydatki na działalność. Koszt przeprowadzenia tradycyjnej operacji bankowej to około 1 USD, koszt operacji dokonywanej za pomocą *home bankingu* to 60 centów, za pomocą telefonu 80 centów, a za pomocą Internetu tylko 10 centów<sup>11</sup>. Zwolnione zasoby bank może skierować do sprzedaży bardziej skomplikowanych, wymagających doradztwa i rentowniejszych niż proste transakcje produktów.

Bank może na przykład utworzyć spółkę-córkę, zajmującą się bankowością detaliczną, w ramach której działa bankowość internetowa (obsługująca niższym kosztem większość transakcji), oraz niewielką ilość filii, oferujących wysokiej jakości doradztwo i sprzedających bardziej skomplikowane produkty. Taka sytuacja, której przykładem jest Multi Bank, pozwala na jeszcze efektywniejsze zagospodarowanie posiadanych aktywów.

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 52.

Sprzedaż usług bankowych przez Internet jest najbardziej popularna w Stanach Zjednoczonych. Usługi tych banków są tanie, można korzystać z nich przez całą dobę. Należy zauważyć, że banki te działają wyłącznie za pośrednictwem sieci internetowej, nie ponosząc kosztów utrzymania pomieszczeń dla obsługi klientów, a dzięki koncentracji działalności w jednym miejscu są w stanie wykorzystać prace posiadanych zespołów specjalistów w sposób maksymalnie racjonalny<sup>12</sup>.

Również wiele polskich banków świadczy usługi poprzez Internet. Do pionierów bankowości internetowej w Polsce zalicza się: Pekao S.A., Bank BPH i BZ WBK czy ING Bank Śląski S.A.

Bankowość internetowa w Polsce będzie się z pewnością nadal dynamicznie rozwijać, za czym przemawiają co najmniej dwie, powiązane ze sobą przyczyny:

- 1) rosnące zapotrzebowanie klientów;
- 2) fakt, że bankowość elektroniczna prowadzi do zwiększenia wartości banku dla akcjonariuszy.

Z punktu klientów zachodnioeuropejskich banków w coraz większym stopniu dostęp do swojego konta bądź innych produktów przez sieć traktowana jest jako standardowa usługa. Użytkownikami bankowości internetowej nie są już tylko zafascynowani technicznymi nowościami innowatorzy. W miarę wzrostu popularności domowych komputerów z dostępem do Internetu oraz łatwości ich obsługi, swoje interesy w banku załatwiać będzie *on-line* coraz większa liczba zwykłych klientów, doceniając wygodę takiego zarządzania kontem<sup>13</sup>.

Usługi bankowe świadczone klientom z wykorzystaniem telefonu to kolejny przykład udogodnień w sprzedaży. Klienci bardzo chętnie wykorzystują telefon do kontaktowania się z bankiem. Z usług mogą korzystać w dowolnym czasie i miejscu, a bank nie musi dostarczać klientom żadnego dodatkowego oprogramowania. Telefoniczne usługi bankowe dostępne są w większości banków, np. ING Bank Śląski S.A. – HaloŚląski czy Citibank – CitiPhone. Ilość tych usług jest jednak ograniczona i nigdy nie obejmuje wszystkich możliwych do wykonania operacji. Wykonanie transakcji przez automat polega na wybieraniu tonowym za pomocą klawiszy telefonu poszczególnych operacji. Część banków umożliwia przełączanie się do operatora, u którego możliwe jest wyjaśnianie wszelkich problemów. Tylko u operatora możemy wykonać takie operacje, jak: zmiana adresu do korespondencji, zamawianie karty płatniczej, polecenie przelewu z konta na wskazany rachunek, udzielenie kredytu, zablokowanie skradzionej karty płatniczej<sup>14</sup>. Zaletą automatu jest szybkie wykonywanie standardowych operacji, np.

<sup>12</sup> W. L. Jaworski, Z. Krzyszkiewicz, B. Kosiński, Banki, rynek, operacje, polityka, Poltext, Warszawa 1997, s. 333.

<sup>13</sup> B. Świecka, Bankowość elektroniczna, CeDeWu, Warszawa 2004, s. 62.

<sup>14</sup> M. Pluta-Olearnik, Marketing..., *op. cit.*, s. 99.

odsluchanie stanu konta, założenie lokaty. Elementem zapewniającym poufność informacji jest specjalnie wybierany numer przez klienta. Dowolne przelewy przez telefon można wykonywać tylko w bankach, które prowadzą *call center*. Wówczas operator zadaje klientowi dodatkowe pytania, co utrudnia osobie trzeciej dostęp do konta. Bankowość telefoniczna swój dynamiczny rozwój zawdzięcza przede wszystkim wprowadzeniu nowoczesnych rozwiązań technologicznych w telekomunikacji. Dynamika uwarunkowana jest także wzrostem świadomości i przekonania klientów do tej formy oferowania usług. Sprzedaż usług przez telefon nie jest skomplikowana. Sporą zaletą jest łatwy dostęp, wygoda i oszczędność czasu, a dla banku stanowi znaczne obniżenie ponoszonych kosztów.

Jeszcze innym rozwiązaniem jest WAP (Wireles Application Protocol) będący procedurą dostępu do Internetu, przy wykorzystaniu osobistych urządzeń przenośnych, jak telefony komórkowe. WAP jest otwartym, globalnym standardem łączności pomiędzy terminalami bezprzewodowymi, a siecią globalną lub innymi sieciami komputerowymi. Umożliwia projektowanie nowoczesnych, interakcyjnych, funkcjonujących w czasie rzeczywistym usług bezprzewodowych, jak zlecenia operacji bankowych<sup>15</sup>. Dzięki WAP telefon staje się małą przeglądarką internetową, pozwalającą korzystać ze specjalnych serwisów analogicznych do „dużych” stron WWW. Klient może w ten sposób mieć interaktywny dostęp do usług banku w każdym miejscu i porze. Poza ciągłą dostępnością zaletą WAP jest także prostota obsługi.

Klient może wybrać towar z automatu, który następnie połączy się z telefonem, sprawdzi cyfrowy podpis na karcie SIM i obciąży płatnością rachunek telefoniczny klienta. WAP Banking zapewnia dostęp do operacji bankowych za pośrednictwem telefonu komórkowego GSM wyposażonego w przeglądarkę WAP. Za pomocą usługi WAP można przeprowadzić operacje zakładania i likwidacji lokat, przelewy na inne rachunki oraz przelewy z przyszłą datą realizacji. Oprócz tego klient oczywiście ma dostęp do informacji o saldzie kont, historii konta oraz zmiany hasła.

## 7. Perspektywy rozwoju bankowości elektronicznej w Polsce

Wykorzystywanie usług bankowości elektronicznej jest obecnie traktowane jako atut konkurencyjny. Jest to instrument, który ma na celu utrzymanie dotychczasowych klientów i pozyskiwanie nowych. Korzystanie z usług bankowości elektronicznej przynosi wymierne korzyści. Zapewniony jest szybki dostęp do usług finansowych, co pozwala zaoszczędzić czas, a tym samym i pieniądze, zwiększa

<sup>15</sup> W. Szpringer, *E-commerce, e-banking: wyzwania globalizacji*, Difin, Warszawa 2002, s. 59.

komfort uzyskiwania dokładnych informacji z zakresu dokonanych operacji finansowych. Ponadto systemy bankowości elektronicznej współpracują z systemami finansowo-księgowymi, co pozwala globalnie zarządzać finansami przedsiębiorstwa, bez konieczności ręcznego przenoszenia danych, wypisywania przelewów, dyspozycji itd. Dzięki wirtualnym usługom finansowym można na bieżąco śledzić wszystkie operacje na rachunkach i precyzyjnie zaplanować operacje pieniężne na dany dzień, bez wychodzenia z biura.

Niewątpliwą korzyścią płynącą z bankowości elektronicznej jest fakt, że koszty transakcji bankowych dokonywanych drogą elektroniczną są znacznie niższe, niż koszty operacji dokonywanych w sposób tradycyjny. Korzyści, jakie niesie ze sobą bankowość elektroniczna i wykorzystanie do tego Internetu, są zatem daleko idące. Do najważniejszych z nich należą:

- możliwość zmniejszenia kosztów,
- zwiększenie poziomu zadowolenia klientów,
- rozszerzenie zasięgu działania,
- możliwości wprowadzania nowych rodzajów usług,
- indywidualizacja oferty.

Do zmniejszania się kosztów przyczynia się wzrastająca konkurencja w sektorze bankowym, która zmusza do szukania coraz efektywniejszych sposobów działania. Duże możliwości obniżenia kosztów związane są z możliwością zdalnej obsługi klienta, co wiąże się to np. z tworzeniem na stronach WWW odpowiednio skonstruowanej listy odpowiedzi na najczęściej powtarzające się pytania i wątpliwości klientów, co zaś ogranicza konieczność bezpośredniego kontaktu z pracownikiem banku.

Bardzo ważnym czynnikiem dla klientów przy korzystaniu z elektronicznych usług bankowych jest ich wygoda. Jest to najważniejszy powód decydujący o posiadaniu podstawowego produktu jakim jest rachunek w określonym banku. Rozszerzenie kanałów dystrybucji o Internet wydaje się więc być niezwykle istotne, gdyż daje klientom bardzo duży poziom komfortu. Klienci mają dostęp do usług bankowych nie ograniczony godzinami otwarcia banku i w związku z tym mogą dokonywać różnych operacji niezależnie od dnia tygodnia oraz godziny. Nie ma również znaczenia ich fizyczne miejsce pobytu, wszędzie tam gdzie mają oni dostęp do Internetu mogą korzystać z usług banku. Również czas potrzebny na dokonanie określonych operacji jest bardzo krótki.

Kolejną zaletą wykorzystania Internetu jest możliwość dotarcia do klientów w rejonach, w których brak jest jego „fizycznych” oddziałów. Dzięki prowadzeniu działalności *on-line* możliwa jest ekspansja banku i pozyskiwanie nowych klientów, bez konieczności angażowania znacznych środków w ich rozwój. Jednocześnie banki działające *on-line* notują znacznie mniejsze ubywanie klientów związane ze



zmianą miejsca zamieszkania, co jest przyczyną wielu rozwiązanych umów z bankami, które nie mają swojej siedziby w nowym miejscu zamieszkania klienta.

Działanie banków poprzez Internet daje wiele nowych możliwości związanych z zakresem oferowanych usług. Zależy to od stopnia zaawansowania banku w prowadzenie działalności *on-line*. Do najbardziej podstawowych należy zaliczyć:

- otwieranie rachunków,
- wypełnianie wniosków o wydanie kart płatniczych,
- sprawdzanie stanu konta,
- dostęp do danych dotyczących historii dokonywanych operacji,
- możliwość płacenia rachunków,
- dokonywanie transferów pieniędzy,
- udostępnienie kalkulatorów umożliwiających klientom przeliczanie ilości i wysokości rat pożyczki,
- usługi brokerskie,
- pożyczki hipoteczne,
- ubezpieczenia,
- usługi funduszy inwestycyjnych,
- pożyczki konsumpcyjne,
- pożyczki samochodowe.

Ważnym elementem oferty banków działających w Internecie, zwłaszcza w kontekście rozwoju handlu elektronicznego, jest możliwość dokonywania przez ich klientów płatności *on-line* za towary kupowane poprzez witryny. Chodzi tutaj głównie o wykorzystanie kart kredytowych, pieniądza elektronicznego oraz inteligentnych kart płatniczych.

## **8. Bezpieczeństwo związane z użytkowaniem systemów bankowości elektronicznej**

W miarę zyskania większej popularności prezentowanych usług, coraz więcej jest zagrożeń, przeciwko którym banki muszą zabezpieczać siebie i swoich klientów. Systemy bankowe są coraz częściej systemami otwartymi, co tym bardziej czyni realnym groźbę nieautoryzowanego dostępu do systemu. Zagrożenie to dotyczy przede wszystkim sieci rozległych, w tym specyficznej sieci, jaką jest Internet<sup>16</sup>.

Analizując zabezpieczenia systemów informatycznych na poziomie lokalnym, często dostrzega się przede wszystkim zagrożenia zewnętrzne podczas transmisji w sieciach rozległych, tj. zagrożenia mogące wystąpić na łączach poza instytu-

<sup>16</sup> P. Kościelniak, „Rzeczpospolita” 2003.

cją bankową. Jednocześnie często zapomina się, że najwięcej ataków ma miejsce wewnątrz instytucji.

System informatyczny może zostać zaatakowany w trzech miejscach:

- 1) w miejscu przechowywania danych (serwer) – może to być włamanie bezpośrednio do serwera lub włamanie z poziomu stacji roboczej;
- 2) na pograniczu sieci lokalnej i rozległej (router) – poprzez włamanie do systemu operacyjnego routera w celu dostępu do informacji przez niego przechodzących;
- 3) na stacji roboczej wykorzystującej dane z sieci lokalnej<sup>17</sup>.

Metody zabezpieczenia sieci lokalnej można podzielić na:

- programowe i organizacyjne,
- sprzętowe i sprzętowo-programowe.

Znaną i popularną metodą programowego zabezpieczenia w sieciach rozległych jest technologia tzw. ściany ogniowej (*firewall*). Ściana ogniowa: *zapewnia kontrolowane połączenie pomiędzy siecią prywatną i Internetem. Przechwytuje każdą przekazywaną między nimi wiadomość. W zależności od konfiguracji określa, czy pakiet danych lub żądanie połączenia powinno być przepuszczone, czy też zatrzymane*<sup>18</sup>. Inną rozpowszechnioną i efektywną metodą jest tzw. wirtualna sieć prywatna. Metoda ta obejmuje wiele procesów, np. autentykację, tunelowanie, kodowanie, kontrolę transmisji, filtrowanie pakietów.

W ciągu kilku ostatnich lat, przede wszystkim w okresie 2004–2007 r., zauważalny był bardzo duży wzrost ilości wydawanych przez banki kart płatniczych. Transakcje dokonywane tym kanałem bankowości elektronicznej wiążą się bezpośrednio z bezpieczeństwem wykonywanych operacji tymi instrumentami. Wraz ze wzrostem liczby kart płatniczych rośnie również skala zagrożenia związanego z oszustwami kartowymi. Słabe punkty systemów zabezpieczających są w coraz szerszym zakresie wykorzystywane przez środowiska przestępcze. Sprzyja temu również rozpowszechnienie się dostępu do Internetu, które powoduje systematyczny wzrost przestępstw z użyciem kart płatniczych do płatności internetowych.

Największym zagrożeniem dla transakcji internetowych był brak jednoznacznej weryfikacji i identyfikacji posiadacza karty. W związku z tym pojawiła się wyraźna potrzeba stworzenia systemu weryfikacji posiadacza karty przy dokonywaniu tego typu transakcji. Odpowiedzią na to zapotrzebowanie jest wprowadzony przez organizacje płatnicze VISA i MasterCard bezpieczny protokół 3-D Secure<sup>19</sup>. Technologia 3-D Secure rozwiązuje najważniejszy problem transakcji kartowych

<sup>17</sup> W. Ahuja, *Bezpieczeństwo...*, *op. cit.*, s. 58.

<sup>18</sup> D. Dziuba, *Elektronizacja...*, *op. cit.*, s. 42.

<sup>19</sup> W przypadku tej pierwszej usługa ta nazywa się Verified by VISA, natomiast w przypadku drugiej MasterCard CodeSecure.

realizowanych za pośrednictwem Internetu, mianowicie wprowadza jednoznaczna identyfikację posiadacza karty. Nazwa 3-D Secure pochodzi od podziału transakcji pomiędzy 3 domeny: domenę wydawcy karty (bank wydawca i użytkownik karty), agenta rozliczeniowego (agent rozliczeniowy i sklepy) oraz domenę systemową, pośredniczącą w wymianie informacji, na którą składają się systemy zarządzane przez VISA i MasterCard. Dodatkowo 1 stycznia 2005 roku Visa i MasterCard w Europie wprowadziły do swoich systemów rozliczeniowych instytucję nazwaną *liability shift*, czyli tzw. przeniesienie odpowiedzialności. Odpowiedzialność za dokonane kartą transakcje oszukańcze jest przenoszona na ten podmiot uczestniczący w rozliczeniu transakcji kartą płatniczą, który nie wdrożył technologii kart chipowych EMV (Europay, MasterCard, Visa – specyfikacja kart chipowych, zapewniająca kompatybilność kart wydawanych przez różne organizacje płatnicze. Należy zwrócić uwagę na fakt, że większość banków komercyjnych już dokonała migracji na karty płatnicze wyposażone w mikroprocesor, a tym samym bardziej zabezpieczone). Silne sposoby zabezpieczeń w połączeniu z hasłem znanym tylko klientowi dają bardzo niezawodny system ochrony.

Zasada działania systemu jest bardzo prosta. Aby przeprowadzić transakcję internetową kartą płatniczą należy oprócz numeru karty podać hasło lub raczej PIN przeznaczony tylko i wyłącznie do transakcji w Internecie. Hasło lub PIN internetowy jest zupełnie inny niż PIN, który wydawany jest razem z kartą. Zapewnia to odrębność dwóch metod autoryzacji i dodatkowe bezpieczeństwo transakcji. Posiadacz karty, której wystawca (bank) ma zaimplementowaną technologię 3-D Secure, otrzymuje specjalne hasło umożliwiające mu dokonanie transakcji w Internecie. Hasło to jest wpisywane w dodatkowym oknie (*pop up*) wyświetlanym przez bank wystawcę karty, w celu weryfikacji tożsamości płacącego. Hasło to jest weryfikowane przez bank wystawcę karty i organizację płatniczą. W przypadku negatywnej odpowiedzi nie dochodzi do autoryzacji transakcji.

Cały proces trwa od kilku do kilkunastu sekund i od strony klienta ogranicza się do wpisania hasła oraz zaakceptowania go kliknięciem. Wraz z weryfikacją pozytywną rozpoczyna się weryfikacja samej transakcji (sprawdzenie, czy na rachunku karty znajdują się wystarczające środki na pokrycie kwoty transakcji, czy karta jest ważna, czy nie jest zastrzeżona, itp.). Każdy, kto zdobędzie nielegalnie numer karty i datę jej ważności, bądź też samą kartę, nie będzie mógł dokonać transakcji w Internecie nie znając hasła. Natomiast każda transakcja potwierdzona hasłem będzie traktowana przez bank jako transakcja dokonana przez prawowitego posiadacza karty, podobnie jak ma to miejsce przy transakcjach dokonywanych przy użyciu numeru PIN.

Technologia ta zapewnia klientom dokonującym płatności za transakcje w Internecie maksymalizację bezpieczeństwa tego typu operacji. Rejestracja użyt-

kownika i jego karty w portalu banku, ustalenie hasła, które będzie miało funkcję uwierzytelniającą w czasie dokonywania płatności kartą w sklepie internetowym, upewnienie się, że sklep internetowy również gwarantuje bezpieczeństwo transakcji, dadzą klientom pewność, że transakcja nie będzie obciążona żadnym ryzykiem. Tym samym karty banku będą zapewniały pełne bezpieczeństwo transakcji dokonywanych zarówno w Internecie, jak i w naziemnych terminalach POS.

Wdrożenie niniejszego rozwiązania jest korzystne dla wszystkich stron.

Dla posiadacza karty są to:

- zwiększenie bezpieczeństwa transakcji internetowych,
- zwiększenie możliwości kontroli nad transakcjami dokonywanymi w Internecie,
- wzrost zaufania do dokonywania płatności *on-line*,
- łatwość korzystania z systemu – transakcja oparta na powszechnie stosowanym protokole SSL. Nie ma potrzeby instalowania żadnego dodatkowego oprogramowania poza przeglądarką internetową.

Korzyści dla strony rozliczającej transakcje (Acquirer):

- zwiększenie jakości usług świadczonych sklepom internetowym poprzez zmniejszenie liczby transakcji przestępczych i zwiększenie ilości dobrych – pozytywnych – transakcji,
- zredukowanie liczby reklamacji (np. posiadacz karty reklamuje transakcję, twierdząc, że nie została dokonana przez niego), którymi jest obciążony sklep oraz centrum rozliczeniowe,
- obniżenie kosztów działalności,
- poszerzenie akceptowanych w Internecie typów kart.

Korzyści dla Banku:

- zwiększenie kontroli nad transakcjami dokonywanymi *on-line*,
- zwiększenie liczby wydanych kart i wolumenu obrotu kartami poprzez umożliwienie płatności poprzez Internet za pomocą kart, a także zwiększenie poziomu bezpieczeństwa dla tego typu transakcji,
- zmniejszenie liczby transakcji fraudowych i kosztów z tym związanych,
- uzyskanie dodatkowej reklamy marki w Internecie (marka banku jest widoczna przy każdej transakcji dokonywanej *on-line* za pomocą systemu).

Korzyści dla sklepu:

- uzyskanie pewności płatności, ponieważ odpowiedzialność za reklamacje ponosi wydawca karty,
- łatwość wdrożenia systemu – praktycznie niezauważalne dla sklepu internetowego,
- minimalny wpływ na przebieg transakcji pomiędzy sklepem a kupującym.

Zagrożenia i słabe strony każdego systemu zabezpieczeń są najlepiej widoczne w konfrontacji z przestępcami, gdyż środowiska przestępcze zawsze starają się wykorzystać najsłabszą część systemu.

Analizując informatyczną stronę systemu 3-D Secure, można zauważyć kilka potencjalnych zagrożeń. Jako podstawową metodę szyfrowania danych stosuje się powszechnie rozpowszechniony protokół SSL. Istnieją metody ataku, które pozwalają na przechwycenie transmisji i jej zakodowanie, nawet wtedy, kiedy wykorzystywany jest szyfrujący 128-bitowy klucz szyfrujący, jakim jest właśnie protokół SSL. Bezpieczeństwo transmisji danych poprzez protokół SSL zależy również od bezpieczeństwa komputera, z którego dokonywana jest transakcja (zabezpieczenia przeglądarki i samego systemu operacyjnego). Teoretycznie możliwy jest również atak, kiedy klient – użytkownik karty – wpisuje swoje hasło na fałszywej stronie spreparowanej przez przestępcę w celu uzyskania numeru karty wraz z hasłem.

## 9. Podsumowanie

Konkurencja na rynku usług bankowych wymaga pozyskiwania szerszego grona odbiorców. Cel ten można zrealizować jedynie poprzez dostosowanie ofert produktów bankowych do zmieniających się warunków rynkowych oraz większych oczekiwań klientów. Coraz powszechniejsze w tym względzie stają się nowoczesne formy sprzedaży elektronicznych usług bankowych, które również zapewniają wysoki komfort obsługi.

Bankowość elektroniczna, w szerokim tego słowa znaczeniu, jest już dziś rzeczywistością, a jej znaczenie będzie nadal rosło, w miarę jak technologia stanie się ogólnie dostępna dla szerszego grona klientów. Prowadzi do zmian organizacyjnych w obsłudze bankowej oraz sposobu zarządzania instytucją finansową. Daje możliwość poszerzenia rynku, skuteczniejszego zaspokajania potrzeb klientów i lepszego z nimi kontaktu, obniżenia kosztów operacyjnych oraz przyspieszenia obrotu. Jest platformą do tworzenia nowatorskich usług i atrakcyjnych kanałów ich dystrybucji.

Istotnym elementem produktu jest jakość, w dużej części wpływająca na proces świadczenia usług. Jakość jest elementem, który w znacznej mierze decyduje o sytuacji klienta i wyróżnia daną instytucję od innych. Jednym ze sposobów jej poprawy są innowacje bankowe, w tym nowoczesne formy sprzedaży usług bankowych. W usługach finansowych od kompetencji, kultury personelu, chęci udzielania pomocy w istotny sposób zależy to, czy klient powróci do tego banku, czy też zniechęcony wybierze konkurencję. Oczekiwania stale rosną, klienci stają się bardziej krytyczni, zwłaszcza gdy mają możliwość wyboru. Problem ten roz-

wiążują metody sprzedaży poprzez bankowość elektroniczną. Ponadto zapewniony zostaje wysoki standard oferowanych produktów.

Polskie banki nie mają szans na wygranie wyścigu technologicznego z bankami zachodnioeuropejskimi. Jednak stoją przed możliwością uzyskania pozycji lidera w Europie Środkowo-Wschodniej. Mimo znacznej liczby zagrożeń, bankowość elektroniczna ma duże szanse na jeszcze szybszy niż obecnie rozwój, gdyż jest ona najtańszą formą świadczenia usług bankowych. Należy tu zaznaczyć, że istnieje spora liczba użytkowników, którzy są zadowoleni z tego nowego kanału dystrybucji. Aby umożliwić dalszy rozwój bankowości elektronicznej należy przede wszystkim skupić się na reklamie tego rodzaju świadczeń, czyli podniesieniu wiedzy na temat bankowości internetowej oraz obniżeniu cen za korzystanie z połączeń internetowych.

Ważnym czynnikiem odgrywającym dużą rolę w świadczeniu usług poprzez bankowość elektroniczną są usługi telefoniczne. Są one także doskonałą szansą dla banków w perspektywie stale rosnącej konkurencji. Celem działalności każdego banku jest maksymalizacja zysków przy jak najniższym ryzyku i minimalnych kosztach działania. W większości przypadków sprzedaż przez telefon okazuje się być tańszą formą dystrybucji niż sprzedaż w oddziałach banku.

## 10. Bibliografia

1. Ahuja V., Bezpieczeństwo w sieciach, MIKOM, Warszawa 2002.
2. Borcuch A., Pieniądz elektroniczny. Pieniądz przyszłości – Analiza ekonomiczno-prawna, CeDeWu, Warszawa 2007.
3. Chmielarz W., Systemy elektronicznej bankowości i cyfrowej płatności, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Informatyczna, Warszawa 1999.
4. Chmielarz W., Systemy elektronicznej bankowości, Difin, Warszawa 2005.
5. Chmielarz W., Systemy biznesu elektronicznego, Difin, Warszawa 2007.
6. Dobiegała-Korona B., Doligalski T., Korona B., Konkurowanie o klienta e-marketingiem, Difin, Warszawa 2004.
7. Dziuba D., Elektronizacja rynku – wybrane zagadnienia ekonomiczne, technologiczne i prawne, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2001.
8. Flejterski S., Świecka B., Elementy finansów i bankowości, CeDeWu, Warszawa 2007.
9. Gospodarowicz A., Bankowość elektroniczna, praca zbior., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
10. Grzechnik J., Bankowość internetowa, Internetowe Centrum Promocji, Gdańsk 2000.
11. Harasim J., Bankowość detaliczna w Polsce, CeDeWu, Warszawa 2005.

12. Janowicz R., Perspektywy rozwoju rynku bezgotówkowych usług płatniczych dla klientów detalicznych do 2009 r., *Perspektywy Rozwoju Bankowości Detalicznej i Private Banking w Polsce do roku 2009*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2005.
13. Jaworski W. L., *Bankowość, podstawowe założenia*, Poltext, Warszawa 1998.
14. Jaworski W. L., Krzyszkiewicz Z., Kosiński B., *Banki, rynek, operacje, polityka*, Poltext, Warszawa 1997.
15. Kisiel M., *Usługi banku w środowisku elektronicznym*, w: *Innowacyjne usługi banku*, praca zbior. pod red. D. Korenik, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
16. Koźliński T., *Bankowość internetowa*, CeDeWu, Warszawa 2004.
17. Pluta-Olearnik M., *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa 1999.
18. Pobierajło J., *Bankowość elektroniczna, stan i perspektywy rozwoju w polskim sektorze bankowym*, Poltext, Warszawa 1999.
19. Szpringer W., *E-commerce, e-banking: wyzwania globalizacji*, Difin, Warszawa 2002.
20. Świecka B., *Bankowość elektroniczna*, CeDeWu, Warszawa 2004.
21. [www.ebanki.pl](http://www.ebanki.pl)
22. [www.ing.pl](http://www.ing.pl)
23. [www.kartyonline.pl](http://www.kartyonline.pl)
24. [www.prnews.pl](http://www.prnews.pl)

## Postępowanie antydumpingowe w Unii Europejskiej na przykładzie branży obuwniczej

### 1. Wprowadzenie

Tematem niniejszego opracowania jest postępowanie antydumpingowe, jakie zostało zainicjowane i przeprowadzone w 2005 roku przez europejskie firmy produkujące obuwie ze skórzanymi cholewkami<sup>1</sup>. To postępowanie zakończyło się wprowadzeniem w 2006 roku ceł antydumpingowych na ten rodzaj obuwia, najpierw poprzez tymczasowe środki ochronne, a następnie poprzez cła antydumpingowe. Najistotniejszym czynnikiem uruchomienia postępowania był rosnący import taniego obuwia z Chińskiej Republiki Ludowej (ChRL) i Wietnamu, który w znacznym stopniu przyczynił się do spadku produkcji obuwia w państwach UE, zmniejszając tym samym sprzedaż, obroty, a także udział w rynku, co wpłynęło na osłabienie całego sektora skórzanego. Głównymi inicjatorami były kraje z największym udziałem w produkcji unijnej, między innymi Włochy, Hiszpania, Portugalia, Francja oraz Polska.

W artykule zostanie poruszona także sprawa regulacji międzynarodowych stosunków handlowych, historia powstania światowej organizacji regulującej stosunki handlowe oraz geneza procedur mających na celu zwalczanie nieuczciwej konkurencji. Ze względu na problematykę artykułu, najwięcej uwagi poświęcono dumpingowi, natomiast kwestie związane z innymi zjawiskami nieuczciwej konkurencji zagranicznej scharakteryzowano w skrócie. Postępowanie miało na celu wprowadzenie ceł ochronnych (czyli wszystkie działania począwszy od wszczęcia procesu, zbierania danych i udowodnienia znaczącej szkody dla unijnego przemysłu obuwniczego) aż do momentu nałożenia środków ochronnych na import obuwia z Chińskiej Republiki Ludowej i Wietnamu<sup>2</sup>. W późniejszym okresie cła antydumpingowe zostały rozszerzone na przywóz niektórych rodzajów obuwia

---

<sup>1</sup> Postępowanie mające na celu wprowadzenie ceł antydumpingowych dotyczyło produkcji obuwia z cholewkami ze skóry wyprawionej lub wtórnej, z wyłączeniem: obuwia sportowego, obuwia wymagającego zastosowania specjalnej technologii, pantofli i pozostałego obuwia domowego, oraz obuwia z noskiem ochronnym. Zastosowana klasyfikacja PCN umożliwiła porównanie wielu kategorii obuwia scharakteryzowanych według 5 głównych kryteriów: fason, rodzaj konsumenta, rodzaj obuwia, materiał podeszwy oraz obecność wyściółki wewnętrznej.

<sup>2</sup> Rozporządzenie Rady (WE) Nr 1472/2006 z 5 października 2006 roku.



ze skórzanymi cholewkami pochodzącego z ChRL na przywóz tego samego produktu wysyłanego ze Specjalnego Regionu Administracyjnego Makau, zgłoszonego lub niezgłoszonego jako pochodzący ze Specjalnego Regionu Administracyjnego Makau<sup>3</sup>.

## 2. Historia międzynarodowych regulacji handlowych

Państwa w prowadzeniu polityki handlowej mają do dyspozycji szeroki zakres instrumentów ochrony rynku, które minimalizują wpływ niepożądanych skutków importu na gospodarkę. Zastosowanie instrumentów ochronnych regulowane jest przez prawo międzynarodowe. Głównymi przyczynami zagrożeń są: nieuczciwa konkurencja, przejawiająca się w postaci subsydiowania lub dumpingu towarów sprzedawanych na eksport, oraz znaczna przewaga konkurencyjna, umożliwiającą wysoki import określonych produktów.

Po zakończeniu II wojny światowej, w 1947 roku w ramach umów międzynarodowych stworzono GATT (General Agreement on Tariffs and Trade – Układ ogólny w sprawie taryf celnych i handlu), który wszedł w życie rok później<sup>4</sup>. Był on rezultatem działań państw, których głównym celem było stworzenie systemu międzynarodowej organizacji gospodarczej, regulującej między innymi istotne kwestie finansowe i handlowe międzynarodowych stosunków gospodarczych. W tym samym czasie powstał Bank Światowy (World Bank) oraz Międzynarodowy Fundusz Walutowy (International Monetary Fund). GATT, jako układ międzynarodowy, stanowił wielostronne forum o znaczeniu światowym, podejmujące w sprawach handlu wiążące prawnie decyzje. Uczestników spotykających się w Genewie w różnych sprawach związanych z funkcjonowaniem Układu wspierał Sekretariat, spełniając funkcje organizacji międzynarodowej. Przyczyniło się to do znacznego ujednoczenia porządku prawnego handlu międzynarodowego, a polityka handlowa stała się bardziej przejrzysta. Jednakże GATT miał również słabe strony – między innymi mało efektywny system rozwiązywania sporów pomiędzy stronami, zastrzeżenie sobie przez niektóre strony Układu prawa do nieprzestrzegania pewnych zasad<sup>5</sup> oraz słabe rezultaty w dziedzinie regulacji dotyczącej handlu tekstyliami itp.

<sup>3</sup> Rozporządzenie Rady (WE) Nr 388/2008 z 29 kwietnia 2008 roku.

<sup>4</sup> E. Kawecka-Wyrzykowska, Rola GATT w rozwoju handlu międzynarodowego, w: J. Kaczurba, E. Kawecka-Wyrzykowska (red.), Polska w WTO, Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 2004.

<sup>5</sup> Jest to tzw. klauzula dziadka (*grandfather clause*), czyli zagwarantowanie sobie przez niektóre strony Układu prawa do nieprzestrzegania pewnych zasad; przykładowo kraj przystępujący do GATT, stosujący w momencie akcesji środki ochronne niezgodne z zasadami GATT, miał prawo do ich zachowania w okresie członkostwa.

W dobie postępującej globalizacji zasady GATT stawały się nieadekwatne do zmieniających się warunków funkcjonowania gospodarki. Wynikiem tego było rozpoczęcie w 1986 roku przez strony GATT rundy negocjacji handlowych, zwanej Rundą Urugwajską<sup>6</sup>. W rezultacie, w 1994 roku powołano do życia Światową Organizację Handlu (WTO, czyli World Trade Organisation), która rozpoczęła działalność 1 stycznia 1995 roku; równocześnie podjęto decyzje o zlikwidowaniu GATT<sup>7</sup>. Porozumienie o powołaniu WTO jest podstawą systemu i organizacji, stanowi swego rodzaju porozumienie w najistotniejszych kwestiach związanych z handlem towarami i usługami, własnością intelektualną, rozwiązywaniem sporów pomiędzy członkami WTO oraz przeglądem ich polityki handlowej.

Poniższy artykuł dotyczy głównie postępowania antydumpingowego, jakie zostało przeprowadzone przez firmy europejskie z branży obuwniczej w celu ograniczenia importu taniego obuwia z Chińskiej Republiki Ludowej i Wietnamu. Przed opisaniem zjawiska dumpingu warto pokrótce scharakteryzować pozostałe przejawy nieuczciwej konkurencji, czyli subsydiowanie, oraz zjawisko nadmiernego importu.

Zgodnie z definicją WTO mianem subsydiowania określamy sytuację, w której rząd lub inny podmiot publiczny wspiera beneficjenta (podmiot gospodarczy) między innymi poprzez zaniechanie poboru należnych składek i płatności (podatki, składki na ubezpieczenia społeczne itp.), bezpośredni transfer funduszy lub też dostarczenie dóbr i usług<sup>8</sup>. Z uwagi na fakt, że nie wszystkie wyżej wymienione działania mogą być traktowane jako subsydia wprowadzono tak zwane subsydia specyficzne, czyli takie, które podlegają sankcjom gospodarczym w przypadku gdy podmiot udzielający lub prawo, na podstawie którego to subsydlum jest przyznane, ogranicza dostęp tylko do określonej liczby beneficjentów. Podstawą do oceny instrumentów wspierających przedsiębiorstwa jako subsydia specyficzne mogą być zarówno przepisy prawa, jak również stwierdzenie, że określony program subsydiowania rzeczywiście jest wykorzystany przez ograniczoną liczbę odbiorców lub też wsparcie skierowane zostało tylko do części beneficjentów<sup>9</sup>.

W celu wprowadzenia środków wyrównawczych, niwelujących te negatywne skutki subsydiowania, wielkość subsydlum określa się jako korzyść, jaką w danym przypadku odnieśli beneficjenci; sposoby oszacowania wielkości udzielonego dofi-

<sup>6</sup> W historii GATT było 8 rund negocjacyjnych: Runda Genewska – 1948 r.; Runda w Annency – 1949 r.; Runda Torquay – 1950 r.; Runda Genewska – 1956 r.; Runda Dillona – 1960-1961 r.; Runda Kennedy’ego – 1963-1967 r.; Runda Tokijska – 1973-1979 r.; Runda Urugwajska – 1986-1994 r.

<sup>7</sup> D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, Makroekonomia, PWE, Warszawa 2003.

<sup>8</sup> Polska w WTO..., *op. cit.*

<sup>9</sup> Subsydiami specyficznymi podlegającymi sankcjom są zawsze subsydia eksportowe oraz subsydia ukierunkowane na produkcję antyimportową, wyjątek stanowią artykuły rolne.

nansowania zależą w głównej mierze od rodzaju subsydiu<sup>10</sup>. Aby móc zastosować środki wyrównawcze, oprócz stwierdzenia faktu subsydiowania sprzedaży (lub produkcji), konieczne jest również udowodnienie wystąpienia szkody materialnej, jaką w wyniku subsydiowanego importu ponosi dana gospodarka. Omawiane środki, zwane również antysubsydyjnymi, możemy podzielić na:

- cła wyrównawcze, w przypadku których wysokość nie może przewyższać kwoty subsydiu przypadającej na jednostkę towaru; może to być cło *ad valorem*, cło oparte na cenie referencyjnej, cło mieszane, cło specyficzne,
- zobowiązania cenowe polegające na tym, że eksporter zobowiązuje się do sprzedaży towaru w określonej cenie, która eliminuje skutki subsydiu,
- zobowiązania rządu subsydiującego, czyli zapewnienie podmiotu udzielającego subsydiu o wyeliminowaniu lub ograniczeniu programu subsydiowania lub też zminimalizowanie negatywnych skutków dotacji.

Kwestie związane z zasadnością stosowania środków ochronnych przed nadmiernym importem regulują porozumienia w ramach WTO, które nie są traktowane jako instrumenty zwalczające nieuczciwą konkurencję w handlu międzynarodowym. Mają zastosowanie w sytuacjach wyjątkowych – przykładem może być zjawisko szybkiego wzrostu importu, który poważnie zagraża produkcji krajowej i jest równocześnie wynikiem nieprzewidzianych sytuacji powiązanych z koncesjami przyznanymi w ramach WTO. W momencie rozpoczęcia postępowania ochronnego najważniejsza jest analiza trendów w imporcie; dokładnej weryfikacji podlegają ceny, w jakich sprzedawany jest towar importowany, z uwzględnieniem cen towarów konkurencyjnych, produkowanych przez lokalnych producentów. Aby udowodnić szkodę wywołaną przez nadmierny import wystarczy wykazać, że ceny towaru importowanego uniemożliwiają wzrost ceny towaru lokalnie wyprodukowanego do poziomu zabezpieczającego koszty i tym samym generującego dochód. Ponadto konieczne jest udowodnienie, że import poważnie zagraża danej gałęzi przemysłu, między innymi poprzez następujące wskaźniki: obniżenie poziomu produkcji, spadek wydajności, wzrost zapasów, spadek sprzedaży, co prowadzi do spadku zysków, zmniejszenia udziału w rynku oraz wzrostu stopy bezrobocia, itd.

Po udowodnieniu istotnego wpływu na szkodę możliwe jest zastosowanie ograniczeń ilościowych (kontyngentów) lub dodatkowych opłat celnych, których wysokość uzależniona jest od rozmiaru szkody. Kontyngent zaś ustalany jest na podstawie średniej arytmetycznej wielkości importu z ostatnich 3 lat; jego obni-

<sup>10</sup> Przykładowo, gdy bank centralny udzieli beneficjentowi kredytu na preferencyjnych warunkach podstawą do oszacowania subsydiu będzie różnica w oprocentowaniu kredytu udzielonego i tego, który byłby udzielony na zasadach rynkowych. Wynikająca wartość subsydiu wyrażona jest jako kwota na jednostkę towaru eksportowanego, co z kolei ułatwia zastosowanie odpowiednich środków wyrównawczych.

zenie możliwe jest tylko w szczególnych przypadkach<sup>11</sup>. Możliwe jest również połączenie ograniczeń ilościowych z dodatkowymi opłatami celnymi – dodatkowej opłacie podlega towar, który przewyższa wielkość przydzielonego kontyngentu.

### 3. Dumping

W teorii ekonomii występuje wiele definicji dumpingu. Najogólniej mówiąc jest to zjawisko, w którym produkt jest sprzedawany na rynku eksportowym w cenie niższej niż na rynku krajowym<sup>12</sup>. Dumpingiem nazywamy również sytuację, gdzie sprzedaż towaru realizowana jest w cenie niższej niż koszt jego wyprodukowania. W artykule VI GATT oraz jego interpretacjach opracowanych specjalnie dla WTO określono zasady ochrony przed dumpingiem<sup>13</sup>.

Pierwsze Porozumienie o stosowaniu artykułu VI GATT weszło w życie 1 lipca 1968 roku w wyniku porozumień Rundy Kennedy'ego. Dokument ten, zwany również Kodeksem Antydumpingowym, zobligował strony Układu do dostosowania legislacji narodowych do przepisów GATT, zwiększając tym samym przejrzystość stosowania zasad antydumpingowych. W tym czasie powołano Komitet do spraw Praktyk Antydumpingowych. W ramach Rundy Tokijskiej w 1979 roku wprowadzono kolejne zmiany do zapisów Porozumienia, między innymi przez dostosowanie zasad oszacowania szkody zgodnie z założeniami powstałego w tym czasie Kodeksu o subsydiach, który także odnosił się do zasad artykułu VI. Jednak te modyfikacje również nie przeszkodziły państwom w wykorzystywaniu procedur antydumpingowych w zastosowaniu elementów polityki protekcjonizmu. Między innymi wynikało to z braku jasno określonego sposobu oszacowania marży dumpingu, dużej swobody w uzasadnieniu wszczęcia procedury postępowania antydumpingowego oraz wewnętrznych przepisów kraju – importera, często wykraczających poza reguły Kodeksu Antydumpingowego<sup>14</sup>. Wszystkie te czynniki przyczyniły się podczas trwającej (1994 rok) Rundy Urugwajskiej do przyjęcia Porozumienia o stosowaniu artykułu VI GATT 1994. Na podstawie tego dokumentu można stwierdzić, że uruchomienie jakichkolwiek procedur antydumpingowych jest możliwe tylko w sytuacji, w której wprowadzenie konkretnego towaru do obrotu handlowego na rynek kraju importującego, po cenie eksportowej niższej od wartości normalnej,

<sup>11</sup> Ostateczne decyzje co po przydziałów mogą być podjęte według następujących zasad: kolejność złożonych wniosków, proporcjonalnie do wielkości importu w danym okresie i proporcjonalnie do wielkości wnioskowanych.

<sup>12</sup> K. Lasiński-Sulecki (red.), Prawo celne: międzynarodowe, wspólnotowe, polskie, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2007.

<sup>13</sup> Polska w WTO..., *op. cit.*

<sup>14</sup> *Ibidem.*

wyrządza istotną szkodę dla przemysłu importera lub w znacznym stopniu hamuje powstanie (rozwój) tego przemysłu. Zdefiniowano tam również wartość normalną produktu, jaką jest cena sprzedaży podobnych towarów na rynku wewnętrznym eksportera w normalnym obrocie handlowym<sup>15</sup>. Drugą z możliwości jest wyliczenie wartości normalnej poprzez powiększenie kosztów produkcji wyrobów o racjonalne koszty sprzedaży i zysk.

Różnicę pomiędzy wartością normalną i ceną eksportową nazywamy marżą dumpingową lub marginesem dumpingu. Stanowi to podstawę do oszacowania wielkości cła antidumpingowego, który jednocześnie nie może przewyższać marginesu dumpingu.

Dumping przybiera różne formy. Najpopularniejsze z nich, sklasyfikowane przede wszystkim według celów i strategii stosowanych przez eksporterów, zostały wypunktowane poniżej<sup>16</sup>:

- **sporadyczny** lub **przypadkowy** występuje w sytuacji braku umyślnego zamiaru spowodowania dumpingu,
- **drapieżny/czołowy** polega na zaatakowaniu dominującego dostawcy na danym rynku,
- **tworzenie rynku** ma na celu uplasowanie nowego produktu na pozycji lidera rynkowego, w tej sytuacji maksymalizacja zysków ma o wiele mniejszą wagę niż maksymalizacja przychodów,
- **defensywny** to zminimalizowanie strat powstałych z nadmiernych mocy produkcyjnych lub strategia zablokowania konkurencji,
- **dyskryminacja cenowa** to maksymalizacja zysków przez wykorzystanie różnicy popytu na różnych rynkach,
- **oszczędności skali** to sytuacja, w której początkowe ceny ustalane są poniżej kosztów, w oczekiwaniu na zwrot z inwestycji w miarę zwiększenia sprzedaży (z upływem czasu),
- **cykliczny** ma zastosowanie w przypadku utrzymania mocy produkcyjnych w słabszym okresie oraz pokrycia kosztów zmiennych.

Oprócz odmian dumpingu cenowego, wyszczególnionych wcześniej, możemy wyróżnić jeszcze kilka innych typów dumpingu, między innymi<sup>17</sup>:

- dumping walutowy – osiągany w wyniku dewaluacji waluty i zmiany kursu walut,

<sup>15</sup> W sytuacji, gdy na badanym rynku nie ma „podobnych” towarów, albo ich sprzedaż jest minimalna, wartość normalną produktu możemy oszacować jako najwyższą cenę sprzedaży dla kraju „trzeciego” w normalnym obrocie handlowym.

<sup>16</sup> B. Hoekman, M. M. Kostecki, *Ekonomia światowego systemu handlu. WTO: zasady i mechanizmy negocjacji*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002.

<sup>17</sup> J. Olszewski, *Jak zwalczać: nieuczciwą konkurencję, praktyki monopolistyczne, dumping*, Wydawnictwo d-ra Andrzeja Abramskiego, Katowice 1993.

- dumping frachtowy – powstaje przez zaniżanie stawek frachtowych,
- dumping socjalny – osiągany przez zatrudnienie taniej siły roboczej, np. więźniów politycznych,
- dumping towarowy – wykorzystywanie monopolistycznej pozycji eksportera,
- dumping ekologiczny – koszty produkcji są obniżane poprzez ignorowanie przepisów i standardów związanych z ochroną środowiska.

#### 4. Postępowanie antydumpingowe w sektorze obuwniczym w latach 2005–2009

Wszystkie kwestie związane ze zjawiskiem dumpingu i określeniem cel antydumpingowych reguluje Wspólna Polityka Handlowa UE, a dokładniej artykuły 131–134 TWE<sup>18</sup>. Przepisy obejmują między innymi ujednoczenie polityki eksportowej i działań ochronnych, zmiany stawek celnych, zawieranie umów handlowych (w tym handel usługami) oraz kwestie związane z prawami własności intelektualnej. Po wstąpieniu do struktur unijnych państwa przyjmują wyłączność kompetencji UE we wcześniej wymienionych obszarach zagranicznej polityki handlowej. W celu ochrony przed praktykami nieuczciwej konkurencji Rada UE opracowała specjalne Rozporządzenie Nr 384/96 z 22 grudnia 1995 roku<sup>19</sup>.

Skarga do Komisji Europejskiej w sprawie wszczęcia postępowania antydumpingowego przeciwko Chinom i Wietnamowi została złożona na wniosek Europejskiej Konfederacji Producentów Obuwia<sup>20</sup>. W Polsce głównym inicjatorem działań była Polska Izba Przemysłu Skórzanego, która wspólnie z odpowiednimi instytucjami krajów UE, zrzeszonymi w CEC, zwróciła uwagę na zagrożenia dla przemysłu wspólnotowego, wynikające z nieuczciwej konkurencji ze strony państw objętych postępowaniem. Wypełnione wnioski złożyło 814 producentów, których udział w segmencie unijnej produkcji obuwia ze skórzanymi cholewkami stanowił wtedy 42%. Spośród nich wybrano dziesięciu reprezentantów, których udział w produkcji omawianego rodzaju obuwia stanowił 10%.

W złożonym wniosku były zawarte istotne informacje potwierdzające występowanie zjawiska dumpingu, szkody oraz związku przyczynowego pomiędzy importem na warunkach dumpingu i domniemaną szkodą<sup>21</sup>. Uzyskano dowody na dofinansowanie do eksportu ze strony rządu państw objętych postępowaniem, między innymi poprzez udzielenie preferencyjnych kredytów oraz ulg w dzierżawie gruntów.

<sup>18</sup> Prawo celne: międzynarodowe..., *op. cit.*

<sup>19</sup> To rozporządzenie oparte jest na zasadach Artykułu VI GATT, Porozumienia o stosowaniu artykułu VI GATT 1994 oraz regulacjach WTO.

<sup>20</sup> CEC – European Confederation of the Footwear Industry.

<sup>21</sup> Margines dumpingu musi być wyższy niż 2% w stosunku do ceny eksportowej.

Aby udowodnić zjawisko dumpingu należy wykazać, że produkt importowany jest podobny do produktu produkowanego na rynkach UE<sup>22</sup>. Takie określenie umożliwia szeroką interpretację przepisów, dlatego też WTO określa cztery najważniejsze czynniki świadczące o podobieństwie produktów. Należą do nich: fizyczne cechy produktu, przeznaczenie produktu, zwyczaje i gusta konsumentów oraz klasyfikacja wyrobu dla celów taryfy celnej. Ponadto, we wniosku zamieszczono informacje dotyczące:

- 1) wnioskodawców, łącznie z danymi na temat wielkości i wartości produkcji towaru podobnego;
- 2) dokładnego opisu produktu;
- 3) nazwy państw pochodzenia towarów (lub eksportu), tożsamość producentów (lub eksporterów) oraz wykaz importerów;
- 4) cen, w jakich sprzedawany jest produkt objęty postępowaniem na rynku wewnętrznym krajów pochodzenia (lub eksportu) oraz cen eksportowych;
- 5) zmian wielkości importu, jego wpływu na ceny produktów, a tym samym na zmiany w badanym sektorze.

W przypadku przywozów z krajów, w których nie ma gospodarki rynkowej, wartość normalną należy określić na podstawie ceny/wartości skonstruowanej w kraju analogicznym. W tym celu wykorzystano przykład Brazylii, gdzie trzech głównych producentów eksportujących (spośród ośmiu współpracujących z Komisją) zgłosiło sprzedaż krajową, reprezentując odpowiednio ponad 50% ich własnego eksportu, zaś łączna sprzedaż krajowa stanowiła ponad 5% w stosunku do eksportu z krajów, których dotyczy postępowanie. W dochodzeniu antydumpingowym wartość normalną ustalono zgodnie z zapisami rozporządzenia podstawowego; producenci wykazali, że w odniesieniu do wytwarzania i sprzedaży produktu podobnego mają zastosowanie warunki gospodarki rynkowej, czyli:

- 1) zapisy księgowe są poddawane niezależnemu audytowi, zgodnie z MSR, oraz są stosowane do wszystkich celów;
- 2) wymiana dewizowa jest realizowana według stawek rynkowych;
- 3) podejmowanie decyzji biznesowych i ustalanie kosztów odbywa się w odpowiedzi na zmiany koniunktury i bez istotnej ingerencji państwa;
- 4) nie istnieją żadne istotne zniekształcenia przeniesione z wcześniejszego systemu, w którym nie stosowano zasad gospodarki rynkowej;
- 5) pewność i stabilność prawna są zapewniane przez prawo własności i prawo upadłościowe<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> W sytuacji gdy importowany produkt nie jest identyczny z „lokalnie” wytwarzanym bada się inny produkt, mający charakterystyczne cechy, które dokładnie odpowiadają cechom omawianego produktu.

<sup>23</sup> Rozporządzenie Komisji Nr 553/2006 z 23 marca 2006 r.

Ponadto wybór Brazylii wydawał się najodpowiedniejszy ze względu na reprezentatywność sprzedaży krajowej. Oszacowanie wartości normalnej przeprowadzono na podstawie danych zweryfikowanych u trzech głównych brazylijskich producentów, poprzez określenie proporcji sprzedaży rentownej dla klientów niezależnych<sup>24</sup>. Wartość normalna została zatem oparta na faktycznej cenie krajowej, obliczonej jako średnia ważona cen wszystkich sprzedaży krajowych produktów. Ceny eksportowe na teren UE bezpośrednio do niezależnych klientów zostały określone na podstawie cen faktycznie zapłaconych lub wymaganych dla wyrobu objętego postępowaniem; w przypadku sprzedaży poprzez niepowiązane przedsiębiorstwa handlowe, ceny eksportowe zostały określone na podstawie cen sprzedaży wywozowej produktu przedsiębiorstwom handlowym, tj. niepowiązanemu nabywcy, przez producentów objętych postępowaniem<sup>25</sup>. Porównania między wartością normalną a ceną eksportową dokonano na podstawie loco fabryka; aby to porównanie było uczciwe zastosowano należne uzupełnienia w postaci korekt dla różnic wpływających na ceny i porównywalność cen (związane z różnicami kosztów transportu, frachtu morskiego i ubezpieczenia, obsługi, ładowania i kosztów dodatkowych, kosztów kredytów, kosztów rękojmi i gwarancji oraz uwzględniono różnicę w jakości skóry).

Marginesy dumpingu ustalono na podstawie porównania średniej ważonej wartości normalnej według typów produktów ze średnią ważoną ceną eksportową. W przypadku ChRL ostateczny ogólnokrajowy margines dumpingu, wyrażony jako wartość procentowa ceny importowej CIF na granicy Wspólnoty, wyniósł 28,9% (Golden Step – 9,7%), zaś dla Wietnamu wyniósł 70,1%.

**Tabela 1. Wielkość importu z ChRL i Wietnamu, przedstawiona sumarycznie**

	2001	2002	2003	2004	OPD*
Import z ChRL (tys. par)	15 571	14 616	25 810	30 662	63 044
Udział w rynku	2,2%	2,3%	3,9%	4,4%	8,8%
Cena za parę	11,6 EUR	11,3 EUR	8,6 EUR	7,3 EUR	7,2 EUR
Import z Wietnamu (tys. par)	51 414	59 898	83 334	103 177	102 604
Udział w rynku	7,2%	9,3%	12,4%	14,7%	14,4%
Cena za parę	11,9 EUR	11,2 EUR	9,9 EUR	9,3 EUR	9,2 EUR

\* Okres objęty pierwotnym postępowaniem – 1 kwietnia 2004 r.–31 marca 2005 r.

Źródło: Rozporządzenie Rady (WE) Nr 1472/2006 z 5 października 2006 r.

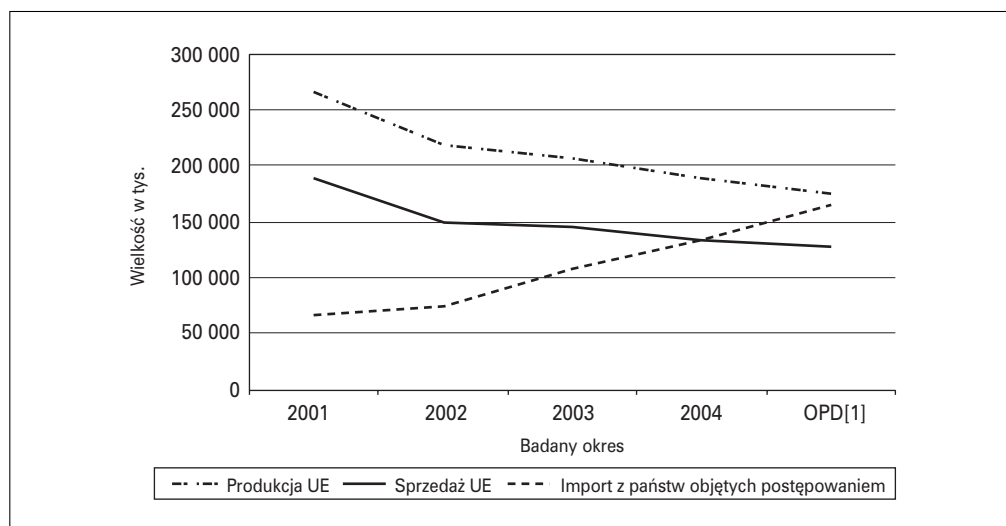
<sup>24</sup> Ta analiza wykazała, że wielkość ich sprzedaży po cenach sprzedaży netto, równych kosztowi jednostkowemu lub przewyższających go, stanowiła ponad 80% całkowitej sprzedaży każdego z nich.

<sup>25</sup> Zgodnie z art. 2 ust. 8 rozporządzenia podstawowego.



Najważniejsze informacje opisujące import przedstawione zostały w tabeli 1. Na unijnym rynku sprzedaży detalicznej/dystrybucji około 60% całego obuwia jest sprzedawane „tradycyjnie”, obejmując dużych sprzedawców detalicznych oraz tzw. konsorcja zakupowe. Pozostałe 40% to dystrybucja „niespecjalistyczna”, obejmująca supermarkety, sklepy odzieżowe oraz domy towarowe. Cały sektor sprzeciwiał się środkom ochronnym w jakiegokolwiek formie, argumentując, że zmniejszy to rentowność i zmusi wielu sprzedawców detalicznych do poszukiwania alternatywnych źródeł zaopatrzenia. Detaliści są w bardziej korzystnej sytuacji rynkowej niż producenci unijni, ponieważ mogą korzystać z alternatywnych źródeł zaopatrzenia, podczas gdy producenci unijni są w pełni narażeni na presję cenową wywieraną przez produkty przywożone po cenach dumpingowych. Tę sytuację przedstawia rysunek 1.

**Rysunek 1. Wielkość importu zestawiona z produkcją i sprzedażą UE**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rozporządzenie Rady (WE) Nr 1472/2006.

Możemy zauważyć istotny wzrost importu z państw objętych postępowaniem, znaczny wzrost ich udziału w rynku, przy jednocześnie zmniejszającej się średniej cenie sprzedaży za parę obuwia.

W celu zbadania podjęcia cen porównano ceny importowe producentów eksportujących, objętych próbą, z cenami przemysłu unijnego na podstawie średnich ważonych dla porównywanych produktów w czasie objętym postępowaniem<sup>26</sup>. Ceny

<sup>26</sup> Rozporządzenie Komisji Nr 553/2006 z 23 marca 2006 r.

przemysłu wspólnotowego zostały skorygowane do poziomu *ex-works*<sup>27</sup> i porównane z cenami przywozu CIF na granicy UE (razem z cłem). Porównania cen dokonano dla transakcji na tym samym poziomie handlu, po odjęciu rabatów i opustów<sup>28</sup>. Na tej podstawie ustalono marginesy podcięcia, wyrażone jako procent cen przemysłu wspólnotowego (dla ChRL – 13,5% i Wietnamu – 15,9%).

Następnie zestawiono najważniejsze wskaźniki makro i mikroekonomiczne, potwierdzające negatywny wpływ na sytuację unijnego sektora obuwniczego (tabela 2). W badanym okresie produkcja zmniejszyła się o ponad 30%, podobnie zresztą jak sprzedaż (około 33%). Spadek sprzedaży spowodował znaczne zmniejszenie udziału w rynku (ponad 8 pkt. proc.). W 2002 roku odnotowano drastyczne zmniejszenie zatrudnienia, które zostało zredukowane o ponad 25 tysięcy miejsc pracy, co stanowi około 30% w porównaniu do 2001 roku.

**Tabela 2. Wskaźniki kondycji ekonomicznej przemysłu unijnego**

<b>Makroekonomiczne</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>OPD</b>
Produkcja (tys. par)	266 931	218 498	206 246	189 341	175 764
Sprzedaż (tys. par)	190 134	150 389	145 087	133 127	126 555
Udział w rynku	26,5%	23,2%	21,7%	19%	17,7%
Zatrudnienie	84 736	69 361	66 425	61 640	57 047
<b>Mikroekonomiczne</b>					
Zapasy (tys. par)	2 188	2 488	2 603	2 784	2 503
Cena za parę	19,7 EUR	19,3 EUR	18,5 EUR	18,6 EUR	18,2 EUR
Przepływy pieniężne (tys. EUR)	13 943	10 756	8 575	10 038	4 722
Inwestycje (tys. EUR)	8 836	11 184	6 522	4 403	4 028
Zwrot z inwestycji	6,1%	7,3%	1%	8,2%	2,3%
Rentowność sprzedaży	1,6%	1,8%	0,2%	1,8%	0,5%

Źródło: Rozporządzenie Rady (WE) Nr 1472/2006 z 5 października 2006 r.

Analizując powyższe dane, trudno nie zauważyć pogarszającej się sytuacji finansowej przedsiębiorstw z sektora obuwniczego, zapasy utrzymywały się na wysokim poziomie; drastycznie spadały nakłady inwestycyjne, a średnia cena sprzedaży obuwia w sytuacji wysokiej konkurencji ze strony taniego importu została obniżona do minimalnego poziomu opłacalności.

Wszystkie te wskaźniki przyczyniły się do nałożenia tymczasowych środków ochronnych na import taniego obuwia, najpierw na sześć miesięcy (kwiecień 2006

<sup>27</sup> Kupujący pokrywa wszystkie koszty związane z dostawą towaru z fabryki sprzedawcy (dzięki czemu ryzyko i koszty sprzedawcy są ograniczone do minimum).

<sup>28</sup> W celu dokonania uczciwego porównania wprowadzono korekty, aby odzwierciedlić koszty związane z projektowaniem, wyborem surowców itp. w cenie importowej.

roku). W październiku 2006 roku Komisja UE ostatecznie nałożyła cła antydumpingowe na obuwie ze skórzanymi cholewkami odpowiednio w wysokości: 9,7% i 16,5% na import obuwia z Chińskiej Republiki Ludowej oraz 10% na import z Wietnamu<sup>29</sup>. Dwa lata później cła zostały rozszerzone na przywóz omawianego obuwia pochodzącego z ChRL, wysyłanego ze Specjalnego Regionu Administracyjnego Makau, zgłoszonego lub niezgłoszonego jako pochodzący z tego regionu.

Pod koniec 2008 roku Europejska Konfederacja Producentów Obuwia złożyła wniosek o dokonanie przeglądu kwestii wygaśnięcia cel antydumpingowych; głównym powodem była obawa, że ich zniesienie wpłynie na wystąpienie dumpingu i szkody dla przemysłu UE.

W pierwotnym dochodzeniu zakładano wzrost cen konsumpcyjnych o około 2% (około 1 EUR na parę), natomiast wyniki dochodzenia przeglądowego potwierdziły, że ceny te wzrosły nieznacznie. Wzrost średnich cen obuwia, potwierdzony raportami urzędów statystycznych, wyniósł od -0,5% do +4,1% i był niższy od inflacji w tym okresie. Ponadto ustalono, że ceny obuwia skórzanego przywożonego z ChRL i Wietnamu pozostały na stosunkowo niskim poziomie, nawet po dodaniu cel antydumpingowych. Niewielki spadek konsumpcji obuwia skórzanego, odnotowany w okresie objętym postępowaniem, przy większym popycie na obuwie z materiałów włókienniczych, wynikał raczej ze zmieniających się trendów w modzie niż z ograniczonego wyboru obuwia skórzanego.

W tabeli 3 zostały przedstawione najistotniejsze wskaźniki ekonomiczne dla sektora obuwniczego, z tą różnicą, że w przypadku przemysłu unijnego wzięto pod uwagę wyniki sektora, zebrane na podstawie informacji z krajów członkowskich przez odpowiednie instytucje branżowe, a nie jak w przypadku postępowania pierwotnego informacje zebrane od grupy reprezentantów sektora.

**Tabela 3. Najistotniejsze informacje dotyczące wielkości importu z Chińskiej Republiki Ludowej i Wietnamu, przedstawione sumarycznie**

	2006	2007	ODP*
Import z ChRL (tys. par)	157 560	123 016	125 052
Udział w rynku	21,6%	17,8%	18,5%
Cena za parę	8,4 EUR	8,4 EUR	8,5 EUR
Import z Wietnamu (tys. par)	79 427	62 503	68 852
Udział w rynku	11%	9,1%	10,2%
Cena za parę	10,2 EUR	9,7 EUR	9,5 EUR

\* Okres objęty dochodzeniem przeglądowym – 1 lipca 2007 r.–30 czerwca 2008 r.

Źródło: Rozporządzenie wykonawcze Rady (UE) Nr 1294/2009 z 22 grudnia 2009 r.

<sup>29</sup> Stawka 9,7% dotyczy jedynie firmy Golden Step.

Środki antydumpingowe na import niektórych rodzajów obuwia ze skórzanymi cholewkami, pochodzącego z ChRL i Wietnamu, zostały nałożone w 2006 roku – w tym okresie zaobserwowano jedynie częściową poprawę sytuacji producentów unijnych.

**Tabela 4. Najistotniejsze czynniki makro i mikroekonomiczne charakteryzujące branżę obuwniczą**

<b>Makroekonomiczne</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>ODP</b>
Produkcja (tys. par)	390 314	383 692	365 638
Sprzedaż (tys. par)	302 784	298 116	279 865
Udział w rynku	41,8%	43,2%	41,5%
<b>Mikroekonomiczne</b>			
Zapasy (tys. par)	163	120	198
Cena sprzedaży/para	26,6 EUR	29,5 EUR	34,6 EUR
Przepływy pieniężne (tys. EUR)	7 720	13 101	13 337
Inwestycje (tys. EUR)	9 019	13 777	20 979
Zwrot z inwestycji	9,5%	22,8%	20,5%
Rentowność sprzedaży	1,3%	3,4%	3,0%

Źródło: Rozporządzenie wykonawcze Rady (UE) Nr 1294/2009 z 22 grudnia 2009 r.

W wyniku wzrostu kosztów i zmian modelu działalności gospodarczej ceny sprzedaży wzrosły o 30% w omawianym okresie (por. tabela 4). Wzrost zysku (z 1,3% w 2006 roku do 3% w ODP) wpłynął na kształtowanie się przepływów pieniężnych i lepsze wyniki zwrotu z inwestycji. Dane te należy jednak rozpatrywać, biorąc pod uwagę znaczne pogorszenie i niskie poziomy inwestycji w pierwotnym dochodzeniu. Spodziewano się bardziej wyraźnego wzrostu zysku, zwłaszcza ze względu na inwestycje związane z restrukturyzacją. To potwierdza stwierdzenie, że z perspektywy rentowności kondycja przemysłu wspólnotowego jest wciąż osłabiona.

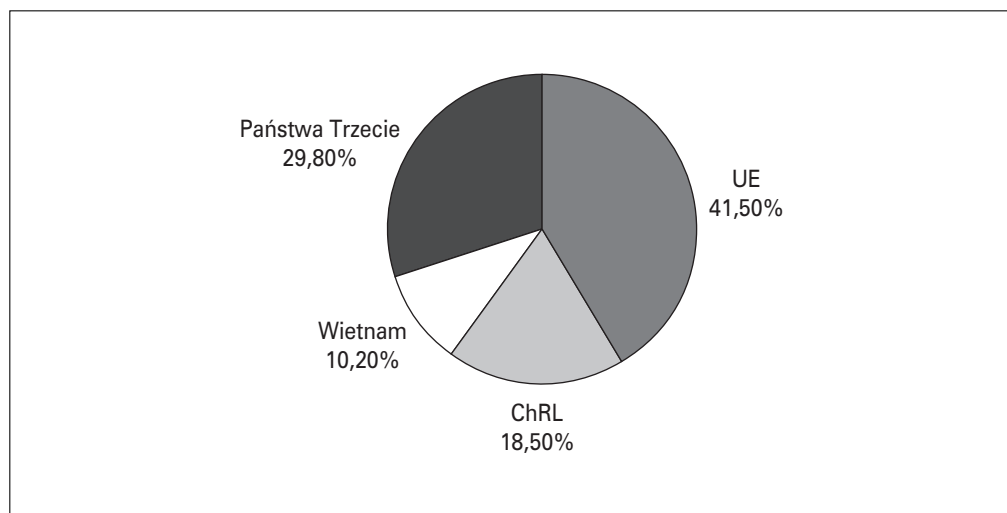
## 5. Podsumowanie

Dochodzenie wykazało, że małe i średnie przedsiębiorstwa, które stanowią cały sektor, nie są w stanie, ze względu na ich wciąż słabą kondycję finansową, zapewnić dostatecznych gwarancji bankowych i dlatego mają trudności z pozyskiwaniem nowego kapitału. Porównując okres objęty postępowaniem pierwotnym i dochodzeniem przeglądowym, można zauważyć zmiany, które zaszły w strukturze unijnej produkcji. Część producentów zawiesiła działalność, nie mogąc sprostać presji

konkurencji, niektórzy stali się dystrybutorami produkcji wytwarzanej w krajach azjatyckich bądź też przenieśli produkcję (lub część) poza granice Unii – na przykład do Bośni, Chorwacji, Maroka.

Udział producentów unijnych na rynku obuwia ze skórzanymi cholewkami stanowi zaledwie 41,5% (por. rysunek 2).

**Rysunek 2. Udziały w rynku w okresie objętym dochodzeniem przeglądownym – 1 VII 2007 r.–30 VI 2008 r.**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rozporządzenia wykonawczego Rady (UE) Nr 1294/2009.

Wpływ ceł antydumpingowych na sprzedawców detalicznych/dystrybutorów, importerów i konsumentów w okresie od 2006 roku do połowy 2008 roku był podobny. Przy utrzymaniu środków ochronnych i przy założeniu, że popyt konsumpcyjny będzie się nadal osłabiał z powodu kryzysu gospodarczego, wpływ ten może w przyszłości się zwiększyć. Biorąc pod uwagę dobrą kondycję i elastyczność importerów, a także silną pozycję rynkową sprzedawców detalicznych/dystrybutorów, którzy mogą szybko zmieniać swój asortyment produktów, można założyć, że te grupy nie poniosą znacznych szkód. Z punktu widzenia konsumentów po nałożeniu ceł antydumpingowych nie nastąpił zauważalny wzrost cen, zaś wyniki analizy przeprowadzonej po ODP również nie wskazują, aby ceny konsumpcyjne miały niewspółmiernie wzrosnąć w przyszłości.

Nałożenie środków ochronnych powstrzymało jednak ekonomiczną zapaść przemysłu unijnego, umożliwiło również znacznej części przemysłu wspólnotowego zmianę modelu działalności gospodarczej w drodze usprawnienia procesów

produkcyjnych poprzez rozwój wyspecjalizowanych klastrów<sup>30</sup>. Zainwestowano w segment bardziej ekskluzywnych produktów, wprowadzono nowe marki, spełniające wyższe standardy. Producenci zmienili także strategie dystrybucji, poprzez nawiązywanie bezpośrednich kontaktów handlowych z sieciami detalicznymi, bądź też przez tworzenie własnej sieci sklepów firmowych.

Analiza istotnych wskaźników mikroekonomicznych wskazuje na częściową poprawę kondycji przemysłu unijnego, wykazując wzrost cen sprzedaży, przepływów pieniężnych, inwestycji i zysku. Przemysł nadal nie jest jednak w stanie osiągnąć normalnych poziomów zysków i inwestycji oraz nadal ma problemy z pozyskiwaniem kapitału i zwiększaniem wynagrodzeń, co w efekcie przyczyniło się do przedłużenia cel antydumpingowych w grudniu 2009 roku na 15 miesięcy<sup>31</sup>.

## 6. Bibliografia

1. Begg D., Fischer S., Dornbusch R., Makroekonomia, PWE, Warszawa 2003.
2. Hoekman B., Kostecki M. M., Ekonomia światowego systemu handlu. WTO: zasady i mechanizmy negocjacji, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002.
3. Kaczurba J., Kawecka-Wyrzykowska E. (red.), Polska w WTO, Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 2004.
4. Lasiński-Sulecki K. (red.), Prawo celne: międzynarodowe, wspólnotowe, polskie, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2007.
5. Olszewski J., Jak zwalczać: nieuczciwą konkurencję, praktyki monopolistyczne, dumping, Wydawnictwo d-ra Andrzeja Abramskiego, Katowice 1993.
6. Rozporządzenie Rady (WE) Nr 1472/2006 z 5 października 2006 r.
7. Rozporządzenie Komisji (WE) Nr 553/2006 z 23 marca 2006 r.
8. Rozporządzenie Rady (WE) Nr 388/2008 z 29 kwietnia 2008 r.
9. Rozporządzenie wykonawcze Rady (UE) Nr 1294/2009 z 22 grudnia 2009 r.

<sup>30</sup> Zgodnie z definicją OECD klaster jest to geograficzna koncentracja wzajemnie powiązanych ze sobą przedsiębiorstw i instytucji danego obszaru, przy czym fizyczna bliskość intensyfikuje przepływ wiedzy i przyspiesza rozwój instytucji, zwiększając jego efektywność.

<sup>31</sup> Rozporządzenie wykonawcze Rady (UE) Nr 1294/2009 z dnia 22 grudnia 2009 r.

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

## **Giełdy zakładów sportowych jako alternatywne źródło inwestycji**

### **1. Wprowadzenie**

Wraz z rozwojem Internetu coraz więcej usług jest świadczonych drogą elektroniczną. Dzieje się tak między innymi dzięki łatwiejszej dostępności usług dla klientów oraz niższym kosztom prowadzenia działalności. Mimo rosnącej konkurencji zakładów bukmacherskich przez sieć Internet, rosną również przychody tradycyjnych, naziemnych firm bukmacherskich. Przychody polskich firm bukmacherskich w 2005 roku wyniosły 665 mln zł, w 2006 roku 830 mln zł, a w 2007 roku 846 mln zł<sup>1</sup>.

Wśród interesujących rynków, które w ostatnich latach odnotowują dynamiczny wzrost liczby klientów i obrotów, jest rynek zakładów bukmacherskich, który można podzielić na cztery segmenty:

- 1) firmy bukmacherskie oferujące zawieranie zakładów w swoich oddziałach;
- 2) firmy bukmacherskie oferujące zawieranie zakładów w swoich oddziałach i w Internecie;
- 3) firmy bukmacherskie oferujące zawieranie zakładów w Internecie;
- 4) giełdy zakładów sportowych.

Celem tego artykułu jest przybliżenie ostatniego, najmłodszego segmentu rynku zakładów bukmacherskich ze względu na silny potencjał jego wzrostu i znaczenia w najbliższych latach oraz alternatywę dla tradycyjnych metod inwestowania.

### **2. Rynek giełd zakładów sportowych**

Obstawianie zakładów sportowych nieodłącznie wiąże się z wyceną prawdopodobieństwa przez bukmachera. Im wyższe prawdopodobieństwo zajścia danego zdarzenia, tym niższa oferowana wypłata dla gracza obstawiającego to zdarzenie.

---

<sup>1</sup> www.rp.pl, z 18 marca 2010 r.

Mianem kursu określana jest wysokość pomnożenia stawki w przypadku prawidłowego wytypowania zdarzenia i w zależności od szerokości geograficznej jest przedstawiana zazwyczaj na jeden z trzech sposobów:

- 1) decimal – kursy przedstawiane są w postaci dziesiętnej, np. 1,25, i ten sposób ich prezentacji dominuje w Europie Kontynentalnej i Azji. Aby wyznaczyć kurs dla zajścia danego zdarzenia, należy oszacować jego prawdopodobieństwo, a następnie podstawić je do poniższego wzoru:

$$\text{kurs} = 1/\text{prawdopodobieństwo.}$$

Zatem wartość kursu przedstawionego w postaci dziesiętnej zawiera się w przedziale  $[1, \infty]$ .

Aby obliczyć wygraną, należy pomnożyć kurs przez stawkę. Obstawiając zatem zdarzenie po kursie 1,25, gracz może w przypadku poprawnego wytypowania zyskać 25% zainwestowanej kwoty i otrzymać z powrotem swoją stawkę bądź, w przypadku błędnego typowania, stracić zainwestowaną stawkę.

- 2) fraction – kursy przedstawiane są w postaci ułamków zwykłych, np.  $1/4$ , i ten sposób prezentacji kursów dominuje w Wielkiej Brytanii i Irlandii. W przypadkach kursów fraction obliczenie potencjalnej wygranej (netto) sprowadza się do przemnożenia stawki przez kurs. Kursy w postaci decimal są zawsze wyższe o 1 od swoich odpowiedników w postaci fraction i przedstawione za pomocą ułamka dziesiętnego, ponieważ zawierają również stawkę.
- 3) moneyline – kursy przedstawiane są za pomocą liczb całkowitych, poprzedzone znakiem „-” lub „+” i ten sposób prezentacji dominuje w Ameryce Północnej. W przypadku kursu poprzedzonego znakiem „-”, aby wygrać 100 jednostek, należy postawić kwotę wyższą niż 100 jednostek, co oznacza, że dane zdarzenie ma oszacowane prawdopodobieństwo zajścia na powyżej 50%. Natomiast kursy poprzedzone znakiem „+” oznaczają wygraną netto w przypadku prawidłowego wytypowania danego zdarzenia przy stawce 100 jednostek.

W przypadku zdarzenia z oszacowanym prawdopodobieństwem na poziomie 40% kursy przedstawiają się następująco: decimal 2,5, fraction  $3/2$ , moneyline +150.

Na giełdach zakładów sportowych dominuje przedstawianie kursów w postaci dziesiętnej. Ta forma prezentacji kursów jest najbardziej czytelna dla graczy.

Bukmacherzy zarabiają na marży, jaką narzucają na kursy (tj. przy podawaniu kursów zawyżają prawdopodobieństwa zajścia danych zdarzeń, które znajdują odzwierciedlenie w niższych kursach i ujemnej wartości oczekiwanej dla gracza). Wysokość marży zależy od kilku czynników, do najważniejszych należą:



- 1) ranga danego wydarzenia sportowego (im wyższa ranga, tym więcej firm bukmacherskich ze sobą konkuruje o zakłady klientów i tym marże są niższe);
- 2) forma prowadzenia działalności i kraj opodatkowania (najwyższe marże nakładają bukmacherzy naziemni, którzy w ten sposób rekompensują najwyższe koszty prowadzenia działalności w branży);
- 3) polityka marżowa (wśród firm z tego samego segmentu można wyróżnić firmy nakładające wysokie, nawet ponad dwudziestoprocentowe marże, jak i firmy nakładające marże kilkuprocentowe).

W przypadku gry u bukmacherów naziemnych potencjalna wygrana jest pomniejszona o podatek od gier i zakładów wzajemnych, co sprawia, że kursy są znacznie mniej atrakcyjne od tych dostępnych przez Internet. Aktualnie wynosi on w Polsce 12%, co oznacza, że aby gracz miał szansę osiągnąć minimalny zysk, jego łączny kurs musi wynieść co najmniej 1,1364, podczas gdy gra za pośrednictwem Internetu da mu szansę wygrać 13,64%.

Alternatywą dla zakładów oferowanych przez firmy bukmacherskie są giełdy zakładów sportowych, na których oferowane kursy są zazwyczaj znacznie atrakcyjniejsze dla graczy, ze względu na bardzo niski poziom marży lub jej brak. Jedynym kosztem ponoszonym przez graczy jest prowizja płacona od wygranych netto, która waha się od 1% do 5%, w zależności od giełdy. Obecnie funkcjonuje około 10 giełd zakładów sportowych, jednak tylko kilka największych oferuje zadowalającą płynność. Do najważniejszych giełd należą: Betfair, Betdaq, Betsson i WSEX. Zdecydowaną większość obrotów skupia brytyjski Betfair, który został utworzony w 1999 roku. Na pozostałych giełdach wyraźnie widoczne są problemy z płynnością.

**Tabela 1. Porównanie kursów na wynik końcowy w meczu FC Barcelona–Osasuna Pampeluna**

Wyszczególnienie	FC Barcelona	Remis	Osasuna Pampeluna	Obrót (tys. EUR)	Suma prawdopodobieństw
STS	1,15	6,5	12	b.d.	1,1060
Betako	1,15	6,4	16,36	b.d.	1,0850
Bet-at-home	1,1	7,55	19	b.d.	1,0940
Bet365	1,12	8	19	b.d.	1,0700
Bwin	1,12	7,5	18,5	b.d.	1,0800
Betdaq	1,14	10,5	35	38 440	1,0010
Betfair	1,14	10	36	482 505	1,0050

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z 23 marca z godziny 14.30.

W tabeli 1 znajduje się porównanie kursów u bukmacherów naziemnych (STS, Betako), Internetowych (Bet-at-home, Bet365, Bwin) i na giełdach spor-

towych (Betdaq, Betfair) piłkarskiego meczu I ligi hiszpańskiej FC Barcelona–Osasuna Pampeluna, który został rozegrany 24 marca 2010 r.

Dane prezentowane w tabeli 1 pokazują, jak duże różnice występują między kursami oferowanymi przez firmy bukmacherskie i giełdy zakładów sportowych. Miarą atrakcyjności kursów na dane wydarzenie (np. meczu piłkarskiego) jest suma prawdopodobieństw każdego z możliwych zdarzeń (zwycięstwa gospodarzy, remisu i zwycięstwa gości), obliczona przy wykorzystaniu wzoru  $\text{kurs} = 1/\text{prawdopodobieństwo}$ . W powyższym spotkaniu piłkarskim suma prawdopodobieństw jest zdecydowanie najniższa na giełdach zakładów sportowych i bliska jedności (gdyby przyjęła wartość poniżej 1 oznaczałoby to możliwość arbitrażu).

Najsilniejszą pozycję wśród giełd zakładów sportowych ma Betfair, który skupia ponad 2,5 miliona użytkowników na całym świecie i jest największą firmą oferującą zakłady sportowe w Europie. Każdego dnia na rynkach Betfair zostaje zawartych przeciętnie 6,4 mln transakcji<sup>2</sup>.

Do rynków z największymi obrotami należą:

- wyścigi konne organizowane na terenie Wielkiej Brytanii,
- mecze czołowych drużyn piłkarskich Europy w ligach krajowych i w Lidze Mistrzów,
- mecze tenisa ziemnego w ramach turniejów Wielkiego Szlema,
- mecze krykieta (rozgrywki międzynarodowe, zwłaszcza mecze testowe i rozgrywki krajowe w Anglii, Indiach i Australii).

Gonitwy konne odbywają się w Wielkiej Brytanii przez cały rok kalendarzowy, niemal każdego dnia na kilku torach. Obroty na poszczególnych rynkach gonitw zazwyczaj przekraczają 500 tys. EUR (zob. tabela 2).

**Tabela 2. Obroty na rynkach wyścigów konnych na Betfair 13 marca 2010 roku (w tys. EUR)**

Wyścig	Obrót <i>pre-play</i>	Obrót całkowity
Ayr 1700 3m3f Hcap Chs	522,6	932,3
Wolv 1710 1m6f Hcap	298,4	464,9
Chep 1715 3m2f Hcap Chs	389,4	775,8
Ayr 2m NHF	781,9	1033,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [www.betfair.com](http://www.betfair.com) z 18 marca 2010 r.

Giełdy zakładów sportowych, podobnie jak bukmacherzy świadczący usługi przez Internet, oferują swoim klientom możliwość obstawiania danego wydarzenia

<sup>2</sup> [www.corporate.betfair.com/Betfair Annual Review 2009.pdf](http://www.corporate.betfair.com/Betfair%20Annual%20Review%202009.pdf), z 24 marca 2010 r.

sportowego również w czasie jego trwania, na żywo (ang. *in-play betting*, *live betting*). Taką możliwość oferuje również giełda Betfair i Betdaq.

Na rynkach wyścigów konnych większość obrotów przypada przed rozpoczęciem gonitw. Dynamiczny wzrost obrotów na poszczególnych rynkach odnotowuje się na kilkadziesiąt minut przed planowanym startem (ang. *off*). Na wielkość obrotów w trakcie gonitwy (*in-play*) największy wpływ ma długość wyścigu – im dłuższy dystans wyścigu, tym większy ich udział w obrocie całkowitym, co potwierdzają dane z tabeli 2. Obroty na rynkach wyścigów konnych są wysokie ze względu na obecność graczy zawodowych – spekulantów, arbitrażystów i traderów, jak również bukmacherów, którzy poprzez giełdę zakładów sportowych mogą zabezpieczać swoje pozycje.

Obok wyścigów konnych wysokie obroty generują rynki piłki nożnej, zwłaszcza mecze angielskiej Premier League i hiszpańskiej La Liga. Mecze najbardziej popularnych w Europie i na świecie drużyn, jak Manchester United, Chelsea Londyn, FC Barcelona czy Real Madryt, generują najwyższe obroty, podczas gdy drużyny mniej popularne generują obroty kilkakrotnie mniejsze (zob. tabela 3).

**Tabela 3. Obroty na wybranych rynkach na zwycięstwo w meczu na Betfair (w tys. EUR)**

Mecz	Rozgrywki	Obrót całkowity
Bolton – Wigan (13 III 2010 r.)	Liga angielska	350
Chelsea Londyn – West Ham United (13 III 2010 r.)	Liga angielska	4728
Hull City – Arsenal Londyn (13 III 2010 r.)	Liga angielska	7759
FC Barcelona – VfB Stuttgart (17 III 2010 r.)	Liga Mistrzów	13692
A. Radwańska – Petkovic (30 IX 2009 r.)	WTA Tokyo	3917
Sri Lanka – Indie (13 I 2010 r.)	Mecz ODI (krykiet)	6088

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [www.betfair.com](http://www.betfair.com) z 14 marca 2010 r.

W przypadku tych dyscyplin większość obrotów jest dokonywana w trakcie meczów, np. spośród 7 mln 759 tys. EUR obróconych na meczu Hull City z Arsenal Londyn (zob. tabela 3), 5 mln 306 tys. EUR zostało obrócone w czasie trwania meczu (około 110 minut).

### 3. Giełdy zakładów sportowych jako forma alternatywnych inwestycji

Aby móc inwestować na giełdzie zakładów sportowych, należy mieć ukończone 18 lat, posiadać konto gracza (zakładane bezpłatnie), zweryfikować swoją tożsamość i adres zamieszkania (najczęściej poprzez wysłanie skanów dokumentu ze

zdjęciem i rachunków) i dokonać wpłaty środków. Wraz z rozwojem systemów płatności rozszerza się liczba dostępnych metod deponowania środków. Obecnie konta gracza można zasilić za pomocą:

- przelewu bankowego,
- *moneybookers*,
- *neteller*,
- karty kredytowej,
- *paysafecard*,
- Western Union,
- *paypal*<sup>3</sup>.

Giełdy zakładów sportowych to miejsca handlu prawdopodobieństwem. Gracze mogą zarówno obstawiać dane zdarzenia sportowe, jak i je wystawiać, czyli oferować swoje zakłady innym graczom. Jest to podstawowa różnica między giełdami zakładów sportowych a zakładami bukmacherskimi. Aby zakład był przyjęty, minimum dwóch użytkowników musi zaakceptować kurs i stawkę. Jedna ze stron wystawia zakład, czyli udostępnia drugiej stronie postawienie określonej kwoty, że coś się wydarzy. Wystawca zakłada, że to zdarzenie albo się nie wydarzy (ang. *lay*, z kolei przez *back* określa się, że dane zdarzenie się wydarzy), albo szanse jego wydarzenia się w przyszłości zmniejszą, dzięki czemu będzie mógł wygrać całą stawkę obstawiającego lub jej część, jeżeli będzie chciał po wyższym kursie zamknąć transakcję i zagwarantować zysk, bez względu na wynik, lub uzyskać zysk tylko w jednym przypadku, a ewentualną stratę, w przypadku poprawnego wytypowania danego wyniku przez obstawiającego, ograniczyć do zera.

W momencie przesłania zakładu na giełdę gracz decyduje, po której stronie rynku staje – wystawia kurs (*lay*) bądź go obstawia (*back*) – i jaką kwotę chce wygrać. W przypadku wystawiania kursów ewentualne zobowiązanie wystawcy zależne jest od kursu i kwoty, jaką jest on skłonny przyjąć od obstawiającego, natomiast w przypadku gracza stawiającego, że dane zdarzenie się wydarzy, zobowiązaniem jest zawsze łączna przyjęta stawka. Zarówno wystawca, jak i obstawiający mogą przesłać na giełdę zlecenia, które aktualnie nie mogą być w pełni lub w całości przyjęte.

Nie przyjęte zakłady są widoczne dla wszystkich uczestników rynku. Warto zauważyć, że giełdy zakładów sportowych pobierają jedynie prowizję od wygranych netto. W odróżnieniu od giełd tradycyjnych, w momencie wysyłania zlecenia nie jest pobierana prowizja. W związku z tym zawarcie np. dwóch przeciwstawnych zakładów po tym samym kursie i za identyczne kwoty skutkuje zniknięciem zobowiązań i wygranych.

<sup>3</sup> [www.promo.betfair.com](http://www.promo.betfair.com), z 20 marca 2010 r.

Graczy obecnych na giełdach zakładów sportowych można podzielić na trzy grupy:

- 1) spekulantów, czyli graczy uprawiających hazard w najczystszej postaci. Są to osoby, które obstawiają dane zdarzenie, licząc że ich typ okaże się prawidłowy i dzięki temu będą mogły zainkasować wygraną;
- 2) traderów, czyli graczy, którzy angażują swoje środki na rynkach zakładów sportowych w celu osiągnięcia zysków z handlu kursami;
- 3) quasi-arbitrażystów, czyli graczy, którzy angażują swoje środki zarówno na giełdach zakładów sportowych, jak i u bukmacherów, w celu wyszukiwania okazji do quasi-arbitrażu kursami. Quasi-arbitraż na giełdach zakładów sportowych jest jednak znacznie bardziej utrudniony niż arbitraż na rynkach finansowych, ale może przynieść bardzo wysokie stopy zwrotu. Pojęcie quasi-arbitraż ma ścisły związek z regulaminami bukmacherów. Część bukmacherów posiada w regulaminach zapisy o możliwości anulowania zakładów, często bez podania przyczyny. Przypadki anulowania zakładów przez bukmacherów powodują, że znaczne różnice kursowe pomiędzy giełdami zakładów sportowych a ofertami bukmacherów, pojawiające się najczęściej podczas zakładów *in-play*, nie gwarantują osiągnięcia zysków bez ryzyka. Zaznaczyć trzeba, że anulowanie zakładów jest spowodowane głównie pomyłką bukmacherów w przedstawieniu kursów, np. zawodnik A otrzymał kurs, który powinien otrzymać zawodnik B, i na odwrót.

Z kolei na giełdach zakładów sportowych każdy przyjęty zakład zostaje rozliczony (jedeny przypadek unieważnienia zakładów został omówiony na s. 169 niniejszego opracowania).

Przykład quasi-arbitrażu na rynku na żywo pomiędzy giełdą zakładów sportowych a bukmacherem prezentuje tabela 4.

**Tabela 4. Przykład quasi-arbitrażu na rynku: Czy będzie pokazana czerwona kartka w meczu?**

	Brak czerwonej kartki	Stawka
Bwin	1,55	100
Betfair (lay)	1,42	113,14

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 4 przedstawiono dostępne na rynku kursy na zakłady: Czy będzie pokazana czerwona kartka w meczu piłkarskim? Gracz zajmujący się quasi-arbitrażem na rynku zakładów sportowych może błyskawicznie wykorzystać różnice

w wycenie prawdopodobieństwa pomiędzy giełdą zakładów sportowych a bukmacherem. Aby osiągnąć równomiernie rozłożony zysk postawi u bukmachera np. 100 jednostek na zakład, że nie będzie w danym meczu żadnej czerwonej kartki, i jednocześnie zawrze na giełdzie zakładów sportowych zakład przeciwstawny, czyli wystawi brak czerwonej kartki po dostępnym kursie lay na poziomie 1,42 za 113,14 jednostek. W momencie zawarcia obu zakładów zagwarantuje to zysk na poziomie 7,48 jednostek, z uwzględnieniem ewentualnej prowizji dla giełdy. Ograniczenia quasi-arbitrażu to przede wszystkim limity stawek, zarówno u bukmacherów, jak i na giełdzie zakładów sportowych. Tylko na najbardziej płynnych rynkach stawki mogą być bardzo wysokie, rzędu kilkunastu tysięcy euro. Na pozostałych, mniej płynnych rynkach, możliwość zawarcia zakładu na giełdzie zakładów sportowych jest ograniczona kwotami dostępnymi po określonym kursie. Kolejne dostępne kursy mogą okazać się zbyt niskie lub zbyt wysokie do przeprowadzenia quasi-arbitrażu. Ważnym elementem wchodzącym w skład ryzyka przy przeprowadzaniu quasi-arbitrażu jest ryzyko nagłej zmiany kursów. W sytuacji, gdy zawarty został jeden z zakładów, zmiana kursów może mieć pozytywny lub negatywny wpływ na wycenę całkowitej pozycji quasi-arbitrażysty. Aby ograniczyć ryzyko zmiany kursów, quasi-arbitraż optymalnie jest przeprowadzać w czasie krótkich przerw w zawodach, które występują w wielu dyscyplinach sportu.

Najbardziej interesującym aspektem inwestowania na giełdach zakładów sportowych jest handel *in-play* (można go porównać do handlu w czasie sesji giełdowej, natomiast handel przed meczem można porównać do handlu przed-sesyjnego).

W trakcie zawodów sportowych często losy zwycięstwa potrafią się zmieniać w ciągu ułamków sekund, a wraz z nimi zmieniają się również kursy. Przesyłanie zakładów na rynkach w trybie *in-play* poprzedzone jest kilkusekundowym opóźnieniem, które waha się, w zależności od dyscypliny sportu, od 5 do 10 sekund. W przypadku meczów piłki nożnej w momencie zdobycia gola, podyktowania rzutu karnego lub pokazania przez arbitra czerwonej kartki, rynki zostają zawieszane i przyjmowanie zakładów jest wstrzymane (w przypadku zdobycia gola lub pokazania czerwonej kartki wszystkie nie przyjęte zakłady zostają anulowane, a rynek po chwili zostaje na nowo otwarty i gracze mogą ponownie składać zlecenia). Rynki meczów piłki nożnej to jedyne rynki na giełdach sportowych, które mogą być zawieszane ze względu na wydarzenia zaistniałe na boisku przed zakończeniem meczu. Istnieją grupy graczy, którzy handlują kursami bezpośrednio z trybun, co pozwala im wyprzedzić zlecenia pozostałych graczy śledzących dane zawody w telewizji o 1–2 sekundy i dzięki temu zawrzeć zakłady po korzystniejszych kursach<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> <http://www.rp.pl>, z 20 marca 2010 r.

Traderzy zakładów sportowych to osoby, które próbują przewidzieć najbliższy trend na rynkach zakładów sportowych. Obstawiają oni lub wystawiają zakłady w celu ich późniejszej odsprzedaży – z zyskiem, jeżeli prawidłowo przewidzieli trend, lub ze stratą, gdy ich oczekiwania okazały się błędne. W swoich decyzjach kierują się głównie aktualnymi wydarzeniami, mającymi wpływ na kształtowanie się kursów, danymi historycznymi i doświadczeniem, a także wykorzystują prawo popytu i podaży do handlu zarówno w trakcie, jak i przed rozpoczęciem zawodów. Na przykład szybki dostęp do informacji o wyjściowym składzie drużyny piłkarskiej pozwala im na błyskawiczną reakcję na rynku, która w ciągu paru minut pozwoli im osiągnąć zysk. Traderzy zawierają również na znaczne sumy zakłady ukierunkowane na spadek bądź wzrost kursu na daną drużynę lub zawodnika i zamykanie transakcji z zyskiem bądź stratą jeszcze przed rozpoczęciem zawodów lub w trakcie. Na przykład dane empiryczne wskazują, że w czasie przerwy w meczu piłkarskim kursy na faworyta przeważnie nieznacznie obniżają się, co jest spowodowane zawieraniem zakładów przez osoby śledzące mecz w telewizji, które zdecydowały się odejść od odbiornika w przerwie meczu, aby zawrzeć zakład.

Obniżka kursu o 1 *tick* (np. z 1,45 na 1,44) pozwala traderowi osiągnąć zysk, obciążony niewielkim ryzykiem, bowiem w trakcie przerwy wynik nie może ulec zmianie (wyjątkiem są mecze tenisa ziemnego, gdzie w przerwie zawodnik może zrezygnować z dalszej gry, wówczas wszystkie zakłady *back* na tego zawodnika zostają rozliczone jako przegrane).

#### 4. Specyficzne ryzyka związane z inwestowaniem na giełdach sportowych

Rynek zakładów bukmacherskich to rynek, na którym gracze narażeni są na wiele ryzyk, przed którymi jednakże mogą w znacznym stopniu się zabezpieczyć. Do podstawowych ryzyk należą:

- 1) ryzyko utraty połączenia z Internetem. W przypadku utraty połączenia z Internetem gracz może wciąż zawierać zakłady za pomocą serwisu telefonicznego giełdy zakładów sportowych, taka usługa jest dodatkowo płatna. Dlatego, jak w przypadku inwestycji na rynkach finansowych, niezbędne jest posiadanie minimum dwóch niezależnych dostawców Internetu;
- 2) ryzyko problemów technicznych strony internetowej zakładów sportowych. Gracz ponosi również ryzyko braku dostępu do strony giełdy zakładów sportowych z winy samej giełdy (giełda nie ponosi odpowiedzialności za ewentualne straty tym spowodowane). Awaria strony może

być wynikiem zamierzonym lub niezamierzonym. W przeszłości zdarzały się tzw. ataki DDOS, które polegają na wysyłaniu w bardzo krótkich odstępach czasu ogromnej liczby zapytań do strony internetowej, które powodują, że serwer nie jest w stanie ich wszystkich obsłużyć i w efekcie strona internetowa staje się niedostępna. Za atakami często stoją grupy przestępcze, które grożąc przeprowadzaniem ataków DDOS wyłudniają pieniądze od właścicieli stron internetowych<sup>5</sup>;

- 3) ryzyko braku płynności. Na rynkach z niewielką płynnością gracz może napotkać problemy z zamknięciem transakcji po korzystnym kursie, zwłaszcza gdy rynek jest w trybie *in-play*;
- 4) ryzyko błędnych danych z wynikami (*in-play*) i/lub przekaz telewizyjny ze znacznym opóźnieniem. Gracz podejmujący decyzje na podstawie opóźnionych lub błędnych informacji dysponuje mniejszą ilością informacji od pozostałych uczestników rynku, co może powodować podejmowanie błędnych decyzji inwestycyjnych;
- 5) ryzyko wysłania na giełdę błędnego z zamierzeniami zlecenia. Ryzyko to obejmuje zarówno błędny wybór strony rynku (*lay* lub *back*), wysokości kursu, jak i kwoty (np. wpisanie zbyt dużej kwoty zakładu wskutek popełnionego błędu podczas wprowadzania zlecenia). Szczególnie niebezpieczne jest przesłanie błędnego z zamierzeniami zlecenia w czasie trybu *in-play*. Jednoczesna pomyłka każdego z trzech aspektów może mieć bardzo negatywne skutki dla portfela gracza;
- 6) ryzyko nie przyjęcia zakładu u bukmachera lub zmiany kursów w przypadku arbitrażu. Ryzyko to sprowadza się do zawarcia przez quasi-arbitrażystę jedynie jednego zakładu. Zanim możliwe będzie zawarcie zakładu przeciwnego, może okazać się, że kursy zmieniły się na korzyść lub przeciwko graczowi bądź może okazać się, że oferowany zakład został zakończony (np. zakład na zdobywcę pierwszego gola zostanie zamknięty w momencie zdobycia pierwszej bramki);
- 7) ryzyko różnych zasad rozliczeń zakładów u bukmacherów i na giełdach zakładów sportowych. W przypadku niektórych zakładów rozliczenie następuje w wyniku regulaminów giełd zakładów sportowych i regulaminów firm bukmacherskich. Przykładem może być mecz tenisa ziemnego, gdzie część bukmacherów w przypadku kreczu rozlicza zakłady, a część zakłady unieważnia;
- 8) ryzyko ustawiania meczów. Ryzyko ustawiania meczów (ang. *match-fixing*) to istotny problem zawodowego sportu na całym świecie, złasz-

<sup>5</sup> www.zdnet.co.uk, z 1 lipca 2004 r.



cza w świetle funkcjonowania giełd zakładów sportowych. Istotne jest bowiem, że na giełdach zakładów sportowych można wystawiać zakłady. Zatem istnieje pokusa, aby wykorzystywać giełdy zakładów sportowych do ustawiania wyników. Przykładem ustawiania wyników mogą być wyścigi konne. Dżokej, który wystawi swoje zwycięstwo na giełdzie zakładów sportowych, ma wówczas jedynie nie wygrać wyścigu, aby osiągnąć zysk z ustawiania wyników.

Najbardziej spektakularny przypadek ustawienia wyniku meczu w ostatnich latach to pojedynek pomiędzy Nikolay Davydenko a Martin Vassallo w sierpniu 2007 roku na turnieju Poland Open w Sopocie. W trakcie meczu na giełdzie Betfair postawiono łącznie ponad 7 mln dolarów, z czego większość na Vassallo. Była to kwota niemal dziesięciokrotnie wyższa od kwoty stawianej na mecze podobnej rangi. Vassallo (wówczas 87 w rankingu światowym), mimo porażki w pierwszym secie 6–2, był według wyceny rynku zdecydowanym faworytem przeciwko czwartemu wówczas w rankingu Rosjaninowi.

Betfair zdecydował się unieważnić wszystkie zakłady na tym rynku, dopatrując się nieczystych zamierzeń handlujących na tym meczu<sup>6</sup>. W wyniku śledztwa nie doszukano się winnych. Ustawianie wyników meczów jest niezwykle trudne do udowodnienia, jest to jednak zjawisko masowe, bowiem według bukmacherów w ostatnich kilku latach ustawiono ponad 130 meczów tenisa ziemnego<sup>7</sup>.

## 5. Podsumowanie

Giełdy zakładów bukmacherskich oferują prosty w obsłudze, tani sposób inwestowania. Z jednej strony jest on obciążony wieloma ryzykami, które da się w pewnym stopniu ograniczyć. Z drugiej strony oferuje wyższe stopy zwrotu. Jest to interesująca nie tyle alternatywa dla inwestycji na rynkach finansowych, co jej rozszerzenie o rynki zakładów sportowych. Najpopularniejsze zawody sportowe gwarantują zadowalającą płynność dla inwestorów indywidualnych, pasjonatów i znawców różnych dyscyplin sportu, a także zapewniają anonimowość inwestowania. Dominująca pozycja giełdy Betfair może w najbliższych latach zostać zachwiana, gdyż we wrześniu 2008 roku giełda ta zdecydowała się wprowadzić dodatkową opłatę (Premium Charge). Opłata ta pozwala giełdzie pobierać 20% wygranych netto inwestorom osiągającym najwyższe zyski. Istnieje jednak kilka metod legalnego obniżania zysków lub nawet wykazywania strat, co sprawia, że giełda ta wciąż cieszy się rosnącą popularnością.

<sup>6</sup> [www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com), z 3 sierpnia 2009 r.

<sup>7</sup> [www.wiadomosci.gazeta.pl](http://www.wiadomosci.gazeta.pl), z 13 grudnia 2009 r.

## 6. Bibliografia

1. ESSVALE CORPORATION LIMITED, Business Knowledge for It In Retail (Bizle Professional), USA 2007.
2. Sandra K. Boule, The Home Economics Survival Guide: Earn Money, Create Products, Save Money and Survive (Volume 1), USA 2009.
3. www.rp.pl, z 18 marca 2010 r.
4. www.corporate.betfair.com/Betfair Annual Review 2009.pdf, z 15 marca 2010 r.
5. www.betfair.com, z 25 marca 2010 r.
6. www.promo.betfair.com, z 20 marca 2010 r.
7. <http://www.rp.pl>, z 20 marca 2010 r.
8. www.zdnet.co.uk, z 1 lipca 2004 r.
9. www.bloomberg.com, z 3 sierpnia 2010 r.
10. www.wiadomosci.gazeta.pl, z 13 grudnia 2009 r.

# Summary

Mirosława Janoś-Kresło

## **Non-governmental Organisations as Elements of Civil Society**

Non-governmental organisations are essential elements of civil society. They perform significant functions in modern societies, working in different fields and being involved in some areas more than in others. These organisations account for an important area of human activity contributing to the creation of social capital. The article discusses these problems with reference to Polish non-governmental organisations.

Teresa Taranko

## **Innovativeness of Polish Companies and their Participation in Competitive Processes**

The survey analyses the activity of Polish companies in the area of innovativeness and assesses their prospects for participation in the quality competition on the market. On the basis of available data, the author analyses and assesses the innovative activities, i.e. involvement in research and development and launching new products on the market. On the basis of empirical research she presents the most competitive companies in Poland and results achieved by them in the context of their competitive potential. The diagnosis of the low innovativeness of Polish companies is completed with the presentation of the trends of activities within the economic policy undertaken in order to strengthen their competitive potential.

Bartosz Baca, Bartłomiej Gorlewski

## **Forms of Share of Private Investors in Development of Airports: Privatisation and Managerial Contract**

Growing passenger traffic in air transport determines activities in the field of development of the Polish airports whose capacity may be insufficient. The development and modernisation of airports requires substantial investment outlays. The article presents financial sources of such investments besides airports' own funds. In view of investment needs of the Polish air market, the sources come from the budget, European funds and also private capital. In this context within private funding, the article discusses on the basis of examples the possibilities of cooperation within the privatisation process as well as managerial contracts. The improvement of effectiveness of airports consists not only in the modernisation of the infrastructure but also changes in the management model, in particular in the aspiration to achieve the business model corresponding to expectations of passengers, at the same time resistant to the economic situation fluctuations.

Elżbieta Gołąbeska

### **Impact of Recession in World Economy on Polish Real Estate Market**

The situation on the real estate market develops under the influence of a number of economic factors and results from the general condition of economy in a given country. In recent years the Polish real estate markets, both primary and secondary, have grown very dynamically. The demand for flats, houses and plots has grown rapidly. Such a demand for real estate would not be possible without the development of mortgage banking. Credits were made more easily available and banks competed in the attractiveness of offers. Meanwhile, there was a financial crisis on the world market of financial credit products. It occurred first in the United States. The financial crisis became the reason for the unprecedented international cooperation in the field of economic of policy. It caused a lot of consequences to become clearly seen in a number of business areas, including the real estate market. Due to the fact that the Polish market is not so well developed as western markets, the effects of the crisis were less conspicuous. However, it goes without saying that the Polish real estate market did not manage to avoid the impact of the world economic recession.

Carlos Jorge Lenczewski Martins

### **Selected Methods and Instruments of Currency Interventions**

The study entitled *Selected Methods and Instruments of Currency Interventions* is to present general problems in the area of currency interventions carried out in the first place by such institutions as central banks. The instruments and methods they use are not extraordinary, the application of some of them, for instance, sterilised interventions, are regarded by some economists as effective in short run but increasing the risk of the change in value of the possessed assets, e.g. treasury or money bills. There are also some doubts about the application of some instruments such as options, frequently regarded as very risky, nevertheless used successfully by some institutions. Eventually, the present study is to present the practical point of view of central banks on the issue of effectiveness, methods and instruments of currency interventions.

Marta Ziółkowska

### **Transformations and Structure of Franchise Market in Poland**

The study analyses franchise relations in Poland in the period of 2003–2010. It presents empirical data from the quantitative perspective to characterise the structure of the franchise market in Poland as well as the transformations in the individual years and segments of this market. It analyses the changes in the level of incomes and investment in individual segments of the franchise market. To conclude, it characterises trends and development prospects of the market of this kind of relations in Poland from the international perspective.

Agata Opolska

### **Malicious Problems as Risky Decision Class**

Malicious problems are so common that it is worth scrutinising on them. Well-known to managers as unpredictable and changing their form, complex strategic problems are so difficult and persistent that they are called *malicious*. A malicious problem has an indefinite number of reasons, it is difficult and persistent, changes its form all the time and there is no effective medication to cure it. The application of proper solutions can alleviate it.

The solution to these problems is inevitably connected with the risk of decision making. Decision making is becoming more difficult and risky together with the growing complexity and longer time to make the decision. That is why proper attention should be paid to the strategic decisions made at the highest level of the organisation. In the case of malicious problems, managers have to create the strategies from the very beginning. Feedback based on the conclusions from the past, essential in solving a number of different problems, is not useful in the case of malicious problems. The source of malicious problems are underlain by the unpredictable and uncertain future.

Maciej Borkowski

### **Electronic Banking as Essential and Modern Channel of Financial Products Sales and Distribution**

The present article analyses thoroughly the subject electronic banking as an essential and modern channel of sales and distribution of financial services at present. On basis of the collected data it appears that the offer of banking products supported with the global Internet network brings a lot of advantages for both parties. The e-banking customers first of all save time that otherwise they would devote to going to their branch. And for the financial institution, the implementation and use of this sort of contact with customers result in cost reduction and reaching a great number of customers. The application of such solutions to a large extent creates a competitive advantage of commercial banks as well as good brand and image of the institution as reliable, modern and enjoying the consumer trust.

The first part of the article emphasises the issues connected with the idea of e-banking, operation accessibility channels as well as benefits resulting from the system. The second part presents the area of issues in relation to e-banking in Poland, the prospect for further development and security of this type of services.

Joanna Wojas

### **Anti-dumping Proceedings in the European Union Exemplified by the Shoe Industry**

The article refers to the anti-dumping proceeding carried out by the European shoe producers in 2005. It was a reaction to the excessive import of cheap shoes from the People's Republic of China and Vietnam, which had an adverse effect on the economic condition of the whole EU sector. It resulted in the imposition of anti-dumping duties by the EU Commission amounting to 9.7% and 16.5% for the import from China and

10% for the import from Vietnam and in 2008 tariffs were extended to the import of shoes from Macau Special Administrative Region.

Comparing the period including the primary proceedings and review investigation of 2009, essential changes are to be observed in the EU structure of production. The imposition of protective measures stopped the economic collapse of the EU industry, enabled numerous manufacturers to change their business model.

The EU shoe industry is not able though to achieve usual levels of profits and investments, having problems with acquiring capital and increasing remuneration. It proves that the discussed elements of the EU protective policy in this area, i.e. anti-dumping duties, were right.

Arkadiusz Jędraszka, Marcin Zatoń

### **Sport Betting as Alternative Investment Source**

As the Internet is increasingly developing, there are more and more services rendered electronically. It is due among others to easier customer accessibility and lower business costs. Despite the growing competition from Internet bookmaking bets, the incomes of traditional terrestrial bookmaking are also growing. The incomes of Polish bookmaking companies amounted to 665 m zlotys in 2005, 830 m in 2006 and 846 m in 2007. The article aims at presenting sport betting as an alternative form of investment in Poland and at the same time at the assessment of their competitiveness. The authors intend to characterise briefly the sport betting market in Poland with the consideration of its local characteristics. They also intend to present the youngest segment of bookmaking bets on account of its strong growth potential and significance in the nearest years as well as being an alternative to traditional methods of investment.