

# ***POLSKIE UCZELNIE PODĄŻAJĄCE W KIERUNKU ŚWIATOWEJ POTĘGI NAUKOWEJ***

**Monografia 2015**



**Redakcja Naukowa  
Marcin Olkiewicz  
Magdalena Drewniak**

# **POLSKIE UCZELNIE PODĄŻAJĄCE W KIERUNKU ŚWIATOWEJ POTĘGI NAUKOWEJ**

**Redakcja naukowa**

Marcin Olkiewicz  
Magdalena Drewniak

Monografia  
Słupsk, 2015

**ORGANIZATOR KONFERENCJI**  
**INTELLECT Magdalena Drewniak**  
Jezioro 69A, 42-133 Węglowice  
NIP 5741878230, REGON 243696499  
tel. 692 345 203,  
e-mail: [biuro@4intellect.com](mailto:biuro@4intellect.com),  
<http://4intellect.com>

**REDAKCJA NAUKOWA**  
Marcin Olkiewicz  
Magdalena Drewniak

**REDAKTOR STATYSTYCZNY**  
Joanna Chmura - Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

**PROJEKT GRAFICZNY OKŁADKI**  
Firma Usługowa Tomasz Winnik  
ul. Janusza Kusocińskiego 45/5  
70-237 Szczecin  
NIP : 8522470051  
Tel: 667359859

## ***RECENZENCI***

**dr Marcin Olkiewicz**

-Politechnika Koszalińska, Wydział Nauk Ekonomicznych, Katedra Zarządzania

**dr Monika Woźniak**

-Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Katedra Informatyki Ekonomicznej

**dr Leszek Michalczyk**

-Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Katedra Rachunkowości

**dr Dorota Majewicz**

-Uniwersytet Gdański, Wydział Filologiczny, Instytut Anglistyki i Amerykanistyki, Katedra Językoznawstwa

**dr Aleksandra Nadolska**

-Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni

**dr Halina Tańska**

-Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Powiślańska Szkoła Wyższa

### **WYDAWNICTWO:**

Mateusz Weiland

NETWORK SOLUTIONS,

ul. Wiatraczna 4a/17

76-200 Słupsk

**ISBN: 978-83-63216-03-0**

## ***SPIS TREŚCI***

Wstęp.....7

### **ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

1. PROBLEMY Z WDRAŻANIEM SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKIEM W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH (*Agnieszka Ociepa-Kubicka*) ..... 9
2. MOŻLIWOŚCI FINANSOWANIA DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ W NOWEJ PERSPEKTYWIE 2014-2020 (*Joanna Chmura*) ..... 20
3. LOCAL HOUSING DEVELOPMENT STRATEGY ON THE EXAMPLE OF THE CITY KATOWICE (*Agnieszka Kotynia*) ..... 31
4. PREZENTACJA I ZASADY UJAWNIECIA INFORMACJI O AKTYWACH BIOLOGICZNYCH W SPRAWOZDANIU FINANSOWYM WEDŁUG MSSF DLA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW (*Karolina Pasula*) ..... 41
5. KAPITAŁ LUDZKI JAKO DOBRO WYCENIALNE W PRZEDSIĘBIORSTWIE – ANALIZA EMPIRYCZNA NA PRZYKŁADZIE GRUPY KAPITAŁOWEJ LOTOS S.A. (*Kamil Tomkiewicz, Gabriela Majchrowska*) ..... 51

### **WIEDZA TECHNICZNA PODSTAWĄ DZIAŁANIA**

6. DOŚWIADCZALNE WYZNACZANIE ODKSZTAŁCEŃ POSTACIOWYCH PODCZAS OBWIEDNIOWEGO WALCOWANIA RUR (*Robert Kruzel*) ..... 75
7. PUBLICZNY TRANSPORT ZBIOROWY NA PRZYKŁADZIE CZĘSTOCHOWY (*Dominik Kabus*) ..... 86
8. ZWIĘKSZANIE EFEKTYWNOŚCI ENERGETYCZNEJ W BUDOWNICTWIE, A OCENA MIKROŚRODOWISKA WNĘTRZ W BUDYNKACH (*Anna Lis*) ..... 97
9. OCENA USZKODZENIA ELEMENTU SAMOCHODOWEGO PO KOLIZJI DROGOWEJ (*Jolanta Kowalczyk, Barbara Kucharska*) ..... 108

### **INNOWACYJNOŚĆ JAKO CZĘŚĆ STRATEGII DZIAŁANIA**

10. INNOWACJE W SEKTORZE USŁUG (*Iwona Herbuś*) ..... 120
11. NARZĘDZIA PROMOCJI WPŁYWAJĄCE NA BUDOWANIE WIZERUNKU SZKOŁY (*Marta Konieczna-Kucharska*) ..... 129

12. ASPEKTY WZAJMENEGO PRZENIKANIA INNOWACJI W SEKTORZE USŁUG ( <i>Regina Mazurek</i> ).....	142
13. INNOWACYJNOŚĆ W ASPEKCIE REGIONALNYM ( <i>Natalia Sławińska, Jarosław Świdziński</i> ).....	153
14. ORGANIZACJA FORMALNA I NIEFORMALNA - UJĘCIE NOWEJ EKONOMII INSTYTUCJONALNEJ ( <i>Małgorzata Stępień</i> ) .....	166
15. BUDOWA KULTURY ORGANIZACJI PROCESOWEJ ( <i>Paweł Telejko</i> ) .....	175

## FINANSOWE ASPEKTY

16. ANALIZA PORÓWNAWCZA WYNIKU FINANSOWEGO PRZEDSIĘBIORSTWA I BANKU ( <i>Kinga Stys</i> ).....	187
17. SYSTEM ROZSTRZYGANIA SPORÓW MIĘDZYNARODOWYCH NA FORUM ŚWIATOWEJ ORGANIZACJI HANDLU ( <i>Paweł Aleksander Kupis</i> ) .....	198
18. ANALIZA AKTUALNYCH MECHANIZMÓW MARKETINGU INTERNETOWEGO DLA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW ( <i>Patrycja Sobczak, Łukasz Hnatkowski, Łukasz Sobczak</i> ) .....	212
19. RYZYKO POLSKICH SPÓŁEK BRANŻY GIER KOMPUTEROWYCH – ANALIZA WSKAŹNIKÓW ZMIENNOŚCI I WRAŻLIWOŚCI ( <i>Rafał Rydzewski</i> ) .....	222
20. PROCEDURA ZLECANIA REALIZACJI ZADAŃ PUBLICZNYCH ORGANIZACJOM POZARZĄDOWYM W TRYBIE KONKURSOWYM NA MOCY USTAWY O DZIAŁALNOŚCI POŻYTKU PUBLICZNEGO I O WOŁONTARIACIE ( <i>Ewa Kotecka</i> ).....	232
21. POZIOM FISKALIZMU JAKO DETERMINANTA TEMPA WZROSTU GOSPODARCZEGO ( <i>Olga Palczewska</i> ).....	241
22. WINDYKACJA NALEŻNOŚCI - ISTOTA I ZNACZENIE W ZARZĄDZANIU NALEŻNOŚCIAMI ( <i>Rafał Balina, Maksymilian Bąk, Marlena Trzaska</i> ) .....	252
23. OCHRONA PRAW WŁASNOŚCI, UWARUNKOWANIA JEJ SKUTECZNOŚCI I WPŁYW NA POSTĘPY TRANSFORMACJI ( <i>Wojciech Kaczmarczyk</i> ) .....	275
24. MECHANICZNE SYSTEMY INWESTYCYJNE ( <i>Łukasz Sobczak</i> ) ....	287
25. NOTATKI O AUTORACH.....	295

## WSTĘP

Rosnące wymagania interesariuszy rynku, globalizacja, przemiany społeczno–gospodarcze w kraju wszczęły proces zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, a także możliwości rozwoju oraz zwiększania satysfakcji potencjalnych klientów m.in. poprzez kompleksowe zaspokajanie ich potrzeb. Głównym czynnikiem pobudzającym intensyfikację działań na rzecz przedsiębiorczości było wejście Polski do Unii Europejskiej. Otwarcie rynku zwiększyło możliwości rozwoju przedsiębiorstw i przyspieszyło dostęp między innymi do nowych technologii, zasobów ludzkich, wiedzy, surowców, klientów itd. Rozwój nowoczesnej gospodarki opierał się na innowacyjnych i wielokierunkowych przemianach w obszarach i dziedzinach funkcjonowania państwa, przedsiębiorstw (prawno–organizacyjno–ekonomicznych) oraz jego otoczenia, pozwalających między innymi na kreowanie nowych usług oraz sposobów zarządzania, podwyższania jakości, poprawę konkurencyjności itd.

Wszelkie działania systemowe wdrażane przez instytucje państwowe i przedsiębiorstwa komercyjne były dokonywane w sposób ciągły (procesowy), skuteczny i efektywny. Osiągnięcie sukcesu było możliwe jedynie przy wykorzystaniu współcześnie generowanej wiedzy oraz zasobów strategicznych i potencjału społecznego.

Monografia pn. *„Polskie uczelnie podążające w kierunku światowej potęgi naukowej”* ma na celu wskazanie różnorodności czynników wpływających na tworzenie i rozwój wiedzy oraz inspiracji działania. Publikacje naukowe, popularnonaukowe, przeglądowe, autorów wielu znaczących uczelni w kraju, poparte są wynikami własnych badań empirycznych obejmujących wiele kwestii, problemów, punktów widzenia analizowanych pod różnym kątem. Powoduje to, że wieloaspektowość i wielowątkowość prezentowanych zagadnień sprawia, że treści zawarte w monografii są istotne w kreowaniu ciągłych przemian społeczno-gospodarczych. Prezentowana wiedza często jest odpowiednio wykorzystywana przez praktyków i naukowców przy budowaniu strategii lub planu działania ukierunkowanego na wzmocnienie swojego wizerunku lub zwiększenie konkurencyjności. Publikacja składa się z czterech rozdziałów obejmujących nauki techniczne, społeczne, humanistyczne i ekonomiczne.

Pierwsza część publikacji pn. *zrównoważony rozwój w przedsiębiorstwie* dotyczy kreowania transferu technicznej wiedzy, kwalifikacji, doświadczenia

i umiejętności do innowacyjnego i skutecznego zarządzania, mającego pobudzić inicjowanie działań B+R przy wykorzystaniu najnowocześniejszych metod i technik działania.

W części drugiej pn. *wiedza techniczna podstawą działania* poruszono kwestię identyfikacji czynników determinujących wiedzę techniczną przekładaną na kreowanie innowacyjnych produktów, usług, rozwiązań organizacyjnych i techniczno-technologicznych. Innowacyjna gospodarka oparta na wiedzy kreowana przez polską przedsiębiorczość oraz rząd rozwija się w szybkim tempie, dzięki między innymi wynikom badań empirycznych z zakresu wiedzy technicznej.

Trzecia część publikacji pn. *innowacyjność jako część strategii działania* odnosi się do współczesnego zarządzania. Budowanie odpowiedniego stylu zarządzania, wizerunku firmy, potencjału organizacyjno-technicznego, systemu motywacyjnego oparte musi być na nowej mikro i makroekonomii. Autorzy zaprezentowali wyniki analiz badawczych obejmujące różnorodne obszary odpowiedzialnego zarządzania niezbędne w prawidłowym kreowaniu współczesnego sposobu zarządzania organizacją.

Ostatnia część obejmująca *finansowe aspekty* prezentuje przegląd poglądów i wyników badań w aspekcie ekonomiczno-finansowym. Prezentowana w tej części wiedza obejmuje między innymi sposoby skutecznej windykacji, ochronę praw własności intelektualnej czy analizy identyfikacji ryzyk w działalności gospodarczej.

Należy jednak pamiętać, iż prezentowane publikacje stanowią jedynie wycinek wiedzy wynikającej z prowadzonych badań poszczególnych naukowców i praktyków, kształtujących współczesną gospodarkę oraz konkurencyjność przedsiębiorstw.

Opracowanie może przyczynić się do inicjacji synergii wiedzy i innowacyjnego działania w poszczególnych obszarach tematycznych a także wzbogacenia zasobu wiedzy kreującego potencjał do dalszych analiz lub badań.

*Marcin Olkiewicz*



# **ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

## **1. PROBLEMY Z WDRAŻANIEM SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKIEM W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH**

Agnieszka Ociepa-Kubicka  
Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania  
Zakład Rozwoju Regionalnego

### **1. Wprowadzenie**

Przedsiębiorstwa mają ogromny wpływ na środowisko. Dlatego muszą stosować się do przepisów dotyczących ochrony środowiska. Rosnąca liczba nowych zakładów, które wpływają na środowisko naturalne wymaga wprowadzania dodatkowych działań proekologicznych. Część przedsiębiorców wykazuje dobrowolną aktywność w wprowadzaniu dodatkowych systemów zarządzania środowiskowego kierując się racjonalnymi celami rozwoju przedsiębiorstwa. Jednak poważna część, szczególnie małych przedsiębiorstw jest bierna w tym zakresie i realizuje tylko działania wymagane przepisami prawa, ograniczając się do przedsięwzięć zapewniających dotrzymanie norm i standardów, a działania dodatkowe w zakresie zarządzania środowiskiem traktuje wyłącznie jako źródło obciążeń organizacyjnych i generowania kosztów. Celem artykułu jest przedstawienie najczęściej wskazywanych problemów i barier w związku z wprowadzaniem dodatkowych certyfikatów środowiskowych przez przedsiębiorców małych i średnich przedsiębiorstw.

### **2. Wymagania środowiskowe na podstawie przepisów prawa**

Informacje dotyczące rozwoju społeczno-ekonomicznego zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju kraju znajdują się już w Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej. Szczegółowe informacje, zasady dotyczące problematyki ochrony środowiska i wpływu przedsiębiorstw na nie znajdują się w licznych przepisach

prawnych m.in. w ustawie z dnia 27 kwietnia 2001 o odpadach czy ustawie z dnia 13 kwietnia 2007 o zapobieganiu szkodom w środowisku i ich naprawie. Najszerzej i kompleksowo o podstawach ochrony wszystkich elementów środowiska mówią przepisy zawarte w Ustawie z dnia 27 kwietnia 2001r. Prawo ochrony środowiska. Ustawa ta nakazuje m.in.[Kielesińska 2014, s. 36-37]:

- każdemu, kto podejmuje działalność mogącą negatywnie wpłynąć na środowisko, zapobiegać temu oddziaływaniu, już na etapie planowania i realizacji przedsięwzięcia,
- każdemu, kto podejmuje działalność, której negatywne oddziaływanie na środowisko nie jest jeszcze w pełni rozpoznane aby kierując się przezornością, podejmował wszelkie możliwe środki zapobiegawcze,
- obciążać kosztami za usunięcie skutków zanieczyszczenia środowiska tego, kto zanieczyszczenie spowodował,
- traktowania wszystkich decyzji wydanych z naruszeniem przepisów prawa ochrony środowiska jako dotkniętych kwalifikatywną wadą : nieważności z mocy prawa.

Każdy przedsiębiorca zobowiązany jest do respektowania przepisów prawnych związanych z ochroną środowiska. Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa zgodnie z licznymi ustawami, rozporządzeniami, decyzjami właściciel ma obowiązek:

- uzyskania odpowiednich decyzji administracyjnych: pozwoleń, zezwoleń, uzgodnień, itp.,
- ponoszenia opłat za korzystanie ze środowiska (np. w związku z emisją pyłów i/lub gazów do powietrza, odprowadzaniem ścieków do odbiornika, poborem wody, składowaniem odpadów),
- prowadzenia ewidencji rodzaju i wielkości korzystania ze środowiska (np. ewidencja odpadów, ewidencja poboru wody, emisji substancji do powietrza),
- opracowania dokumentów związanych z możliwością wystąpienia poważnych awarii.

Działania ograniczające negatywny wpływ przedsiębiorstw na środowisko mogą być prowadzone w obszarze wytwarzania produktów, stosowanych procesów i technologii oraz w zakresie organizacji.

Do najistotniejszych przykładowych działań w zakresie produktów, procesów i technologii należą:

- projektowanie procesów technologicznych pod kątem ograniczenia ich energo- i materiałochłonności,
- wprowadzanie technologii ograniczających zużycie wody,
- wprowadzanie odnawialnych źródeł energii,
- wprowadzanie optymalnych metod zagospodarowania odpadów, przy założeniu minimalizowania emisji zanieczyszczeń.

W zakresie organizacji przedsiębiorstwa mogą dodatkowo [www.ekoportal.gov.pl, dostęp: 30.03.2015]:

- wprowadzać systemy zarządzania oparte o normy ISO 14001 lub EMAS,
- wdrażać systemy inteligentnego opomiarowania, które przynoszą korzyści w postaci na przykład ograniczenia podwyżek cen energii elektrycznej dla odbiorcy.

Działania te choć stosowane dobrowolnie wiąże się z obowiązkiem spełnienia konkretnych wymogów i osiągnięcia mierzalnych efektów środowiskowych [ Nitkiewicz 2014, s. 18-19].

### 3. Systemy zarządzania środowiskowego

Zmiany klimatu, wzrastające zanieczyszczenie środowiska wymuszają na przedsiębiorcach potrzebę bardziej rzetelnej realizacji działań wynikających z przepisów prawnych oraz podejmowania dodatkowych inicjatyw w zakresie ochrony środowiska.

Systemy zarządzania środowiskowego to część systemu zarządzania organizacją, wykorzystana do opracowania i wdrożenia jej polityki środowiskowej i zarządzania aspektami środowiskowymi organizacji. Obejmuje strukturę organizacyjną, planowanie, odpowiedzialność, praktyki, procedury, procesy i zasoby [ Woźniak i in. 2008, s. 46]. Fundament SZŚ stanowią trzy zasady [Pochyluk 2006, s. 18]:

- działalność zgodna z wymogami prawa w zakresie ochrony środowiska,
- rozwój,
- zapobieganie zanieczyszczeniom.

Celem systemu zarządzania środowiskowego jest poprawa stanu środowiska naturalnego.

System zarządzania środowiskowego wprowadza nadzór nad przestrzeganiem regulacji prawnych w zakresie ochrony środowiska. Zarządzanie środowiskowe oparte jest na tzw. cyklu PDCA-cykl Deminga zmuszającym do ciągłego doskonalenia. Cykl ten składa się z następujących etapów [Hamrol, Mantura 2002, s. 93; Jens i in. 2000, s. 237-246]:

- planowanie - określenia czynności, które niezbędne są do otrzymania efektu najwyższej jakości,
- wykonanie - zgodnie z punktami planu,
- badanie wyników- sprawdzanie, czy plan był skuteczny i co ewentualnie można zrobić, by ulepszyć dany proces.

Systemów zarządzania środowiskowego jest wiele jednak te najbardziej znane to norma ISO 14001 oraz EMAS. Normy te mogą być zastosowane w każdej organizacji niezależnie od jej wielkości czy profilu działalności [Poskrobko 2007, s. 5-15, Nierzwicki 2006, s. 7-8, Kronenberg 2002, s. 109-115].

ISO 14001 – jeden ze standardów ISO, stosowany w zarządzaniu środowiskowym. ISO 14001 jest najbardziej znanym na świecie systemem

zarządzania środowiskowego. Podstawowym założeniem tego systemu jest zasada ciągłej poprawy.

EMAS (ang. *Eco-Management and Audit Scheme*) jest unijnym instrumentem wprowadzonym w życie rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady systemem zarządzania środowiskowego, przeznaczonym dla różnego typu organizacji np. instytucji finansowych, szkół, przedsiębiorstw usługowych, produkcyjnych itp., które dobrowolnie chcą wychodzić poza zakres minimalnej zgodności z przepisami, ciągle ograniczając negatywny wpływ oddziaływania swojej działalności na środowisko [Zutshi, Sohal 2004, s. 5].

Wprowadzając systemy zarządzania środowiskowego przedsiębiorstwo podejmuje świadomie działania w celu osiągnięcia wyższego poziomu ochrony środowiska. Pomimo, iż np. normy ISO 14001 czy system zarządzania EMAS nie są obowiązkowe coraz częściej przedsiębiorcy dostrzegają korzyści płynące z ich zastosowania m.in. [Jaźwińska 2013, s. 50-59; Liszowska-Mieszkowska 2007, s. 6-19; Domańska 2014, s. 86-87; Matuszczak -Flajszman 2011, s. 27-31; Matuszczak -Flajszman 2009, s. 2-4; Matuszczak - Flajszman 2007, s. 6-19]:

- poprawa wizerunku organizacji w oczach konsumentów,
- zwiększenie liczby klientów przedsiębiorstwa,
- redukcja kosztów oraz oszczędność energii poprzez racjonalne gospodarowanie surowcami,
- zwiększenie wiarygodności przedsiębiorstwa w oczach instytucji finansowych (np. podczas pożyczek) i partnerów,
- ekonomiczne korzyści związane z odpowiednim zagospodarowaniem odpadów, oszczędnością wody, energii,
- poprawa efektywności procesów technologicznych,
- otwarcie na nowe rynki zbytu,
- realizacja zadań związanych z zrównoważonym rozwojem,
- wzrost motywacji pracowników,
- lepsze relacje z klientami, lokalną społecznością i administracją,
- wzrost konkurencyjności na rynkach przywiązujących wagę do proekologicznego podejścia do działalności.

Tak więc w efekcie wprowadzania technologii i systemów przyjaznych środowisku przedsiębiorcy mogą osiągnąć liczne, wyżej wymienione korzyści.

#### **4. Problemy z wdrażaniem systemów zarządzania środowiskiem**

Przedsiębiorstwa stanowią źródło wielu zagrożeń dla środowiska naturalnego. Negatywny wpływ przedsiębiorstw wiąże się m.in. z :

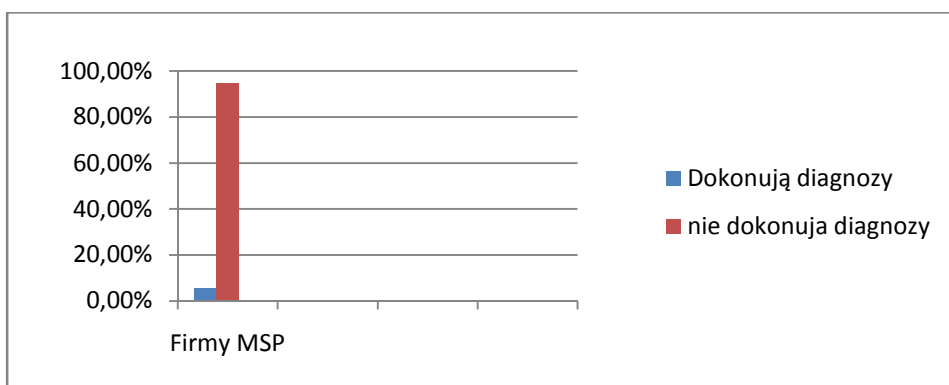
- powstawaniem odpadów,
- emisją gazów, pyłów,
- emisją zapachów,
- emisją hałasu,

- dużym zużyciem energii , wody,
- wytwarzaniem ścieków,
- wpływem na krajobraz.

Aby w przedsiębiorstwa mogła się aktywnie rozwijać działalność ekologiczna muszą być spełnione przede wszystkim następujące warunki [Łunarski 2010, s. 77-98]:

- uzyskanie odpowiedniego poziomu wiedzy i uświadomienia personelu o koniecznościach i możliwościach działań proekologicznych,
- uświadomienie przedsiębiorcom korzyści i konieczności działań proekologicznych,
- ukształtowanie odpowiedniej infrastruktury organizacyjno - technicznej wspierającej przekształcanie pomysłów w ekoinnowacje,
- szkolenia przedsiębiorców na temat możliwości wykorzystania środków dotacyjnych dla wsparcia finansowego innowacji związanych z ochroną środowiska,
- szkolenie, kierunkowanie i motywowanie zaangażowania personelu na problemy ochrony środowiska.

Jak wynika z raportu przeprowadzonych badań w 2011r. ( rys. 1) w sektorze MŚP jedynie 5,6 % dokonuje diagnozy wpływu przedsiębiorstwa na środowisko naturalne. Szczególnie w mikroprzedsiębiorstwach oraz małych firmach diagnoza ta jest o wiele rzadziej dokonywana w porównaniu ze średnimi przedsiębiorcami. Jak wskazują dalsze badania wynika to z braku świadomości przedsiębiorców negatywnego wpływu ich działalności na środowisko. Z badań sondażowych 81,7% z analizowanych firm uznaje swój wpływ na środowisko jako mały lub bardzo mały [Anuszkiewicz 2011, s. 53-85 ].



**Rys. 1.** Dokonywanie diagnozy wpływu na środowisko naturalne przez MŚP  
( badania na próbie N=1003)

*Źródło: opracowanie własne na podstawie [Anuszkiewicz, Podlejska, Jackiewicz, Filipek 2011].*

Niską świadomość wpływu na środowisko wśród reprezentantów sektora MŚP potwierdzają badania (analiza wywiadów pogłębionych)przeprowadzone

przez Korneckiego [Kornecki i in. 2008, s. 47-81]. Kolejną z przyczyn braku wprowadzania dodatkowych systemów zarządzania środowiskiem wymienianych przez przedsiębiorców jest m.in. duża ilość przepisów prawnych częste ich zmiany co zniechęca to szczególnie małe i średnie przedsiębiorstwa do podejmowania dodatkowych działań. Duże przedsiębiorstwa w związku z lepszą kondycją finansową częściej zatrudniają ekspertów z ochrony środowiska i dzięki czemu bardziej dbają o środowisko naturalne. Należy podkreślić, że w małych przedsiębiorstwach wprowadzanie dodatkowych systemów zarządzania środowiskiem uzależnione jest w dużym stopniu od postawy samego przedsiębiorcy. To on przede wszystkim ponosi ciężar kreowania pomysłów, pobudzania pracowników do aktywności oraz przygotowywania przedsiębiorstwa do wdrożenia innowacyjnych rozwiązań.

Wyniki te potwierdzają kolejne badania Korneckiego i in. (analiza wywiadów pogłębionych wśród MŚP). Wyniki te wskazują na problem, jakim jest poziom skomplikowania aktualnie obowiązujących przepisów prawa, ich zawartość i nieczytelność dla przeciętnego przedsiębiorcy [Kuligowski, Polak 2009; s. 1, Kornecki i in. 2008; s. 47-81].

Innym problemem są uwarunkowania związane z funkcjonowaniem wielu firm jeszcze w poprzednim systemem gospodarczym. W związku z tym brak jest zrozumienia koncepcji systemów zarządzania środowiskowego, systemy te traktuje się tylko w celu uzyskania certyfikatów [Pochyluk 2000; Liszowska-Mieszkowska 2007, s. 14-20]. Do innych, często wymienianych problemów i barier związanych z wdrożeniem systemów zarządzania środowiskowego należą:

- opór ze strony pracowników,
- ograniczone zasoby personalne,
- brak poparcia kierownictwa,
- niedostateczna informacja o możliwościach wprowadzania dodatkowych systemów zarządzania środowiskowego,
- zły stanem technicznym urządzeń technologicznych,
- trudna, niejednoznaczna interpretacja wymagań zawartych w różnych przepisach prawnych.

Należy podkreślić, że nadal dużym problemem dla przedsiębiorstw są koszty wprowadzenia dodatkowych systemów zarządzania np. EMAS. [Matejun 2008, s. 126-138]. Jak wynika z analizy dokumentów jest to jedna z podstawowych barier. Stwierdzenie to znajduje odzwierciedlenie w wynikach badań jakościowych oraz ilościowych [Kornecki i in. 2008, s. 47-81]. Słaba kondycja finansowa przedsiębiorstw, szczególnie małych i średnich, niespójny system finansowania przedsięwzięć z zakresu ochrony środowiska, niestabilne warunki finansowe, brak umiejętności marketingowych oraz obawa i niechęć do ponoszenia ryzyka związanego z podejmowaniem przedsięwzięć innowacyjnych są podstawowymi barierami wprowadzania dodatkowych systemów zarządzania środowiskiem. Rzeczywiście poprawa wpływu przedsiębiorstwa na środowisko naturalne wiąże się z ponoszeniem kosztów zarówno bezpośrednich jak

i pośrednich tab 1. [ Matuszczak-Flajszman 2011, s. 2-4, Ociepa-Kubicka 2014, s. 23-33].

**Tab. 1.** Koszty bezpośrednie i pośrednie związane z wdrażaniem systemu EMAS

<b>Koszty bezpośrednio związane z procesem wdrażania systemu zarządzania środowiskowego</b>	<b>Koszty pośrednio związane z wdrażaniem systemu zarządzania środowiskowego</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- koszty szkoleń (m.in. szkolenia wstępne dotyczące wprowadzenia do systemu szkolenia dla audytorów wewnętrznych i inne);</li> <li>- koszty związane z utrzymaniem pełnomocnika zarządu ds. systemu zarządzania środowiskowego</li> <li>-koszty związane z przeprowadzeniem wstępnego przeglądu środowiskowego;</li> <li>- koszty związane z opracowaniem dokumentacji systemu zarządzania środowiskowego</li> <li>- koszty związane z prowadzeniem audytów wewnętrznych</li> <li>- koszty obejmujące koszty dotyczące przygotowania informacji o funkcjonowaniu systemu zarządzania środowiskowego i oddziaływaniu jednostki na środowisko, czas jaki należy poświęcić na przeprowadzenie tego przeglądu oraz wnioski z niego wynikające;</li> <li>- koszty walidacji deklaracji środowiskowej, weryfikacji systemu zarządzania środowiskowego,</li> <li>- koszty rejestracji w systemie ekozarządzania i audytu EMAS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nakłady proekologiczne, które związane są ze spełnieniem wymagań prawnych w zakresie ochrony środowiska, ale pośrednio adaptowane są do kosztów wdrażania systemu zarządzania środowiskowego;</li> <li>- koszty związane ze zmianami organizacyjnymi w organizacji – np. koszty związane z powołaniem przedstawiciela kierownictwa („pełnomocnika”),</li> <li>- koszty dokonania zmian konstrukcyjnych lub technologicznych na rzecz ograniczenia szkodliwego oddziaływania na środowisko;</li> <li>- koszty eksploatacji zainstalowanych urządzeń, na przykład koszty mediów energetycznych, remontów i konserwacji, płac;</li> <li>- nakłady na modernizację i inwestycje, na przykład koszty projektów technicznych, koszty dobrojenia w przyrządy pomiarowo-kontrolne i inne wyposażenie techniczne;</li> <li>- wyposażenie i dostosowanie sal szkoleniowych;</li> <li>- wydzielenie spółki z organizacji – wynikające ze strategii organizacji w zakresie wdrażania systemów zarządzania;</li> <li>- opłaty za gospodarcze korzystanie ze środowiska, kary za przekroczenia emisji, koszty związane z pomiarem emisji, czy przeprowadzeniem ocen oddziaływania na środowisko.</li> </ul>

*Źródło: [Matuszczak-Flajszman 2011].*

Przedsiębiorcy często uwzględniają tylko nakłady finansowe ponoszone na wprowadzenie dodatkowych certyfikatów, norm, a nie biorą pod uwagę wielu korzyści wynikających z wprowadzania działań proekologicznych w perspektywie długofalowej m.in. redukcje ponoszonych kosztów. Oszczędności mogą wynikać z zmniejszonego zużycia wody, energii, ograniczenia ilości powstających odpadów, poprawy efektywności wykorzystania surowców, zmniejszenia opłat za gospodarcze korzystanie ze środowiska itp. W przeprowadzanych badaniach widoczny jest niski poziom aktywności MŚP w podejmowaniu współpracy w zakresie inicjatyw proekologicznych zarówno pomiędzy samymi przedsiębiorcami, jak i pomiędzy przedsiębiorcami, a jednostkami naukowymi. Brak współpracy wpływa na niską świadomość ekologiczną przedsiębiorców ale również na często dłuższy czas i popełniane błędy przy próbie wprowadzenia działań ekologicznych [Kornecki i in. 2008, s. 47-81]. Wśród barier instytucjonalnych wymieniane są słabości merytoryczne i systemowe w efektywnym wykorzystaniu pomocowych funduszy czy niedostateczna wiedza o patentach, prawach autorskich itp.

W związku z licznymi problemami i przede wszystkim brakiem świadomości ekologicznej przedsiębiorców Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) wprowadza wiele inicjatyw w zakresie ekologicznego zarządzania firmą. Skierowane są do małych firm, którym często brakuje zasobów i wiedzy fachowej, żeby zrozumieć, jaki wpływ wywierają na środowisko naturalne i jak mogą temu zaradzić. Wśród inicjatyw są m.in. ogłoszony konkurs w 2012 roku, który ma na celu zwiększenie liczby przedsiębiorstw stosujących ekologiczne metody zarządzania przedsiębiorstwem oraz zwiększenie liczby ekologicznych metod zarządzania przedsiębiorstwem stosowanych w MŚP. Ponadto są organizowane szkolenia, wykłady dla przedsiębiorców w celu zdobycia umiejętności m.in. sporządzania raportów środowiskowych. [Oferta PARP - szkolenia i doradztwo, dostęp: 24.03.2015]. W ramach programów przedsiębiorstwa otrzymują środki, informacje, narzędzia, dzięki którym mogą funkcjonować w sposób bardziej przyjazny dla środowiska.

## **5. Podsumowanie**

W związku z globalnym wzrostem produkcji nasiliły się konsekwencje zanieczyszczenia środowiska naturalnego. Zarządzanie środowiskowe w firmach staje się coraz ważniejszym elementem ogólnie pojętego zarządzania przedsiębiorstwem. Ekologia stanie się jedną z dziedzin, które będą miały coraz większe znaczenie w rozwoju przedsiębiorstw. Redukcja lub ograniczenie negatywnego oddziaływania zakładów na środowisko naturalne, poprzez obniżenie energochłonności, zużycia zasobów naturalnych czy zmniejszenie emisji szkodliwych substancji musi być podstawą działalności gospodarczej. Podstawą zrównoważonego rozwoju jest świadome i konsekwentne dążenie do



obniżenia obciążenia środowiska. Pomimo wielu korzyści jakie niosą za sobą dodatkowe ekologiczne certyfikaty nadal w Polsce tendencja certyfikacji jest bardzo powolna. Krajami przodującymi w zdobywaniu certyfikatów są takie kraje jak : Włochy, Hiszpania, Chiny, Japonia. Przedsiębiorcy nadal często uwzględniają tylko nakłady finansowe ponoszone na wprowadzenie dodatkowych certyfikatów, norm jednak nie biorą pod uwagę wielu korzyści wynikających z wprowadzania działań proekologicznych w perspektywie długofalowej m.in redukcje ponoszonych kosztów, poprawę wizerunku organizacji w oczach konsumentów, zwiększenie liczby klientów przedsiębiorstwa, oszczędność energii poprzez racjonalne gospodarowanie surowcami, zwiększenie wiarygodności przedsiębiorstwa w oczach instytucji finansowych (np. podczas pożyczek). Dlatego też tak ważne jest propagowanie, uświadamianie przedsiębiorców w szczególności tych MŚP w zakresie prawidłowego zarządzania środowiskowego w ich firmach. Fundamentalne znaczenie mają procesy uczenia się, zdobywania wiedzy, tworzenia wartości uwzględniających znaczenie środowiska przyrodniczego i konieczności jego ochrony. Prawidłowe zarządzanie środowiskowe wymaga również uruchamiania nowych instrumentów i udoskonalania procedur pozwalających na wprowadzanie przez przedsiębiorców przyjaznych środowisku rozwiązań. Uwzględniania wartości ochrony środowiska w decyzjach, w strategiach i wszystkich procesach związanych z rozwojem społeczno – gospodarczym.

## Bibliografia

1. Anuszkiewicz J., Podlejska K., Jackiewicz A., Filipek M. (2011), *Zrównoważona produkcja w działalności przedsiębiorstw Raport z Badań*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
2. Domańska A. (2014), *Zarządzanie środowiskowe jako element zrównoważonego rozwoju*, [w:] Ociepa-Kubicka A., Zelga-Szmidla A. (red.), *Gospodarka przestrzenna-uwarunkowania społeczno-ekonomiczne zarządzania rozwojem regionalnym*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
3. Hamrol A., Mantura W. (2009), *Zarządzanie jakością - teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
4. Jaźwinska D. (2013), *Korzyści i koszty wynikające z wdrażania systemu ekozarządzania (EMAS)*, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, „Organizacje i Zarządzanie” nr 61.
5. Jens J., Dahlggaard W., Kristensen K., Gopal K. Kanji K. (2000), *Podstawy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Kielesińska A. (2014), *Aspekty i uwarunkowania prawne gospodarki przestrzennej*, [w:] Ociepa-Kubicka A., Zelga-Szmidla A. (red.), *Gospodarka*

- przestrzenna-uwarunkowania społeczno-ekonomiczne zarządzania rozwojem regionalnym, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
7. Kuligowski Ł., Krzysztof P. (2009), *Przedsiębiorstwom brakuje wiedzy o ochronie środowiska 04.09.2009*, s. 1 [www.gazeta.prawna.pl](http://www.gazeta.prawna.pl), (dostęp: 20.03.2015).
  8. Kornecki J., Michaliszyn B., Janusz Krupanek J. i in. (2008), *Potencjał małych i średnich przedsiębiorstw w dziedzinie kreowania nowych produktów innowacyjnych – rozwiązania proekologiczne*, Warszawa ([www.parp.gov.pl/files/74/81/305/4538.pdf](http://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/4538.pdf)).
  9. Kronenberg J. (2002), Systemy zarządzania środowiskowego w jednostkach administracji lokalnej w krajach Europy Zachodniej, *Studia Europejskie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, nr 1.
  10. Lisowska-Mieszkowska E. (2007), *Systemy zarządzania środowiskowego - rozwój i funkcjonowanie w Polsce*, „Ochrona Środowiska i Zasobów Naturalnych”, nr 30.
  11. Łunarski J. (2010), *Ekoinnowacyjność w reorganizacji procesów produkcyjnych*, [w:] Woźniak L., Strojny J., Wojnicka E. (red.) *Ekoinnowacje w praktyce funkcjonowania MSP*, PARP, Warszawa.
  12. Matejun M. (2008), *Świadomość ekologiczna w sektorze MSP - studium przypadku*, [w:] Grądzki R. (red.), *Rozwój zrównoważony. Uwarunkowania organizacyjne i techniczne*, Wydawnictwo Media Press, Politechnika Łódzka, Łódź.
  13. Matuszczak-Flejszman A. (2011), *Wdrażanie systemu ekozarządzania i audytu (EMAS) w urzędach administracji rządowej*, Publikacja przygotowana w ramach projektu „Modernizacja systemów zarządzania i podnoszenie kompetencji kadr poprzez realizację wdrożeń usprawniających ukierunkowanych na poprawę procesów zarządzania administracji rządowej” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Warszawa.
  14. Matuszczak-Flajszman A. (2009), *EMAS - kierunku zrównoważonego rozwoju*, *Ecomanager*, nr 1 ([e-czytelnia.abrys.pl](http://e-czytelnia.abrys.pl)).
  15. Nierzwicki W. (2006), *Zarządzanie Środowiskowe*, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa.
  16. Nitkiewicz T. (2014), *Strategiczna ocena oddziaływania na środowisko jako narzędzie kształtowania gospodarki przestrzennej w kontekście wykorzystania funduszy UE w Polsce*, [w:] Ociepa-Kubicka A., Zelga-Szmidla A. (red.), *Gospodarka przestrzenna-uwarunkowania społeczno-ekonomiczne zarządzania rozwojem regionalnym*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
  17. Ociepa-Kubicka A. (2014), *Wdrażanie systemu EMAS przez przedsiębiorstwa jako przejaw troski o środowisko*, [w:] Seroka-Stolka O. (red.), *Współczesne koncepcje zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Sekcja Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.

18. *Oferta PARP - szkolenia i doradztwo* (2015), <http://www.parp.gov.pl/index/more/24452> (dostęp: 24.03.2015).
19. Pochyluk R., Macniak M., Szymański J., Behnke M., Moora H. ( 2005), *Wspólnotowy System Ekozarządzania i Audytu ( EMAS)*, „Przewodnik dla administracji”, Kraków.
20. Pochyluk J. (2000), *Niedomagania SZŚ polskich przedsiębiorstw*, „Problemy Ocen Środowiskowych”, nr 2, (<http://www2.eko-net.pl/object.php//act/sho/oid/b9e30d8a-2a40ecl89ea875cb5aa6ec29> (dostęp: 25.03.2015).
21. Poskrobko B. (2007), *Zarządzanie Środowiskiem*, Polskie Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa.
22. Woźniak L., Ziółkowski B., Warmińska A., Dziedzic S. (2008), *Przewodnik ekoinnowacji. Diagnoza trendów i dobre praktyki*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.
23. [www.ekoportal.gov.pl/dla\\_przedsiębiorcow\\_i\\_inwestorow/PoradnikDlaPrzedsiębiorcow/prawo.html](http://www.ekoportal.gov.pl/dla_przedsiębiorcow_i_inwestorow/PoradnikDlaPrzedsiębiorcow/prawo.html), (dostęp: 27.03.2015).
24. Zutshi A., Sohal A. (2004), *A study of the Enviromental Management System (EMAS) Adaptation Process within Australasian Organizations*, “Technovation”, vol.24.

## **2. MOŻLIWOŚCI FINANSOWANIA DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ W NOWEJ PERSPEKTYWIE 2014-2020**

Joanna Chmura  
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

### **1. Wprowadzenie**

Innowacyjność polskich przedsiębiorstw pozostawia wiele do życzenia. Liczne rankingi obrazują, że Polska nadal klasyfikuje się na szarym końcu listy innowacyjnych przedsiębiorstw Europy. Dlatego też, nowa perspektywa unijna 2014-2020 jest pewnego rodzaju szansą na polską innowacyjność.

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie możliwości finansowania działalności innowacyjnej w nowej perspektywie unijnej przewidzianej na lata 2014-2020. W artykule wykorzystano metodę analizy przypadku Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój, jako przykładu wsparcia działalności innowacyjnej.

### **2. Działalność innowacyjna – istota i znaczenie dla polskich przedsiębiorstw**

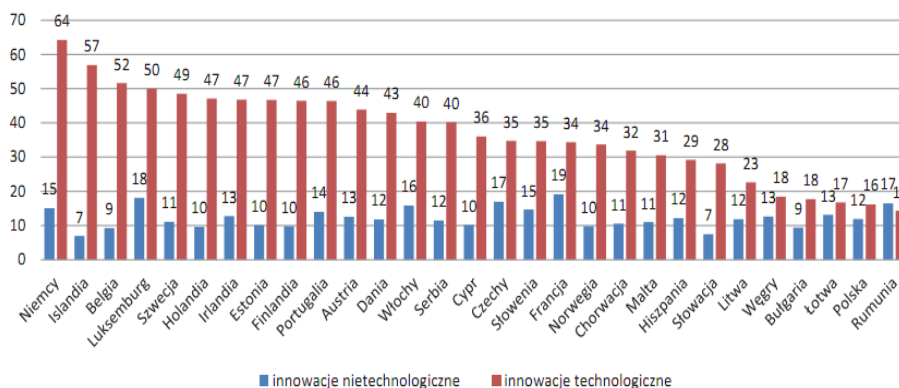
W gospodarkach wysoko rozwiniętych siłą napędową wzrostu produktywności są w głównej mierze innowacje, które oparte są na trzech zasadniczych filarach: badaniach i rozwoju (B+R), wiedzy i edukacji. Dlatego też innowacyjność postrzegana jest jako kluczowy czynnik konkurencyjności.

Działalność innowacyjna definiowana jest jako szereg działań zarówno naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych jak i handlowych, które rzeczywiście prowadzą lub mają prowadzić do opracowania i wdrożenia innowacji [GUS 2010]. Z kolei za samą innowację uznaje się wdrożenie nowego lub ulepszanego produktu, usługi lub też procesu, a także wprowadzenie nowej metody marketingowej lub organizacyjnej w praktyce gospodarczej.

W odniesieniu do przedstawionej definicji można wskazać na cztery główne obszary działalności innowacyjnej przedsiębiorstw [GUS 2010]:

- innowacje produktowe – polegające na udoskonaleniu istniejącego lub wprowadzeniu nowego na rynek wyrobu lub usługi; udoskonalenie dotyczy zarówno specyfikacji technicznej, materiałów, komponentów, jak również innych cech funkcjonalnych,
- innowacje procesowe – oznaczające wdrożenie zarówno nowej jak i istotnie udoskalonej metody produkcji lub dostawy, w tym również zmian w zakresie technologii,
- innowacje marketingowe – polegające na wprowadzeniu nowych strategii czy koncepcji marketingowych istotnie różniących się metod dotychczas stosowanych; innowacje tego typu dotyczą zmian w zakresie opakowania, metod sprzedaży produktu lub usługi, reklamy jak i promocji,
- innowacje organizacyjne – rozumiane jako wdrożenie nowych metod czy sposobów organizacyjnych w strukturze przedsiębiorstwa; innowacje te przyczyniają się m. in. do wzrostu wydajności pracy, redukcji kosztów itp.

Analiza danych Eurostatu wskazuje, że Polska znajduje się nadal na jednym z ostatnich miejsc wśród państw europejskich w aspekcie ogólnej aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw, co przedstawia wykres 1.



**Wyk. 1.** Odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych ogółem w zakresie innowacji technologicznych i nietechnologicznych

Źródło: [Eurostat Statistics Database, MSP 2013 ].

Sporządzony ranking opierał się w głównej mierze na procencie przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie, zarówno w zakresie innowacji technologicznych (produktowych, procesowych) jak i innowacji nietechnologicznych (marketingowych, organizacyjnych) w danym państwie. Na tle tych danych Eurostat oszacował, że jedynie 28 % polskich przedsiębiorstw prowadzi jakąkolwiek działalność innowacyjną. Analizując innowacyjność w kategorii wielkości przedsiębiorstwa można doszukać się przyczyn niskiej

aktywności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw. W zależności od wielkości przedsiębiorstwa, wyniki w zakresie innowacyjności są bardzo zróżnicowane, co obrazuje tabela 1.

**Tab. 1.** Zestawienie państw europejskich ze względu na odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych

Przedsiębiorstwa								
Małe (10-49)			Średnie (50-249)			Duże (powyżej 249)		
Kraj	IT	INT	Kraj	IT	INT	Kraj	IT	INT
Niemcy	60	17	Niemcy	71	12	Estonia	93	0
Islandia	52	7	Estonia	65	8	Luksemburg	86	6
Szwecja	45	11	Cypr	64	5	Niemcy	85	9
Belgia	45	10	Belgia	62	12	Portugalia	82	6
Luksemburg	44	20	Irlandia	62	11	Słowenia	82	5
Holandia	43	9	Austria	62	9	Cypr	81	3
Portugalia	43	15	Włochy	58	14	Austria	80	8
Irlandia	42	13	Islandia	57	0	Finlandia	80	3
Finlandia	42	10	Norwegia	56	6	Islandia	80	0
Estonia	40	12	Szwecja	56	3	Belgia	79	7
Dania	40	11	Finlandia	56	0	Irlandia	77	8
Włochy	38	16	Portugalia	55	4	Holandia	76	9
Austria	38	13	Malta	55	3	Szwecja	76	8
Serbia	36	12	Francja	53	7	Hiszpania	76	6
Cypr	33	10	Holandia	52	8	Malta	73	15
Czechy	30	17	Hiszpania	52	5	Dania	72	11
Norwegia	30	10	Dania	51	2	Włochy	71	13
Francja	29	20	Luksemburg	49	4	Francja	71	13
Chorwacja	28	11	Serbia	49	4	Chorwacja	67	7
Słowenia	27	16	Czechy	46	10	Czechy	66	12
Hiszpania	25	13	Słowenia	46	6	Serbia	63	9
Malta	25	10	Chorwacja	40	5	Węgry	60	10
Słowacja	23	6	Bułgaria	31	9	Litwa	59	16
Litwa	19	11	Litwa	31	7	<b>Polska</b>	<b>58</b>	<b>10</b>
Bułgaria	14	8	Słowacja	27	6	Norwegia	57	9
Węgry	13	13	<b>Polska</b>	<b>26</b>	<b>8</b>	Słowacja	57	9
Łotwa	13	10	Łotwa	25	10	Łotwa	49	13
Rumunia	12	16	Węgry	22	11	Bułgaria	48	15
<b>Polska</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	Rumunia	15	24	Rumunia	17	40

Źródło: [Eurostat Statistics Database, MSP 2013].

Przyczyn niskiej aktywności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw na tle pozostałych państw europejskich upatrywać należy w [MSP 2013]<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>MSP – Ministerstwo Skarbu Państw, Biuro Komunikacji Społecznej, „Obecny stan aktywności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw”, <http://inwestor.msp.gov.pl/si/polska-gospodarka/wiadomosci-gospodarcze/25869,Obecny-stan-aktywnosci-innowacyjnej-polskich-przedsiębiorstw.html> (dostęp: 20.07.2015).

- niskim priorytecie innowacyjności w agendzie publicznej,
- powolnych procesach dostosowawczych w sektorze nauki,
- dominującym paradygmacie rozwoju firm nastawionym na naśladownictwo,
- braku zrozumienia znaczenia innowacyjności dla długotrwałej pozycji konkurencyjnej kraju,
- ogólnej niewiary w możliwości budowy potencjału innowacyjnego.

Taki stan rzeczy wymaga zmian nie tylko w zakresie instytucjonalnym ale również w systemie finansowania działalności innowacyjnej, a to z kolei zmusza władze publiczne do większej aktywności w zakresie kreowania innowacyjności.

### **3. Strategia Europa 2020 – założenia i cele**

W zmieniającym się świecie Unii Europejskiej potrzebna jest inteligentna i zrównoważona gospodarka, dlatego też członkowie Rady Europejskiej w 2010 roku zatwierdzili nową strategię dla Europy „Europa 2020”, zastępując tym samym realizowaną w latach 2000-2010 Strategię Lizbońską.

Strategia Europa 2020 to nowa wizja społecznej gospodarki rynkowej dla Europy XXI wieku. Odnosi się ona w głównej mierze do kluczowych wyzwań stojących przed europejskim społeczeństwem w czasie kryzysu i transformacji. Sama nazwa „Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu” sugeruje, że nowa strategia ma służyć przemianie Unii Europejskiej w inteligentną i zrównoważoną gospodarkę opartą na wiedzy i innowacji.

Strategia „Europa 2020” obejmuje trzy wzajemnie ze sobą powiązane priorytety [KOM 2010, s. 5]<sup>2</sup>:

- rozwój inteligentny – rozwój gospodarki oparty na wiedzy i innowacji,
- rozwój zrównoważony – wspieranie gospodarki efektywnej korzystającej z zasobów bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej,
- rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu – wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną.

Rozwój inteligentny to jeden z priorytetów strategicznych Unii Europejskiej, w którym Komisja Europejska zakłada wsparcie przedsięwzięć realizowanych na rzecz wiedzy, badań i rozwoju oraz innowacji. Instrumentem realizującym założenia tego priorytetu względem innowacji jest projekt przewodni „Unia innowacji”. Projekt ten to przede wszystkim wszelkie inicjatywy i działania na rzecz stworzenia takich warunków, by innowacyjność przerodziła się w powstanie nowych produktów i usług, które w znacznym stopniu przyczynią

---

<sup>2</sup> KOM – Komunikat Komisji COM (2010) 2020 z dnia 03.03.2010 r., Bruksela 2010, Europa 2020 – strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu.

się do wzrostu gospodarczego kraju. Założenia programu Unia innowacji dotyczą [KOM 2010, IUC 2011]<sup>3</sup>:

- większych i przemyślnych inwestycji na badania i rozwój,
- wyzwania związanego ze zwiększeniem nakładów przedsiębiorstw na B+R w ramach działań antycyklicznych, niwelujących skutki kryzysu gospodarczego,
- przystosowanie systemów szkolnictwa wyższego pod kątem lepszego przygotowania naukowców i inżynierów do potrzeb sektora biznesowego poprzez zwiększenie ich rynkowych umiejętności,
- rozwój europejskiej przestrzeni badawczej, wzmocnienie ochrony własności intelektualnej i zarządzania nią oraz lepszego wykorzystania badań naukowych,
- propagowanie współpracy publiczno-prywatnej oraz procesów komercjalizacji wiedzy i transferu technologii,
- zwiększenie międzynarodowej współpracy w obszarze nauki i technologii,
- stworzenie skutecznych systemów motywacji i zachęcania innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw do inwestycji w badania naukowe i innowacyjne rozwiązania,
- stworzenie środowisk biznesowych ukierunkowanych na działalności badawczo-rozwojowe,
- wdrożenia kompleksowego i zintegrowanego podejścia, które umożliwi wprowadzenie na rynek wynalazków technologicznych ukierunkowanych na wyzwania społeczne i nowe obszary rozwojowe.

Założenia strategii „Europa 2020” zostały określone na poziomie globalnym, tzn. dla całej Unii Europejskiej. Z uwagi na znaczne zróżnicowanie państw członkowskich, zarówno pod względem gospodarczym jak i społecznym, określone zostały odmienne wartości docelowe dla każdego z państw członkowskich możliwe do osiągnięcia w założonym przez Strategię przedziale czasowym.

Polska podobnie jak inne państwa członkowskie Unii Europejskiej zobowiązała się do realizacji celów strategii „Europa 2020” w tym również w zakresie innowacyjności, osiągając do 2020 roku poziom nakładów na działalność badawczo-rozwojową równy 1,7 % PKB (dla UE – 3%). Pomocą w realizacji tego celu jest przyjęta przez Radę Ministrów we wrześniu 2012 roku „Strategia rozwoju kraju 2020”, która zakłada [SRK 2012, s. 87-100]<sup>4</sup>:

- wzrost popytu na wyniki badań naukowych,
- podwyższenie stopnia komercjalizacji badań,
- zapewnienie kadr dla B+R,
- zwiększenie wykorzystania rozwiązań innowacyjnych.

---

<sup>3</sup> KOM – Komunikat Komisji COM (2010) 546 z dnia 06.10.2010 r., Bruksela 2010, Projekt przewodni strategii Europa 2020 – Unia Innowacji. IUC – Innovation Union Compettveness 2011.

<sup>4</sup> SRK – Strategia Rozwoju Kraju 2020, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2012.



Postęp w zakresie tworzenia innowacji powiązany z procesem ich rozpowszechniania do różnych regionów, jak również dziedzin życia społeczno-gospodarczego w znacznym stopniu umożliwi zdynamizowanie rozwoju całego kraju.

## **4. Program Operacyjny Inteligentny Rozwój - szansa na polską innowacyjność**

### **4.1. Założenia i priorytety POIR**

Doświadczenia wynikające z realizacji Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka w latach 2007-2013, stały się punktem wyjścia dla określenia zakresu Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój. Zgodnie z założeniami Umowy Partnerstwa, POIR na podstawie rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej, 12 lutego 2015 roku został zaakceptowany przez Komisję Europejską.

Inteligentny Rozwój to krajowym programem operacyjnym finansującym przede wszystkim badania, rozwój i innowacje. Jego głównym celem jest wspieranie innowacyjności i konkurencyjności polskiej gospodarki, przyczyniając się w głównej mierze do wzrostu nakładów prywatnych na B+R, poprzez [MłiR POIR 2015, s 3]<sup>5</sup>:

- wsparcie przedsiębiorstw w obszarach innowacyjności i działalności badawczo-rozwojowej,
- podniesienie jakości i interdyscyplinarności badań naukowych,
- zwiększenie stopnia komercjalizacji oraz umiędzynarodowienia badań naukowych.

Podejmowane w ramach programu działania ukierunkowane są głównie na wzmocnieniu powiązań między biznesem a nauką, a tym samym na rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw, a także na podnoszeniu jakości badań oraz pozycji krajowych jednostek naukowych w ramach Europejskiej Przestrzeni Badawczej.

Program Operacyjny Inteligentny Rozwój realizuje wsparcie wpisujące się w cele tematyczne, które zostały określone w ogólnym rozporządzeniu [MłiR POIR 2015, s. 3-4]:

- Cel tematyczny 1 – wzmocnienie badań naukowych, rozwoju technologicznego i innowacji,
- Cel tematyczny 3 – wzmocnienie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw.

Projekty, które zostaną finansowane ze środków celu tematycznego 1 powinny być spójne ze strategią inteligentnej specjalizacji, która określona

---

<sup>5</sup> MłiR – Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, (2015), Szczegółowy opis osi priorytetowych Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014-2020.

została w odrębnych dokumentach na poziomie zarówno krajowym jak i regionalnym. Koncepcja inteligentnej specjalizacji oparta jest na założeniu, że kraj lub region może zbudować swoją przewagę konkurencyjną w oparciu o unikalne, specyficzne dla danego obszaru potencjały, poprzez ich wykorzystanie w innowacyjny sposób.

Z kolei cel tematyczny 3 będzie realizowany w większości poprzez Regionalne Programy Operacyjne na poziomie regionalnym, w ramach POIR podejmowane będą przede wszystkim działania o charakterze systemowym i pilotażowym, w tym m.in.: rozwój internacjonalizacji przedsiębiorstw i promocję gospodarki Polski, popularyzację nauki i innowacyjności w społeczeństwie.

W programie Inteligentny Rozwój realizowanych jest 5 osi priorytetowych, które przedstawia tabela 2.

**Tab. 2.** Osi priorytetowe PO Inteligentny Rozwój

<b>Program Operacyjny Inteligentny Rozwój</b>		
<b>Oś</b>	<b>Priorytet</b>	<b>Cel</b>
I	Wsparcie prowadzenia prac B+R przez przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wsparcie badań, głównie badań przemysłowych lub eksperymentalnych prac rozwojowych w celu opracowania nowych lub istotnie ulepszonych rozwiązań, łącznie z przygotowaniem prototypów doświadczalnych oraz instalacji pilotażowych;</li> <li>– Finansowanie projektów B+R realizowanych we współpracy z funduszami venture capital. Instrument stymulować będzie tworzenie firm w oparciu o wyniki prac B+R, pochodzących z jednostek naukowych.</li> </ul>
II	Wsparcie otoczenia i potencjału przedsiębiorstw do prowadzenia działalności B+R+I	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wsparcie inwestycji w infrastrukturę B+R przedsiębiorstw, poprzez inwestycje w aparaturę, sprzęt, technologie i inną infrastrukturę, która służy tworzeniu innowacyjnych produktów i usług;</li> <li>– Wspieranie transferu technologii;</li> <li>– Wsparcie proinnowacyjnych usług dla przedsiębiorstw;</li> <li>– Wspieranie zdolności MŚP w zaangażowanie się w proces wzrostu ekonomicznego i innowacji.</li> </ul>
III	Wsparcie innowacji w przedsiębiorstwach	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wsparcie wyłącznie dla sektora MŚP, obejmujące finansowanie projektów wdrażających innowacyjne produkty,</li> </ul>

		<p>usługi i technologie, z naciskiem na zastosowanie wyników prac B+R w działalności gospodarczej;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Promowanie przedsiębiorczości, w szczególności poprzez ułatwianie gospodarczego wykorzystywania nowych pomysłów oraz wspieranie tworzenia nowych firm (startup'ów), z uwzględnieniem inkubatorów przedsiębiorczości.</li> </ul>
IV	Zwiększenie potencjału naukowo-badawczego	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Podnoszenie jakości polskiej nauki, w tym finansowanie badań naukowych i prac rozwojowych prowadzonych przez sektor nauki we współpracy z przedsiębiorstwami;</li> <li>– Rozwój nowoczesnej infrastruktury badawczej sektora nauki;</li> <li>– Wsparcie powstawania międzynarodowych agend badawczych tworzonych w Polsce we współpracy z renomowanymi ośrodkami naukowymi z innych państw;</li> <li>– Zwiększenie potencjału kadrowego sektora B+R.</li> </ul>
V	Pomoc techniczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wsparcie dla instytucji realizujących program, w tym zapewnienie wiedzy i umiejętności adekwatnych do specyfiki realizowanych zadań;</li> <li>– Wsparcie działań służących budowie potencjału beneficjentów, m.in. w formie szkoleń, warsztatów oraz wydarzeń informacyjno-promocyjnych upowszechniających wiedzę o POIR.</li> </ul>

*Źródło: opracowanie na podstawie [MiR POIR 2015, s. 4-5].*

Strukturę PO Inteligentny Rozwój determinuje m.in.: dążenie do ograniczenia liczby osi priorytetowych do minimum, przy równoczesnym zachowaniu ich wewnętrznej spójności oraz komplementarności w ramach całego programu. Ograniczenie osi priorytetowych umożliwia skoncentrowanie wsparcia na najważniejszych celach, instrumentach jak i beneficjentach programu.

#### 4.2. Sposób finansowania i beneficjenci PO Inteligentny Rozwój

Program Operacyjny Inteligentny Rozwój finansowany jest z dwóch źródeł:

- Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, z którego na program IR przeznaczone jest 8613,9 mln EUR;
- Środków krajowych – publicznych i prywatnych, których minimalne zaangażowanie wynosi 1575,9 mln EUR.

Zaangażowane środków krajowych, w szczególności prywatnych w momencie zamknięcia programu będzie wyższe w zależności od zakresu i stopnia udzielania pomocy publicznej w ramach POIR. Szacowana kwota zostanie wyliczona w oparciu o ogólne zasady unijne, zgodne z którymi minimalny wkład środków krajowych w 15 słabiej rozwiniętych regionach wynosi 15 %, a w regionach lepiej rozwiniętych 20%.

W każdej osi priorytetowej POIR wydzielone zostały dwie kategorie finansowania, jedna dotyczy regionów słabiej rozwiniętych (15 województw), druga dla województwa mazowieckiego, regionu lepiej rozwiniętego. Zgodnie z przyjętymi założeniami Umowy Partnerstwa w programie IR występuje podział na dwa rodzaje osi priorytetowych, w tym [MiR POIR 2015, s. 6]:

- oś pro rata – dotyczy osi V - Pomoc Techniczna; zakres osi ma charakter ogólnopolski, dlatego realizowane projekty dotyczą całej Polski, a nie poszczególnych regionów,
- osie standardowe – priorytety I-IV, gdzie zasięg oddziaływania projektu przypisuje się do danego miejsca realizacji; relacja pomiędzy regionami słabiej rozwiniętymi a Mazowszem wynika z analizy potrzeb, jak również dostępności środków.

Tabela 3. przedstawia podział środków POIR na poszczególne osie priorytetowe, jak również kategorie regionu w mln euro.

**Tab. 3.** Podział środków POIR na osie priorytetowe i kategorie regionu w mln euro

Oś priorytetowa	Fundusz	Kategoria regionu	Wsparcie UE	Wkład krajowy	Finansowanie ogółem
I	EFRR	Słabiej rozwinięte	3479,74	614,07	4093,81
I	EFRR	Lepiej rozwinięte	370,19	92,55	462,74
II	EFRR	Słabiej rozwinięte	950,52	167,74	1118,26
II	EFRR	Lepiej rozwinięte	92,64	23,16	115,80
III	EFRR	Słabiej rozwinięte	2005,43	353,90	2359
III	EFRR	Lepiej rozwinięte	195,45	48,86	244,31
IV	EFRR	Słabiej rozwinięte	1142,67	201,65	1344,32

IV	EFRR	Lepiej rozwinięte	80,30	20,08	100,38
V	EFRR	Słabiej rozwinięte	276,20	48,74	324,94
V	EFRR	Lepiej rozwinięte	20,80	5,20	26,00

*Źródło: [MiR POIR 2015, s. 7].*

Program Inteligentny Rozwój jak już wcześniej wspomniano dotyczy w głównej mierze wzrostu innowacyjności i konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na tle innych krajów, dlatego o wsparcie w ramach programu występować mogą:

- przedsiębiorstwa, w szczególności MŚP,
- jednostki naukowe,
- instytucje otoczenia biznesu.

Projekty, które finansowane będą w ramach POIR można również podzielić na dwie grupy. Pierwsza dotyczy projektów, które w znacznym stopniu przyczyniają się do rozwoju realizujących je podmiotów. Chodzi tu głównie o przedsiębiorstwa, które poprzez różne inwestycje, opracowanie i wdrożenie innowacyjnych produktów i usług zdobędą nowe rynki. Z kolei druga grupa stanowi przedsięwzięcia, których realizatorzy pełnią jedynie funkcję wykonawcy lub pośrednika w dostarczaniu konkretnych rozwiązań kierowanych dla wybranych adresatów. Mowa w tym wypadku o Instytucjach Otoczenia Biznesu, które świadczą bezpłatne lub częściowo dofinansowane usługi doradcze.

## 5. Podsumowanie

Polska jako państwo członkowskie Unii Europejskiej dostała kolejną szansę na poprawę gospodarki w zakresie innowacyjności. Przedstawione w opracowaniu dane jasno obrazują, że poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw jest na bardzo niskim poziomie w porównaniu z gospodarkami Europy.

Nowa perspektywa unijna 2014-2020, a w szczególności Program Operacyjny Inteligentny Rozwój jest okazją na to, by innowacyjność nie była tylko kolejnym hasłem, lecz realną możliwością rozwoju kraju. Nacisk na działalność badawczo-rozwojową, współpracę między jednostkami oraz propagowanie zachowań innowacyjnych niewątpliwie stanie się podstawą do poprawy pozycji polskich przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej.

## Bibliografia

1. *Działalność innowacyjna w Polsce*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, (2014), <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/nauka-i-technika-spoleczenstwo-informacyjne/nauka-i-technika/dzialalnosc-innowacyjna-w-polsce-w-2013-r-14,1.html>, (dostęp: 17.07.2015).
2. *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce, odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, (2015), <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/806/22522.pdf>, (dostęp: 20.07.2015).
3. *Innovation Union Scoreboard 2014*, European Union, (2014), [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf), (dostęp: 19.07.2015).
4. *Jak skorzystać z Programu?*, Serwis Programu Inteligentny Rozwój, (2015), <https://www.poir.gov.pl/>, (dostęp: 23.07.2015).
5. Komunikat Komisji COM (2010) 2020 z dnia 03.03.2010 r., Europa 2020 – strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, Bruksela.
6. Komunikat Komisji COM (2010) 546 z dnia 06.10.2010 r., *Projekt przewodni strategii Europa 2020 – Unia Innowacji*, Bruksela.
7. Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju (2015), *Szczegółowy opis osi priorytetowych Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014-2020*, Warszawa.
8. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2012), *Strategia Rozwoju Kraju 2020*, Warszawa.
9. *Obecny stan aktywności innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, Ministerstwo Skarbu Państwa, (2013), <http://inwestor.msp.gov.pl/si/polska-gospodarka/wiadomosci-gospodarcze/25869,Obecny-stan-aktywnosci-innowacyjnej-polskich-przedsiębiorstw.html>, (dostęp: 20.07.2015).

### **3. LOCAL HOUSING DEVELOPMENT STRATEGY ON THE EXAMPLE OF THE CITY KATOWICE**

Agnieszka Kotynia  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

#### **1. Introduction**

Housing is one of the most important areas of public intervention in the market economy due to the function of both economic and social, which fully flat. The properties are very good characteristic in the market due to its high capital intensity, on the other hand, meet basic human needs. The result of this is the reason that at the state and local governments is necessary to create the right conditions to meet housing needs.

The aim of the paper is to illustrate how housing strategies are implemented metropolitan cities with particular emphasis on the city of Katowice. It will also be present trends of residential construction in Poland, which still needs to change for efficient operation. The analysis shall be given to the housing situation of Katowice and the current city housing strategy.

#### **2. Development of housing in the context of the metropolitan city**

##### ***2.1. The housing in the metropolitan city of spatial policy***

Significant impact for the city of Katowice in terms of its metropolitan future, will force focus on areas such as the development of metropolitan functions, increase awareness of the metropolitan population, and increase the investment potential. These areas are crucial to determine the position of Katowice as the metropolitan scale regional, national, and even international. Metropolitan functions of the city are now generated by the activity areas such as [Strategia rozwoju miasta Katowice 2020, s.5]: specialized medical services; science and higher education; high culture; international transport; international economic, political, cultural and sports; national and inter-national legal consulting, technology and economic development; public administration and religious associations; finance and insurance; publishing and media of social

communication. In Katowice, the main area of concentration is a function of the metropolitan center of the city, where there are parallel with the traditional functions as external functions, features, industrial, and other service functions. The presence of so many kinds of functions in the city center, is reflected negatively on the image of the whole central part of the city. However, the focus metropolitan functions also in other areas of the city, especially away from the city center towards the east. There focused features such as science and higher education and Large and wholesale sales [Strategia rozwoju miasta Katowice 2020, p. 5].

Spatial town is expressed in a variety of instruments, which are both of a general nature and individual. Instruments of a general nature are classified as local zoning plans, as well as the study of the conditions and directions of spatial development, while the second group or instruments of a indywidualnym - decisions on zoning and land use. Local zoning plans are acts of local law, therefore, can be considered the most important in the whole planning system. One of the components of the Unitary Development Plan must be a model of land use in the future [Kicka 2011, pp.90-91]. It should be noted that the Law on Spatial Planning and Development does not limit the adoption of solutions that can make the plan effective tool for spatial policy aimed at the implementation of the public interest[Ustawa z dnia 27 marca 2003r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym].

However, all kinds of solutions have to be supported by local authorities spatial entities. It is important that initiatives are consistent with the vision contained in the study of conditions and directions of spatial development, local development strategies, as well as local development plans [Cymermann, 2010, pp. 35-41].

Presented in the literature is the fact that investors have a much higher rate areas that are covered by local plans than areas not covered by such plans. This applies primarily to land for housing investments [Jarczewski 2007, p.22]. Investors also pay attention to the features of the environment such as the location of greenery and spatial behavior of governance. Investors planning to construction projects for housing, begin the process of drafting the residential project from diagnosis vacancy on the investor's interest site and their qualities and prices. Only then wonders how best can be used, and what would be best to build on the potential to acquire land. It often turns out that many offered on the real estate market is very difficult to develop or their price is too large share of the value of such projects [Gawron 2009, pp.10-11].

Many of the issues is the result of the function performed by the center, which is affected by, among others, activation of local factors in the development of the city and also from the neighboring cities or municipal government activities aimed at encouraging investors to investment capital. The latter consists of folding the city offers favorable property prices and municipal property tax relief and exemptions from fees and local taxes [Kicka 2011, p.90].



Investors planning to construction projects for housing, begin the process of drafting the residential project from diagnosis wilnych surface area of investor interest and their qualities and prices. Only then wonders how best can be used, and what would be best to build on the potential to acquire land. It often turns out that many offered on the real estate market is very difficult to develop or their price is too large share of the value of such projects [Gawron 2009, pp.10-11].

## ***2.2. Directions housing development***

One of the basic obligations of public authorities in a market economy, the role of the market regulator for effective implementation of the liabilities associated with the activities of which affect the situation in housing and meeting the housing needs of the state. Thus, the authorities are forced to define such rules governing spatial planning, mieszkaniom accompanying infrastructure, the functioning of the financial market, construction law and the principles of housing. Terms of Use dwellings should also include dwellings which are leased, but the same principles are to help and not a barrier to the development of housing. In addition, an important addition to the regulatory role of public intervention in financial matters, which is an inseparable factor in the improvement of housing conditions. Through selective intervention both government authorities and local self-government is a prerequisite for increasing the availability of apartments in the residential market segments.

Due to ineffective policy model operating activities before 2010. created a new housing development program until 2020. The new program is the result of unsatisfactory conduct the effects of previous policy. The conclusion that has been established include [Strategia mieszkalnictwa miasta Katowice na lata 2010-2020, p.12]:low efficiency of the instruments used in the context of aid "excluded from the market"; non-selective addressing budgetary performance; limited the effectiveness of the relationship "construction support - generate revenue of the state budget in the future"; correction of programs targeted Sectors internal conditions:

- correction of programs targeted by sector - external conditions,
- more flexible rules for the management of housing resources of municipalities,
- relaxation of the rules of resource building societies.

Program including housing support policy for 2010-2020, contains a variety of targets on which housing policy in this period is particularly concentrated. The basic objectives were included:

- elimination of quantitative deficits in the segment of social housing and housing for persons that require another public housing assistance,
- elimination of the main risks associated with the development of private construction of apartments for rent,

- the introduction of effective forms of affordable housing supply in the segment of apartments for rent and building ownership,
- elimination of the gap repair,
- reducing the cost of construction of housing and spatial-functional rationalization of new housing stock by establishing adequate resource developed land for housing,
- rationalization of the principles of public housing stock and asset building society,
- elimination of the gap repair.

In contrast to the basic directions of activity of the housing policy for 2010-2020 should be for example :support instruments consistent with the function and principles of local government; precise in addressing segmentation of financial support instruments for housing; the primacy of time necessary action to eliminate regulatory barriers limiting the effectiveness of aid, or to ensure, within the structure of the financing facility and accompanying regulatory solutions, selective elimination of such barriers; more flexible rules for rental housing stock in municipalities and resources building society, with simultaneous rationalization rental policy and rules for payment of housing allowances; changes in the structure of government expenditures, focused on completion of the implementation of the commitments of historic and significant increase in resources to finance intervention programs; the introduction of solutions to continue the social rental housing; concentration of budgetary resources on priority areas from the point of view of the social market support functions of the public authorities, ie. Basic segments (social housing) and problem areas (maintenance of the resource); long-term funding base - to provide the necessary resources in the ABB. These activities are designed to improve the housing situation in the market in the medium term. Increasing the effectiveness of programs of housing policy is in fact one of the main factors in the development of the housing market.

### **3. The development strategy of housing in Katowice**

#### ***3.1. The housing situation of the city of Katowice***

Both the quantity and condition of the housing stock of the city, testifies to the level of civilization that reached the public, the level of economic development and quality of life of their residents. In Katowice overall housing stock at the end of December 2013. 700mieszkań was -138. In the period is shown a positive trend in the number of flats in Katowice - within 10 years, the number of dwellings increased by 6 531 units [www.stat.gov.pl].

The average size of the apartment in 2013 was 59,9m<sup>2</sup>, which yielded 27,3m<sup>2</sup> per person. This is a worse result than the average area of housing in Poland and for the average of cities in Poland, which amounted to 73,1 m<sup>2</sup> and

64,1m<sup>2</sup>. However, taking into account the average area per one person, Katowice exceed the average usable space both Polish and Polish cities. In the analyzed period is shown as a growing trend in Katowice flat surface. During the 5 years the average usable floor space increased by 1,6m<sup>2</sup>, and the area per one person increased by 1,2m<sup>2</sup>.

**Tab. 2.** Average usable floor

		2009	2010	2011	2012	2013
Per flat	Katowice	58,7	58,8	59,7	59,8	59,9
	Poland	70,5	70,9	72,6	72,8	73,1
	Poloand (city)	62,5	62,7	63,8	63,9	64,1
Per person	Katowice	25,8	26,2	26,6	26,9	27,3
	Poland	24,6	24,9	25,6	25,9	26,3
	Polska (city)	24,0	24,4	25,0	25,4	25,7

*Source: Own calculations based on the data available in both the Central Statistical Office in Katowice.*

The ownership structure of flats in Katowice, characterized by a very high proportion of the housing stock of housing cooperatives. Size of the stock was in 2008. almost 44% of the total. Such a significant advantage in the market due to the city's past, when many homes were built with the "great album". Apartments were to meet the demand for housing needs of the incoming population of Upper Silesia in search of work. Another group with a significant housing stock were individuals with 32% share. Resources municipalities were 14%, while due to the industrial nature of the city typically 8% of the stock belonged to workplaces. The smallest part, because only 1% of housing stock fell on TBS and 0.8% of other entities [www.stat.gov.pl].

### **3.2. Katowice housing challenges facing the city**

The city of Katowice is obliged to create conditions for the implementation of the investment by the entities involved in the individual construction, construction designed both for sale and rent, and direct provision of accommodation for the residents of Katowice, who are on low incomes. City carries out its role through the supply of social housing units, social spaces and temporary alternative accommodation.

In addition, it is important to place emphasis on the technical condition of the housing stock, and regardless of the form of ownership of the resource. To this end, the city must determine the appropriate strategic objectives tailored to

the housing situation of the city. The strategic objectives for the city of Katowice should take into account such factors as the state of the housing stock quality, financial capacity of households in the possibility of obtaining credit resources for the implementation of housing needs, the needs and preferences of the local community, the scale of the city as an academic center, the availability of investment areas and their prices, rents and housing prices, as well as the activity of players in the housing market.

Diverse housing needs declared by the inhabitants of Katowice contribute to the creation of specific strategic objectives. All needs can be grouped into certain categories that help in setting goals that the city of Katowice should pursue. In Katowice necessary, can be divided into 5 groups. In the first group there is a need for housing for the homeless, the needs of the city can be performed using putting such people in homeless shelters, dormitories or in nursing homes. Next group homes for people whose incomes are so low that they do not allow you to pay market rent - in this case, the city can meet the needs of the rental housing through public housing programs. The third group includes the need for housing for people who were temporarily in poverty, and whose needs can be implemented using a social housing tenancy. To the next group includes the need for housing for people who have income sufficient to hiring apartments with rent economic - these needs can be met by a resource lease Katowice Housing Association. In contrast to the last group includes the demand for housing for people whose income is sufficient to meet their housing needs, both in the form of ownership of the property or in the form of leases with market rent levels.

## **4. Strategic residential city of Katowice**

### ***4.1. Strategic Objective 1***

The strategic objective 1 of Katowice in housing is to create conditions for the development of housing implemented by developers, housing associations, housing associations and individual investors. The main lines of action are:

- „arming land for housing,
- accession to the development of spatial plans and updates and detailing the existing plans,
- a plan for the sale of land in the coming years, the different types of buildings”.

After a detailed analysis on the housing situation of Katowice apparent that with high probability it can be assumed the existence of demand for new housing. The authorities of the city of Katowice, despite the fact of the high rate of saturation in the apartment przeliczanego to 1000 units of the population, have decided to create favorable conditions for the development of housing. These conditions include housing associations, which will carry out housing in

the form of a cooperative apartment tenant rights, rent or separate ownership. The current strategic objective will also include building societies that implement housing for rent. What is important is the city government will create favorable conditions for the investment to developers implementing housing, both for sale and for rent and individual investors who follow the single-family housing.

In addition, analysis of the study of conditions and directions of spatial city of Katowice and collated the Department of Geodesy prompted city officials to create optimal conditions for investment in housing by including housing issues occurring in the study of conditions and directions of spatial development for Katowice and the development of local development plans, which will be take into account the demand for housing land. The aim is also to establish a plan of land sales in the coming years, taking into account the different types of building, making use of the land will be ordered, while preparing the site for strings of arms or roads. In addition, the city will perform merges and geodetic subdivide these areas. Strategic Objective 1 also includes technical infrastructure, including the city government investment areas will be equipped with basic technical infrastructure, and complement the built-up areas. In addition, the city authorities are going to equip investment areas in the communication infrastructure. City of Katowice also has taken a decision that will occur as needed with an offer to purchase some land for residential purposes from other owners. Land will also include land inefficiently used. In addition, will attempt to take advantage of the opportunity to take property from natural and legal persons having arrears to the city and take advantage of the opportunity to take over the property of the Treasury. The city authorities are also designed to dispose of undeveloped land intended for construction of both single-family and multi-family like. In addition, a very important component of the city authorities is to stimulate the fragmented ownership transformation plots, using the initialization merge. These activities are designed to maximize land use in Katowice.

#### ***4.2. Strategic Objective 2***

The strategic objective 2 of Katowice in housing is the rational management of housing stock of the city. The main lines of action in this regard are:

- the supply of an adequate number of social housing,
- the supply of an adequate number of alternative accommodation,
- supply the appropriate number of units meet housing needs - households with low incomes,
- execution of court judgments on an ongoing basis with the right to social housing,
- to create a program instead of premises and optimize the use of the housing stock of the city”.

Strategic Objective 2 takes into account both the housing needs of households with low incomes, people leaving orphanages, foster homes and other educational institutions, as well as the people who will be evicted from the existing units. City housing strategy assumes average recovery units at approx. 550 units and about 80 units per year obtained from the municipal building.

City of Katowice has decided to create a program which assumes a change of housing in order to achieve a flat surface optimization in relation to the size of the household. Furthermore, the program will seek to reduce the resource units located in the center of Katowice. In addition, the city authorities will continue their recovery units, using propose tenants of the housing stock of the city in the resource Sale KTBS Sp. with o.o and will implement the adaptation of the superstructure and attics for Sale in buildings owned by the municipality.

The city authorities have recognized that the premises allocated to the housing needs of low-income residents will come from the municipal building. Therefore, the decision has been adopted by approx. 80 units per year for municipal construction, but does not provide for the implementation of social housing.

An integral part of social policy, whose main purpose is the professional and social mobilization to counter social exclusion will meet the needs of the poorest in the form of the provision of social housing. Important in this aspect is the continuation of cooperation among with the Municipal Social Welfare Centre, the District Labour Office. Social housing are intended to serve as a temporary, while their tenants should treat them as living in a transitional period.

#### ***4.3. Strategic Objective 3***

The strategic objective 3 of Katowice in housing is to improve the quality of living, in particular, in the city center. The main course of action in this regard is to stop the process of depreciation of the housing stock by increasing investment in modernization, renovation.

This goal is the result of the analysis of the standard of housing in Katowice, which in the opinion of society is reduced by the current repairs shortages, environmental devastation of residential buildings, as well as negligence in terms of aesthetics and cleaning of buildings.

As a result of the gradual wear of the buildings in technical terms, generated the need for maintenance of the housing stock. Prioritizing of renovations will allow inhibition of depreciation of buildings, while improving living standards and conditions. For this reason, the strategic objective involves postulating about the increase in expenditure on repairs and modernization of the housing stock by housing associations, housing cooperatives, private homeowners, as well as the city of Katowice. Particular emphasis is placed on insulating walls of buildings, facade repairs, replacement of roofing, insulation, roofs, replacement of gutters and flashings, chimney repair, repair of external stairs and stairwells,

replacement of electrical and lightning, waterproof insulation of balconies, staircases painting , replacement of windows in the stairwells and basements, moisture and mildew elimination of building elements, modernization of heating systems and elimination of low emissions, renovation or replacement of the front door to the building and the exchange of plumbing.

The priority for the city of Katowice is paying particular attention to real estate located in the city center. The city authorities are constantly improving the condition of the housing stock of the city through the current repairs, overhauls, organize the various areas of the city by demolishing depreciated facilities, modernization of heating systems to eliminate low emissions, thermal modification activities and improving usability and aesthetics, with a facade renovations of buildings within the framework of co-operation in housing communities.

## **5. Summary**

Summing up the city of Katowice housing strategy for 2010-2020, is the desire to see active operation of the city authorities for activities contributing to the increase in the supply of housing. Intends to pursue this objective by creating optimal conditions for investors, both individual and housing associations, housing associations and developers. Availability of construction sites is increased by creating and detailing local development plans, developing land and communal land sales.

In addition, the active role of the city of Katowice authorities will also contribute to the quality of life of residents in housing, through the development of the construction industry, the growth of expenditures for upgrades and repairs of the property and by meeting the needs of city residents who receive low income.

Set strategic objectives and directions of activities for Katowice are adequate to meet the needs generated by the market.

## Bibliography

1. Cymermann R.(red.) (2010),*Planowanie przestrzenne dla rzeczoznawców majątkowych, zarządców oraz pośredników w obrocie nieruchomościami*, Educaterra, Olsztyn.
2. Gawron H. (2009), *Poszukiwanie optymalnych wariantów inwestycji mieszkaniowych i ocena ich ryzyka*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
3. Henzel H. (red.) (2009), *Ryzyko w działalności inwestycyjnej – aspekty teoretyczne i praktyczne*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
4. Jarczewski W. (2007), *Pozyskiwanie inwestorów do gmin*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
5. Kicka E., Nowak M.J.(2011),*Funkcja mieszkaniowa w miejscowych planach zagospodarowania przestrzennego w małych miastach i gminach nadmorskich*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
6. Lendzion J.(2004),*Znaczenie obszarów metropolitalnych i ich otoczenia oraz współczesnych procesów metropolizacyjnych w kształtowaniu polityki regionalnej Państwa*, Ekspertyza przygotowana na zamówienie Departamentu Polityki Regionalnej Ministerstwa Gospodarki i Pracy, Gdynia.
7. Strategia mieszkalnictwa miasta Katowice na lata 2010-2020., Załącznik do uchwały Rady Miasta Katowice nr LXII/1247/10 z dnia 26 lipca 2010r.
8. Strategia rozwoju miasta Katowice 2020, załącznik do uchwały nr LII/1068/05 Rady Miasta Katowice z dnia 19.12.2005r, Katowice 2005.
9. Ustawa z dnia 27 marca 2003r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Dz. U. 2003 nr 80 poz 717).



## **4. PREZENTACJA I ZASADY UJAWNIEŃ INFORMACJI O AKTYWACH BIOLOGICZNYCH W SPRAWOZDANIU FINANSOWYM WEDŁUG MSSF DLA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW**

Karolina Pasula  
Katedra Rachunkowości Międzynarodowej  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

### **1. Wprowadzenie**

Działalność rolnicza jest specyficzną działalnością, w której głównym składnikiem są aktywa biologiczne, które poprzez przemianę biologiczną przekształcają się w produkty rolne lub inne aktywa biologiczne. W związku z tą specyfiką powstają problemy ze sporządzeniem i prezentacją odpowiedniej informacji o nich w sprawozdaniu finansowym.

W Międzynarodowym Standardzie Sprawozdawczości Finansowej dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (dalej MSSF dla MŚP), w którym znajduje się rozdział poświęcony działalności rolniczej i innym działalnością specjalnym, a mianowicie rozdział 34 *Działalność wyspecjalizowana* wyjaśnia jedynie sformułowania dotyczące szczegółowego ujawnienia informacji o aktywach biologicznych według modeli wartości godziwej oraz modeli kosztu historycznego. W związku z tym podmioty rolnicze, zgodnie z par. 10.5 a) mogą stosować wymogi i wytyczne zawarte w niniejszym MSSF dotyczące podobnych i powiązanych zagadnień. Dlatego jednostka rolnicza przedstawiająca informacje na temat poszczególnych sprawozdań związanych z sprawozdaniem finansowym uwzględnia wytyczne zawarte w rozdziałach od 4 do 8 niniejszego standardu. Rozdziały te ujawniają zakres informacji, zarys konstrukcji i minimalną zawartość poszczególnego elementu sprawozdania finansowego. Warto zaznaczyć, że przedsiębiorstwo rolne może, ale nie musi uwzględniać wymogów i wytycznych zawartych w pełnym MSSF [par. 10.6, MSSF dla MŚP].

Celem artykułu jest przedstawienie prezentacji i zakresu ujawnień informacji o aktywach biologicznych w sprawozdaniu finansowym przez

przedsiębiorstwo rolne według MSSF dla MŚP. Na realizację tak sformułowanego celu składa się przegląd aktów prawnych oraz literatury przedmiotu. Ponadto w artykule wykorzystano metodę analizy źródła i metodę opisową.

## **2. Prezentacja aktywów biologicznych w sprawozdaniu finansowym**

Sprawozdanie finansowe sporządzane przez małe i średnie przedsiębiorstwa jest przeznaczone dla wąskiego grona odbiorców, a mianowicie właścicieli nieuczestniczących w zarządzających jednostką, obecnych i przyszłych kredytodawców i wierzycieli, ale także dla organów podatkowych lub innych instytucji rządowych. Toteż, sprawozdanie finansowe powinno zostać sporządzone i zaprezentowane w taki sposób, aby było zrozumiałe i rzetelne dla tego grona odbiorców.

MSSF dla MŚP wymaga od jednostek sporządzenia pięcioelementowego sprawozdanie finansowe, na które składa się: sprawozdanie z sytuacji finansowej, całkowitych dochodów, zmian w kapitale własnym, przepływów pieniężnych oraz informacji dodatkowych. „Tak określony zakres sprawozdania finansowego zasadniczo pokrywa się z raportem, który sporządzają podmioty stosujące pełny zestaw MSSF” [Kuzior 2013, s.572]. W pełnym MSSF informacje o sprawozdaniach finansowych umieszczone są w MSR 1 *Prezentacja sprawozdań finansowych*, natomiast w MSSF dla MŚP przedstawia się je w oddzielnych rozdziałach.

Podstawowym i najważniejszym składnikiem sprawozdania finansowego jest bilans. W MSSF dla MŚP informacje o bilansie zostały umieszczone w rozdziale 4 *Sprawozdanie z sytuacji finansowej*. W niniejszym rozdziale opisano, w jaki sposób i jakie informacje należy zaprezentować za dany okres sprawozdawczy. Według par. 4.9, MSSF dla MŚP nie określa ani kolejności ani wzoru, według którego powinny być prezentowane poszczególne pozycje w bilansie. Ponadto par. 4.2 podaje listę pozycji, które w sposób istotny różnią się charakterem lub funkcją, że zasługują na odrębną prezentację w sprawozdaniu z sytuacji finansowej. Wśród nich wymienione są aktywa biologiczne, które dzielą się ze względu na stosowany model wyceny, a mianowicie aktywa biologiczne wykazywane w koszcie pomniejszonym o amortyzację i utratę wartości oraz aktywa biologiczne wykazywane w wartości godziwej z odniesieniem różnic z wyceny na wynik. „Jednak pozycje te są wskazaniem a nie formułą, według której należy postępować przy sporządzeniu sprawozdania” [Czerwińska-Kayzer, Bieniasz, Gołaś 2011, s. 20].

Warto zaznaczyć, że MSSF dla MŚP pozwala tworzyć dodatkowe pozycje, grupy pozycji oraz sumy częściowe, które ułatwiają zrozumienie sytuacji finansowej jednostki. W przypadku aktywów biologicznych zaleca się podział na aktywa biologiczne konsumpcyjne i produkcyjne oraz dojrzałe i niedojrzałe. Jednostka ujawnia zasadę przeprowadzenia takiego rozważnie [MSR 41, par. 43]

w bilansie lub w informacji dodatkowej, gdzie umożliwia jednostce swobodę przynależności danych składników aktywów biologicznych do poszczególnych grup lub pozycji bilansowych, które powodują różnice w interpretacji danego składnika w majątku przedsiębiorstwa. Natomiast, gdy prezentacja oparta o kryterium płynności dostarcza bardziej wiarygodnych i przydatnych informacji [MSSF dla MŚP, par. 4.4] w sprawozdaniu z sytuacji finansowej, wówczas jednostka przyporządkowuje podział aktywów i zobowiązań według tego kryterium.

Tymczasem informacje na temat przychodów i kosztów w przedsiębiorstwie rolnym, tak jak w innych podmiotach są przedstawione w rachunku zysków i strat. W MSSF dla MŚP rachunek zysków i strat wykazany jest w rozdziale 5 *Sprawozdanie z całkowitych dochodów i sprawozdanie z dochodów*. „MSSF dla MŚP daje podmiotom gospodarczym możliwość wyboru formy prezentacji informacji na temat sumy całkowitych dochodów, czyli wyników finansowych osiągniętych w okresie sprawozdawczym. Jak wspomniano wyżej, może być to jedno sprawozdanie z całkowitych dochodów lub dwa obejmujące sprawozdanie z dochodów (informacja o wyniku) i sprawozdanie z całkowitych dochodów” [Kuzior 2013, s. 572]. Niezależnie od formy prezentacji sprawozdania (sprawozdań) jednostka przedstawia koszty w układzie rodzajowym lub funkcjonalnym. Wybór zależy od tego, która forma jest bardziej przydatna i wiarygodna. W rachunku zysków i strat sporządzonego przez przedsiębiorstwo rolne ujawnia się przede wszystkim przychody ze sprzedaży aktywów biologicznych oraz produktów rolnych.

Następnym elementem sprawozdania finansowego, MSSF dla MŚP wymienia w rozdziale 6 *Sprawozdanie ze zmian w kapitale własnym oraz sprawozdanie z dochodów i zysków zatrzymanych*. Celem sprawozdania ze zmian w kapitale własnym jest prezentacja sumy całkowitych dochodów przypadających na określonego właściciela, skutki zmian zasad (polityki) rachunkowości i korekty błędów oraz uzgodnienia wartości bilansowych dla każdego składnika kapitału własnego. Ponadto należy zwrócić uwagę na sprawozdanie z dochodów i zysków zatrzymanych, które może być sporządzone zamiast sprawozdania z całkowitych dochodów oraz sprawozdania ze zmian w kapitale własnym. Jeżeli zmiany w kapitale wynikają jedynie z wypłat dywidend, zmian zasad (polityki) rachunkowości i korekt błędów poprzednich okresów.

Kolejną częścią sprawozdania finansowego jest *Sprawozdanie z przepływów pieniężnych*, które umieszczone jest w rozdziale 7 niniejszego standardu. W rozdziale tym ukazane są informacje na temat zmian występujących w środkach pieniężnych i ich ekwiwalentach w podziale na działalność operacyjną, inwestycyjną i finansową.

Działalność operacyjna jest podstawową działalnością jednostki. Działalność ta może być sporządzona metodą bezpośrednią lub pośrednią. Wybór metody zależy od kierownika jednostki. W przedsiębiorstwie rolnym do tej grupy działalności zaliczamy m.in. wpływy ze sprzedaży aktywów

biologicznych (np. roślin, inwentarza żywego), wpływy ze sprzedaży produktów rolnych (np. mleko, owoce), wydatki na zakup aktywów biologicznych, wydatki związane z hodowlą inwentarza żywego np. zakup pasz, usług weterynaryjnych, itp.

Drugim rodzajem działalności jest działalność inwestycyjna, która polega na nabywaniu oraz sprzedaży długoterminowych aktywów oraz innych inwestycji. Działalność inwestycyjna jest sporządzana wyłącznie metodą bezpośrednią, która polega na przedstawieniu wpływów i wydatków środków pieniężnych z danej działalności. Do działalności inwestycyjnej w przedsiębiorstwie rolniczym zaliczamy m.in. zakup i sprzedaż maszyn i urządzeń rolniczych, gruntów, budynków, itp.

Działalność finansowa jest działalnością, w wyniku której zmianie ulega wysokość i struktura wniesionego kapitału własnego oraz zadłużenia jednostki [MSSF dla MŚP, par. 7.6]. Działalność finansowa, jak działalność inwestycyjna sporządzana jest metodą bezpośrednią. W związku z tym saldo przepływów pieniężnych z działalności finansowej jest różnicą pomiędzy wpływami i wydatkami. W przedsiębiorstwie rolniczym, tak jak w innych jednostkach obejmuje m.in. emisje akcji, obligacji, kredyty, pożyczki, opłaty i prowizje, itp. Również w rozdziale 7 ujawnia się informację na temat przepływów pieniężnych w walucie obcej, odsetek, dywidend, podatku dochodowego oraz transakcji niepieniężnych.

Uzupełnieniem sprawozdania finansowego jest informacja dodatkowa. W informacji dodatkowej przedstawia się rozbicia lub szczegółowe opisy pozycji, które nie zostały ujęte w sprawozdaniu (sprawozdaniach) jednostki, a mianowicie w bilansie, rachunku zysków i strat, czy w rachunku przepływów pieniężnych. Jednostka uwzględnia informacje, która mają być przedstawione w informacji dodatkowej zgodnie z rozdziałem 8 *Informacje dodatkowe do sprawozdań finansowych*, ale także uwzględnia wymagania ujawnionych w innych rozdziałach MSSF dla MŚP. W przypadku działalności rolniczej takim rozdziałem jest rozdział 34 *Działalność wyspecjalizowana*, w którym przedstawia się szczegółowy zakres ujawnień informacji o aktywach biologicznych, co spowodowane jest specyfiką działalności rolniczej.

### **3. Ujawnienie informacji o aktywach biologicznych w sprawozdaniu finansowym**

Ujawnienie informacji o aktywach biologicznych w sprawozdaniu finansowym jest uzależnione od stosowanej metody wyceny w przedsiębiorstwie rolnym. Wyróżniamy dwie podstawowe kategorie wyceny aktywów biologicznych, według:

- wartości godziwej,
- ceny nabycia lub kosztu wytworzenia.

Jedna i druga metoda wyceny przedstawia różne informacje na temat zakresu ujawnień o aktywach biologicznych, lecz istnieje wspólna składnia w tych ujawnieniach, a mianowicie opis każdej grupy aktywów biologicznych<sup>1</sup>, który może mieć formę prezentacji opisowej lub liczbowej [MSR 41, par. 42]. Zaleca się także, aby każda grupa aktywów biologicznych była ujęta według kryterium:

- kryterium przeznaczenia:
  - a) **konsumpcyjne aktywa biologiczne** – to aktywa, które pozyskuje się jako produkty rolne bądź sprzedaje się jako aktywa biologiczne [MSR 41, par. 44]. Do takiego rodzaju aktywów biologicznych zaliczamy m.in. uprawy zbóż, roślin warzywnych, inwentarz przeznaczony na sprzedaż, inwentarz przeznaczony na produkcję mięsa, itp.,
  - b) **produkcyjne aktywa biologiczne** – to aktywa, z których można wytworzyć inne aktywa biologiczne oraz produkty rolne, czyli podlegające procesowi autoregeneracji. W związku z tym produkty rolne nie zaliczamy do produkcyjnych aktywów biologicznych. Jednak do opisanej kategorii aktywów można zaliczyć np. drzewa i krzewy owocowe, inwentarz żywy utrzymany w celu uzyskania wełny, mleka, itp.
- kryterium dojrzałości:
  - c) **dojrzałe aktywa biologiczne** – to aktywa, które osiągnęły cechy wskazujące na ich gotowość do zbioru/pozyskania [MSR 41, par. 45] np. dojrzałe owoce,
  - d) **niedojrzałe aktywa biologiczne** – to aktywa, które nie osiągnęły gotowości do zbioru/pozyskania.

Przedstawione kryteria aktywów biologicznych umożliwiają pozyskanie informacji, które mogą być przydatne przy sporządzaniu bilansu czy do oceny wartości przyszłych przepływów środków pieniężnych [Kiziukiewicz 2009; Nadolna 2009, Wszelaki 2011]. Należy jednak zauważyć, że zakres prezentacji grup aktywów biologicznych zależy od decyzji kierownika danej jednostki rolniczej.

Oprócz informacji o opisie poszczególnych grupy aktywów biologicznych, każda z metod ujawnia inne informacje w odniesieniu do aktywów biologicznych.

Zgodnie z par. 34.7 Jednostka powinna ujawnić następujące informacje w odniesieniu do aktywów biologicznych wycenianych w wartości godziwej:

- (a) opis każdej grupy aktywów biologicznych,
- (b) metody i istotne założenia przyjęte przy ustalaniu wartości godziwej każdej kategorii produktów rolnych w momencie zbiorów oraz wartości godziwej każdej grupy aktywów biologicznych,

---

<sup>1</sup> Grupa aktywów biologicznych – to zbiorowość podobnych zwierząt hodowlanych lub roślin uprawnych [MSR 41, par. 5].

- (c) uzgodnienie zmian wartości bilansowej aktywów biologicznych między początkiem a końcem bieżącego okresu.

Informacje o metodach i istocie założenia przyjętych przy ustalaniu wartości godziwej każdej kategorii produktów rolnych w momencie zbiorów oraz wartości godziwej każdej grupy aktywów biologicznych powinny zostać umieszczone w informacji dodatkowej, w której przedstawia się zasady (politykę) rachunkowości. Przykładowymi zasadami wyceny aktywów biologicznych i produktów rolnych w przedsiębiorstwach rolnych są:

- wycena wszystkich aktywów biologicznych, w której stosuje się wartość godziwą pomniejszoną o koszty sprzedaży,
- wycena produktów rolnych (np. warzywa, owoce, mleko) w momencie zbioru/pozyskania po cenach rynkowych obowiązujących na danym terenie,
- wycena roślin (np. drzewa owocowe) odbywa się według wartości godziwej ustalonej po cenie rynkowej roślin o podobnym charakterze (np. podobna budowa i sposób rozwoju, podobny wiek, podobne użytkowanie),
- wycena inwentarza żywego (np. owce, krowy mleczno-mięsne) odbywa się według wartości godziwej na podstawie ceny rynkowej inwentarza o podobnym charakterze (np. podobny wiek, rasa, podobne cechy genetyczne).

Warto zaznaczyć, że zgodnie ze stanowiskiem MSSF dla MŚP, jednostka wyceniająca aktywa biologiczne i produkty rolne według wartości godziwej musi spełnić warunek, który mówi, że wartość godziwą można wiarygodnie ustalić bez ponoszenia nadmiernych kosztów i nakładów pracy [MSSF dla MŚP, par. 34.3c]. „Przedstawienie informacji o metodzie ustalenia wartości godziwej i przyjętych w tym zakresie założeniach ma istotne znaczenie ze względu na możliwość wystąpienia zmian tej wartości wskutek następujących czynności” [Kiziukiewicz 2009, s. 105]:

- **fizycznym przeobrażeniu aktywów biologicznych**, które związane są z przemianą biologiczną, powstałych w wyniku różnych zmian, w tym: rozmnażaniu, rozwoju, wzrostu. Każda z tych zmian powoduje ilościowe lub jakościowe zmiany aktywów biologicznych, które można wycenić i zmierzyć,
- **wahania cen rynkowych**, są wywołane przez różne sytuacje występujące na rynku, które powodują zmianę wartości danego składnika aktywów biologicznych lub produktów rolnych. Do takich przyczyn możemy zaliczyć m.in. moda, styl życia, pory roku, warunki klimatyczne, upodobania, naśladownictwo społeczeństwa, itp.

Wpływ wykazywanych oddzielnie czynników na wartość godziwą ma znaczenie przy ocenie bieżących i przyszłych wyników działalności jednostki.

Komplementarnie MSSF dla MŚP obliguje jednostki do wykazywania w informacji dodatkowej uzgodnienia wartości bilansowej aktywów biologicznych między początkiem a końcem okresu. Według par. 34.7c) uzgodnienie powinno obejmować:

- (i) zysk lub stratę wynikającą ze zmian wartości godziwej pomniejszonej o koszty sprzedaży,
- (ii) zwiększenia wynikające z zakupów,
- (iii) zmniejszenia spowodowane zbiorem,
- (iv) zwiększenia spowodowane połączeniem przedsięwzięć,
- (v) różnice kursowe netto z przeliczenia sprawozdań finansowych na inną walutę prezentacji oraz przeliczenia jednostki działającej za granicą na walutę prezentacji jednostki sprawozdawczej,
- (vi) inne zmiany.

Zaleca się, aby jednostka odrębnie ujawniła przyczyny zmian wartości godziwej pomniejszonej o koszty sprzedaży, które spowodowane są zmianami fizycznymi oraz zmianami cen.

Zwiększenia wynikające z zakupów ujmuje się według wartości godziwej w momencie zakupu. Należy jednak sprawdzić na koniec roku obrotowego czy zakupiony składnik aktywów biologicznych zmienił swoją wartość i wówczas uwzględnia się jego wpływ na zysk lub stratę przedstawioną w punkcie i)

Zmniejszenia spowodowane zbiorem danego składnika aktywów biologicznych jest związane z przemianą biologiczną, która umożliwia późniejszą sprzedaż tych składników.

Zwiększenie spowodowane połączeniem przedsięwzięć powoduje, że „jednostka przejmująca wykazuje na dzień połączenia zwiększenia stanu aktywów biologicznych według wartości godziwej. W sytuacji, gdy na koniec roku wartość ta ulega zmianie, należy ją przedstawić, jak w wypadku zakupu” [Kiziukiewicz 2009, s. 105].

Różnice kursowe (dodatnie lub ujemne) powstają w momencie przeliczenia danych aktywów biologicznych na walutę prezentowych składników w sprawozdaniu finansowym.

Uzgodnienia zmian wartości bilansowej mogą być spowodowanymi innymi zmianami, które wcześniej nie zostały uwzględnione. Do takich zmian można zaliczyć: zniszczenie upraw, dodatkowe potomstwo czy padnięte zwierze. Zmiany te przyczyniają się do zwiększeń lub zmniejszeń wartości bilansowej aktywów biologicznych.

Sposób ujawnienia informacji według wartości godziwej dla hodowcy kóz przedstawia przykład 1.

Przykład 1. Przedsiębiorstwo rolne X zajmuje się hodowlą kóz rasy saaneńskich. Jednostka ujawnia informacje o tych aktywach biologicznych w następujący sposób:

**Tab. 1.** Ujawnienie informacji według wartości godziwej na przykładzie kóz

Struktura informacji dodatkowej	Treść informacji dodatkowej		
Informacja wstępna	Przedsiębiorstwo rolne X zajmuje się produkcją i sprzedażą koziego mleka. W jednostce na dzień 31.12.2014 r. znajdowało się 25 kóz, z czego 18 stanowiły dojrzałe kozy zdolne do produkcji mleka, 1 dojrzały kozioł oraz 6 koźląt. W tym roku przedsiębiorstwo sprzedało 15870 litrów mleka za cenę 80.937 zł.		
Zasady (polityka) rachunkowości	<p><u>Aktywa biologiczne</u>  Aktywa biologiczne składają się z kóz rasy saaneńskiej, które wycenia się w wartości godziwej pomniejszonej o koszty sprzedaży. Wszelkie zmiany wartości godziwej pomniejszone o koszty sprzedaży ujmuje się w zyskach lub stratach w okresie zmian</p> <p><u>Produkty rolne</u>  Mleko wycenia się w wartości godziwej pomniejszonej o koszty sprzedaży w momencie zbiorów. Wartość godziwa mleka jest określona na podstawie cen rynkowych na lokalnym rynku, gdzie mleko jest sprzedawane.</p>		
Uzgodnienie wartości bilansowej kóz		<u>Dojrzałe kozy</u>	<u>niedojrzałe kozy</u>
	<b>Wartość bilansowa na dzień 01.01.2013</b>	<b>19.500</b>	<b>4.500</b>
	zwiększenia spowodowane zakupem kóz		500
	przekwalifikowanie	1.200	(1.200)
	zyski z tytułu zmian wartości godziwej pomniejszonej o koszty sprzedaży dotyczące zmiany fizycznej	4.380	220
	straty z tytułu zmian wartości godziwej pomniejszonej o koszty sprzedaży dotyczące zmiany cen	(390)	(80)
	Zmniejszenia spowodowane sprzedażą	(1.400)	
	<b>Wartość bilansowa na dzień 31.12.2013</b>	<b>23.290</b>	<b>3.940</b>
	zwiększenia spowodowane zakupem kóz		400
	przekwalifikowanie	700	(700)
	zyski z tytułu zmian wartości godziwej pomniejszonej o koszty sprzedaży dotyczące zmiany fizycznej	5.230	480



	zyski z tytułu zmian wartości godziwej pomniejszonej o koszty sprzedaży dotyczące zmiany cen	480	130
	Zmniejszenia spowodowane sprzedażą	(2.000)	
	<b>Wartość bilansowa na dzień</b>		
	<b>31.12.2014</b>	<b>27.700</b>	<b>4.250</b>

*Źródło: opracowanie własne.*

Uzgodnienia w powyższym przykładzie przedstawiają dwie kategorie kóz, aby zapewnić więcej informacji. Nie jest to wymagane przez par. 34.7. W związku z tym, dwie kolumny mogą być połączone w jedną kolumnę.

W przedsiębiorstwie rolnym ustalenie wartości godziwej aktywów biologicznych nie zawsze jest możliwe lub powoduje ponoszenie nadmiernych kosztów lub nakładów pracy. W takiej sytuacji MSSF dla MŚP dopuszcza wycenę w cenie nabycia lub koszcie wytworzenia pomniejszonego o dotychczasowe umorzenie i łączne straty z tytułu utraty wartości. Zgodnie z par. 34.10 Jednostka powinna ujawnić następujące informacje w odniesieniu do aktywów biologicznych wycenianych zgodnie z modelem ceny nabycia lub kosztu wytworzenia

- (a) opis każdej grupy aktywów biologicznych,
- (b) wyjaśnienie, dlaczego wartości godziwej nie można ustalić w sposób wiarygodny,
- (c) zastosowaną metodę amortyzacji,
- (d) przyjęte okresy użytkowania lub zastosowane stawki amortyzacyjne,
- (e) **wartość bilansową** brutto oraz dotychczasowe umorzenie (łącznie z łącznymi stratami z tytułu utraty wartości) na początek i na koniec okresu.

Sformułowany w niniejszym standardzie zakres ujawnień informacji o aktywach biologicznych według modelu ceny nabycia lub kosztu wytworzenia umożliwia przeciwdziałanie ryzyka oraz skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem rolnym.

#### 4. Podsumowanie

Jak wynika z przedstawionych obserwacji, prezentacja i zakres ujawnień informacji o aktywach biologicznych mogą być uwidocznione w poszczególnych elementach sprawozdania finansowego.

Informacje o aktywach biologicznych są głównie prezentowane w bilansie i w informacjach dodatkowych. W bilansie ze względu na podział aktywów biologicznych na aktywa biologiczne konsumpcyjne i produkcyjne oraz dojrzałe i niedojrzałe. Podział ten może być wykazywany w bilansie według modelu wartości godziwej lub modelu ceny nabycia lub kosztu wytworzenia. Natomiast szczegółowy zakres ujawnień informacji o aktywach biologicznych w informacji dodatkowej wynika „ze specyfikacji działalności rolniczej i konieczności

przeciwdziałania ryzyku związanemu z prowadzeniem tej działalności” [Nadolna 2009]. Jednak nie należy ograniczać się do tych dwóch składowych sprawozdania finansowego, lecz również wykazywać wpływ aktywów biologicznych na zmiany zawartości w pozostałych elementach sprawozdania finansowego, a zwłaszcza w rachunku zysków i strat, w którym uwzględnia się przychody i koszty związane z działalnością rolniczą.

Na uwagę zasługuje również fakt, że w MSSF dla MŚP, występuje brak dokładnego określenia kolejności czy wzorca prezentowanych poszczególnych pozycji w sprawozdaniu finansowym. W związku z tym przekazywane informacje w sprawozdaniu finansowym mogą być różnie przedstawiane, co może powodować dwojaką interpretację czy błędną analizę wskaźników finansowych w przedsiębiorstwie rolnym.

## Bibliografia

1. Czerwińska-Kayzer D., Bieniasz A., Gołaś Z. (2011), *Klasyfikacja i prezentacja aktywów rolniczych w sprawozdaniu finansowym według polskich i międzynarodowych regulacji rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, tom 64 (120), SKwP.
2. Kiziukiewicz T. (red.) (2009), *MSR 41. Rolnictwo*, Difin, Warszawa.
3. Kuzior A. (2013), *Sprawozdanie finansowe MŚP w regulacjach międzynarodowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 765, „Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia”, nr 61, t.2.
4. *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej : według stanu na dzień 1 stycznia 2013 r. : założenia koncepcyjne sprawozdawczości finansowej, Przedmowa do Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) oraz jednolity tekst MSSF obejmujący Międzynarodowe Standardy Rachunkowości (MSR) oraz interpretacje - według stanu na dzień 1 stycznia 2013 r. : oraz dokumenty towarzyszące tylko MSSF 10-13 / IFRS Foundation*, [tł. Stowarzyszenie Księgowych w Polsce ; red. nauk. Zbigniew Adamkiewicz et al.]. - Warszawa : Stowarzyszenie Księgowych w Polsce. Krajowa Izba Biegłych Rewidentów 2014.
5. *Międzynarodowy Standard Sprawozdawczości Finansowej dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw (MSSF dla MŚP)*, [tł. Stowarzyszenie Księgowych w Polsce]. - Warszawa : Stowarzyszenie Księgowych w Polsce 2014.
6. Nadolna B. (2006), *Wycena i prezentacja w sprawozdaniach finansowych aktywów biologicznych według MSR 41 „Rolnictwo”*, Prace Naukowe / Akademia Ekonomiczna w Katowicach. Standardy rachunkowości wobec wyzwań współczesnej gospodarki. Tom 2. Analiza standardów rachunkowości

## **5. KAPITAŁ LUDZKI JAKO DOBRO WYCENIALNE W PRZEDSIĘBIORSTWIE – ANALIZA EMPIRYCZNA NA PRZYKŁADZIE GRUPY KAPITAŁOWEJ LOTOS S.A.**

Kamil Tomkiewicz, Gabriela Majchrowska  
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
Instytut Spraw Publicznych

### **1. Wprowadzenie:**

Historia początków działalności organizacji datowana jest na koniec wieku XIX wieku (1888 roku). Jednak z tego okresu nie zachowały się informacje mówiące o tym jak powstawała organizacja. Początkiem marca 1971 roku Wojewódzka Rada Narodowa w Gdańsku wraz z Ministerstwem Przemysłu Chemicznego i Komisją Planowania przy Radzie podjęła decyzję o rozpoczęciu budowy rafinerii w Gdańsku. W przeciągu czterech lat powstał nowoczesny zakład produkcyjny o całkowitej powierzchni 220 ha. Zdolności zakładu sięgały przerobu 3 milionów ton ropy rocznie. Surowce (paliwo i olej) miały zaspokajać potrzeby polskiej gospodarki.

W 1975 roku nastąpił tzw. rozruch bloku paliwowego, ponieważ do zbiornika rafineryjnego trafiła pierwsza partia ropy naftowej z Zjednoczonych Emiratów Arabskich [[http://www.lotos.pl/153/poznaj\\_lotos/grupa\\_lotos/historia](http://www.lotos.pl/153/poznaj_lotos/grupa_lotos/historia), dostęp online 19.07.2014]. Decyzja o tym by wybudować rafinerię w północnych częściach naszego kraju, była decyzją ekonomiczną.

Przedsięwzięcie to było alternatywą dla drogiego importu surowców naftowych z zachodu. Znak firmowy, a tym samym pierwsza nazwa Rafinerii Nafty „Gdańsk” (skrót: RN) według pomysłu Mariana Raganowicza, powstał w 1973 roku. 1 lipca 1976 roku RN przekształciła się w Gdańskie Zakłady Rafineryjne. Ważnym wydarzeniem w historii organizacji był rok 1990. W sierpniu 1990 roku uruchomiono produkcję oleju mineralnego Lotos, od którego powstała później nazwa całej Grupy Kapitałowej.

18 września 1991 roku Gdańskie Zakłady Rafineryjne stały się spółką akcyjną o nazwie Rafineria Gdańsk SA. 2 czerwca 2003 roku dokonano zmiany nazwy

na Grupa Lotos S.A. Pod taką nazwą organizacja działa do dnia dzisiejszego. Marketingowo wyraz „Lotos” zazwyczaj zapisywany jest wielkimi literami [[http://pl.wikipedia.org/wiki/Grupa\\_Lotos](http://pl.wikipedia.org/wiki/Grupa_Lotos), dostęp online 19.07.2014]. Spółką matką grupy kapitałowej jest spółka Grupa Lotos S.A., co powoduje, że dla uniknięcia nieporozumień używa się czasem nazw Grupa Lotos S.A. (dla spółki) i Grupa Kapitałowa Lotos S.A. (dla grupy kapitałowej).

Grupa Kapitałowa Lotos S.A. złożona jest z 15 spółek:

- LOTOS Paliwa
- LOTOS Oil
- LOTOS Asfalt
- LOTOS Petrobaltic
- LOTOS Exploration & Production Norge
- LOTOS Infrastruktura
- LOTOS Terminale
- LOTOS Kolej
- LOTOS Lab
- LOTOS Ochrona
- LOTOS Straż
- LOTOS Serwis
- LOTOS Geonafra
- LOTOS-Air BP Polska
- LOTOS Gaz

## **2. Opis przebiegu badań:**

Problem główny badań skupia się bezpośrednio na próbie przedstawienia – w aspekcie praktycznym – wskaźników kapitału ludzkiego. Wykorzystując ogólnodostępne dane na temat kapitału ludzkiego w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. dokonano krytycznej oceny wskaźników. W stworzeniu tej oceny przeprowadzono badania, w których podjęto próbę odpowiedzi na pytania zawarte w problematyce szczegółowej. Problematyka szczegółowa obejmuje następujące pytania badawcze:

1. Jakie są dane dotyczące finansowych mierników organizacji?
2. Jakie są dane dotyczące pozafinansowych mierników stanu kapitału ludzkiego?

Autorzy dążą do oceny wskaźników kapitału ludzkiego w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. oraz odpowiedzi na pytania zawarte w problematyce szczegółowej. W niniejszych badaniach nie zostały postawione hipotezy, ponieważ są to badania wykorzystujące metody jakościowe. Dogłębny opis i krytyczna charakterystyka pozwolą na sformułowanie wniosków w oparciu o postawione pytania badawcze.

Zakres badań obejmuje analizę danych na temat Grupy Kapitałowej Lotos S.A. Grupa Kapitałowa Lotos S.A. stara się podawać do publicznej wiadomości

wszelkie dane finansowe i pozafinansowe – łatwy dostęp do skonsolidowanych raportów oraz informacji. W związku z tym Grupa Kapitałowa Lotos S.A. została dobrana celowo do badań. Dostęp do danych umożliwia obliczenie większość wskaźników opisywanych w literaturze.

W badaniu wykorzystano narzędzie badawcze jakim jest analiza danych zastanych (ang. *desk research*). Jest to metoda, która pozwoli na wykorzystanie istniejących danych tzw. wtórne źródła. Badania obejmują okres trzech lat (od 2011 do 2013 roku). Wybrano tę metodę, ponieważ daje ona najwięcej materiału jakościowego, który jest potrzebny do przeprowadzenia badań nad kapitałem ludzkim w wybranej organizacji.

### **3. Ilościowe i jakościowe dane na temat kapitału ludzkiego oraz kapitału intelektualnego w Grupie Kapitałowej Lotos S.A**

W niniejszej części przedstawiono wszystkie niezbędne dane, którymi posłużono się w celu weryfikacji postawionych wcześniej pytań badawczych.

- Jakie są dane dotyczące finansowych mierników organizacji?

- Jakie są dane dotyczące pozafinansowych mierników stanu kapitału ludzkiego?

W sposób tabelaryczny lub opisowo ukazano dane finansowe oraz pozafinansowe Grupy Kapitałowej za okres 2011 – 2013. W ramach danych finansowych zamieszczono informację m.in. o zysku, sprzedaży, kosztach itp., w ciągu badanego okresu (2011 – 2013 roku). W przypadku danych pozafinansowych scharakteryzowano dane dotyczące personelu zatrudnionego w ciągu badanego okresu (2011 – 2013 roku). Zgromadzone dane wykorzystano do wyliczenia wybranych wskaźników kapitału ludzkiego i kapitału intelektualnego w Grupie Kapitałowej Lotos S.A.

Wszelkie dane uzyskano ze skonsolidowanych raportów rocznych Grupy Kapitałowej Lotos S.A. Są one umieszczone na oficjalnej stronie internetowej [[http://inwestor.lotos.pl/193/raporty\\_i\\_dane/raporty\\_roczne](http://inwestor.lotos.pl/193/raporty_i_dane/raporty_roczne), dostęp online dnia 06.09.2014].

#### **3.1. Finansowe mierniki organizacji**

W tabeli 1 zaprezentowano dane finansowe niezbędne do wyliczenia wybranych wskaźników kapitału ludzkiego za okres 2011 – 2013. Zgromadzone dane dotyczą finansowych mierników organizacji. Na ich podstawie obliczono także ogólne wskaźniki organizacji.

Tab. 1 Dane finansowe Grupy Kapitałowej Lotos S.A

Lp.	Dane	2011	2012	2013
1.	Przychody netto ze sprzedaży	29 259,6*	33 111,0*	28 597,3*
2.	Zysk operacyjny	1 085,5*	312,8*	146,5*
3.	Zysk przed opodatkowaniem	551,4*	366,4*	-62,0*
4.	Zysk netto	649,3*	927,9*	39,4*
5.	Aktywa ogółem	20 396,6*	20 027,6*	20 299,6*
6.	Kapitały własne	7 782,4*	9 066,4*	9 189,6*
7.	Koszty sprzedaży	1 046,5*	1 052,0*	1 106,7*
8.	Dług netto	7 205,0*	6 288,4*	5 707,7*
9.	Zobowiązania ogółem	12 614,2*	10 961,2*	11 110,0*
10.	Koszty finansowe	559,3*	248,4*	342,6*
11.	Amortyzacja	608,6*	666,5*	656,1*

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie skonsolidowanych raportów rocznych*

\* mln zł

Powyższe zgromadzone dane stanowią odpowiedź na pierwsze postawione pytanie badawcze. Mianowicie, jakie są dane dotyczące finansowych mierników organizacji?

- Ile wynoszą przychody netto ze sprzedaży w badanym okresie?
- Ile wynosi zysk operacyjny w badanym okresie?
- Ile wynosi zysk przed opodatkowaniem w badanym okresie?
- Ile wynosi zysk netto w badanym okresie?
- Ile wynoszą aktywa ogółem w badanym okresie?
- Ile wynosi kapitał własny w badanym okresie?
- Ile wynoszą koszty sprzedaży ogółem w badanym okresie?
- Ile wynosi dług netto w badanym okresie?
- Ile wynoszą zobowiązania ogółem w badanym okresie?
- Ile wynoszą koszty finansowe w badanym okresie?
- Ile wynosi amortyzacja w badanym okresie?

Szczegółowe dane finansowe ułatwią obliczenia wybranych wskaźników ogólnych np. wskaźnik produktywności aktywów, czy szczegółowych dotyczących kapitału ludzkiego np. wskaźnik zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki.

### **3.2. Pozafinansowe mierniki stanu kapitału ludzkiego**

Pracownicy w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. są dzieleni po względem czterech kategorii:

- ze względu na strukturę zatrudnienia (pracownicy fizyczni/umysłowi lub stanowiska robotnicze/nierobotnicze)
- ze względu na płeć (kobiety lub mężczyźni)
- ze względu na wykształcenie (podstawowe, zawodowe, średnie, wyższe)

- ze względu na wiek (dotyczy tylko kadry niższego, średniego i wyższego szczebla; do 30lat, od 31 – 50lat, powyżej 51lat).

Każdy pracownik może być zaszeregowany do więcej niż jednej kategorii. Ilość pracowników zatrudnionych w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. ukazuje tabela 2.

Tab. 2 Zatrudnienie w Grupie Kapitałowej Lotos S.A.

	2011	2012	2013
Zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty (na koniec roku)	5 168*	4 748*	4 983*
Zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty (na początek roku)	5 010*	5 004*	4 988*

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie skonsolidowanych raportów rocznych*

\* tys

Powyższe zgromadzone dane jakościowe i ilościowe stanowią próbę odpowiedzi na drugie postawione pytanie badawcze. Mianowicie, jakie są dane dotyczące pozafinansowych mierników stanu kapitału ludzkiego?

- Ze względu na jakie zmienne dzieleni są pracownicy?

- Ile wynosi zatrudnienie w badanym okresie? (stan na początek i na zakończenie roku)

- Jakie są dane jakościowe na temat pracowników w badanym okresie?

- Jakie są dane ilościowe na temat pracowników w badanym okresie?

Postawione pytanie badawcze trudno będzie zweryfikować, ponieważ nie uzyskano szczegółowych danych jakościowych i ilościowych na temat pracowników w badanym okresie. Podane dane są ogólne.

W żadnym z przeanalizowanych skonsolidowanych raportach rocznych nie ma informacji odnośnie kosztów szkoleń, wydatków ponoszonych na szkolenia przez organizację czy ilości osób biorących udział w szkoleniach. Informacje na temat szkoleń mają przede wszystkim charakter jakościowy.

Zgromadzone dane umożliwiają obliczenie wybranych wskaźniki kapitału ludzkiego w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. Powyższe dane będą wielokrotnie wykorzystywane do obliczania różnych wskaźników. Dane, użyte tylko raz były na bieżąco sprawdzane (w skonsolidowanych raportach rocznych) i podawane przy obliczaniu danego wskaźnika.

### **3.3. Wskaźniki kapitału ludzkiego w Grupie Kapitałowej Lotos S.A**

Poniżej przedstawiono obliczenia wszystkich wskaźników, które są przedmiotem badań. Na podstawie wyliczonych wskaźników (aspekt praktycznym niniejszej pracy) dokonano krytycznej analizy kapitału ludzkiego w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. W tym celu poszczególne wskaźniki podzielono na cztery grupy tematyczne dotyczące kapitału ludzkiego:

- Wskaźniki ogólne w Grupie Kapitałowej Lotos S.A.

- Wskaźniki kapitału ludzkiego w Grupie Kapitałowej S.A.

- Wskaźniki szkoleń w Grupie Kapitałowej S.A.

- Wskaźniki pracy kapitału ludzkiego w Grupie Kapitałowej S.A.

### **3.4. Wskaźniki ogólne w Grupie Kapitałowej Lotos S.A.**

Wskaźnik rentowności sprzedaży brutto liczony jako stosunek wyniku przed opodatkowaniem do sprzedaży netto w badanym okresie w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. wynosi:

$$2011 \text{ rok } 551,4^* / 29\,259,6^* = 1,88$$

$$2012 \text{ rok } 366,4^* / 33\,111,0^* = 1,11$$

$$2013 \text{ rok } -62,0^* / 28\,597,3^* = \text{„-” (brak rentowności)}$$

Wskaźnik rentowności sprzedaży netto liczony jako zysk netto/przychody ze sprzedaży netto w badanym okresie w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. wynosi:

$$2011 \text{ rok } 649,3^* / 29\,259,6^* = 2,22$$

$$2012 \text{ rok } 927,9^* / 33\,111,0^* = 2,80$$

$$2013 \text{ rok } 39,4^* / 28\,597,3^* = 0,14$$

Wskaźnik stopy zwrotu z kapitału własnego liczony jako stosunek wyniku netto do wartości kapitału własnego w badanym okresie w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. wynosi:

$$2011 \text{ rok } 649,3^* / 7\,782,4^* = 8,34$$

$$2012 \text{ rok } 927,9^* / 9\,066,4^* = 10,23$$

$$2013 \text{ rok } 39,4^* / 9\,189,6^* = 0,43$$

Wskaźnik stopy zwrotu z aktywów liczony jako wynik netto / wartość aktywów w badanym okresie w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. wynosi:

$$2011 \text{ rok } 649,3^* / 20\,396,6^* = 3,18$$

$$2012 \text{ rok } 927,9^* / 20\,027,6^* = 4,63$$

$$2013 \text{ rok } 39,4^* / 20\,299,6^* = 0,19$$

Wskaźnik produktywności aktywów liczony jako przychody ze sprzedaży / aktywa ogółem w badanym okresie w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. wynosi:

$$2011 \text{ rok } 29\,259,6^* / 20\,396,6^* = 1,43$$

$$2012 \text{ rok } 33\,111,0^* / 20\,027,6^* = 1,65$$

$$2013 \text{ rok } 28\,597,3^* / 20\,299,6^* = 1,41$$

Wskaźnik stopy zwrotu z kapitału zaangażowanego liczony jako stosunek wyniku operacyjnego po opodatkowaniu do wartości kapitału własnego powiększonego o dług netto w badanym okresie w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. wynosi:

$$2011 \text{ rok } 1\,085,5^* / (7\,782,4^* + 7\,205,0^*) = 5,86$$

$$2012 \text{ rok } 312,8^* / (9\,066,4^* + 6\,288,4^*) = 1,65$$

$$2013 \text{ rok } 146,5^* / (9\,189,6^* + 5\,707,7^*) = 0,80$$

Wskaźnik zadłużenia ogółem liczony jako stosunek zobowiązań ogółem do wartości aktywów w badanym okresie w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. wynosi:

$$2011 \text{ rok } 12\,614,2^* / 20\,396,6^* = 61,84$$

$$2012 \text{ rok } 10\,961,2^* / 20\,027,6^* = 54,73$$

$$2013 \text{ rok } 11\,110,0^* / 20\,299,6^* = 54,73$$



Wskaźnik zobowiązań ogółem do wartości kapitału własnego liczony jako stosunek zobowiązań ogółem do wartości kapitału własnego w badanym okresie w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. wynosi:

2011 rok  $12\,614,2^* / 7\,782,4^* = 162,09$

2012 rok  $10\,961,2^* / 9\,066,4^* = 120,89$

2013 rok  $11\,110,0^* / 9\,189,6^* = 120,89$

\* wartość podana w mln

### **3.5. Wskaźniki kapitału ludzkiego w Grupie Kapitałowej Lotos S.A.**

Wskaźniki kapitału ludzkiego w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. są szczególnie istotne ze względu na przedmiot niniejszych badań. Wśród tej grupy wskaźników wybrano osiem najistotniejszych z punktu widzenia kapitału ludzkiego. W toku prowadzenia badań okazało się, że tylko 50% tej grupy wskaźników będzie można obliczyć. Nie przeprowadzi się kalkulacji poniższych wskaźników:

- Wskaźnik zwrotu z inwestycji w kapitału ludzki = przychody – (koszty operacyjne – całkowite koszty pracy) / całkowite koszty pracy

- Wskaźnik ekonomicznej wartości dodanej kapitału ludzkiego = przychody – (koszty operacyjne – całkowite koszty pracy) / liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty

- Wskaźnik wartości dodanej kapitału ludzkiego = przychody – (koszty – płace i świadczenia) / liczba pracowników w przeliczeniu na pełne etaty

- Wskaźnik rentowności inwestycji w kapitału ludzki = przychody – (koszty – płace i świadczenia) / płace i świadczenia

Do obliczenia powyższych wskaźników nie ma wszystkich danych, a mianowicie kosztów pracy, kosztów operacyjnych, płac i świadczeń. W skonsolidowanych raportach rocznych Grupa Kapitałowa Lotos S.A. nie zamieściła tych danych. W związku z tym, skupiono się na obliczeniu pozostałych 50% (4) wskaźników. Na ich podstawie dokonano oceny kapitału ludzkiego w Grupie Kapitałowej Lotos S.A.

Wskaźnik rentowności zasobów ludzkich liczony jako przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów / liczba pracowników w badanym okresie w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. wynosi:

2011 rok  $29\,858,9^* / 5\,168^{**} = 5\,777,65$

2012 rok  $33\,359,4^* / 4\,748^{**} = 7\,025,99$

2013 rok  $28\,939,9^* / 4\,983^{**} = 5\,807,73$

Wskaźnik kosztów operacyjnych na jednego pracownika liczony jako koszty działalności operacyjnej / liczba pracowników w badanym okresie w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. wynosi:

2011 rok  $559,3^* / 5\,168^{**} = 108,22$

2012 rok  $248,4^* / 4\,748^{**} = 52,32$

2013 rok  $342,6^* / 4\,983^{**} = 68,75$

Wskaźnik zysku brutto na jednego pracownika liczony jako stosunek zysku brutto do liczby pracowników w badanym okresie w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. wynosi:

2011 rok  $1\,636,9^* / 5\,168^{**} = 316,73$

2012 rok  $679,2^* / 4\,748^{**} = 143,05$

2013 rok  $84,5^* / 4\,983^{**} = 16,96$

Wskaźnik przychodu z kapitału ludzkiego (inaczej nazywany wskaźnik wydajności pracy) liczony jako przychody ze sprzedaży / liczba pracowników na stałe w badanym okresie w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. wynosi:

2011 rok  $= 29\,259,6^* / 5\,168^{**} = 5\,661,68$

2012 rok  $= 33\,111,0^* / 4\,748^{**} = 6\,973,67$

2013 rok  $= 28\,597,3^* / 4\,983^{**} = 5\,738,97$

\* wartość podana w mln

\*\* wartość podana w tys

### **3.6. Wskaźniki szkoleń w Grupie Kapitałowej Lotos S.A.**

Grupa Kapitałowa Lotos S.A. w skonsolidowanych raportach rocznych nie podaje danych ilościowych na temat szkoleń swoich pracowników. W związku z tym nie zgromadzono potrzebnych danych by obliczyć wybrane wskaźniki z grupy wskaźników szkoleń w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. W skonsolidowanych raportach rocznych nie uwzględniono takich danych jak liczba godzin szkoleniowych, liczba pracowników rozpoczynających i/lub kończących szkolenia, całkowite koszty szkoleń, ilość szkoleń. Brak tych danych uniemożliwił obliczenie poniższych wskaźników:

- Wskaźnik średniej liczby godzin szkoleniowych w roku przypadających na pracownika według struktury zatrudnienia
- Wskaźnik ukończonych szkoleń pracowników
- Wskaźnik przeciętnych kosztów szkolenia na pracownika
- Wskaźnik udziału kosztów szkoleń w ogólnych kosztach przedsiębiorstwa
- Wskaźnik średniego kosztu szkolenia

### **3.7. Wskaźniki pracy kapitału ludzkiego w Grupie Kapitałowej Lotos S.A.**

Wskaźnik dochodu/zysku na jednego pracownika liczony jako zysk netto / liczba etatów w badanym okresie w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. wynosi:

2011 rok  $649,3^* / 5\,168^{**} = 125,64$

2012 rok  $927,9^* / 4\,748^{**} = 195,43$

2013 rok  $39,4^* / 4\,983^{**} = 7,91$

Wskaźnik rentowności kosztów pracy liczony jako stosunek zysku netto do całkowitych kosztów pracy nie zostanie obliczony, ponieważ nie ma wszystkich danych. W skonsolidowanych raportach rocznych nie podano informacji o tym ile wynoszą całkowite koszty pracy w Grupie Kapitałowej Lotos S.A.

Wskaźnik fluktuacji pracowników liczony jako stosunek liczby zatrudnionych pomniejszony o liczbę zwolnionych do liczby pracowników na stałe w badanym okresie w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. wynosi:

2011 rok  $5\,010^{**} / 5\,168^{**} = 0,97$

2012 rok  $5\,004^{**} / 4\,748^{**} = 1,05$

2013 rok  $4\,988^{**} / 4\,983^{**} = 1,00$

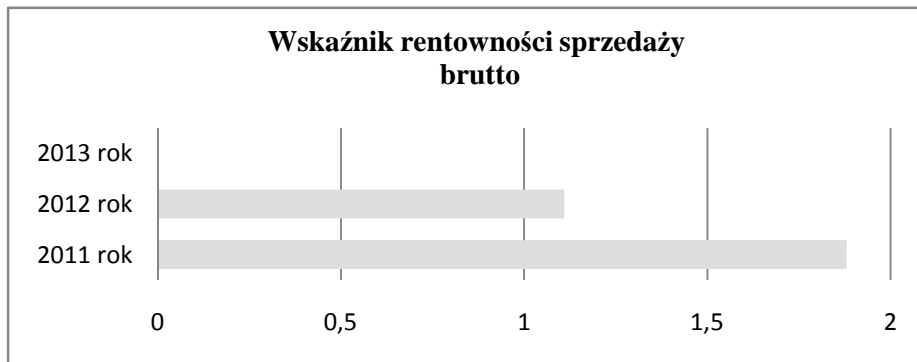
Wskaźnik kosztów pracy na jednego zatrudnionego liczony jako wynagrodzenia / liczba zatrudnionych oraz wskaźnik produktywności kosztów pracy liczony jako przychody netto ze sprzedaży / wynagrodzenia; nie zostaną wyliczone, ponieważ nie ma wszystkich danych do przeprowadzenia prawidłowych obliczeń. Zarówno w pierwszym jak i w drugim przypadku w skonsolidowanych raportach rocznych nie uwzględniono informacji na temat wynagrodzeń. Być może wynika to z tego, iż Grupa Kapitałowa Lotos S.A. w szczególności sposób chroni dane wrażliwe swoich pracowników.

\* wartość podana w mln

\*\* wartość podana w tys

#### **4. Proponowane kryteria oceny kapitału ludzkiego w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. – wyniki badań własnych**

##### **4.1. Wskaźniki ogólne w Grupie Kapitałowej Lotos S.A.**

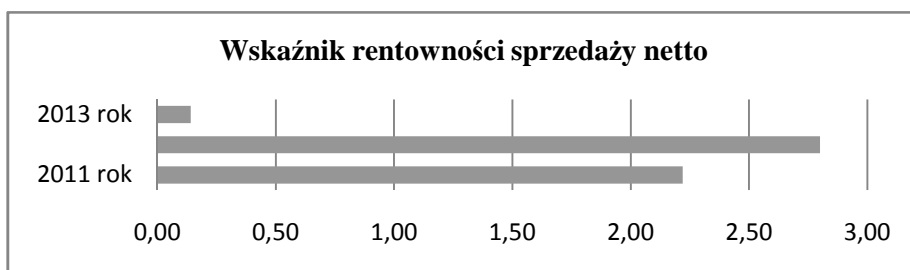


Wyk. 1 Wskaźnik rentowności sprzedaży brutto

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wskaźnik rentowności sprzedaży brutto w badanym okresie prezentuje wykres 1. Rentowność sprzedaży brutto od 2011 rok nieprzerwanie spadała, początkowo miała wartość 1,88. W 2013 rok wskaźnik osiągnął „0”, po pierwsze nie można go było obliczyć, a po drugie w tym czasie w ogóle nie dało się opisać rentowności sprzedaży brutto – fizycznie jej nie było. Grupa Kapitałowa Lotos S.A. w badanym okresie wykazywała iż, przychody były wyższe od poniesionych kosztów. Można powiedzieć, iż w Grupie Kapitałowej nie odnotowano efektywnego gospodarowania aktywami.

Wskaźnik rentowności sprzedaży netto pokazuje wykres 2. Rentowność sprzedaży netto kształtowała się nierównomiernie – wskaźnik wahał się w badanym okresie. Najwyższa rentowność sprzedaży netto została odnotowana w 2012 roku – 2,80. Im wyższy wskaźnik rentowności sprzedaży netto tym lepiej, ponieważ w tym okresie Grupa Kapitałowa Lotos S.A. wygenerowała większe przychody ze sprzedaży, dzięki czemu osiągnięty został większy zysk dla właścicieli Grupy Kapitałowej. W roku 2011 i 2012 zysk ten był mniejszy. Warto podkreślić, iż w roku 2013 zysk ten był bardzo mały – 0,14. Analizując ten wskaźnik można wysnuć wnioski, iż Grupa Kapitałowa znajduje się w pogarszającej się sytuacji finansowej. Trzeba zastanowić się nad zwiększeniem sprzedaży, minimalizacją kosztów i lepszym marketingiem wśród klientów. Wskaźnik ten po części obrazuje także zainteresowanie konsumentów produktami Grupy Kapitałowej Lotos S.A.



Wyk. 2. Wskaźnik rentowności sprzedaży netto

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wskaźnik stopy zwrotu z kapitału własnego określa miarę zysku dla akcjonariuszy Grupy Kapitałowej Lotos S.A. Jak wynika z wykresu 3 zysk jaki uzyskano z wniesionego kapitału własnego był największy w 2012 roku (10,23); nieco mniej osiągnął w 2011 roku (8,34). Spadek prawie dziesięciokrotny zanotowano w 2013 roku. Wskaźnik ten obrazujący sytuację finansową w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. był stabilny i „dobry” w latach 2011 – 2012. W związku z tym akcjonariusze osiągnęli większą dywidendę w tym okresie niż w roku 2013, gdzie gwałtownie zmieniła się sytuacja finansowa w Grupie Kapitałowej.

Wskaźnik stopy zwrotu z aktywów określa zysk jaki przypada na wszystkie aktywa ogółem. Odwołując się do wykresu 4. widać, iż wskaźnik stopy zwrotu z aktywów był największy w 2012 roku. W tym okresie Grupa Kapitałowa Lotos S.A. uzyskiwała największy zysk, tym samym efektywnie gospodarowała swoim majątkiem. Wyższy wskaźnik wskazywał na to, iż sytuacja finansowa Grupy Kapitałowej była lepsza niż w 2013 roku, kiedy wskaźnik stopy zwrotu z aktywów osiągnął wynik 0,19. W 2013 roku Grupa Kapitałowa wypracowała najmniejszy zysk w porównaniu do lat 2011 i 2012. Z pewnością Grupa Kapitałowa Lotos S.A. miałaby znaczne trudności w uzyskaniu kredytu w 2013 roku niż w latach wcześniejszych.



Wyk. 3. Wskaźnik stopy zwrotu z kapitału własnego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

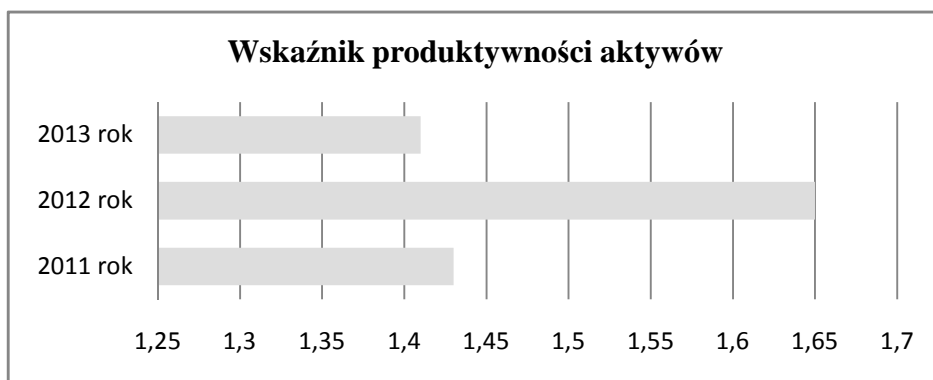


Wyk. 4. Wskaźnik stopy zwrotu z aktywów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

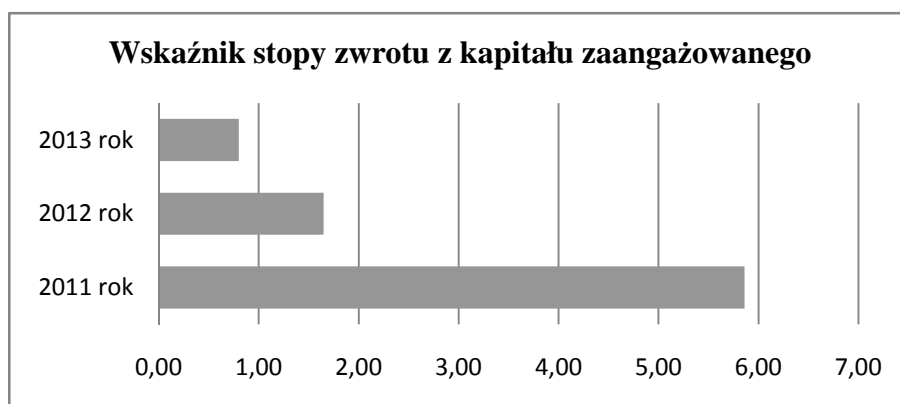
Wskaźnik produktywności aktywów w badanym okresie w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. kształtował się na podobnym poziomie.

Na wykresie 5. widać, iż wartość wskaźnika nie uległa gwałtownym wahaniom, można powiedzieć, iż wskaźnik produktywności aktywów był stabilny. Wskaźnik ten świadczy o prawidłowym zarządzaniu w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. oraz prawidłowym gospodarowaniu całkowitym majątkiem spółki. Warto jednak podkreślić, iż wskaźnik produktywności aktywów nie odnotował pożądanego wzrostu produkcji na jednostkę majątku. Wskaźnik wzrósł porównując okres 2011 do 2012, ale zmalał porównując wartość wskaźnika w okresie 2012 do 2013.



Wyk. 5. Wskaźnik produktywności aktywów

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań*



Wyk. 6. Wskaźnik stopy zwrotu z kapitału zaangażowanego

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań*

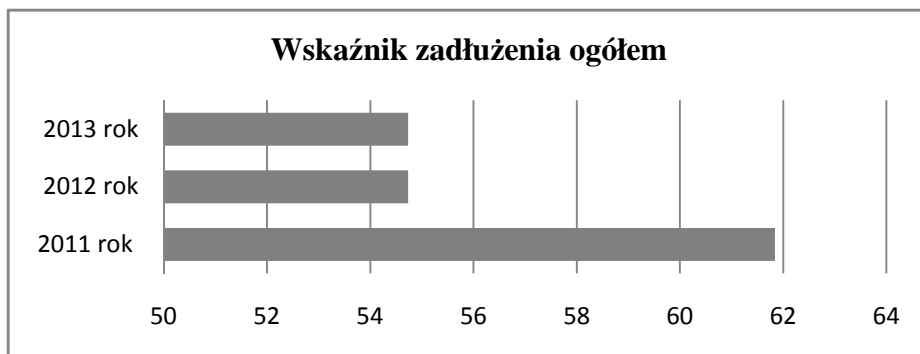
Wskaźnik stopy zwrotu z kapitału zaangażowanego w badanym okresie nieustannie spada. Najwyższą wartość osiągnął w 2011 roku (5,86) i od tego momentu zmniejszała się jego wartość. Na koniec badanego okresu (2013 rok) wskaźnik stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału był mniejszy niż 1 – wyniósł 0,80. Dokładne wyniki prezentuje wykres 6. Pomimo zaangażowania kapitału nie przynosiło to pożądanego rezultatu.

Oceniając wskaźnik stopy zwrotu z kapitału zaangażowanego można powiedzieć, iż w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. wydajność oraz rentowność inwestycji w badanym okresie była niska.

Wskaźnik zadłużenia ogółem w badanym okresie w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. był bardzo wysoki – patrz wykres 7. W roku 2011 wyniósł 61,84, po czym spadł i w latach 2012 – 2013 wyniósł 54,73. W Grupie Kapitałowej Lotos S.A. kredytodawca ponosi/ł wysokie ryzyko, w związku z wysokim wskaźnikiem zadłużenia ogółem. Normy dopuszczalne (ok. 0,5 – 0,67) zostały kilkadziesiąt

razy przekroczone, oznacza to, że istniało bardzo duże ryzyko kredytowe w Grupie Kapitałowej Lotos S.A.

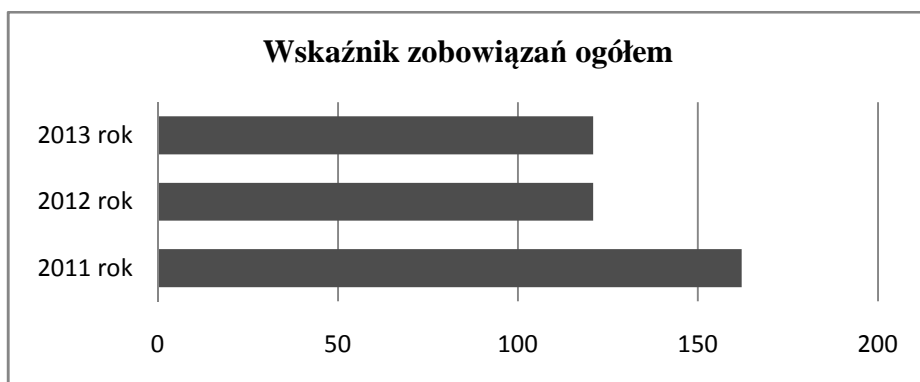
Zobowiązania i długi w finansowaniu majątku Grupy Kapitałowej Lotos S.A. mają znaczny udział. Wysoka wartość wskaźnika zadłużenia ogółem w badanym okresie świadczyła o tym, iż istniało ryzyko bankructwa na wypadek pogorszenia się ogólnej koniunktury na rynku.



Wyk. 7. Wskaźnik zadłużenia ogółem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wskaźnik zobowiązań ogółem w badanym okresie w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. kształtował się na wysokim poziomie. Szczegółowe dane zawiera wykres 8. Porównując lata 2012 – 2013 do roku 2011 wskaźnik ten nieznacznie spadł, jednak mimo tego, w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. istnieją wysokie zobowiązania wobec swoich wierzycieli.

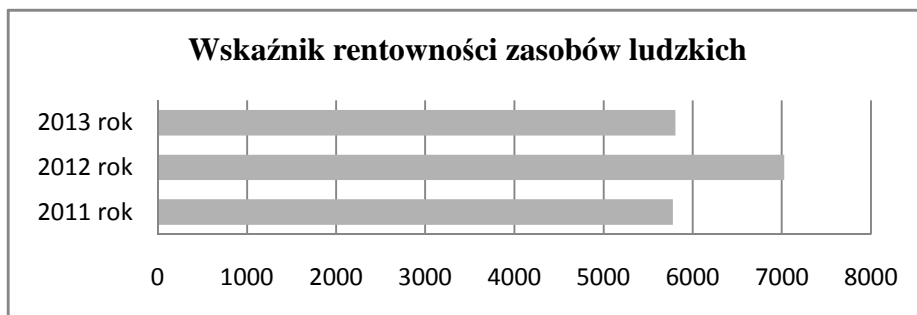


Wyk. 8. Wskaźnik zobowiązań ogółem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

#### 4.2. Wskaźniki kapitału ludzkiego w Grupie Kapitałowej Lotos S.A.

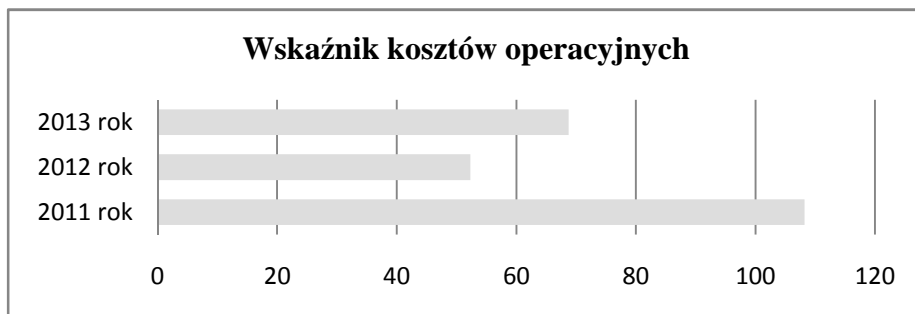
Wskaźnik rentowności zasobów ludzkich w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. był nieznacznie zróżnicowany na przestrzeni trzech lat. Wskaźnik przychodu z kapitału ludzkiego osiągnął najwyższy wynik w 2012 roku – 7 025,99 tys. zł. Mniejsze przychody ze sprzedaży Grupa Kapitałowa Lotos S.A. osiągnęła w 2011 i 2012 roku. Dane zostały przedstawione na wykresie 9. Analizując dane stwierdzono, iż produktywność w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. w badanym okresie była prawidłowa, nie ulegała gwałtownym zmianom.



Wyk. 9. Wskaźnik rentowności zasobów ludzkich

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Wskaźnik kosztów operacyjnych ukazuje ilość kosztów w przeliczeniu na jednego pracownika w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. Analizując wyniki (patrz wykres 10) wskaźnik kosztów operacyjnych uległ znacznym wahaniom. W 2011 roku wyniósł 108,22, po czym spadł o połowę w 2012 roku. Nieznacznie wskaźnik podniósł się w 2013 roku. Monitorowanie wskaźnika kosztów operacyjnych w okresie 2011 – 2013 pokazało, iż koszty operacyjne zmniejszają się w przeliczeniu na jednego zatrudnionego w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. Wartość tego wskaźnika należy interpretować jako pozytywny, ponieważ przy zachowaniu stałości zatrudnienia mieszają się koszty działalności operacyjnej (tzn. koszty ogólnego zarządu, pozostałe koszty operacyjne, koszty sprzedaży i marketingu)

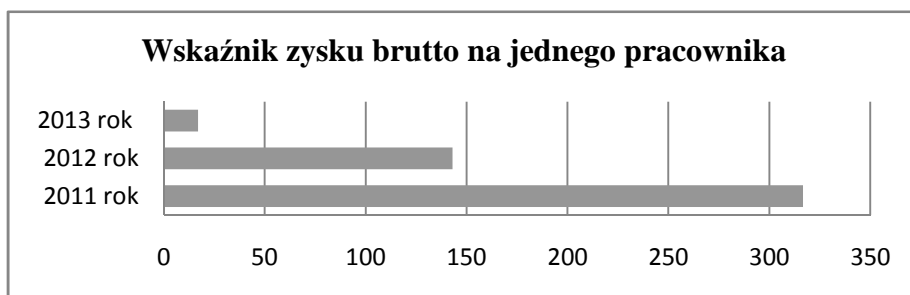


Wyk. 10. Wskaźnik kosztów operacyjnych na jednego pracownika

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



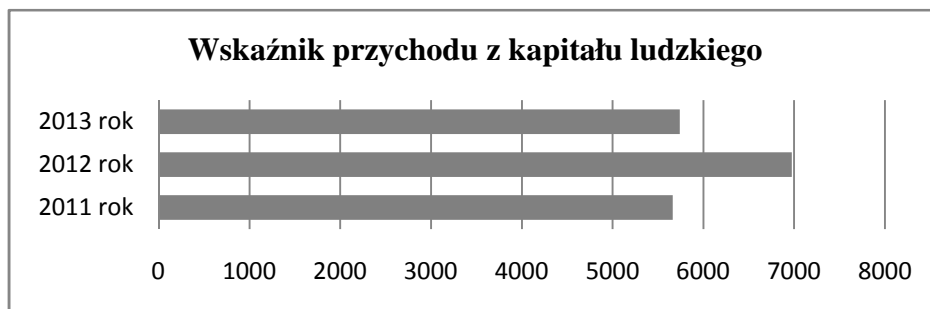
Wskaźnik zysku brutto na jednego zatrudnionego w badanym okresie w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. gwałtownie spadał – od wartości 316,73 do wartości 16,96. Dane ukazuje wykres 11. Pomimo braku znaczących zmian w zatrudnieniu w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. efektywność pracy pracowników pogorszyła się. W związku z tym wynik finansowy Grupy Kapitałowej Lotos S.A. (w okresie 2011 – 2013 ) także wykazywał tendencję spadkową. Niska wartość wskaźnika może sugerować np. nieprawidłowe zarządzanie zasobami ludzkimi, niskie nakłady na szkolenia pracowników i brak inwestycji w kapitał ludzki w Grupie Kapitałowej Lotos S.A.



Wyk. 11. Wskaźnik zysku brutto na jednego pracownika

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań*

Wskaźnik przychodu z kapitału ludzkiego w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. utrzymywał zbliżoną wartość w badanym okresie. W związku z tym wydajność pracy pracowników była podobna w okresie trzech lat. Oznacza to, że pracownicy Grupy Kapitałowej Lotos S.A. byli w stanie wyprodukować podobną ilość towarów i usług w określonym czasie. Na wysoki wskaźnik przychodu z kapitału ludzkiego w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. wpłynął fakt, iż Grupa Kapitałowa posiada najnowocześniejsze technologie oraz maszyny. Przyczyniło się to do efektywniejszej pracy. Rozkład wartości wskaźnika w poszczególnych latach prezentuje wykres 12.



Wyk. 12. Wskaźnik przychodu z kapitału ludzkiego

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań*

#### 4.3. Szkolenia w Grupie Kapitałowej Lotos S.A.

Wskaźniki szkoleń w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. nie zostaną obliczone, ponieważ nie zgromadzono wystarczającej ilości danych ilościowych potrzebnych do obliczenia wybranych wskaźników. W związku z tym opis szkoleń będzie mieć charakter jakościowy. Grupa Kapitałowa Lotos S.A. w tym zakresie podaje wiele informacji.

Grupa Kapitałowa Lotos S.A. mając na uwadze rozwój swoich pracowników, ponad 10 lat temu, w 2004 roku powołała do życia *Akademię Lotos*. Jest to projekt szkoleniowo-rozwojowy, nakierowany na budowę i umacnianie partnerskiego zespołu. Cel *Akademii Lotos* skupia się na przekazaniu pracownikom świadomości tego, że uczestniczą w tworzeniu wartości dodanej w Grupie Kapitałowej Lotos S.A., szczególnie wśród klientów i akcjonariuszy. *Akademia Lotos* kieruje się pięcioma zasadami:

- dostępnością – każdy pracownik, bez względu na zajmowane miejsce w hierarchii organizacji może wziąć udział w szkoleniach,
- spójnością – szkolenia są powiązane z misją, wizją i strategią Grupy Kapitałowej,
- odpowiedzialnością – za efekty szkoleń biorą odpowiedzialność wszyscy uczestnicy,
- ciągłością – udział w szkoleniach związany jest ze ścieżką kariery danego pracownika; szkolenia są procesem ciągłym, ukierunkowanym na rozwój pracownika,
- elastycznością – tematyka szkoleń wiąże się z aktualnym zapotrzebowaniem pracowników oraz uwzględnia zmieniające się otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne Grupy Kapitałowej [[http://odpowiedzialny.lotos.pl/1065/nasza\\_odpowiedzialnosc/wobec\\_pracownikow/szkolenia\\_i\\_edukacja](http://odpowiedzialny.lotos.pl/1065/nasza_odpowiedzialnosc/wobec_pracownikow/szkolenia_i_edukacja), dostęp online 10.09.2014].

Jako nowoczesna i dynamiczna organizacja Grupa Kapitałowa Lotos S.A. stawia nie tylko na rozwój i zaangażowanie pracowników, ale także na autorytety wspierające *Akademię Lotos*. Wszelkie programy szkoleniowo-rozwojowe odbywają się pod patronatem Rady Naukowej Akademii Lotos. Do grona wybitnych autorytetów wspierających *Akademię Lotos* należą: prof. Jerzy Hausner, prof. Wojciech Rybowski, prof. Edmund Wittbrodt, prof. Witold Orłowski, prof. Janusz Rachoń, dr Mirosław Gronicki i dr Jan Szomburg [[http://kariera.lotos.pl/291/kariera\\_i\\_rozwoj/akademia\\_lotos](http://kariera.lotos.pl/291/kariera_i_rozwoj/akademia_lotos), dostęp online 10.09.2014].

*Akademia Lotos* dzieli się na trzy obszary tematyczne. Po pierwsze *tailor made* – są to szkolenia przeznaczone dla pracowników już wdrożonych w zakres swoich obowiązków lub takich, którzy uczą się pod nadzorem mistrzów w swojej dziedzinie. Po drugie *dzielenie się wiedzą* – obejmuje wszelkie wewnętrzne projekty szkoleniowe w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. Po trzecie *rozwój kompetencji* – zróżnicowana tematyka szkoleń pozwala pracownikom na rozwój ich własnych kompetencji. Niejednokrotnie także na wybór szkolenia, które

ogólnie poszerzy wiedzę pracownika [www.lotos.pl/repository/43338/, dostęp online 10.09.2014]. W sposób obrazowy trzy obszary tematyczne *Akademii Lotos* wraz z poszczególnymi rodzajami szkoleń zawiera tabela 3.

Tab. 3. Akademia Lotos – obszary tematyczne szkoleń

Obszary tematyczne szkoleń	Tailor made	Dzielenie się wiedzą	Rozwój kompetencji
Rodzaje szkoleń	program adaptacyjny dla nowo zatrudnionych pracowników	szkolenie adaptacyjne	komunikacja w sytuacjach trudnych – komunikacja transformująca
	certyfikowanie wiedzy w obszarze produkcji	szkolenie podstawowe dla pracowników nowo zatrudnionych w obszarze produkcji	skuteczne negocjowanie w biznesie
	szkoła auditorów	system okresowych ocen pracowników	prowadzenie spotkań – kluczowe kompetencje
	seminaria dla kadry kierowniczej	wewnętrzne warsztaty wymiany wiedzy	wystąpienia publiczne – interakcja, klarowny przekaz, perswazja
	program rozwoju zasobów ludzkich	zasady etyczne Grupy Kapitałowej Lotos w praktyce	zarządzanie sobą w czasie, czyli jak pracować, by zawsze mieć czas żyć
	program mistrz		zdrowie przy biurku, czyli jak zadbać o kręgosłup, wzmocnić siły witalne i wygrać ze stresem
	program rozwoju kompetencji z zakresu zarządzania pracownikami służb technicznych		zasady etyczne Grupy Kapitałowej LOTOS w praktyce
	przywództwo sytuacyjne sIII (situational leadership II)		zarządzanie zmianą – rola i zadania menedżera w przeprowadzaniu zespołu przez zmiany
	sytuacyjne przywództwo zespołowe stI		efektywne komunikowanie zmian

	(situational team leadership)		
	studia menedżerskie Master of Business Administration (MBA)		dobre praktyki w zarządzaniu projektami
	program lider przyszłości		zarządzanie zespołem i komunikacja w projekcie
	program sukcesji Grupy Kapitałowej Lotos		zarządzanie emocjami i stresem
	akademia menedżera w Lotos Kolej		kreatywność a efektywność – innowacyjność w pracy indywidualnej i zespołowej
			przeciwdziałanie rutynowości i wypaleniu zawodowemu
			motywacja osobista – trening doskonalący
			Microsoft SharePoint
			Microsoft PowerPoint
			Microsoft Excel
			Microsoft Excel Visual Basic

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie [www.lotos.pl/repository/43338/](http://www.lotos.pl/repository/43338/), dostęp online 10.09.2014*

Poniżej krótko scharakteryzowano wszystkie rodzaje szkoleń dostępnych w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. Szkolenia rozwijające kompetencje nie wymagają bliższego opisu, ponieważ już po nazwie szkolenia można skojarzyć czego będzie dotyczyć szkolenie oraz z jakimi kompetencjami się wiąże. Szkolenia te rozwijają indywidualne kompetencje pracowników lub/i poszerzają wiedzę z zakresu wybranych programów informatycznych.

Są one realizowane w ramach tzw. *kalendарza szkoleń*, dostępnego dla wszystkich pracowników w wersji elektronicznej w sieci intranetowej *Lotostrada* [[www.lotos.pl/repository/43338/](http://www.lotos.pl/repository/43338/), dostęp online 10.09.2014].

Obszar tematyczny dzielenia się wiedzą w *Akademii Lotos* składa się z pięciu rodzajów szkoleń. Po pierwsze *szkolenia adaptacyjne* – przeznaczane dla nowo zatrudnionych, są częścią Programu Adaptacyjnego. Podczas szkolenia starsi stażem współpracownicy dzielą się wiedzą z różnych dziedzin np. w związku

z technologiami wydobywania i przerobu ropy naftowej. Po wtóre *szkolenia podstawowe dla pracowników nowo zatrudnionych w obszarze produkcji* – podczas dwutygodniowych cykli zajęć przekazywana jest specjalistyczna wiedza techniczna i technologiczna niezbędna do pracy na stanowiskach aparaturowych. Po trzecie *system okresowych ocen pracowników* – szkolenie to skierowane jest do pracowników oceniających jak i tych podlegających ocenie. Grupa Kapitałowa korzysta z własnych wypracowanych procedur oceniających. Po czwarte *wewnętrzne warsztaty wymiany wiedzy* – dedykowane wszystkim pracownikom z różnych obszarów działalności. Podczas tych szkoleń, z udziałem moderatora można dowiedzieć się wielu informacji na temat funkcjonowania Grupy Kapitałowej np. w obszarze technologii, finansów, wydobywania itp.

Po piąte *zasady etyczne Grupy Kapitałowej Lotos w praktyce* – szkolenie to wiąże się z przekazaniem pracownikom kodeksu etyki oraz jej praktycznym funkcjonowaniem w Grupie Kapitałowej [[www.lotos.pl/repository/43338/](http://www.lotos.pl/repository/43338/), dostęp online 10.09.2014].

Tailor made Akademii Lotosu składa się z trzynastu szkoleń, które są *szyte na miarę* dla poszczególnych pracowników.

- *Program adaptacyjny dla nowo zatrudnionych pracowników* – daje możliwość nowym pracownikom na wdrożenie się i zapoznanie z kulturą organizacyjną, wartościami oraz nowymi współpracownikami z zespołu. Dzięki pomocy opiekuna, nowy pracownik łatwiej integruje się z zespołem i przyswaja wiedzę niezbędną w nowej pracy.

- *Certyfikowanie wiedzy w obszarze produkcji* – szkolenie nakierowane na konkretne stanowiska pracy. Wystandaryzowane wewnętrzne wymagania kwalifikacyjne pomagają pracownikom ukierunkować się na określoną grupę stanowisk np. stanowiska kontroli jakości.

- *Szkoła auditorów* – szkolenie kierowane do auditorów, którzy pracują w poszczególnych spółkach Grupy Kapitałowej. Podczas szkoleń przekazywana jest wiedza związana z jednolitymi standardami korporacyjnymi.

- *Seminaria dla kadry kierowniczej* – szkolenia mają ułatwić kierownikom niższego, średniego oraz wyższego szczebla prawidłowe zarządzanie Grupą Kapitałową oraz podległymi pracownikami. Program szkoleń skupia się na praktycznym funkcjonowaniu organizacji w zmiennych warunkach otoczenia.

- *Program rozwoju zasobów ludzkich* – szkolenie dedykowane kierownikom średniego szczebla oraz pracownikom na stanowiskach specjalistycznych. Ma na celu rozwój pracownika pod względem *drzemących w nim talentów*.

- *Program mistrz* – szkolenie ukierunkowane na pracowników, którzy wykazują ponadprzeciętną wiedzę i umiejętności. W przyszłości ci pracownicy mają zostać mistrzami w swoich zakładach produkcyjnych. Szkolenie związane jest także z nieustającym postępem technicznym i technologicznym zachodzącym w otoczeniu zewnętrznym Grupy Kapitałowej Lotos S.A.

- *Program rozwoju kompetencji z zakresu zarządzania pracownikami służb technicznych* – szkolenie mające ułatwić kierownikom zarządzanie w obszarach

operacyjnych Grupy Kapitałowej. Głównie korzystają z tego szkolenia koordynatorzy i inżynierowie.

- *Przywództwo sytuacyjne sIII (situational leadership II)* – szkolenie przeznaczone dla kadry kierowniczej. Celem szkolenia jest rozwinięcie/poszerzenie umiejętności przywódczych. Po szkoleniu kierownicy powinni efektywniej współpracować z podległym zespołem.

- *Sytuacyjne przywództwo zespołowe stI (situational team leadership)* – szkolenie dedykowane kadrze kierowniczej, mające za cel główny dostarczyć praktycznych wskazówek zarządzania podległym zespołem np. łagodzenia konfliktów itp.

- *Studia menedżerskie Master of Business Administration (MBA)* – są to studia przygotowane dla menadżerów według programu RSM Erasmus University.

- *Program lider przyszłości* – szkolenie kierowane dla liderów-menedżerów, którzy wykazują się innowacyjnością i kreatywnością wobec wyzwań stojących przed Grupą Kapitałową Lotos S.A. Szkolenie ma na celu podniesienie konkurencyjności na rynku.

- *Program sukcesji Grupy Kapitałowej Lotos* – szkolenie ma zapewnić prawidłową realizację strategii biznesowej Grupy Kapitałowej Lotos S.A.

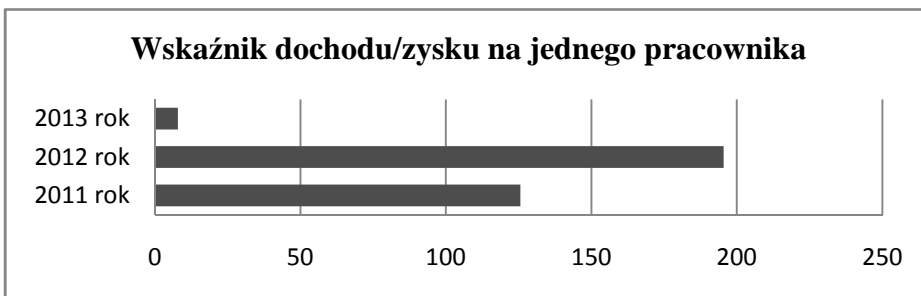
- *Akademia menedżera w Lotos Kolej* – szkolenie wiąże się z określeniem i utrzymaniem kluczowych pracowników, jednocześnie zapewniając im nieustanny rozwój. Szkolenie to daje możliwość prawidłowej identyfikacji potencjału poszczególnych pracowników oraz pośrednio zwiększa efektywność pracy [[www.lotos.pl/repository/43338/](http://www.lotos.pl/repository/43338/), dostęp online 10.09.2014].

Jak wynika z powyższej charakterystyki istnieje szeroki i bardzo zróżnicowany wachlarz szkoleń w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. Pracownik już od początku swojej kariery w Grupie Kapitałowej ma możliwość uczestniczenia w szkoleniach. Szkolenia budują nie tylko przewagę konkurencyjną na rynku, ale także ułatwiają przepływ wiedzy, która w dzisiejszych czasach przesądza o pozycji organizacji. Szkolenia dostosowane są do indywidualnych ścieżek kariery, poprzez zidentyfikowanie i wykorzystanie pełnego potencjału każdego pracownika.

#### **4.4. Wskaźniki pracy kapitału ludzkiego w Grupie Kapitałowej Lotos S.A.**

Wskaźnik dochodu/zysku na jednego pracownika w badanym okresie w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. nieustannie i gwałtownie spada. W 2011 roku wskaźnik był na poziomie 125,64 po czym spadł w 2013 roku do poziomu 7,91. Szczegółowe dane zawiera wykres 13. Prognozując kolejne lata może on wykazać tendencję ujemną.

W Grupie Kapitałowej Lotos S.A. dochód na jednego pracownika zmniejszał się. Zysk jaki może wypracować pojedynczy pracownik Grupy Kapitałowej maleje, pomimo małej fluktuacji pracowników. Malejąca wartość wskaźnika sugeruje słabsze zaangażowanie się pracowników w wykonywaną pracę.

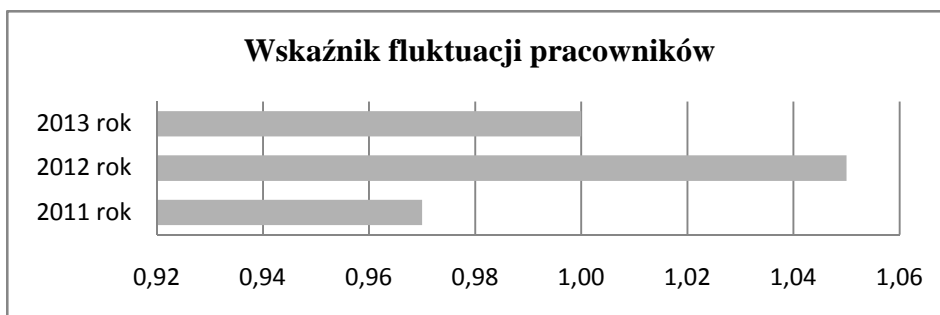


Wyk. 13. Wskaźnik dochodu/zysku na jednego pracownika

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań*

Wskaźnik fluktuacji pracowników został przedstawiony na wykresie 14. W badanym okresie wskaźnik ten wykazuje względną stałość. W związku z tym w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. w badanym okresie można mówić o stałości i pewności zatrudnienia.

W skonsolidowanych raportach rocznych oraz innych dostępnych źródłach nie odnaleziono żadnej informacji na temat zwolnień grupowych stąd wniosek o stałości i pewności zatrudnienia. Warto podkreślić, iż dane wykorzystywane w obliczeniu tego wskaźnika uwzględniały także pracowników, którzy z własnej woli zrezygnowali z pracy.



Wyk. 14. Wskaźnik fluktuacji pracowników

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań*

## 5. Wnioski z przeprowadzonych badań

Niniejsza badania dotyczyły próby wyceny kapitału ludzkiego w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. Z pozoru może się to wydawać niemożliwe, bo przecież jak wycenić człowieka-pracownika. Dobór odpowiednich wskaźników oraz zestawienie ich z oficjalnymi danymi Grupy Kapitałowej Lotos S.A. pokazał, że można to uczynić. Przeprowadzone badania pozwoliły na krytyczne podejście oraz własną ocenę wskaźników kapitału ludzkiego w Grupie Kapitałowej Lotos S.A.

W badanym okresie, zauważa się pogarszającą się sytuację finansową w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. Wskaźniki z roku na rok osiągają coraz to niższe wartości. Najlepszą kondycję finansową Grupa Kapitałowa miała w 2012 roku lub w okresie 2011 – 2012. W roku 2013 wskaźniki gwałtownie zaczęły się pogarszać. W Grupie Kapitałowej Lotos S.A. w 2013 roku gwałtownie spadł zysk netto w porównaniu do lat 2011 – 2012. Należy poszukać przyczyn tych zmian. Być może organizacja jest źle zarządzana, obniżyła jakość swoich produktów czy przestała inwestować w kapitał ludzki.

W związku z tym, iż Grupa Kapitałowa Lotos S.A. nie zamieściła wszystkich danych ilościowych na temat swojej działalności nie można było obliczyć niektórych wskaźników. Brak tych danych może sugerować szereg kłopotów (np. finansowych, strukturalnych, organizacyjnych) w Grupie Kapitałowej. Nie obliczono żadnego wskaźnika szkoleń; zostały one scharakteryzowane tylko pod względem jakościowym. Pomimo ogromnej ilości i różnorodności szkoleń tak naprawdę nie wiadomo czy szkolenia te odbywają się w organizacji i ilu uczestników bierze w nich udział. Dodatkowo nie zgromadzono danych by obliczyć wskaźnik rentowności kosztów pracy, wskaźnik kosztów pracy na jednego zatrudnionego, wskaźnik produktywności kosztów pracy. Można sądzić, że fakt ten świadczy o problemach związanym z nieprawidłowym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Bezpośrednio nieprawidłowe zarządzanie zasobami ludzki wpływa na pracowników i wykonywaną przez nich pracę. W związku z powyższym wskaźniki kapitału ludzkiego osiągnęły najniższe wartości w 2013 roku.

Przeprowadzone badania pozwoliły na zdefiniowanie dwóch kwestii. Po pierwsze krytycznie odnieśliśmy się do obliczeń wskaźników kapitału ludzkiego w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. Dzięki temu, my jako konsumenci mamy większą świadomości funkcjonowania na rynku Grupy Kapitałowej Lotos S.A. Po wtóre sformułowaliśmy w oparciu o literaturę cztery grupy tematyczne dotyczące wskaźników kapitału ludzkiego i wskaźników kapitału intelektualnego. Skonstruowane grupy tematyczne mogą być wykorzystywane w analizach organizacji, ponieważ dają przejrzysty i pełny obraz rzeczywistej sytuacji w danej organizacji.

W XXI wieku kapitał ludzki zaczął odgrywać znaczącą rolę w organizacji. Niniejsza praca próbuje ukazać i podkreślić znaczenie kapitału ludzkiego w organizacji. Może być drogowskazem dla kadry zarządzającej, która



współcześnie powinna zwrócić się właśnie w kierunku pracowników. To właśnie nagromadzona w pracownikach wiedza i doświadczenie ukierunkowują organizację na wzrost jej wartości.

Podsumowując przeprowadzone badania stwierdzono, że dogłębna analiza wskaźników kapitału ludzkiego pozwala na skuteczną ocenę nie tylko kondycji finansowej organizacji. Zgromadzony materiał empiryczny dał ilościowy i jakościowy obraz kapitału ludzkiego w Grupie Kapitałowej Lotos S.A. Przeprowadzona analiza Grupy Kapitałowej Lotos S.A. oraz wnioski z badań mogą zostać wykorzystane przez kadrę zarządzającą w tejże organizacji.

## **Bibliografia:**

### *Literatura podmiotu:*

1. Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, (przekł.) Muszczyńko E., Wolters Kluwer, Kraków 2008
2. Becker G.S., *Human Capital*, National Bureau for Economic Research. New York 1975
3. Begg D., *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 1992
4. Black J., *Słownik ekonomii*, PWN, Warszawa 2008
5. Budgol M., *Wartości organizacyjne*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2007
6. Cascio W.F., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, (przekł.), Podsiadło I., Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001
7. Dobija D. (red.), *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, PFPK, Warszawa 2003.
8. Domański R.S., *Kapitał ludzki podział pracy i konkurencyjność*, [w:] *Gospodarka Narodowa* 2000, nr 7-8
9. Domański R.S., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993
10. Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001
11. Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie. Zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011
12. Kopycińska D., (red.), *Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006
13. Korol T., *Nowe podejście do analizy wskaźnikowej w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013
14. Kossowska M., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji. Szkolenia*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002

- 15.Kostera M., (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008
- 16.Łukasiewicza G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, PWN, Warszawa 2009
- 17.Marciniak J., *Meritum HR*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013
- 18.Marks K., *Kapitał*, t. 1. KiW, Warszawa, 1970
- 19.Mazurkiewicz A., *Kapitał ludzki w procesie kształtowanie sprawności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2010
- 20.Miś W., *Kapitał ludzki w gospodarce rynkowej. Rozwój kapitału ludzkiego w Polsce w świetle programu operacyjnego na lata 2007 – 2013*, WSZiP im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie, Warszawa 2007
- 21.Oczkowskiej R., (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012
- 22.Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
- 23.Schultz T.W., *Investment in Human Capital: The Role of Education and Research*, Free Press, New York 1971
- 24.Wawak S., (red.), *Metody i techniki diagnozowania w doskonaleniu organizacji*, Mfiles.pl, Warszawa 2013
- 25.Wiśniewski J., *Kapitał ludzki organizacji. Od motywacji do zaangażowania*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2012
- 26.Wronowska G., *Kapitał ludzki ujęcie teoretyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Krakowie, Kraków 2012

#### *Literatura przedmiotu:*

1. [http://www.lotos.pl/153/poznaj\\_lotos/grupa\\_lotos/historia](http://www.lotos.pl/153/poznaj_lotos/grupa_lotos/historia), dostęp online 19.07.2014
2. [http://pl.wikipedia.org/wiki/Grupa\\_Lotos](http://pl.wikipedia.org/wiki/Grupa_Lotos), dostęp online 19.07.2014
3. [http://inwestor.lotos.pl/193/raporty\\_i\\_dane/raporty\\_roczne](http://inwestor.lotos.pl/193/raporty_i_dane/raporty_roczne), dostęp online dnia 06.09.2014
4. [http://odpowiedzialny.lotos.pl/1065/nasza\\_odpowiedzialnosc/wobec\\_pracownikow/szkolenia\\_i\\_edukacja](http://odpowiedzialny.lotos.pl/1065/nasza_odpowiedzialnosc/wobec_pracownikow/szkolenia_i_edukacja), dostęp online 10.09.2014
5. [http://kariera.lotos.pl/291/kariera\\_i\\_rozwoj/akademia\\_lotos](http://kariera.lotos.pl/291/kariera_i_rozwoj/akademia_lotos), dostęp online 10.09.2014
6. [www.lotos.pl/repository/43338/](http://www.lotos.pl/repository/43338/), dostęp online 10.09.

# WIEDZA TECHNICZNA PODSTAWĄ DZIAŁANIA

## 6. DOŚWIADCZALNE WYZNACZANIE ODKSZTAŁCENÍ POSTACIOWYCH PODCZAS OBWIEDNIOWEGO WALCOWANIA RUR

Robert Kruzel

Instytut Przeróbki Plastycznej i Inżynierii Bezpieczeństwa

Wydział Inżynierii Produkcji i Technologii Materiałów, IPPiB

Politechnika Częstochowska

### Wprowadzenie

Do obniżenia ciężaru różnego rodzaju konstrukcji, w których stosuje się rurowe elementy coraz większe zastosowanie znajdują rury profilowe. Rury takie charakteryzują się zmiennym przekrojem na długości i można je podzielić na trzy grupy:

- rury profilowe o tych samych kształtach geometrycznych zewnętrznych i wewnętrznych, stałych wzdłuż długości rury,
- rury profilowe o odmiennym kształcie na obwodzie zewnętrznym i wewnętrznym, stałym na długości rury,
- rury profilowe, których wymiary zewnętrzne i wewnętrzne zmieniają się wzdłuż długości rury.

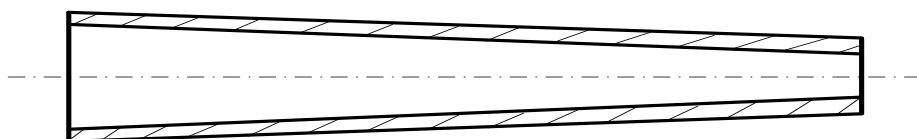
Do tej ostatniej grupy między innymi zalicza się rury stożkowe o przekroju kołowym. Znajdują one coraz szersze zastosowanie jako elementy konstrukcyjne. Produkuje się je tak ze stali, jak i metali nieżelaznych oraz ich stopów, zarówno drogą przeróbki plastycznej na gorąco jak i na zimno.

Rury stożkowe należą do grupy tzw. profili ekonomicznych, znajdujących coraz szersze zastosowanie w różnego rodzaju wyrobach metalowych. Dotychczas stożkowe rury są wytwarzane następującymi metodami: walcowania w walcarkach duo w wykrojach o zmieniającej się głębokości na obwodzie walców, kucia w kowarkach dźwigniowych, kształtowania w połączonym procesie ciągnięcia i walcowania oraz walcowania w walcarkach skośnych.

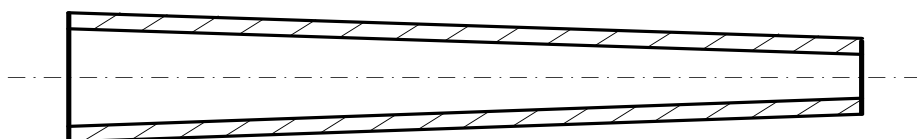
Asortyment wymiarowy rur stożkowych jest bardzo szeroki, począwszy od części dźwigowych bomów przeładunkowych na statkach, słupów oświetleniowych, aż do duralowych kijów narciarskich [80]. Stożkowe rury są

także stosowane na części rowerowe, oszczepy, mechaniczne samozaciskacze przewodów w przemyśle elektrycznym, maszty flagowe oraz przy produkcji zwęzek dla przemysłu np. chłodniczego.

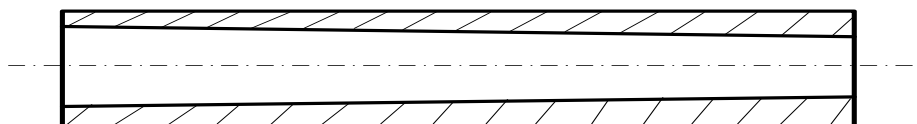
Za rury stożkowe uważa się takie, w których przynajmniej jedna ze średnic w sposób ciągły jest zmienna wzdłuż osi rury. Ta cecha stanowi też główne kryterium podziału rur stożkowych. Rozróżnia się mianowicie cztery ich rodzaje, przedstawione na rysunkach 1, 2, 3 i 4.



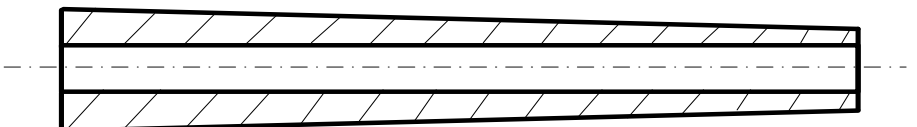
**Rys. 1.** Rura o stożkowej powierzchni wewnętrznej i zewnętrznej oraz zmiennej grubości ścianki



**Rys. 2.** Rura o stożkowej powierzchni wewnętrznej i zewnętrznej oraz stałej grubości ścianki



**Rys. 3.** Rura z cylindryczną powierzchnią zewnętrzną i stożkową wewnętrzną



**Rys. 4.** Rura z cylindryczną powierzchnią wewnętrzną i stożkową zewnętrzną

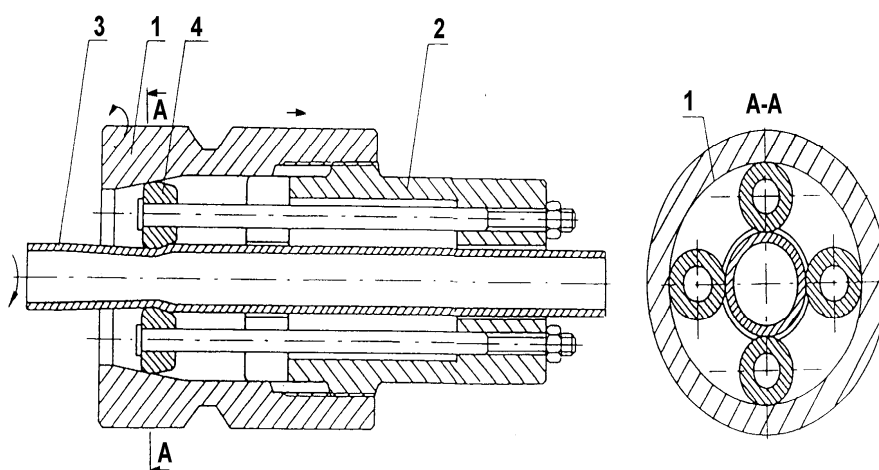
## **2. Opis procesu i stanowiska do obwiedniowego walcowania rur stożkowych**

Badania zamieszczone w niniejszym artykule wykonane zostały na prototypowym urządzeniu. Jest to urządzenie do wytwarzania cienkościennych rur stożkowych metodą obwiedniowego walcowania stanowiącą własną konstrukcję autora.

W procesie walcowania rurę cylindryczną wprowadza się w ruch obrotowy, a następnie zmienia się rozstaw pomiędzy walcami dokręcając tuleję ustalającą wraz z mechanizmem wzdłużnego przemieszczania korpusu urządzenia względem odkształcanej rury. Proces prowadzi się przy obracaniu tulei ustalającej, zarówno w kierunku zgodnym jak również przeciwnym do kierunku obrotu odkształcanej rury. Badania prowadzono przy prędkości wzdłużnej walców kształtujących w granicach  $0,130 - 0,450 \text{ mm/1obr.}$

Płyta podstawy wraz z urządzeniem walcującym przemieszcza się ruchem postępowym za pomocą suportu urządzenia, z posuwem o wartości  $0,13 \text{ m/min.}$  Nakrętka robocza napędzana jest silnikiem o mocy  $0,55 \text{ kW}$  i prędkości obrotowej  $675 \text{ obr/min}$  poprzez przekładnię ślimakową o przełożeniu  $1:46$ . Napęd przenoszony jest za pomocą pasów klinowych.

Urządzenie, w którym zachodzi właściwy proces walcowania obwiedniowego przedstawiono na rysunek 5.



**Rys. 5.** Przekrój urządzenia do obwiedniowego walcowania rur stożkowych  
 1 - tuleja ustalająca, 2 - korpus, 3 - rura, 4 - walec, 5 - trzpień,  
 → kierunek ruchu poszczególnych elementów w trakcie procesu wytwarzania

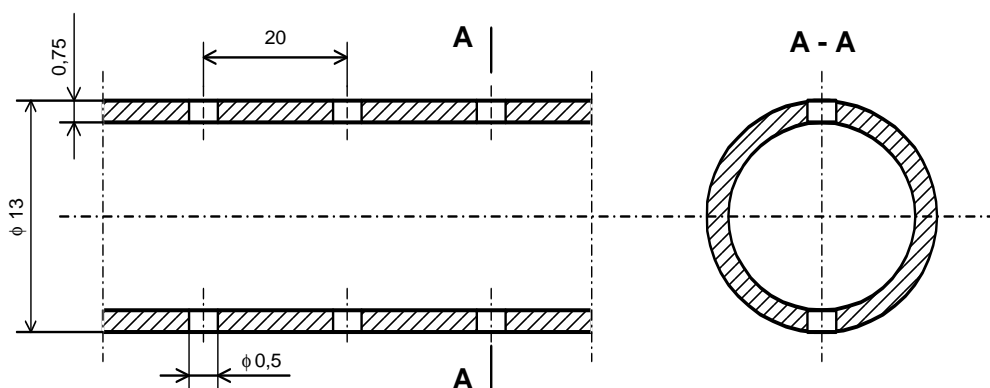
Urządzenie, poprzez korpus zamocowane jest na stałe do płyty podstawy stanowiska do obwiedniowego walcowania.

Najważniejszym elementem całego urządzenia są walce kształtujące powierzchnię stożkową rury. Walce wykonane są z węglików spiekanych w gatunku G20. Charakteryzują się one znaczną twardością i odpornością powierzchni na ścieranie oraz posiadają dużą gładkość powierzchni, mających bezpośredni wpływ na kształtowanie metalu.

### 3. Materiał użyty do badań i pomiary odkształceń postaciowych

W trakcie walcowania rur stożkowych w urządzeniu do walcowania obserwowano nieznaczne skręcanie się rury w kierunku obwodowym, promieniowym i wzdłużnym, co spowodowało wystąpienie podczas walcowania odkształceń zbędnych. Rury poddano szczegółowym badaniom tych odkształceń, w celu określenia ich wielkości i wpływu na wytrzymałość i jakość gotowych rur stożkowych.

Materiałem użytym do badań była miedziana rura o wymiarach  $\phi 15 \times 0,75$ , w której wykonano co 20 mm otwory o średnicy 0,5 mm. Otwory zostały wykonane przelotowo wzdłuż naniesionej wcześniej linii na powierzchni rury. W następnej kolejności zakończono je drutem miedzianym, srebrzonym o nieznacznie większej średnicy. Otwory wykonano w taki sposób, aby ich osie były prostopadłe do osi rury. Sposób wykonania otworów i ich rozmieszczenie na długości rury przedstawiono na rysunek 6.



Rys. 6. Rozmieszczenie otworów na długości rury

Tak wykonana próbka poddana została procesowi walcowania obwiedniowego. Fragment rury stożkowej z przemieszczonymi otworami po procesie walcowania przedstawiono na rys. 6.

W tabelach 1 i 2 przedstawiono średnice rur w miejscu występowania otworów oraz odpowiadające im wartości odkształceń zbędnych podanych jako kąt odchylenia osi otworu, po procesie walcowania, od osi symetrii tego samego otworu przed procesem walcowania.

Odształcenia wyznaczono mierząc kąt odchylenia jednej z krawędzi otworu po procesie walcowania do tej samej krawędzi przed procesem walcowania.

Dla danego gniotu (danej średnicy) wykonano po dwa otwory z przeciwnych stron. Podane w tabelach wartości odkształceń zbędnych na po-

wierzchni zewnętrznej  $\gamma_{lr(zewn)}$  i wewnętrznej rury  $\gamma_{lr(wewn)}$  są średnią z tych dwóch zmierzonych wartości.

**Tab. 1.** Odształcenia zbędne na przekroju wzdłużnym rury

Lp.	Średnica zewnętrzna rury  $D_z [mm]$	Odształcenie  $-\ln \frac{D_k}{D_p}$  [-]	Odształcenie zbędne na powierzchni zewnętrznej rury  $\gamma_{lr(zewn)} [rad]$	Odształcenie zbędne na powierzchni wewnętrznej rury  $\gamma_{lr(wewn)} [rad]$
0.	15,00	0	0	0
1.	14,50	0,05	0,0303	0,0019
2.	13,00	0,09	0,0388	0,0029
3.	12,50	0,14	0,0576	0,0078
4.	12,00	0,19	0,0798	0,0143
5.	11,50	0,24	0,0892	0,0168
6.	11,00	0,29	0,0990	0,0199

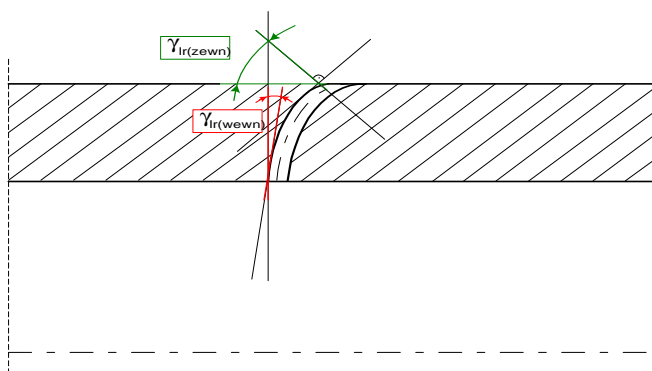
**Tab. 2.** Odształcenia zbędne na przekroju poprzecznym rury

Lp.	Średnica zewnętrzna rury  $D_z [mm]$	Odształcenie  $-\ln \frac{D_k}{D_p}$  [-]	Odształcenie zbędne na powierzchni zewnętrznej rury  $\gamma_{r\theta(zewn)} [rad]$	Odształcenie zbędne na powierzchni wewnętrznej rury  $\gamma_{r\theta(wewn)} [rad]$
0.	15,00	0	0	0
1.	14,50	0,05	0,0279	0,0039
2.	13,00	0,09	0,0499	0,0097
3.	12,50	0,14	0,0703	0,0145
4.	12,00	0,19	0,0876	0,0209
5.	11,50	0,24	0,1043	0,0299
6.	11,00	0,29	0,1299	0,0376

**Tab. 3.** Odształcenia zbędne na powierzchni zewnętrznej i wewnętrznej rury

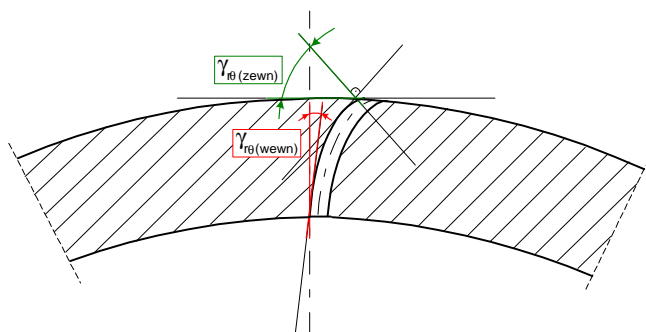
Lp.	Średnica zewnętrzna rury  $D_z$ [mm]	Odształcenie $-\ln \frac{D_k}{D_p}$  [-]	Odształcenie zbędne na powierzchni zewnętrznej rury  $\gamma_{l\theta(zewn)} [rad]$	Odształcenie zbędne na powierzchni wewnętrznej rury  $\gamma_{l\theta(wewn)} [rad]$
0.	15,00	0	0	0
1.	14,50	0,05	0,0008	0,0001
2.	13,00	0,09	0,0029	0,0003
3.	12,50	0,14	0,0062	0,0025
4.	12,00	0,19	0,0145	0,0041
5.	11,50	0,24	0,0189	0,0073
6.	11,00	0,29	0,0297	0,0109

Pomiar kąta  $\gamma$ , określającego odkształcenie zbędne przeprowadzono na mikroskopie posiadającym podziałkę kątową. Sposób pomiaru przedstawiono na rysunku 7, 8 i 9.

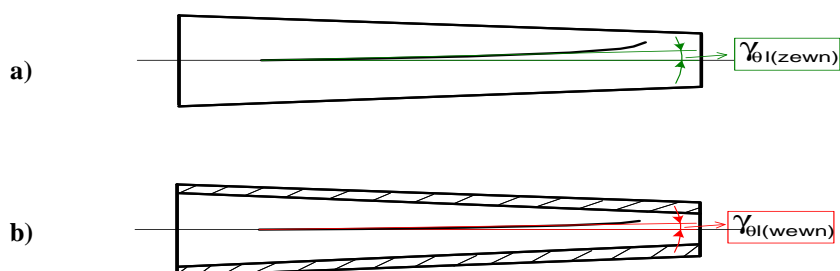


**Rys.7.** Schemat pomiaru kąta  $\gamma_{lr}$  na przekroju wzdłużnym rury



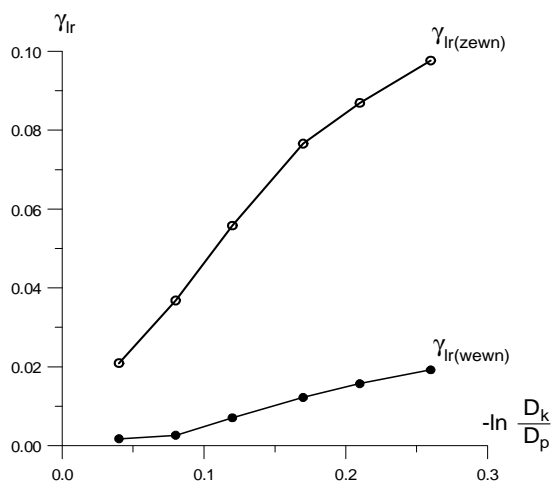


**Rys. 8.** Schemat pomiaru kąta  $\gamma_{r\theta}$  na przekroju poprzecznym rury

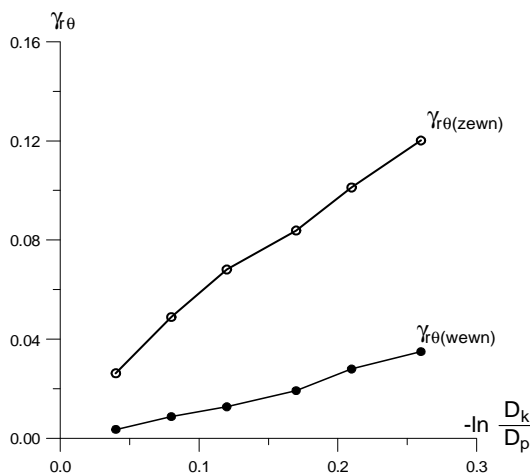


**Rys. 9.** Schemat pomiaru kąta  $\gamma_{\theta l}$

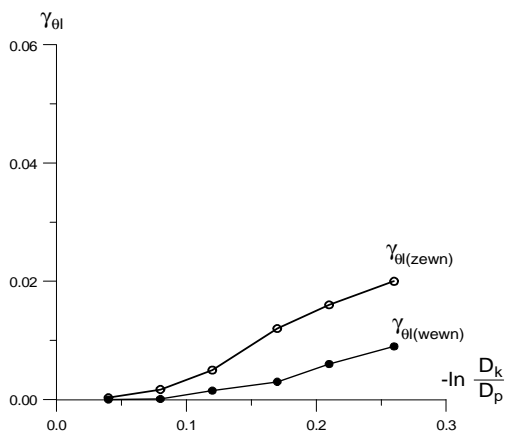
- a) na powierzchni zewnętrznej rury,  
b) na powierzchni wewnętrznej rury



**Rys. 10.** Odształcenia zbędne  $\gamma_{lr}$  na przekroju wzdłużnym rury



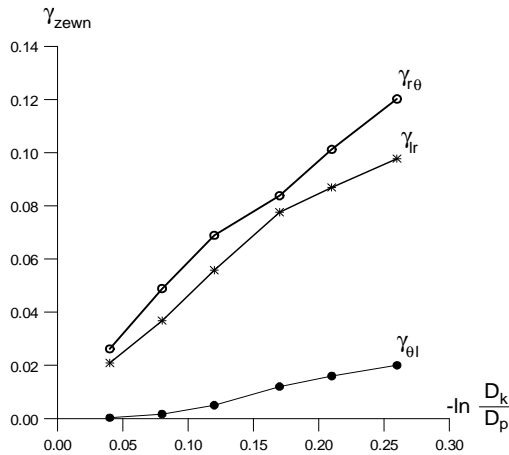
**Rys. 11.** Odształcenia zbędne  $\gamma_{r\theta}$  na przekroju poprzecznym rury



**Rys. 12.** Odształcenia zbędne  $\gamma_{\theta l}$  na powierzchni zewnętrznej i wewnętrznej rury

Z danych przedstawionych na rysunkach 10, 11 i 12 wynika, iż odkształcenia zbędne na przekroju wzdłużnym i poprzecznym rury oraz na jej powierzchni zewnętrznej i wewnętrznej rosną wraz ze wzrostem zastosowanego gniotu, przy czym odkształcenia na przekroju wzdłużnym i poprzecznym osiągają nieznacznie większe wartości od odkształceń na powierzchni zewnętrznej i wewnętrznej rury.

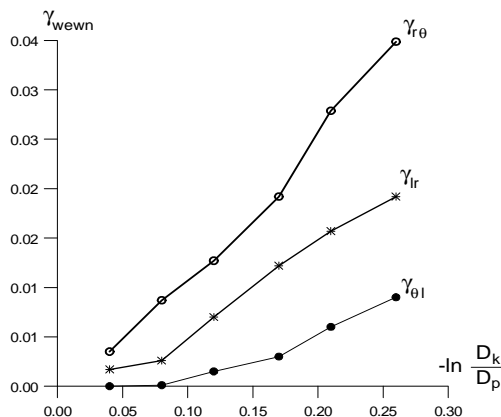
Na rysunkach 13 i 14 przedstawiono porównanie trzech podstawowych odkształceń zbędnych dla powierzchni zewnętrznych i wewnętrznych.



**Rys. 13.** Schemat zmiany trzech podstawowych odkształceń postaciowych dla powierzchni zewnętrznej rury stożkowej

Przeprowadzone badania wykazały, że podczas obwiedniowego kształtowania rur stożkowych występują pożądane odkształcenia liniowe oraz niepożądane odkształcenia postaciowe na podstawowych powierzchniach układu walcowego  $\gamma_{r\theta}$ ,  $\gamma_{lr}$ ,  $\gamma_{\theta l}$ .

Obecność tych odkształceń świadczy o występowaniu naprężeń stycznych na powierzchniach koncentrycznych względem powierzchni zewnętrznej, w przekrojach wzdłużnych rury oraz w przekrojach poprzecznych. Odkształcenie w koncentrycznych powierzchniach walcowych związane jest z działaniem naprężeń stycznych podczas wymuszonego obracania rury i występowaniem momentu zewnętrznego. Hamujące oddziaływanie walców kształtujących powoduje zróżnicowanie prędkości na długości rury, dając w efekcie odkształcenie postaciowe na powierzchni walcowanej. Większych odkształceń postaciowych doznaje rura na powierzchni zewnętrznej. Odkształcenie postaciowe w przekroju poprzecznym rury związane jest ze zmniejszającym się oddziaływaniem walców na zróżnicowanie prędkości kątowej wzdłuż promienia rury. Również w tym przypadku odkształcenia na powierzchni zewnętrznej są większe od odkształceń na powierzchni wewnętrznej. Podobne prawidłowości dotyczą również odkształceń postaciowych powstających w przekrojach wzdłużnych rury.



**Rys. 14.** Schemat zmiany trzech podstawowych odkształceń postaciowych dla powierzchni wewnętrznej rury stożkowej

#### 4. Podsumowanie i wnioski

Na odkształcaną rurę w obszarze odkształcenia plastycznego działają wzdłużne naprężenia rozciągające i ściskające naprężenia obwodowe i promieniowe. W wyniku tego odkształcenia w kierunku obwodowym są ujemne, natomiast odkształcenia w kierunku promieniowym są dodatnie, co oznacza, że podczas tego procesu następuje pogrubianie ścianki rury. Natomiast odkształcenia w kierunku wzdłużnym są stosunkowo małe w porównaniu z odkształceniami obwodowymi i promieniowymi w związku z czym, rura podczas procesu nieznacznie wydłuża się. Praktycznie można przyjąć, że w procesie tym mamy do czynienia z płaskim stanem odkształcenia, w którym odkształcenia wzdłużne są równe zero, a odkształcenia obwodowe i promieniowe posiadają tę samą wartość bezwzględną, ale różne znaki. Oprócz odkształceń liniowych rura doznaje w podstawowych powierzchniach (powierzchnia stożkowa, płaszczyzna poprzeczna i wzdłużna) nieznacznych odkształceń postaciowych. Odkształcenie zastępcze wyrażone przy uwzględnieniu odkształceń postaciowych jest zaledwie o kilka procent większe od odkształcenia zastępczego, bez uwzględnienia odkształcenia postaciowego.

## **Bibliografia**

1. Kruzel Robert - Parametry kształtowania rur stożkowych metodą obwiedniowego walcowania - badania własne. Rozprawa doktorska 1998r.

## **7. PUBLICZNY TRANSPORT ZBIOROWY NA PRZYKŁADZIE CZĘSTOCHOWY**

Dominik Kabus

Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska

### **1. Wprowadzenie**

„Transport jest jednym z najważniejszych czynników determinujących rozwój gospodarczy kraju. Nowoczesna infrastruktura (w tym przede wszystkim połączenia kolejowe i drogowe pomiędzy głównymi miastami kraju) oraz efektywnie funkcjonujący system transportowy sprzyjają rozprzestrzenianiu się wzrostu gospodarczego silnych ośrodków na te części Polski, które z uwagi na brak dobrej dostępności terytorialnej pozostają obecnie w stagnacji. Dobrze rozwinięta infrastruktura transportowa wzmacnia spójność społeczną, ekonomiczną i przestrzenną kraju oraz przyczynia się do wzmocnienia konkurencyjności polskiej gospodarki” [Strategia Rozwoju Transportu do 2020 roku (z perspektywą do 2030 roku), Warszawa 2013, [https://www.mir.gov.pl/Transport/Zrownowazony\\_transport/SRT/Documents/Strategia\\_Rozwoju\\_Transportu\\_do\\_2020\\_roku.pdf](https://www.mir.gov.pl/Transport/Zrownowazony_transport/SRT/Documents/Strategia_Rozwoju_Transportu_do_2020_roku.pdf), s. 5].

22 stycznia 2013 r. Rada Ministrów przyjęła Strategię Rozwoju Transportu do 2020 roku (z perspektywą do 2030 roku). Strategia Rozwoju Transportu to dokument planistyczny wyznaczający nowe działania w polskiej infrastrukturze transportowej. Głównym celem opracowania Strategii Transportu jest: „zwiększenie dostępności terytorialnej, poprawa bezpieczeństwa uczestników ruchu i efektywności sektora transportowego przez utworzenie spójnego, zrównoważonego, i przyjaznego użytkownikowi systemu transportowego w wymiarze krajowym (lokalnym), europejskim i globalnym”, zaktywizowanie terenów wiejskich poprzez poprawienie dostępności transportowej przy uwzględnieniu cech charakterystycznych każdego obszaru [[https://www.mir.gov.pl/transport/zrownowazony\\_transport/srt/strony/start.aspx](https://www.mir.gov.pl/transport/zrownowazony_transport/srt/strony/start.aspx)]

Utworzenie zintegrowanego systemu transportowego w całej Polsce powinno opierać się na potencjale regionów doprowadzając do sprawnego funkcjonowania rynków transportowych i przewozowych [[https://www.mir.gov.pl/transport/zrownowazony\\_transport/srt/strony/start.aspx](https://www.mir.gov.pl/transport/zrownowazony_transport/srt/strony/start.aspx)]

W Strategii ważne miejsce zajmuje kwestia publicznego transportu zbiorowego w miastach polskich. Wobec coraz większego ruchu ulicznego, stale rosnącej liczby wypadków drogowych państwo polskie podjęło już w 2010 roku próby prawnego usprawnienia ruchu drogowego. Ustawa z dnia 16 grudnia 2010

roku o transporcie zbiorowym reguluje wszystkie istotne kwestie publicznego transportu zbiorowego wychodząc naprzeciw oczekiwaniom lokalnych społeczności. Aby zapewnić bezpieczeństwo mieszkańcom jednym z rozwiązań jest zorganizowanie optymalnych połączeń komunikacyjnych infrastruktury publicznej, która może być realną konkurencją dla motoryzacji indywidualnej i znacznie poprawi konkurencyjność miast polskich w przestrzeni europejskiej[Plan Zrównoważonego Rozwoju Publicznego Transportu Zbiorowego dla miasta Poznań na lata 2015-2030, Poznań 2014, s. 13]. Województwa, miasta, gminy i powiaty zostały zobligowane do opracowania planów transportowych będących „nowym dokumentem w przestrzeni prawnej” [Plan Zrównoważonego Rozwoju Publicznego Transportu Zbiorowego dla miasta Poznań na lata 2015-2030, Poznań 2014, s. 7].

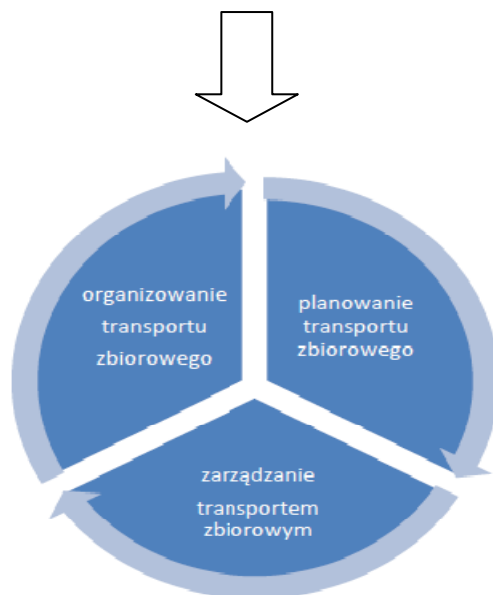
## **2. Główne założenia planów transportowych**

Zbiorowy transport publiczny jest powszechnie dostępny, regularnie wykonywany i realizowany po określonej linii lub sieci komunikacyjnej. Z kolei plany transportowe są dokumentami planistycznymi i podmiotem prawa lokalnego opracowywanymi obecnie po raz pierwszy w Polsce. Nie ma dlatego ugruntowanych wzorców dla tego typu przepisów.

O dokumentach planistycznych zwykło się mówić, że są wyidealizowanym obrazem nie znajdującym odzwierciedlenia w rzeczywistości i nigdy nie zrealizowanym w praktyce. Plany transportowe nie są i nie mogą być tylko odległą wizją oderwaną od realiów danego np. miasta czy gminy. Plan transportowy zawiera szereg zapisów, które zostaną urzeczywistnione w wyznaczonych ramach czasowych, a nie w bardzo odległym czasie. Dokument ten nie jest zatem tylko wizją, ale przede wszystkim zbiorem wytycznych dla organizacji zbiorowego transportu publicznego. Aby zminimalizować powstanie pomyłek przy realizacji określonych w planie działań przewidziano procedurę stałej aktualizacji planu[Plan Zrównoważonego Rozwoju Publicznego Transportu Zbiorowego dla miasta Poznań na lata 2015-2030, Poznań 2014, s. 7]. Opracowanie Planu Transportowego poprzedzane jest także dużą ilością analiz i badań rynku docelowego oraz przeprowadzaniem konsultacji społecznych. Badania umożliwiają zapoznanie się nie tylko z oczekiwaniami społeczeństwa, oceną aktualnych warunków i potencjału regionu, ale przede wszystkim zniwelowanie ryzyka popełnienia błędów w zakresie opracowania zadań i ich realizacji.

„Zgodnie z zapisami prawa, organizatorem publicznego transportu zbiorowego, w zależności od zasięgu przewozów, jest gmina, związek międzygminny, powiat (miasto na prawach powiatu), związek powiatów, województwo lub minister właściwy do spraw transportu”[Plan zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego dla miasta Częstochowy, Blue Ocean Business Consulting Sp. Z O.O., Warszawa 2013, s. 5].

## ZADANIA ORGANIZATORA TRANSPORTU ZBIOROWEGO



**Rys. 1.** Zadania organizatora transportu publicznego

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie Planu zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego dla miasta Częstochowy.*

Ustawa z dnia 16 grudnia 2010 r. o publicznym transporcie zbiorowym w art. 8 określa zadania do wykonania przez organizatorów publicznego transportu zbiorowego. Do trzech głównych i priorytetowych obowiązków zalicza się: planowanie rozwoju transportu, organizowanie go i zarządzanie nim (rysunek nr. 1)

„O skutecznym wykonywaniu pozostałych funkcji przesądza prawidłowa realizacja zadania planowania rozwoju transportu w formie planu zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego (plan transportowy)”[Plan zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego dla miasta Częstochowy, Blue Ocean Business Consulting Sp. Z O.O., Warszawa 2013, s. 5].

Ustawa z dnia 16 grudnia 2010 r. nakłada obowiązek opracowania planu transportowego na gminę, związek międzygminny, powiat, związek powiatów, województwo, ministra.



Tab.1. Organizatorzy planu transportowego

<b>ORGANIZATOR PLANU TRANSPORTOWEGO</b>	
<b>Gmina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-licząca, co najmniej 50 000 mieszkańców w zakresie linii komunikacyjnej albo sieci komunikacyjnej w gminnych przewozach pasażerskich<sup>1</sup>;</li> <li>- której powierzono zadanie organizacji publicznego transportu zbiorowego na mocy porozumienia między gminami, których obszar liczy łącznie, co najmniej 80 000 mieszkańców - w zakresie linii komunikacyjnej albo sieci komunikacyjnej na danym obszarze</li> </ul>
<b>Związek międzygminny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-obejmujący obszar liczący, co najmniej 80 000 mieszkańców w zakresie linii komunikacyjnej albo sieci komunikacyjnej na obszarze gmin tworzących związek międzygminny</li> </ul>
<b>Powiat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-liczący, co najmniej 80 000 mieszkańców w zakresie linii komunikacyjnej albo sieci komunikacyjnej w powiatowych przewozach pasażerskich;</li> <li>- któremu powierzono zadanie organizacji publicznego transportu zbiorowego na mocy porozumienia między powiatami, których obszar liczy łącznie, co najmniej 120 000 mieszkańców - w zakresie linii komunikacyjnej albo sieci komunikacyjnej na danym obszarze</li> </ul>
<b>Związek powiatów</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- obejmujący obszar liczący, co najmniej 120 000 mieszkańców w zakresie linii komunikacyjnej albo sieci komunikacyjnej na obszarze powiatów tworzących związek powiatów;</li> </ul>
<b>Województwo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-w zakresie linii komunikacyjnej albo sieci komunikacyjnej w wojewódzkich przewozach pasażerskich;</li> <li>-któremu powierzono zadanie organizacji</li> </ul>

<sup>1</sup> Gminy, związki międzygminne i powiaty o mniejszej liczbie mieszkańców, niż wskazano powyżej, mogą, ale nie muszą opracowywać planów transportowych.

	publicznego transportu zbiorowego na mocy porozumienia między województwami właściwymi ze względu na planowany przebieg linii komunikacyjnej albo sieci komunikacyjnej w zakresie linii komunikacyjnej albo sieci komunikacyjnej na danym obszarze;
<b>Minister właściwy do spraw transportu</b>	-w zakresie linii komunikacyjnej albo sieci komunikacyjnej w międzywojewódzkich i międzynarodowych przewozach pasażerskich w transporcie kolejowym.

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie Planu zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego dla miasta Częstochowy*

Plan transportowy jest to akt prawa miejskiego, dlatego też podlega kontroli w trybie przewidzianym dla tych planów [Plan zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego dla miasta Częstochowy, Blue Ocean Business Consulting Sp. Z O.O., Warszawa 2013, s. 7].

W procedurze przygotowania planów należy uwzględnić związki zachodzące z oczywistych względów między organizatorami. Ta regulacja prawna (art. 11 ust. 1) ma na celu zagwarantowanie kontynuacji postulatów planu transportowego wyższego szczebla w planach niższego szczebla. Z tego wynika, iż nadrzędnym planem transportowym jest plan opracowany przez ministra do spraw transportu odnoszący się do terytorium całego państwa. Następnie marszałek województwa opracowuje plan transportowy dla swojego regionu biorąc pod uwagę postulaty planu transportowego ministra, a plan transportowy powiatu, czy związków powiatów, uwzględnia zadania planu województwa.

Należy podkreślić, że istnieje możliwość koordynacji działań organizatorów różnych szczebli, tj. równoległego działania w trakcie projektowania planów. Plany przedstawiane są do wglądu we właściwych urzędach w wersji „roboczej” przez organizatorów (art. 10 ust. 1 Ustawy). Warto podkreślić, że wersje wstępne planów muszą być uzgadniane z sąsiednimi jednostkami samorządu terytorialnego tego samego szczebla (art. 13 ust. 1-3) [Strategia Rozwoju Transportu do 2020 roku (z perspektywą do 2030 roku), Warszawa 2013, [https://www.mir.gov.pl/Transport/Zrownowazony\\_transport/SRT/Documents/Strategia\\_Rozwoju\\_Transportu\\_do\\_2020\\_roku.pdf](https://www.mir.gov.pl/Transport/Zrownowazony_transport/SRT/Documents/Strategia_Rozwoju_Transportu_do_2020_roku.pdf), s. 10-14].

Głównym celem planu transportowego jest poprawienie jakości systemu transportowego i rozwój infrastruktury transportu zbiorowego zgodny z zasadami zrównoważonego rozwoju. To jakość systemu transportowego jest decydującym czynnikiem, który warunkuje bezpieczeństwo i standard życia mieszkańców oraz wpływa na rozwój gospodarczy obszaru objętego planem. Zasada zrównoważonego rozwoju zapewnia równowagę między aspektami społecznymi, gospodarczymi, przestrzennymi oraz ochroną środowiska.

Osiągnięcie celu nadrzędnego wspierane jest realizacją sześciu celów szczegółowych:



**Rys. 1.** Cele szczegółowe planu transportowego

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie Planu zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego dla miasta Częstochowy.*

Zadaniami celi szczegółowych jest poprawienie warunków życia i usuwanie barier rozwojowych, zwiększanie wydajności systemu transportowego z jednoczesnym ograniczaniem kosztów, wspieranie rozwoju gospodarczego regionu, radykalne ograniczenie liczby wypadków, poprawienie bezpieczeństwa osobistego użytkowników transportu oraz ograniczenie negatywnego wpływu transportu na środowisko naturalne i warunki życia [Strategia Rozwoju Transportu do 2020 roku (z perspektywą do 2030 roku), Warszawa 2013, [https://www.mir.gov.pl/Transport/Zrownowazony\\_transport/SRT/Documents/Stategia\\_Rozwoju\\_Transportu\\_do\\_2020\\_roku.pdf](https://www.mir.gov.pl/Transport/Zrownowazony_transport/SRT/Documents/Stategia_Rozwoju_Transportu_do_2020_roku.pdf), s. 48-54].

## 6. Rozwój publicznego transportu zbiorowego w Częstochowie

Plan zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego dla Miasta Częstochowy, zwany jest także „Planem Transportowym” został opracowany w celu usprawnienia komunikacji miejskiej i poza miejskiej w Częstochowie i okolicach (gminy: Poczesna, Blachownia, Olsztyn, Mstów, Konopiska i Wręczyca Wielka). Został on przygotowany przez firmę „Blue Ocean” Business Consulting na zlecenie Miejskiego Zarządu Dróg i Transportu w Częstochowie. Informacji pomocniczych niezbędnych do opracowania omawianego planu udzieliło Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne

w Częstochowie Sp. z o.o.[ Plan zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego dla miasta Częstochowy, Blue Ocean Business Consulting Sp. Z o.o., Warszawa 2013, s. 7].

Plan transportu zawiera:

- prezentację pod względem infrastruktury transportu całego obszaru objętego planem;
- szczegółowy opis sieci komunikacyjnej, na której planuje się wykonywanie przewozów o charakterze użyteczności publicznej;
- ocenę i prognozy potrzeb przewozowych;
- przewidywane finansowanie usług przewozowych;
- preferencje dotyczące wyboru rodzaju środków transportu;
- zasady organizacji rynku przewozów;
- pożądany standard usług przewozowych w przewozach o charakterze użyteczności publicznej, z uwzględnieniem zagadnień ochrony środowiska naturalnego, dostępu osób niepełnosprawnych oraz dostępności podróży do infrastruktury przystankowej;
- przewidywany sposób organizowania systemu informacji dla pasażera;
- wytyczenie nowych kierunków rozwoju publicznego transportu zbiorowego;
- analizę SWOT, czyli przedstawienie mocnych i słabych stron transportu publicznego, w nałożeniu na istniejące i pojawiające się szanse i zagrożenia dla tego transportu i jego rozwoju<sup>2</sup> [Plan zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego dla miasta Częstochowy, Blue Ocean Business Consulting Sp. Z o.o., Warszawa 2013, s. 7-8].

Częstochowa charakteryzuje się obecnie słabo rozwiniętą siecią komunikacyjną, jednakże władze miasta z roku na rok starają się usprawnić transport publiczny dostosowując go do wymagań społecznych. Najważniejszymi problemami są: zły stan infrastruktury przystankowej, słaby poziom informacji pasażerów, niski procent modernizacji ciągów pieszych dla osób niepełnosprawnych, słaba sygnalizacja świetlna (przede wszystkim dla osób niepełnosprawnych i ruchu autobusów), wysoki poziom hałasu, zły stan techniczny pojazdów komunikacji miejskiej, generujący zanieczyszczenie powietrza, zły stan dróg w ciągach komunikacyjnych, brak organizacji różnych rodzajów transportu publicznego i ujednoliconego systemu biletowo-taryfowego itp.[Plan zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego dla miasta Częstochowy, Blue Ocean Business Consulting Sp. Z o.o., Warszawa 2013, s. 107-108].

Tworząc Plan rozwoju publicznego transportu zbiorowego, w oparciu o szereg analiz i ankiet przeprowadzanych wśród mieszkańców, zidentyfikowano główne kwestie, których wprowadzenie w życie znacznie usprawni i zmodernizuje częstochowski publiczny transport miejski. Najbardziej

---

<sup>2</sup> Badania ukierunkowano na poznanie zwyczajów komunikacyjnych mieszkańców Częstochowy i okolic, ich oceny aktualnego stanu komunikacji miejskiej i oczekiwań na przyszłość.

zaawansowane prace prowadzone są obecnie nad przedłużeniem linii tramwajowej. Realizacja budowy zaplanowanych przedłużeń częstochowskiej sieci tramwajowej uwarunkowana jest przede wszystkim decyzją władz miasta i otrzymaniem dofinansowania z Unii Europejskiej [Plan zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego dla miasta Częstochowy, Blue Ocean Business Consulting Sp. Z o.o., Warszawa 2013, s. 107-108]. Rozbudowa tras tramwajowych, w odróżnieniu od infrastruktury drogowej, musi być skorelowana z całą strukturą urbanistyczną osiedli i dzielnic. Tylko długoterminowe działania i pozostawienie pewnych ciągów komunikacyjnych w obecnym niezmienionym ukształtowaniu przestrzennym umożliwi optymalne wytyczenie kierunków kolejnych inwestycji w torowiska tramwajowe. Wobec powyższego koniecznym jest utworzenie planów rozwoju urbanistycznego miasta na okres sięgający przynajmniej 2040 roku oraz określenie dalszych perspektyw nawet do roku 2060 [Plan zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego dla miasta Częstochowy, Blue Ocean Business Consulting Sp. Z o.o., Warszawa 2013, s. 107-108].

Z kolei w przewozach autobusowych zachodzi konieczność „rozwinienia” przestrzennego sieci połączeń autobusowych poprzez wprowadzenie jej w osiedla o zabudowie jednorodzinnej i na ulice o parametrach geometrycznych [Plan zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego dla miasta Częstochowy, Blue Ocean Business Consulting Sp. Z o.o., Warszawa 2013, s.119-120]. Bardzo istotne dla funkcjonowania transportu miejskiego są również działania integrujące system transportu miejskiego z transportem podmiejskim i aglomeracyjnym oraz zakres inwestycji drogowych.

W Planie zrównoważonego rozwoju publicznego dla Częstochowy określono również kryteria standardu publicznego transportu zbiorowego oraz kryteria ograniczające negatywny wpływ transportu na środowisko naturalne.

Tab. 2. Standard usług zbiorowego transportu publicznego

<b>PLANOWANY STANDARD USŁUG ZBIOROWEGO TRANSPORTU PUBLICZNEGO W CZĘSTOCHOWIE</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- optymalne zagospodarowanie usługami przewozowymi obszaru objętego planem transportowym;</li> <li>-dostępność środków transportu publicznego przy ważnych obiektach użyteczności publicznej i innych obiektach ważnych z punktu widzenia użytkownika lub organizatora transportu publicznego;</li> <li>-rozmieszczenie przystanków w odległości nieprzekraczającej maksymalnej odległości dojścia do przystanku przyjątej w danej strefie</li> </ul>

OCZEKIWANIA UŻYTKOWNIKA	<p>obszaru objętego planem transportowym;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dokładniejsze określenie czas przejazdu trasami określonymi dla wytyczonych linii komunikacyjnych;</li> <li>- optymalna częstotliwość kursowania środków transportu publicznego;</li> <li>-punktualność i regularność kursów</li> <li>- lepsza dostępność sieci transportu publicznego dla osób niepełnosprawnych i osób starszych;</li> <li>- zapewnienie komfortu jazdy pasażerów;</li> <li>- utrzymanie czystości pojazdów i przystanków</li> <li>- zagwarantowanie odpowiedniej liczby nowoczesnych, wygodnych autobusów niskopodłogowych,</li> <li>- rozbudowanie tras przewozowych o wygodne punkty przesiadkowe w ramach sieci komunikacyjnej oraz zintegrowane węzły przesiadkowe intermodalne (między różnymi środkami transportu);</li> <li>-skoordynowanie rozkładów jazdy linii na wspólnych fragmentach tras oraz w punktach przesiadkowych;</li> <li>- zainwestowanie w rozwiązania techniczne umożliwiające bezpieczne korzystanie z przystanków;</li> <li>- przystanki przesiadkowe wyposażone w automaty biletowe;</li> <li>- zapewnienie czytelnej i wyczerpującej informacji pasażerskiej na przystanku (rozkład jazdy, schemat linii, informacja o przyjeździe najbliższego autobusu) i w pojeździe (informacja o najbliższym przystanku, informacja o możliwościach przesiadki itp.)</li> </ul>
-------------------------	---

ŚRODOWISKO NATURALNE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ograniczanie negatywnego oddziaływania transportu na środowisko na terenach śródmiejskich, mieszkalnych przez wyprowadzenie ruchu ciężkiego z tych terenów i skierowanie go na drogi tranzytowe;</li> <li>- ograniczenie transportu indywidualnego poprzez wprowadzenie lepszego standardu środków komunikacji miejskiej i usprawnienie tras komunikacyjnych</li> <li>- odpowiednie wykorzystanie pojemności autobusu do natężenia na danej relacji poprzez zastosowanie autobusów odpowiedniej wielkości;</li> <li>- stosowanie paliw ekologicznych (w przyszłości napędu alternatywnego – na przykład napędu elektrycznego, wodorowego, czy hybrydowego;</li> <li>- ograniczanie natężenia ruchu w wyniku stosowanej inżynierii ruchu drogowego oraz modernizację dróg i skrzyżowań;</li> <li>- wykorzystywanie nowoczesnych środków transportu, bezpiecznych i przyjaznych dla środowiska;</li> <li>- odbudowa zieleni miejskiej oraz rozwiązania techniczne zabezpieczające przez hałasem;</li> </ul>
----------------------	--

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie Planu zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego dla miasta Częstochowy*

Optymalne zorganizowanie i wdrożenie w życie sprawnej komunikacji transportu zbiorowego nie jest rzeczą łatwą, często wydaje się, że oczekiwania przerastają możliwości władz i budżet.

Prognozowany rozwój miasta Częstochowy jest planem długoterminowym wymagającym zarówno dużych nakładów finansowych, jak i cierpliwości mieszkańców, wobec remontów utrudniających, w pierwszym etapie prac, ogólny transport. Wszystkie jednak działania zmierzają do polepszenia konkurencyjności miasta, doprowadzenie komunikacji do standardów europejskich zapewniając sprawny, bezpieczny i ekologiczny system zbiorowego transportu publicznego.

## 7. Podsumowanie

„W Planie Transportowym założono, że w ciągu pierwszych pięciu lat jego wdrażania nastąpi zwiększenie konkurencyjności i atrakcyjności transportu publicznego w Częstochowie, co spowoduje zahamowanie tendencji spadkowej ilości osób korzystających z niego. Ważnym elementem jego poprawy będzie zakup nowych niskopodłogowych autobusów oraz rozbudowa sieci tramwajowej. To pozwoli podnieść jakość i komfort podróży. Po drugie, poprzez poszerzenie płatnej strefy parkowania oraz wzrost opłat za parkowanie w centrum miasta zwiększy się popularność transportu publicznego a zmniejszy się skłonność do jechania samochodem osobowym. Obecnie bardzo trudno jest znaleźć miejsce do parkowania w centrum Częstochowy. Często zdarza się, że osoby, które nie muszą podróżować do centrum robią to i zostawiają tam samochód na wiele godzin. Ponadto skomunikowanie komunikacji miejskiej z komunikacją dalekobieżną oraz otwarcie Centrum Obsługi Pasażera pozwoli skrócić czas dotarcia do celu oraz podnieść, jakość podróży” [Plan zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego dla miasta Częstochowy, Blue Ocean Business Consulting Sp. Z o.o., Warszawa 2013, s. 223].

## Bibliografia

1. *Plan Zrównoważonego Rozwoju Publicznego Transportu Zbiorowego dla miasta Poznań na lata 2015-2030*, Poznań 2014.
2. *Plan zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego dla miasta Częstochowy*, Blue Ocean Business Consulting Sp. Z O.O., Warszawa 2013.
3. *Strategia Rozwoju Transportu do 2020 roku (z perspektywą do 2030 roku)*, Warszawa 2013,  
[https://www.mir.gov.pl/Transport/Zrownowazony\\_transport/SRT/Documents/Strategia\\_Rozwoju\\_Transportu\\_do\\_2020\\_roku.pdf](https://www.mir.gov.pl/Transport/Zrownowazony_transport/SRT/Documents/Strategia_Rozwoju_Transportu_do_2020_roku.pdf) (dostęp: 22.03.2015).



## **8. ZWIĘKSZANIE EFEKTYWNOŚCI ENERGETYCZNEJ W BUDOWNICTWIE, A OCENA MIKROŚRODOWISKA WNĘTRZ W BUDYNKACH**

Anna Lis  
Politechnika Częstochowska

### **1. Wprowadzenie**

Efektywność energetyczna to stosunek uzyskanej wielkości efektu użytkowego danego obiektu, urządzenia technicznego lub instalacji, w typowych warunkach ich eksploatacji, do ilości zużycia energii przez ten obiekt, urządzenie techniczne lub instalację, niezbędnej do uzyskania tego efektu [Dz. U. 2011 Nr 94, poz. 551]. W ustawie o efektywności energetycznej zgodnie z wytycznymi UE [EUROPE 2020, 2010; Energy 2020, 2011] ustalono krajowy cel w zakresie oszczędnego gospodarowania energią, który przewiduje uzyskanie do roku 2016 oszczędności energii finalnej w ilości nie mniejszej niż 9% średniego krajowego zużycia tej energii w ciągu roku, przy czym uśrednienie obejmuje lata 2001-2005. Środkiem zwiększania efektywności energetycznej w budownictwie może być m.in. wznoszenie efektywnych energetycznie budynków lub przebudowa czy remont budynków użytkowanych, w tym realizacja przedsięwzięć termomodernizacyjnych w zgodnie z ustawą o wspieraniu termomodernizacji i remontów [Dz. U. 2008 Nr 223, poz. 1459], a także wymiana wyeksploatowanych urządzeń i instalacji.

Działania związane z racjonalizacją zużycia energii w budownictwie oparte są o wymagania zawarte w przepisach Prawa Budowlanego [Dz. U. 1994 Nr 89, poz. 414]. Według artykułu 5 tej ustawy obiekt budowlany należy projektować i budować w sposób określony w przepisach, w tym techniczno-budowlanych [Dz. U. 2002, Nr 75 poz. 690] oraz zgodnie z zasadami wiedzy technicznej, zapewniając spełnienie wymagań podstawowych dotyczących oszczędności energii i odpowiedniej izolacyjności cieplnej przegród. Użytkowanie budynku powinno być zgodne z jego przeznaczeniem i wymaganiami ochrony środowiska [Dz. U. 1994 Nr 89, poz. 414]. Budynek powinno utrzymywać się w należytych stanie technicznym, nie dopuszczając do nadmiernego pogorszenia jego właściwości użytkowych i sprawności technicznej. Niewłaściwe użytkowanie budynków może zmniejszać ich efektywność energetyczną.

W przepisach Prawa Budowlanego [Dz. U. 1994 Nr 89, poz. 414] zawarte są również wymagania dotyczące zapewnienia właściwych warunków mikrośrodowiska wewnątrz w budynkach. W artykule 5 spełnienie wymagań podstawowych odnosi się do zapewnienia odpowiednich warunków higienicznych i zdrowotnych oraz ochrony środowiska i ochrony przed hałasem i drganiami. W dziale szóstym warunków technicznych [Dz. U. 2002, Nr 75 poz. 690] określono, iż wentylacja i klimatyzacja powinny zapewniać odpowiednią jakość środowiska wewnętrznego, w tym wielkość wymiany powietrza, jego czystość, temperaturę, wilgotność względną oraz prędkość ruchu w pomieszczeniu. Problemy związane z niewłaściwą wentylacją budynków łączą się bezpośrednio z wymaganiami dotyczącymi zjawiska kondensacji pary wodnej na powierzchniach przegród, a w szczególności z rozwojem grzybów pleśniowych. Dział ósmy obejmuje wymagania dotyczące zapewnienia odpowiednich warunków higieny w pomieszczeniach w odniesieniu do zdrowia ich użytkowników. Budynek przeznaczony na pobyt ludzi powinien być zaprojektowany i wykonany tak, aby stężenie w powietrzu czynników szkodliwych dla zdrowia wydzielanych przez materiały i wyposażenie oraz powstające w trakcie użytkowania zgodnego z przeznaczeniem, nie przekraczało wartości dopuszczalnych, określonych w przepisach.

Wymagania odnoszące się do zapewnienia właściwego stanu mikrośrodowiska wewnątrz w budynkach powinny być traktowane priorytetowo w stosunku do wymagań związanych z oszczędnością energii ze względu na konieczność zapewnienia przede wszystkim właściwych warunków do przebywania ludzi w zamkniętych pomieszczeniach.

## **2. Kształtowanie się warunków mikrośrodowiska wewnątrz w budynkach i ich wpływ na komfort użytkowników**

Mikrośrodowisko wewnątrz w budynkach powinno optymalnie zaspakajać potrzeby fizyczne i psychiczne ludzi. Projektując i realizując budynki należy, więc zadbać o to, aby dzięki stworzeniu właściwych warunków, zapewniał on użytkownikom poczucie komfortu i bezpieczeństwa. Jakość środowiska otaczającego człowieka stanowi, bowiem jedno z podstawowych kryteriów decydujących o jego dobrym samopoczuciu i zdrowiu. Głównymi elementami oddziaływania mikrośrodowiska na człowieka wewnątrz pomieszczeń są temperatura, wilgotność i prędkość ruchu powietrza oraz średnia temperatura promieniowania otoczenia. Ważnymi elementami są również zanieczyszczenia chemiczne i mikrobiologiczne, jonizacja powietrza oraz promieniowanie jonizujące i niejonizujące. Budynek powinien być w pełni zdrową strukturą, jednak Światowa Organizacja Zdrowia już w 1983 r. [WHO 1983] stwierdziła, że wiele z objawów chorobowych, na które skarżą się użytkownicy związanych jest z jakością mikrośrodowiska wewnątrz. Odchylenia od optymalnych wartości

parametrów mikrośrodowiska sprzyjają, pogarszaniu się samopoczucia, powstawaniu schorzeń czy nasilaniu się przewlekłych stanów chorobowych.

Temperatura odbierana przez człowieka, tzw. odczuwalna, jest wypadkową działania temperatura powietrza oraz średniej temperatury promieniowania otoczenia. Im mniej obydwie temperatury różnią się od siebie i im bardziej zbliżają się do wartości optymalnych dla człowieka tym bardziej równomierne jest oddawanie przez niego ciepła do otoczenia. W sezonie grzewczym średnia temperatura promieniowania otoczenia powinna być wyższa od temperatury powietrza, gdyż w przeciwnym razie może to powodować uczucie duszności. Wymagania odnośnie temperatur, jakie należy utrzymywać w poszczególnych pomieszczeniach zawarte są w warunkach technicznych [Dz. U. 2002, Nr 75 poz. 690]. Utrzymywanie niższej wartości temperatury sprzyja efektywności energetycznej. Ważny jest także rozkład temperatury powietrza w pionie i w poziomie, gdyż niesymetryczne odprowadzanie ciepła z różnych części ciała wywołuje uczucie dyskomfortu. Najkorzystniejsze dla zapewnienia właściwego rozkładu temperatury w pomieszczeniach jest ogrzewanie centralne z grzejnikami umieszczonymi pod oknami, podłogowe lub mieszane. Przy ogrzewaniu podłogowym obserwuje się jednak wzrost objawów alergicznych.

Wilgotność względna powietrza wywiera wpływ na odprowadzanie ciepła z organizmu na drodze odparowania potu. Człowiek znajdujący się w czystym powietrzu o temperaturze od 15°C-27°C nie jest w stanie odczuć zmian wilgotności nawet w dość znacznym zakresie takim jak przedział o wartościach od 25-75% [Fanger i In., 2003]. Dopiero wysoka wilgotność względna i temperatura powietrza łącznie powodują uczucie dyskomfortu. Za graniczne wielkości uznano temperaturę powietrza o wartości 30-32°C i wilgotność względną powietrza o wartości 80%. Wysoka wilgotność jest niekorzystna ze względu na oszczędność energii. W idealnie czystym powietrzu mała wilgotność względna nie jest uciążliwa, jednak w zanieczyszczonym powietrzu przy niskiej wilgotności dochodzi do unoszenia się zanieczyszczeń powietrza oraz osiadania ich na grzejnikach. Powstają wówczas gazy drażniące drogi oddechowe, co jest główną przyczyną odczuwania dyskomfortu w sezonie grzewczym i rozwoju chorób układu oddechowego. Ustalono także, że osoby przebywające w wilgotnym środowisku są bardziej narażane na dolegliwości związane ze złą jakością powietrza niż te, które częściej przebywają w pomieszczeniach suchych. Częściej występują u nich również objawy alergiczne.

Ruch powietrza wpływa na stan komfortu cieplnego osób poprzez zmianę warunków wymiany ciepła przez konwekcję. Odczucie prędkości przepływającego powietrza jest subiektywne i zależy od temperatury powietrza w pomieszczeniu oraz od różnicy pomiędzy temperaturą przepływającego strumienia i temperaturą otoczenia. Przy znacznie niższej temperaturze napływającego powietrza lub znacznej jego prędkości przepływ może być odczuwany jako nieprzyjemny przeciąg. Ruch powietrza jest konieczny do przenoszenia ciepła i prawidłowej wentylacji. Nadmierna jego prędkość wywołuje jednak uczucie dyskomfortu. Prędkość przepływu powietrza wzrasta

zwykle w pobliżu okien w sezonie grzewczym. W temperaturze powietrza  $20 \div 22^{\circ}\text{C}$  zalecana jest wartość prędkości  $0,15 \div 0,20 \text{ m/s}$ , dla osób pracujących w pozycji siedzącej. Badania prowadzone przez Fanger [Fanger i in., 2003] wykazały, że wartości te są jednak za wysokie. Około 20% osób badanych sygnalizowała niezadowolenie z istniejących warunków otoczenia. Przy danej temperaturze i aktywności ocena komfortu nie ulegała zmianie przy wzroście prędkości o  $0,1 \text{ m/s}$ , jeśli izolacyjność odzieży wzrastała o 25%.

Błędy w realizacji programu efektywności energetycznej doprowadziły do powstania zjawiska sick building syndrome. Określenie sick building syndrome odnosi się do takich budynków, w których przebywanie wywołuje i potęguje wiele objawów związanych z nieprawidłowym funkcjonowaniem organizmu i prowadzi do jego osłabienia lub choroby. Objawy te zwane symptomami syndromu to przede wszystkim podrażnienie oczu, dróg oddechowych i skóry, zawroty i ból głowy, złe samopoczucie, rozdrażnienie, zmęczenie oraz problemy z koncentracją. Wiąże się je ściśle z nieprawidłowymi warunkami środowiska panującymi wewnątrz pomieszczeń. Główną przyczynę występowania syndromu upatruje się w niewłaściwej jakości powietrza w pomieszczeniach utrzymującej się na skutek niedostatecznej bądź niewłaściwej wentylacji, w przypadku wentylacji grawitacyjnej spowodowanej nadmierną szczelnością budynku czy brakiem efektywności samego procesu wentylacji.

Wykazano związek pomiędzy absencją chorobową wśród pracowników nowych bądź zmodernizowanych kompleksów biurowych czy przemysłowych, a jakością środowiska pracy [WHO 1983]. Zwrócono uwagę na możliwość redukcji syndromu przez zwiększenie krotności wymian powietrza wentylowanego. Przy ilości poniżej  $15\text{--}25 \text{ l/s/os.}$  stwierdzono wzrost ryzyka wystąpienia symptomów syndromu.

### **3. Poprawa efektywności energetycznej budynków oświatowych**

Badania nad stanem mikros środowiska wewnątrz przeprowadzono w budynkach oświatowych zlokalizowanych na terenie województwa śląskiego. Budynki nie spełniały wymagań w zakresie ochrony ciepłej. Ponownie badania przeprowadzono po wykonaniu w budynkach prac termomodernizacyjnych. Analizowane budynki były poddane termomodernizacji w latach 2006-2012, a zakres przeprowadzonych prac był różny dla poszczególnych budynków. W ramach termomodernizacji wykonano przede wszystkim docieplenie przegród, wymianę okien oraz dokonano zmian w systemie c.o. i c.w.u.

Wyznaczono współczynniki przenikania ciepła dla poszczególnych przegród w analizowanych budynkach: ścian  $U(S)$ , stropodachów  $U(Std)$ , stropów nad piwnicami  $U(Snp)$ , podłóg na gruncie  $U(Png)$  oraz okien  $U(O)$  i drzwi  $U(D)$ . Współczynniki przenikania ciepła przegród w rozpatrywanych budynkach oświatowych przed termomodernizacją przedstawiono w tabeli 1.

**Tab. 1.** Współczynniki przenikania ciepła przegród przed termomodernizacją

Miary statystyczne	U(S)	U(Std)	U(Snp)	U(Png)	U(O)	U(D)
	W/(m <sup>2</sup> K)					
Rozdział 2 Średnia harmoniczna	1,36	0,98	1,17	0,86	2,6	3,2
Odchylenie standardowe	0,21	0,24	0,16	0,11	0	1,9

*Źródło: opracowanie własne.*

Przed termomodernizacją współczynniki przenikania ciepła przegród w budynkach oświatowych były w znacznym stopniu przekroczone w stosunku do obowiązujących wówczas wymagań. Skutkowało to nadmiernymi stratami ciepła i nie sprzyjało efektywności energetycznej. Przeprowadzone działania termomodernizacyjne w obrębie przegród dotyczyły ich docieplenia przeważnie warstwą styropianu. Współczynniki przenikania ciepła przegród w budynkach po termomodernizacji przedstawiono w tabeli 2.

**Tab. 2.** Współczynniki przenikania ciepła przegród po termomodernizacji

Miary statystyczne	U(S)	U(Std)	U(Snp)	U(Png)	U(O)	U(D)
	W/(m <sup>2</sup> K)					
Rozdział 3 Średnia	0,22	0,16	0,43	0,46	1,5	2,5
Odchylenie standardowe	0,02	0,04	0,06	0,04	0,2	0

*Źródło: opracowanie własne.*

Po dociepleniu poprawiła się w znacznym stopniu izolacyjność cieplna przegród, wszystkie przegrody spełniały wymagania w zakresie izolacyjności cieplnej obowiązujące w chwili wykonania prac.

Analizując parametry energetyczne budynków wyznaczono współczynnik ich zwartości  $A/V_e$ , wskaźnik rocznego zapotrzebowania na energię użytkową EU, energię końcową EK oraz energię pierwotną EP. Parametry energetyczne budynków przed termomodernizacją przedstawiono w tabeli 3.

**Tab. 3.** Parametry energetyczne budynków przed termomodernizacją

Miary statystyczne	A/V	EU	EK	EP
	1/m	kWh/(m <sup>2</sup> rok)		
Rozdział 4 Średnia harmoniczna	0,49	233,0	332,9	366,3
Odchylenie standardowe	0,09	44,9	56,2	55,8

*Źródło: opracowanie własne.*

Rozpatrywane budynki oświatowe charakteryzowały się pod względem architektonicznym umiarkowanym rozcłódkowaniem bryły, na co wskazywał wyznaczony współczynnik ich zwartości będący stosunkiem pola powierzchni,

przez które dochodzi do strat ciepła z budynku do jego ogrzewanej kubatury. Przed termomodernizacją budynki charakteryzowały się nadmiernym zużyciem energii. Wyznaczony wskaźnik rocznego zapotrzebowania na energię końcową w rozpatrywanych budynkach wyniósł średnio 332,9 kWh/(m<sup>2</sup> rok). Odnosząc się do wymagań z lat, w których prowadzone były prace termomodernizacyjne już wówczas budynki nie spełniały obowiązujących wymagań w zakresie oszczędności energii.

Po wykonaniu termomodernizacji w rozpatrywanych budynkach zanotowano obniżenie wskaźnika zapotrzebowania na energię użytkową średnio o około 65%. Po termomodernizacji wartość wskaźnika zapotrzebowania na energię użytkową wyniosła średnio 79,6 kWh/(m<sup>2</sup> rok), co właściwie dwukrotnie przewyższa wartość przyjmowaną obecnie za graniczną dla budynków energooszczędnych (standard NF40). Parametry energetyczne budynków po wykonaniu w nich prac termomodernizacyjnych przedstawiono w tabeli 4.

**Tab. 4.** Parametry energetyczne budynków po termomodernizacji

Miary statystyczne	A/V	EU	EK	EP	Q/A <sub>f</sub>
	l/m	kWh/(m <sup>2</sup> rok)			
Rozdział 5 Średnia harmoniczna	0,49	79,6	90,4	99,4	95,6
Odchylenie standardowe	0,09	15,2	14,6	14,3	19,9

*Źródło: opracowanie własne.*

Sprawdzono zużycie energii w budynkach po termomodernizacji. Wyznaczono wskaźnik zużycia energii w odniesieniu do powierzchni o regulowanej temperaturze Q/A<sub>f</sub> (tabela 4). Zaobserwowano nadmierne zużycie energii po termomodernizacji w stosunku do wyznaczonego zapotrzebowania na energię końcową. Główną przyczyną nadmiernego zużycia energii należy upatrywać m.in. w potrzebie częstego wietrzenia pomieszczeń z powodu niewłaściwej jakości powietrza i braku odpowiedniej wentylacji.

#### **4. Ocena stanu mikrośrodowiska po przeprowadzeniu działań poprawiających efektywność energetyczną budynków**

W związku ze wzrostem zachorowalności szczególnie na różnorodne postaci alergii prowadzi się intensywne badania nad jakością mikrośrodowiska wewnątrz w budynkach pod kątem jego bezpośredniego wpływu na pogarszanie się stanu zdrowia społeczeństwa i absencję chorobową. Stwierdza się wyraźnie lepszą jakość środowiska w budynkach starszych. Zwraca się natomiast uwagę na stale pogarszającą się jakość powietrza w pomieszczeniach w relacji do zaostrzania się wymogów ochrony cieplnej budynków powiązanego z programem racjonalizacji zużycia energii.

Stan mikrośrodowiska wewnątrz pomieszczeń w rozpatrywanych budynkach oświatowych poddano analizie w zakresie oceny jego podstawowych elementów termicznych. Pomierzono temperaturę powietrza ( $t_a$ ), średnią temperaturę promieniowania otoczenia ( $t_{tra}$ ), wilgotność względną powietrza ( $\phi_a$ ) oraz prędkości przepływu powietrza ( $v_a$ ). Wyniki przedstawiono w tabeli 5.

**Tab. 5.** Parametry mikrośrodowiska wewnątrz przed termomodernizacją

Miary statystyczne	$t_a$	$t_{tra}$	$\phi_a$	$v_a$
	$^{\circ}\text{C}$	$^{\circ}\text{C}$	%	m/s
Rozdział 6 Średnia arytmetyczna	19,3	20,8	33	-
Rozdział 7 Średnia harmoniczna	-	-	-	0,18
Odchylenie standardowe	3,4	3,7	8	0,03

*Źródło: opracowanie własne.*

Wartość temperatury powietrza wewnątrz pomieszczeń utrzymywała się na poziomie nieco poniżej wartości obliczeniowej przyjmowanej według warunków technicznych [Dz. U. 2002, Nr 75 poz. 690] i była niższa od preferowanej przez osoby dorosłe wartości dla okresu zimowego wynoszącej około  $22^{\circ}\text{C}$ . Zanotowano niską wartość wilgotności względnej powietrza w badanych pomieszczeniach średnio na poziomie 33%. Prędkość przepływu powietrza wzrastała w pobliżu okien, które były na ogół w złym stanie technicznym, co miało istotny wpływ na odczucia cieplne osób przebywających w tej strefie.

Po termomodernizacji zanotowano wzrost średniej wartości temperatury powietrza oraz średniej temperatury promieniowania otoczenia w analizowanych pomieszczeniach. Natomiast średnia wartość wilgotności względnej powietrza właściwie nie zmieniła się istotnie, a wartość prędkości przepływu powietrza zmalała szczególnie w strefie przyokiennej, ze względu na znaczny wzrost ich szczelności. Średnie wartości termicznych elementów mikrośrodowiska w rozpatrywanych budynkach po termomodernizacji przedstawiono w tabeli 6.

**Tab. 6.** Parametry mikrośrodowiska wewnątrz po termomodernizacji

Miary statystyczne	$t_a$	$t_{tra}$	$\phi_a$	$v_a$
	$^{\circ}\text{C}$	$^{\circ}\text{C}$	%	m/s
Rozdział 8 Średnia arytmetyczna	22,1	23,2	32	-
Rozdział 9 Średnia harmoniczna	-	-	-	0,06
Odchylenie standardowe	1,9	1,6	5	0,03

*Źródło: opracowanie własne.*

W ramach oceny stanu mikrośrodowiska i jego wpływu na osoby przebywające w pomieszczeniach prześlędzono występowanie u nich określonych dolegliwości z grupy symptomów sick building syndrome w oparciu o przygotowane ankiety. Występowanie symptomów w badanej zbiorowości osób przed termomodernizacją zaprezentowano w tabeli 7.

**Tab. 7.** Symptomy sick building syndrome przed termomodernizacją

Rodzaj symptomu	Występowanie symptomu, %
Ból głowy	38,1
Podrażnienie gardła, kaszel	26,4
Ogólne złe samopoczucie	24,6
Zmęczenie, senność	21,3
Podrażnienie nosa, katar	18,0
Problemy z koncentracją	17,7
Podrażnienie, ból oczu	16,2
Rozdrażnienie	15,4
Infekcje dróg oddechowych	13,6
Podrażnienie skóry	3,4

*Źródło: opracowanie własne.*

Respondenci identyfikowali zgłaszane dolegliwości z długotrwałym przebywaniem w badanym środowisku. Ogólnej ocenie poddano także jakość powietrza w rozpatrywanych pomieszczeniach. Respondenci skarżyli się w głównej mierze na ból głowy, dolegliwości w obrębie dróg oddechowych oraz ogólne złe samopoczucie. Jako złą, jakość powietrza oceniało około 67% osób.

Po termomodernizacji nastąpił natomiast znaczący wzrost symptomów sick building syndrome. Wyniki badań przeprowadzonych wśród respondentów przebywających długotrwale w rozpatrywanych budynkach oświatowych po ich termomodernizacji przedstawiono w tabeli 8.

**Tab. 8.** Symptomy sick building syndrome po termomodernizacji

Rodzaj symptomu	Występowanie symptomu, %
Ból głowy	62,8
Podrażnienie gardła, kaszel	58,3
Ogólne złe samopoczucie	52,1
Zmęczenie, senność	45,5
Podrażnienie nosa, katar	36,7
Problemy z koncentracją	36,6
Podrażnienie, ból oczu	31,1
Rozdrażnienie	28,7
Infekcje dróg oddechowych	28,4
Podrażnienie skóry	1,2

*Źródło: opracowanie własne.*



Po termomodernizacji zaobserwowano znaczne pogorszenie warunków środowiska. Respondenci sygnalizowali pogorszenie jakości powietrza oraz brak dostatecznej wentylacji. Zanotowano nasilenie się symptomów syndromu, które respondenci ściśle łączyli z przebywaniem w badanych pomieszczeniach, a w szczególności podrażnienie dróg oddechowych nawet u około 58% badanych respondentów oraz ból głowy nawet średnio u około 63% badanych osób. Na zmęczenie i senność po przeprowadzeniu prac termomodernizacyjnych skarżyło się już 52% badanych, gdy tymczasem przed termomodernizacją objawy takie zgłaszało tylko 21% osób. W dalszej kolejności respondenci skarżyli się również na pogorszenie się ogólnego samopoczucia, około 46% badanych oraz problemy z koncentracją, około 37% badanych. Ogólnie niewłaściwą jakość powietrza w badanych pomieszczeniach wskazywało aż 98% badanych osób. Niewłaściwą temperaturę powietrza oraz wadliwe ogrzewanie pomieszczeń jako przyczynę złego samopoczucia lub utraty zdrowia wybrało około 14% badanych. Tylko 8% respondentów, jako źródło odczuwania dyskomfortu wskazało niewłaściwe oświetlenie wnętrz.

Po termomodernizacji zaobserwowano silniejszy wpływ zużycia ciepła do ogrzewania pomieszczeń na kształtowanie się wartości temperatury i wilgotności względnej powietrza. Nie zanotowano natomiast zależności pomiędzy zużyciem ciepła a prędkością przepływu powietrza.

## 5. Podsumowanie

Wprowadzanie innowacyjnych technologii i rozwiązań oraz dostosowanie istniejących zasobów do standardów budownictwa energooszczędnego powinno łączyć efekty ekonomiczne z dbałością o zdrowie i komfort użytkowników. Szacuje się, że roczne oszczędności energii, osiągnięte dzięki termomodernizacji, mogą w 2030 roku sięgnąć 5÷26% zużycia z roku 2013 [Guła A. i in., 2014]. Jednak zakrojone obecnie na szeroką skalę działania poprawiające efektywność energetyczną budynków zwłaszcza inwestycje ograniczające się, ze względu na niedostateczne środki finansowe, jedynie do docieplenia budynków i uszczelniania jego bryły, nie zawsze prowadzą do poprawy warunków mikrośrodowiska wnętrz czy chociaż do utrzymania ich w pierwotnym stanie.

Brak możliwości regulacji temperatury oraz niewłaściwa wentylacja po przeprowadzeniu termomodernizacji w badanych budynkach oświatowych skutkowały niekorzystnymi zmianami w stanie mikroklimatu wnętrz. Respondenci sygnalizowali przede wszystkim pogorszenie jakości powietrza. Zanotowano nasilenie się symptomów sick building syndrome, a w szczególności podrażnienia dróg oddechowych oraz bólu głowy. Zła jakość powietrza powodowała konieczność dodatkowego, częstego wietrzenia pomieszczeń, co wpłynęło na obniżenie efektywności energetycznej i wyraziło się w braku korelacji pomiędzy zużyciem ciepła a temperaturą powietrza.

Prawidłowo zaprojektowane i działające systemy ogrzewania oraz wentylacji mają duże znaczenie w racjonalizacji zużycia ciepła oraz w poprawnym kształtowaniu warunków otoczenia. W nowoczesnych systemach zdalaczynnych zużycie paliwa jest mniejsze o 5÷20 % niż przy wytwarzaniu ciepła przez indywidualne źródła. W kotłowni własnej istotne jest dobranie pieca o wysokiej sprawności decydującej o procencie wykorzystania energii z zastosowanego paliwa. Sprawność regulacji źródła ciepła podnosi wyposażenie go w automatykę. Pozwala to na zmniejszenie zużycia o 5÷15%. Wymiana starych kotłów daje oszczędności w granicach 30%. Stosowanie paliwa o wysokiej wartości opałowej daje oszczędności rzędu 1÷3%. W budynkach oświatowych najwłaściwsze byłoby wprowadzenie automatyki pogodowo-czasowej oraz możliwości regulacji napływu ciepła. Dla zapewnienia właściwego rozkładu temperatury w pomieszczeniach najkorzystniejsze jest ogrzewanie centralne, wodne z grzejnikami umieszczonymi pod oknami, a w pomieszczeniach, w których przebywają małe dzieci (przedszkolne lub wczesnoszkolne) podłogowe lub mieszane. Umieszczenie grzejnika pod oknem spowoduje, że promieniowanie cieplne z grzejnika zneutralizuje wpływ zimnej ściany z dużą powierzchnią okien, tak charakterystyczną dla budynków oświatowych na odczucia cieplne. Oddawanie ciepła przez człowieka jest w tym przypadku o około 20% niższe w stosunku do wartości występującej przy ogrzewaniu sufitowym lub przy wewnętrznym usytuowaniu grzejników. W trakcie prac termomodernizacyjnych właściwe byłoby również zmniejszenie powierzchni przeszkleń, co korzystnie wpłynie na racjonalizację zużycia ciepła i ograniczy zjawisko przegrzewania czy wychładzania pomieszczeń oraz asymetrii promieniowania otoczenia. Można też ewentualnie przemyśleć zmianę kształtu otworów okiennych. Wąskie okna zapewniają większą zmienność nasłonecznienia wnętrza poprzez wąskie i szybko przesuwający się strumień promieni słonecznych oraz krótkotrwałe nasłonecznianie poszczególnych powierzchni i mniejszy wzrost ich temperatury. Niekorzystne oddziaływanie nadmiernego nasłonecznienia, można dodatkowo złagodzić poprzez zastosowanie szyb termoizolacyjnych i zabezpieczenie okien różnego rodzaju zasłonami.

Redukcja zjawiska sick building syndrome jest możliwa poprzez zwiększanie krotności wymian powietrza wentylowanego. Najprostszym, a jednocześnie niewymagającym dużych nakładów finansowych, sposobem jest sterowanie ilością powietrza docierającego do pomieszczenia poprzez zastosowanie różnego rodzaju nawiewników. Zaawansowane systemy wykorzystują regulację automatyczną. Układ sterujący zaopatrzony jest w czujniki rejestrujące temperaturę i wilgotność względną powietrza, obecność osób w pomieszczeniu oraz poziom stężenia zanieczyszczeń. Wprowadzenie w badanych budynkach oświatowych automatycznie sterowanego systemu wentylacji zapewniłoby stały, stopniowy dopływ świeżego powietrza w ilości niezbędnej do zapewnienia odpowiednich warunków higieniczno-zdrowotnych bez konieczności opuszczania pomieszczeń na czas wietrzenia lub przebywania w strefie przepływu zimnego strumienia powietrza o wzmożonej prędkości.

## Bibliografia

1. Dziennik Ustaw (1994), *Ustawa Prawo budowlane*, Dz. U. 1994 Nr 89, poz. 414 ze zm., Sejm RP, Warszawa.
2. Dziennik Ustaw (2002), *Rozporządzenie Ministra Infrastruktury w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie*, Dz. U. 2002, Nr 75 poz. 690 ze zm., Sejm RP, Warszawa.
3. Dziennik Ustaw (2008), *Ustawa o wspieraniu termomodernizacji i remontów*, Dz. U. 2014 Nr 223, poz. 1459 ze zm., Sejm RP, Warszawa.
4. Dziennik Ustaw (2011), *Ustawa o efektywności energetycznej*, Dz. U. 2011 Nr 94, poz. 551, Sejm RP, Warszawa.
5. Energy 2020 (2011), *A strategy for competitive, sustainable and secure energy*, Communication from the European Commission, Brussels.
6. EUROPE 2020 (2010), *A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, Communication from the European Commission, Brussels.
7. Fanger P. O., Popiołek Z., Wargocki P. (2003), *Środowisko wewnętrzne. Wpływ na zdrowie, komfort i wydajność pracy*, Politechnika Śląska, Gliwice.
8. Guła A. (2014), *Strategia modernizacji budynków. Mapa drogowa 2050*, Instytut Ekonomii Środowiska, Kraków.
9. United States Environmental Protection Agency (2008), *A guide to indoor air quality, Understand indoor air in homes, schools, and offices*, National Service Center for Environmental Publications, Washington.
10. World Health Organization (1983), *Indoor air pollutants: exposure and health effects*, EURO Reports and Studies, WHO, Geneva.

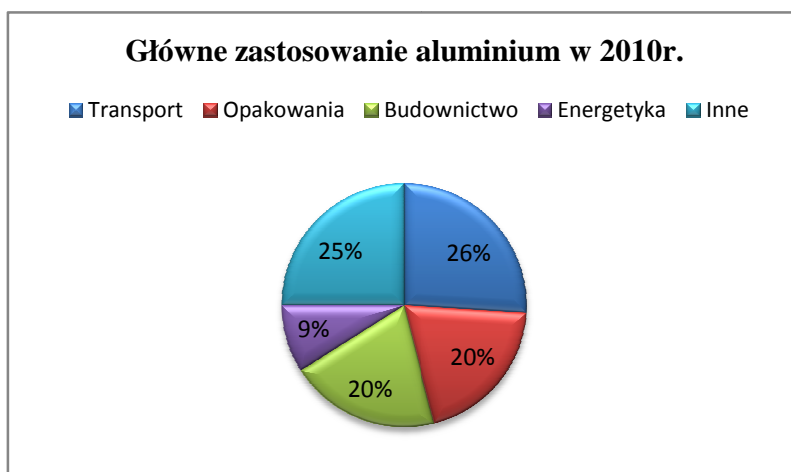
## **9. OCENA USZKODZENIA ELEMENTU SAMOCHODOWEGO PO KOLIZJI DROGOWEJ**

Jolanta Kowalczyk, Barbara Kucharska  
Instytut Inżynierii Materiałowej  
Politechnika Częstochowska

### **1. Wprowadzenie**

Z powodu coraz to większych wymagań stawianych materiałom, związanych z zapotrzebowaniem na specyficzne, funkcjonalne ich własności, coraz częściej materiały tradycyjne są zastępowane materiałami nowej generacji. Na przykład, wysokie wymagania stojące przed współczesnym przemysłem motoryzacyjnym dotyczą mniejszej emisji spalin i z tym związanej konieczności zmniejszania masy pojazdów. W ostatnich kilku dekadach, prowadzone są intensywnie prace nad zwiększeniem udziału metali i stopów lekkich w ogólnej masie pojazdów. Za sprawą małej masy właściwej najbardziej interesujące dla takich zastosowań są stopy aluminium oraz stopy magnezu. Stopy aluminium już są szeroko stosowane, natomiast szersze wdrażanie stopów magnezu jest postrzegane jako przyszłościowe.

Aluminium należące do grupy metali nieżelaznych odegrało w przemyśle bardzo istotną rolę. Bez obecności aluminium oraz innych materiałów nieżelaznych rozwój techniki i wielu gałęzi przemysłu byłby niemożliwy. Aluminium i stopy aluminium znalazło zastosowanie m.in. w elektrotechnice, w przemyśle lotniczym, transporcie, przemyśle raketowym i motoryzacyjnym (rysunek1).



**Rys.1.** Główne dziedziny zastosowania aluminium – dane na rok 2010 [1]

Aluminium w nowych samochodach osobowych jak i ciężarowych zastępuje stal, której właściwości dorównuje a nawet przewyższa. W tabeli 1 przedstawiono korzyści w zużyciu paliwa wynikające z zastosowania aluminium w samochodzie osobowym.

**Tab. 1.** Wpływ zastosowania aluminium w samochodzie osobowym na zużycie paliwa – wg Raport EAA Progressing through dialogue 2003 [1]

Parametr	1995	2000	2003	2005	2015
Ilość aluminium w samochodzie referencyjnym, kg	71	100	130	150	200
Masa samochodu referencyjnego, kg	1085	1026	966	926	826
Zmniejszenie ilości paliwa na skutek „aluminizacji”, l/100 km	0,85	1,20	1,56	1,56	2,40

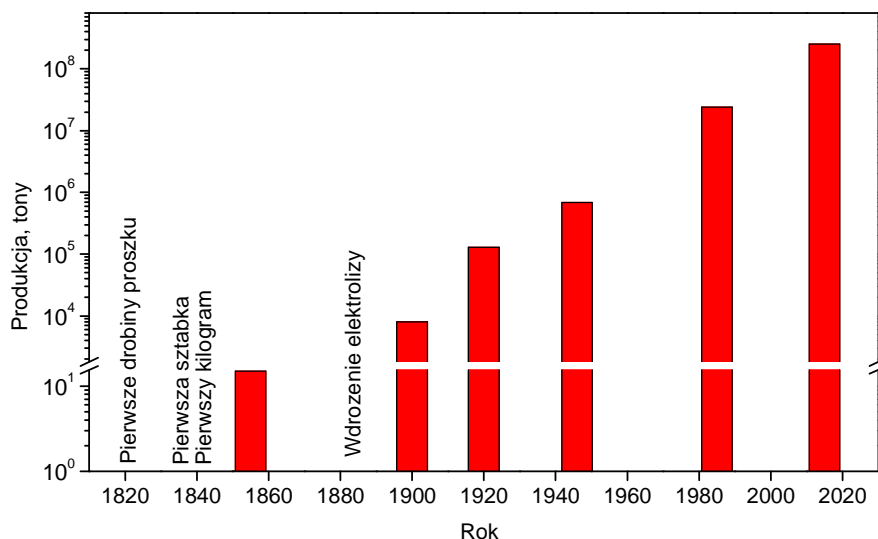
## 2. Właściwości aluminium

Pierwiastek glin (aluminium) został odkryty w XIX w. Aluminium krystalizuje w sieci regularnej ściennie centrowanej (fcc, Al) o parametrze sieciowym  $a=0,40408$  nm. Dzięki takiej strukturze, o najgęstszym upakowaniu atomów, wykazuje dużą podatność do odkształcania plastycznego. Aluminium cechuje się dobrym przewodnictwem cieplnym i elektrycznym i jest zaliczane do grupy metali lekkich. Gęstość aluminium, wynosząca tylko  $2,6989$  Mg/m<sup>3</sup>, jest ok. 3-krotnie mniejsza od gęstości stali. Temperatura topnienia aluminium

660,4°C, jest z kolei mniejsza od temperatury topnienia stali ok. 2-krotnie. Co więcej, wysoka temperatura wrzenia aluminium 2494°C pozwala na stosowanie go jako składnika innych stopów, z małym ryzykiem odparowania podczas topienia. Wielką zaletą aluminium jest jego zdolność do samorzutnej pasywacji w powietrzu, tzn. pokrywania się cienką warstewką  $\text{Al}_2\text{O}_3$ , która zapobiega dalszemu utlenianiu się. Oprócz warunków atmosferycznych, aluminium odporne jest na działanie wody, stężonego  $\text{HNO}_3$ ,  $\text{H}_2\text{S}$ ,  $\text{H}_2\text{CO}_3$ , wielu kwasów organicznych oraz związków azotu.

Twardość czystego aluminium mieści się w zakresie 15-30 HB. Własności mechaniczne aluminium jest porównywalny ze stalą nie są wysokie, ale już czynnik konstrukcyjny (tzn. stosunek wytrzymałości do gęstości) [1,3-4]. Dzięki dużej podatności na przeróbkę plastyczną, jest możliwość modyfikacji aluminium w zakresie deformacji struktury i zwiększania w niej ilości defektów, istnieje możliwość znacznego zwiększenia własności mechanicznych [1,4].

Światowa produkcja aluminium ciągle rośnie, mimo, że jest jedną z najbardziej energochłonnych (Rys.2). Początkowe koszty produkcji są później rekompensowane np. mniejszym zużyciem paliwa w środkach transportu i bardzo rozwiniętym recyklingiem wyrobów aluminiowych (ok. 70-75% produkcji). Jak już wspomniano, wytrzymałość czystego technicznie aluminium jest mała. Z tego względu najczęściej stosuje się stopy, które po zastosowaniu odpowiedniej obróbki cieplnej osiągają własności wytrzymałościowe nawet kilkanaście razy wyższe. Ze stopów aluminium produkuje się bardzo szeroki asortyment półwyrobów i wyrobów o zróżnicowanych profilach, np. blachy, rury, pręty, kształtowniki, a także cienkościenne odlewy [1,2].

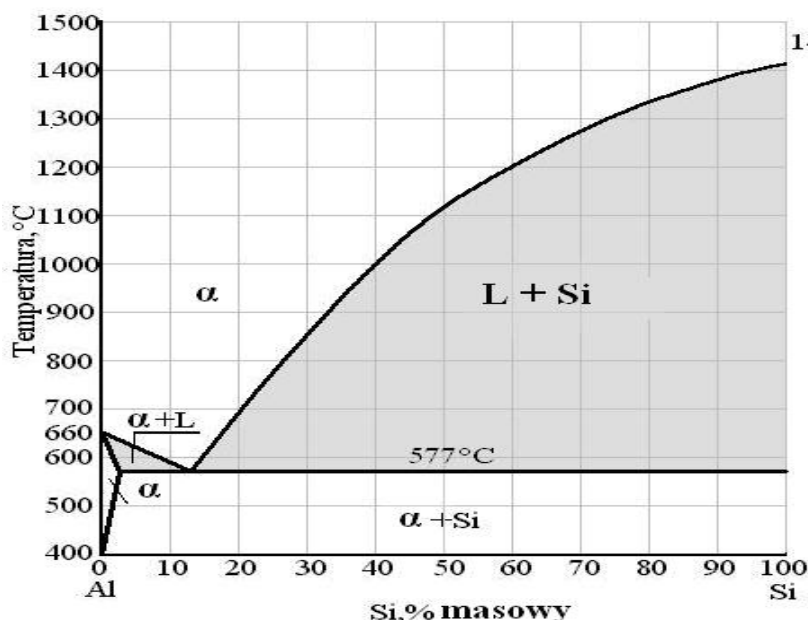


**Rys. 2.** Światowa produkcja aluminium – opracowanie własne w oparciu o [1,5]

### 3. Rodzaje stopów aluminium

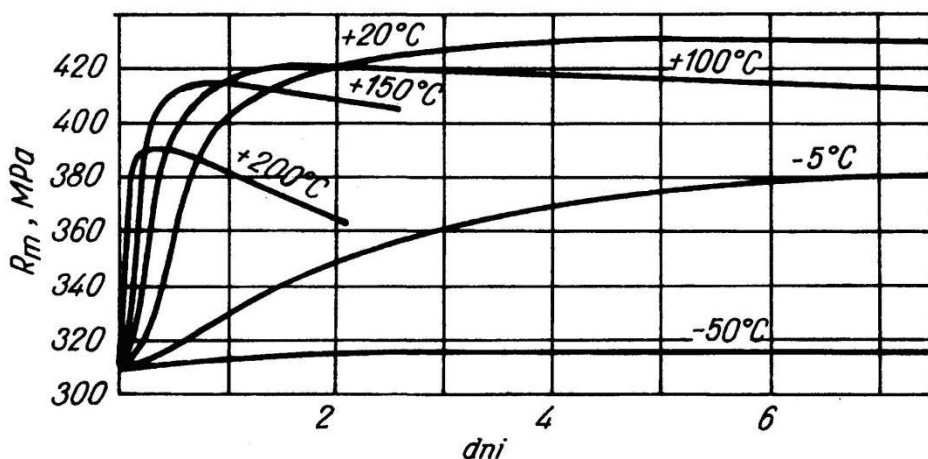
Stopy aluminium wykorzystywane w motoryzacji dzieli się na odlewnicze i do obróbki plastycznej. Typowymi stopami odlewniczymi aluminium są siluminy [6-7]. Siluminy to stopy aluminium z krzemem o stężeniu 2–30%, najczęściej 5–13,5% oraz innymi dodatkami (o mniejszym udziale procentowym), takimi jak miedź, mangan, magnez, tytan i nikiel. Siluminy charakteryzują się małą skłonnością do pęknięcia na gorąco. Stosowane są głównie w przemyśle motoryzacyjnym, okrętowym, lotniczym i konstrukcyjnym [1,2,8].

Aluminium tworzy z krzemem układ eutektyczny z ograniczoną rozpuszczalnością krzemu w aluminium ( $r-r \square$ ) w stanie stałym (Rys.3). Rozpuszczalność Al w Si jest pomijalnie mała. Po odlaniu stopy mają strukturę dwufazową z udziałem eutektyki  $\alpha + \text{Si}$ , która powstaje podczas chłodzenia w temperaturze 577 °C z roztworu  $\alpha$  o stężeniu 12,6 %Si. Z siluminów produkuje się średnio obciążone elementy samochodów, takie jak pompy wodne i olejowe, korpusy silników a także tłoki.



Rys. 3. Układ równowagi fazowej Al-Si

Najbardziej popularnymi stopami aluminium przerabianymi plastycznie są duraluminy. Jest to grupa stopów wieloskładnikowych z dodatkami głównie miedzi (2,0-4,9 %), magnezu (0,15-1,8 %), manganu (0,3-1,0 %) oraz krzemu i żelaza [9]. Stopy te umacniane są zarówno obróbką plastyczną, jak i cieplną, zwaną w ich przypadku utwardzeniem dyspersyjnym. Utwardzanie dyspersyjne polega na przesyleniu stopu w temperaturze ok. 550°C, a następnie starzeniu, w wyniku którego wydzielają się silnie zdyspersowane fazy  $AlCu_2$  i  $Mg_2Si$ . Temperatura i czas starzenia są zależne od własności jakie chcemy uzyskać dla danego detalu. Na rysunku 4 przedstawiono wpływ temperatury starzenia na wytrzymałość obrabianego cieplnie duralu z dodatkiem ok. 4% Al. Z rysunku wynika, że im niższa jest temperatura starzenia tym wyższa jest wytrzymałość jaką stop może osiągnąć. Największą wytrzymałość ok 430 MPa, osiągają duraluminy po starzeniu naturalnym w temperaturze otoczenia [13-14].



Rys. 4. Krzywe umocnienia duralu (z dodatkiem 4% Cu) starzonego w różnych temperaturach

Durale znalazły zastosowanie w przemyśle lotniczym i transportowym na silnie obciążone części pojazdów [8,11-12]. Wysoka wytrzymałość, przy zachowaniu zapasu plastyczności, czyni, że ich eksploatacja w pojazdach jest nie tylko ekonomiczna, ale również służy bezpieczeństwu. Stąd duraluminy stosowane są na te elementy, od których zależy amortyzacja energii indukowanej w przypadku kolizji drogowej.

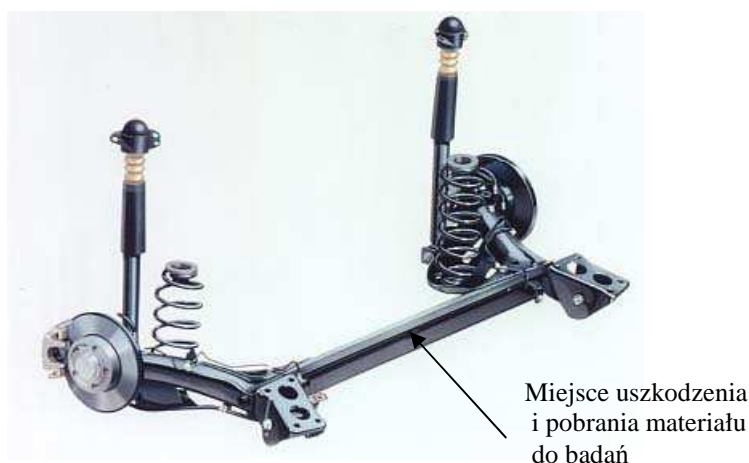
W niniejszej pracy przedstawiono badania detalu ze stopu aluminium, który uległ uszkodzeniu w kolizji drogowej samochodu osobowego.



#### 4. Materiał do badań

Materiał do badań stanowiła belka samochodowa (przednia) wykonana z duraluminium, która uległa zniszczeniu w wyniku kolizji drogowej. Widok ogólny belki montowanej do samochodu osobowego w trakcie jego produkcji przedstawiono na rysunku 5. Na rysunku wskazano miejsce uszkodzenia belki w przypadku rozpatrywanej kolizji, z którego pobrano materiał do badań.

W wyniku kolizji belka uległa złamaniu. Na rysunku 6 przedstawiono miejsce złamania na jednej części z rozdzielonej belki. Złamaniu towarzyszyło duże odkształcenie plastyczne belki i pęknięcia w każdej ścianie jej profilu.



**Rys. 5.** Widok ogólny belki skrętnej do samochodu osobowego [10]



**Rys. 6.** Fragment belki skrętnej w obszarze uszkodzenia spowodowanego kolizją drogową

## 5. Metodyka badań

Dokonano oceny makroskopowej złomów belki z użyciem mikroskopu stereoskopowego VMS-004 przy powiększeniu ok.  $5\times$  oraz mikroskopu elektronowego skannigowego JSM-5400 przy powiększeniu 1000-1500 $\times$ . Dodatkowo dokonano oceny przypowierzchniowej mikrostruktury na przekrojach próbek z użyciem mikroskopu świetlnego Axiovert 25 przy powiększeniu 200 $\times$  i 500 $\times$ . Pomiar twardości wykonano metodą Vickersa z użyciem twardościomierza Vickersa firmy Future-Tech model FV-700

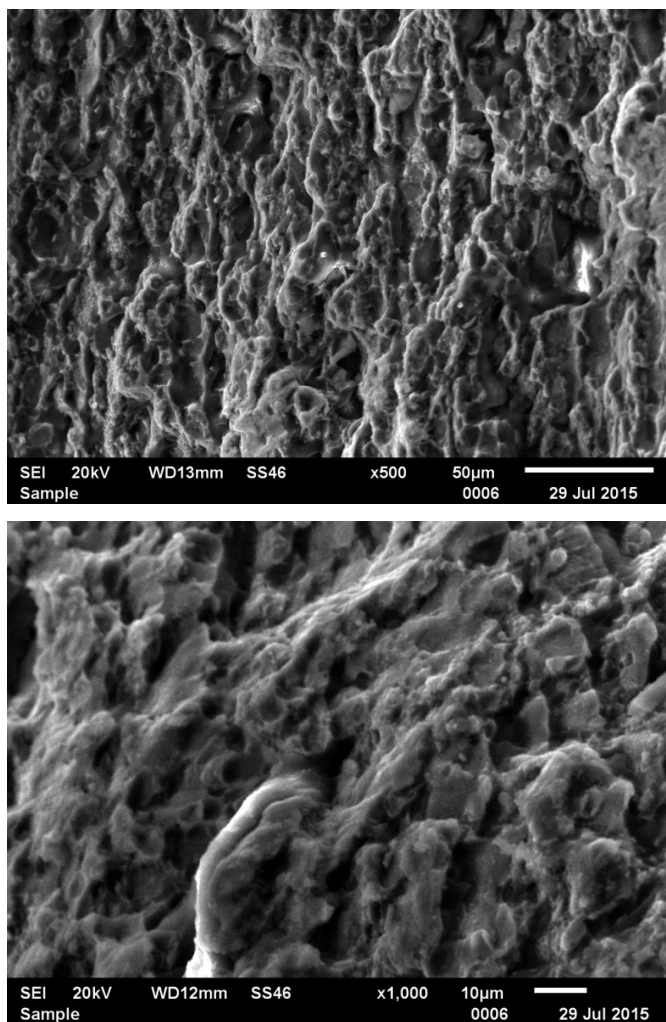
## 6. Wyniki badań

Na rysunku 7 przedstawiono fotografie złomów powstałych na ściankach profilu belki. Makroskopowy obraz złomów wskazuje na ich plastyczny charakter i duże plastyczne odkształcenie stopu przed dekohezją. Najsilniej zostały odkształcone zewnętrzne strefy ścianek profilu belki.

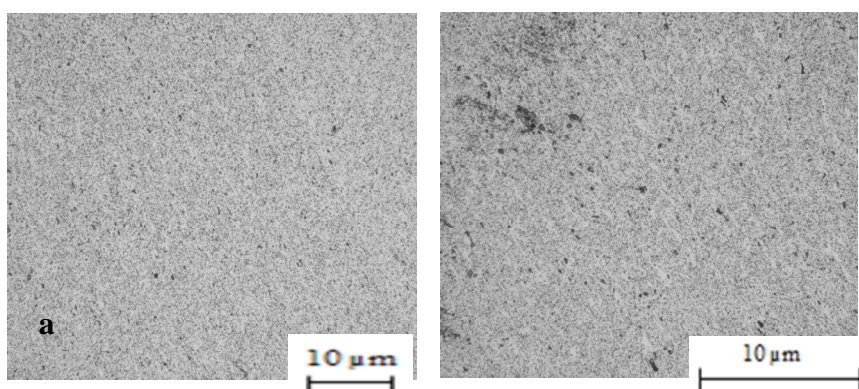


**Rys.7.** Makroskopowy obraz złomów belki samochodowej po kolizji drogowej

Badania złomów z użyciem mikroskopu skaningowego potwierdziły ich plastyczny charakter. Na powierzchniach złomów obserwowano kratery (*cup cone*) typowe dla plastycznej, ciągliwej dekohezji. Krawędzie kraterów były gładkie. Dodatkowo na złomie uwidoczniono liczne drobne wydzielения, które występowały w strukturze duraluminium, z którego wykonano belkę (rysunek 8).

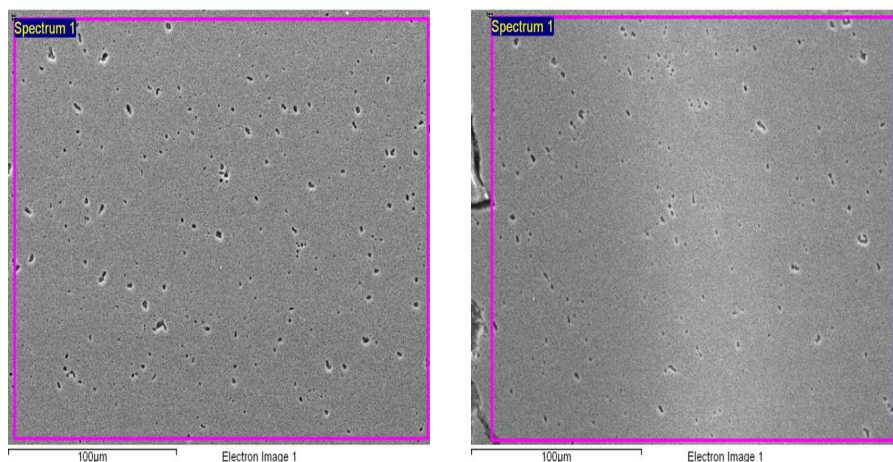


**Rys. 8.** Powierzchnia złomu belki w obserwacjach na mikroskopie skaningowym (SEM)



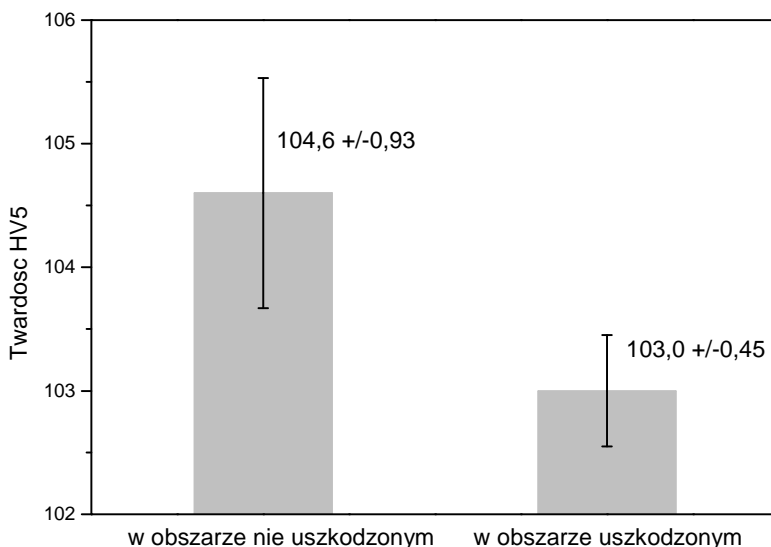
**Rys. 9.** Przykładowa mikrostruktura duraluminium, z którego została wykonana belka  
a) pow.200x, b) pow.500x

Na obrazach SEM wypolerowanych przekrojów poprzecznych belki uwidoczniły się efekty deformacji struktury, w postaci zwiększonej ilości wydłużonych pustek po wykruszonych wydzieleniach, oraz częste ich usytuowanie w pasmach (Rys.10).



**Rys.10.** Mikrostruktura (SEM) fragmentu belki a) poza uszkodzeniem, b) objętego uszkodzeniem, pow. 500x

Dokonano pomiarów twardości duraluminium w obszarze silnych odkształceń, w pobliżu złomu, oraz poza obszarem belki z widocznymi makroskopowo odkształceniami. Średnie wartości twardości z pięciu pomiarów przedstawiono na rysunku 11.



**Rys.11.** Wyniki pomiarów twardości metodą Vickers'a belki poza uszkodzeniem i w obszarze uszkodzonym

Stwierdzono, że twardość materiału w pobliżu złomu jest mniejsza niż poza obszarem uszkodzeń. Silna deformacja plastyczna materiałów powoduje ich umocnienie na skutek zgniotu i wprowadzonych defektów struktury. Uzyskana w badaniach mniejsza wartość twardości może wynikać stąd, że pomiar wykonano w bardzo bliskiej odległości od złomu, gdzie na skutek silnego rozciągania materiału nastąpiło zmniejszenie jego gęstości. Z drugiej strony, energia cieplna powstała w wyniku kolizji w obszarze deformacji stopu mogła spowodować jego dodatkowe starzenie.

## 7. Wnioski

W badaniach belki samochodowej po kolizji drogowej wykazano, że jest ona wykonana ze stopu aluminium utwardzonego wydzieleniowo. W wyniku kolizji belka uległa uszkodzeniu polegającym na pęknięciach wszystkich ścianek jej profilu, aż do całkowitej dekohezji. Dekohezja materiału belki odbyła się w sposób ciągły, poprzedzony silnym odkształceniem plastycznym, zatem belka zamortyzowała część energii mechanicznej powstałej w chwili zderzenia. Wyniki pomiarów twardości, nieco mniejszej w pobliżu złomów w stosunku do obszarów nie uszkodzonych mogą świadczyć również, że część energii

mechanicznej, zamieniona w ciepło mogła spowodować lokalny wzrost temperatury i dodatkowe starzenie stopu.

W pracy dokonano prezentacji badań belki z samochodu osobowego uszkodzonej w wyniku kolizji drogowej. Belka wykonana z duraluminium była badana makro- i mikroskopowo (MO i SEM) oraz pod kątem własności mechanicznych. Wykazano, że pod wpływem zdarzenia wypadkowego belka uległa odkształceniu plastycznemu, pęknięciom i całkowitej dekohezji. Dekohezja belki odbyła się w sposób ciągły, z charakterystycznym dla niego typem złomów, a więc z amortyzacją energii mechanicznej powstałej w kolizji. Wykazano spadek twardości stopu w obszarze bliskim złomu, co powiązano z dodatkowym starzeniem stopu na skutek lokalnego wzrostu temperatury w wyniku zamiany części energii mechanicznej w ciepło.

## Bibliografia

1. Dobrzański L.A., Dobrzańska–Danikiewicz A. (2013), *Kształtowanie struktury i własności powierzchni materiałów inżynierskich*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
2. Dobrzański L.A. (2006), *Materiały inżynierskie i projektowanie materiałowe*, WNT, Warszawa.
3. Duparc O.H. (2005), *Alfred Wilm and the beginnings of duralumins*, "Zeitschrift fur Metallkunde" 96, 4 (2005).
4. Dybiec H. (2008), *Submikrostrukturalne stopy aluminium*, Uczelniane wydawnictwo naukowo- dydaktyczne, Kraków.
5. Gu R., Ngan A.H.W. (2013), *Size effect on the deformation behavior of duralumin micropillars*, "Scripta Materialia" 68 (2013).
6. Gu R. , A.H.W. Ng (2014), *Size-dependent creep of duralumin micro-pillars at room temperature*, "International Journal of Plasticity", 55 (2014).
7. [http://motogazeta.mojeauto.pl/Technika/Belka\\_skretna,d,28092.html](http://motogazeta.mojeauto.pl/Technika/Belka_skretna,d,28092.html)
8. *Materiały International Aluminium Institute* (<http://www.world-aluminium.org/statistics/primary-aluminium-production>).
9. Pandey A., Dubey A. (2012), *Taguchi based fuzzy logic optimization of multiple quality characteristics in laser cutting of Duralumin sheet*, Optics and Lasers in Engineering 50 (2012).
10. Pietrowski S. (2001), *Siluminy*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
11. Poniewierski Z. (1989), *Krystalizacja, struktura i właściwości siluminów*, WNT, Warszawa.
12. Takagi M., Ohta H., Imura T., Kawamura Y., Inoue A. (2001), *Wear properties of nanocrystalline aluminum alloys and their composites*, Scripta mater, 44 (2001).

13. Tamuraa H., Iwawakia M., Sawaoka A.B. (2003), *Quantitative analysis of debris clouds from duralumin and SiC-fiber/aluminum-matrix composite bumpers*, “International Journal of Impact Engineering” 28 (2003).
14. Zhaoa B., Wanga X., Fengb Z. (2009), *Experiment and simulation of creep damage for duralumin alloy 2A12*, Materials Science and Engineering A 513–514 (2009).

# **INNOWACYJNOŚĆ JAKO CZĘŚĆ STRATEGII DZIAŁANIA**

## **10. INNOWACJE W SEKTORZE USŁUG**

Iwona Herbuś  
Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

### **1. Wprowadzenie**

Globalizacja i zasady rynkowe panujące w wielu sektorach gospodarki oraz rosnące wymagania klientów i interesariuszy, stawiają przed przedsiębiorstwami przemysłowymi oraz sektorem usług wiele wyzwań. Najistotniejszym z nich jest utrzymanie się na rynku w jak najlepszej kondycji. W czasach silnej konkurencji oraz wzrastającej świadomości odbiorców organizacje muszą systematycznie unowocześniać swoją ofertę. Innowacje zazwyczaj kojarzone są z przedsiębiorstwami produkcyjnymi, które mogą polepszać swoje produkty wielu aspektach. Jednak organizacje usługowe również powinny wprowadzać innowacje do swoich działań, ponieważ usprawnienia w działalności usługowej mogą dotyczyć wielu obszarów. Dotyczy to zarówno oferty skierowanej do odbiorców, nowatorskich i optymalnych procesów zarządzania, jak i nowoczesnych form komunikacji. Niezwykle istotne jest, aby wszystkie organizacje, które chcą unowocześniać swoją ofertę korzystały z wiedzy specjalistów, którzy zminimalizują ryzyko wprowadzania innowacji.

### **2. Charakterystyka innowacji w usługach**

W ostatnich latach widoczny jest znaczący wzrost znaczenia sektora usług. W znaczącym stopniu wpływa na to postępujący rozwój gospodarczy. W obszarze rozwoju sektora usług wyróżnia się cztery fazy [Okoń- Horodyńska, Zachorowska – Mazurkiewicz 2008, s. 260 – 261]:

1. Faza pierwotna – przewaga usług o niskich kwalifikacjach np. sprzątanie.
2. Faza wzrostowa – rozwój usług, które wymagają pewnych kwalifikacji np. usługi hydrauliczne.



3. Faza obsługi przemysłu i wzrostu konsumpcji – rozwój usług dotyczących procesów wytwórczych np. usługi transportowe i usługi konsumpcyjne np. turystyka.
4. Faza rozwoju usług opartych na wysokich technologiach – rozwój usług powiązanych z postępem technologicznym np. telekomunikacja i Internet.  
Usługi obejmują bardzo szeroki zakres działań, w których skład wchodzi [W. Janasz 2011, s.181 – 182]:

- handel,
- gastronomia,
- bankowość,
- ubezpieczenia,
- nieruchomości,
- administracja,
- edukacja,
- kultura,
- marketing,
- służba zdrowia,
- telekomunikacja,
- transport.

Rozwój sektora usług i wiążącej się z nim konkurencji oraz wzrost oczekiwań klientów wymusza na organizacjach usługowych wprowadzanie w ich działalności innowacji.

Według najprostszej definicji innowacje to wszelkie nowości wprowadzane przez różnorodne organizacje. Definiując to pojęcie bardziej szczegółowo należy zaznaczyć, że innowacje to wdrożenie nowego produktu lub usługi oraz udoskonalenie towarów lub usług już istniejących, które prowadzą do stworzenia nowej wartości na rynku. Innowacje nie muszą dotyczyć tylko dobra finalnego oferowanego przez organizacje, mogą obejmować również procesy produkcyjne, działania marketingowe, procesy zarządzania przedsiębiorstwem oraz szereg procesów odpowiadających za współpracę z otoczeniem wewnętrznym jak i zewnętrznym organizacji [Dąbrowska 2011, s. 6].

Innowacje odnoszą się również do planowanych zmian w działalności organizacji, które mają polepszyć jej wyniki finansowe, jednak wymagają często inwestycji wiążących się z wydatkami [Osiadacz 2012, s. 43].

Nawiązując do wyżej przedstawionych definicji innowacji można wyróżnić ich następujące rodzaje [Pander 2012, s. 18-19; Dąbrowska 2010, s. 8]:

- innowacje produktowe - wprowadzenie nowych produktów lub ulepszenie dóbr już istniejących w obszarze ich cech i zastosowania,
- innowacje procesowe – wdrożenie lub usprawnienie metod produkcji, dostaw lub procesu świadczenia usługi,
- innowacje technologiczne – są to wszelkiego rodzaju nowinki technologiczne, które pojawiają się na rynku,

- innowacje organizacyjne – wprowadzanie lub usprawnianie metod organizacji działalności biznesowej, procesu zarządzania i komunikacji w organizacji,
- innowacje marketingowe – wprowadzanie zmian wpływających na polepszenia wizerunku produktu lub usługi oraz kontaktów z klientami,
- innowacje ekologiczne (ekoinnowacje) – wprowadzenie wszelkich działań wpływających korzystnie na ochronę i stan środowiska naturalnego oraz redukujących jego zanieczyszczenie i degradację przyrody.

Innowacje w usługach różnią się od innowacji wprowadzanych w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Porównanie innowacji przemysłowych i usługowych przedstawiono w tabeli 1.

**Tab. 1.** Innowacje przemysłowe i usługowe

<b>Innowacje przemysłowe</b>	<b>Innowacje usługowe</b>
Tworzenie nowych lub ulepszonych produktów	Tworzenie nowych lub ulepszonych usług
Wdrażanie nowej lub usprawnionej metody produkcji	Korzystanie z nowych lub usprawnionych metod świadczenia usług
Zastosowanie nowych elementów potrzebnych do procesu produkcyjnego	Wprowadzenie usługi na nowy rynek
Wprowadzenie zmian w organizacji procesu produkcyjnego	Zastosowanie nowych sposobów interakcji z otoczeniem
zastosowanie nowego lub udoskonalonego sposobu zakupu lub sprzedaży	Wdrażanie zmian w organizacji procesu świadczenia usługi
Wprowadzenie rozwiązań do procesu produkcyjnego ograniczających negatywny wpływ na środowisko naturalne	Korzystanie z nowych materiałów przy realizowaniu usługi
Wprowadzenie produktu na nowy rynek	

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie[Filipiak i in. 2008, s. 232].*

Analizując powyższą tabelę wydają się, że innowacje usług i produktów dotyczą podobnych obszarów. Jednak zdecydowanie się różnią, wynika to ze specyfiki produktu i usługi. W przedsiębiorstwach produkcyjnych jest zdecydowanie więcej okazji do wprowadzania unowocześnień lub nowatorskich rozwiązań.

Innowacje w usługach dotyczą zazwyczaj unowocześnienia lub wprowadzenia nowej usługi oraz usprawnienia procesu świadczenia usługi. Równie istotne pozostaje także funkcjonowanie danej organizacji usługowej. W tym obszarze organizacje również powinny wprowadzać innowacje organizacyjne dotyczące np. efektywniejszego zarządzania lub lepszej komunikacji między pracownikami. Bardzo ważna pozostaje również technologia w sektorze usług ponieważ wpływa ona znacznie na funkcjonowanie organizacji i jej kontakt z otoczeniem oraz proces świadczenia danej usługi.

Jako popularny przykład wprowadzania innowacji organizacyjnych w usługach można przytoczyć metodę Kaizen. Jest to metoda ciągłych innowacji bądź zmian inaczej nazywana metodą małych kroków [Dąbrowska 2011, s.17]. Kaizen jest to stały i spokojny proces dotyczący wszystkich członków organizacji wszystkich szczebli. Metoda ta jest mało kosztowna oraz umożliwia powrót do wcześniejszych rozwiązań przez co znacznie ogranicza ryzyko, które jest nierozzerwalnie związane z każdą innowacją. Kluczowe założenia Kaizen obejmują następujące punkty [Dąbrowska 2011, s.18]:

1. Problemy stwarzają wartości.
2. Kiedy pojawi się problem, zapytaj 5 razy „dlaczego”.
3. Zbieraj pomysły od wszystkich.
4. Myśl nad rozwiązaniami możliwymi do wdrożenia.
5. Odrzucaj ustalony stan rzeczy.
6. Wymówki, że czegoś nie da się zrobić są zbędne.
7. Wybieraj proste rozwiązania nie czekając na te idealne.
8. Użyj sprytu zamiast pieniędzy.
9. Pomyłki koryguj na bieżąco.
10. Ulepszanie nie ma końca.

Kaizen to także pewnego rodzaju filozofia zarządzania, które opiera się na wizji i stylu działania dotyczącym ciągłego ulepszania pracy zaczynając od drobnych elementów przy uwzględnianiu kreatywności całego zespołu. Główne aspekty, które mają być efektem wprowadzania metody Kaizen w organizacji to [Dąbrowska 2011, s. 20]:

- jakość u źródła – jakość danej usługi kreuje się od jej podstaw, istotna tutaj jest samokontrola pracowników, ponadto zadania nie powinny się nakładać, co oznacza, że w danym momencie powinno być realizowane jedno działanie,
- wizualizacja – prawidłowe oznaczenie ułatwia pracę i działanie, mogą to być np. ogólnodostępne harmonogramy, systemy numerków w organizacjach,
- zaangażowanie ludzi – praca powinna odbywać się w przyjaznej atmosferze opartej na wysokiej kulturze organizacyjnej, istotna jest także właściwa motywacja,
- skracanie czasu obsługi klientów i przepływu dokumentów – eliminacja zbędnych czynności oraz korzystanie z rozwiązań ułatwiających współpracę,
- zdecentralizowane rozwiązania logistyczne – oparte o wewnętrzne rozwiązania, które są najbardziej opłacalne.

Metoda Kaizen jest wymagającym procesem opartym na dużym zaangażowaniu. Jest to jednak dobre rozwiązanie dla organizacji, które zaczynają wprowadzać innowacje lub muszą unowocześnić swoją działalność bo jest to wymóg rynku, na którym funkcjonują. Ponadto metoda ta jest dobrym sposobem na wykształcenie kreatywności i innowacyjnego myślenia wśród pracowników.

Innowacje mimo, że są bardzo korzystnym zjawiskiem czasem spotykają się z niechęcią w niektórych organizacjach. Podejście takie wynika z pojawiania się

barier wprowadzenia działalności innowacyjnej w usługach. Wśród kluczowych barier ograniczających wprowadzenie innowacji w sektorze usług można wymienić[Janasz 2011, s. 195]:

- niewiedzę,
- brak środków finansowych,
- brak wykwalifikowanej kadry,
- ryzyko,
- niekorzystne, bardzo sztywne struktury organizacyjne w firmach usługowych,
- brak kultury innowacyjnej w organizacjach,
- trudności w dostępie do nowoczesnych rozwiązań,
- problemy ochrony innowacji, łatwość imitacji.

Kluczowymi czynnikami ograniczającymi innowacje są niewiedza oraz brak środków finansowych. Niewiedza to główny aspekt ograniczający innowacje, który jest ściśle związany z brakiem wykwalifikowanej kadry i ryzykiem. Bardzo ważne jest, aby procesem wprowadzania innowacji w organizacjach zajmowali się specjaliści w tej dziedzinie. Dzięki temu innowacje są szczegółowo przygotowane, a potem wprowadzane i kontrolowane. Dokładna i specjalistyczna wiedza osób odpowiedzialnych za innowacje pozwala również ograniczyć ryzyko z nimi związane. Ryzyko w procesie innowacyjnym może być oceniane przez pryzmat rezultatu. Oczekiwana zmiana jest niepewna, może nie zostać zrealizowana we właściwy sposób lub otrzymany efekt może nie być zadowalający dla odbiorców oferty. Istnieje również ryzyko związane z wykorzystaniem zasobów, ponieważ czasem innowacja wymaga wykorzystania większych nakładów i zasobów niż w planach przewidywaniach[Osiańczak 2012, s. 43].

Wiedza w procesie zarządzania innowacjami może pochodzić z dwóch źródeł[Janasz 2011, s. 24]:

- wewnętrznych – komórki organizacyjne podmiotu pozyskują, gromadzą, przechowują i przetwarzają informacje (wiedzę),
- zewnętrznych – wykorzystywane są dostępne publiczne źródła informacji (wiedzy) lub informacje (wiedza) pochodzące z wywiadu gospodarczego, wiedza napływająca do organizacji musi być prawdziwa, dokładna i aktualna.

Znaczącym czynnikiem ograniczającym możliwość unowocześniania organizacji jest również brak środków finansowych. Innowacje wiążą się z określonymi kosztami, jednak organizacje muszą pamiętać o tym, że mogą wprowadzać nie tylko innowacje znaczące lub przełomowe, ale także drobne usprawnienia, których koszt jest zdecydowanie niższy.

W procesie wprowadzania innowacji bardzo ważną rolę odgrywa środowisko w jakim znajduje się dana organizacja. Zarówno środowisko lokalne, regionalne i krajowe może ułatwić lub utrudnić wprowadzanie innowacji w organizacjach. Ważną rolę odgrywa w tym obszarze lokalny klimat ekonomiczny, dostęp do wiedzy naukowej i technologicznej oraz polityka innowacyjna państwa. Polityka

innowacyjna państwa kreuje warunki rozwoju przedsiębiorstw oraz wpływa na ich strategię.

Małe firmy często liczą na wsparcie ze strony państwa w obszarze finansowym i doradczym. Warunki instytucjonalno – rynkowe umożliwiające rozwój przedsiębiorczości i konkurencyjności regionu, często sprzyjają a czasem nawet wymagają od organizacji wprowadzania innowacji. W tym obszarze bardzo ważne jest system edukacyjno – szkoleniowy, który ma za zadanie pobudzać w organizacjach kreatywność, pomysłowość oraz ukształtować w nich potrzebę unowocześnienia oferty i dostosowywania się do wymogów rynku. Rozwój gospodarczy nie tylko przyczynia się do potrzeby wprowadzania innowacji, umożliwia również rozwój sektora usług zwłaszcza komunikacyjnych, konsultingowych, marketingowych i doradczych. Innowacyjność w sektorze usług jest obecnie jednym z kluczowych elementów postępu gospodarczego[Osiadacz 2012, s. 44 – 45].

### **2.1. Przykłady innowacji w sektorze usług**

Innowacje w usługach mogą przybierać różnorodną postać i dotyczyć wielu obszarach. W tabeli numer 2 przedstawione zostały przykłady innowacji w usługach pochodzących z różnych dziedzin.

**Tab. 2.** Przykłady działań innowacyjnych w usługach

<b>Innowacja</b>	<b>Charakterystyka innowacji</b>
E - learning	Jest to innowacyjna usługa wykorzystywana w branży szkoleniowej i edukacyjnej. Polega na nauczaniu przy wykorzystaniu sieci komputerowej i Internetu. Pozwala na przyswajanie materiału, a w konsekwencji ukończenie danego kursu bez konieczności fizycznej obecności w miejscu szkolenia lub wykładu. Często stanowi uzupełnienie tradycyjnych wykładów. Zdania na temat e-learningu są podzielone. Niektórzy twierdzą, że jest to gorsza metoda nauczania nie pozwalająca na tak dokładne przekazanie wiedzy jak w przypadku tradycyjnego szkolenia lub wykładu. Z kolei zwolennicy tej metody nauczania podkreślają, że e-learning cechuje się wysoką efektywnością, umożliwia przekazywanie wiedzy osobom nie mogącym uczestniczyć w danym wydarzeniu oraz nie wymaga wysokich kosztów. Przykładem nauczania przez e – learning jest PUW (Polski Uniwersytet Wirtualny), stworzony przez Akademię Humanistyczno - Ekonomiczną w Łodzi i Uniwersytet Marii Curie – Skłodowskiej w Lublinie. Głównym zadaniem PUW jest wspomaganie tradycyjnych form nauczania poprzez prowadzone na nim studia i kursy uzupełniające. Polski Uniwersytet

	<p>Wirtualny oferuje również wsparcie metodyczne dla zainteresowanych instytucji, zwłaszcza dla szkół wyższych. Pierwsze studia online zostały uruchomione w październiku 2002 roku. Obecnie oferta szkoleń e-learningowych obejmuje następujące dziedziny: technologie komputerowe i informacyjne, zarządzanie, marketing, media i komunikacja, ekonomia i finanse, psychologia i pedagogika, prawo, historia i nauki polityczne, nauki społeczne i ścisłe, języki obce i pielęgniarstwo. E-learningowe studia wyższe I stopnia odbywają się na kierunkach: administracja, pedagogika i politologia. Kierunki studiów II stopnia to: filologia angielska, filologia germańska, pedagogika, politologia. Organizowane są również studia podyplomowe na kierunku „Przygotowanie pedagogiczne”.</p> <p>Studentów PUW obowiązuje taki sam program i wymagania jak na tradycyjnych studiach. Pomimo niestacjonarnego i wirtualnego charakteru studiów zdobywanie zaliczeń i zdawanie egzaminów ma miejsce w siedzibie uczelni.</p>
Konto dla seniora	<p>Innowacyjna usługa wprowadzona po raz pierwszy przez Bank Poczty. Była ona skierowana do określonych odbiorców - osób starszych, którzy dotychczas nie korzystali z usług bankowych. Wielu seniorów nie posiada kont bankowych oraz nie ma zaufania do tego typu instytucji. Bank pocztowy wykorzystał swoją przewagę w tym obszarze, ponieważ poczta jest doskonale znana seniorom, którzy nadal często preferują tradycyjną formę komunikacji np. wysłanie listu nad komunikacją przez Internet.</p> <p>Istotne również jest to, że emeryci i renciści to pewna grupa regularnych dochodów, czasem niewysokich ale pewnych.</p> <p>Konto dla seniora nazywane jest w Banku Pocztowym „Pocztowym Kontem Nestor”. Konto to można aktywować przez Internet albo osobiście w placówce Banku Pocztowego lub w dowolnym Urzędzie Pocztowym. Konto może być również założone wspólnie przez dwie osoby.</p> <p>Obecnie konta dla seniora znajdują się w ofertach wielu banków. Jednak Bank Poczty cieszy się dużą popularnością. Spowodowane jest to tym, że znajduje się w około 5 tysiącach Urzędów Poczty, przez to z jego oferty mogą też korzystać mieszkańcy mniejszych miejscowości.</p> <p>Innowacja ta potwierdza, że warto również inwestować w grupę odbiorców mniej popularną i mniej atrakcyjną, ponieważ stanowią oni często bardzo ważną grupę docelową w wielu organizacjach. Cechy, które mogą</p>

	wydawać się mało atrakcyjne mogą zostać przekształcone w cechy kluczowe do wprowadzenia danej innowacji.
System wspierania pracyz klientem	Są to wszelkiego rodzaju unowocześnienia wprowadzane w organizacjach, dotyczące usprawnienia procesu świadczenia usługi. Przykładem może być internetowa możliwość złożenia zamówienia lub wypełnienia konkretnych formularzy. Wypełnianie dokumentów przez Internet lub składanie zamówienia, a potem przysyłanie odpowiednich materiałów drogą mailową jest dużym ułatwieniem zarówno dla odbiorców usługi jak i dla podmiotów ją świadczących.
System oceny pracowniczej	Rola pracowników w firmie usługowej jest bardzo ważna, ponieważ bardzo często mają oni bezpośredni kontakt z klientem. Wprowadzenie jasnego modelu systemu oceny pracowniczej lub usprawnienie go jest znaczącą innowacją organizacyjną. W organizacjach można wyróżnić kilka rodzajów oceny pracownika. Oceny efektywnościowe obejmują wyniki pracy np. terminowość, ilość zrealizowanych usług. Oceny behawioralne służą do kontroli zachowania pracowników w organizacji w tym w procesie świadczenia usługi. Oceny osobowościowe dotyczą konkretnych cech psychiki niezbędnych dla konkretnego stanowiska pracy np. kreatywność. Obiektywna i sprawiedliwa ocena jest niezwykle istotna. Pozwala na sprawdzenie wydajności pracy oraz jej jakość. Ponadto na podstawie oceny można określić właściwe narzędzia motywowania pracowników oraz zadania, które musi realizować pracodawca w celu polepszenia wyników, mogą być to np. szkolenia dla pracowników. W procesie oceny pracowników najważniejsze jest to, aby jego kryteria były czytelne dla obu stron, wpływa to pozytywnie nie tylko na sam proces oceny ale również na funkcjonowanie organizacji, komunikację i relacje w niej.

*Źródło: opracowanie własne na podstawie [Osiadacz 2012, s. 54-56, 68-75], [Dąbrowska 2011, s. 44-46].*

Powyższa tabela potwierdza, że innowacje w usługach mogą mieć różnorodny charakter. Pozwala to organizacjom na wdrażanie ulepszeń, najbardziej potrzebnych oraz najbardziej pewnych i opłacalnych. Ponadto organizacje powinny stale śledzić zmieniający się rynek oraz dostrzegać obszary mniej popularne, które prawidłowo przeanalizowane mogą stać się źródłem potrzebnych innowacji.

### 3. Podsumowanie

Wprowadzanie innowacji w usługach jest nie tylko niezbędnym elementem rozwoju i sukcesu organizacji, ale również ważnym czynnikiem wpływającym na ich przetrwanie. Związane jest to z silnie rozwijającą się konkurencją oraz wzrastającą świadomością konsumentów, którzy prócz coraz wyższych wymagań względem różnorodnych firm mogą znudzić się nieulepszoną przez długi czas ofertą. Innowacje usługowe są w nieco trudniejszej sytuacji niż przedsiębiorstwa produkcyjne, ponieważ nie mogą unowocześnić oferowanego produktu tylko usługę lub procesy związane z jej powstaniem. Usługa oraz proces jej świadczenia mogą zmieniać się pod wieloma względami, ważne jest aby organizacje dostrzegły potrzebę wprowadzania usprawnień i na bieżąco śledziły rynki zachodzące w nim zmiany. W firmach usługowych bardzo ważne są również innowacje wprowadzane w samych organizacjach, dotyczą one często pracy, jej oceny oraz komunikacji. Pracownicy w tego typu działalności mają często bezpośredni kontakt z klientem, dlatego tak ważne jest ich prawidłowe zachowanie oraz właściwe motywowanie ich do działania.

Innowacje to dziś nieodłączny element aktywności wszelkiego rodzaju organizacji. Podmioty wprowadzając innowacje mogą zacząć od drobnych usprawnień przez innowacje znaczące do tych najtrudniejszych, czyli przełomowych. Należy jednak pamiętać, że im bardziej rozbudowane są innowacje tym większy jest ich koszt oraz związane z nimi ryzyko. Dlatego istotny pozostaje również fakt dotyczący specjalistów, którzy powinni zajmować się innowacjami w organizacjach. Pozwoli to znaczne ograniczenie ryzyka oraz osiągnięcie oczekiwanych efektów.

### Bibliografia

1. Dąbrowska M. (2010), *Ekoinnowacje*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
2. Dąbrowska M. (2011), *Innowacje w sektorze usług*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
3. Filipiak B. , Panasiuk A. (2008), *Przedsiębiorstwo usługowe*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
4. Janasz W. (2011), *Innowacje w zrównoważonym rozwoju*, Difin, Warszawa.
5. Okoń-Horodyńska E, Zachorowska-Mazurkiewicz A. (2008), *Tendencje innowacyjnego rozwoju polskich przedsiębiorstw*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
6. Osiadacz J. (2003), *Innowacje w sektorze usług – przewodnik po systematyce oraz przykłady dobrych praktyk*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
7. Pander W. (2012), *Innowacje popytowe, czyli jak tworzy się współczesne innowacje*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.



# **11. NARZĘDZIA PROMOCJI WPŁYWAJĄCE NA BUDOWANIE WIZERUNKU SZKOŁY**

Marta Konieczna-Kucharska

Zespół Szkół nr 2 im. Jana Długosza w Wieluniu

## **1. Wprowadzenie**

Współcześnie w procesie wzrostu konkurencji o lepszą pozycję na rynku edukacyjnym, coraz większe znaczenie odgrywają wartości niematerialne. "Zasoby materialne nie są współcześnie postrzegane jako zasoby o charakterze strategicznym. Znaczenie takie przypisuje się natomiast zasobom ludzkim i zasobom niematerialnym" [Jędrzejczyk 2013, s.10]. Wizerunek szkoły jest jednym z tych instrumentów niematerialnych wykorzystywanych w walce konkurencyjnej. Jego kształtowanie poprzez działania public relations i reklamę, może tworzyć pozytywny obraz w świadomości uczniów oraz ich rodziców.

Zmieniające się realia ekonomiczne i społeczne powodują, że zarządzanie szkołą coraz bardziej przypomina zarządzanie przedsiębiorstwem komercyjnym. W dzisiejszych czasach kreowanie pozytywnego wizerunku szkoły wydaje się być nieodzownym elementem jej funkcjonowania. Instytucje związane z rynkiem usług edukacyjnych coraz szerzej muszą promować swoje usługi. Wobec tych wszystkich wyzwań szkoły nie mogą być obojętne. Zwłaszcza, że zmniejsza się liczba dzieci, co pociąga za sobą współzawodnictwo w pozyskiwaniu uczniów, gwarantujących miejsca pracy. Na takim kurczącym się rynku o wiele większe możliwości rozwoju mają te szkoły, które stale prowadzą skuteczną promocję własnej pracy i osiąganą w jej wyniku wysoką jakość. Im wcześniej szkoły rozpoczną działania mające na celu budowanie i utrzymanie pozytywnego wizerunku, tym większe prawdopodobieństwo zwiększenia liczby uczniów oraz więcej miejsc pracy dla nauczycieli. Analizując działania marketingowe, trudno nie zauważyć faktu, że szkoły korzystają z doświadczeń wypracowanych w innych niż edukacja gałęziach gospodarki.

Celem artykułu jest wskazanie wybranych narzędzi promocji i możliwości ich wpływu na kształtowanie wizerunku szkoły jako źródła przewagi konkurencyjnej. W artykule przedstawiono wyniki pilotażowych badań, których celem było określenie czynników wizerunku szkoły i poznanie, w jaki sposób wpływają one na jej wybór. Tekst podzielony został na dwie części: pierwsza

oparte przede wszystkim na krytycznej analizie literatury przedmiotu zagadnienia wizerunku, część druga prezentuje wynik badań i wnioski.

## **2. Promocja szkoły potrzebą czasów**

We współczesnym świecie już nikogo nie powinien dziwić fakt, że wiedza i umiejętności są towarem a dynamicznie rozwijający się sektor usług edukacyjnych podlega prawom rynku. Szkoła XXI wieku to instytucja oferująca swoim uczniom określone usługi edukacyjne. Relatywne zmniejszanie środków finansowych przeznaczanych na edukację, „(...) skutki niżu demograficznego oraz konkurencja na rynku dydaktycznym sprawiają, iż większość placówek w celu pozyskania uczniów dba nie tylko o odpowiedni poziom świadczonych usług edukacyjno-wychowawczych, ale również podejmuje określone działania promocyjne” [Bryś 2009, s. 25]. Z roku na rok szkoły wykazują coraz większe zainteresowanie problematyką promocji placówek oświatowych. Współcześnie zastosowanie metod marketingowych przez rynek edukacyjny wydaje się być koniecznością. Wszakże oświata jest już nie tylko działalnością wyższej użyteczności publicznej, lecz coraz częściej biznesem. Rywalizacja o ucznia jest wpisana w funkcjonowanie placówek edukacyjnych. Aby uzyskać przewagę nad konkurentami, szkoły starają się zaoferować usługę, która będzie bardziej atrakcyjna dla potencjalnego nabywcy w wymiarze jakościowym lub komunikacyjnym. W zakresie komunikacji marketingowej firmy koncentrują z reguły swoją uwagę na klasycznych instrumentach promocji mix: reklamie, public relations, marketingu bezpośrednim, promocji sprzedaży czy sprzedaży osobistej. Szkoły zdają sobie sprawę z potrzeby znalezienia i zastosowania instrumentu, który w opozycji do wymienionych czynników, umożliwiłby nieustanne przekazywanie informacji o cechach w istotny sposób odróżniających szkołę i jej ofertę od konkurentów znajdujących się na rynku. Marketing szkół w przeciwieństwie do marketingu organizacji nastawionych na zysk, koncentruje się „(...) nie wokół potrzeb, lecz wartości kulturowych, emocjonalnych, moralnych (...)” [Fazłagić 2003, s. 90.]. Szkoła powinna zabiegać o uwagę uczniów i rodziców dbając o swoją markę, na którą składają się jej reputacja, działania obecne, a także jej wizerunek. Musimy pamiętać, iż stworzenie pozytywnego obrazu placówki wymaga długiego procesu działań na różnych płaszczyznach organizacji pracy szkoły w zakresie komunikacji społecznej i marketingowej. Konstruowany pozytywny wizerunek szkoły może tworzyć jego przewagę konkurencyjną na rynku edukacyjnym. Istotnym źródłem tej przewagi są cechy zaspokajające oczekiwania otoczenia, np. wewnętrznego (dyrekcja, nauczyciele, rodzice, uczniowie, rada rodziców, rada szkoły) oraz zewnętrznego (lokalna społeczność, mieszkańcy sąsiedztwa, konkurencja, władze oświatowe, samorząd lokalny, instytucje samorządowe, policja, sponsorzy, firmy turystyczne, ubezpieczeniowe, kościoły, uczelnie, instytucje kultury, absolwenci, parlamentarzyści). Wobec tego szkoła jest:

- integralnym elementem środowiska, w którym działa,

- współpracuje ze środowiskiem na rzecz rozwoju własnego i lokalnego,
- racjonalnie wykorzystuje warunki, w których funkcjonuje[Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego].

Kształtowanie pożądanego wizerunku szkoły powinno być zgodne z jej misją i odzwierciedlone w programie rozwoju szkoły. Poszczególne szkoły mają różną tożsamość, która umożliwia budowę rzeczywistego i pożądanego wizerunku, aczkolwiek go nie gwarantuje. Wymaga to bowiem odpowiednich działań w zakresie komunikacji społecznej i marketingowej. Budowaniem pozytywnego wizerunku zajmuje się public relations. Public relations wg definicji Amerykańskiego Stowarzyszenia Reklamy (*Association of National Advertisers*) to „forma komunikacji kierownictwa przedsiębiorstwa, której celem jest oddziaływanie na odczucia, opinie lub przekonania klientów, zarówno obecnych, jak i potencjalnych, akcjonariuszy, dostawców, pracowników i innych grup docelowych, dotyczących organizacji, jej produktów lub usług” [Wiktor 2006, s. 308]. Autor innej definicji zwraca uwagę na to, że public relations „(...) obejmuje paletę działań mających na celu wytworzenie pozytywnego wizerunku firmy oraz klimatu zrozumienia i wzajemnego zaufania pomiędzy firmą a społecznością (...)” [Lambin 2001, s. 546]. Podobnie definiuje public relations K. Białecki według którego public relations to „planowe i ciągłe wysiłki mające na celu stanowienie i utrzymanie wzajemnego zrozumienia między daną organizacją a społeczeństwem” [Białecki 2006, s. 265]. Na podstawie dotychczasowych studiów literatury pojęcia proponuje się przyjęcie na potrzeby dalszych rozważań następującą definicję public relations jako działań, które powinny polegać na takim komunikowaniu się z powyższymi podmiotami, aby wywołać u nich przychylne szkole postawy, które w efekcie skutkować będą działaniami zgodnymi z ich bieżącym i długotrwałym interesem. W ramach prowadzonych rozważań określono główny cel działań public relations, którym jest zbudowanie i stałe umacnianie pozytywnego wizerunku szkoły poprzez realizację następujących zadań:

- kreowanie reputacji poprzez rozpowszechnianie określonych informacji wewnątrz i na zewnątrz otoczenia szkoły,
- kształtowanie opinii o szkole przez mass media,
- wspomaganie działań marketingowych szkoły – organizacja promocyjnych imprez, udział w targach edukacyjnych, dni otwarte itp.,
- utrzymywanie pozytywnych relacji z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym szkoły,
- wprowadzenie spójnego systemu identyfikacji wizualnej szkoły- wizerunek, kolor, logo, ubiór, wystrój pomieszczeń,
- sponsoring- uczestnictwo w akcjach sponsorowanych,
- uczestnictwo w akcjach organizowanych przez instytucje społeczne i charytatywne,
- dbanie o wizerunek w sytuacjach kryzysowych.

W czasach nasilonej konkurencji, gdzie decyzja o wyborze szkoły nie

koniecznie podyktowana jest miejscem zamieszkania, stało się rzeczą oczywistą, że szkoła musi kształtować swój wizerunek tak, aby stała się dla ucznia i jego rodziców atrakcyjnym i godnym miejscem jego przyszłej edukacji. W literaturze przedmiotu można spotkać się z wieloma definicjami pojęcia „wizerunek”. Grażyna Białopiotrowicz definiuje wizerunek jako: „(...) zespół informacji na temat osoby, instytucji, firmy lub innego podmiotu, czyli to, co inni o nas myślą, co inni o nas sądzą, co inni o nas wiedzą i co sądzą, że wiedzą (...)” [Białopiotrowicz 2009, s. 17]. Wizerunek według Anthony’ego Davisa to: „(...) złożona intelektualna lub zmysłowa interpretacja, sposób postrzegania kogoś lub czegoś, wytwór umysłu wynikający z dedukcji opartej na dostępnych przesłankach, zarówno realnych, jak i wyobrażonych, uwarunkowany wrażeniami, przekonaniami, ideami i emocjami (...)” [Davis 2007, s. 47]. Analiza różnych definicji wizerunku, pozwala określić stereotyp szkoły jako zbioru przekonań oczekiwań, skojarzeń i przesądów na temat placówki wśród osób z jej otoczenia. Przekonania te mają wpływ na działania szkoły, a szkoła wpływa na kształtowanie wizerunku, dlatego jest koncepcją dynamiczną. Wizerunek tej samej szkoły może być różny w różnych grupach (np. wizerunek szkoły w kuratorium oświaty może być inny od wizerunku wśród uczniów. Na wizerunek szkoły wpływają również „(...) wszystkie wyobrażenia, sądy, oczekiwania i życzenia wiązane przez klienta oświatowego z daną szkołą (...). Wizerunek szkoły to również: „(...) zbiór przekonań, myśli i wrażeń osób (...)” [Fazlagić 2011, s.193]. Jan Flazgowiec podkreśla, że wizerunek szkoły jest „(...) jednym z najważniejszych czynników decydujących o wyborze szkoły (...)” [Fazlagić 2011, s. 194]. Dzieje się tak, mimo że niektóre uwarunkowania funkcjonowania oświaty pozostaną specyficzne tylko dla tej branży t.j.: rejonizacja szkół, silne uzależnienie od trendów demograficznych czy finansowanie ze źródeł publicznych. W procesie budowania wizerunku wykorzystuje się: „(...) narzędzia marketingowe służące do komunikacji marketingowej, kulturę organizacyjną szkoły oraz elementy wizualne, chodzi tutaj o takie elementy, jak: estetyka strony www szkoły, wygląd budynku, wystrój sekretariatu (...)” [Fazlagić 2007, s.129]. Ważnym elementem budowania wizerunku szkoły jest jej kultura oraz sposób, w jaki chce być identyfikowana przez otoczenie. Szkoła powinna określić zespół cech, które mają ją wyróżniać od innych szkół” [Schmidt, Simonson 1999, s. 96]. Szkoła zobowiązana jak najwcześniej podjąć inicjatywy mające na celu budowanie, utrzymanie pozytywnego wizerunku. Wizerunek szkoły autor traktuje jako elementarny czynnik przewagi konkurencyjnej na współczesnym rynku edukacyjnym. Przewaga konkurencyjna szkoły ma miejsce wówczas, gdy realizuje ona wartości nie realizowane przez inne szkoły, bądź realizuje je w lepszy, bardziej atrakcyjny sposób.

Zatem promocję należy traktować jako jedno z zadań współczesnej szkoły, ułatwiające zwiększenie akceptacji placówki przez otoczenie wewnętrzne, zewnętrzne, wzbudzenie sympatii i zaciekawienie uczniów i ich rodziców ofertą. Kwestia promocji szkoły wpisana została również do zestawu obowiązkowych standardów, jakości pracy placówek oświatowych. W myśl rozporządzenia Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z 23 kwietnia 2004 r.:

szkoła dba o kształtowanie pozytywnego wizerunku w środowisku oraz upowszechnia swoje osiągnięcia. Powyższe fakty potęgują i wzmacniają rolę promocji w działalności placówek edukacyjnych. Szkoły powinny podjąć wyzwanie i dążyć do uzyskania silnej pozycji na rynku edukacyjnym i w środowisku lokalnym, poprzez tworzenie odpowiedniej oferty edukacyjnej i budowanie, utrzymanie pozytywnego wizerunku osiągając w ten sposób przewagę konkurencyjną.

### **3. Wybrane elementy wpływające na budowanie wizerunku szkoły jako źródło przewagi konkurencyjnej**

Współcześnie szkoły powinny świadomie budować swój wizerunek. Rosnąca konkurencja na rynku edukacyjnym, niż demograficzny i podobieństwo oferowanych usług sprawiają, że hasło eksperta marketingu Jacka Trouta „wyróżnij się albo zgiń” jest dzisiaj szczególnie aktualne w branży edukacyjnej [Trout, Rivkin 2000, s.1]. Na współczesnych przeładowanych ofertami rynkach, ta unikatowość może się okazać jedyną szansą na zwrócenie zainteresowania uczniów ofertą szkoły. Szkoły coraz intensywniej angażują się w tworzenie silnego wizerunku, który będzie nie tylko wpływał na decyzje wyboru marki przez uczniów, ale również przyczyniał się do budowania zaufania oraz lojalności wobec szkoły. Rynek edukacyjny w Polsce, na którym szkoła stała się specyficzną firmą usługową, wymusza działania w zakresie kreowania wizerunku. Proces budowania wizerunku szkoły rozpatrywać można na dwóch płaszczyznach: zarządzanie szkołą i kierowanie personelem oraz zarządzanie swoim wizerunkiem. W procesie tym najwyższą wartością powinien być uczeń. To z myślą o nim szkoła dokonuje wielu zmian, podąża zgodnie z oczekiwaniami uczniów i ich rodziców. Szkoły, konkurując o ucznia, muszą nadążać za innymi placówkami, a nawet je wyprzedzać, m.in. w zakresie oferty edukacyjnej, jakości świadczonych usług, standardów wyposażenia. Obecni uczniowie, którzy są klientami placówek edukacyjnych dorastają wśród nowoczesnych technologii - komputerów, Internetu, telefonów komórkowych i posiadają duże umiejętności posługiwania się nimi. Oczekiwania rodziców wymagają od szkół inwestowania w nowoczesne rozwiązania technologiczne. „(...) Od szkoły i nauczyciela oczekuje się także dostarczania uczniowi narzędzi do rozumienia świata współczesnego, jego dramatów i napięć oraz skutecznego przekazu funkcjonalnej wiedzy i opanowania umiejętności adekwatnych do kognitywnej cywilizacji współczesności (...) [Zalewska-Bujak 2010, s. 52]. Trudno wyobrazić sobie dzisiaj dobrą szkołę bez odpowiedniej bazy i sprawnej organizacji. Zarówno środowisko, w jakim tworzona jest usługa, jak i każdy element materialny, towarzyszący jej świadczeniu odgrywają bardzo istotną rolę w działalności edukacyjnej. Wymienione czynniki to konkretne dowody potwierdzające wyobrażenie o danej placówce edukacyjnej. Jest to świadectwo materialne, które nie tylko wzmacnia wizerunek szkół, ale także umożliwia im uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Nie ulega wątpliwości, że konkurencyjność to: „rywalizacja i współpraca jednocześnie, prowadząca do poznawania istotnych technologii, potrzeb oraz wymagań klientów” [Hampden-Turner, Trompenaars 2000, s.121-122], zatem wszelkie działania szkoły powinny być skierowane na zaspokojenie oczekiwań przede wszystkim uczniów oraz ich rodziców.

Odpowiedzialność za zarządzanie szkołą ponosi w pierwszej kolejności dyrektor. Wyzwaniem staje się uspołecznianie procesów zarządzania oraz włączanie w nie uczniów, nauczycieli, rodziców. Budowana dzięki takim działaniom wspólnota szkolna lepiej może diagnozować potrzeby szkoły wynikające z dnia dzisiejszego i nadchodzących zmian tworząc w ten sposób pozytywny wizerunek szkoły.

Kolejnym elementem wpływającym na wizerunek szkoły jest odpowiednie zarządzanie personelem szkoły. Zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza "strategiczne i spójne podejście do zarządzania najcenniejszymi aktywami organizacji, to znaczy zatrudnionymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do osiągnięcia celów tej organizacji" [Armstrong 2007, s. 29]. Szkoła to organizacja oparta na relacjach. Prawidłowe relacje pomiędzy nauczycielem a uczniem, nauczycielem a nauczycielem, nauczycielem a dyrektorem, uczniem a uczniami tworzą klimat społeczny szkoły i mają bezpośredni wpływ na jej wizerunek. Bardzo ważnym elementem w przekazywaniu wiedzy uczniom przez nauczyciela jest właściwie dobrany sposób komunikacji. „Praca nauczyciela ma przede wszystkim charakter komunikacyjny. To, jaki jest nauczyciel, w pierwszej kolejności zależy od tego, czy potrafi nawiązać i podtrzymać kontakt z uczniem. Przesądza to w wysokim stopniu o wynikach jego pracy pedagogicznej. Inicjowanie i podtrzymywanie więzi zależy od wielu czynników. Szczególną rolę pełnią tu: empatia i umiejętności dialogiczne” [Kwiatkowska 2005, s. 110]. Efektywna komunikacja to główny czynnik interakcji międzyludzkich. Poprawna komunikacja wpływa na pracę dydaktyczną i wychowawczą. Efektywne porozumiewanie się ucznia i nauczyciela nie ogranicza się tylko do relacji szkolnych, dobra komunikacja to także sukces wizerunkowy szkoły. W budowaniu pozytywnego wizerunku szkoły najważniejsze jest, aby to co robimy na co dzień i jak się zachowujemy było zgodne z tym, co sami propagujemy.

Wizerunek współczesnego nauczyciela jest ściśle powiązany z modelem szkoły. Nauczyciele doskonalą swoje umiejętności, wkraczają na ścieżkę awansu zawodowego, podejmują inicjatywy pozwalające na wszechstronny rozwój ucznia. Kluczową kompetencją nauczyciela staje się zatem umiejętność skutecznego uczenia się. „(...) O profesjonalnym i skutecznym działaniu nauczyciela decydują jego różnorodne kompetencje, które powinny mieć charakter dynamiczny, a więc być ciągle rozwijane i doskonalone” [Strychowski 2003, s. 32]. Umiejętnie wykorzystane przyczynią się do budowania wiarygodnego wizerunku szkoły.

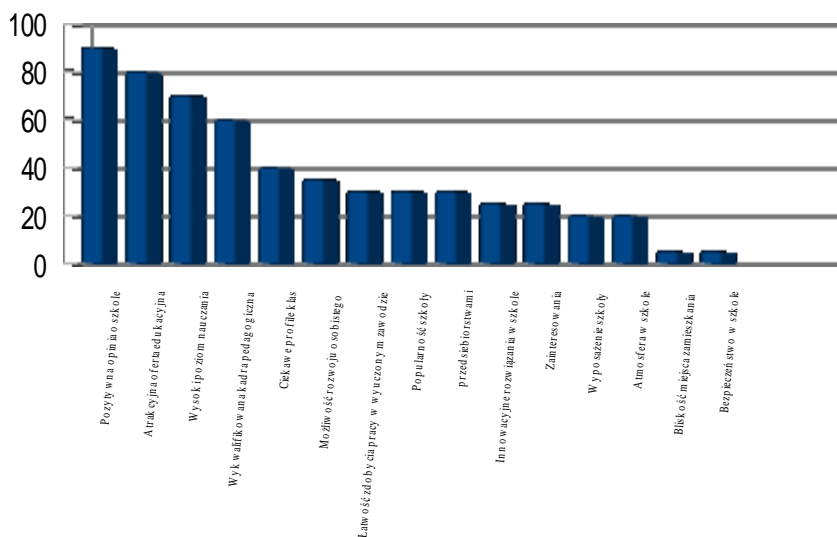
Każda szkoła ma swój indywidualny, odróżniający od konkurentów wizerunek. Wizerunkiem szkoły należy odpowiednio zarządzać, ponieważ oświata staje się coraz bardziej konkurencyjnym obszarem działania.

W oświacie działa efekt domina – pozytywna opinia wywołuje niemal natychmiastowe reakcje łańcuchowe. Ogólna zasada budowy wizerunku szkoły powinna brzmieć tak: „spraw, aby informacja o szkole jak najczęściej docierała do odbiorcy i zawsze budziła pozytywne skojarzenia”[Fazlagić 2007, s.130]. Musimy pamiętać, że „(...) kreowanie wizerunku to ciągły rozwój, który przekłada się na wszystkie obszary naszego życia, także na życie prywatne, przyczyniając się do rozwoju naszej osobowości, hartowania siły woli i charakteru”[Białopiotrowicz 2009, s. 39]. Zarówno nauczyciel, pracownicy szkoły, uczniowie jak i absolwenci szkoły przyczyniają się do pozytywnego bądź negatywnego postrzegania szkoły przez społeczeństwo. Utożsamianie się ze szkołą z wielokrotnia otwarcie na jej potrzeby, a także chęć zaangażowania w prace związane z jej funkcjonowaniem uczniów ich rodziców, opiekunów, absolwentów, mieszkańców okolicy. Należy więc opanować umiejętność promowania placówki, czyli tworzenia odpowiedniego jej wizerunku w środowisku, w którym znajdują się osoby zainteresowane szkołą. Tworzenie wizerunku szkoły nie może być przypadkowe.

Celem poznawczym przeprowadzonych badań było określenie, jakie czynniki kreują wizerunek szkoły i w jakim stopniu wpływają one na decyzje uczniów szkół ponadgimnazjalnych o wyborze placówki edukacyjnej. Badanie stanowi jedynie pilotaż analiz związanych z kreowaniem wizerunku przez szkoły. Zostali nim objęci uczniowie ze wszystkich poziomów nauczania jednej ze szkół ponadgimnazjalnej w Wieluniu. Badanie miało miejsce w okresie od czerwca do lipca 2015 roku. Przedmiot badań stanowił: skłonność uczniów szkół ponadgimnazjalnych do podjęcia decyzji o wyborze badanej szkoły oraz ocena szkoły i jej wizerunku przez uczniów w kontekście jej wyboru. W badaniu wzięło udział 120 osób. Instrumentem pomiarowym był kwestionariusz ankiety, który wypełniło 110 osób. Ankietowani udzielali odpowiedzi na pięć pytań zamieszczonych w kwestionariuszu oraz na pytanie umieszczone w metryczce. Wśród uczniów dominowała grupa uczniów klas pierwszych- 36 proc., najmniejszą grupę stanowili uczniowie klas czwartych- 8 proc., uczniowie klas drugich 28 proc., uczniowie klas trzecich- 28 proc.

Odpowiadając na pytanie 1. Jakie czynniki zdecydowały o wyborze szkoły?, respondenci mogli wybrać pięć z piętnastu kryteriów lub wpisać własny czynnik. Uczniowie mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź. Ankietowani, wybierając szkołę ponadgimnazjalną, najczęściej kierowali się: pozytywną opinią o szkole - 90 proc., atrakcyjną ofertą edukacyjną - 80 proc., wysoki poziom nauczania - 70 proc., wykwalifikowaną kadrą pedagogiczną- 60 proc., ciekawe profile klas- 40 proc.

Wykres 1. Czynniki wyboru szkoły



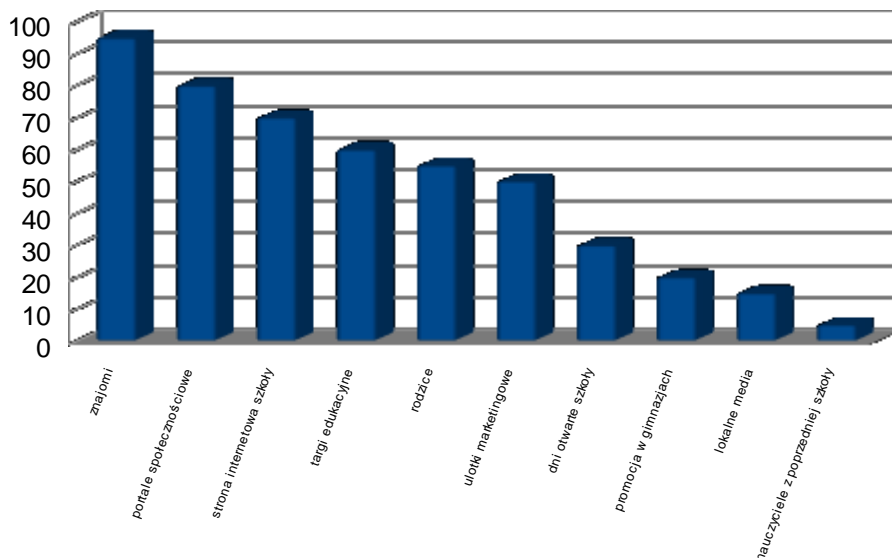
Źródło: opracowanie własne.

Najmniej badanych uczniów przy wyborze szkoły kierowało się takimi czynnikami, jak: bezpieczeństwo w szkole 5 proc., bliskość miejsca zamieszkania 5 proc., atmosfera w szkole 20 proc., wyposażenie 20 proc. Wpisując własny czynnik, który zadecydował o wyborze szkoły uczniowie wskazywali: kierunek szkoły, powiązany z chęcią wykonywania przez nich pracy w przyszłości, szkoła posiada obiekty sportowe na europejskim poziomie, długa tradycja kształcenia zawodowego.

W przypadku pytania 2. Z jakich źródeł czerpałeś/aś informacje, gdy podejmowałeś/aś decyzję o wyborze szkoły?, badani mogli wybierać spośród dziesięciu odpowiedzi. Uczniowie mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź. Odpowiedzi wykazały, że uczniowie pozyskiwali informacje o szkole z wielu źródeł. Najczęściej wymieniane były: rozmowy ze znajomymi 95 proc., portale społecznościowe 80 proc., strona internetowa szkoły 70 proc. oraz targi edukacyjne 60 proc.



**Wykres 2. Źródła informacji o szkole**



*Źródło: opracowanie własne.*

W pytaniu 3 Jak, jako uczeń oceniasz aktywność promocyjną wybranej przez Ciebie szkoły?, uczniowie oceniali promocję szkoły, wybierając spośród następujących alternatyw: „zdecydowanie dobrze”, „raczej dobrze”, „trudno powiedzieć”, „raczej źle”, „zdecydowanie źle”.

**Wykres 3. Ocena aktywności promocyjnej wybranej szkoły**



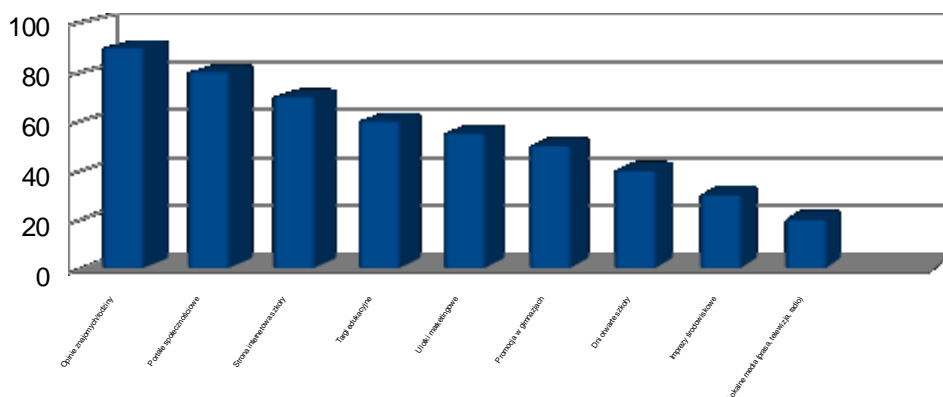
*Źródło: opracowanie własne.*

Na pytanie, jak oceniasz aktywność promocyjną wybranej przez Ciebie szkoły, 60 proc. badanych uczniów odpowiedziało twierdząc „zdecydowanie dobrze”, 25 proc. „raczej dobrze”, 13 proc. „trudno powiedzieć”, 5 proc.

uczniów wskazało odpowiedź „raczej źle”, a tylko 2 proc. „zdecydowanie źle”. Można zatem wnioskować, że badana szkoła przywiązuje dużą wagę do aktywnych działań promocyjnych, mając świadomość wzrastającej konkurencji. Jest rozpoznawalna na rynku usług edukacyjnych, a jej działalność promocyjna jest dobrze postrzegana przez uczniów.

W przypadku pytania 4. Najskuteczniejsza forma promocji szkoły, respondenci, oceniali która z zaproponowanych form promocji według nich jest najskuteczniejsza. Ankietowani mogli wybierać spośród dziesięciu odpowiedzi oraz mogli zaproponować swoją odpowiedź. Uczniowie mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź. Odpowiedzi wykazały, że uczniowie za najskuteczniejszą formę promocji szkoły uważają opinie znajomych, rodziny 90 proc., informacje umieszczane na portalach społecznościowych 80 proc., stronę internetową szkoły 70 proc. oraz targi edukacyjne 60 proc. Można zatem wnioskować, że uczniowie szkół ponadgimnazjalnych cenią opinię swoich znajomych oraz bliskich oraz informację umieszczane przez szkołę w mediach społecznościowych.

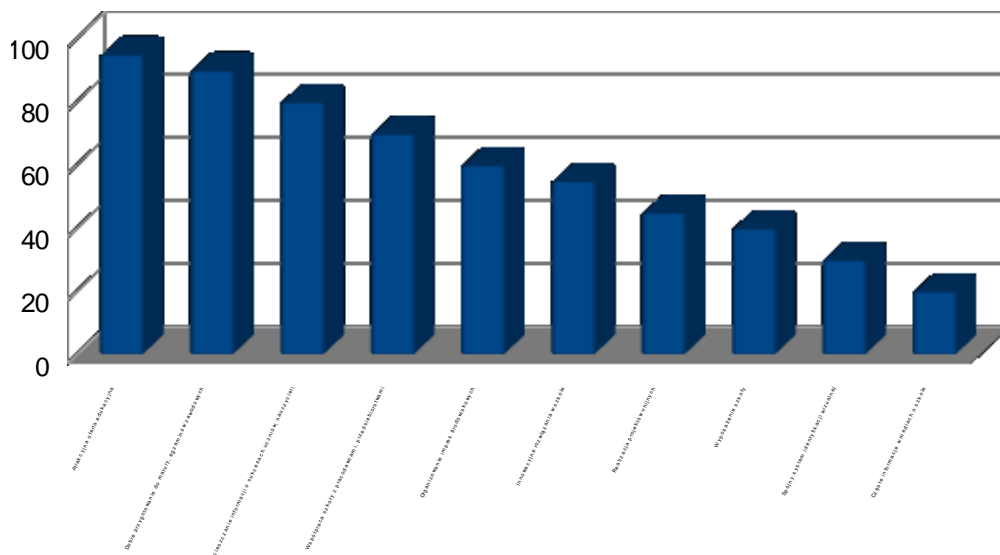
**Wykres 4. Najskuteczniejsza forma promocji szkoły**



*Źródło: opracowanie własne.*

W przypadku pytania 6. W jaki sposób Twoim zdaniem szkoła kreuje swój wizerunek?, respondenci mieli do wyboru dziesięć odpowiedzi. Uczniowie mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź. Najczęściej wskazywanymi przez ankietowanych czynnikami kreowania wizerunku okazały się: atrakcyjna oferta edukacyjna 95 proc., dobre przygotowanie uczniów do matury, egzaminu zawodowego 90 proc., umieszczanie informacji o sukcesach uczniów, nauczycieli na fanpag'u szkoły 80 proc.

**Wykres 5. Czynniki kreowania wizerunku szkoły**



*Źródło: opracowanie własne.*

Porównując środki kreujące wizerunek stosowane przez szkołę ze źródłami informacji, z jakich badani uczniowie czerpią wiadomości o szkole zwrócić należy uwagę, iż promocja ułatwia kreowanie wizerunku szkoły, pomaga uczniom zgromadzić wiedzę na temat placówki.

#### **4. Wnioski z badań**

Przedstawione badanie pilotażowe ze względu na swój zakres pokazuje jedynie zarys głównych czynników determinujących kreowanie wizerunku przez szkołę ponadgimnazjalną oraz ich wpływu na wybór placówki edukacyjnej przez uczniów. Zdaniem autorki należy poprawić przepływ informacji między szkołą a uczniami, podjąć świadome, planowe działania. Do działań kreujących pozytywny wizerunek placówki zaliczyć można m.in.:

1. Informowanie o osiągnięciach, sukcesach uczniów, nauczycieli, dyrekcji.
2. Organizacja przez szkołę integracyjnych, kulturowo-edukacyjnych, okolicznościowych, sportowych oraz rozrywkowych imprez kulturalnych, na które zapraszani są przedstawiciele władz lokalnych, oświatowych, rodzice, absolwenci i sponsorzy.
3. Organizacja dni otwartych dla rodziców aktualnych i przyszłych uczniów.
4. Udział w targach edukacyjnych.

5. Udział w ogólnopolskich i regionalnych akcjach edukacyjnych.
6. Kontakt osobisty, telefoniczny, mailowy czy listowny szkoły z uczniami oraz ich rodzicami.
7. Prowadzenie czasopisma szkolnego.
8. Wygląd, ubiór pracowników szkół, wymagany strój dla uczniów.
9. Klasyfikacja w rankingach edukacyjnych.
10. Integracja szkoły ze środowiskiem lokalnym.
11. Promowanie osiągnięć szkoły, jej uczniów i nauczycieli.
12. Włączanie rodziców w życie szkoły.

Mając na uwadze, iż usługa edukacyjna na rynku oświatowym jest "(...) specyficznym „produktem”, toteż dbanie o wizerunek i świadome jego budowanie staje się powszechną praktyką szkół. Wizerunek jest także istotnym elementem strategii szkoły, kształtuje jej odmiennność, wyróżnia ją wśród konkurentów, decyduje o tym, jak funkcjonuje szkoła i jak odbierana jest w lokalnym środowisku" [Pietrulewicz 2014, s. 23]. Istotne zatem staje się odpowiednie dobranie elementów, które będą wpływały na kształtowanie wizerunku szkoły.

## 5. Podsumowanie

Wychodząc naprzeciw potrzebie wnoszenia nowych idei do teorii zarządzania, w prezentowanej pracy wskazano na rolę wizerunku jako źródła przewagi konkurencyjnej szkoły. Największy wpływ na postrzeganie szkoły ma dobrze zaprojektowany i konsekwentnie podtrzymywany wizerunek. Wizerunek szkoły oddaje stan faktyczny, określa, jak w rzeczywistości placówka jest postrzegana. Prawidłowo zbudowany i zarządzany wizerunek gwarantuje, że zachowania rynkowe szkoły stają się bardziej czytelne dla jej otoczenia zewnętrznego oraz wewnętrznego. Szkoły powinny pamiętać, iż kreowanie wizerunku powinno być spójne z misją i strategią szkoły, a wszelkie działania zorientowane na rzeczywiste potrzeby uczniów.

## Bibliografia

1. Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
2. Białopiotrowicz G. (2009), *Kreowanie wizerunku w biznesie i polityce*, Wydawnictwo Poltext Warszawa.
3. Białecki K. (2006), *Instrumenty marketingu*, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz-Warszawa-Lublin.
4. Black S. (2003), *Public relations*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
5. Brdyś B. (2009), *Jak budować wizerunek szkoły w XXI wieku?*, „Dyrektor Szkoły” Nr. 3.
6. Davis A. (2007), *Public relations*, Polskie Wydawnictwo

Ekonomiczne, Warszawa.

7. Drzazga M. (2006), *Systemy promocji przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
8. Fazlagić A. J. (2003), *Marketingowe zarządzanie szkołą*, Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, Warszawa.
9. Fazlagić A. J. (2007), *Kreowanie wizerunku szkoły*, Zeszyty Naukowe GWSHM „Millenium”, Zarządzanie i Marketing, Nr. 1., Gniezno.
10. Fazlagić A. J. (2011), *Marketing szkoły*, Wolters Kulwer, Warszawa.
11. Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. (2000), *Siedem kultur kapitalizmu*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Kraków.
12. Hubert K (1994), *Image, czyli jak być gwiazdą na rynku*, Business Press, Warszawa.
13. Jędrzejczyk W. (2013), *Instytucja jako kompetencja menedżerska w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, Dom Organizatora Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń.
14. Kwiatkowska H. (2005), *Tożsamość nauczycieli. Między anomią a autonomią*, GWP, Gdańsk.
15. Lambin J. J. (2001), *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
16. Pabian A. (2008), *Promocja nowoczesne środki i formy*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
17. Pietrulewicz T., *Wpływ wizerunku szkoły na jej wybór przez rodziców w świetle przeprowadzonych badań*, „E-mentor”, Nr 3 (2014).
18. Schmidt B., Simonson A., (1999), *Estetyka w marketingu*, Wydawnictwo PBS, Kraków.
19. Strychowski W. (2003), *Kompetencje nauczyciela szkoły współczesnej*, emPi, Poznań.
20. Wiktor J. W. (2001), *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
21. Wiktor J.W. (2006), *Promocja*, [w:] Altkorna J. (red.), *Podstawy marketingu*, Wydawnictwo Instytut Marketingu, Kraków.
22. Zając Cz. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
23. Zalewska-Bujak M. (2010), *Udział nauczycieli w przemianach edukacyjnych przełomu XX i XXI stulecia w Polsce*, Katowice.
24. Żelazowski M. (1997), *Jaki nauczycie zawodu*, „Więści Zamkowe”, Nr 4.

## **12. ASPEKTY WZAJMENEGO PRZENIKANIA INNOWACJI W SEKTORZE USŁUG**

Regina Mazurek  
Politechnika Opolska

### **1. Wprowadzenie**

Innowacje w sektorze usług przekładają się na znaczny wzrost gospodarczy. To zjawisko wywołało zainteresowanie podjęciem badań w tym zakresie [de Jong et al. 2003; Hauknes 1998; Howells&Tether 2004; a także Miles 2005]. W sektorze usług wyróżnia się cztery grupy usług: usługi dotyczące przede wszystkim wyrobów/towarów (np. transport i logistyka), usługi dotyczące informacji, usługi oparte na wiedzy oraz usługi dotyczące osób. Mimo tego podziału, istnieje grupa ogólnych cech, które można odnieść do większości usług.

Podstawową cechą usług jest rozróżnienie pomiędzy produktami i procesami, które wielokrotnie bywarozmyte. Wynika to z faktu, że wytwarzanie usługi i jej konsumpcja odbywają się niemal równocześnie. W przypadku usług tworzenie procesów może być mniej sformalizowane niż w przypadku wyrobów.

Działalność innowacyjna w sektorze usług najczęściej posiada charakter procesu ciągłego. Przekłada się na zmiany przyrostowe w obrębie produktów i procesów. W takiej sytuacji utrudnione może być rozpoznawanie innowacji w sektorze usług w kategoriach pojedynczych wydarzeń, czy jako znaczącej zmiany dotyczącej bardziej procesu, produktu czy marketingu. W zasadzie zmiany w obrębie jednego obszaru przekładają się na zmiany w obszarach pozostałych.

### **2. Pojęcie i klasyfikacja innowacji**

Innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem [Oslo Manual 2005, s. 47]. Definicja obejmuje szeroki zakres możliwych innowacji. W węższym ujęciu można je kategoryzować jako

wdrożenie jednego lub kilku typów innowacji, na przykład innowacji w obrębie produktu i procesu. W tabeli 1. zaprezentowano zestawienie klasyfikacji innowacji wg różnych autorów oraz w oparciu o przyjęte kryteria. Za wymóg zaistnienia innowacji, przyjmuje się, aby była ona nowym elementem lub znaczącym udoskonaleniem dla organizacji. Należy także zaznaczyć, że może to stanowić udoskonalenie wprowadzone przez przedsiębiorstwo jako pierwsze lub zaczerpnięte i przyswojone od innych podmiotów [Anderson 1991, s. 17-21].

## 2.1. Rodzaje innowacji

Pierwsza klasyfikacja [Tidd, Bessant, Pavitt 2005, s. 11-12], dotyczy usprawnień przełomowych, znaczących i drobnych. Te ostatnie najbliższe są japońskiej koncepcji Kaizen, w której kładzie się nacisk na to, aby udoskonalenia były o charakterze ciągłych zmian nawet w niewielkim zakresie.

Istnieje także rozróżnienie innowacji ze względu na zakres zachodzących zmian [Goldman, Lawless 1994, s. 238-245], np. wewnątrz organizacji - zmiany dotyczą pojedynczego obszaru działalności lub kilku obszarów. Zmiany te mogą również przenikać na zewnątrz organizacji, wówczas obserwuje się zjawisko wpływu danej innowacji na jedno lub wiele przedsiębiorstw w otoczeniu organizacji.

**Tab. 1.** Zestawienie klasyfikacji innowacji

<i>autor</i>	<i>Kryterium klasyfikacji</i>	<i>Rodzaj innowacji</i>	<i>charakterystyka</i>
Tidd J Bessant J. Pavitt K. (2005)	skala, w jakiej zachodzą zmiany	<i>przełomowe</i>	Nie mają pierwowzoru w praktyce gospodarczej.
		<i>znaczące</i>	Prowadzą do znaczących usprawnień, jednakże nie opierają się na fundamentalnie nowych technologiach i podejściach.
		<i>drobne usprawnienia</i>	Niewielkie, ale o charakterze ciągłym zmiany prowadzące do poprawy efektów działalności firmy.
Tucker R. (2002) Shilling (2005) Pomykański (2001)	przedmiotowe	<i>produktowe</i>	Wytwarzanie nowych produktów lub udoskonalanie już istniejących w celu lepszego zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów.
		<i>procesowe</i>	Odnoszą się do

			spособów projektowania, wytwarzania, dostarczania oraz serwisu oferowanych wyrobów, a także wewnętrznych elementów formy.
		<i>strategiczne</i>	Odnoszą się do zasad określających sposoby postępowania formy otoczeniu, w którym działa.
Oslo Manual (2005)	przedmiotowe	<i>produktowe</i>	Obejmują wytworzenie nowych produktów lub udoskonalenie już oferowanych, co przejawia się w zmianach w zakresie specyfikacji technicznych, wykorzystywanych komponentów i materiałów oraz cech funkcjonalnych.
		<i>procesowe</i>	Rezultatem są nowe lub udoskonalone metody wytwarzania lub dostarczania wyrobów.
		<i>organizacyjne</i>	Odnoszą się do wprowadzania nowych rozwiązań w zakresie zarządzania.
		<i>marketingowe</i>	Odnoszą się do wdrożenia nowych metod marketingowych obejmujących design wyrobu, opakowanie politykę cenową czy nowe formy promocji lub dystrybucji.
Goldman R. Lawless M. (1994)	zakres zmian wewnątrz organizacji	<i>jednostkowe</i>	Dotyczą pojedynczego obszaru funkcjonowania firmy.
		<i>synergiczne</i>	Dotyczą zmian w wielu obszarach funkcjonalnych firmy.
	zakres zmian w relacjach: firma - otoczenie	<i>autonomiczne</i>	Zachodzą jedynie w ramach pojedynczego przedsiębiorstwa.



		<i>systemowe</i>	Oddziałują na otoczenie, w jakim funkcjonuje firma.
Anderson N. (1991)	źródło pochodzenia	<i>opracowanie samodzielne</i>	To oryginalny wynik prowadzonych przez firmę prac badawczo-rozwojowych
		<i>opracowanie zaadoptowane</i>	Efekt adaptacji powszechnie obowiązujących standardów.
		<i>opracowanie narzucone</i>	Efekt zmian wymuszonych poprzez określone regulacje prawne lub jako rezultat silniejszej pozycji innego przedsiębiorstwa.

*Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kalinowski 2005, s. 31].*

W podręczniku Oslo Manual, wydanym przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OCED) oraz przez kilku innych autorów, przyjęto klasyfikację przedmiotową. Oznacza ona podział innowacji na: produktowe, marketingowe, organizacyjne, procesowe bądź strategiczne. Właśnie w tym ujęciu, poszczególne rodzaje innowacji, zaczynają się przenikać. Innowacje marketingowe oraz produktowe mogą posiadać cechy innowacji strategicznej. Natomiast innowacje procesowe mogą także dotyczyć także ulepszeń w obszarze organizacyjnym danego przedsiębiorstwa. W tym ujęciu można obserwować zjawisko przenikania innowacji w rozumieniu hybrydowym. Szerzej problem ten zostanie scharakteryzowany poniżej, w rozdziale trzecim.

## **2.2. Aspekty nowości i dyfuzji innowacji**

Każda innowacja, z definicji, powinna zawierać w sobie element nowości. Rozpatruje się trzy poziomy nowości innowacji: nowość dla firmy, nowość dla rynku oraz nowość w skali światowej.

Minimalnym kryterium zaistnienia innowacji jest fakt, że stanowi ona element nowości dla przedsiębiorstwa. Jeżeli dany produkt, proces, metoda marketingowa czy metoda organizacyjna zostały już wdrożone w innych przedsiębiorstwach, ale nie są one nowe dla konkretnej firmy, wówczas jest mowa o nowości dla firmy.

Nowość dla danego rynku, to sytuacja, w której określona firma pierwsza wprowadza daną innowację na swoim rynku. Rynek to firma i jej konkurenci.

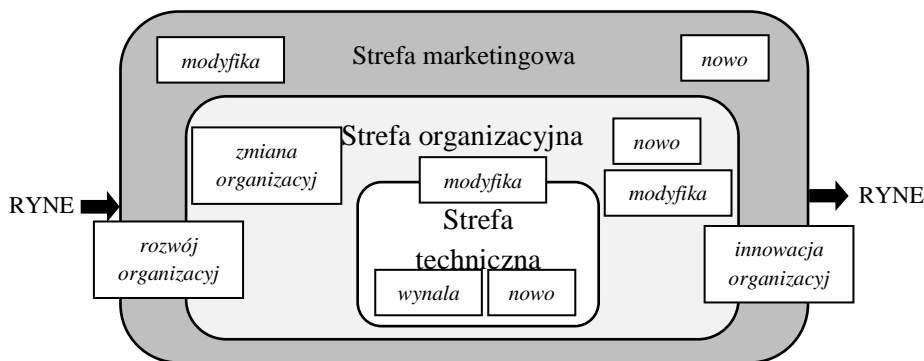
Innowacja stanowi nowość w skali światowej, gdy firma wprowadza daną innowację jako pierwsza na wszystkich rynkach i we wszystkich sektorach,

w kraju oraz w skali międzynarodowej. Nowość w skali światowej stanowi wyższy stopień nowości niż w przypadku nowości dla rynku.

Warto także rozróżnienie pomiędzy zmianą a innowacją, rozwojem organizacyjnym, wynalazkiem i modyfikacją. W literaturze pojęcie zmiany i innowacji jest nieraz traktowane jako tożsame. Natomiast obok innowacji organizacyjnej używa się sformułowania zmiany organizacyjnej lub rozwoju organizacyjnego. Zmiana organizacyjna często dotyczy adaptacji nowego rozwiązania przez przedsiębiorstwo. Z kolei innowacja organizacyjna odnosić się będzie do pomysłów, rozwiązań, które stanowią nowość dla przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Rozwój organizacyjny skupia się na aspektach społecznych podejmowanych działań. Ma na celu budowanie kompetencji społecznych w zakresie rozwiązywania problemów i przystosowania się do zmieniających się warunków na rynku.

Wielokrotnie spotykanym synonimem pojęcia innowacji jest wynalazek, który w kontekście słownikowym oznacza wymyślenie czegoś nowego. Według rozważań Myersa i Marquisa [1969, s. 69], wynalazek stanowi element procesu innowacyjnego, a innowacja jest jego komercyjnym wykorzystaniem. W związku z tym, wynalazek będzie musiał posiadać aspekt techniczny, który w następstwie zostanie wprowadzony na rynek. Dotyczy to innowacji produktowych, którym towarzyszy etap tworzenia prototypu. Element ten nie wystąpi przy innowacji organizacyjnej, czy marketingowej. Zatem wynalazek, jest zdecydowanie pojęciem węższym niż innowacja, nie można go odnosić do każdego typu innowacji i z tego powodu terminy te nie powinny być stosowane zamiennie.

Ostatnim pojęciem spotykanym w zestawieniu z innowacją jest modyfikacja. To pewna forma doskonalenia, mająca na celu przekształcanie, poprawianie lub udoskonalanie czegoś. Stanowi element nowości, pewnych niewielkich zmian technologicznych, estetycznych, kształtu czy estetyki produktów. Na rys. 2. zaprezentowano aspekty przenikania się synonimów pojęć innowacji w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw.



**Rys. 1.** Przenikanie synonimów pojęć innowacji w działalności przedsiębiorstwa

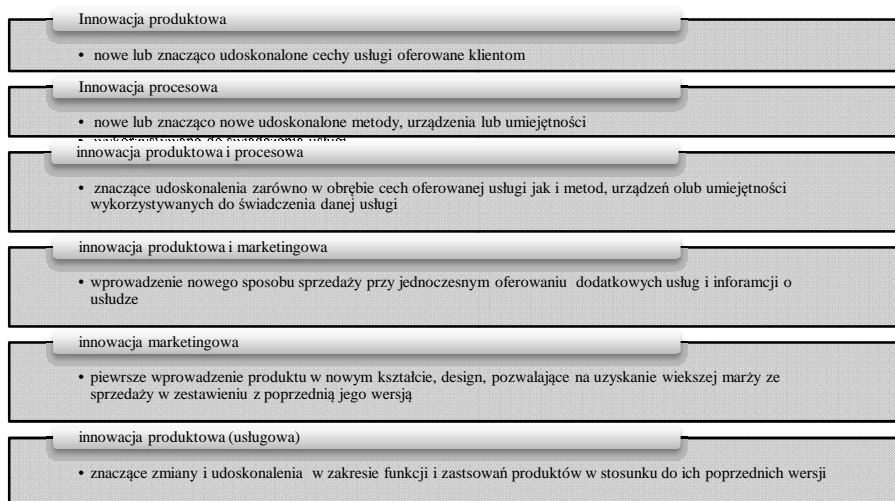
*Źródło: opracowanie własne.*

Bywają sytuacje, że innowacje mogą być tworzone przez przedsiębiorstwo we własnym zakresie, ale są i takie, gdy mogą je nabywać z zewnątrz, np. w procesie dyfuzji. Dyfuzja to sposób, w jakim innowacje ulegają rozpowszechnianiu, począwszy od ich pierwszego wdrożenia do kontaktu z konsumentami na rynkach krajowych, międzynarodowych, w poszczególnych sektorach. Dyfuzja stanowi ważny ekonomiczny czynnik przenikania aspektów nowości danej innowacji do grupy przedsiębiorstw lub rynków o zasięgu lokalnym, regionalnym, krajowym oraz światowym. Stanowi także istotny czynnik konkurencyjności na rynkach globalnych i krajowych.

### 3. Przenikanie typów innowacji

#### 3.1. Graniczne przypadki w rozróżnianiu innowacji w sektorze usług

Możliwe jest rozróżnianie typów innowacji w przypadkach granicznych. Istnieją innowacje posiadające cechy dwóch lub więcej typów innowacji. Klasyfikowanie tych przypadków jako innowację jednego typu jest trudne. Wskazane jest wówczas uwzględnienie rodzaju i typu działalności przedsiębiorstwa podczas typowania wskazanego charakteru innowacji – por. rysunek 2. oraz 3.



**Rys. 2.** Przesłanki do rozróżniania wzajemnie przenikających się typów innowacji produktowych, procesowych i marketingowych

*Źródło: opracowanie własne na podstawie [Oslo Manual 2005, s. 55-57].*

Działalność innowacyjna w sektorze usług najczęściej posiada charakter procesu ciągłego. Przekłada się na zmiany przyrostowe w obrębie produktów

i procesów. Wówczas może być trudnione rozpoznawanie innowacji w tym sektorze w kategoriach pojedynczych wydarzeń, czy np. znacząca zmiana dotyczy bardziej procesu, produktu czy marketingu. W zasadzie zmiany w obrębie jednego obszaru przekładają się na zmiany w obszarach pozostałych.

Innowacja procesowa
• nowe i znacząco udoskonalone metody produkcji lub dostarczania usług, mające na celu obniżanie kosztów jednostkowych lub podniesienie jakości produktów
Innowacja organizacyjna
• pierwsze wykorzystanie nowych metod organizacyjnych w przyjętych przez przedsiębiorstwo zasadach działania, stanowiskach pracy lub w relacjach z otoczeniem
innowacja organizacyjna i procesowa
• nowe i znacząco udoskonalone metody produkcji lub dostarczania usług, a także pierwsze wykorzystanie metod organizacyjnych
innowacja organizacyjna i marketingowa
• wprowadzenie działań związanych z pierwszym wprowadzeniem metod marketingowych oraz organizacyjnych w przedsiębiorstwie
innowacja marketingowa
• działania organizacyjne związane w prowadzeniem nowej metody marketingowej
innowacja organizacyjna
• działania organizacyjne o charakterze działań sprzedażowych, nie wiążące się z wprowadzeniem nowych metod marketingowych

**Rys. 3.** Przegląd do rozróżniania wzajemnie przenikających się typów innowacji organizacyjnych, procesowych i marketingowych

*Źródło: opracowanie własne na podstawie [Oslo Manual 2005, s. 58].*

Klasyfikowanie różnych przypadków wprowadzania innowacji bywa trudne i może prowadzić do nie właściwego określania typu działalności przedsiębiorstwa w obszarze innowacji. Powyższe wskazówki mogą być pomocne w gromadzeniu danych na temat prowadzonej działalności innowacyjnej. Natomiast poniżej scharakteryzowano proponowaną dokumentację wdrożeniową w działalności innowacyjnej w sektorze usług.

### 3.2. Karta innowacji w sektorze usług

Bez względu na moment zainicjowanych działań innowacyjnych w przedsiębiorstwie, warto określić ich cel początkowy i końcowy, w odniesieniu do wszystkich obszarów działalności. Weryfikując dane początkowe i końcowe, można określić wpływ określonej innowacji na obszar organizacyjny, produktowy, procesowy lub marketingowy. W tym celu zaproponowano kartę innowacji w sektorze usług. Wypełnienie jej powinno prowadzić do upewnienia się, że wprowadzane zmiany w sektorze usług zostaną właściwie zdefiniowane, opracowane, zweryfikowane, zanim zostaną udostępnione klientom (przekazane na rynek) – por. tab. 2. Kartę można modyfikować i rozbudowywać o bardziej szczegółowe wymagania dla poszczególnych etapów wdrażania określonej innowacji.

Zdefiniowanie problemu i bieżącej sytuacji pozwoli określić cel potencjalnych działań innowacyjnych. Z pewnością zostanie przy tej okazji

wyraźnie wskazany obszar, miejsce lub zagadnienia bezpośrednio związane z realizacją analizowanej potrzeby innowacyjnej. Będą to cenne wskazówki do wskazania wstępnego charakteru innowacji.

Pomysłodawcą innowacji w sektorze usług może być każdy pracownik. Zatem do jej wdrożenia zaangażowany będzie zespół pracowników złożony z lidera i osób związanych z planowanym charakterem innowacji. Z procesem zgłaszania pomysłów innowacyjnych związany jest system wyróżnień i nagród. Na potrzeby tego zagadnienia można sporządzić osobne procedury lub karty zgłaszania innowacji. Warto już na tym etapie uwzględnić planowany charakter innowacji i wpływ na pozostałe obszary działalności firmy. Pomysłodawca innowacji powinien określić je dość precyzyjnie.

Kolejnym etapem, znajdującym swoje odzwierciedlenie w karcie, jest sprecyzowanie celu innowacji. Powinien być sformułowany tak, by był mierzalny, konkretny, adekwatny do potrzeb i nastawiony na możliwość uzyskiwania korzyści w dłuższym okresie czasu. Z tego powodu należy wskazać sposoby pomiaru założonego celu wdrożenia wraz z określeniem terminów i odpowiedzialności pomiaru na poszczególnych etapach. Można wykorzystać w tym celu mierniki pomiaru stosowane dotychczas lub zaproponowane.

Kolejna część karty poświęcona jest powiązaniom opracowanej innowacji z innymi obszarami działalności firmy, takimi jak: marketing, procesy, produkty i działalność organizacyjna. Konieczne jest wskazanie wszystkich potrzeb w zakresie zastosowania lub wdrożenia nowych metod, technik, koncepcji, wskaźników lub materiałów w odniesieniu do proponowanej innowacji. Można także wskazać źródło pomysłów pozyskiwanych w zakresie usprawnień oraz sposoby alokacji zasobów.

W świetle opisanych efektów i celów proponowanej innowacji, można już wskazać jej planowany charakter i miejsce wdrożenia. Kolejnym ważnym elementem karty innowacji jest wyodrębnienie etapów wdrożeniowych innowacji. W tym miejscu istotne wydaje się rozpisanie etapów na poszczególne zadania, przy których wskazana zostanie osoba odpowiedzialna za ich realizację w wyznaczonym terminie. Następnym planu wdrożenia jest jego weryfikacja, która również znalazła swoje odzwierciedlenie na karcie innowacji. W tym obszarze wskazano formę realizacji, osoby odpowiedzialne i terminy wykonania zadań weryfikujących.

Ostatnim etapem, którym powinno zakończyć się wdrożenie każdej innowacji jest ocena skuteczności jej wdrożenia. W tym miejscu należy odnieść się do celów, sposobów pomiaru i określić na ile one zostały osiągnięte oraz w jakim zakresie. Konieczne jest wskazanie wszystkich trudności i problemów, które napotkano przy okazji wdrożenia innowacji. Te informacje mogą okazać się niezbędne w planowanych w przyszłości działaniach doskonalących. Przy wskazanym problemie należy dokładnie określić, które z nich udało się wyeliminować i jakimi sposobami. Może również okazać się, że planowana weryfikacja etapów wdrożenia i sposobów ich monitorowania, nie była wystarczająca lub adekwatna do charakteru działań. Ten fakt także należy zaznaczyć i opisać w karcie innowacji.

**Tab. 2.** Karta innowacji (usługi)

<i>Zdefiniowanie problemu na podstawie zaistniałej sytuacji:</i>			
<i>Określenie potrzeby wdrożenia innowacji (pilna, nagła, do odroczenia, konieczna, wskazana, itd...) wraz z uzasadnieniem:</i>			
<i>Nazwa projektu innowacyjnego:</i>			
<i>Lider projektu innowacyjnego:</i>		<i>Data rozpoczęcia</i>	
		<i>Planowana data zakończenia</i>	
<i>Członkowie zespołu:</i>	1. 2. ...	<i>Data zakończenia</i>	
<i>Cel innowacji (długookresowo)</i>	<i>Sposób pomiaru celu</i>	<i>Termin pomiaru</i>	<i>Odpowiedzialność pomiaru</i>
<i>Wskazanie planowanych powiązań innowacji z istniejącymi procesami</i>	<i>Wskazanie planowanych powiązań innowacji z działalnością organizacyjną firmy</i>	<i>Wskazanie planowanych powiązań innowacji z istniejącymi produktami - usługami</i>	<i>Wskazanie planowanych powiązań innowacji z działalnością marketingową firmy</i>
<i>Planowany charakter innowacji</i>			
<i>Planowane miejsce wdrożenia innowacji (komórka organizacyjna):</i>			
<i>Etap wdrożenia innowacji</i>	<i>Określenie zadań</i>	<i>odpowiedzialność</i>	<i>Termin realizacji</i>
	1		
	2		
	3		
<i>Weryfikacja realizacji wdrożenia innowacji</i>	<i>Forma weryfikacji</i>	<i>odpowiedzialność</i>	<i>Termin weryfikacji</i>
	1		
	2		
	3		
<i>Przegląd skuteczności wdrożenia innowacji</i>			
<i>W jakim zakresie został osiągnięty cel wdrożenia?</i>	<i>Jakie wystąpiły problemy?</i>	<i>Czy problemy udało się wyeliminować?</i>	<i>Czy przyjęty sposób, i forma pomiaru były wystarczające?</i>

		<i>Jak?</i>	
<i>Wskazanie uzyskanych powiązań innowacji z istniejącymi procesami</i>	<i>Wskazanie uzyskanych powiązań innowacji z działalnością organizacyjną firmy</i>	<i>Wskazanie uzyskanych powiązań innowacji z istniejącymi produktami - usługami</i>	<i>Wskazanie uzyskanych powiązań innowacji z działalnością marketingową firmy</i>
<b>Ostateczny (uzyskany) charakter innowacji:</b>			

*Źródło: opracowanie własne.*

Wszystkie, opisane wcześniej informacje należy odnieść do planowanych powiązań innowacji z działalności procesową, organizacyjną, marketingową oraz w obszarze produktu. Ostatecznie można wówczas wskazać uzyskany charakter innowacji. Pomocne będą wskazówki i wytyczne opisane w podrozdziale 3.1. dotyczące przypadków granicznych w określaniu typu danej innowacji. Planowany i uzyskany charakter innowacji może różnić się od siebie. Korekta klasyfikacji jest konieczna, gdy zachodzi potrzeba wprowadzania działań w danym obszarze lub gdy okazało się, że niektóre działania, czy zastosowane metody były dominujące w procesie wdrożenia. Oczywiście, jeśli proponowany pomysł innowacji zostanie przyjęty do realizacji, można te dane zweryfikować już po wdrożeniu.

#### **4. Podsumowanie**

Działalność przedsiębiorstw w sektorze usług przekłada się na znaczny wzrost gospodarczy, dlatego obecnie obserwuje się zainteresowanie wdrażaniem innowacji w tym sektorze. Okazuje się, że wdrożenie innowacji jednego typu wpływa także korzystnie na pozostałe obszary działalności, zatem istotne wydaje się określenie wszystkich czynników wpływu w tym obszarze. Ponadto powszechnym staje się odchodzenie od tradycyjnego rozumienia pojęcia innowacji w kontekście aspektów technicznych, skupiając się głównie na wprowadzaniu nowych produktów czy usług. Obecnie wysiłki przedsiębiorstw usługowych jak i produkcyjnych skupiają się na pozostałych obszarach działalności innowacyjnej, szukających nowych rozwiązań i udoskonaleń organizacyjnych, marketingowych lub procesowych.

## Bibliografia

1. Anderson N. (1991), *Managing Innovation in Organizations*, "Leadership and Organizational Development Journal", Vol. 12, nr 4.
2. Goldman A., Lawless M. (1994), *Technology and Strategy, Conceptual Models and Diagnostics*, Oxford University Press, New York.
3. Haukness J. (1998), *Services in Innovation, Innovation in Services*, SI4S Final Report, STEP Group, Oslo.
4. Howells J., Tether B. (2004), *Innovation in Services: Issues at Stake and Trends – A Report for the European Commission*, INNO-Studies 2001: Lot 3 (ENTR-C/2001), Brussels.
5. Jong J., Bruins A., Dolfsma W., Meijaard J. (2003), *Innovation in Services Firms Explored: What, How and Why? EIM Report*, Zoetermeer.
6. Kalinowski T. (2010), *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
7. Miles I. (2005), *Innovation in Services*, [in:] Mowery D., Nelson R. (editor), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
8. Myers S., Marquis D. (1969), *Successful Industrial Innovation: A Study of Factors Underlying Innovations in Selected Firms*, National Science Foundation, Washington.
9. Oslo Manual (2005), *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Third Edition*, Organization for Economic Cooperation and Development, Statistical Office of the European Communities, Paris.
10. Pomykałski A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa.
11. Shilling M. (2005), *Strategic management of Technological Innovation*, McGraw-Hill, New York.
12. Tidd J., Bessant J., Pavitt K. (2005), *Managing Innovation*, Wiley, New Jersey.
13. Tucker R. (2002), *Driving Growth Through Innovation*, Beret-Kohler Publisher, San Francisco.



# 13. INNOWACYJNOŚĆ W ASPEKcie REGIONALNYM

Natalia Sławińska, Jarosław Świdziński  
Uniwersytet Warmińsko- Mazurski w Olsztynie

## 1. Wprowadzenie

Pojęcie innowacji (od łac. *innovare*) oznacza „tworzenie czegoś nowego” [Kmak 2010, s. 111]. Współczesne trendy rozwojowe ukazują, iż osiągnięcie przewagi konkurencyjnej opartej na innowacjach i wiedzy gwarantuje trwały rozwój [Kasperkiewicz 2008, s. 21-35]. Wspieranie działalności innowacyjnej państw należących do Unii Europejskiej jest jednym z priorytetowych celów polityki gospodarczej tego ugrupowania. W celu jego realizacji opracowana została w 2000 r. Strategia Lizbońska [Kundera 2007, s. 35-43].

Innowacyjność jako czynnik rozwoju zyskała na znaczeniu dopiero w XX wieku. XIX wieczni ekonomiści nie dostrzegali znaczenia postępu technicznego i innowacyjności. Obecnie bezdyskusyjnym jest związek potencjału innowacyjnego danego kraju z osiąganym przez niego poziomem rozwoju społeczno- gospodarczego.

Istnieje wiele metod pomiaru innowacyjności gospodarek. Do najczęstszych metod wykorzystywanych do określenia poziomu innowacyjności krajów Unii Europejskiej należą: metoda stosowana w European Innovation Scoreboard (EIS) (Europejskiej Tablicy Wyników w Zakresie Innowacyjności) oraz Sumaryczny Indeks Innowacyjności (SII)<sup>1</sup>.

Celem artykułu jest ukazanie pozycji Polski na tle Unii Europejskiej pod kątem innowacyjności oraz porównanie poziomu potencjału innowacyjnego poszczególnych województw Polski. Dokonana analiza pozwala określić stopień ich zróżnicowania oraz wyłonić lidera innowacyjności.

## 2. Pojęcie innowacji i innowacyjności

Obecnie innowacyjność uważana jest za jeden z najważniejszych czynników rozwoju społeczno- gospodarczego. Za innowacyjność rozumieć należy „zdolność i motywację do ciągłego poszukiwania i zastosowania w praktyce wyników badań naukowych, prac badawczo- rozwojowych, nowych idei,

---

<sup>1</sup> Czytaj szerzej: Stec M. (2009), Innowacyjność krajów Unii Europejskiej, „Gospodarka Narodowa” Nr 11-12, 2009.

pomysłów i wynalazków” przez podmioty gospodarcze [Janasz 2002, s. 54]. Innowacyjność wiąże się zatem ze zdolnością do generowania innowacji.

Pojęcie innowacji wprowadzone zostało w pierwszej połowie XX wieku przez austriackiego ekonomistę J.A. Schumpetera. Jako pierwszy dostrzegł on znaczenie innowacji dla rozwoju. Według niego dodatnią stopę procentową mogą wytwarzać jedynie dynamiczne zmiany i innowacje techniczne. Innowacyjność według Schumpetera [1960, s. 104] to:

- wprowadzenie nowego towaru,
- wprowadzenie nowej metody produkcji,
- zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów,
- otwarcie nowego rynku,
- przeprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu.

Innowacyjność i innowacje uznawane są za jeden z najbardziej zmiennych czynników rozwoju społeczno-gospodarczego w wymiarach: terytorialnym, regionalnym i lokalnym [Niedzielski, Jaźwiński 2002, s. 101-109]. Innowacyjność gospodarki jest to zdolność do kreacji innowacji w ujęciu ex ante oraz ex post. W ujęciu ex ante innowacyjność gospodarki rozumiana jest jako możliwość wdrażania nowych rozwiązań, zaś w ujęciu ex post oznacza wyniki innowacyjnej działalności przedsiębiorstw danej gospodarki w określonym czasie [Weresa 2002]. Według M.E. Portera przewagę konkurencyjną określonych terytoriów osiąga się w wyniku działań innowacyjnych [Brol 2009, s. 52–61]. Dodatkowo innowacyjność danej gospodarki przyczynia się do wzrostu Produktu Krajowego Brutto w wyniku wzmożonej działalności przedsiębiorstw.

Wielu badaczy zajmujących się tematyką innowacyjności, podkreśla znaczenie regionów w ich tworzeniu i rozwoju. Według J. Simmie [2003, s. 607–620] „istnieje szereg dowodów na to, że wiedza i innowacje są ściśle skoncentrowane w nielicznych regionach”. Region, poprzez swoje specyficzne zasoby (zasób wiedzy, infrastrukturę, zdolność uczenia się, kulturę organizacyjną) wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstw lokalnych i na ich aktywność innowacyjną [Porter 2003, s. 549–578].

### **3. Innowacyjność polskiej gospodarki na tle krajów Unii Europejskiej**

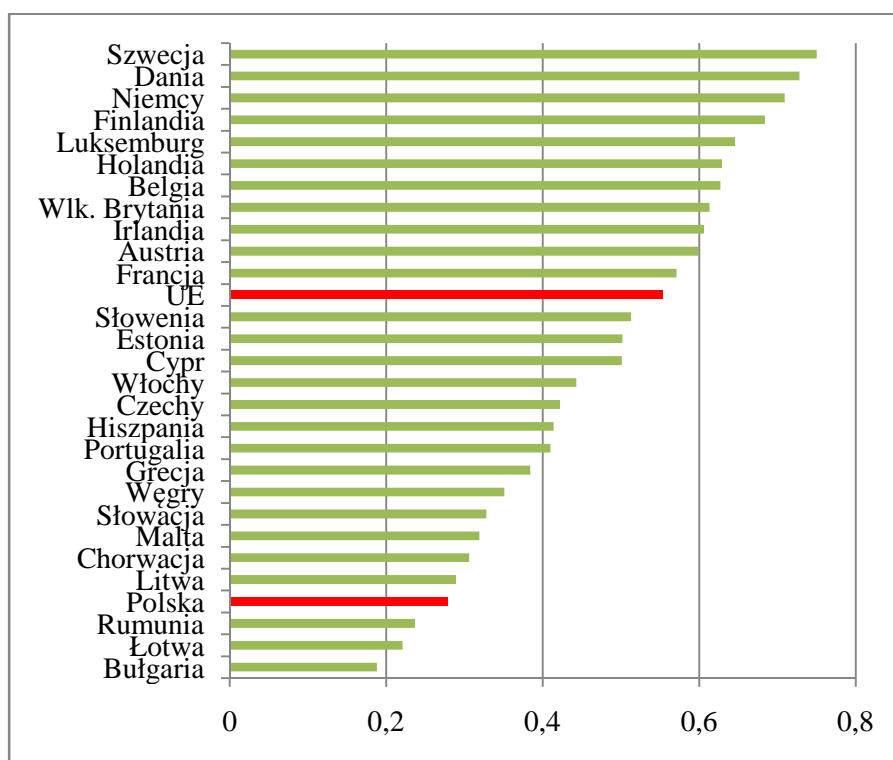
Innowacje i innowacyjność to czynniki zajmujące szczególne miejsce w polityce rozwoju regionalnego Polski. Od 1 maja 2004 r. Polska jest członkiem Unii Europejskiej. Jest to organizacja bardzo zróżnicowana pod kątem zamożności i poziomu rozwoju poszczególnych jej członków. W celu zmniejszenia dystansu prowadzona jest wspólna polityka na wielu płaszczyznach. W Strategii Lizbońskiej, która jest najważniejszym programem społeczno-gospodarczym Unii Europejskiej wyznaczającym kierunki jej rozwoju, innowacje i innowacyjność odgrywają istotną rolę w rozwoju

społeczno- gospodarczym [*Wspólne działania na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia. Nowy początek strategii lizbońskiej*].

W celu realizacji Strategii Lizbońskiej, Unia Europejska dokonuje monitoringu zmian w potencjale innowacyjnym swoich członków. Europejski Ranking Innowacyjności (EuropeanInnovationScoreboard) składa się z 25 wskaźników odzwierciedlających całokształt innowacyjnej sytuacji krajów.

Według Europejskiego Rankingu Innowacyjności Polska plasuje się na 25 miejscu w Unii Europejskiej pod kątem potencjału innowacyjnego, osiągając wskaźnik o wartości 0,279 i wyprzedzając jedynie Bułgarię, Łotwę i Rumunię [*Innovation Union Scoreboard 2014*].

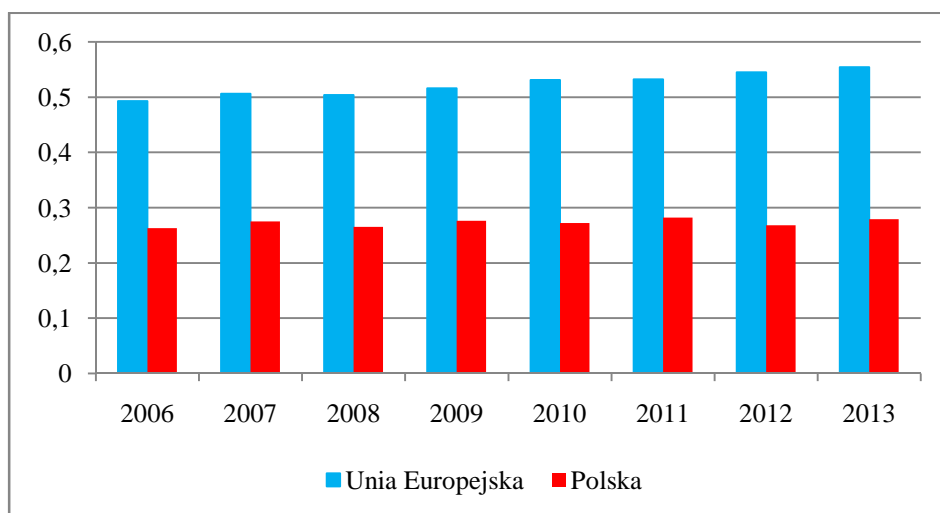
Potencjał innowacyjności w Unii Europejskiej wynosi 0,554, w wyniku czego Polska zaliczana jest do grupy umiarkowanych inwestorów (wskaźnik potencjału innowacyjnego mieści się w przedziale 50-90% średniego poziomu w Unii Europejskiej). Bezdiskusyjnymi unijnymi liderami innowacyjności są: Szwecja, Dania, Niemcy i Finlandia. Polskę od Szwecji dzieli wartość wskaźnika 0,471 (rysunek 1).



**Rys. 1.** Potencjał innowacyjny krajów należących do Unii Europejskiej

*Źródło: Innovation Union Scoreboard 2014.*

Analizując zmiany potencjału innowacyjnego w Unii Europejskiej i Polsce w latach 2006- 2013 widoczne jest, iż w Unii Europejskiej potencjał ten stale rośnie, zaś w Polsce pomimo niewielkim wahaniom utrzymuje się na stałym poziomie (0,27- 0,28). Oznacza to, że zwiększa się dystans w potencjale innowacyjnym Polski i Unii Europejskiej (rysunek 2).



**Rys. 2.** Wskaźnik innowacyjności dla Polski i Unii Europejskiej w latach 2006- 2013.

*Źródło: Innovation Union Scoreboard 2014.*

Powyższa analiza pozwala sformułować wniosek, iż Polska na tle państw członkowskich Unii Europejskiej posiada bardzo słaby potencjał innowacyjny.

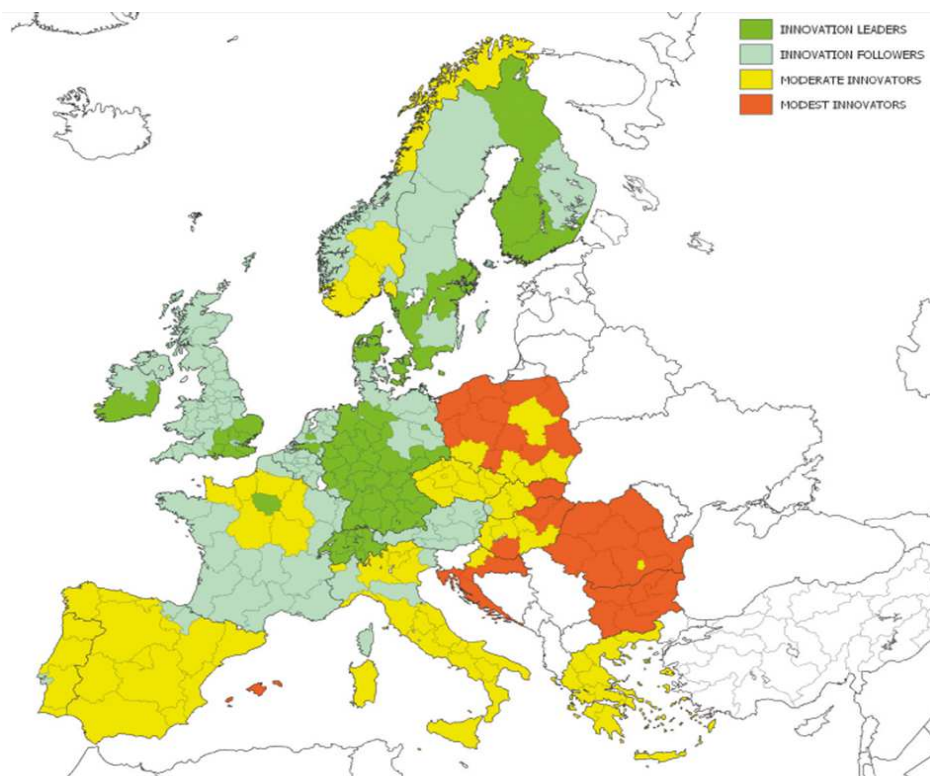
#### **4. Innowacyjność polskich regionów**

Pomiar potencjału innowacyjnego poszczególnych państw i regionów Unii Europejskiej, pozwala na klasyfikację państw i regionów na cztery grupy: liderzy innowacji, doganiający liderów, umiarkowani inwestorzy, skromni inwestorzy [RegionalInnovationScoreboard 2014].

W połowie państw członkowskich Unii Europejskiej znajdują się regiony sklasyfikowane w dwóch różnych grupach innowacyjności, zaś w czterech państwach (Francja, Hiszpania, Portugalia, Słowacja) regiony zostały zaklasyfikowane do trzech różnych grup innowacyjności. Pozwala to wyciągnąć wniosek o zdecydowanej różnicy regionalnej w poziomie innowacji wewnątrz poszczególnych krajów. Jedyne 6 państw wykazuje regionalną jednorodność (Austria, Belgia, Bułgaria, Czechy, Grecja i Szwajcaria). Najbardziej innowacyjne regiony Unii Europejskiej znajdują się w krajach uznanych za najbardziej innowacyjne. Porównując potencjał innowacyjny województw

Polski, widoczne jest, iż dzielą się one na dwie grupy: „skromnych inwestorów” (11 województw), i „umiarkowanych inwestorów” (5 województw-mazowieckie, małopolskie, śląskie, podkarpackie, dolnośląskie) (rysunek 3).

Porównując wielkości osiągnięte w danym regionie z wielkościami osiąganymi w całej Unii Europejskiej wyciągnąć można wnioski o poziomie innowacyjności w danym regionie (tabela1).



**Rys. 3.** Potencjał innowacyjny regionów należących do Unii Europejskiej

*Źródło: RegionalInnovationScoreboard 2014.*

Analiza poziomu innowacyjności województw Polski na tle Unii Europejskiej pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- najwyższy odsetek ludności z wykształceniem wyższym jest w województwie mazowieckim i podlaskim, zaś najniższy w warmińsko-mazurskim, lubuskim i opolskim; średnia dla kraju wynosi 0,54,
- najwyższe wydatki na badania i rozwój w sektorze publicznym ponoszone są w województwie mazowieckim, najniższe w lubuskim i opolskim; średnia dla kraju wynosi 0,25,
- najwyższe wydatki na badania i rozwój w sektorze prywatnym ponoszone są w województwie podkarpackim, najniższe w województwie opolskim; średnia dla kraju wynosi 0,13,

- najwyższe wydatki inne niż na badania i rozwój w zakresie innowacji ponoszone są w województwie zachodniopomorskim i warmińsko-mazurskim, najniższe w województwie podlaskim; średnia dla kraju wynosi 0,33,
- pod kątem innowacji własnych MŚP Polska wypada bardzo źle na tle Unii Europejskiej- wszystkie województwa uzyskują wartość wskaźnika poniżej 50% średniego wskaźnika dla Unii Europejskiej; najkorzystniej wypada województwo opolskie, najmniej korzystnie łódzkie; średnia dla kraju wynosi 0,08,
- pod kątem innowacyjnych MŚP, które współpracują z innymi podmiotami, województwa Polski również nie uzyskują wartości przekraczających 50% wartości wskaźnika dla Unii Europejskiej; najkorzystniej wypada województwo podkarpackie, najmniej korzystnie świętokrzyskie; średnia dla kraju wynosi 0,12,
- pod kątem liczba patentów udzielonych przez Europejski Urząd Patentowy Polska wypada bardzo źle na tle Unii Europejskiej- wszystkie województwa uzyskują wartość wskaźnika poniżej 50% średniego wskaźnika dla Unii Europejskiej; najkorzystniej wypada województwo lubelskie, najmniej korzystnie podlaskie; średnia dla kraju wynosi 0,15,
- pod kątem wdrożenia innowacji produktowych lub procesowych w MŚP, województwa Polski również nie uzyskują wartości przekraczających 50% wartości wskaźnika dla Unii Europejskiej; najkorzystniej wypada województwo podkarpackie, najmniej korzystnie łódzkie; średnia dla kraju wynosi 0,12,
- pod kątem ilości MŚP wprowadzających innowacje marketingowe lub organizacyjne Polska wypada bardzo źle na tle Unii Europejskiej- wszystkie województwa uzyskują wartość wskaźnika poniżej 50% średniego wskaźnika dla Unii Europejskiej; najkorzystniej wypada województwo mazowieckie, najmniej korzystnie podlaskie; średnia dla kraju wynosi 0,11,
- pod względem zatrudnienia w branżach opartych na wiedzy najkorzystniej wypada województwo dolnośląskie, najmniej korzystnie świętokrzyskie; średnia dla kraju wynosi 0,34;

**Tab. 1.** Wskaźniki innowacyjności polskich województw

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
łódzkie	0,57	0,32	0,11	0,27	0,05	0,11	0,14	0,08	0,08	0,39
mazowieckie	0,73	0,53	0,23	0,24	0,09	0,14	0,09	0,13	0,16	0,53
małopolskie	0,59	0,46	0,17	0,26	0,09	0,12	0,15	0,12	0,14	0,38
śląskie	0,60	0,22	0,13	0,41	0,11	0,15	0,09	0,15	0,14	0,52
lubelskie	0,58	0,35	0,10	0,32	0,09	0,13	0,17	0,12	0,10	0,20
podkarpackie	0,52	0,28	0,29	0,35	0,13	0,16	0,10	0,17	0,13	0,34
świętokrzyskie	0,58	0,20	0,15	0,33	0,07	0,09	0,07	0,12	0,08	0,18

podlaskie	0,64	0,19	0,07	0,22	0,05	0,12	0,04	0,09	0,03	0,20
wielkopolskie	0,51	0,29	0,12	0,30	0,08	0,13	0,10	0,12	0,10	0,38
zachodniopomorskie	0,48	0,18	0,07	0,54	0,08	0,10	0,08	0,11	0,12	0,37
lubuskie	0,44	0,07	0,07	0,36	0,07	0,10	0,08	0,10	0,08	0,38
dolnośląskie	0,52	0,23	0,16	0,36	0,08	0,15	0,10	0,11	0,13	0,60
opolskie	0,44	0,09	0,03	0,36	0,13	0,16	0,11	0,17	0,12	0,34
kujawsko- pomorskie	0,49	0,18	0,08	0,34	0,09	0,09	0,11	0,11	0,09	0,32
warmińsko- mazurskie	0,40	0,25	0,07	0,42	0,08	0,12	0,05	0,13	0,08	0,20
pomorskie	0,59	0,21	0,21	0,30	0,07	0,11	0,09	0,11	0,12	0,51

- 1- odsetek ludności z wykształceniem wyższym,
- 2- wydatki na badania i rozwój w sektorze publicznym,
- 3- wydatki na badania i rozwój w sektorze prywatnym,
- 4- wydatki innowacyjne inne niż na badania i rozwój,
- 5- innowacje własne MŚP,
- 6- Odsetek innowacyjnych MŚP, które współpracują z innymi podmiotami,
- 7- liczba patentów udzielonych przez Europejski Urząd Patentowy,
- 8- innowacje produktowe i procesowe w MŚP,
- 9- innowacje marketingowe i organizacyjne w MŚP,
- 10- zatrudnieni w branżach opartych na wiedzy.

*Źródło: RegionalInnovationScoreboard 2014.*

Polska na tle Unii Europejskiej wypada korzystnie jedynie pod względem odsetka ludności z wykształceniem wyższym, wydatków na badania i rozwój w sektorze publicznym oraz wydatków innowacyjnych innych niż na badania i rozwój. Pod względem pozostałych wskaźników, Polska wypada niekorzystnie na tle Unii Europejskiej.

Analiza wartości wskaźników dla województw Polski pozwala sformułować następujące wnioski:

- najmniej korzystnie wypada województwo podlaskie, uzyskując 4 najniższe wartości analizowanych wskaźników,
- najkorzystniej wypadają województwa mazowiecki i podkarpackie, uzyskując po 3 maksymalne wartości analizowanych wskaźników.

W latach 2006- 2013 średni udział przedsiębiorstw innowacyjnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw wynosił w Polsce 13,4%. Najwyższy odsetek był w województwie mazowieckim (15,2%), najmniejszy w województwie łódzkim (9,8%). Niepokojącym zjawiskiem jest drastyczny spadek udziału przedsiębiorstw innowacyjnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw. W porównaniu do 2006 r., w 2013 r. w Polsce było ich o 58% mniej. Największy spadek udziału widoczny jest w województwie lubelskim- o 43%. W 2013 r. największy udział przedsiębiorstw innowacyjnych w ogólnej liczbie

przedsiębiorstw był w województwie w województwie dolnośląskim, zaś najmniejszy w świętokrzyskim (tabela 2).

**Tab. 2.** Średni udział przedsiębiorstw innowacyjnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w Polsce (%)

	2006	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Polska	19,6	15,1	13,0	12,1	11,2	11,4	11,3
Łódzkie	12,5	9,7	9,2	8,6	7,9	10,9	9,5
mazowieckie	21,9	18,9	14,6	13,1	11,8	12,5	13,4
małopolskie	18,4	15,4	13,0	12,4	12,5	12,1	11,6
Śląskie	23,2	17,0	15,4	13,8	12,6	11,9	10,9
lubelskie	24,7	14,1	11,4	12,3	12,9	11,5	10,8
podkarpackie	21,4	15,7	14,8	13,4	13,3	11,6	11,8
podlaskie	21,8	13,9	11,5	10,6	8,7	12,5	13,1
świętokrzyskie	21,9	12,0	8,9	11,3	9,4	9,7	8,8
lubuskie	13,4	12,0	8,8	9,9	8,3	10,4	11,2
wielkopolskie	15,7	13,2	12,6	11,5	11,0	8,2	9,6
zachodniopomorskie	14,4	11,3	11,6	11,1	7,5	8,9	10,8
dolnośląskie	21,3	16,4	13,1	12,5	10,6	13,6	13,7
opolskie	20,7	13,8	16,0	13,6	10,7	10,6	11,7
kujawsko- pomorskie	14,8	13,6	12,0	10,4	11,1	12,7	9,2
pomorskie	23,1	15,9	12,5	11,7	11,8	9,4	10,1
warmińsko- mazurskie	17,2	12,4	10,4	10,5	9,6	7,8	9,6

*Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL GUS.*

Analizując udział nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach w nakładach krajowych (Polska =100%), widoczne jest, iż ich wielkość ulega znaczącym wahaniom zależnie od województwa. Bezdyskusyjnym liderem jest województwo mazowieckie, które w 2013 r. skorzystało z blisko 40% nakładów krajowych. Najmniej korzystnie sytuacja kształtuje się w województwach: warmińsko- mazurskim, opolskim, lubuskim, podlaskim i świętokrzyskim (tabela 3).

**Tab. 3.** Udział nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach w nakładach krajowych (%)<sup>2</sup>

	2006	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Łódzkie	2,4	7,8	6,9	0,0	7,4	6,8	5,5
mazowieckie	38,9	36,8	35,8	42,0	39,4	44,2	36,9
małopolskie	6,2	4,4	4,8	3,9	4,5	5,5	6,8
Śląskie	16,7	13,3	12,7	13,4	13,8	10,9	10,6

<sup>2</sup> Wartość 0,0 oznacza brak danych, dlatego całość nakładów nie daje 100%.



lubelskie	2,2	2,6	1,9	1,7	1,9	2,5	1,6
podkarpackie	4,0	3,1	3,4	2,9	4,3	3,9	0,0
podlaskie	1,9	1,3	1,0	0,0	1,0	1,4	1,0
świętokrzyskie	1,3	1,3	1,2	1,1	1,3	2,4	0,0
lubuskie	1,0	1,2	1,1	0,8	0,8	0,8	1,0
wielkopolskie	7,1	6,1	3,6	4,9	7,4	5,8	7,0
zachodniopomorskie	1,5	1,3	1,2	1,7	2,1	2,9	2,8
dolnośląskie	5,4	5,8	7,0	6,5	6,5	0,0	10,9
opolskie	1,3	1,0	1,3	0,8	1,3	0,0	1,1
kujawsko- pomorskie	3,6	5,7	0,0	3,3	2,4	0,0	0,0
pomorskie	5,2	7,4	0,0	6,9	4,8	3,4	0,0
warmińsko- mazurskie	1,4	0,9	0,0	1,0	1,0	0,0	0,8

*Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL GUS.*

Największy średni udział w latach 2009- 2013 w liczbie udzielonych patentów na wynalazki krajowe miało województwo mazowieckie, najmniejszy lubuskie, warmińsko- mazurskie i podlaskie. Sytuacja kształtowała się identycznie w roku 2013. Największe wahania widoczne są w województwie śląskim (tabela 4).

**Tab. 4.** Udział patentów udzielonych w liczbie udzielonych patentów na wynalazki krajowe ogółem w Polsce (%)

	2009	2010	2011	2012	2013
Łódzkie	7,5	6,8	6,9	6,4	7,4
mazowieckie	22,1	23,5	20,7	21,0	19,6
małopolskie	9,2	11,8	8,4	8,1	8,8
Śląskie	17,8	16,8	16,1	11,5	12,7
lubelskie	3,9	4,0	5,2	5,3	4,1
podkarpackie	2,9	2,3	2,7	2,7	3,3
podlaskie	1,0	0,8	0,6	1,1	1,4
świętokrzyskie	2,4	1,8	2,4	2,1	1,6
lubuskie	1,2	0,5	1,0	0,5	0,7
wielkopolskie	6,8	6,9	6,5	8,6	9,5
zachodniopomorskie	2,8	2,5	4,4	4,6	4,6
dolnośląskie	11,1	10,5	12,9	15,4	15,1
opolskie	2,2	2,0	3,3	4,1	2,2
kujawsko- pomorskie	3,5	2,5	4,0	3,0	3,3
pomorskie	5,1	5,8	4,4	4,6	4,2
warmińsko- mazurskie	0,6	1,3	0,7	0,9	1,4

*Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL GUS.*

Analizując udział osób zatrudnionych w sektorze badania i rozwój w ludności aktywnej zawodowo, widoczne jest, że jest on niewielki na skalę kraju, jednak z roku na rok zwiększa się i w 2013 r. wynosił w Polsce 0,84%. Udział ten jedynie w dwóch województwach przekracza 1% - w mazowieckim i małopolskim. Istnieją województwa, w których udział nie przekracza nawet 0,5% - świętokrzyskie, lubuskie, warmińsko- mazurskie, opolskie (tabela 5).

**Tab. 5.** Udział osób zatrudnionych w B + R w ludności aktywnej zawodowo (%)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Polska	0,72	0,72	0,70	0,70	0,76	0,78	0,80	0,84
łódzkie	0,59	0,59	0,51	0,54	0,56	0,58	0,66	0,59
mazowieckie	1,37	1,31	1,25	1,31	1,50	1,41	1,41	1,55
małopolskie	0,90	0,96	0,97	1,02	1,04	1,04	1,20	1,22
śląskie	0,58	0,54	0,58	0,59	0,59	0,61	0,60	0,65
lubelskie	0,68	0,65	0,64	0,62	0,64	0,64	0,74	0,70
podkarpackie	0,34	0,34	0,35	0,36	0,64	0,69	0,75	0,76
podlaskie	0,50	0,44	0,46	0,47	0,46	0,49	0,49	0,53
świętokrzyskie	0,19	0,20	0,24	0,21	0,22	0,23	0,12	0,24
lubuskie	0,22	0,23	0,25	0,20	0,00	0,25	0,25	0,24
wielkopolskie	0,85	0,91	0,92	0,90	0,91	0,95	0,90	0,90
zachodniopomorskie	0,54	0,64	0,53	0,45	0,00	0,56	0,57	0,55
dolnośląskie	0,66	0,67	0,67	0,64	0,68	0,75	0,83	0,93
opolskie	0,37	0,38	0,34	0,35	0,39	0,40	0,45	0,45
kujawsko- pomorskie	0,56	0,59	0,48	0,45	0,49	0,51	0,52	0,52
pomorskie	0,85	0,78	0,74	0,76	0,81	0,85	0,79	0,85
warmińsko- mazurskie	0,35	0,39	0,35	0,33	0,37	0,40	0,43	0,41

*Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL GUS.*

W porównaniu do 2006 r. w 2013 r. udział przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych w przychodach netto ze sprzedaży ogółem w Polsce zmalał o 4,82%. Największy spadek widoczny jest w województwie pomorskim- 43,4% w 2010 r. i 18,5% w 2013 r. W 2013 r. tylko w 3 województwach udział ten przekroczył 10%: śląskim, wielkopolskim, pomorskim, najniższy zaś był w województwie warmińsko- mazurskim (tabela 6).

**Tab. 6.** Udział przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych w przychodach netto ze sprzedaży ogółem (%)

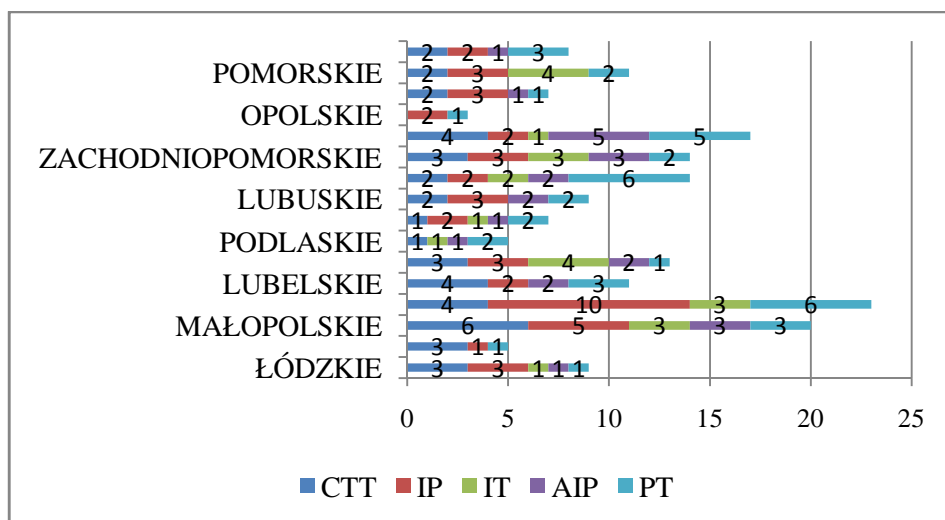
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Polska	13,47	11,89	12,43	10,56	11,34	8,93	9,22	8,65
łódzkie	8,95	7,93	8,00	6,65	6,73	4,29	6,19	5,74
mazowieckie	20,85	12,26	13,46	14,80	8,49	5,59	5,31	5,72
małopolskie	10,89	10,59	13,87	10,37	10,63	7,60	6,48	6,49

śląskie	11,98	13,90	11,56	7,05	12,90	6,05	8,33	10,09
lubelskie	7,95	6,57	6,19	7,36	3,45	3,57	5,34	4,85
podkarpackie	13,18	18,69	13,47	10,96	8,54	10,49	8,75	8,49
podlaskie	4,33	8,18	8,54	9,84	4,97	4,41	5,30	5,08
świętokrzyskie	7,48	9,15	9,20	5,95	5,74	4,68	5,33	6,35
lubuskie	12,48	7,28	15,50	6,08	4,47	3,51	4,67	6,05
wielkopolskie	9,78	7,61	8,30	8,03	11,15	15,72	12,35	13,21
zachodniopomorskie	6,57	6,71	8,59	5,44	2,89	4,88	3,98	4,74
dolnośląskie	8,09	8,25	10,54	5,95	5,96	5,91	7,73	9,95
opolskie	6,51	5,93	8,50	5,87	5,31	5,84	7,78	7,37
kujawsko- pomorskie	6,81	6,28	15,00	13,45	14,67	6,35	6,50	7,12
pomorskie	25,75	29,81	28,01	23,38	43,40	32,07	36,27	18,15
warmińsko- mazurskie	11,12	13,86	13,35	11,43	10,67	6,69	3,10	2,43

*Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL GUS.*

W Polsce w 2014 r. funkcjonowało 176 aktywnych ośrodków innowacji (rysunek 4):

- 46 inkubatory przedsiębiorczości,
- 42 parki technologiczne,
- 41 centra transferu technologii,
- 24 akademickie inkubatory przedsiębiorczości,
- 23 inkubatory technologicznych.



**Rys. 4.** Rozkład ośrodków innowacji i inkubatorów przedsiębiorczości według województw w 2014 r.

*Źródło: [Bąkowski., Mażewska 2014], [Raport z badań 2014].*

W porównaniu do roku 2012 liczba inkubatorów zmalała o 20%, parków technologicznych o 22%, inkubatorów przedsiębiorczości o 20%, liczba akademickich inkubatorów przedsiębiorczości wzrosła o 14%, za ilość centrów transferu technologii pozostała bez zmian.

Analizując ilość ośrodków innowacji w poszczególnych województwach stwierdzić można, iż najwięcej ich jest w województwie śląskim (13%), małopolskim (11%) i dolnośląskim (9,5%). Najmniej natomiast w województwach: opolskim (1,7%), podlaskim (2,8%) i mazowieckim (2,8%).

## **5. Podsumowanie**

Porównanie potencjału innowacyjnego Polski i jej województw z potencjałem innowacyjnym krajów członkowskich Unii Europejskiej oraz ich regionów pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- Polska posiada bardzo słaby potencjał innowacyjny- wyprzedza jedynie Bułgarię, Łotwę i Rumunię i znajduje się na ostatnim miejscu wśród państw zaklasyfikowanych do grupy umiarkowanych inwestorów,
- wskaźniki innowacyjności dla Polski i Unii Europejskiej w latach 2006-2013 wskazują na zwiększanie się dystansu między poziomem innowacyjności gospodarki Polski i Unii Europejskiej; w Unii Europejskiej potencjał innowacyjny stale rośnie, zaś w Polsce utrzymuje się na niezmiennym poziomie,
- Polskie regiony w porównaniu do regionów Unii Europejskiej posiadają zbliżony potencjał innowacyjny- województwa zaklasyfikowane są do „skromnych innowatorów” (11 województw) i do „umiarkowanych inwestorów” (5 województw),
- według opracowań Unii Europejskiej, najmniej innowacyjnym województwem Polski jest województwo podlaskie, zaś najbardziej innowacyjne województwa to mazowiecki i podkarpackie,
- według danych GUS, najmniej innowacyjne są województwa: warmińsko-mazurskie i świętokrzyskie, zaś najbardziej innowacyjnym województwem jest województwo mazowieckie,
- w Polsce spada liczba ośrodków innowacji, z czego w 2014 r. najmniej było ich w województwie opolskim, a najwięcej w śląskim.

## Bibliografia

1. Bąkowski A., Mażewska M. (2014), *Ośrodki innowacji w Polsce (z uwzględnieniem inkubatorów przedsiębiorczości). Raport z badania 2014*: <http://www.pi.gov.pl/>, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2014, (dostęp: 10.03.2015).
2. Brol R. (red.) (2009), *Gospodarka lokalna i regionalna w teorii i praktyce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 46.
3. Innovation Union Scoreboard 2014.
4. Janasz W. (2002), *Proces innowacji w modelu działalności przedsiębiorstw*, [w:] Janasz W. (red.), *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
5. Kasperkiewicz W. (2008), *W poszukiwaniu strategii innowacyjnej polskiej gospodarki*, [w:] Bednarczyk J.L., Bukowski S.I., Przybylska-Kapuścińska W. (red.), *Mechanizmy i źródła wzrostu gospodarczego. Polityka ekonomiczna a wzrost gospodarczy*, Wyd. CeDeWu, Warszawa.
6. Kmak M. (2010), *Polityka regionalna i innowacje w rozwoju społeczno-gospodarczym województwa małopolskiego*, [w:] Mikucka- Wójtowicz D., *Przeszłość- Teraźniejszość- Przyszłość. Problemy badawcze młodych politologów*, Wydawnictwo Libron-Filip Lohner, Kraków.
7. Kundera J. (2007), *Warunki rozwoju procesów innowacyjnych w krajach Unii Europejskiej*, [w:] Kwieciński L. (red.) *Innowacyjny jednolity rynek- wyzwania dla wymiaru gospodarczego Unii Europejskiej*, materiały konferencyjne, UKIE, Warszawa.
8. Niedzielski P., Jaźwiński I. (2002), *Absorpcja i dyfuzja innowacji jako czynnik intensyfikujący rozwój regionalny*, „Gospodarka- Rozwój i Zmiany” Nr II, 2002.
9. Porter M.E. (2003), *The Economic Performance of Regions*, “Regional Studies”, Nr 6–7, 2003.
10. RegionalInnovationScoreboard 2014.
11. Schumpeter J. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
12. Simmie J. (2003), *Innovation and Urban Regions as National and International Nodes for the Transfer and Sharing of Knowledge*, “Regional Studies” t. 37, nr 6–7, 2003.
13. Weresa M. A. (2002), *Wpływ handlu zagranicznego i inwestycji bezpośrednich na innowacyjność polskiej gospodarki*, „Monografie i opracowania”, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
14. *Wspólne działania na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia. Nowy początek strategii lizbońskiej* (2005), Komisja Wspólnot Europejskich, Bruksela.

# **14. ORGANIZACJA FORMALNA I NIEFORMALNA - UJĘCIE NOWEJ EKONOMII INSTYTUCJONALNEJ**

Małgorzata Stępień

Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem,  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## **1. Wprowadzenie**

Nowa Ekonomia Instytucjonalna, która rozwija się od lat 60. XX wieku zwraca uwagę na interesy zbiorowości, w szczególności grup nacisku, przywiązując duże znaczenie do rozwiązań prawno-organizacyjnych na poziomie przedsiębiorstwa, innych podmiotów czy też państwa. Bada ona gospodarcze znaczenie takich nauk jak socjologia, kulturoznawstwo, prawo i nauki polityczne. Według przedstawicieli nowej ekonomii instytucjonalnej rozwój gospodarczy to kompleks powiązanych zmian instytucji ekonomicznych, społecznych i politycznych, któremu towarzyszą wzrost produkcji i poprawa warunków życia ludności [Toye, 1997].

Analizy Nowej Ekonomii Instytucjonalnej (NEI) wskazują, iż instytucje wpływają na stan gospodarki danego kraju poprzez kształtowanie kosztów transakcyjnych i kosztów produkcji. Występowanie kosztów transakcyjnych wynika z ograniczonej racjonalności uczestników rynku, asymetrii informacji i niepewności. Instytucje zostały stworzone po to by ograniczać powstające koszty, oraz ukierunkowywać działania ludzkie. NEI zakłada, że instytucje tworzą „reguły gry” zaś organizacje występują, jako gracze. Celem instytucji jest zmniejszanie niepewności poprzez uporządkowanie relacji międzyludzkich [North 1992, s. 13].

Celem artykułu jest określenie wpływu otoczenia instytucjonalnego na strukturę organizacyjną jak i zmiany na poziomie przedsiębiorstwa. Instytucje określają stosunki panujące w społeczeństwie. W artykule opisano jak formalne reguły i ograniczenia mogą uzupełniać i usprawniać funkcjonowanie instytucji nieformalnych w ujęciu Nowej Ekonomii Instytucjonalnej. W opracowaniu wykorzystano dostępną literaturę przedmiotu.

## 2. Struktura instytucjonalna

Właściwa struktura instytucjonalna jest podstawą rozwoju każdego państwa. O. E. Williamson twierdzi, że instytucje formalne pełnią swoje funkcje prawidłowo (doprowadzając gospodarkę do akceptowanej równowagi), jeśli ich funkcjonowanie jest wspierane przez instytucje nieformalne. Według niego instytucje można rozróżnić na cztery grupy (poziomy), w zależności od stopnia ich zakorzenienia w społecznej świadomości, podatności na zmiany i oddziaływania na procesy gospodarcze. Zalicza się do nich [Williamson 2000, s. 597]:

1. instytucje nieformalne,
2. instytucje formalne,
3. reguły zawierania transakcji,
4. warunki podejmowania decyzji ekonomicznych.

Instytucje nieformalne tworzą różne przejawy kapitału społecznego: wzorce kulturowe, normy zachowań, zaufanie, zdolności w rozwiązywaniu wspólnych problemów, sposoby postępowania, zwyczaje, religia oraz tradycja. Stanowią akceptowane społecznie reguły, zazwyczaj niepisane, tworzone, przekazywane i egzekwowane poza oficjalnymi kanałami [Helmke, Levitsky 2003, s.9]. Nazywane są poziomem „społecznego zakorzenienia”, który wprowadza ograniczenia w postępowanie ludzi, redukując przez to niepewność oraz zmniejszając koszty transakcji. Instytucje nieformalne głęboko tkwią w społecznej świadomości różnią się od siebie w poszczególnych częściach świata, stanowiąc wyraz zasad przekazywanych przez członków społeczności. Można je traktować, jako kategorię mocno osadzoną w kulturze, przekazywaną z pokolenia na pokolenie. Postępowanie ludzi oraz sposób ich myślenia wynika z ich przekonań oraz uznawanych systemów wartości. Skutkiem tego są bardzo powolne ich zmiany w procesach ewolucyjnych zachodzących na przestrzeni stuleci. Poziom ten tworzy zakorzenienie dla instytucji formalnych i publicznych, w postaci zasad konstytucyjnych, praw własności i prawa kontraktów [Williamson 2000, s. 596].

Poziom drugi zawiera instytucje formalne a więc prawo regulujące produkcję i sprzedaż produktów, prawo energetyczne, prawo finansowe, prawo wyborcze, politykę, biurokrację, uprawnienia własnościowe, rozwiązania podatkowe. Są one szczegółowo określone i narzucone z zewnątrz wraz z przymusem stosowania. Społeczeństwo musi dokonywać wyborów między tymi ograniczeniami. Instytucje te tworzą reguły gry w życiu gospodarczym, społecznym i politycznym, gdzie najistotniejsze znaczenie przypisuje się uprawnieniom własnościowym [Williamson 2000, s.598] . Uprawnienia własnościowe obejmują prawa związane z używaniem i czerpaniem korzyści z rzeczy fizycznych lub pracy intelektualnej jak i prawa do żądania pewnych zachowań ze strony innych jednostek [Furuboth, Richter 1997, s. 7].

Trzeci poziom tworzy sfera kontraktów, transakcji, zarządzania procesem ekonomicznym w ramach przedsiębiorstwa i organizacji gospodarczej. Na tym

poziomie toczy się gra ekonomiczna [Williamson 2000, s. 596]. Najważniejsze są tu reguły zawierania transakcji, których celem jest minimalizowanie jej kosztów, do których należą: koszty egzekwowania kontraktu i ściągania odszkodowań, w sytuacji gdy druga strona nie dotrzymała zobowiązań, koszty negocjacji z nabywcami, koszty ochrony praw własności przed osobami trzecimi, koszty związane z szukaniem niezbędnych informacji, koszty ochrony praw własności przed osobami trzecimi, koszty przygotowania kontraktu [Woźniak-Jęchorek 2013, s. 17]. Wysokość ponoszonych kosztów uzależniona jest od cechy danej transakcji, a przede wszystkim od charakteru zasobów wykorzystywanych w transakcji (uniwersalne lub wyspecjalizowane), powtarzalności przeprowadzanych transakcji, lub stopnia niepewności związanego z transakcją [Iwanek, Wilkin 1998, s. 458-477; Williamson 1981, s. 74-75].

Czwarty poziom, w którym najważniejszy jest podmiot gospodarczy tworzy bieżący obszar alokacji zasobów. Dochodzi tu do bieżącej i stałej optymalizacji oraz podejmuje się jednostkowe decyzje dotyczące wielkości produkcji, jej technik. Ramami dla tych decyzji określa poziom drugi – reguły gry oraz poziom trzeci – struktury organizacyjne [Williamson 2000, s. 600].

W nowej ekonomii instytucjonalnej instytucje nieformalne tworzące najwyższy poziom, których zmiany są najwolniejsze analizowane są w ramach ogólnej teorii społecznej. Instytucje polityczno-prawne tworzące kolejny poziom rozpatrywane są poprzez teorię praw własności. Niższy poziom tworzący normy określające relacje między podmiotami gospodarczymi transakcyjnych rynkiem rozważane są wykorzystując teorię kosztów transakcyjnych. Czwarty poziom, który tworzą procesy alokacyjne rozpatrywany jest za pomocą narzędzi ekonomii neoklasycznej [Williamson 2000, s. 600; Godłów-Legiędź 2005, s. 174].

Struktury instytucjonalne stanowią taki układ między jednostkami ekonomicznymi, który zarządza sposobami, w jakich te jednostki mogą ze sobą konkurować lub współpracować. Struktury instytucjonalne powinny być zaprojektowane w ten sposób by spełniać jeden z poniższych celów [Davis, D.C. North 1971, s. 7]:

1. wprowadzać układ, w którym członek tego układu może współpracować by osiągnąć dodatek do dochodu, który jest niemożliwy do osiągnięcia na zewnątrz tego układu,
2. tworzyć mechanizm, poprzez który można wprowadzać zmiany w prawie lub prawach własności sformułować w celu modyfikacji dopuszczalnych sposobów, przez które jednostki mogą w legalny sposób konkurować ze sobą.

Struktury instytucjonalne utworzone są z podstawowych elementów działań ekonomicznych, jakimi są transakcje. Odnoszą się do wszelkiego rodzaju zasad kształtujących zachowanie ludzi, jako podmiotów gospodarczych. Instytucjonalna struktura gospodarki i społeczeństwa jest czynnikiem, który determinuje wymianę i produkcję.



### 3. Instytucje formalne i nieformalne – wzajemne interakcje

Zachodzące w państwach procesy społeczne i gospodarcze mają ciągły charakter oraz są względnie zharmonizowane. Niezbędne do skoordynowania działań ludzkich są instytucje. Poprzez związek przeszłości z teraźniejszością i przyszłością instytucje warunkują ciągłość społeczeństwa oraz gospodarki. Wpływają na gospodarkę tworząc bardziej przyjazną rzeczywistość dla społeczeństwa. Stworzenie wewnętrznego oraz zewnętrznego porządku usprawnia poruszanie się w gospodarce oraz ułatwia realizację celów. Powstanie instytucji jest efektem dążenia ludzi do uzyskania takiego porządku. Bez istnienia instytucji żadna decyzja nie mogłaby być podjęta [Hodgson 2003, 2. 163].

Instytucje istnieją od zarania dziejów. Jednak dopiero wraz z powstaniem kapitalizmu zauważano ich ekonomiczne znaczenie. Wtedy też zwrócono uwagę, że system ekonomiczny tworzy układ wzajemnie powiązanych ze sobą instytucji, w którym podkreśla się prawa i stosunki własności oraz mechanizmy regulacyjne gospodarki [Iwanek, Wilkin 1998, s.6].

Według Douglasa Northa instytucje są ograniczeniami wymyślonymi przez człowieka, które strukturalizują polityczne, ekonomiczne i społeczne oddziaływania, [i które składają się z] nieformalnych ograniczeń (sankcje, tabu, zwyczaje, tradycje, kodeksy postępowania) oraz reguł formalnych (konstytucje, prawa, prawa własności, statuty, wszelkie inne regulacje wprowadzane przez ekipy rządzące)” [North 1991, s. 97]. Instytucje nieformalne mają swoje źródło w indywidualnej percepcji świata, na którą wpływają poprzednie doświadczenia jednostki, wierzenia, wartości.[ Stachowiak 2007, s. 38]. Stanowią część kultury, którą się przekazuje z pokolenia na pokolenie. W efekcie tego mamy do czynienia z instytucjami różniącymi się od siebie w znacznym stopniu. Wpływają również na działanie reguł formalnych. Instytucje formalne w jednym państwie wpłyną na przyspieszenie rozwoju gospodarczego, w innym kraju mogą przynieść zupełnie inny efekt. Zgodnie z teorią instytucjonalną reguły nieformalne mają bardzo duże znaczenie [Pejovich, 2003, s. 347-361].

Struktura instytucji formalnych ma charakter hierarchiczny, w której na samej górze znajdują się zasady oraz ogólne ograniczenia, których koszt zmian jest najwyższy, na niższych szczeblach są bardziej szczegółowe instytucje, których koszt zmian jest o wiele niższy. Hierarchiczna struktura instytucji wspiera stabilność instytucjonalną. Dlatego też w większości krajów zmiana prawa ogólnego w postaci konstytucji jest trudna zaś koszt wyższy niż kolejnych w hierarchii ustaw czy rozporządzeń. North wyróżnił trzy rodzaje instytucji formalnych [North 1991, s. 47]:

- zasady polityczne: określające system władzy,
- zasady ekonomiczne: w dużej mierze definiujące prawa własności,
- kontrakty: opisujące zasady poszczególnych umów umożliwiających wymianę.

Nadrzędnym celem instytucji jest usprawnienie ludzkich interakcji a w związku z tym zmniejszanie kosztów wymiany, to jednak formalne instytucje niekoniecznie ułatwiają oraz wspierają wszystkie transakcje, jakie wspomagają wzrost gospodarczy. Wynika to z faktu, że tworzone reguły nie są formułowane w celu zapewnienia ogólnego dobrobytu. W wyniku procesu politycznego powstają instytucje nieefektywne dla całego społeczeństwa. Formalne ograniczenia w dużej mierze tworzone są demokratycznie, jednak ich skomplikowana forma powoduje, że nie są w większości przyjęte przez poparcie większości. Zasada większości także nie daje gwarancji efektywności instytucji. Najczęściej instytucje służą tym grupom, które mają większy wpływ na ich powstanie. Instytucje polityczne prowadzą do tworzenia instytucji ekonomicznych, zaś te wpływają na proces polityczny. Zmiana zasad politycznych wpływa na zmianę reguł ekonomicznych i odwrotnie [Furubotn, Rigchter 2002, s. 15].

Analiza przemian instytucjonalnych jest utrudniona ze względu na rozbieżność pomiędzy pożądanym efektem zmian instytucji a stanem faktycznym. Różnica między założonymi celami instytucji formalnych a ich efektami rzeczywistymi są skutkiem wpływu instytucji nieformalnych na ludzkie działania, które mogą być bardzo trwałe. Jak zauważa North zasady formalne można zmienić z dnia na dzień jednak zasady nieformalne są o wiele bardziej nieczułe na umyślne działania. W postaci kulturowych ograniczeń scalają przeszłość z teraźniejszością oraz dostarczają klucza do zrozumienia drogi historycznych przemian [North 1991, s. 6].

Ze względu na wzajemne uzupełnianie się zasad formalnych i nieformalnych faktyczna zmiana instytucji formalnych jest także długotrwała. Przemiana instytucjonalna jest tym wolniejsza im instytucje nieformalne są bardziej zakorzenione oraz ich konflikt z instytucjami formalnymi jest większy. Państwa tworząc nowe instytucje opierają się na tych, które już powstały. Ponieważ kształt instytucji powstałych uzależniony jest od zasad i reguł stworzonych wcześniej, teraźniejszość wpływa na przeszłość, z czym wiąże się koncepcja ścieżki rozwoju [David 1994].

#### **4. Instytucje formalne i nieformalne - dopełnienia czy substytuty?**

Znaczącą rolę w rozwoju instytucjonalnym odgrywają innowacje instytucjonalne, czyli nowości, które urzeczywistniają się w formalnych i nieformalnych regułach współdziałając ze sobą. Większość reguł, instytucji oraz innowacji instytucjonalnych ma charakter dóbr społecznych, posiadających następujące cechy [Tkacz 2007, s. 333]:

- nieskończoność – jednostka wykorzystująca daną instytucję nie zmniejsza korzyści uzyskiwanych z niej przez innych, ponieważ rozpowszechnienie reguł zmniejsza brak klarowności we współdziałaniu agentów,

- ogólna dostępność – wykorzystanie instytucji przez jedną osobę nie ogranicza dostępności tej instytucji dla innych osób, co powoduje uzgodnienie działalności agentów,
- niewyłączność – nikomu nie ogranicza się wykorzystywania reguł, nawet gdy brał on udział w ich stworzeniu.

Tworzenie oraz zmiana instytucji może mieć charakter dobra społecznego, prywatnego i wspólnego, co uzależnione jest od struktury zasad. W tabeli 1. przedstawiono charakterystykę porównawczą różnych rodzajów instytucji.

**Tab. 1.** Charakterystyka porównawcza różnych rodzajów instytucji

Kryteria porównania	Formalne	Nieformalne	Spontanicznie wybrane
<b>Rodzaj kary za niewypelnienie nakazów</b>	Prawna: odpowiedzialność kryminalna i administracyjna.	Spoleczna: ostracyzm, utrata dobrego imienia	Nie istnieją kary
<b>Źródła zachowania norm</b>	Zachowane normy formalne	Prawo „niepisane”.	Intuicja.
<b>Dla kogo działają?</b>	Dla wszystkich jednostek.	Działanie ograniczone warunkami jednolitych grup społecznych albo kół prywatnych znajomości.	Dla osób, które mają wystarczającą ilość informacji o sobie.
<b>Transakcje i społeczną przynależność uczestników umowy określa się tylko miarą efektywności wpływu państwa na proces specyfikacji i ochrony praw własności</b>	Nie zależą od cech charakterystycznych uczestników umowy i ich społecznej przynależności. Zależą od stopnia efektywności wpływu państwa na proces specyfikacji i ochrony praw	Minimalne w przypadku realizacji umów w granicach jednolitych grup społecznych albo w kręgu znajomości prywatnych. Maksymalne – w innych przypadkach.	Nie istnieją – umowa nie zostaje zawarta ani legalnie, ani nielegalnie.

*Źródło: [Tkacz, 2007, s. 333].*

Najlepszy rodzaj zmian instytucjonalnych formalnych oraz nieformalnych występuje, gdy rozwój i powstanie formalnych instytucji jest obrazem zmian, jakie zaszły na poziomie nieformalnym.

Instytucje formalne ulegają rozwojowi tworząc coraz większą część systemu, podczas gdy wraz z rozwojem technicznym i idący za tym wzrost specjalizacji i podziału pracy tworzy bardziej skomplikowaną strukturę społeczną. Przy zwiększającej się złożoności relacji międzyludzkich zwiększa się stopa zwrotu inwestycji w instytucje formalne, a co za tym idzie korzystne staje się poniesienie społecznych kosztów rozbudowy formalnej części systemu instytucjonalnego [Legiędź 2012]. Formalne reguły i ograniczenia mogą uzupełniać i usprawniać funkcjonowanie instytucji nieformalnych, poprzez obniżanie kosztów informacji, oraz zmieniać, doskonalić lub zastępować instytucje nieformalne. Reguły nieformalne często tworzą przeszkodę do tworzenia i skutecznego działania reguł formalnych.

Instytucje formalne są uzupełnieniem reguł nieformalnych a więc rutyny, zwyczajów czy tradycji, ułatwiając codzienne działania całego społeczeństwa. Interakcja zachodząca między instytucjami formalnymi i nieformalnymi tworzy codzienny obraz ludzkiego życia. Zasady moralne, tradycja, zwyczaje ułatwiają funkcjonowanie ludzi w mniejszych grupach. Wraz ze wzrostem podziału pracy, rozwoju wymiany rośnie liczba kontaktów międzyludzkich, powstają bardziej skomplikowane zależności międzyludzkie oraz zwiększa się rola instytucji formalnych, które określają stosunki panujące w społeczeństwie. Dopasowanie instytucji formalnych i nieformalnych jest konieczne by osiągnąć stabilność, czyli równowagę instytucjonalną, ale niekoniecznie musi oznaczać efektywność [North 1991, s. 83].

Ważne jest określenie, w jakim stopniu zasady formalne w danym kraju odpowiadają dominującym w społeczeństwie zasadom nieformalnym. Występująca harmonia między tymi zasadami powoduje, iż ograniczone są koszty transakcji. W sytuacji, gdy zasady formalne nie są dostosowane do panujących w społeczeństwie reguł nieformalnych pojawiają się konflikty społeczne a społeczeństwo walczy o redystrybucję dochodów. Zwiększają się koszty transakcji, maleje jakość społecznej koordynacji a więc mniej uwagi zwraca się na tworzenie dobrobytu [Rudolf 2009, s. 38]. Svetozar Pejovich wprowadził „tezę o interakcji”, według której wzajemne oddziaływanie formalnych i nieformalnych instytucji jest zasadniczym czynnikiem oddziałującym na stabilność ekonomiczną oraz stopę wzrostu gospodarczego [Pejovich 2003, s. 14-15].

## 5. Podsumowanie

Nowy instytucjonalizm analizuje wpływ otoczenia instytucjonalnego na strukturę organizacyjną jak i zmiany na poziomie przedsiębiorstwa. Zachowania podmiotów uzależnione są od uwarunkowań środowiskowych, w których działają. Aby osiągnąć maksymalną efektywność musi dojść do zrozumienia między pomiotem a otoczeniem. Konieczne jest by zachodził wysoki stopień zintegrowania z otaczającym światem, czyli umiejętność do sprawnego porozumiewania się z różnymi rodzajami instytucji.

Czynniki instytucjonalne w coraz większym stopniu mają wpływ na prowadzenie działalności gospodarczej. Precyzują zachowania całego społeczeństwa ora jego części składowych. Instytucje tworzą formę organizacji oraz reguł i regulacji działalności społeczno-gospodarczej, które określają zachowania podmiotów.

Formalne normy prawne będą właściwie funkcjonowały, jeśli będą miały poparcie w systemie norm nieformalnych przyjętych w danym społeczeństwie. Według Northa zbiór instytucji tworzy matrycę instytucjonalną, ramy instytucjonalne, i tak zwane rusztowanie, które obejmuje struktury polityczne, struktury praw własności oraz normy nieformalne, które organizują działania jednostek i zbiorowości [Hockuba 2001, s. 13].

Zasady oraz reguły nieformalne wpływają na społeczeństwo w krótkim oraz w długim okresie. W krótkim czasie kultura określa, w jaki sposób umysł ludzki przetwarza informacje oraz nadaje kształt ograniczeniom nieformalnym, konwencjom i normom społecznym. W długim okresie czynniki kulturowe wpływają na sposób, w jaki ewoluują instytucje. Tworzą one kulturową i społeczną przestrzeń, w jakiej ludzie funkcjonują. Dzięki instytucjom ludzi przekazują sobie wiedzę, kulturę, normy postępowania i wierzenia z pokolenia na pokolenie. Instytucjonalne reguły wpływają oprócz ludzkich preferencji, na postępowania i efekty w dany czasie także na proces historycznych zmian [Greif, 2006].

## Bibliografia

1. David A. (1994), *Why are institutions the „carriers of history”?: Path dependence and the evolution of conventions, organizations and institutions*, „Structural Change and Economic Dynamics” no. 2(5).
2. Davis L.E., North D.C. (1971), *Institutional Change and American Economic Growth*, Cambridge University Press, Cambridge.
3. Furubotn E., Rigchter R. (2002), *Institutions and Economic Theory: The Contribution of the New Institutional Economics*, University of Michigan Press, Ann Arbor.
4. Godłów-Legiędź J. (2005), *Transformacja ustrojowa z perspektywy nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Ekonomista”, nr 2.

5. Greif A. (2006), *Institutions and the Path to the Modern Economy: Lessons from Medieval Trade*, Cambridge University Press, Cambridge, New York.
6. Helmke G., Levitsky S. (2003), *Informal Institutions and Comparative Politics: A Research Agenda*. Working Paper 307, Kellogg Institute.
7. Hockuba Z. (2001), *Nowa ekonomia instytucjonalna: czy zdominuje nasze myślenie w rozpoczynającym się stuleciu?*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne: Agencja INTERART-TAL, Warszawa.
8. Hodgson G.M. (2003), *The Hidden Persuaders: Institutions and Individuals In Economic Theory*, „Cambridge Journal of Economics”, Vol. 27, No. 2.
9. Iwanek M., Wilkin J. (1998), *Instytucje i instytucjonalizm w ekonomii*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
10. Legiędź T. (2012), *Instytucjonalna teoria przemian gospodarczych – rozwój gospodarczy z perspektywy nowej ekonomii instytucjonalnej* [w:] *Ekonomia*, 4(21), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
11. North D.C. (1991), *Institutions*, Journal of Economic Perspectives.
12. North D.C. (1984), *Transaction costs, institutions, and economic history*, „Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft”/„Journal of Institutional and Theoretical Economics”, nr 140(1).
13. Pejovich S. (2003), *Understanding the Transaction Costs of Transition: it's the Culture*, Stupid. The Review of Austrian Economics, 16 (4).
14. Rudolf S. (red.) (2009), *Nowa Ekonomia Instytucjonalna. Teoria i zastosowania*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce.
15. Stachowiak K. (2007), *Podstawy teoretyczne analizy zjawiska inwestycji zagranicznych i ich uwarunkowań*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań,  
[http://www.academia.edu/1137981/Instytucjonalne\\_uwarunkowania\\_bezpo%C5%9Brednich\\_inwestycji\\_zagranicznych\\_w\\_Polsce](http://www.academia.edu/1137981/Instytucjonalne_uwarunkowania_bezpo%C5%9Brednich_inwestycji_zagranicznych_w_Polsce) (dostęp: 19.01.2015).
16. Tkacz A. (2007), *Zmiany instytucjonalne w gospodarce: doświadczenia ukraińskie i polskie*, <http://www.ur.edu.pl/pliki/Zeszyt10/23.pdf> (dostęp: 15.02.2015).
17. Toye J. (1997), *The new institutional economics and its implications for development theory*, [w:] *The New Institutional Economics and Third World Development*, red. J. Harriss, J. Hunter, C.M. Lewis, Routledge, London, New York.
18. Williamson O.E. (1981), *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*, „American Journal of Sociology”, Vol. 87, No. 3.
19. Williamson O.E. (2000), *The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead*, „Journal of Economic Literature”, Vol. 38, No. 3.
20. Woźniak-Jęchorek B. (2013), *Struktura rynku pracy w świetle ekonomii instytucjonalnej*, [w:] *Gospodarka Narodowa*, 9 (265), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

# **15.BUDOWA KULTURY ORGANIZACJI PROCESOWEJ**

Paweł Telejko

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **1. Wprowadzenie**

Podejście procesowe jest jedną z najdynamiczniej rozwijających się koncepcji w naukach o zarządzaniu. Postuluje odejście od tradycyjnego, silosowego postrzegania organizacji na rzecz myślenia o niej jako o zbiorze wzajemnie powiązanych ze sobą procesów, prowadzących do realizacji wspólnych celów. Transformacja w kierunku organizacji zorientowanej na procesy wiąże się również ze zmianami w obszarze kultury organizacji. Wartości i postawy bliskie podejściu procesowemu do zarządzania, tj. współpraca, koordynacja, komunikacja, jakość, odpowiedzialność itp., stają się wówczas kluczowymi elementami nowej kultury organizacyjnej.

Celem artykułu jest omówienie głównych charakterystyk kultury organizacji stosujących procesowe podejście do zarządzania i sformułowanie zaleceń w zakresie budowy kultury organizacji procesowej. Artykuł ma charakter przeglądowy, a przy jego opracowywaniu wykorzystano metodę analizy źródeł zastanych, głównie publikacji polskich i międzynarodowych. W początkowych rozdziałach uwagę skupiono na opisie teorii z zakresu podejścia procesowego do zarządzania. W kolejnych przeprowadzono przegląd literatury dotyczącej zagadnień z obszaru kultury organizacyjnej. Następnie dokonano charakterystyki kultury organizacji procesowej i sformułowano kluczowe rekomendacje w zakresie budowy kultury wspierającej realizację założeń podejścia procesowego do zarządzania.

## **2. Proces i podejście procesowe do zarządzania**

Proces intuicyjnie może być określany jako zbiór czynności, powiązanych ze sobą i stanowiących całość, prowadzący do osiągnięcia wyników. P. Senkus podjął się sporządzenia kompleksowego zestawienia definicji terminu „proces”

wykorzystywanych w literaturze międzynarodowej i polskiej w latach 1987–2013. Dodatkowo wymienił istotne czynniki (priorytety), które miały wpływ na rozwój definicji [Senkus 2013, p. 146]:

- orientacja na produktywność (lata 60. XX w.),
- orientacja na redukcję kosztów (lata 70. XX w.),
- orientacja na jakość (lata 80. XX w.),
- orientacja na szybkość (lata 90. XX w.),
- orientacja na wartość dodaną (przełom XX/XXI w.),
- orientacja na mobilność, społeczności, wirtualizację, "chmurę", doświadczenia.

Wybrane definicje procesów biznesowych zestawiono w tabeli 1.

**Tab. 1.** Wybrane definicje procesów biznesowych

<b>Autor</b>	<b>Definicja procesu</b>
ABPMP	Praca przeprowadzona od początku do końca (wszystkie prace, przekraczające funkcje), dostarczająca wartość klientowi
BPTrends	Zestaw działań inicjowany przez zdarzenie, przekształcający informacje, materiały i/lub zobowiązania biznesowe i wytwarzający wyjście.
Brilman J.	Całość złożona z sekwencyjnie wykonywanych działań, które zmierzają do osiągnięcia z góry określonych rezultatów
Davenport T, Short J.	Zbiór logicznie powiązanych ze sobą zadań wykonywanych w celu osiągnięcia określonych wyników
Davenport T.	Zorganizowany i mierzalny zestaw działań realizowanych w celu utworzenia wyjścia dla klienta/rynku
Hammer M, Champy J.	"...zbiór czynności, które prowadzą do stworzenia wyjścia stanowiącego wartość dla klienta z jednego lub kilku rodzajów wejść"
Krzyżanowski L.	Łańcuch zmian zachodzących w następujących po sobie lub zachodzących na siebie chwilach celowo ujętych w całość
Rummler G.A., Branche A.P.	Ciąg kroków zaprojektowanych w celu dostarczenia produktu/usługi
Stabryła A.	Ciąg działań (funkcji), ułożonych w pewnej kolejności, wyrażającej związek przyczynowo-skutkowy zjawisk oddziałujących na obiekt

*Źródło: opracowanie własne na podstawie [Czekaj 2009, s. 13-15], [Senkus 2013, s. 146-151], [Hammer, Champy 1993, s. 17], [Rummler, Branche 2000, s. 75].*

Na podstawie analizy powyższych terminów można uznać, że najbardziej ogólną definicją procesu jest zbiór czynności prowadzących do przekształcenia wsadów (wejść) w wyniki (wyjścia).

Podejście procesowe do zarządzania postuluje całościowe spojrzenie na organizację jako zbiór powiązanych ze sobą i wzajemnie przenikających się procesów. Jest to istotna modyfikacja podejścia klasycznego, które zakładało specjalizację i grupowanie zadań w funkcje, co sprzyjało przejrzystości



w obszarze obowiązków pracowników, a także umożliwiało redukcję kosztów. Obecnie, gdy wymagana jest wysoka elastyczność organizacji, zarządzanie zgodnie z podejściem funkcjonalnym nie spełnia swojej roli. Jako jego główną wadę wskazuje się nadmierne skupienie na poszczególnych funkcjach i zaniedbanie współpracy międzydepartamentowej. Brakuje działań koordynujących przebieg procesu pomiędzy funkcjami i neutralizujących wąskie gardła [Rummler, Branche 2000, s. 32]. Występuje wówczas niepełna świadomość uczestników procesu ograniczona jedynie do znajomości zadań realizowanych w ramach jednostek, departamentów czy pionów. Wertykalne postrzeganie organizacji jest nazywane efektem silosu, czyli trudnościami z wykorzystaniem zależności międzyfunkcjonalnych podczas rozwiązywania problemów i korzystania z szans powstających w otoczeniu. Z kolei w podejściu procesowym występuje szersze spojrzenie na organizację, której wyniki zależą od realizacji wszystkich procesów w ramach wszystkich funkcji. Współczesny biznes wymaga elastyczności. Może być ona zapewniona przez projektowanie organizacji, które jest oparte na patrzeniu na nią przez pryzmat procesów [Grajewski 2012, s. 21]. Podejście procesowe orientuje organizację na klienta zewnętrznego i wewnętrznego, co prowadzi do usprawnienia procesów i obniżenia kosztów [Bitkowska 2009, s. 22].

Początki podejścia procesowego w zarządzaniu sięgają czasów szkoły klasycznej, a za prekursora orientacji procesowej uznaje się F. Taylora, który został mianowany twórcą podstaw naukowej teorii organizacji. To właśnie Taylor postulował podział pracy na zadania i grupowanie ich w funkcje, a także opracował koncepcję funkcjonalnej struktury organizacyjnej. Istotnym wydarzeniem akcelerującym rozwój orientacji procesowej w zarządzaniu było powstanie koncepcji reengineeringu opracowanej przez M. Hammera i J. Champy'ego. Koncepcja zakłada rewolucyjną zmianę w obszarze procesów i całkowite przeprojektowanie organizacji. Następnie w centrum uwagi podejścia znalazła się, i właściwie znajduje się do dziś, koncepcja zarządzania procesami biznesowymi – BPM (ang. Business Process Management). Stanowi ona holistyczne podejście do zarządzania skupione na procesach, koncentruje się na ciągłym usprawnianiu procesów biznesowych w przedsiębiorstwie i zakłada ewolucyjne zmiany w tym obszarze. Jej celem jest maksymalizacja efektywności procesów i skalibrowanie ich w taki sposób, aby realizowały potrzeby przedsiębiorstwa i zarazem w pełni odpowiadały potrzebom klientów.

### **3. Istota i funkcje kultury organizacyjnej**

Zainteresowanie kulturą organizacyjną pojawiło się w teorii organizacji i zarządzania jako wyraz krytyki tradycyjnego podejścia systemowo-strukturalnego, które poświęcało niedostateczną uwagę sferze społecznej organizacji [Pocztowski 2008 s. 65]. Pojęcie „kultura organizacyjna” zostało użyte po raz pierwszy w drugiej połowie XX w. przez E. Jacquesa. Wraz z

rozwojem popularności kultury organizacyjnej jako tematu badawczego w literaturze powstały różnorodne definicje tego pojęcia – wybrane przykłady zostały zestawione w tabeli 2.

**Tab. 2.** Wybrane definicje kultury organizacyjnej

<b>Autor</b>	<b>Definicja</b>
G. Hofstede	Zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej
E. Jacques	Zwyczajowy, tradycyjny sposób myślenia i działania, który jest przyswajany i podzielany przez członków organizacji
M. Armstrong	Wzór wartości, norm, postaw, przekonań i założeń, niekoniecznie sformułowanych, kształtujący zachowanie i sposoby realizacji zadań
Cz. Sikorski	System wzorów myślenia i działania, utrwalonych nieformalnie w organizacji i istotnych dla realizacji jej celów
Ł. Sułkowski	Wyuczony produkt grupowego doświadczenia, które jest oparte na normach i wzorach kulturowych wynikających z tych norm

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Hofstede 2000, s. 46], [Armstrong 2007, s. 248], [Sikorski 2002, s. 4], [Sułkowski 2002a, s. 58].*

Najbardziej popularnym modelem kultury organizacyjnej jest model zaproponowany przez E.H. Scheina (zob. rys. 1), który obejmuje 3 płaszczyzny, tj. artefakty, normy i wartości oraz podstawowe założenia [Czerska 2003, s. 13].



**Rys. 1.** Poziomy kultury organizacyjnej

*Źródło: [Czerska 2003, s. 13].*

Artefakty są sztucznymi tworam danej kultury i są jej najbardziej widocznym, namacalnym poziomem. Poprzez artefakty organizacja wizualizuje swoją kulturę organizacyjną. Wyróżnia się:

1. artefakty językowe – język, żargony, mity, legendy, anegdoty itd.;
2. artefakty fizyczne – przedmioty materialne (np. logo firmy, kostiumy firmowe, wystrój wnętrza, lokalizacja itd.), technologia, sztuka itd.;

3. artefakty behawioralne – zachowania, ceremonie, zwyczaje (np. sposoby obchodzenia świąt, prowadzenia spotkań itd.).

Kolejny poziom stanowią normy i wartości, które są mniej widoczne i słabiej uświadomione niż artefakty. Są to niepisane zasady, jakimi kierują się członkowie organizacji. Wartości stanowią swoisty kręgosłup moralny, natomiast normy są wskazówkami w zakresie zachowania.

Na ostatni poziom kultury organizacyjnej składają się podstawowe założenia, czyli założenia przyjmowane bezkrytycznie i bezwiednie. Są one traktowane jako oczywiste, niewymagające dowodu, a jednocześnie są najtrudniejsze do uchwycenia i zmiany. Odnoszą się m.in. do natury człowieka, relacji międzyludzkich, postrzegania prawdy, istoty egzystencji itd. Do podstawowych założeń zalicza się np. wizję, autorytety, pojmowanie otoczenia czy znaczenie pracy.

Schein wyróżnił dwa podstawowe rodzaje funkcji jakie pełni kultura organizacyjna [Czerska 2003, s. 18-20]:

1. Zewnętrzna – dotycząca problemów adaptacji do środowiska zewnętrznego (np. umożliwia zrozumienie misji i strategii, integrację, oferuje jednolite sposoby i kryteria pomiaru efektów itd.).
2. Wewnętrzna – dotycząca problemów związanych z integracją wewnętrzną (np. oferuje wspólny język i aparat pojęciowy, definiuje granice grupy, wyznacza zasady władzy, zaspokaja potrzeby bezpieczeństwa i afirmacji itd.).

Zdaniem Sikorskiego kultura organizacyjna pełni trzy podstawowe funkcje [Sikorski 2002, s. 15-17]:

1. integracyjną – wyraża się w tym, że jej składniki są wspólnie określone i następnie utrzymywane; obejmuje elementy wspólne i łączące pomijając te, które różnicują;
2. percepcyjną – określa w jaki sposób pracownicy powinni patrzeć na organizację i otoczenie;
3. adaptacyjną – pozwala stabilizować rzeczywistość poprzez wypracowanie gotowych schematów reagowania na zmiany mające źródło w otoczeniu).

Sułkowski poza trzema wymienianymi również przez Sikorskiego funkcjami przypisuje kulturze organizacyjnej rolę nadawania tożsamości i stymulowania zmian organizacyjnych [Sułkowski 2002a, s. 60].

#### **4. Charakterystyka kultury organizacji procesowej**

W literaturze powszechny jest pogląd, że istnieją silne związki między podejściem procesowym a kulturą organizacyjną. Tumbas i Schmiedel stwierdzają, że kultura organizacyjna jest uznawana za jeden z kluczowych czynników sukcesu dla efektywności i skuteczności procesów biznesowych [Tumbas, Schmiedel 2013, s. 1845]. Grajewski określa kulturę organizacyjną jako jeden z kluczowych elementów determinujących zakres zmian w kierunku

procesów [Grajewski 2009, s. 383-384]. Hawrysz i Hys wskazują, że świadome zaprojektowanie kultury organizacyjnej powinno być pierwszym etapem wdrożenia zarządzania procesowego [Hawrysz, Hys 2012, s. 66]. Mendling i Hribar dowiedli, że typ kultury organizacyjnej ma wpływ na sukces wdrożenia koncepcji BPM [Mendling, Hribar 2014].

Problematyka zależności pomiędzy podejściem procesowym i kulturą organizacyjną wydaje się być relatywnie niewyeksplorowana. Zestawienie anglojęzycznych publikacji, w których poruszono problem kultury organizacji procesowej, zostało przygotowane, np. przez Grau i Moormanna [Grau, Moormann 2014] oraz badaczki Tumbas i Schmiedel [Tumbas, Schmiedel 2013], którzy wyszukali jedynie po około 20-25 publikacji spełniających odpowiednie kryteria. Autorzy jednomyślnie stwierdzają, że ten obszar jest niezbadany i ze względu na aktualność problematyki istnieje potrzeba wypełnienia luki.

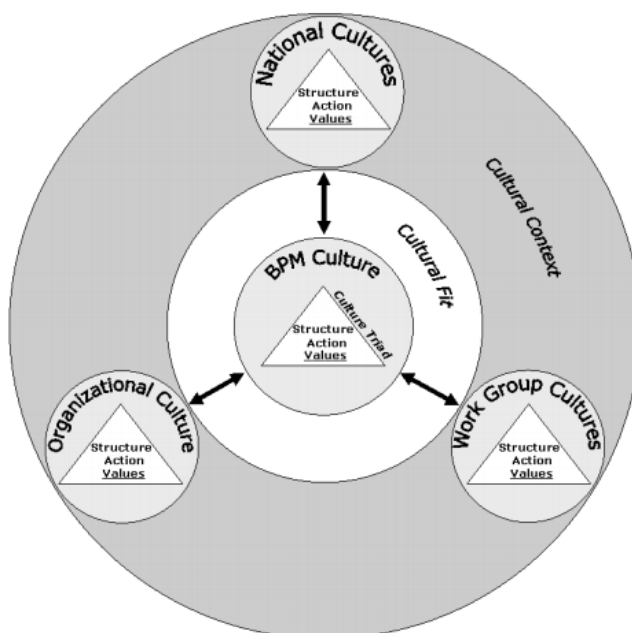
Na uwagę zasługują prace badaczy z Uniwersytetu Lichtensteinu, którzy wnieśli istotny wkład w wyjaśnienie zależności pomiędzy podejściem procesowym a kulturą organizacyjną. W 2011 r. vom Brocke wspólnie ze Schmiedel i Recker przeprowadzili badanie metodą Delphi i wyróżnili 4 główne wartości wspierające wdrożenie kultury organizacji procesowej poprzez pomoc w osiąganiu celów BPM (tzw. „wartości CERT”) [Schmiedel et al. 2013, s. 301]. Dodatkowo, na podstawie analizy literatury opracowali tzw. „wartości BPM, czyli najczęściej wskazywane w publikacjach wartości związane z BPM [vom Brocke, Schmiedel 2011]. Tabela 3 zestawia wartości wspierające wdrożenie kultury procesowej.

**Tab. 3.** Wartości wspierające wdrożenie kultury procesowej

<b>Wartości CERT (metoda Delphi)</b>	<b>Wartości BPM (analiza literatury)</b>	<b>Opis</b>
Orientacja na klienta	Orientacja na klienta	Koncentracja na kliencie jako siła napędowa i cel procesów biznesowych
Doskonalenie	Ciągłe doskonalenie	Koncentracja na ciągłym przeglądzie procesów i eliminacja braków/wad
	Innowacyjność	Koncentracja na kreatywnych zmianach, które odnawiają procesy biznesowe i ich wyniki
	Szczupłość	Koncentracja na efektywności procesów, np. poprzez upraszczanie
	Jakość	Koncentracja na doskonałości w kontekście jakości
Odpowiedzialność	Odpowiedzialność	Koncentracja na zaangażowaniu i obowiązkowości
Współpraca zespołowa	Orientacja międzyfunkcjonalna	Koncentracja na procesach zamiast na przyporządkowaniu funkcjonalnym

*Źródło: [Schmiedel et al. 2013, s. 10].*

Vom Brocke i Sinnl opracowali również tzw. model kultury BPM [vom Brocke, Sinnl 2011, s. 370], który ma za zadanie uporządkować pojęcia z obszaru kultury organizacyjnej w kontekście BPM i tym samym podejścia procesowego. Na jego podstawie autorzy badają czy kultura organizacyjna wspiera zarządzanie procesami biznesowymi [vom Brocke, Schmiedel 2011, s. 3]. Według autorów kultura organizacji procesowej (BPM Culture) determinowana jest przez trzy elementy tworzące Kontekst Kulturowy (Cultural Context): Kultura Organizacyjna (Organizational Culture), Kultury Zespołów Roboczych (Work Group Cultures) i Kultury Narodowe (National Cultures). Każdy z wymienionych elementów jest tworzony przez tzw. triadę kulturową: Wartości (Values), Działania (Actions) i Struktury (Structures). Wartości są podstawowym elementem kultury i są uwidaczniane poprzez Działania i Struktury. Między Kulturą BPM a Kontekstem Kulturowym dochodzi do interakcji, czyli Dopasowania Kulturowego (Cultural Fit).



**Rys. 2.** Model kultury BPM

*Źródło: [vom Brocke, Sinnl 2011, s. 370].*

Autorzy pozytywnie zweryfikowali zdolność ich modelu do wyjaśniania relacji między kulturą organizacyjną a orientacją procesową. Wykazali ponadto, że relacja ta jest dwukierunkowa, tzn. zarówno aktualna kultura organizacyjna może wspierać lub hamować realizację inicjatyw BPM, jak i przyjęcie przez organizację orientacji procesowej wpływa na zmiany w obszarze kultury organizacyjnej [vom Brocke, Sinnl 2010, s. 9].

## 5. Transformacja w kierunku kultury organizacji procesowej

Wobec silnych zależności między kulturą organizacyjną a orientacją procesową, istotnym problemem badawczym jest transformacja w kierunku kultury organizacji procesowej, w szczególności sposób w jaki należy budować kulturę organizacyjną wspierającą realizację założeń podejścia procesowego.

Wśród autorów panuje zgoda, że przy przyjmowaniu przez organizację orientacji procesowej niezbędny jest świadomy udział pracowników w nowym systemie zarządzania, dzięki czemu łatwiej uzyskać jego akceptację. Kluczową rolę w tym zakresie pełni zaangażowanie i postawa kadry zarządzającej [Jokiel 2009, s. 19; Grajewski 2009, s. 383-384]. Kierownictwo powinno stanowić wzór do naśladowania, wykazywać się autentycznym zaangażowaniem i reprezentować właściwą postawę odznaczającą się „wysokim poziomem uprawnomocnienia decyzyjnego pracowników” [Grajewski 2009, s. 383-384].

Podejście procesowe preferuje zespołowe formy organizacji pracy i relacje między nimi oparte na pracy zespołowej. W przypadku podejścia procesowego cała organizacja jest postrzegana jako zespół, co implikuje negację konkurowania między poszczególnymi komórkami i eksponowanie wzajemnego wsparcia [Grajewski 2007, s. 89-91]. Nie występuje sztywny podział ról, a pracownicy rozwiązują problemy wykraczające poza obszar komórki czy działu.

Podejście procesowe prowadzi m.in. do ułatwienia integracji zadań, zwiększenia aktywności pracowników, usprawnienia komunikacji [Bitkowska et. al. 2011, s. 67]. Na pierwszy plan wysuwane są postawy kreatywne i innowacyjne, otwartość, bezpośrednia komunikacja, praca zespołowa, współpraca itd. [Grajewski 2007, s. 186]. Minimalizowane są natomiast egoistyczne postawy, gdyż bycie uczestnikiem większego procesu zwiększa świadomość pracy nad wspólnym celem organizacji. Budowana jest atmosfera dzielenia się wiedzą, świadomość potrzeby współpracy i komunikacji w celu osiągnięcia efektu synergii [Bitkowska et. al. 2011, s. 69; Grajewski 2007, s. 171].

Zdaniem cytowanych w poprzednich rozdziałach Schmiedel, vom Brocke i Recker kluczowe w tworzeniu kultury BPM są wartości bliskie orientacji procesowej, tj. orientacja na klienta, doskonalenie, odpowiedzialność oraz współpraca zespołowa [Schmiedel et al. 2013, s. 10].

W organizacji zorientowanej na procesy kształtowane są postawy skierowane na jakość w związku z faktem, że odpowiedzialność pracowników za poszczególne elementy procesu jest zwiększona [Bitkowska et. al. 2011, s. 69]. Służy temu kreowanie poczucia właścicielstwa nad procesami oraz aktywne uczestnictwo pracowników w projektowaniu i wdrażaniu procesów, a także ich usprawnień [Grajewski 2009, s. 383-384].

Na podstawie analizy literatury należy stwierdzić, że kluczem do skutecznej transformacji kultury organizacyjnej jest wszczepienie do istniejącej kultury wartości i postaw, które są bliskie podejściu procesowemu do zarządzania.

Udzielenie odpowiedzi na pytanie w jaki sposób należy to zrobić nie jest łatwe. Trudno bowiem o uniwersalną recepturę gwarantującą sukces w tym zakresie, biorąc dodatkowo pod uwagę wyjątkowo szeroki zakres wartości i postaw, które są pożądane.

Autor, na bazie studiów literatury oraz własnych doświadczeń podjął próbę opracowania ogólnych rekomendacji skierowanych na wsparcie wdrożenia kultury organizacji procesowej. Zalecenia w zakresie zaszczepienia orientacji procesowej w kulturze organizacyjnej można sprowadzić do dwóch podstawowych elementów:

1. Sfera twarda (wdrożenie formalnych struktur, systemów i procedur itd.) – samo wprowadzenie formalnych elementów z zakresu zarządzania procesowego „wymusza” na organizacji i pracownikach postępowanie zgodne z podejściem procesowym, jednak jest niewystarczające do zmiany postaw i wartości. Wśród fundamentalnych elementów zarządzania procesowego wymaganych do wdrożenia w organizacji należy wymienić m.in.:
  - zbudowanie systemu zarządzania procesami (definiowania, przeglądów, opomiarowania itd.);
  - ustanowienie właścicielstwa procesów,
  - przyznanie odpowiedzialności pracownikom za funkcjonowanie i rozwój poszczególnych części procesów,
  - stworzenie zespołów projektowych odpowiedzialnych za przegląd i usprawnianie procesów; organizacja regularnych spotkań mających na celu proponowanie usprawnień,
  - tworzenie zachęt do zgłaszania pomysłów na usprawnienia, innowacyjne produkty i usługi itp.,
  - koncentracja na wysokiej jakości poprzez budowę systemów zarządzania jakością, nagradzanie jakości itd.,
  - szkolenia personelu,
  - stworzenie zespołu odpowiedzialnego za wdrożenie i rozwój zarządzania procesami w organizacji,
  - niwelowanie silosów poprzez organizowanie zespołowych form współpracy, regularnych spotkań, uruchamianie ścieżek komunikacji,
  - opracowanie tzw. umów o gwarantowanym poziomie świadczenia usług (ang. Service Level Agreement, SLA) definiujących dokładnie wejścia i wyjścia w procesach pomiędzy departamentami.
2. Sfera miękka (modyfikacja mentalności, świadomości) – stworzenie kultury wspierającej realizację założeń podejścia procesowego wymaga odpowiednich zmian w mentalności i świadomości pracowników organizacji. Zadanie można osiągnąć poprzez, np.:
  - prowadzenie komunikacji skierowanej na budowanie świadomości pracowników,
  - postawę i zaangażowanie kierownictwa,

- szkolenia akcentujące cele wprowadzanych zmian,
- preferowanie otwartej i bezpośredniej komunikacji.

## 6. Podsumowanie

Podejście procesowe do zarządzania, jako dynamicznie rozwijającą się koncepcja w naukach i praktyce zarządzania, nie może być analizowana w oderwaniu od kontekstu kulturowego. Przyjęcie przez przedsiębiorstwo orientacji procesowej powoduje transformację kultury organizacyjnej w kierunku kultury procesowej charakteryzowanej przez takie wartości i postawy jak obranie perspektywy klienta, doskonalenie, współpraca, odpowiedzialność itd. Te wartości i postawy stają się podstawowym elementem składowym kultury organizacji o orientacji procesowej. Z drugiej strony, kultura organizacyjna, której bliskie są wymienione wyżej wartości i postawy wspiera wdrożenie podejścia procesowego i koncepcji BPM w przedsiębiorstwie.

Kultura organizacyjna niewątpliwie pełni istotną rolę w skutecznej implementacji idei zarządzania procesami w organizacji. Mimo to, należy zauważyć, że wciąż niedostatecznie zbadany jest problem dotyczący tego w jaki sposób należy budować kulturę wspierającą wdrożenie podejścia procesowego. W niniejszej pracy podjęto próbę sformułowania zaleceń dla organizacji w tym zakresie. Autor na podstawie analizy literatury i własnych doświadczeń doszedł do wniosków, że organizacje, które stoją przed zadaniem dopasowania kultury organizacyjnej do potrzeb podejścia procesowego powinny skupić się zarówno na elementach twardych, tj. budowaniu formalnych struktur, systemów, procedur itp. umożliwiających realizację zadań zgodnie z postulatami podejścia procesowego, jak i nad elementami miękkimi, stymulującymi zmiany w mentalności i świadomości członków organizacji w kierunku zgodnym z założeniami podejścia procesowego.

Należy jednak zauważyć, że w związku z niedoskonałościami przyjętej metody, powyższa lista rekomendacji jest niepełna i nie dostarcza uniwersalnych wniosków. Niezbędne jest dalsze pogłębienie problemu poprzez przeprowadzenie badań na organizacjach wdrażających podejście procesowe (badania ankietowe, studia przypadków itp.) w celu weryfikacji słuszności i uzupełnienia powyższych wniosków.



## Bibliografia

1. Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Kraków.
2. Bitkowska A. (2009), *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Vizja Press & IT, Warszawa.
3. Bitkowska A., Kolterman K., Wójcik G., Wójcik K. (2011), *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Aspekty teoretyczno-praktyczne*, Difin, Warszawa.
4. Czekaj J. (2009), *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
5. Czerska M. (2003), *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa.
6. Grajewski P. (2007), *Organizacja procesowa, projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa.
7. Grajewski P. (2009), Uwarunkowania implementacji procesów do organizacji, [w:] Nowosielski S. (red.), *Podejście procesowe w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
8. Grajewski P. (2012), *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa.
9. Grau C., Moormann J. (2014), *Investigating the Relationship between Process Management and Organizational Culture: Literature Review and Research Agenda*, "Management and Organizational Studies" nr 1(2) 2014.
10. Hammer, M., Champy, J. (1993) *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*, Harper Business, New York, USA.
11. Hawrysz L., Hys K. (2012), Procesowo zorientowana kultura organizacyjna w organizacjach sektora publicznego, „Edukacja ekonomistów i menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty” nr 4(26) październik-grudzień 2012, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
12. Hribar B., Mendling J. (2014), *The Correlation of Organizational Culture and Success of BPM Adoption*, 22st European Conference on Information Systemss (ECIS) 2014, Association for Information Systems, Tel Aviv.
13. Jokiel G (2009), *Podejście procesowe w zarządzaniu - geneza i kierunki rozwoju koncepcji*, [w:] Nowosielski S. (red.), *Podejście procesowe w organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
14. Poczrowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
15. Rummler G. A., Brache A. P. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa.
16. Schmiedel T., vom Brocke J., Recker J. (2012), *Is your Organizational Culture Fit for Business Process Management?*, BPTrends, 05/2012, <http://www.bptrends.com/publicationfiles/05-01-2012-ART->

Is%20your%20organizational%20Culture%20fit%20for%20BPM-vom%20Brocke\_final.pdf, (dostęp: 22.06.2014).

17. Schmiedel, T., vom Brocke, J., Recker, J. (2013), *Which cultural values matter to business process management? Results from a global Delphi study*, "Business Process Management Journal" nr 19(2).
18. Senkus P. (2013), *Zarządzanie i dowodzenie z wykorzystaniem orientacji procesowej. Sektor prywatny, sektor publiczny, sektor non-profit*, Diffin, Warszawa.
19. Sikorski C. (2002), *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, C.H. Beck, Warszawa.
20. Sułkowski Ł. (2002a), *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa.
21. Tumbas, S., Schmiedel, T. (2013), *Developing an Organizational Culture Supportive of Business Process Management*, Wirtschaftsinformatik Proceedings 2013, Paper 115, Leipzig.
22. vom Brocke J., Sinnl T. (2010), *Applying the BPM-Culture-Model – The Hilti Case*, ACIS 2010 Proceedings. Paper 16, Brisbane, Australia.
23. vom Brocke, J., Schmiedel, T. (2011), *Towards a conceptualisation of BPM culture: Results from a literature review*, Paper presented at the 15th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS), 7-11 July 2011, Brisbane, Australia.
24. vom Brocke, J., Sinnl, T. (2011), *Culture in business process management: A literature review*, "Business Process Management Journal" nr 17(2).

# **FINANSOWE ASPEKTY**

## **16. ANALIZA PORÓWNAWCZA WYNIKU FINANSOWEGO PRZEDSIĘBIORSTWA I BANKU**

Kinga Styś

Uniwersytet Technologiczno – Humanistyczny w Radomiu

### **1. Wprowadzenie**

Gospodarkę każdego kraju tworzy wiele sektorów, w których działają różne podmioty gospodarcze. Istotną rolę w gospodarce odgrywa sektor przedsiębiorstw niefinansowych oraz sektor bankowy. Różnią się one przedmiotem działalności: przedsiębiorstwa prowadzą działalność produkcyjną, handlową, bądź usługową, natomiast banki zajmują się szeroko rozumianym obrotem pieniężnym. Skutkuje to odmiennymi systemami rachunkowości i sprawozdawczości finansowej, w tym odmiennymi zasadami tworzenia i podziału wyniku finansowego.

Głównym celem istnienia każdego podmiotu gospodarczego we współczesnej gospodarce jest przyniesienie jego właścicielom nie tylko zwrotu zainwestowanych środków finansowych, ale również i zysków. Niestety w praktyce gospodarczej nie zawsze działające na rynku podmioty wypracowują w czasie danego okresu sprawozdawczego zysk. Bardzo często osiągają one stratę bilansową.

Determinantami wyniku finansowego zarówno w przedsiębiorstwie, jak i banku są głównie osiągnięte przychody i ponoszone koszty, ale także sytuacja makroekonomiczna, która w różnym stopniu może wpływać na dany sektor.

#### ***1.1. Cel badań***

Wynik finansowy w najprostszym ujęciu jest różnicą między poniesionymi kosztami, a osiągniętymi przychodami. Jednakże takie pojęcie wyniku finansowego nie wyjaśnia jego struktury złożonej z wielu elementów, które są związane ze specyfiką działalności danego podmiotu gospodarczego, podziałem osiągniętego wyniku, jak i obowiązującymi zasadami jego ustalania. To właśnie różnorodność przedmiotu działalności podmiotów gospodarczych ma istotny

wpływ na kształtowanie się przychodów oraz kosztów prowadzonej przez daną jednostkę działalności gospodarczej.

Zasady tworzenia i podziału wyniku finansowego w przedsiębiorstwie i banku są odmienne, co wynika w znaczącym stopniu z różnych zakresów działalności, a także podlegania nadzorowi finansowemu – banki podlegają specyficznej ocenie wypłacalności, która jako ocena nadzorcza determinuje cały system ich rachunkowości, w tym podziału wyniku finansowego.

Celem niniejszego artykułu jest zbadanie zasad tworzenia wyniku finansowego w banku i przedsiębiorstwie: określenie jego elementów składowych oraz wskazanie różnic zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i empirycznym. Znajduje to wyraz w przeprowadzeniu porównania wyniku finansowego przedsiębiorstwa i banku na podstawie obowiązujących regulacji prawnych (prawa bilansowego) oraz danych empirycznych przedstawiających wyniki finansowe banków (dane NBP) oraz przedsiębiorstw (dane GUS).

## ***1.2. Metody badawcze***

W opracowaniu wykorzystano metodę analizy opisowej i porównawczej głównie w odniesieniu do zasad tworzenia wyniku finansowego przedsiębiorstwa oraz banku, gdzie analizie poddano głównie regulacje ustawy z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości (Dz. U. z 2013 r., Nr. 48, poz. 330 z późn. zm.) oraz rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 1 października 2010 roku w sprawie szczególnych zasad rachunkowości bankowej (Dz. U. z 2010 r. Nr. 191 poz. 1271 z późn. zm.).

W części empirycznej pracy zbadano strukturę oraz dynamikę wyników częściowych wyniku finansowego, przychodów oraz kosztów w odniesieniu do sektora przedsiębiorstw oraz sektora bankowego wykorzystując dane GUS oraz NBP.

## **2. Wyniki badań**

Według ustawy o rachunkowości wynik finansowy netto składa się z wyniku działalności operacyjnej (łącznie z wynikiem na pozostałej działalności operacyjnej), wyniku operacji finansowych, wyniku operacji nadzwyczajnych oraz obowiązkowych obciążeń (np. z tytułu podatku dochodowego) [Dz. U. z 2013 r., Nr. 48, poz. 330 z późn. zm., art. 42 ust. 1]. W zależności od przyjętego przez przedsiębiorstwo sposobu ewidencji kosztów wynik finansowy może zostać sporządzany w dwóch wariantach:

- porównawczym<sup>1</sup>,
- kalkulacyjnym<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Koszty ewidencjonowane są na kontach zespołu 4, czyli w układzie rodzajowym kosztów.

<sup>2</sup> Koszty ujmowane są według miejsc ich powstania, a zatem są one ewidencjonowane na kontach zespołu 5.

Te podmioty gospodarcze, które stosują ewidencję kosztów w układzie pełnym mogą dowolnie wybrać wariant, w jakim będą ustalały wynik finansowy [Frymark, 2006, s.450; Czubakowska, Gabrusewicz, Nowak, 2013, s. 222]. Ponadto obie wersje sporządzania wyniku dają ten sam rezultat tzn., że wynik finansowy obliczony według wariantu kalkulacyjnego ma taką samą wartość, jak wynik finansowy obliczony za pomocą wariantu porównawczego [Serwis Głównego Księgowego, <http://www.skg.gofin.pl/11,2217,118666,ogolne-zasady-ustalania-wyniku-finansowego.html> (dostęp: 16.01.2015)].

Podstawowymi elementami wyniku finansowego przedsiębiorstwa są [Micherda 2007, s. 199-201]:

- wynik ze sprzedaży,
- wynik na działalności operacyjnej,
- wynik na działalności gospodarczej,
- wynik finansowy brutto,
- wynik finansowy netto.

Wynik finansowy banku tak, jak przedsiębiorstwa jest ustalony poprzez porównanie ze sobą poniesionych nakładów z osiągniętymi przychodami oraz pomniejszony o podatek dochodowy. Ogólne zasady ustalania wyniku finansowego banku są, zatem dokładnie takie same, jak w przypadku przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą. Jednakże ze względu na specyfikę działalności banku elementy go tworzące mają odniesienie do operacji środkami pieniężnymi, a nie do np. obrotu towarowego w przypadku przedsiębiorstw handlowych.

Ustawa o rachunkowości określa elementy stanowiące wynik finansowy netto banku. Składa się on z [Dz. U. z 2013 r., Nr. 48, poz. 330 z późn. zm. art. 43]:

- wyniku na działalności bankowej,
- wyniku z działalności operacyjnej,
- wyniku operacji nadzwyczajnych,
- wyniku finansowego brutto,
- obowiązkowych obciążeń wyniku finansowego,
- wyniku finansowego netto.

Podsumowując należy stwierdzić, iż ogólna struktura wyniku finansowego w banku i przedsiębiorstwie jest podobna. Istotne różnice dotyczą wyniku na podstawowej działalności operacyjnej, która w odniesieniu do przedsiębiorstw obejmuje wyniki ze sprzedaży, a w odniesieniu do banków – wynik z działalności bankowej. Są to jak wykazały badania empiryczne najważniejsze elementy wyniku finansowego i stąd istotnie wpływają na wynik z działalności ogólnej. Dlatego też te wyniki cząstkowe powinny podlegać wnikliwej analizie.

Porównując elementy tworzące wynik finansowy banku oraz przedsiębiorstwa można wyróżnić te, które są wspólne dla obu podmiotów. Są nimi:

- wynik na działalności podstawowej<sup>3</sup>,
- wynik na pozostałej działalności operacyjnej,
- wynik na działalności operacyjnej,
- zysk/strata brutto,
- podatek dochodowy,
- zysk/strata netto.

Istotna różnica pomiędzy budową obu wyników jest widoczna w elementach tworzących wynik na podstawowej działalności tych jednostek. Różnica ta wynika ze specyfiki działalności gospodarczej podmiotów należących do sektora bankowego oraz sektora przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa sprzedają produkty, usługi, towary oraz materiały, natomiast banki prowadzą działalność w sferze finansowej – udzielają pożyczek, kredytów, poręczeń, gwarancji, prowadzą obrót papierami wartościowymi itd. W tabeli 1. zaprezentowano porównanie elementów składowych wyniku finansowego na podstawowej działalności przedsiębiorstwa oraz banku.

**Tab. 1.** Zestawienie porównawcze budowy wyniku na działalności podstawowejbanku oraz przedsiębiorstwa

<b>Wynik na działalności podstawowej</b>			
<b>Bank</b>		<b>Przedsiębiorstwo</b>	
A.	Przychody z tytułu odsetek	A.	Przychody ze sprzedaży
B.	Koszty z tytułu odsetek	B.	Koszt własny sprzedaży
C.	<b>Wynik z tytułu prowizji i opłat</b>	C.	<b>Wynik ze sprzedaży brutto</b>
D.	Przychody z tytułu prowizji i opłat	D.	Koszty ogólnego zarządu
E.	Koszty z tytułu prowizji i opłat	E.	Koszty sprzedaży
F.	<b>Wynik z tytułu prowizji i opłat</b>	F.	<b>Wynik ze sprzedaży netto</b>
G.	Przychody z tytułu dywidendy		
H.	Wynik na instrumentach finansowych wycenianych do wartości godziwej		
I.	Wynik na inwestycyjnych papierach wartościowych		
J.	Wynik na pozycji wymiany		
K.	<b>Wynik na działalności bankowej</b>		

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie ustawy o rachunkowości oraz literatury przedmiotu.*

Ponadto wyniku finansowego w sektorze bankowym nie współtworzy wynik na działalności finansowej tak, jak to jest w przypadku wyniku sektora

<sup>3</sup> W banku działalnością podstawową jest działalność bankowa, natomiast w przedsiębiorstwie jest nią zysk netto na sprzedaży.

przedsiębiorstw, ponieważ cała działalność banku ma charakter obrotu pieniężnego i papierami wartościowymi oraz szeroko pojętego zarządzania finansami. Natomiast celem działalności przedsiębiorstw jest produkcja dóbr oraz usług. Działalność finansowa w ich przypadku wynika przede wszystkim z transakcji zawieranych na rynkach międzynarodowych (eksportu/importu towarów zagranicznych i związanych z tym różnic kursowych) oraz z posiadanych kredytów bankowych (płaconych odsetek od zaciągniętych kredytów).

Dokonując porównania budowy wyników finansowych podmiotów gospodarczych działających w sektorze bankowym oraz w sektorze przedsiębiorstw niefinansowych można podzielić osiągnięte przez nich przychody oraz ponoszone koszty na dwie grupy:

- przychody/koszty z działalności podstawowej,
- pozostałe przychody/koszty operacyjne.

W sektorze bankowym przychodami osiąganymi z podstawowej działalności będą przychody z tytułu: odsetek, prowizji, dywidend, a kosztami będą koszty ponoszone z tytułu odsetek oraz prowizji. Natomiast w przypadku sektora przedsiębiorstw przychodami będą przychody ze sprzedaży, a kosztami: koszt własny sprzedaży, koszty ogólnego zarządu oraz koszty sprzedaży.

Koszty, przychody oraz wyniki finansowe można rozpatrywać z punktu pojedynczego przedsiębiorstwa, bądź całego sektora. Osiągnięte w ciągu danego okresu sprawozdawczego przychody oraz poniesione koszty są nieodłącznym elementem działalności każdego podmiotu gospodarczego i są szczególnie ważne dla analizy całego sektora przedsiębiorstw. W tabeli 2. została zaprezentowana struktura oraz dynamika kosztów dla sektora przedsiębiorstw.

**Tab. 2.** Struktura oraz dynamika kosztów sektora przedsiębiorstw w latach 2012-2013

Wyszczególnienie	Rok		Struktura %		Dynamika (rok 2012 = 100%)
	2012	2013	2012	2013	
	mln zł				
Koszt własny sprzedanych produktów	1444116	1447110	63,23	63,35	100,21
Wartość Sprzedanych towarów i materiałów	756089	765824	33,11	33,52	101,29
Pozostałe koszty operacyjne	42651	34857	1,87	1,53	81,73
Koszty finansowe	41031	36694	1,80	1,61	89,47
Suma kosztów	2283868	2284485	100	100	100,03

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Banku Danych Lokalnych].*

W strukturze kosztów dominujące znaczenie ma koszt własny sprzedanych produktów, który stanowi ponad 63p.p. wszystkich kosztów, a w badanym okresie wzrósł o 0,2 %. Ponadto ich udział w strukturze kosztów w roku 2013 w stosunku do 2012 roku praktycznie nie uległ zmianie podobnie, jak wartość sprzedanych towarów i materiałów, która wzrosła o 1,29 %. Pozostałe koszty operacyjne oraz koszty finansowe mają niewielki udział w strukturze kosztów, jednakże w analizowanym okresie ich wartość spadła odpowiednio o ok. 18 % oraz o 10,5 %.

Kształtowanie się struktury oraz dynamiki przychodów osiągniętych przez cały sektor przedsiębiorstw w latach 2012-2013 został zaprezentowany w tabeli 3.

**Tab. 1.** Struktura oraz dynamika przychodów sektora przedsiębiorstw w latach 2012-2013

Wyszczególnienie	Rok		Struktura %		Dynamika (rok 2012 = 100 %)
	2012	2013	2012	2013	
	mln zł				
Przychody ze sprzedaży produktów, materiałów, towarów	2 299 319	2 312 286	96,25	96,40	100,56
Pozostałe przychody operacyjne	44 810	45 497	1,88	1,90	101,53
Przychody finansowe	39 098	34 811	1,64	1,45	89,04
Suma przychodów	2 388 867	2 398 626	100	100	100,41

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Banku Danych Lokalnych].*

Przychody ze sprzedaży produktów, materiałów, towarów stanowią dominującą pozycję wśród wszystkich przychodów osiąganych przez cały sektor, a ich udział w strukturze przychodów stanowi ponad 96p.p. Ponadto w badanym okresie ich wartość wzrosła o 0,56 %. Pozostałe koszty operacyjne oraz koszty finansowe mają niewielki udział w strukturze kosztów, jednakże w analizowanym okresie wartość pozostałych kosztów operacyjnych wzrosła o 1,53 %, natomiast przychody finansowe spadły prawie 11%.

W tabeli 4. została zaprezentowana struktura oraz dynamika wyników osiąganych w sektorze przedsiębiorstw w latach 2012-2013.

**Tab. 2.** Struktura oraz dynamika wyników sektora przedsiębiorstw w latach 2012-2013

Wyszczególnienie	Rok		Struktura %		Dynamika (rok 2012 = 100 %)
	2012	2013	2012	2013	
	mln zł				
Wynik na sprzedaży produktów, materiałów, towarów	99 114	99 352	120,70	107,87	100,24
Wynik na pozostałej działalności	2 159	10 640	2,63	11,55	492,82



operacyjnej					
Zysk z działalności operacyjnej	101 273	109 993	123,33	119,42	108,61
Wynik na działalności finansowej	(-)1 915	(-) 1 883	2,33	2,04	98,33
Zysk z działalności gospodarczej	99 359	108110	121,00	117,37	108,81
Wynik z działalności nadzwyczajnej	12	4	0,02	0,0042	28,57
Zysk brutto	99 372	108 114	121,01	117,38	108,80
Zysk netto	82 117	92 107	100	100	112,17

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Banku Danych Lokalnych].*

Wynik finansowy ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów był wyższy w 2013 roku o 0,2p.p. w porównaniu z rokiem poprzednim i wyniósł ok. 99,4 mld zł. Natomiast wynik na pozostałej działalności operacyjnej zwiększył swój udział w strukturze wyników o 8,92 p.p.. W badanym okresie wzrósł on o ponad 392,82 %. Wynik z działalności podstawowej zmniejszył swój udział w tworzeniu wyniku finansowego netto o prawie 4 p.p., jednakże jego wartość ogólna wzrosła o 8,6%. Nieznacznie poprawił się wynik na operacjach finansowych, który spadł o 1,67 %. Wynik finansowy netto w badanym okresie wyniósł 92,1 mld zł. Był on wyższy od roku poprzedniego o 12,2 %.

Przeprowadzając analizę wyników, przychodów oraz kosztów związanych z działalnością bankową można ją prowadzić dla pojedynczego banku lub dla całego sektora. W tabeli 5. została zaprezentowana struktura oraz dynamika kosztów związanych z działalnością instytucji wchodzących do sektora bankowego w Polsce.

**Tab. 3.** Struktura oraz dynamika kosztów sektora bankowego w latach 2012-2013

Wyszczególnienie	Rok		Struktura %		Dynamika (rok 2012 = 100 (%))
	2012	2013	2012	2013	
	mln zł				
Koszty z tytułu odsetek	35 477	27 157	51,10	44,20	76,55
Koszty z tytułu prowizji i opłat	3836,4	4 137	5,53	6,73	107,84
Ogólne koszty administracyjne	30 112,2	30 149	43,37	49,07	100,12
Suma kosztów	69 425,5	61 443	100	100	88,50

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Statystyka Monetarna i Finansowa NBP].*

W strukturze kosztów dominujące znaczenie mają koszty z tytułu odsetek oraz ogólne koszty administracyjne, które w 2013 r. stanowiły niemal 90% wszystkich kosztów. Udział kosztów z tytułu odsetek w strukturze kosztów w roku 2013 w stosunku do roku poprzedniego zmalał o 6,9 p.p. Wzrósł również udział kosztów z tytułu opłat i prowizji o 1,2 p.p. Natomiast udział ogólnych kosztów administracyjnych w strukturze kosztów wzrósł o 5,7 p.p. tak duży

udział kosztów administracyjnych w tworzeniu wyniku finansowego sektora bankowego jest związany z obsługą bardzo dużej liczby placówek banków na terenie całego kraju.

Ogólna suma kosztów ponoszonych przez cały sektor bankowy w badanym okresie zmalała o 11,5%, co jest oceniane pozytywnie. Znaczny wzrost wartości kosztów miał miejsce w przypadku kosztów z tytułu prowizji i opłat o 7,84%, co mogło być związane z m.in. z większą liczbą płaconych opłat przez banki. Należy zauważyć, iż koszty z tytułu odsetek spadły o 23,45 %, co z kolei było spowodowane obniżeniem stóp procentowych przez Radę Polityki Pieniężnej.

W tabeli6. została zaprezentowana struktura oraz dynamika przychodów osiągniętych przez sektor bankowy.

**Tab. 4.** Struktura oraz dynamika przychodów sektora bankowego w latach 2012-2013

Wyszczególnienie	Rok		Struktura %		Dynamika (rok 2012 = 100 %)
	2012	2013	2012	2013	
	mln zł				
Przychody z tytułu odsetek	70845,35	61824	78,81	77,14	87,27
Przychody z tytułu prowizji i opłat	18129,02	17560	20,17	21,91	96,86
Przychody z tytułu dywidend	923	759	1,03	0,95	82,23
<b>Suma przychodów</b>	<b>89897,4</b>	<b>80143</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>89,15</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Statystyka Monetarna i Finansowa NBP].

Przychody z tytułu odsetek stanowią dominującą pozycję wśród wszystkich przychodów osiągniętych przez sektor bankowy, choć w analizowanym okresie ich udział w sumie przychodów zmalał o 1,67p.p. Należy również zauważyć, iż udział przychodów z tytułu opłat i prowizji w ogóle przychodów wzrósł o 1,74 p.p. W strukturze przychodów przychody z tytułu dywidend marginalne znaczenie.

W badanym okresie ogólna suma przychodów zmalała o prawie 11% na co istotny wpływ miały zmiany wielkości poszczególnych przychodów osiągniętych w sektorze bankowym. Każda z kategorii przychodów osiągniętych przez banki zmalała. Najmniejszy spadek miały przychody z tytułu opłat i prowizji o 3,44%, a największy przychody z tytułu dywidend o 17,77%. Natomiast przychody z tytułu odsetek zmalały prawie o 13%, co mogło być spowodowane mniejszą liczbą udzielonych przez banki pożyczek i kredytów.

Istotną rolę w tworzeniu wyniku finansowego netto mają wyniki cząstkowe osiągnięte przez cały sektor bankowy. W tabeli7. została zaprezentowana struktura oraz dynamika wyników osiągniętych w latach 2012-2013.

**Tab. 5.** Struktura oraz dynamika wybranych wyników sektora bankowego w latach 2012-2013

Wyszczególnienie	Rok		Struktura %		Dynamika (rok 2012 = 100 %)
	2012	2013	2012	2013	
	mln zł				
Wynik z tytułu odsetek	35 367,4	34 667	227,59	228,93	98,02
Wynik z tytułu prowizji i opłat	14 292,6	13 423	91,97	88,64	93,92
Wynik z tytułu aktywów i zobowiązań finansowych przeznaczonych do obrotu oraz wynik z tytułu różnic kursowych netto (rewaluacja)	5 431,5	4 451	34,95	29,39	81,95
Wynik na działalności bankowej	58 556,5	55 430	376,81	366,04	94,66
Wynik na pozostałej działalności operacyjnej	911,45	1 149	7,59	7,59	126,06
Wynik z działalności operacyjnej	19 308,06	18 507	2,43	1,02	95,85
Zysk brutto	19 308,06	18 507	124,25	122,21	95,85
Zysk netto	15 540,18	15 143	100	100	97,44

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Statystyka Monetarna i Finansowa NBP].*

Największy udział w tworzeniu wyniku finansowego netto ma wynik na działalności bankowej, który w 2013 roku stanowił 366% wyniku finansowego brutto. W porównaniu z rokiem poprzednim jego udział w strukturze zmalał o 10,77 p.p. Taka sytuacja jest bardzo korzystna dla sektora bankowego, ponieważ osiąga on największe zyski na swojej podstawowej działalności. Istotne znaczenie w strukturze wyników ma wynik z tytułu odsetek, który w 2013 r. wzrósł 4,34 p.p. do prawie 229% w stosunku do roku 2012. W badanym okresie udział wyniku na pozostałej działalności operacyjnej w strukturze wyników nie zmienił się.

Wynik finansowy netto w badanym okresie zmniejszył się o 2,56%. Na taką sytuację miały wpływ spadki wartości poszczególnych elementów składowych wyników finansowych banków. Największy spadek osiągnął wynik z tytułu aktywów i zobowiązań finansowych przeznaczonych do obrotu oraz wynik z tytułu różnic kursowych netto (rewaluacja), ponieważ spadł on o ok. 18%. Natomiast największą dynamiką wzrostu osiągnął wynik na pozostałej działalności operacyjnej. Jego wartość wzrosła o 26%.

Wynik finansowy przedsiębiorstw i banków charakteryzował się w badanym okresie różną dynamiką, na co w znacznym stopniu wpływała sytuacja makroekonomiczna (tabela 8).

**Tab. 6.** Zestawienie porównawcze dynamiki osiągniętych przychodów, poniesionych kosztów oraz wyników z podstawowej działalności operacyjnej w latach 2012-2013

Wyszczególnienie	Sektor przedsiębiorstw			Sektorbankowy		
	2012	2013	Dynamika (rok 2012 = 100 %)	2012	2013	Dynamika (rok 2012 = 100 %)
	mln zł			mln zł		
Przychody podstawowej działalności operacyjnej	2344129	2357783	100,6	89897,4	80143,0	89,15
Koszty podstawowej działalności operacyjnej	2200205	2212933	100,6	39283,4	31294,4	79,66
Wynik na podstawowej działalności operacyjnej	101273	109993	108,61	58556,5	55430	94,66

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabeli: 4, 5 oraz 7.*

Na podstawie danych zawartych w tabeli wynika, że zarówno koszty, jak i przychody z działalności podstawowej w sektorze przedsiębiorstw wzrosły o 0,6%, co również dało odzwierciedlenie we wzroście wyniku na działalności podstawowej sektora przedsiębiorstw niefinansowych.

Taka sytuacja jest niezwykle korzystna dla podmiotów niefinansowych, ponieważ stosunkowo nieduży przyrost przychodów, jak i kosztów dał ponad 8 mln zysk.

Oznacza to, iż sektor ten dynamicznie się rozwija oraz generuje zyski. Natomiast w sektorze bankowym przychody z działalności podstawowej spadły prawie o 11%, natomiast koszty zmalały aż o 20,34%. Taka sytuacja była spowodowana zmniejszeniem się kosztów z tytułu prowizji i opłat oraz kosztów z tytułu odsetek.

To również zaowocowało ogólnym spadkiem wartości wyniku finansowego z podstawowej działalności operacyjnej sektora bankowego, co mogło być skutkiem spadku zaufania do banków w związku z aferą instytucji para bankowej Amber Gold, jak spadkiem zainteresowania klientów banków kredytami.

### 3. Podsumowanie

Podsumowując należy stwierdzić, iż wynik finansowy w sektorze przedsiębiorstw różni się od wyniku finansowego w sektorze bankowym. Wynika to przede wszystkim z zakresu działalności oraz jej specyfiki, która implikuje określony sposób ewidencjonowania kosztów i tworzenia wyniku finansowego. Ponadto banki podlegają nadzorowi Komisji Nadzoru Finansowego, co związane jest z faktem, iż pełnią one w gospodarce rolę instytucji zaufania publicznego. Nadzór ten, ma na celu zapewnienie bezpieczeństwa całemu sektorowi finansowemu, którego banki są częścią.

Także analiza danych empirycznych pokazuje, że dynamika wzrostu wyników częściowych, przychodów oraz kosztów w danych sektorach kształtuje się odmiennie, na co wpływa odmiennność zakresu działalności oraz różne czynniki m.in. sytuacja makroekonomiczna.

### Bibliografia

1. Bank Danych Lokalnych (2015), <http://stat.gov.pl/>. [dostęp: 04.04.2015].
2. Czubakowska K., Gabrusewicz W., Nowak E. (2013), *Przychody – Koszty – Wynik Finansowy Przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
3. Frymark I. (2006), *Rachunkowość przedsiębiorcy*, WSiP, Warszawa.
4. Micherda B. (red.) (2007), *Podstawy rachunkowości. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, PWN, Warszawa.
5. Narodowy Bank Polski (2015), <http://www.nbp.pl>. [dostęp: 02.02.2015].
6. Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 1 października 2010 roku w sprawie szczególnych zasad rachunkowości bankowej (Dz. U. z 2010 r. Nr. 191 poz. 1271 z późn. zm.).
7. Serwis Głównego Księgowego (2015), <http://www.sgk.gofin.pl>, (dostęp: 16.01.2015).
8. Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości (Dz. U. z 2013 r., Nr. 48, poz. 330 z późn. zm.).

# **17. SYSTEM ROZSTRZYGANIA SPORÓW MIĘDZYNARODOWYCH NA FORUM ŚWIATOWEJ ORGANIZACJI HANDLU**

Paweł Aleksander Kupis

Instytut Studiów Międzynarodowych, Uniwersytet Wrocławski

## **1. Wprowadzenie**

Przedmiotem niniejszego opracowania jest omówienie zagadnień instytucjonalnych i prawnych systemu rozstrzygania sporów pomiędzy państwami w ramach Światowej Organizacji Handlu.

## **2. Światowa Organizacja Handlu**

Światowa Organizacja Handlu [*World Trade Organisation*, WTO] jest jedną z najważniejszych organizacji międzynarodowych regulujących handel międzynarodowy w skali globalnej.

Geneza WTO sięga Układu ogólnego w sprawie taryf i handlu [*General Agreement on Tariffs and Trade*, GATT] z 30 października 1947 r., tymczasowo regulującego współpracę państw w zakresie liberalizacji handlu. Powojenny ład gospodarczy na świecie miał opierać się na trzech filarach. Jednym z nich, obok Banku Światowego i Międzynarodowego Funduszu Walutowego [*International Monetary Fund*, IMF], powstałych jeszcze na konferencji w Bretton Woods w 1944 r. miała zostać Międzynarodowa Organizacja Handlu [*International Trade Organisation*, ITO]. Brak woli politycznej sprawił jednak, że jej pierwotny statut z 1948 r. tzw. Karta Hawańska nie został ratyfikowany przez żadne z państw sygnatariuszy. WTO ukonstytuowała dopiero Umowa z Marrakeszu z 15 kwietnia 1994 r. przyjęta wraz ze wszystkimi porozumieniami Rundy Urugwajskiej GATT.

WTO w odróżnieniu od GATT posiada osobowość prawną, podobnie jak IMF i Bank Światowy. W ramach GATT, podstawowym celem polityki handlowej państw członkowskich była redukcja celi i innych barier handlowych oraz eliminacja dyskryminacyjnego traktowania. WTO wymaga natomiast harmonizacji rozwiązań prawnych i proceduralnych, zmierzając do stworzenia

wspólnych reguł działania podmiotów gospodarczych w warunkach zglobalizowanej gospodarki (Karczuba, Kawecka-Wyrzykowska, 2002). Jej utworzenie można, więc traktować jako nadanie ostatecznej formy światowemu łaadowi gospodarczemu, który obejmuje również nowe dziedziny handlu międzynarodowego takie jak handel usługami, ochronę praw własności intelektualnej, inwestycje zagraniczne, handel artykułami rolnymi oraz wyrobami tekstylnymi i odzieżowymi. Wprowadza również określone zasady rozstrzygania sporów.

Porozumienie ustanawiające WTO weszło w życie 1 stycznia 1995 r.

### **3. Pojęcie sporu oraz cel mechanizmu rozstrzygania sporów**

Historia stosunków międzynarodowych rozpoczęła się wraz z powstaniem państw i wchodzeniem przez nie w różnego rodzaju interakcje. Zjawisko sporów nieodrodnie towarzyszy ludzkości od momentu wyewoluowania bardziej złożonych form życia społecznego i przechodzi ewolucję dostosowaną do ich rozwoju.

Przy podejmowaniu próby zdefiniowania pojęcia sporu nie sposób nie odwołać się do kategorii sporu międzynarodowego. Przy definiowaniu sporu międzynarodowego można posłużyć się definicją zawartą w wyroku Stałego Trybunału Sprawiedliwości Międzynarodowej z 1924 roku w sprawie *Mavrommatisa*. Określa ona spór jako „brak zgody w przedmiocie kwestii prawnej lub stanu faktycznego, z przeciwieństwem prawnych stanowisk lub interesów między stronami” (*Greece v. Great Britain*, 1950). Inną definicją posługuje się opinia doradcza MTS z roku 1950 w sprawie interpretacji traktatów pokojowych pomiędzy Bułgarią, Węgrami i Rumunią. Według niej spór (*dispute*) oznacza „sytuację, w której punkty widzenia dwóch stron są przeciwstawne” (Opinia doradcza MTS, 1950). Mówiąc o sporach międzynarodowych na płaszczyźnie prawa międzynarodowego ma się na myśli spory wyłącznie między państwami (Diallo, 2005). Doktryna wskazuje na istnienie związku pomiędzy sporem a interesami państw w taki sposób, że interes podmiotu wywołującego spór jest źródłem tego sporu (Ehrlich, 1958; Fawcett, 1977).

Znaczącą cechą sporu międzynarodowego, która odróżnia go od zwykłych rozbieżności w przedmiocie kwestii prawnej lub stanu faktycznego, jest element zgłaszania pod adresem drugiej strony określonych żądań czy pretensji (Sutor, 1979).

Mechanizm WTO ogranicza się do sporów wniesionych zgodnie z zasadami i procedurami konsultacji i rozstrzygania sporów wynikłych ze stosowania albo interpretacji umów WTO, tj. praw i zobowiązań wynikających z Porozumienia Ustanawiającego WTO, Wielostronnego porozumienia w sprawie handlu towarami, Układu ogólnego w sprawie handlu usługami, Porozumienia w sprawie handlowych aspektów własności intelektualnej oraz fakultatywnych

porozumień handlowymi wymienionych w Załączniku 4 Uzgodnienia w Sprawie Zasad i Procedur [*Understanding on Dispute Settlement, DSU*] tzn. Porozumienia w sprawie handlu samolotami cywilnymi, Porozumienia w sprawie zakupów rządowych, Międzynarodowego porozumienia mleczarskiego oraz Porozumienia o mięsie wołowym.

System rozstrzygania sporów jest centralnym składnikiem WTO gwarantującym bezpieczeństwo i przewidywalność zachowań w wielostronnym systemie handlu. Służy on prawidłowemu zabezpieczeniu praw i obowiązków wynikających z porozumień handlowych przyjmowanych pod egidą WTO. Celem mechanizmu WTO jest osiągnięcie pozytywnego i wzajemnie akceptowalnego rozwiązania zgodnego z porozumieniem, którego dotyczy (art. 3 ust. 7 DSU). W sytuacji, w której strony nie mogą osiągnąć uzgodnienia wzajemnie akceptowalnego, mechanizm powinien w pierwszej kolejności doprowadzić do wycofania środków będących przyczyną sporu. Stosowanie rekompensaty jest możliwe gdy natychmiastowe wycofanie środków jest niewykonalne i będzie jedynie stanem tymczasowym. Rozwiązaniem ostatecznym, jakie WTO zapewnia państwu odwołującemu się do procedury rozstrzygania sporów, jest możliwość zawieszenia stosowania koncesji lub wykonania innych zobowiązań wynikających z porozumień WTO.

#### **4. Zasady systemu rozstrzygania sporów na forum WTO**

Mechanizm rozwiązywania sporów WTO oparty jest na następujących zasadach:

- a) zasada szybkiego rozstrzygnięcia sytuacji spornej (art. 3 ust. 3 *ab initio*);
- b) zasada zachowania równowagi praw i obowiązków państw członkowskich (art. 3 ust. 3 *in fine*);
- c) zasada osiągnięcia pozytywnego i wzajemnie zadawalającego rozstrzygnięcia (art. 3 ust. 4 i 7);
- d) zasada domniemania szkodliwego skutku naruszenia zobowiązań (art. 3 ust 8);
- e) zasada dobrej wiary strony wszczynającej procedurę (art. 3 ust. 9);

Zgodnie z zasadą *lex retro non agit*, w odniesieniu do sporów prawnych wniesionych w oparciu o GATT lub porozumienia wcześniejsze od umów WTO, stosowane są nadal odpowiednie zasady rozstrzygania sporów, jakie obowiązywały bezpośrednio przed datą wejścia w życie Porozumienia WTO. Obecny mechanizm rozstrzygania sporów ma zastosowanie jedynie do wniosków złożonych po 1 stycznia 1995 r.

W związku z zasadą domniemania szkodliwego skutku naruszenia zobowiązań traktatowych, ciężar dowodzenia spoczywa na stronie, przeciwko której wniesiono skargę.

Stronami postępowania mogą być jedynie państwa członkowskie WTO oraz odrębne terytoria celne posiadające pełną autonomię w prowadzeniu swoich



stosunków handlowych objętych zakresem działalności WTO (art. XII Porozumienie ustanawiające WTO). Wyklucza to możliwość udziału państw nieczłonkowskich, organizacji międzynarodowych, osób prawnych i osób fizycznych w charakterze stron. Kontrowersyjną kwestią jest, czy w mogą one występować w charakterze *amicus curiae* (US - Shrimp, par. 89, 91 i 105-108; US – Lead and Bismuth II, par. 40-41 i 43; EC – Asbestos, par. 52-55; EC – Sardines, par. 164 i 167; General Council Minutes, WT/GC/M/60). Oficjalnymi językami postępowania są język angielski, francuski i hiszpański.

## **5. Instytucje uczestniczące w procedurze rozstrzygania sporów**

### **5.1 Organ Rozstrzygania Sporów**

Rada Generalna WTO, zbierając się w celu wykonywania czynności związanych z rozstrzyganiem sporów oraz administrowaniem związanymi z tym zasadami i procedurami, wykonuje swoje obowiązki jako Organ Rozstrzygania Sporów [*Dispute Settlement Body*, DSB]. DSB jest organem politycznym, w skład którego wchodzi przedstawiciele wszystkich państw członkowskich WTO. Może mieć własnego przewodniczącego i odrębny regulamin postępowania, konieczny dla spełniania tych czynności. DSB zbiera się w razie potrzeby, zazwyczaj jest to jedna sesja w miesiącu. Podczas podejmowania decyzji obowiązuje zasada konsensusu (art. 2 ust 4).

DSB jest odpowiedzialna za administrowanie systemem rozstrzygania sporów na forum WTO. Do jego kompetencji należy w szczególności prawo powoływania zespołów orzekających, przyjmowanie sprawozdań zespołów orzekających o Organu Apelacyjnego, sprawowanie nadzoru nad wdrażaniem postanowień i zaleceń oraz udzielanie upoważnienia do zawieszenia koncesji i innych zobowiązań (art. 2 ust. 1).

DSB informuje również odpowiednie organy WTO o wszystkich zdarzeniach w sporach odnoszących się do postanowień umów WTO (art. 2 ust 2).

### **5.2 Zespół orzekający<sup>1</sup>**

Zespoły orzekające są instytucjami *quasi-sądowymi* rozpatrującymi spory w pierwszej instancji. O ile strony sporu nie uzgodnią innego mandatu, zespół orzekający ma zbadać w świetle odpowiednich postanowień traktatowych sprawę zgłoszoną do DSB i dokonać ustaleń, które pomogą DSB w sformułowaniu stosownych zaleceń (art. 7).

Co do zasady, w skład zespołu wchodzi trzy osoby. W terminie 10 dni od powołania zespołu strony sporu mogą uzgodnić, że zespół będzie się składał

---

<sup>1</sup> Często spotykanym w literaturze przedmiotu określeniem zespołu orzekającego jest również „panel”.

z 5 osób. Członkami zespołu mogą zostać osoby posiadające odpowiednie kwalifikacje oraz doświadczenie z zakresu prawa międzynarodowego albo polityki handlowej, włączając w to osoby, które uprzednio uczestniczyły w zespole orzekającym lub przedstawiały sprawę zespołowi orzekającemu, pełniły funkcje przedstawiciela państwa członkowskiego, pracowały w Sekretariacie WTO, nauczały lub publikowały opracowania z zakresu prawa międzynarodowego lub polityki handlowej bądź były urzędnikami wyższej rangi któregoś z państw członkowskich zajmującymi się polityką handlową (art. 8 ust. 1). Członkowie zespołów powinni być wybrani ze względu na swoją niezależność, wystarczające zróżnicowanie przygotowania oraz szeroki zakres doświadczeń (art. 8 ust. 2). Nie mogą być obywatelami państw, które uczestniczą w sporze, chyba że strony postanowią inaczej. Jedynym wyjątkiem jest sytuacja, w której stroną w sporze jest państwo rozwijające się. Wówczas w składzie orzekającym może znaleźć się osoba mająca obywatelstwo tego państwa.

Aby pomóc w wyborze członków zespołu orzekającego, Sekretariat WTO prowadzi wykaz osób związanych i niezwiązanych z administracją rządową, które posiadają wystarczające kwalifikacje oraz zakres ich doświadczenia w sektorach i zagadnieniach porozumień WTO (art. 8 ust. 4). Wykaz ten jest na bieżąco aktualizowany. Zasadą jest, że do kandydatury zaproponowanej przez Dyrektora Generalnego, strony sporu nie będą zgłaszać sprzeciwu, chyba że wystąpią ku temu poważne powody (art. 8 ust. 6).

Uczestnicy zespołów orzekających występują we własnym imieniu, a nie jako przedstawiciele rządów lub jakichkolwiek organizacji. Państwa członkowskie nie mogą udzielać im instrukcji ani podejmować prób wywarcia wpływu w sprawach przez nich rozpatrywanych (art. 8 ust. 9). W wykonywaniu swoich funkcji, członkowie zespołów kierują się zasadami niezależności, bezstronności i poufności. Jeśli strona dysponuje informacjami wskazującymi na naruszenie tych zasad albo istniejącego konfliktu interesów, powinny o tym fakcie poinformować przewodniczącego DSB (art. VIII Rules of Conduct). Przewodniczący przekazuje taką informację pozostałym stronom sporu oraz członkowi składu orzekającego, którego integralność jest kwestionowana. W sytuacji, w której członek zespołu nie zrezygnuje, przewodniczący DSB po konsultacji z przedstawicielami państw członkowskich WTO, stronami sporu oraz zainteresowanym członkiem składu, może podjąć decyzję o cofnięciu mianowania (art. VIII (6)-(7)).

### **5.3 Stały Organ Apelacyjny**

Stały Organ Apelacyjny [*Appellate Body*, AB] rozpatruje odwołania od raportów sporządzonych przez zespoły orzekające w pierwszej instancji (tzw. rewizja apelacyjna). W przeciwieństwie do zespołów, które są powoływane *ad hoc*, AB jest stałym organem systemu rozstrzygania sporów WTO. W jego skład wchodzi siedmiu członków, z których troje rozpatruje daną sprawę. Osoby uczestniczące

w jego pracach robią to na zasadzie rotacji (art.17. ust 1). Na jego czele stoi przewodniczący, wybierany spośród członków AB na okres jednego roku.

Organ Apelacyjny jest powoływany przez DSB na okres 4 lat z możliwością jednokrotnej reelekcji. Powstające wakaty są uzupełniane w miarę ich pojawiania się. Osoba wyznaczona dla zastąpienia innego członka, której kadencja nie wygasła, sprawuje urząd przez okres, jaki pozostał do końca kadencji jej poprzednika (art. 12. ust. 2).

W skład Organu Apelacyjnego mogą zostać powołane osoby o uznanym autorytecie, które wykazały się doświadczeniem prawniczym, znajomością zagadnień handlu międzynarodowego i przedmiotu porozumień WTO. W przeciwieństwie do zespołów orzekających, w skład AB nie mogą wchodzić osoby związane z administracją rządową.

#### **5.4 Sekretariat WTO i Dyrektor Generalny**

Sekretariat jest stałym organem WTO zapewniającym pomoc zespołom orzekającym, szczególnie w zakresie prawnych, historycznych i proceduralnych aspektów prowadzonych spraw a także udzielającym wsparcia kancelaryjnego i technicznego (art. 27 ust. 1). Sekretariat świadczy również pomoc prawną krajom rozwijającym, udostępniając ekspertów ze służb współpracy technicznej WTO (art. 21 ust. 2). Sekretariat zachowuje przy tym stałą bezstronność (art. 21 ust. 2 *in fine*). Sekretariat prowadzi również specjalne kursy szkoleniowe dla zainteresowanych członków WTO poświęcone procedurom i praktykom rozwiązywania sporów (art. 21 ust. 3).

Sekretariatem kieruje Dyrektor Generalny (art. VI ust. 1 Porozumienia), który mianuje członków personelu oraz ustala ich obowiązki. Dyrektor Generalny i personel Sekretariatu nie mogą zabiegać o instrukcje ani stosować się do instrukcji rządowych. W związku z wykonywaniem obowiązków o charakterze międzynarodowym, powinni również powstrzymywać się od działań, które mogą wywrzeć negatywny wpływ na ich status jako funkcjonariuszy międzynarodowych (art. VI ust. 4).

### **6. Etapy postępowania**

#### **6.1 Konsultacje**

Konsultacje dwustronne pomiędzy stronami są pierwszym etapem formalnego rozstrzygania sporów (art. 4 ust 5). Ich celem jest umożliwienie poznania sytuacji faktycznej i roszczeń prawnych przed podjęciem dalszych działań na forum WTO (art. 4 ust. 5).

Wniosek o przeprowadzenie konsultacji powinien być sporządzony w formie pisemnej i wskazywać jego przyczyny, w tym wskazanie środków, których dotyczy i podstawy prawnej (art. 4 ust 4 *in fine*). Wnioski są notyfikowane DSB

i odpowiednim radom i komitetom przez stronę wnioskującą (art. 4 ust. 4 *ab initio*).

Przystąpienie do konsultacji w dobrej wierze jest obowiązkiem państwa członkowskiego WTO. W sytuacji, w której strona nie udzieli odpowiedzi w ciągu 10 dni od daty otrzymania wniosku lub nie przystąpi do konsultacji w okresie nie dłuższym niż 30 dni lub w terminie wzajemnie uzgodnionym, począwszy od daty wniosku, wówczas strona, która wnioskowała o przeprowadzenie konsultacji może wnieść bezpośrednio o powołanie zespołu orzekającego (art. 4 ust. 5). Jeśli konsultacje nie doprowadzą do rozstrzygnięcia sporu w ciągu 60 dni od daty otrzymania wniosku o przeprowadzenie konsultacji, strona skarżąca może wnioskować o powołanie zespołu orzekającego. Strona skarżąca może wnieść o powołanie zespołu orzekającego w okresie 60 dni, jeśli strony dokonujące konsultacji wspólnie stwierdzą, że konsultacje nie doprowadziły do rozstrzygnięcia sporu (art. 4 ust. 7).

W sprawach nagłych, w szczególności dotyczących dóbr łatwo psujących się, strony podejmują konsultacje w okresie nie dłuższym niż 10 dni od daty otrzymania wniosku. Jeśli konsultacje nie doprowadzą do rozstrzygnięcia sporu w ciągu 20 dni od daty otrzymania wniosku, strona skarżąca może wnieść o powołanie zespołu orzekającego (art. 4 ust. 8).

Konsultacje mają charakter poufny i nie mogą spowodować uszczerbku w prawach członka WTO w jakichkolwiek dalszych postępowaniach (art. 4 ust. 6).

W praktyce, zdecydowana większość sporów między państwami zostaje rozstrzygnięta właśnie na etapie konsultacji, bez potrzeby odwoływania się do innych instrumentów dostępnych w ramach systemu WTO.

## **6.2 Dobre usługi, pojednanie i mediacja**

Dobre usługi, pojednanie i mediacja są procedurami pomocniczymi i podejmowanymi dobrowolnie za zgodą stron sporu (art. 5 ust. 1). Dyrektor Generalny może *ex officio* zaoferować swoje dobre usługi, działania pojednawcze i mediacyjne w celu udzielenia pomocy stronom w rozstrzygnięciu sporu (art. 5 ust. 6).

Każda ze stron sporu może wnioskować o dobre usługi, pojednanie i mediację. Mogą się one rozpocząć i zakończyć w każdym momencie postępowania. Gdy procedury dobrych usług, pojednania i mediacji zostaną zakończone, wówczas strona wnosząca skargę może wystąpić z wnioskiem o powołanie zespołu orzekającego (art. 5 ust. 3). Należy jednak zaznaczyć, że w sytuacji w której działania dobrych usług, pojednawcze lub mediacyjne zostaną podjęte przed upływem 60 dni od daty otrzymania wniosku o przeprowadzenie konsultacji, wówczas strona wnosząca skargę musi wstrzymać się na okres 60 dni od daty otrzymania wniosku o przeprowadzenie konsultacji z wniesieniem o powołanie zespołu orzekającego. Strona skarżąca może wnieść o powołanie zespołu orzekającego w ciągu tych 60 dni, jeśli strony sporu wspólnie uznają, że dobre

usługi, pojednanie lub mediacja nie doprowadziły do rozstrzygnięcia sporu (art. 5 ust. 4).

Za zgodą stron sporu procedury dobrych usług, pojednawcze i mediacyjne mogą być kontynuowane w czasie trwania postępowania w zespole orzekającym (art. 5 ust. 5).

Postępowania obejmujące dobre usługi, pojednanie i mediację, w szczególności stanowiska zajęte przez strony sporu w czasie takich postępowań, mają charakter poufny i podobnie jak konsultacje nie mogą spowodować uszczerbku w prawach którejkolwiek ze stron w dalszych postępowaniach (art. 5 ust. 2).

### **6.3 Postępowanie przed zespołem orzekającym**

Jeśli strony nie są w stanie rozstrzygnąć sporu w trakcie konsultacji, mogą zwrócić się do DSB z pisemnym wnioskiem o powołanie zespołu w celu dokonania obiektywnej oceny oraz dokonania takich ustaleń, które pomogą w sformułowaniu stosownych zaleceń lub wydaniu orzeczenia. Wniosek powinien zawierać informacje o przeprowadzonych konsultacjach, opisywać konkretne środki będące przedmiotem sporu, wskazać i uzasadnić roszczenia prawne. Jeśli wnioskujący prosi o powołanie zespołu orzekającego o innym mandacie niż standardowy, wniosek powinien zawierać proponowany tekst mandatu zespołu orzekającego (art. 6 ust. 2).

Zespół powołuje się najpóźniej na kolejnej sesji DSB, następującej po tej, na której został złożony stosowny wniosek, chyba że DSB w drodze konsensusu podejmie decyzję o niepowołaniu panelu (art. 6 ust. 1 *in fine*).

Każdy zespół orzekający ma prawo do zbierania informacji i porad technicznych od każdej osoby lub organizacji, którą uzna za właściwą. Jednakże, zanim zespół rozpocznie zbieranie informacji lub porad od osób lub organizacji na obszarze podległym jurysdykcji państwa członkowskiego ma obowiązek poinformować o tym fakcie dane państwo. Na prośbę zespołu o przekazanie informacji, państwa powinny odpowiedzieć bezzwłocznie i w sposób wyczerpujący. Dostarczone informacje są traktowane w sposób poufny (art. 13 ust. 1). Zespoły orzekające mogą zbierać informacje z każdego odpowiedniego źródła i konsultować się z ekspertami w celu uzyskania opinii o wybranych aspektach sporu. W sprawach dotyczących stanu faktycznego, a odnoszących się do zagadnień naukowych lub technicznych podniesionych, zespół może wnioskować o doradczy raport pisemny od grupy ekspertów (art. 13 ust. 2).

Zespół orzekający, po konsultacjach ze stronami sporu, ustala harmonogram prac (art. 12 ust. 3, który uwzględnia wystarczającą ilość czasu na przygotowanie przez strony oświadczeń. Co do zasady, postępowanie na tym etapie nie powinno przekroczyć sześciu miesięcy, a w sprawach pilnych – w ciągu trzech miesięcy (art. 12 ust. 8). W przypadku zwłoki, zespół jest zobowiązany powiadomić o tym fakcie DSB podając jej przyczyny oraz przypuszczalny termin przedłożenia raportu (art. 12 ust. 9 *in media*). W żadnym

przypadku ten okres nie powinien przekroczyć dziewięciu miesięcy (art. 12 ust. 9 *in fine*). Terminy mogą ulec przedłużeniu, jeśli stroną postępowania jest państwo rozwijające się (art. 12 ust. 10 i 11). Zespół orzekający może zawiesić prace w każdej chwili na wniosek strony wnoszącej skargę na okres nie przekraczający 12 miesięcy. W przypadku, gdy zespół nie wznowi działalności po upływie tego terminu, mandat zespołu wygasa (art. 12 ust. 12).

Każda ze stron składa pisemne oświadczenie w Sekretariacie celem jego natychmiastowego przedłożenia zespołowi i drugiej stronie lub stronom sporu. Strona skarżąca składa swoje pierwsze oświadczenie przed złożeniem pierwszego oświadczenia przez stronę przeciwną, chyba że zespół orzekający postanowi inaczej. Po dokonaniu ustaleń co do kolejności składania pierwszych oświadczeń zespół orzekający wyznacza sztywny termin złożenia oświadczenia przez stronę udzielającą odpowiedzi. Wszystkie kolejne pisemne oświadczenia są już składane równocześnie (art. 12 ust. 6).

Gdy stronom sporu nie uda się osiągnąć wzajemnie zadowalającego rozwiązania, zespół orzekający przedstawia DSB swoje ustalenia w formie pisemnej. W takich przypadkach raport zespołu orzekającego przedstawia ustalenia co do faktów, odpowiednich postanowień i podstawowych uzasadnień każdego z ustaleń i zaleceń. Jeśli strony sporu osiągnęły jego rozstrzygnięcie między sobą, raport ogranicza się do krótkiego opisu sprawy i stwierdzenia, że osiągnięto rozwiązanie (art. 12 ust. 7).

Po rozważaniu replik i ustnych argumentów stron, zespół przedstawia stronom część opisową projektu swojego raportu, obejmującą elementy faktyczne i argumenty. W terminie wyznaczonym przez zespół strony mogą przedstawić swoje uwagi w formie pisemnej (art. 15 ust. 1). Po upływie tego terminu zespół przedstawia raport tymczasowy, zawierający część opisową, ustalenia i wnioski. W terminie wyznaczonym przez zespół strony mogą przedstawić pisemne wnioski o dokonanie przeglądu szczególnych aspektów. Na wniosek którejkolwiek ze stron zespół orzekający odbędzie następne spotkanie ze stronomi na tematy wskazane w pisemnych uwagach. Jeśli w wyznaczonym terminie nie zostały zgłoszone żadne uwagi przez żadną ze stron, raport tymczasowy zostanie uznany za ostateczny i zostanie niezwłocznie przesłany państwom członkowskim WTO (art. 15 ust. 2).

Raport zostanie przedłożony DSB do zatwierdzenia po upływie 20 dni od przekazania go państwom członkowskim WTO (art. 16 ust. 1). Członkowie WTO, którzy mają zastrzeżenia co do treści raportu, składają pisemne uzasadnienie tych zastrzeżeń na co najmniej 10 dni przed posiedzeniem DSB, na którym raport ma być rozpatrywany (art. 16 ust. 2). Strony sporu mają prawo do pełnego uczestnictwa w rozpatrywaniu raportu a ich poglądy są w pełni rejestrowane (art. 16 ust. 3). W ciągu 60 dni od przedstawienia państwom członkowskim WTO raportu zespołu orzekającego raport ten powinien być przyjęty na posiedzeniu DSB, chyba że któraś ze stron sporu dokona formalnej notyfikacji DSB o złożeniu apelacji lub DSB zadecyduje w drodze konsensusu, aby raportu nie przyjąć. Jeśli strona notyfikowała swą decyzję wniesienia

apelacji, raport nie zostanie przedstawiony do przyjęcia przez DSB do czasu zakończenia postępowania apelacyjnego (art. 16 ust. 4).

#### **6.4 Rewizja apelacyjna**

Apelację do raportu zespołu orzekającego mogą wnieść jedynie strony sporu (art. 17 ust. 4 *ab initio*). Nie przysługuje ona państwom trzecim, nawet jeśli mają ważny interes w sprawie. Mogą jednak złożyć pisemne oświadczenia i zostać wysłuchane.

Możliwość wniesienia apelacji została również ograniczona do aspektów prawnych i interpretacji prawnej dokonanej w pierwszej instancji (art. 17 ust. 6). Postępowanie apelacyjne nie powinno przekroczyć 60 dni od dnia formalnego notyfikowania przez stronę sporu jej decyzji złożenia apelacji. Jeżeli Organ Apelacyjny stwierdzi, że nie będzie w stanie sporządzić raportu w okresie 60 dni, to jest zobowiązany do poinformowania DSB w formie pisemnej o przyczynach zwłoki oraz podania przypuszczalnego terminu przedstawienia raportu (art. 17 ust. 6). W żadnym przypadku postępowanie nie powinno przekroczyć 90 dni.

Procedura stosowana przed AB składa się z części pisemnej i ustnej. Na procedurę pisemną składa się przekazanie Organowi Apelacyjnemu dokumentów, wniosków, memoriałów oraz kontr-memoriałów (rozdz. 21-23 AB Working Procedures). W ramach procedury ustnej, następuje wysłuchanie pełnomocników stron, przesłuchiwanie stron oraz zeznania biegłych (rozdz. 27-28).

Prace Organu Apelacyjnego mają charakter poufny a raport końcowy jest sporządzany bez obecności stron sporu (art. 17 ust. 10 DSU). Opinie członków AB przedstawione w raporcie pozostają anonimowe (art. 17 ust. 11).

Ustosunkowując się do wszystkich spraw wniesionych w trakcie postępowania apelacyjnego, Organ Apelacyjny może podtrzymać, zmienić lub odrzucić ustalenia prawne i wnioski zespołu orzekającego (art. 17 ust. 13).

Raport Organu Apelacyjnego jest automatycznie przyjmowany przez DSB i akceptowany bezwarunkowo przez strony sporu, chyba że DSB w drodze konsensusu zadecyduje w ciągu 30 dni od dnia dostarczenia go państwom członkowskim WTO, że raportu nie przyjmuje (art. 17 ust. 14). Możliwość nieprzyjęcia raportu przez DSB jest, jak zauważa Kalicka-Mikołajczyk (2009) praktycznie niemożliwa, co w porównaniu z procedurą w ramach GATT, stanowi niewątpliwą zaletę systemu Światowej Organizacji Handlu.

## **6.5 Nadzór nad wykonaniem zaleceń i orzeczeń**

Na posiedzeniu DSB odbywającym się w ciągu 30 dni od przyjęcia raportu zespołu orzekającego lub Organu Apelacyjnego, zainteresowane państwo notyfikuje DSB o swoich zamiarach w zakresie wykonania zaleceń i postanowień DSB. Jeśli ich natychmiastowe wykonanie nie jest możliwe ze względów praktycznych, DSB przyznaje takiemu państwu rozsądny okres na ich wykonanie (art. 21 ust. 3). W zależności od okoliczności ten okres wynosi:

- (a) okres proponowany przez zainteresowane państwo, jeśli zostanie on zaaprobowany przez DSB; lub w przypadku braku takiej zgody,
- (b) okres wzajemnie uzgodniony przez strony sporu w ciągu 45 dni od przyjęcia zaleceń lub postanowień; lub w braku takiego uzgodnienia,
- (c) okres ustalony w ramach wiążącego arbitrażu w ciągu 90 dni od przyjęcia zaleceń lub postanowień.

W takim arbitrażu wytyczną dla arbitra powinno być to, że rozsądny okres na wykonanie zaleceń zespołu orzekającego lub Organu Apelacyjnego nie powinien przekroczyć 15 miesięcy od przyjęcia raportu zespołu orzekającego lub Organu Apelacyjnego. Jednakże okres ten może być krótszy lub dłuższy, w zależności od konkretnych warunków.

W sytuacji, w której strona przegrana nie podejmie określonych działań zmierzających do wykonania zaleceń lub zobowiązań w rozsądnym czasie, strony są zobowiązane do wynegocjowania stosownej rekompensaty (art. 22 ust. 1). Jeśli zadowalającego wyrównania nie ustalono w ciągu 20 dni, którejkolwiek strona, która odwołała się do procedur rozstrzygania sporów, może wnioskować o upoważnienie jej przez DSB do zawieszenia w stosunku do państwa, o którym mowa, koncesji lub innych zobowiązań wynikających z porozumień WTO (art. 22 ust. 2).

DSB sprawuje nadzór nad wykonaniem swoich zaleceń i postanowień. Kwestia ich wykonania może być wniesiona pod obrady DSB przez każde państwo członkowskie w każdym momencie po ich przyjęciu. Jeśli DSB nie zadecyduje inaczej, wykonanie zaleceń i postanowień znajdzie się w porządku obrad DSB po sześciu miesiącach od ustalenia rozsądnego terminu i pozostanie przedmiotem obrad DSB aż do rozwiązania tej sprawy. Nie później niż na 10 dni przed każdym takim posiedzeniem DSB zainteresowane państwo przedstawi pisemny raport o stanie sprawy (art. 21 ust. 6).

Należy jednak podkreślić, że powyższe środki retorsyjne są środkami stosowanymi tymczasowo, aż do wykonania stosownych zaleceń i postanowień raportu.



## 6.6 Arbitraż

Postępowanie arbitrażowe jest wszczynane na skutek sprzeciwu zainteresowanej strony dotyczącego wysokości poziomu zawieszenia koncesji lub innych zobowiązań. Postępowanie arbitrażowe jest prowadzone przez ten sam zespół orzekający lub przez arbitra wyznaczonego przez Dyrektora Generalnego WTO (art. 22 ust 6).

Arbitraż powinien zakończyć się w ciągu 60 dni. Arbiter nie bada charakteru koncesji lub innych zobowiązań przewidzianych do zawieszenia. Ustala natomiast czy poziom zawieszenia jest równy poziomowi zniweczenia lub naruszenia. Arbiter może także określić, czy proponowane zawieszenie koncesji lub zobowiązań jest dozwolone przez naruszone porozumienie WTO. Strony akceptują decyzję arbitra jako ostateczną. DSB jest informowany niezwłocznie o decyzji arbitra i, na wniosek, wyda upoważnienie do zawieszenia koncesji lub innych zobowiązań, gdy wniosek taki będzie zgodny z decyzją arbitra, chyba że DSB postanowi w drodze konsensusu, by wniosek odrzucić (art. 22 ust 7).

Należy zaznaczyć, że zawieszenie koncesji lub innych zobowiązań jest środkiem represyjnym o charakterze tymczasowym i trwa tak długo, jak długo nie zostaną zaniechane działania uznane za niezgodne z porozumieniami WTO albo do momentu osiągnięcia wzajemnie akceptowalnego rozwiązania pomiędzy stronami.

## 7. Podsumowanie

Ze względu na szczególne połączenie narzędzi prawnych i środków dyplomatycznych, system rozstrzygania sporów w ramach Światowej Organizacji Handlu jest określany jako *quasi-sądowy* (Vicuña 2004). Posiada szczególne cechy charakterystyczne, które odróżniają go od sądowych rozwiązań instytucjonalno-prawnych (Mik 2003). Do tych cech zalicza się w szczególności brak konieczności wyczerpania środków krajowych; ograniczenie roli interwenientów; precyzyjne określenie terminów poszczególnych etapów postępowania; dopuszczalność weryfikacji wstępnych projektów sprawozdań; wiążący charakter raportów zespołów orzekających i Organu Apelacyjnego (Mik, 2003; Cottier, 1998).

## Bibliografia

- 1.Appellate Body Report, European Communities — Measures Affecting Asbestos and Asbestos-Containing Products, WT/DS135/AB/R, adopted 5 April 2001.
- 2.Appellate Body Report, European Communities — Trade Description of Sardines, WT/DS231/AB/R, adopted 23 October 2002.
- 3.Appellate Body Report, United States — Import Prohibition of Certain Shrimp and Shrimp Products — Recourse to Article 21.5 of the DSU by Malaysia, WT/DS58/AB/RW, adopted 21 November 2001.
- 4.Appellate Body Report, United States — Imposition of Countervailing Duties on Certain Hot-Rolled Lead and Bismuth Carbon Steel Products Originating in the United Kingdom, WT/DS138/AB/R, adopted 7 June 2000, DSR 2000:V, 2601.
- 5.Bello J.H., (1996), *The WTO Dispute Settlement Understanding: less is more*, “AJIL” tom 90.
- 6.Cottier T., (1998), *Dispute Settlement in the World Trade Organisation: Characteristics and Structural Implications for the European Union*, “Common Market Law Review” tom 35 nr 2.
- 7.Diallo B.S., (2005), *Międzynarodowy Trybunał Sprawiedliwości. System regulowania sporów międzynarodowych*, Poznań.
- 8.*Dispute Settlement System Training Module*, Światowa Organizacja Handlu, (2015),  
[https://www.wto.org/English/tratop\\_e/dispu\\_e/disp\\_settlement\\_cbt\\_e/intro1\\_e.htm](https://www.wto.org/English/tratop_e/dispu_e/disp_settlement_cbt_e/intro1_e.htm), (dostęp: 20.02.2015).
- 9.Ehrlich L., (1958), *Prawo międzynarodowe*, Warszawa.
- 10.Fawcett J.E.S., (1977), *International economic conflicts: prevention and resolution*, London.
- 11.General Council, Minutes of the Meeting of 22 November 2000, WT/GC/M/60.
- 12.Jackson J.H., (1998), *The World Trade Organisation. Constitution and Jurisprudence*, Chatham House Papers, London.
- 13.Kaczurba J., Kawecka-Wyrzykowska J., (2002), *Polska w WTO*, Warszawa 2002.
- 14.Kalicka-Mikołajczyk A., (2009), *System rozstrzygania sporów na forum WTO*, [w:] Kolasa, J. (red.), *Współczesne sądownictwo międzynarodowe*. Tom I. Zagadnienia Instytucjonalne, Wrocław.
- 15.Mik C., (2003), *Prawo Światowej Organizacji Handlu (WTO) a prawo Wspólnot Europejskich*, [w:] Kolasa, J., Kozłowski A. (red.), *Prawo międzynarodowe publiczne a prawo europejskie*, Wrocław.
- 16.Opinia doradcza MTS z 30.3.1950 r., Interpretation of the Peace Treaties with Bulgaria, Hungary and Romania, ICJ Rep 1950, Nr 65, poz. 74.
- 17.Porozumienie ustanawiające Światową Organizację Handlu. Marakesz.1994.04.15. Dz.U.1995.98.483 z dnia 1995.08.2.

18. Regulamin określający procedurę apelacyjną.
19. Sutor J., (1979), *Pokojowe załatwianie sporów międzynarodowych*, Wrocław.
20. Uzgodnienie w Sprawie Zasad i Procedur Regulujących Rozstrzyganie Sporów.
21. Vicuña F.O., (2004), *International Dispute Settlement in an Evolving Global Society. Constitutionalisation, Accessibility, Privatisation*, Cambridge.
22. Wyr. STSM z 30.8.1924 r., *Mavrommatis Palestine Concessions* (Greece v. Great Britain), PCIJ (Ser. A) Nr. 2, poz. 11.
23. Załącznik nr 3 do DSU określający procedurę postępowania panelowego.

# **18. ANALIZA AKTUALNYCH MECHANIZMÓW MARKETINGU INTERNETOWEGO DLA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW**

Patrycja Sobczak, Łukasz Hnatkowski, Łukasz Sobczak  
Szkoła Główna Handlowa

## **1. Wprowadzenie**

O ile początki Internetu datować można na lata 60-te XX wieku, o tyle usługą dostępną masowo dla użytkowników detalicznych stał się on dopiero w połowie lat 90-tych XX wieku. W kolejnych latach jego rola z atrakcyjnego narzędzia służącego natychmiastowej wymianie informacji przekształciła się w instrument wręcz niezbędny do budowania i utrzymywania relacji społecznych. Jednocześnie Internet stał się krytycznym aparatem w konstruowaniu i zarządzaniu biznesem – zarówno całymi przedsiębiorstwami (np. komunikacja wewnętrzna), jak i projektami biznesowymi, strategią marketingową, kontaktem z konsumentami (CRM) oraz wizerunkiem marek, usług, produktów i całych firm. Niniejszy artykuł skupia się na możliwościach wykorzystania Internetu do kreowania i realizowania działań i koncepcji marketingowych małych i średnich przedsiębiorstw. Celem tekstu jest dokonanie kompleksowego porównania stosowanych metod reklamy i narzędzi internetowych, które są obecnie (2015 rok) dostępne i wykorzystywane.

Autorzy tekstu skupiają się na nowoczesnych i aktualnych trendach wymiany informacji pomiędzy firmą, a docelowym podmiotem korzystającym z wirtualnych usług proponowanych w szczególności przez największe serwisy Google oraz Facebook. Charakterystyka konkretnych rozwiązań pozwoli na bardziej rzetelną analizę przedmiotowego zagadnienia, gdyż zaprezentuje konkretne narzędzia i ich wykorzystanie w biznesie.

## **2. Serwis Google**

Flagowym produktem Google jest wyszukiwarka internetowa, która ostatecznie stała się tylko przyczynkiem do globalnej ekspansji przedsiębiorstw. Narzędzia wykorzystywane do kompleksowego korzystania z dostępnych miejsc takich jak np. witryny internetowe, miejsca na mapach, *Fanpage*, pozwoliło równocześnie na rozwinięcie możliwości analizy statystyk zachowań konsumentów podczas

korzystania z tych stron, a w dalszym efekcie do lepszego zarządzania prezentowaną na nich treścią. Należy podkreślić niebagatelne znaczenie możliwości śledzenia czynności użytkownika z wykorzystaniem analityki internetowej poprzez narzędzia pomiarowe takie jak monitorowanie kanałów informacji, czy raporty społecznościowe, dzięki którym istnieje możliwość sprawdzenia dziennej liczby odwiedzin, typów ruchu (naturalne wyniki wyszukiwania, odesłania, e-mail) oraz czasu spędzony na danej witrynie.

## **2.1. Google Analytics**

Koncern Google oferuje administratorom stron internetowych możliwość regularnego i stałego badania statystyk związanych z zachowaniem użytkowników, wyświetlaniem strony i korzystaniem z treści udostępnionych na stronie internetowej przez jej właściciela. Z punktu widzenia małych i średnich przedsiębiorstw jest to kluczowe narzędzie służące do niskokosztowego pozyskiwania informacji o zachowaniach konsumentów, co prowadzi do zbudowania obrazu ich potrzeb i oczekiwań, do których przedsiębiorcy mogą dostosować ofertę produktów i usług, a także interfejs stron internetowych.

Wydajność aktywności marketingowej przedsiębiorcy może być analizowana za pomocą statystyk według różnych kryteriów udostępnianych przez Google w sposób kompleksowy i zagregowany w jednej z kilku zakładki widocznych w panelu administratora. Dzięki takiemu rozwiązaniu, administrator strony ma dostęp do transparentnych danych wykorzystywanych w dalszym procesie do dostosowania rozwiązań marketingowych do zapotrzebowania konsumentów.

Pierwszą i podstawową informacją jest liczba odwiedzin strony internetowej. Liczba wejść na witrynę jest pokazana w sposób zbiorczy, tj. odpowiada sumie wejść na stronę bez uwzględnienia specyfikacji osób odwiedzających. Wskazać trzeba, że jednemu wejściu odpowiada jedno kompleksowe wejście na stronę – wejście zatem na różne podstrony są wciąż równoznaczne z jednym wejściem na stronę.

Informacją różnicującą odwiedziny poszczególnych podstron jest odsłona, która rozumiana jest jako wyświetlenie poszczególnych podstron witryny internetowej, dzięki czemu administrator stron może pozyskać informację o tym, które obszary jego strony są interesujące dla użytkowników.

## **2.2. Reklama adWords**

W oparciu o podstawową i zarazem najbardziej spopularyzowaną usługę, tj. wyszukiwarkę, Google udostępnił silne narzędzia marketingowe znane jako adWords i adSense. Jest to rodzaj reklam, których prezentowany obraz jest wizualnie mocno zbliżony do postaci wyniku wyszukiwania, mimo, że w rzeczywistości jest on rodzajem reklamy. Jego skuteczność (siła dotarcia do

odbiorcy) jest duża, bowiem reklamy adWords wyświetlane są w górnej części obszaru, na którym udostępniane są wyniki wyszukiwania. Niekiedy reklamy te mogą być nawet wplecione pomiędzy wyniki, by stworzyć wrażenie zwykłego wyniku wyszukiwania. Istotne jest również to, że reklama zawsze jest spójna tematycznie z poszukiwanymi informacjami, więc jest potencjalnie atrakcyjna dla przeglądającego. Reklamy zazwyczaj korespondują z treścią poszukiwaną przez konsumenta i nie wywołują efektu nachalnej reklamy, a jedynie wspomagają rezultat zwiększenia widoczności reklamowanego produktu w sieci. Następstwem tego jest udostępnianie konsumentom informacji, których i tak pośrednio poszukują, co stanowi korzyść dla tych konsumentów. Z kolei wartością dodaną dla reklamodawców jest poszerzanie kręgu swoich klientów, a co za tym idzie - zwiększanie swojego udziału w rynku. Podczas tworzenia treści reklamy AdWords bardzo ograniczonej pod względem ilości znaków istotnym jest dobrze stworzony nagłówek, który powinien być zrozumiały, prosty dla przeciętnego odbiorcy, wyznaczać oczekiwania względem treści, które chcemy przedstawić we właściwej prezentacji, skutecznie przyciągać uwagę i motywować odbiorcę do poświęcenia kilkudziesięciu sekund do zapoznania się z treścią (Eisenberg, Quarto-vonTivadar, Crosby, David 2010).

## **2.3. Reklama adSense**

Bardzo zbliżoną formą reklamy do powyżej omawianej są treści AdSense, które wyświetlają kontekstowe reklamy tekstowe, bannery, oraz reklamy wideo (najczęściej na blogach). Zleceniodawcy reklamy zyskują dzięki nim możliwość prezentowania swoich produktów w formie zdjęć albo opisów na niezależnych stronach, ale poruszających podobne tematycznie obszary co oferta sprzedawcy. Dlatego AdSense stało się popularnym sposobem na komercyjne wykorzystanie blogów tworzonych przez innych internautów (Mazurek 2008). Dzięki mocno sprofilowanej grupie docelowej bloga, reklamowany produkt trafia do grupy osób o zainteresowaniach najbardziej zbliżonych z promowanym produktem. Zgodnie z podziałem funkcjonalnym możemy wyróżnić blogi sprzedażowe, wizerunkowe oraz związane z obsługą klienta, które w konsekwencji dzielą cel na aktywizację klientów, kreowanie wizerunku produktu lub firmy, czy ograniczanie kosztów obsługi klienta, badanie poziomu satysfakcji (Mazurek 2008). Nie sposób przy tym nie wspomnieć o tzw. „liderach opinii” i „ambasadorach marek”, którzy wyznaczają aktualne trendy na produkty i dzięki aktywnemu uczestnictwu w sieci za pomocą forów czy blogów wypracowali sobie markę specjalisty w danej dziedzinie niezależnie od własnych kompetencji np. zawodu. W takiej sytuacji opinia lidera jest opinią ekspercką wykorzystującą wysoki poziom zaufania do rekomendowanych produktów. Z tego powodu eksperckie blogi mają znaczną siłę przyciągania czytelników, a tym samym stają się atrakcyjnym miejscem dla reklamodawców.

## 2.4. Google Maps

Innym skutecznym narzędziem, który podnosi świadomość marki reklamującego się przedsiębiorstwa, są mapy (Google Maps). Mapy jako takie oferowane są użytkownikom Google jako jedna z wielu nieodpłatnych możliwości pozyskiwania informacji o świecie. Mają one jednocześnie postać fotografii satelitarnych, jak i obrazów uwzględniających infrastrukturę wraz z podziałem terenu. Przedsiębiorcy otrzymali tym samym możliwość (odpłatnego oczywiście) promowania się za pośrednictwem map. Podobnie jak w przypadku reklam adWords, dobrze stworzony nagłówek oraz krótki opis są bezsprzecznie najważniejsze dla uzyskania wysokiego wskaźnika wejść na mapowej reklamie. Bezpłatne reklamy mapowe mają dualną postać. Z jednej strony wyświetlają się podobnie jak reklamy adWords na szerokości kolumny zawierającej wyniki wyszukiwania, pozostają one jednak interaktywne z ich odpowiednikami w mapie właściwej. Są one zagregowane i oznaczone literami, a wiodącym wyróżnikiem tej reklamy jest umiejscowienie miejsc prowadzenia działalności (lub siedziby przedsiębiorców)

## 2.5. Google Miejsca

Miejsca Google są odpowiednikiem facebookowego *Fanpage*. Mają podobny graficznie układ i są stworzone po to, aby użytkownicy poczty Gmail mogli z łatwością dodawać je do swoich obserwowanych kręgów. Twórcami poszczególnych Google Miejsc są z reguły przedsiębiorstwa, które w ten sposób informują o swoim istnieniu, oferowanych produktach, aktualnych wydarzeniach, danych adresowych. Google Miejsca mogą być także reklamowane za pośrednictwem reklamy adwords express, która jest okrojoną wersją wyżej opisywanych AdWordsów.

## 2.6. Pozycjonowanie w wyszukiwarce Google

Najtańszym sposobem dotarcia do potencjalnych klientów jest pozycjonowanie swoich stron w wyszukiwarce Google. W praktyce informatycy starają się uplasować pozycjonowaną stronę na pierwszej stronie wyników wyszukiwania. Niski koszt tej metody wynika z uzależnienia wynagrodzenia informatyków od rezultatów ich działań, czyli za osiągnięcie ustalonego miejsca w wynikach wyszukiwania. Poszczególne wejścia użytkownika oraz indywidualne wyświetlenia nie są obciążane opłatą, tak jak jest to w przypadku adWordsów, albo reklam facebookowych. Można przyjąć, że cena za pojedyncze kliknięcie reklamy AdWords kształtuje się w przedziale 0,50 - 2,00 zł, lub około 2,00 -3,00

zł za 1000 wyświetleń<sup>1</sup>. Uplasowanie pozycjonowanej strony na pierwszej stronie listy wyszukiwania wymaga poświęcenia około 1000 - 5000 zł za jedną popularniejszą frazę. Przy odpowiednio dużej liczbie potencjalnych klientów (co najmniej 200 użytkowników) pozycjonowanie jest bardziej opłacalne niż płatne reklamy, a ponadto jej efekty utrzymują się znacznie dłużej (tygodnie - miesiące).

Efektywne wypozycjonowanie strony zasadniczo wymaga działań skupionych w kilku obszarach, są nimi: katalogi stron, linki z forów internetowych, linki z ogłoszeń, linki z profili, słowa kluczowe oraz opisy poszczególnych stron [www.pozycjonusz.pl]

### 3. Serwis Facebook

Facebook jako portal internetowy sam mógłby być produktem reklamowanym za pomocą standardowych narzędzi marketingowych. Pierwotnie jego podstawowym założeniem było łączenie społeczności znajomych na platformie społecznościowej, natomiast bazując na osiągniętym stopniu popularności, Facebook stał się obecnie doskonałym miejscem na wykorzystanie potęgi ludzkich kontaktów do promocji produktów. Należy przy tym zauważyć, że udało się przenieść tradycyjne zachowania ludzkie z bezpośredniej przestrzeni osobistej na przestrzeń wirtualną. Nie od dziś wiadomo przecież, że wysoką wartość w promowaniu produktu ma tzw. poczta pantoflowa, gdyż usługa polecona przez znajomego u konkretnego przedsiębiorcy ma wyższy stopień naszego zaufania niż w przypadku wyboru takiego samego przedsiębiorcy, ale wyłącznie z gazety. Facebook umożliwił to w sieci za pomocą prostych rozwiązań, które zostaną opisane poniżej.

Facebook jako portal oferuje autorskie rozwiązania, takie jak np. *Fanpage* (podstrony dedykowane danemu tematowi lub zagadnieniu), możliwości publikowania indywidualnych wiadomości (na własnym koncie lub na kontach innych użytkowników, na wydarzeniach lub *Fanpage*) oraz tworzenie wydarzeń, sond, aplikacji. Są to funkcje bazujące na społecznych i psychologicznych potrzebach ludzi jako jednostek i realizujące ich potrzebę przynależności do społeczeństwa. Jednocześnie, tym samym w oparciu o bazę kontaktów i powiązań tych ludzi powstała możliwość realizowania silnych działań marketingowych dla środowiska biznesowego. Szczególne benefity w obszarze promocji swojej oferty mogą uzyskać przedsiębiorcy, którzy świadczą swoje usługi lub sprzedają swoje towary osobom fizycznym (ci bowiem korzystają z portalu). *A contrario*, postawić należy tezę, że przedsiębiorcy, których działań

---

<sup>1</sup> Podane liczby pochodzą z wyników prowadzonej kampanii AdWords jakie autorzy niniejszego artykułu osiągnęli podczas reklamowania strony <http://www.sobczak.net/> na takie frazy jak: serwis klimatyzacji, wymiana opon, geometria kół. Reklamę ograniczono terytorialnie do Warszawy i okolic.



adresatem są przedsiębiorstwa, nie mają obiektywnej możliwości wykorzystać pełnego potencjału promocyjnego portalu Facebook.

Z jednej strony należy pokazać marketingową moc wskazanych powyżej opcji portalu. Z drugiej strony natomiast Facebook oferuje specjalistyczne narzędzia, które można określić jako "metamarketingowe". Istotą udostępnianych przez Facebook tych dodatkowych możliwości jest odpłatne pozycjonowanie.

Uważamy, że kluczowe dla poruszonego tematu jest wskazanie dychotomii, która występuje pomiędzy narzędziami pierwotnymi (*Fanpage*, wydarzenia, posty), a narzędziami meta marketingowymi (narzędziami drugiego stopnia), które realizowane są na biznesowym poziomie.

### **3.1. Fanpage przedsiębiorcy**

Jednym z narzędzi służących do efektywnego wykorzystywania serwisu Facebook do działań marketingowych w Internecie są strony tematyczne tzw. *Fanpage*, dzięki którym skupia się klientów, potencjalnych klientów i inne osoby zainteresowane produktem w jednym miejscu. Nie jest błędnym spostrzeżeniem, że publikowane treści są zazwyczaj typu informacyjnego lub aktywizującego całą społeczność. Niemniej jednak celem w większości jest odpowiednie osadzenie produktu w przestrzeni internetowej. *Fanpage* jest prowadzony przez administratora, zawiera podstawowe informacje i zdjęcia dotyczące firmy i jest częścią serwisu społecznościowego odpowiadającego w jakiejś części kontaktom bezpośrednim w życiu. Posty - informacje publikowane na tablicy przez administratora strony - mogą zawierać informacje, zdjęcia, filmy, odnośniki do artykułów publikowanych na dowolnej stronie internetowej lub konkursy, wydarzenia, ankiety, aplikacje, dyskusyjne zapytania, zdjęcia - fotorelacje z wydarzeń, recenzje - opinie o przedsiębiorcy. Wcześniej do takich informacji używano stron internetowych lub listy mailingowe, natomiast twórcy Facebooka słusznie zauważyli, że podstawą efektywnego osadzenia w świadomości odbiorcy reklamy jest aspekt komunikacji społecznej. Zostało to wykorzystane w postaci akcji i reakcji w ramach grona odbiorców i administratora, czyli najczęściej przedsiębiorcy promującego swoją działalność.

W konsekwencji posiadania strony, istnieje możliwość indywidualnego reklamowania *Fanpage* poprzez wykorzystanie reklamy skierowanej do określonego kręgu niestandardowych odbiorców według takich wskaźników jak lokalizacja, wiek, płeć, znajomość języków, czy zainteresowania. Za pomocą takich indyktorów, mały przedsiębiorca prowadzący działalność polegającą na świadczeniu usług o określonym zasięgu, może dedykować produkt wyłącznie w potencjalnie atrakcyjne obszary sprzedażowe, nie zaś rozmywać je na szerokie, ale niesprecyzowane grono odbiorców.

Narzędzia do tworzenia reklam są powszechne. Ze względu na dowolność w określeniu kwoty, którą reklamodawca chce przeznaczyć na tego typu działania marketingowe, istnieje możliwość efektywnego planowania budżetu na marketing. Przedmiotem reklamy może być *Fanpage*, post lub konkretne wydarzenie. Przekłada się to na plany sprzedażowe i kampanie marketingowe określonych produktów firmy, która może zdecydować, na czym powinna się koncentrować uwaga odbiorców w danym momencie rozwoju firmy.

### **3.2. Reklamy kierowane na promowanie postów**

Posty publikowane na stronie na Facebooku mogą jedynie podtrzymywać wcześniej nawiązaną więź z odbiorcą lub tworzyć nową możliwość pozyskania i dotarcia do nowych odbiorców. Następuje to w różny sposób - poprzez kierowanie reklamy posta do osób już związanych ze stroną (znajdujących się w gronie osób, które zatwierdziły swoje preferencje poprzez wyrażenie akceptacji dla danej strony - tzw. *like*), poszukiwanie nowych osób na stronie Facebook lub kierowanie reklamy do obu tych grup.

Narzędzia Facebook umożliwiają publikację postu wszystkim lub większości zainteresowanych osób, natomiast wprowadza w tym zakresie istotne ograniczenia. Im więcej jest osób, które polubiły daną stronę, tym mniej postów wyświetli się użytkownikom na tablicy. Dzięki reklamie możemy podnieść wskaźnik wyświetleń danego posta, a także zasugerować wzięcie udziału w dyskusji lub wydarzeniu znajomym naszych odbiorców. Niezwykle ważne jest stworzenie takiej kampanii, która przyciąga uwagę, zachęca do kliknięcia oraz docelowo trafia do osób o najwyższym wskaźniku atrakcyjności dla firmy. Reklamy pojawiają się na stronie głównej w Aktualnościach w postaci postów reklamowych lub w prawym panelu reklamowym.

Reklamy mogą również odnosić się do ogólnego zasobu Internetu - stron internetowych. Reklama wyświetla się w podobnej postaci jak reklama postów lub wydarzeń, natomiast po kliknięciu automatycznie przekierowuje na konkretną witrynę internetową.

### **3.3. Reklamowanie aplikacji facebookowych i advergaming**

Aplikacje facebookowe są częścią *Fanpage* strony i w różny sposób wspomagają reklamę marki. Aplikacja może zawierać np. konkurs polegający na udziale użytkownika w zadaniu przy czym firma uzyskuje zgodę użytkownika na publikowanie treści związanych z konkursem na jego tablicy, dostęp do listy jego znajomych, ale także serwis obsługi klienta, video-czat ze specjalistą, aplikowanie do konkretnych zamkniętych wydarzeń, umożliwienie stworzenia

np. planu treningowego, który automatycznie po wykonaniu konkretnego treningu publikuje wiadomość z oznaczeniem w nim osoby użytkownika.

Advergaming to kolejna forma lokowania produktu w przestrzeni internetowej. Coraz większa popularność gier komputerowych sprawiła, że stały się one atrakcyjnym polem reklamowym dla firm (Kaznowski 2008). Dzięki umieszczeniu produktu w universum stanowi on naturalny element wirtualnego świata oddziałując na odbiorcę podprogowo. Grupą docelową takiej reklamy są zazwyczaj nastolatki i osoby do około 30 roku życia.

Wszystkie wspomniane tu narzędzia wspomagają lokowanie produktu w świadomości odbiorców zgodnie z zasadą - im więcej razy wyświetli się nazwa strony lub produkt, tym mocniej zakorzeni się w pamięci potencjalnego klienta.

### **3.4. Reklamowanie wydarzeń**

Kolejną możliwością prowadzenia aktywnej reklamy są wydarzenia, które obecnie (2015 r.) stały się bardzo popularnym sposobem na budowanie zainteresowania użytkowników organizowanym wydarzeniem (eventem). Jest to efektywna forma reklamy, gdyż wydaje się iż całkiem duża grupa osób podejmuje kolejne działania. Przykładem może być chociażby wydarzenie z ostatnich miesięcy prowadzone pod nazwą Targi Slow Fashion, w których ponad 6 000 osób wyraziło chęć wzięcia udziału. Impreza odbywała się na Stadionie Narodowym i była biletowana, a koszt wejścia wynosił 10 zł. Zdaniem autorów, jest to przykład dobrze poprowadzonej kampanii reklamowej biorąc pod uwagę liczbę osób, do których reklama trafiła i które pojawiły się na targach

### **3.5. Reklamowanie ofert dostępnych na facebooku**

Oferty są ostatnim facebookowym sposobem reklamy analizowanym w niniejszym artykule. W Polsce raczej mało popularny, ale oferujący narzędzie do przeprowadzenia całościowej sprzedaży. Administrator *Fanpage* zgodnie z informacjami podawanymi w poradniku ma możliwość utworzenia oferty po osiągnięciu 50 polubień. W ofercie podawane są informacje takie jak jej tytuł, opis, termin ważności, limit możliwości realizacji, a całość można uatrakcyjnić odpowiednim zdjęciem. Użytkownicy facebooka widzą taką ofertę w aktualnościach jeżeli wcześniej polubili *Fanpage*. Ofertę można dodatkowo płatnie reklamować, docierając do wybranej przez siebie grupy. Osoba, która kliknie na zakup oferty otrzymuje na swój podstawowy adres e-mail wiadomość ze wszystkimi niezbędnymi informacjami adresowymi i dotyczącymi zamówienia. Następnie powinna taką wiadomość wydrukować i udać się z nią do firmy celem jej realizacji [www.facebook.com]

#### 4. Podsumowanie

Zdaniem Autorów, na podstawie przedstawionego powyżej przeglądu narzędzi można wyciągnąć dwa wnioski. Jednym z podstawowych narzędzi udostępnianych przedsiębiorcom w zakresie prowadzenia komercyjnego marketingu jest możliwość przygotowywania reklam, które wyświetlane są w sposób inteligentny wybranym użytkownikom (odbiorcom) w określonych sytuacjach (np. w zależności od zapytania lub danych użytkownika). Drugim znaczącym zjawiskiem jest wyposażenie reklamodawców w możliwość wglądu w szczegółowe i wielopłaszczyznowe statystyki dotyczące odwiedzin i wyświetleń stron internetowych i reklam. Analiza zainteresowania przedsiębiorcą pozwala reklamodawcy na podjęcie reakcji względem odbiorców i zmianę metod promocji lub skorygowanie oferty lub profilu działalności na możliwie najbardziej efektywną i zbieżną z rozwojem firmy. W kontekście małych i średnich przedsiębiorstw, zwłaszcza działających na terytorium lokalnym określenie grupy docelowej zgodnej z zainteresowaniami zbieżnymi z profilem prowadzonej działalności i aktualnego zapotrzebowania wyznaczanego przez kampanię reklamową, pozwala na wydajne i produktywne zarządzanie budżetem marketingowym firmy. Dzięki rozwiniętym narzędziom pomiarowym oferowanym przez dostawcę usługi reklamowej, często sam administrator strony może przewidzieć, jak prowadzona kampania polepszy wskaźniki sprzedażowe produktu lub popularność świadczonych usług bez konieczności zatrudniania kosztownego działu marketingowego, jak to ma miejsce w przypadku dużych firm.

Współczesne portale internetowe wyposażone są w narzędzia, które pozwalają przedsiębiorcy pozyskiwać i analizować informacje o skali zapoznawania się ze stroną przez użytkowników, a jednocześnie pozyskiwać dane na temat tych użytkowników (stosowanego przez nich oprogramowania, używanego języka, lokalizacji, używanego urządzenia i innych). Ogrom i szczegółowość przewarżanych danych świadczy nie tylko o mocnym monitorowaniu użytkowników Internetu, ale przede wszystkim o bardzo rozbudowanych możliwościach indywidualizowania przekazu reklamowego i dostarczania go określonym użytkownikom w określonych formach przy spełnieniu określonych warunków.

## Bibliografia

1. Kaznowski D.(2008), *Nowy marketing*, 144-145.
2. Eisenberg B., Quarto-vonTivadar J., Crosby B., David T. L. (2010), *Google Website Optimizer*. Przewodnik, 330-332.
3. Bonek T., Smaga M. (2012), *Biznes w internecie*, 198-205.
4. Mazurek G. (2008), *Blogi i wirtualne społeczności –wykorzystanie w marketingu*, 84-93, 52-59, 148-153
5. Barefoot D., Szabo J. (2011), *Znajomi na wagę złota. Podstawy marketingu w mediach społecznościowych*,
6. *Oferta*, [www.pozycjonusz.pl](http://www.pozycjonusz.pl), (stan na 18.03.2015).
7. *Centrum Pomocy*, <https://www.facebook.com/help/410451192330456/> (stan na 18.03.2015).

# **19. RYZYKO POLSKICH SPÓŁEK BRANŻY GIER KOMPUTEROWYCH – ANALIZA WSKAŹNIKÓW ZMIENNOŚCI I WRAŻLIWOŚCI**

Rafał Rydzewski  
Katedra Bankowości i Rynków Finansowych,  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## **1. Wprowadzenie**

Sukces polskich producentów gier komputerowych przyciągnął wzrok niejednego inwestora na wyniki i potencjał tej branży w kraju. Obecność w mediach oraz liczba komentarzy na forach<sup>1</sup> pokazuje, że spółki te wzbudzają duże emocje pośród inwestorów indywidualnych. Na rynku głównym jak i alternatywnym spółki te mogą się pochwalić jednymi z większych kapitalizacji a także relatywnie wysokimi wartościami obrotu. Czy wraz z popularnością także i medialną tego segmentu kryje się także większe ryzyko inwestycji? Czy posiadanie akcji spółek sektora gier komputerowych zwiększa ogólne ryzyko portfela? Odpowiedź na te pytania jest ciężka do uchwycenia intuicyjnie przez inwestora. Niniejsze opracowanie ma charakter eksploracyjny i ma na celu oszacowanie ryzyka oraz potencjalnego wpływu udziału spółek tego sektora na portfel inwestycji. Hipoteza postawiona przez autora to: Posiadanie w portfelu inwestycji spółek zajmujących się produkcją gier komputerowych zmniejsza jego ryzyko.

## **2. Tło problemu – miary ryzyka papierów wartościowych**

Kwantyfikacja ryzyka podejmowanego przez inwestora na rynku jest szeroko podejmowanym problemem w literaturze rynków finansowych. Różni autorzy zgodni są co do jednego, iż źródłem ryzyka inwestycji jest nieznaną przyszłość reprezentowana możliwą zmianą ceny papieru wartościowego [Guzik, Smaga, 2013; Jajuga, Jajuga, 2011; Smaga, 1995; Tarczyński, 1997].

---

<sup>1</sup> CD Projekt S.A. według rankingu Bankier.pl był najczęściej komentowaną spółką w maju i czerwcu 2015 [Torchała, 2015]

Zmienność ta przybiera dwie formy w zależności od tego czy traktujemy ją jako zmienność ceny papieru wartościowego czy jako zmienność stopy zwrotu przez niego osiąganey. W pierwszym przypadku poziom ceny jest uzależniony od poziomu w dniu poprzednim, gdyż stanowi on swoisty punkt odniesienia. Dodatkowo ruchy cen instrumentów finansowych podlegają ograniczeniom tzw. widełek zabezpieczających przed gwałtownymi zmianami [Banaszczak–Soroka, 2008, s. 115]. Stopy zwrotu nie zależą od ich poziomu w dniu poprzednim. Widełki statyczne i dynamiczne także mają na nie wpływ, jednakże wartość stopy zwrotu nie jest bezpośrednio zależna od stopy uzyskanej dnia poprzedniego. W praktyce więc ustalenie ryzyka inwestycji kapitałowej jest związane ze zróżnicowaniem osiąganych stóp zwrotu a nie z ceną jednej akcji co umożliwia porównanie zmienności między spółkami. Zróżnicowanie to w zależności od koncepcji podejścia do ryzyka w analizie mierzone jest według trzech klasycznie wyróżnianych grup miar ryzyka:

- miary zmienności – dla koncepcji neutralnej,
- miary zagrożenia – dla koncepcji negatywnej,
- miary wrażliwości – dla koncepcji ryzyka o charakterze dynamicznym.[Ostrowska, 2011, s. 90,93]

W niniejszym opracowaniu skupiono się na ocenie zmienności i wrażliwości notowań wybranych spółek. Miary zmienności nazywane inaczej miarami rozproszenia, dyspersji czy też zróżnicowania [Sobczyk, 2007, s. 35]. Pokazują czy analizowane dane są rozproszone czy też skoncentrowane wokół obranej miary centralnej (średniej) [Bieńkowska–Lipińska, Maj, Jagiełło, 2011, s. 57]. Koncentrują się więc na analizie rozkładu stóp zwrotu i skupiają się na następującej zależności – im większe zróżnicowanie względem wartości średniej tym większe inwestor ponosi ryzyko [Mastalerz–Kodzis, 2003, s. 96]. Klasyczną miarą zmienności jest wariancja stóp zwrotu ( $s^2$ ). Obliczana jest jako średnia arytmetyczna wszystkich obserwacji ( $n$ ) kwadratów odchyłeń wartości stóp zwrotu ( $x_i$ ) od ich średniej arytmetycznej ( $\bar{x}$ ). Jej wartość uzyskujemy przy pomocy następujących wzorów:

$$[1] s^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2$$

$$[2] s^2 = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2$$

gdzie wzór [1] stosowany jest w przypadku kiedy wariancja jest obliczana dla próbki, [2] gdy estymujemy wartość wariancji dla populacji. Wariancja nie posiada swojej własnej interpretacji, przede wszystkim ze względu na to, iż wynik jej jest wyrażony w procentach podniesionych do kwadratu. O wiele prostszym w interpretacji jest odchylenie standardowe obliczane jako pierwiastek z wariancji –  $s = \sqrt{s^2}$ . Odchylenie standardowe w przeciwieństwie

do wariancji jest miarą bezwzględną i informuje o tym o ile średnio rzecz biorąc wartości otrzymanych stóp zwrotu różniły się od wartości średniej [Piłatowska, 2009, s. 25; Sobczyk, 2007, s. 54].

Wariancja i odchylenie standardowe to niejako punkt wyjścia we wszelkich rozważaniach dotyczących ryzyka inwestycji w aktywa rynku finansowego. Na jej bazie utworzone zostały miary pochodne jak semiwariancja będąca podstawową miarą zagrożenia inwestycji. W niniejszym badaniu najważniejszą rolę odgrywają miary wrażliwości. Skupiają się one wokół analizy wpływu czynników ryzyka na stopy zwrotu badanego instrumentu. Im większa jest wrażliwość tych instrumentów tym większe inwestor ponosi ryzyko. Podstawową kategorią mierzenia zależności między stopami zwrotu papierów wartościowych jest kowariancja. Przy wykorzystaniu historycznych stóp zwrotu obliczana jest ona według wzoru:

$$[3] \text{COV}_{12} = \sum_{i=1}^n [x_{1i} - \bar{x}_1][x_{2i} - \bar{x}_2]$$

Mianem kowariancji między stopami zwrotu papierów wartościowych określa się wartość iloczynu odchyłeń stóp zwrotu pierwszego ( $x_1$ ) i drugiego waloru ( $x_2$ ) średnich stóp zwrotu tychże walorów uzyskanych w badanym okresie [Ostrowska, 2011, s. 110]. Interpretacja kowariancji skupia się na jej znaku, gdy przyjmuje wartość dodatnią to kierunki zmian wartości papierów wartościowych pokrywają się ze sobą, gdy ujemne to kierunki zmian nie pokrywają się. W przypadku kowariancji wynoszącej zero odchylenia nie są ze sobą powiązane. Interpretację tej miary utrudnia fakt, iż kowariancja nie jest w stanie pokazać siły zależności gdyż nie posiada granic wartości. Unormowaną miarą kowariancji, łatwą w interpretacji jest współczynnik korelacji. Obliczany jest on ze wzoru:

$$[4] \rho_{12} = \frac{\text{COV}_{12}}{s_1 s_2}$$

Współczynnik ten przyjmuje wartości z przedziału  $[-1, 1]$  a jego interpretacja jest następująca:

- Współczynnik mierzy zależność liniową i zbliżoną do liniowej,
- Im większa wartość bezwzględna współczynnika tym większa jest siła zależności liniowej między stopami zwrotu,
- Dodatni współczynnik oznacza, że kierunki zmian cen papierów wartościowych pokrywają się, ujemny współczynnik informuje o przeciwnych kierunkach zmian, wartość równa zero oznacza brak zależności linowej między zmianami cen.

Różnica w stosunku do kowariancji polega więc tylko na wyskalowaniu wartości współczynnika do określonego przedziału wartości co pozwala na dodatkowy pomiar siły zależności [Jajuga, Jajuga, 2011, s. 55; Piłatowska, 2009, s. 97].



Na podstawie kowariancji został utworzony jeszcze jeden wskaźnik. Jest to współczynnik określający wrażliwość dochodu z akcji w zależności od zmienności całego rynku papierów wartościowych. Jest to tak zwany współczynnik agresywności akcji, popularniej określany jako parametr beta [Ostrowska, 2011, s. 107] (od litery greckiego alfabetu –  $\beta$ )<sup>2</sup>. Parametr ten stanowi tangens kąta nachylenia linii regresji wyznaczonej przy pomocy metody najmniejszych kwadratów punktowego wykresu gdzie na osi X odłożone są wartości uzyskanych stóp zwrotu poprzez indeks rynku zaś na osi Y odpowiadające im stopy zwrotu uzyskane przez analizowaną spółkę. Linia ta określana jest linią charakterystyczną. Linia charakterystyczna przedstawia jakiej stopy zwrotu z akcji spółki należy oczekiwać przy założonej wartości stopy zwrotu z rynku [Haugen, 1996, s. 59]. Wartość tangensa kąta nachylenia jest zarazem współczynnikiem kierunkowym równania linii charakterystycznej. Wyznaczanie parametru beta w ten sposób pochłania sporo czasu a nie zawsze inwestora interesuje graficzna prezentacja tej historycznej zależności. Może ona zostać wyznaczona bezpośrednio ze wzoru:

$$[5] \beta = \frac{COV_{mi}}{S_m^2}$$

gdzie:  $COV_{mi}$  – kowariancja stóp zwrotu uzyskanych z rynku (m) oraz z i-tego instrumentu,  $S_m^2$  – wariancja stóp zwrotu osiągniętych z rynku [Sharpe, 1992, s. 318].

Zastosowanie obu metod daje takie same wyniki. Wzór służący do kalkulacji współczynnika agresywności może przypominać opisany wyżej współczynnik korelacji. Jego istotę łatwo uchwycić po przekształceniu przy pomocy współczynnika korelacji (wzór [4]) [Starzeński, 2011, s. 240] do poniższej postaci:

$$[6] \beta = \frac{COV_{mi}}{S_m^2} = \frac{\rho_{mi} S_m S_i}{S_m^2} = \rho_{mi} \frac{S_i}{S_m}^3$$

Beta jest miarą pozwalającą określić wielkość ryzyka specyficznego akcji. Jego bezpośrednią interpretację można przedstawić w następujących punktach:

---

<sup>2</sup> Obecnie ta litera greckiego alfabetu wymawiana jest jako v – vita. Podobnie w języku rosyjskim literę В wymawia się jak V. W opracowaniach dotyczących problematyki rynku finansowego i pozostaje się przy starogreckiej wymowie bliższej językom wykorzystującym alfabet łaciński – beta.

<sup>3</sup> Przekształcenie to pozwala wychwycić, że w nawiązaniu modelu CAPM reprezentowanego przez linię CML współczynnik beta jest połączeniem wykorzystanego tam stosunku odchyłeń standardowych z zaletami jakie oferuje obliczanie współczynnika korelacji liniowej. Współczynnik beta wydaje się więc pełną miarą reakcji stopy zwrotu instrumentu analizowanego na zmiany portfela rynkowego gdyż uwzględnia ona równocześnie najpopularniejszą miarę ryzyka jakim jest odchylenie standardowe stóp zwrotu oraz wzajemne relacje pomiędzy spółką a rynkiem.

- Ocenia on relację między zmiennością rynku a zmiennością aktywów. Z tego powodu może być uważany za miernik zmienności aktywów [Starzeński, 2011, s. 240].
- Gdy wartość współczynnika jest większa od 1 oznacza to że badany instrument charakteryzuje się zmiennością na wyższym poziomie od zmienności całego rynku. Wartość mniejsza od 1 oznacza sytuację odwrotną – zmienność jest niższa niż zmienność rynku. W pierwszym przypadku walor określany jest walorem agresywnym w drugim walorem defensywnym [Francis, 2000, s. 300].
- Wartość współczynnika wskazuje o ile bardziej ryzykowny jest analizowany walor. Wartość współczynnika  $\beta=0,5$  oznacza że jest on w 50% tak ryzykowny jak portfel rynkowy. Wartość  $\beta=2$  oznacza dwukrotnie większe ryzyko od portfela rynkowego [Ostrowska, 2011, s. 109].
- W sytuacji ujemnej korelacji spółki i indeksu beta przyjmuje wartość ujemną i spółka reaguje przeciwnie do zachowania indeksu co w rezultacie może prowadzić do zmniejszenia ryzyka całego portfela w myśl analizy portfelowej.

Przy wyborze któregośkolwiek z powyżej wymienionych narzędzi, zwłaszcza w kontekście ich interpretacji, ważne jest określenie portfela rynkowego, który będzie odniesieniem dla analizowanej spółki. W literaturze zalecane jest wybieranie indeksów obejmujących jak największy udział w rynku. W opinii autora analizy sektorowe są jednakże bogatsze jeśli uwzględniają także zmienność spółki względem portfela spółek podobnych, konkurencji zajmujących się tą samą gałęzią biznesową. Należy jednakże wyraźnie w interpretacji zaznaczyć punkt odniesienia analizowanego współczynnika.

### **3. Analiza ryzyka wybranych spółek branży gier komputerowych**

Branża gier komputerowych w Polsce należy do bardzo dynamicznie się rozwijających. Aktualne trendy na rynku światowym prognozujące wzrost wartości tego rynku w średnio rocznym tempie 5,7% [PwC, 2015]. Na rynku polskim istnieje kilkanaście spółek tego sektora. W większości są to niewielkie przedsiębiorstwa notowane na rynku alternatywnym NewConnect. Wszystkie z nich walczą o pozyskanie części tego rozwijającego się rynku. By zrealizować cel opracowania i oszacować ryzyko oraz potencjalny wpływ udziału spółek tego sektora na portfel inwestycji wykorzystano podstawowe miary statystyczne opisane w punkcie 2. Wskaźniki te to średnia i odchylenie standardowe, współczynnik korelacji liniowej oraz parametr beta. Są one podstawą teorii portfela i na ich podstawie jest możliwe oszacowanie ich wpływu na portfel spółek bez konieczności kalkulacji setek przykładowych portfeli. Do przeprowadzenia analizy wybrano spółki CD Projekt S.A. ('CDR') oraz CI Games S.A. ('CIG') notowane na rynku głównym oraz reprezentantów rynku

alternatywnego: 11 Bit Studios S.A. ('11B')<sup>4</sup>, Bloober Team S.A. ('BLO'), The Farm 51 Group S.A. ('F51'), Forever Entertainment S.A. ('FOR'), Vivid Games S.A. ('VVD'). Na tych samych zasadach zostały przeanalizowane indeksy obejmujące najwięcej spółek obu rynków, odpowiednio WIG oraz NCIndex. Indeksy te wykorzystywane w obliczeniach jako portfele rynkowe. Okres analizy obejmuje ostatnie 52 tygodniowe logarytmiczne stopy zwrotu okresu zakończonego 26 czerwca 2015 roku. Wybór rodzaju stóp i okresu został podyktowany największą skutecznością predykcji zmian kursu w poprzednich badaniach autora [Rydzewski, 2012]. Dane wykorzystane do analizy pozyskano ze strony internetowej stooq.pl a obliczeń dokonano przy pomocy oprogramowania R oraz LibreOffice Calc.

### 3.1. Średnia i odchylenie standardowe wybranych spółek

By ocenić zmienność i średni uzyskany wzrost kapitalizacji giełdowej wybranych spółek obliczono wartości średniej tygodniowej stopy zwrotu, ich odchylenia standardowego a także przedział obejmujący różnicę dwóch odchylenia standardowych od średniej przedstawia poniższa tab.1

**Tab. 1.** Analiza ryzyka wybranych spółek względem średniej tygodniowej stopy zwrotu oraz odchylenia standardowego.

	Średnia	Odchylenie standardowe [p.p.]	Średnia – 2 x odchylenie standardowe	Średnia + 2 x odchylenie standardowe	Rozstęp [p.p.]
<b>WIG</b>	0,08%	1,71	–3,4%	3,50%	6,9
<b>CDR</b>	0,94%	4,68	–8,4%	10,3%	18,7
<b>CIG</b>	0,84%	7,32	–13,8%	15,5%	29,3
<b>NCINDEX</b>	–0,25%	1,65	–3,6%	3,10%	6,6
<b>11B</b>	3,18%	18,84	–34,5%	40,9%	75,4
<b>BLO</b>	2,36%	11,80	–21,2%	26,0%	47,2
<b>F51</b>	1,79%	10,58	–19,4%	23,0%	42,3
<b>FOR</b>	0,50%	13,23	–26,0%	27,0%	52,9
<b>VVD</b>	1,03%	8,38	–15,7%	17,8%	33,5

*Źródło: opracowanie własne*

<sup>4</sup> Spółka według komunikatu po Zwyczajnym Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy, które odbyło się 26 czerwca 2015 r. podjęło uchwałę o ubieganiu się o wprowadzenie akcji Spółki do obrotu na GPW w Warszawie. Przejście to planowane jest jesienią 2015 roku.

W większości przypadków średnia logarytmiczna tygodniowa stopa spółek sektora była wyższa dla tych spółek, które notowane są w ramach rynku alternatywnego w porównaniu do rynku głównego. Szacując odchylenie standardowe tych stóp jak i w drugiej kolejności rozstęp wartości tygodniowej stopy zwrotu (przy założeniu, że stopy zwrotu charakteryzują się rozkładem normalnym) w którym mieści się 95% obserwacji ta sama zależność się powtarza. Widać więc tu wyraźnie, że relatywny potencjał wzrostów rynku alternatywnego, który oferując wyższe średnie stopy zwrotu oferuje także wyższe ryzyko. Portfele indeksów przyniosły niską bądź nawet ujemną średnią tygodniową stopę zwrotu oraz ryzyko od 4 do 8 razy mniejsze niż przypadku pojedynczych wybranych spółek. Sytuację tak ocenianego ryzyka zmienia jednakże obliczenie stosunku ilości ryzyka do jednostki uzyskanej średniej stopy zwrotu. Spółki BLO i CDR posiadają ten stosunek w wysokości 5, 11B i F51: 5,9, VVD: 8,1, CIG: 8,7 i FOR aż 26,5. Tutaj wcześniej wskazane zależności nie znajdują powtórzenia i wskazują bardziej na podobieństwa niż różnice w obu systemach obrotu. Cena jednostki średniej stopy zwrotu wyrażona odchyleniem standardowym tylko w przypadku FOR osiągnęła wysoką wartość i na tym tle pozostałe spółki można powiedzieć, że uzyskały wartości zbliżone.

### 3.2. Analiza korelacji wybranych spółek

Wartości współczynnika korelacji liniowej Pearsona, będącego znacznym uproszczeniem zależności obecnych na giełdzie, otrzymane z przeprowadzonych obliczeń prezentuje macierz korelacji na Rys.1.

	WIG	CDR	CIG	NCINDEX	11B	BLO	F51	FOR	VVD
WIG	1	0.27	0.28	0.27	-0.03	-0.07	0.2	0.02	-0.06
CDR	0.27	1	0.04	0.09	0.12	-0.17	-0.19	-0.17	-0.04
CIG	0.28	0.04	1	-0.02	-0.18	-0.14	-0.01	-0.17	-0.04
NCINDEX	0.27	0.09	-0.02	1	-0.13	0.24	0.28	0.14	0.12
11B	-0.03	0.12	-0.18	-0.13	1	0.34	0.19	0.09	0.28
BLO	-0.07	-0.17	-0.14	0.24	0.34	1	0.37	0.3	0.43
F51	0.2	-0.19	-0.01	0.28	0.19	0.37	1	0.09	0.12
FOR	0.02	-0.17	-0.17	0.14	0.09	0.3	0.09	1	0.53
VVD	-0.06	-0.04	-0.04	0.12	0.28	0.43	0.12	0.53	1

**Rys. 1** Macierz korelacji wybranych spółek branży gier komputerowych oraz indeksu WIG i NCINDEX (na podstawie 52 ostatnich cen zamknięcia tygodniowych zakończonych 26.06.2015)

*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych stooq.pl.*

Zaczynając od spółek notowanych na rynku głównym charakteryzuje je relatywnie wysoko wartość korelacji z indeksem WIG oraz praktycznie brak korelacji między sobą. Spółki rynku alternatywnego nie posiadają tak prostej interpretacji, jednakże co interesujące w kontekście analizy portfelowej wiele z nich charakteryzuje się ujemną korelacją w stosunku do siebie czy do spółek rynku głównego. Najniższa z nich będąca współzależnością CDR i F51 to aż -0,19. To wartość bardzo wysoko zważywszy na zdecydowanie większą obecność dodatnich korelacji na GPW. Niewiele większym bo -0,18 współczynnikiem korelacji pochwalić się może para CIG i FOR. W ramach jednego sektora możliwe jest więc znalezienie spółek, których współzależność pozwala na zmniejszenie ryzyka inwestycji. Wydaje się być to sytuacją wyjątkową na tle innych branż. Podając jako przykład spółki CDR i F51 możliwe jest na bazie analizy portfelowej Markowitza obniżenie ryzyka wraz ze wzrostem oczekiwanej stopy zwrotu z inwestycji dla spółki CDR poprzez dodanie udziału w F51. Ryzyko mierzone odchyleniem standardowym stóp zwrotu CDR może zostać zmniejszone z 4,68 p.p. do 3,936 p.p. przy zwiększeniu średniej stopy zwrotu z 0,94% do 1,11%<sup>5</sup> będąc dalej portfelem spółek tej samej branży.

### 3.3. Analiza współczynników beta dla wybranych spółek

Analiza współczynnika beta w przypadku spółek obecnych na dwóch rynkach wymaga dodatkowego założenia określającego jaki indeks przyjmowany jest jako indeks szerokiego rynku. O ile w przypadku korelacji można mierzyć siłę związku liniowego między różnymi indeksami i spółkami to w tym przypadku wymagane jest jasne określenie czym jest rynek we wzorze. Autor wykorzystuje indeks WIG dla obliczenia współczynnika agresywności dla wszystkich instrumentów wybranych do analizy (wartości w tab.2). Dla spółek notowanych w ramach NewConnect obliczono dodatkowo wartości beta dla rynku reprezentowanego przez indeks NCIndex (wartości w tab.3).

**Tab. 2.** Współczynnik beta dla analizowanych spółek – rynek reprezentowany przez indeks WIG

Spółka	WIG	CDR	CIG	NCIndex	11B	BLO	F51	FOR	VVD
<b>Współczynnik Beta</b>	1	0,75	1,17	0,26	-0,33	-0,45	1,23	0,12	-0,30

*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych stooq.pl.*

Agresywność spółek względem indeksu WIG wskazuje na istotne różnice między spółkami. CDR i CIG prezentują odpowiednio defensywny i agresywny

<sup>5</sup> Obliczenia z pominięciem kosztów transakcyjnych oraz przy założeniu doskonałej podzielności instrumentu finansowego. Proporcje portfela to CDR:79%, F51:21%.

stosunek względem indeksu a spółki alternatywnego parkietu w związku z ujemną korelacją instrumentów uzyskały niskie i ujemne wartości. Wyjątkiem jest jedynie F51, który względem najszerszego indeksu rynku charakteryzuje się zmiennością o 23% większą od niego.

**Tab. 3.** Współczynnik beta dla analizowanych spółek rynek NewConnect – rynek reprezentowany przez indeks NCIndex

Spółka	NCIndex	11B	BLO	F51	FOR	VVD
<b>Współczynnik Beta</b>	1	-1,43	1,7	1,8	1,11	0,62

*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych stooq.pl.*

Spółki notowane w ramach NewConnect reagują natomiast agresywnie w stosunku do indeksu NCIndex. cztery z nich charakteryzują się zmiennością większą od indeksu sięgającą nawet 80%. Spółka VVD okazała się być defensywna i posiada zmienność niższą o 38%.

#### 4. Podsumowanie

W niniejszym opracowaniu przeprowadzono analizę podstawowych wskaźników oceny ryzyka inwestycji akcji polskiego rynku zajmującego się produkcją gier komputerowych. Wybrane spółki pochodziły z dwóch systemów obrotu: rynku głównego GPW oraz rynku alternatywnego NewConnect. Wyraźnie niższe ryzyko mierzone zmiennością średniej tygodniowej stopy zwrotu wykazywały spółki obecne na rynku głównym. Jednakże analizując ilość ryzyka przypadającego na jednostkę średniej stopy zwrotu większość spółek przedstawia podobną wartość w przedziale od 5 do 8,7. Może to być pomocne przy wyborze spółek porównywalnych dla potencjalnego użytkownika analizy porównawczej w wycenie spółek ten branży. Zmienność w czasie tych proporcji jest interesującym tematem dalszych badań.

Występujące ujemne, choć niewielkie, korelacje indeksu z niektórymi spółkami sprawiają, że spółki te mogą być interesujące z punktu widzenia inwestora portfelowego. Co najciekawsze pośród spółek tego sektora, które mimo że sięgają do portfela tego samego klienta nie oferując produktów substytucyjnych posiadają ujemną korelację stóp zwrotu przy zachowaniu dodatnich średnich stóp zwrotu. Dobrze zbilansowany portfel inwestycji zbudowany na bazie tych spółek może charakteryzować się zarówno relatywnie niskim ryzykiem jak i wysoką stopą zwrotu. Współczynniki beta nie przynoszą jednoznacznych wniosków. Odnosząc się do hipotezy badawczej postawionej we wprowadzeniu potrzeba pogłębienia badań w tym obszarze. Małe spółki notowane na rynku alternatywnym posiadają ujemną korelację w stosunku do

indeksu najszerszego rynku. Spółki notowane już na rynku głównym posiadają niską choć skierowaną w tym samym kierunku korelację co utrudnia jednoznaczną weryfikację hipotezy.

## Bibliografia

1. Banaszczyk–Soroka, U., (2008), *Instytucje i uczestnicy rynku kapitałowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Bieńkowska–Lipińska, K., Maj, R., Jagiełło, D., (2011), *Rachunek prawdopodobieństwa i statystyka*, Politechnika Warszawska Ośrodek Kształcenia na Odległość OKNO, Warszawa.
3. Francis, J. C., (2000), *Inwestycje. Analiza i Zarządzanie*, WIG–Press, Warszawa.
4. Guzik, K., Smaga, E., (2013), *Ryzyko i rentowność inwestycji finansowych i rzeczowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.
5. Haugen, R. A., (1996), *Teoria Nowoczesnego Inwestowania – obszerny podręcznik analizy portfelowej*, WIG–Press, Warszawa.
6. Jajuga, K., Jajuga, T., (2011), *Inwestycje*. PWN, Warszawa.
7. Mastalerz–Kodzis, A., (2003), *Modelowanie procesów na rynku kapitałowym za pomocą multifraktali*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.
8. Ostrowska, E., (2011), *Portfel inwestycyjny klasyczny i alternatywny*, C. H. Beck, Warszawa.
9. Piłatowska, M., (2009), *Repetitorium ze statystyki*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
10. PwC, (2015), *Video games. Key insights at a glance*.  
<http://www.pwc.com/gx/en/global-entertainment-media-outlook/segment-insights/video-games.jhtml>, (dostęp 21.06.2015)
11. Rydzewski, R., (2012), *Security market line as a decision-making tool for stock market investment*. [w:] Král' M., Slepecký J., Zarić S. (red.) *Analysis, Challenges, Perspectives / Analizy, Wyzwania Perspektywy*. GEORG, Žilina.
12. Sharpe, W. F., (1992). *Capital Asset Prices With And Without Negative Holdings*. [w:] Karl–Göran Mäler (ed.), *Nobel Lectures in Economic Sciences* (1981–1990).
13. Smaga, E., (1995), *Ryzyko i zwrot w inwestycjach*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa.
14. Sobczyk, M., (2007), *Statystyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
15. Starzeński, O., (2011), *Analiza rynków finansowych*, C. H. Beck, Warszawa.
16. Tarczyński, W., (1997), *Rynki kapitałowe: metody ilościowe*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
17. Torchała, A., (03.07.2015). *Ranking spółek Bankier.pl – czerwiec 2015*,  
<http://www.bankier.pl/wiadomosc/Ranking-spolek-Bankier-pl-czerwiec-2015-7268178.html>, (dostęp 26.06.2015)

## **20. PROCEDURA ZLECANIA REALIZACJI ZADAŃ PUBLICZNYCH ORGANIZACJOM POZARZĄDOWYM W TRYBIE KONKURSOWYM NA MOCY USTAWY O DZIAŁALNOŚCI POŻYTKU PUBLICZNEGO I O WOŁONTARIACIE**

Ewa Kotecka  
Zakład Prawa Samorządu Terytorialnego  
Wydział Prawa i Administracji  
Uniwersytet Łódzki

### **1. Wprowadzenie**

Dla dokonania kompleksowej analizy problematyki statusu organizacji pozarządowych w kontekście realizacji przez nie zadań publicznych, konieczne jest omówienie tych zagadnień w ramach owej współpracy, skupiwszy się na uregulowaniach zawartych w podstawowym akcie prawnym regulującym procedurę współpracy czyli ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (dalej nazywana u.d.p.w.)<sup>1</sup>.

Obowiązkiem jednostek tworzących sektor finansów publicznych, w tym jednostek samorządu terytorialnego, jest realizacja ustawowo przypisanych zadań publicznych. Tworzą je zadania o charakterze niezbywalnym (np. związane z zarządzaniem państwem i jego ochroną) oraz zbywalnym związane ze świadczeniem szeroko rozumianych usług publicznych [Świderek 2011, s. 7].

Właśnie ten przymiot zbywalności powoduje, że do ich realizacji administracja publiczna może włączyć sektor pozarządowy. Niewątpliwie w obecnych czasach organizacje pozarządowe są istotną częścią funkcjonowania państwa i dają one nie tylko możliwość rozwijania aktywności obywatelskiej, ale także jednostkom samorządu terytorialnego na realizację ich zadań własnych. Zjawisko to dostrzega także J. Blicharz podkreślając, że tendencja do przekazywania wykonywania zadań administracji publicznej na rzecz

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz. U. 2014, Nr 1118 t.j.



organizacji pozarządowych staje się znaczącym elementem polskiego porządku prawnego [Blicharz 2005, s. 95].

Katalog zadań mieszczących się w sferze zadań publicznych ustawodawca zawarł w art. 4 ust. 1 u.d.p.w.<sup>2</sup> i katalog ten ma charakter wyczerpujący (enumeratywny). Jak wskazuje orzecznictwo, nie każde działanie organizacji pozarządowej (która ze swej natury działa na rzecz społeczeństwa), będzie traktowane jako działanie podejmowane w sferze zadań publicznych. WSA we Wrocławiu orzekł, że nie każde działanie, które przynosi pozytywne efekty w jednym z wymienionych obszarów z art. 4 ust. 1 u.d.p.w. Podejmowane z uwzględnieniem korzystnych efektów w tym obszarze, jest działalnością pożytku publicznego, o jakiej mowa w art. 3 tej ustawy. Takimi działaniami będą jedynie te, które podejmowane są w celu realizacji wymienionych w cytowanym art. 4 zadań<sup>3</sup>. Oznacza to, że podejmowanie działań w sferze zadań publicznych musi mieć wyraźnie na celu ich realizację, nie można ich podejmować niejako przez przypadek [Staszczuk 2013, s. 22].

## **2. Szczegółowy opis zagadnień proceduralnych**

Jak już zostało zasygnalizowane z treści art. 5 ust. 1 u.d.p.w. wynika, że organy administracji publicznej prowadzą działalność w sferze zadań publicznych, o których mowa w art. 4, we współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz podmiotami wymienionymi w art. 3 ust. 3, prowadzącymi odpowiednio do terytorialnego zakresu działania organów administracji publicznej, działalność pożytku publicznego w zakresie odpowiadającym zadaniom tych organów. Jak dalej czytamy w ust. 2 współpraca, o której mowa, odbywa się w szczególności w formach zlecania organizacjom pozarządowym realizacji zadań publicznych. Mimo użycia przez prawodawcę wyrażen w trybie oznajmującym: „wspierają” i „powierzają”, które zgodnie z tradycją polskiego języka prawnego należałoby rozumieć jako obowiązek dokonywania takich czynności, w świetle art. 5 ust. 1 jest oczywiste, że ust. 1 nie nakłada na organy administracji publicznej obowiązku wspierania realizacji zadań publicznych przez organizacje pozarządowe i podmioty z nimi zrównane ani tym bardziej powierzania realizacji tych zadań [Izdebski 2003, s. 49]. Konsekwencją użycia w ustawie sformułowań „powierzanie” i „wspieranie”, przy jednoczesnym braku zdefiniowania obu pojęć, a tym samym nie sprecyzowania czym się one różnią, konieczne jest wskazanie na zakres ich finansowania. Jak zauważa J. Blicharz powszechne przyjmuje się, że z powierzeniem realizacji zadania mamy do czynienia w sytuacji, gdy administracja publiczna deklaruje sfinansowanie całości kosztów, oczekując, że organizacja pozarządowa, organizacja kościelna czy spółdzielnia socjalna przejmie na siebie całość obowiązków wynikających

---

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz. U. 2014, Nr 1118 t.j.

<sup>3</sup> Wyrok WSA we Wrocławiu z 18 listopada 2009 r., I SA/Wr 1365/09, LexPolonica nr 2504878.

z realizacji zadania (tak też m.in. M. Bitner, A. Kozłowska, M. Kulesza) [Blicharz 2012, [www.lex.pl](http://www.lex.pl)]. W przypadku powierzenia wraz z tym „zleceniem” zostają przekazane środki finansowe w całości na pokrycie jego wykonania (100%). Formuła powierzania będzie miała zastosowanie zwłaszcza do zadań obowiązkowych administracji publicznej. A. Gluziński podkreśla, że zlecanie organizacjom pozarządowym realizacji zadań publicznych to taka forma współpracy, która polega na przekazaniu zadania własnego jednostki samorządu terytorialnego (zadanie to musi mieścić się w sferze działalności pożytku publicznego) do realizacji organizacji pozarządowej. Oznacza to, że dane zadanie publiczne (czy część zadania), jakie na mocy przepisów ustrojowych każda jednostka samorządu terytorialnego zobligowana jest wykonywać, może być z wykorzystaniem publicznych środków realizowane przez organizacje pozarządowe (i podmioty z nimi zrównane) [Gluziński 2005, s. 63]. Z kolei M. Józwiak wyraża pogląd, że powierzanie i wspieranie wykonywania zadań publicznych może dotyczyć wyłącznie takich zadań, które z mocy ustaw szczegółowych obciążają jednostki samorządu terytorialnego [Józwiak 2004, s. 28]. Jednakże w przypadku wspierania wymagalny jest pewien rodzaj wkładu własnego organizacji (materialny bądź „ludzki”) np. praca wolontariuszy [Blicharz 2008, s. 73].

M. Paczocha w jednej z glos do wyroku WSA<sup>4</sup> podkreśla, że powierzenie wykonywania zadań publicznych, wraz z udzieleniem dotacji na finansowanie ich realizacji oraz wspieranie takich zadań, wraz z udzieleniem dotacji na dofinansowanie ich realizacji stanowią - stosownie do treści art. 5 ust. 4 pkt 1 i 2 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie - formy zlecenia realizacji zadań publicznych jako zadań zleconych w rozumieniu art. 106 ust. 2 pkt 1 lit. d, art. 131 ust. 1 oraz art. 176 ustawy o finansach publicznych. Jak dalej zauważa autor organy administracji publicznej (w tym organy jednostki samorządu terytorialnego) mogą zlecać wyłącznie takie zadania, które należą do zakresu ich kompetencji, co wydaje się oczywiste (wszak nie można zlecić innemu podmiotowi realizacji zadania, do wykonywania którego samemu nie ma się kompetencji). Wskazuje na to wyraźne odesłanie do art. 176 ustawy o finansach publicznych, zawarte w art. 5 ust. 4 ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie<sup>5</sup>. Warto dodać, że także w ustawie o finansach publicznych czy chociażby tzw. ustawach samorządowych, tj. w u.s.g.<sup>6</sup>, u.s.p.<sup>7</sup> oraz u.s.w.<sup>8</sup> ustawodawca również nie zawarł legalnej definicji takich pojęć jak „powierzanie” i „wspieranie”.

Co do zasady podjęcie współpracy między sektorem publicznym

---

<sup>4</sup> Glosa do wyroku WSA z dnia 19 czerwca 2006 r., I SA/Rz 400/06. Teza nr 3, Lex nr 58076.

<sup>5</sup> Glosa do wyroku WSA z dnia 19 czerwca 2006 r., I SA/Rz 400/06. Teza nr 3, Lex nr 58076.

<sup>6</sup> Ustawa o samorządzie gminnym z dnia 8 marca 1990 r., t.j. Dz. U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1597 ze zm.

<sup>7</sup> Ustawa o samorządzie powiatowym z dnia 5 czerwca 1998 r., t.j. Dz. U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1592 ze zm.

<sup>8</sup> Ustawa o samorządzie województwa z dnia 5 czerwca 1998 r., t.j. Dz. U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1590 ze zm.

a pozarządowym nie wymaga specjalnej procedury. Ustawa przewiduje jednak przeprowadzenie szczególnego trybu (konkursowego) w przypadkach przekazywania dotacji na realizację określonego celu. Przeprowadzenie procedury konkursowej jest konieczne, bowiem w trybie zlecenia realizacji zadań publicznych angażowane są środki publiczne. Zaproponowane przez prawodawcę rozwiązanie ustawowe, aby zlecenie realizacji zadań publicznych odbywało się po przeprowadzeniu otwartego konkursu ofert, należy ocenić pozytywnie, bowiem w ten sposób wprowadzono racjonalny i jednolity (dla wszystkich samorządów) sposób przekazywania środków publicznych. Uregulowania w tym zakresie ustawodawca zawarł w art. 11 ust. 1 u.d.p.w. wskazując, że organy administracji publicznej wspierają oraz powierzają realizację zadań w sferze publicznej. Z kolei w ust. 2 prawodawca wskazuje na przeprowadzenie otwartego konkursu ofert jako sposobu wspierania oraz powierzania realizacji zadań publicznych. Wówczas organ administracji publicznej zamierzający zlecić realizację zadania publicznego organizmom pozarządowym lub podmiotom wymienionym w art. 3 ust. 3 ogłasza otwarty konkurs ofert (zgodnie z art. 13 ust. u.d.p.w.). Niektórzy w literaturze, porównują otwarty konkurs ze swoistego rodzaju „przetargiem”, opisanym w kodeksie cywilnym<sup>9</sup> (tak M. Żołądowska, P. Staszczuk). Ponadto P. Staszczuk dodaje, że oferta w rozumieniu komentowanej ustawy, jest oparta na instytucji uregulowanej w kodeksie cywilnym (dział II – zawarcie umowy, art. 66 i n. k.c.) oraz że przepisy k.c. mają zastosowanie w każdym przypadku otwartego konkursu ofert, o ile nie są sprzeczne z komentowaną ustawą [Staszczuk 2013, s. 49]. Z kolei M. Żołądowska wywodzi, iż w przypadku ogłaszania konkursu z warunkowym przyznaniem dotacji, uzależnionym od przyznania odpowiednich środków budżetowych (co może mieć miejsce w przypadku konkursów wieloletnich lub konkursów ogłaszanych na podstawie projektu uchwały budżetowej), należy stosować odpowiednio przepisy kodeksu cywilnego o przetargu, w szczególności art. 70(1) § 3, stanowiący, że ogłoszenie, a także warunki aukcji albo przetargu mogą być zmienione lub odwołane tylko wtedy, gdy zastrzeżono to w ich treści [Żołądowska 2011, s. 44]. Zgodnie z konstrukcją k.c. oferta jest wiążąca dla oferenta, a przyjmujący ofertę w terminie, ma co do zasady roszczenie o wykonanie zawartych w niej postanowień [Żołądowska 2011, s. 47]. Pomimo, iż ustawodawca posłużył się cywilnoprawnym określeniem „oferty” to jednak podmiot, który ją składający nie ma całkowitej swobody w jej konstruowaniu, chociażby ze względu na fakt, że ofertę należy złożyć według wzoru określonego w Rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Społecznej<sup>10</sup>.

Nowelizacja ustawy z dnia 22 stycznia 2010 r. o zmianie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz niektórych innych

---

<sup>9</sup> Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. kodeks cywilny, Dz. U. 1964, Nr 16, poz. 93 ze zm.

<sup>10</sup> Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 15 grudnia 2010 r. w sprawie wzoru oferty i ramowego wzoru umowy dotyczących realizacji zadania publicznego oraz wzoru sprawozdania z wykonania tego zadania. Dz. U. z 2011 r. Nr 6, poz. 25.

ustaw<sup>11</sup>, do art. 11 wprowadziła ust. 2a umożliwiający zlecenie obsługi konkursu organizacjom pozarządowym. Jednak kompetencje organizacji w tym zakresie zostały znacząco ograniczone. Zgodnie z ust. 2b omawianego artykułu obsługa konkursu nie obejmuje m.in. ogłoszenia otwartego konkursu, jego wyników, jak również unieważnienia konkursu (art. 18a), powołania komisji konkursowej (art. 15 ust. 2g) oraz zawierania umów, zarówno na wsparcie realizacji zadań publicznych jak również na ich powierzanie organizacjom pozarządowym, które zostały wyłonione w trybie konkursowym. Na tle powyższego zagadnienia należy zwrócić uwagę na swoistą lukę w prawie, bowiem prawodawca nie doprecyzował rozwiązań dotyczących samej procedury zlecenia tej „obsługi”. W tym przypadku należy stosować przepisy odnoszące się do zlecenia zadań publicznych [Tak też Żołądowska 2011, s. 36]. Krótko mówiąc, jeżeli gmina zamierza przekazać innemu podmiotowi obsługę otwartego konkursy (w ramach upoważnienia ustawowego), to w tym celu powinna ogłosić konkurs na realizację zadania polegającego na obsłudze tego konkursu.

Otwarty konkurs składa się z trzech etapów: ogłoszenia konkursu, wpłynięcia ofert, a w ostatnim etapie następuje rozstrzygnięcie wraz z podpisaniem umowy. Ze względu na ograniczenia objętościowe tego opracowania w zakresie trybu i etapów konkursu zostaną pominięte zagadnienia powoływania komisji konkursowej i mechanizmu oceniania przez nie złożonych ofert. W zakresie pierwszego etapu warto zwrócić uwagę, że konkurs ofert ogłasza organ wykonawczy w gminie w formie zarządzenia (wójt, burmistrz, prezydent) lub uchwały (zarząd powiatu, zarząd województwa), z co najmniej 30 dniowym wyprzedzeniem (termin ten może zostać skrócony do 21 dni). Termin do składania ofert należy liczyć od dnia ukazania się ostatniego ogłoszenia. Już na etapie ogłaszania konkursu, organ administracji musi określić, czy jest to konkurs na wspieranie, czy powierzanie realizacji zadania publicznego. Ogłoszenie o konkursie powinno być zamieszczone w dzienniku o zasięgu ogólnopolskim lub lokalnym (co do zasady nie jest konieczne ogłoszenie w prasie, jednak wszystko zależy od charakteru i rodzaju zlecanego zadania), w BIP-e oraz w na tablicy ogłoszeń w siedzibie organu ogłaszającego konkurs (co wynika z zasady jawności działań administracji publicznej).

W drugim etapie wszystkie podmioty uprawnione<sup>12</sup> mają 30 dni na złożenie

---

<sup>11</sup> Nowelizacja ustawy z dnia 22 stycznia 2010 r. o zmianie ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. Nr 28, poz. 146.

<sup>12</sup> Tylko podmioty ustawowo upoważnione mogą być realizatorami zadań publicznych w trybie zlecenia wykonania tych zadań w otwartym konkursie ofert. Zgodnie z art. 9 ustawy o finansach publicznych (Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych, Dz. U. Nr 157, poz. 1240 ze zm.) z kręgu organizacji pozarządowych wykluczone zostały podmioty tworzące sektor finansów publicznych np. organy władzy publicznej, JST i ich związki, ZUS, KRUS, NFZ, ZOZ, PAN i inne, natomiast do konkursu mogą przystąpić składając swoje oferty organizacje pozarządowe, podmioty wymienione w art. 3 ust. 3 u.d.p.w. oraz jednostki organizacyjne podległe organom administracji publicznej lub przez nie nadzorowane (np. szkoły, biblioteki). Dominacja formuły otwartego konkursu ofert oznacza, że do konkursu mogą przystąpić nie tylko organizacje pozarządowe i organizacje kościelne, ale także spółki akcyjne, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, kluby sportowe oraz spółdzielnie socjalne.

własnej oferty, która zawiera m.in. sposób i harmonogram realizacji danego zadania, kalkulację finansową oraz możliwości kadrowe i techniczne jego wykonania. Po upływie terminu na składanie ofert, powołana w trybie ustawy, komisja konkursowa dokonuje oceny złożonych ofert. Organ administracji publicznej na rozpatrzenie wniosku ma miesiąc. Na ocenę oferty<sup>13</sup> składa się najpierw weryfikacja formalna, a po jej przeprowadzeniu komisja dokonuje oceny merytorycznej. Kryteriami, którymi kieruje się organ, są celowość zadania będącego przedmiotem wniosku, oraz stopień, w jakim odpowiada on priorytetowym zadaniom publicznym, określonym w programie współpracy z organizacjami [Staszczuk 2013, s. 48]. Warto zwrócić uwagę na fakt, że koszt realizacji nie powinien być jedyną przesłanką wyboru danej ofert, bowiem zadanie jakie zleca administracja organizacjom pozarządowym najczęściej ma wymiar społeczny, dlatego przy ocenie ofert winno się brać pod uwagę także planowane cele i efekty jakie zostaną osiągnięte przy jej realizacji.

Ostatnim etapem jest rozstrzygnięcie konkursu. Komisja konkursowa przedstawia organowi swoją opinię (propozycję) rozstrzygnięcia, który następnie podejmuje decyzje w zakresie przyznania dotacji. Organ zlecający może przychylić się do decyzji komisji konkursowej, ale może również podjąć decyzję odmienną od tej zaproponowanej przez komisję. Warto zaznaczyć, że konkurs może wygrać jeden lub kilku oferentów. Może się również zdarzyć, że po weryfikacji, formalnej lub merytorycznej, żadna z ofert nie spełni wymogów lub oczekiwań, albo na konkurs nie wpłynie żadna oferta, wówczas konkurs zostanie nierozstrzygnięty. W takiej sytuacji organ administracji publicznej może konkurs ogłosić ponownie albo sam zrealizować dane zadanie. Po wyłonieniu oferenta organ ogłasza wyniki konkursu. Ogłoszenie to powinno nastąpić w takiej samej formie w jakiej ogłaszany był konkurs. Brak jednak ustawowych uregulowań czy w przypadku ogłoszenia w prasie wyników konkursu muszą się one ukazać w tych samych tytułach co ogłoszenie o konkursie, czy tylko w prasie o podobnym lub takim samym profilu i zasięgu. Nie publikuje się opinii komisji konkursowej ani uzasadnienia organu w przypadku podjęcia decyzji odmiennej niż komisyjna. Ogłoszenie zawiera w szczególności nazwę oferenta i zadania publicznego oraz wysokość przyznanych środków publicznych. Zawiadomienie o przyznaniu lub odmowie przyznania dotacji, wraz z propozycją podpisania umowy bądź uzasadnieniem o powodach odrzucenia oferty, musi być doręczone każdemu uczestnikowi konkursu ofert i następuje ono w formie pisemnej (w trybie doręczeń k.p.a.) [Staszczuk 2013, s. 60]. Na szczególną uwagę zasługuje zagadnienie formy samego rozstrzygnięcia, bowiem nie następuje ono w drodze decyzji administracyjnej, wobec czego nie stosuje się w odniesieniu do niego przepisów kodeksu postępowania administracyjnego<sup>14</sup>, a to z kolei oznacza, że nie służy oferentowi żadne odwołanie. Oferent niezadowolony z rozstrzygnięcia konkursowego może

<sup>13</sup> Szczegółowe kryteria oceny wskazane są w art. 15 ust. 1 u.d.p.w.

<sup>14</sup> Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r., Kodeks postępowania administracyjnego, Dz. U. z 2013, poz. 267.

jedynie złożyć skargę odpowiednio do rady gminy, powiatu lub sejmiku województwa.

Po przeprowadzeniu konkursu i ogłoszeniu wyników organ wykonawczy, z wyłoniionymi organizacjami non profit, zawiera umowę o wsparcie lub powierzenie realizacji zadania publicznego. Umowa ta ma charakter cywilnoprawny. J. Kosowski podkreśla, że ustawa nie wprowadza terminu do zawarcia umowy, jednakże zasadne jest zawarcie umowy w jak najszybszym czasie z uwagi na możliwość wydatkowania środków pochodzących z dotacji dopiero od momentu podpisania umowy o wsparcie lub powierzenie realizacji zadania publicznego [Kosowski 2012, s. 128], czyli powinno nastąpić bez nieuzasadnionej zwłoki. Umowa zawierana jest w formie pisemnej pod rygorem nieważności i należy do niej odpowiednio stosować przepisy k.c. Zgodnie z art. 16 ust. 3 u.d.p.w. umowa o wsparcie lub powierzenie zadania publicznego może być zawarta na czas realizacji zadania lub na czas określony, nie dłuższy niż 5 lat. Zgodnie z regulacją art. 16 u.d.p.w. podpisanie umowy dotyczącej wykonania danego zadania publicznego kończy procedurę udzielania dotacji celowej na realizację zleconego zadania. Co do zasady, zadanie publiczne nie może być realizowane przez podmiot niebędący stroną umowy. Chodzi o zapobieżenie sytuacji, w której organizacja wygrywająca konkurs, po uzyskaniu dotacji, całość realizacji zadania przekazuje np. prywatnej firmie. Takie zlecenie jest możliwe, o ile zapewniona zostanie jawność i uczciwa konkurencja oraz wyłącznie organizacjom pozarządowym lub podmiotom wymienionym w art. 3 ust. 3 u.d.p.w., które nie są stronami umowy [Blicharz 2012, [www.lex.pl](http://www.lex.pl)]. Z kolei A. Gluziński podnosi, że istnieje możliwość realizacji zadania publicznego przez „inny” podmiot, ale tylko wówczas, gdy umowa zezwala na wykonanie określonej części zadania przez taki podmiot. Chodzi tu o podzlecenie, ustawa zabrania podzlecenia całego albo prawie całego przedmiotu umowy [Gluziński 2005, s. 79]. M. Żołędowska zwraca uwagę, że celem art. 16 ust. 7 u.d.p.w. było stworzenie możliwości wykorzystania w zleceniu zadań tzw. *regrantingu*. Koncepcja ta polega na przekazaniu otrzymanej przez organizację pozarządową dotacji (za wiedzą i zgodą organu, który tej dotacji udzielił) innym podmiotom, wyłoniionym w transparentnej procedurze, w celu realizacji przez nie określonych części zadania [Żołędowska 2011, s. 53]. W związku z powyższym należy pamiętać, że zgodnie z treścią art. 16 ust. 4 u.d.p.w. zadanie publiczne nie może być realizowane przez podmiot niebędący stroną umowy o zlecenie realizacji zadania publicznego, z zastrzeżeniem ust. 7. Co oznacza, że art. 16 ust. 7 stanowi *lex specialis* w stosunku do art. 16 ust. 4.

### 3. Podsumowanie

Konkludując, należy stwierdzić, że organizacje pozarządowe oraz inne uprawnione podmioty, przyjmując zlecenie realizacji zadania publicznego w trybie otwartego konkursu ofert, zobowiązują się bowiem do wykonania zadania w zakresie i na zasadach określonych w umowie, odpowiednio o powierzenie zadania lub wsparcie realizacji zadania, sformułowanej z uwzględnieniem art. 13 ust. 2 ustawy o finansach publicznych oraz przepisów o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, a organ administracji publicznej zobowiązuje się do przekazania na realizację zadania odpowiednich środków publicznych w formie dotacji [Blicharz, J. Boć 2009, s. 375-376].

Organizacje pozarządowe wspierają samorząd terytorialny w realizacji zadań publicznych, zwłaszcza w tej strefie, w której występują niezaspokojone potrzeby lokalnej społeczności. Przyczyną uzasadniającą współpracę samorządu terytorialnego z podmiotami znajdującymi się na zewnątrz struktury administracyjnej jest wzrost zadań nakładanych na administrację samorządową w związku z decentralizacją zadań publicznych [Dolnicki 2012, s. 50].

Bardzo pozytywnie należy ocenić fakt, że administracja państwowa częściowo realizację zadań publicznych zleca sektorowi pozarządowemu, zwłaszcza, że obie te instytucje, choć w różny sposób i na różnych zasadach, ale dążą do wspólnego celu, jakim jest zaspokajanie potrzeb społecznych.

### Bibliografia

1. Blicharz J. (2005), *Udział polskich organizacji pozarządowych w wykonywaniu zadań administracji publicznej*, Kolonia Limited.
2. Blicharz J. (2008), *Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Komentarz*, Warszawa.
3. Gluziński A. (2005), *Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, Warszawa.
4. Izdebski H. (2003), *Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Komentarz*, Warszawa.
5. Józwiak M. (2004), *Regulacje dotyczące udzielania dotacji dla podmiotów spoza sektora finansów publicznych*, Finanse Komunalne, 2004, nr. 4.
6. *Komentarz do Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie*, [w:] *Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Ustawa o spółdzielniach socjalnych*, Komentarz (2012), [www.lex.pl](http://www.lex.pl), (dostęp: 15.04.2015).
7. Kosowski J. (2012), *Współpraca jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi*, Warszawa.
8. Sawicka K. (2009), *Dotacje celowe na zadania publiczne realizowane przez organizacje pozarządowe*, [w:] Blicharz J. (red.), Boć J. *Prawna działalność instytucji społeczeństwa obywatelskiego*, Kolonia Limited.
9. Staszczyk P. (2013), *Ustawa o działalności pożytku publicznego*

*i o wolontariacie. Komentarz*, Warszawa.

10. Świderek I. (2011), *Procedura zlecania zadań publicznych jednostek samorządu terytorialnego organizacjom pozarządowym z wzorcową dokumentacją i przykładem ofert*, Gdańsk.
11. Ziółkowska A, Gronkiewicz A. (2012), *Współpraca administracji samorządowej z organizacjami pozarządowymi jako forma współdziałania jednostek samorządu terytorialnego z podmiotami niepublicznymi*, [w:] Dolnicki B. (red.), *Formy współdziałania jednostek samorządu terytorialnego*, Warszawa.



## **21. POZIOM FISKALIZMU JAKO DETERMINANTA TEMPA WZROSTU GOSPODARCZEGO**

Olga Palczewska  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

### **1. Wprowadzenie**

System podatkowy jest kluczowym elementem zainteresowania każdego państwa. Wpływy z podatków stanowią bowiem główne źródło środków na finansowanie wydatków publicznych. Zbyt niskie wpływy z tego tytułu mogą powodować powstawanie deficytu budżetowego, którego kumulacja prowadzi do wzrostu długu publicznego. Osłabienie gospodarcze, spadek liczby urodzeń i starzenie się społeczeństwa europejskiego powodują konieczność poszukiwania nowych źródeł finansowania rosnących z roku na rok wydatków na zabezpieczenia społeczne. Ograniczone możliwości obniżenia wydatków publicznych powodują konieczność poszukiwania rozwiązań głównie po stronie dochodów publicznych. Przejawem tych działań jest m.in. wzrost stawek podatkowych. Państwa członkowskie Unii Europejskiej podniosły w ostatnich latach przede wszystkim stawki podatku od wartości dodanej oraz najwyższą stawkę podatku dochodowego od osób fizycznych [Cieślukowski 2014, s. 199]. Średnia stawka podstawowa VAT w państwach członkowskich Unii Europejskiej wyniosła w 2013 roku 21,3% i była o 1,8 punktu procentowego wyższa niż w 2008 roku. Większy wzrost zaobserwowano odniesieniu do podatku dochodowego od osób fizycznych – stawka tego podatku wzrosła z 41% w 2008 roku do 45% w 2013 roku [Komisja Europejska 2013, s. 30, Cieślukowski 2014, s. 199].

Zbyt wysokie obciążenia podatkowe mogą jednak powodować spadek liczby zawieranych transakcji. Wysokość stawek podatkowych i struktura systemu podatkowego mają bowiem duży wpływ na decyzje podmiotów gospodarczych prowadzących działalność gospodarczą odnośnie do wielkości inwestycji, jej lokalizacji, podziału zysku, czy też przedmiotu inwestycji [Podstawka, Deresz 2008, s. 126]. Wpływają one również na decyzje gospodarstw domowych w zakresie m.in. struktury konsumpcji czy poziomu oszczędności. Nadmierny poziom fiskalizmu może zatem mieć niekorzystny wpływ na wzrost gospodarczy w długim okresie.

Celem artykułu jest ocena zależności pomiędzy poziomem fiskalizmu a tempem wzrostu gospodarczego w państwach UE-28 w latach 2010–2013. W pracy postawiono hipotezę, że w analizowanym okresie nie występowały istotne zależności pomiędzy badanymi zmiennymi. W celu weryfikacji hipotezy wykorzystano takie metody badawcze, jak: studia literaturowe, analiza porównawcza i analiza ekonometryczna.

## **2. Miary fiskalizmu i ich poziom w państwach UE-28 w latach 2010-2013**

Polityka fiskalna – ze względu na ważną rolę jaką pełni w gospodarce – jest często przedmiotem rozważań naukowych. Podkreśla się, że powinna być ona prowadzona w taki sposób aby nie hamować wzrostu gospodarczego, tj. powinna charakteryzować się racjonalnością. Jak pisze Owsiak [2008, s. 366] racjonalny fiskalizm oznacza nakładanie podatków w taki sposób, aby nie obniżały skłonności do oszczędzania i tym samym nie wywoływały spadku podaży kapitału pieniężnego. Ponadto ingerencja państwa w dochody podmiotów gospodarczych powinna z jednej strony zaspokajać potrzeby władz publicznych w zakresie dochodów, a z drugiej – umożliwiać podmiotom gospodarczym funkcjonowanie i rozwój, a gospodarstwu domowemu zaspokajanie potrzeb konsumpcyjnych i stwarzać warunki do oszczędzania [Owsiak 2008, s.366]. Mimo że w literaturze przedmiotu podejmuje się próbę zdefiniowania pojęcia racjonalnego fiskalizmu oraz określenia mierników fiskalizmu, to w praktyce gospodarczej bardzo trudno jest jednoznacznie określić czy mamy do czynienia z racjonalnym czy nadmiernym fiskalizmem. Wynika to z braku możliwości określenia konkretnych wartości wskaźników, które klasyfikowałyby do jednej lub drugiej grupy. Analiza mierników fiskalizmu umożliwia jednak dokonywanie porównań międzynarodowych i określenie poziomu fiskalizmu w danym państwie względem innych. Do najważniejszych mierników fiskalizmu zalicza się [Owsiak 2008, s. 367]:

1. zakres ingerencji fiskalnej w PKB (stopa redystrybucji PKB),
2. stopień pokrycia wydatków publicznych z dochodów,
3. różnice między nominalną a efektywną stopą opodatkowania,
4. zakres występowania szarej strefy w gospodarce.

Stopa redystrybucji PKB, mierzona relacją dochodów publicznych i wydatków publicznych do PKB, jest jednym z najważniejszych mierników fiskalizmu. Informuje ona bowiem o tym, jaka część PKB przechodzi przez system finansów publicznych. Wraz ze wzrostem wartości omawianego wskaźnika rośnie udział sektora finansów publicznych w gospodarce, a spada – sektora prywatnego [Dynus 2007 s. 38].

**Tab. 1.** Relacja dochodów i wydatków publicznych do PKB w państwach UE-28 w latach 2010–2013

Wyszczególnienie	Dochody publiczne jako % PKB					Wydatki publiczne jako % PKB				
	2010	2011	2012	2013	2010-2013	2010	2011	2012	2013	2010-2013
EU-28	43,5	44,0	44,6	45,3	44,4	49,9	48,5	48,9	48,5	49,0
Austria	48,3	48,2	48,7	49,5	48,7	52,8	50,9	51,0	50,9	51,4
Belgia	48,4	49,3	50,7	51,5	50,0	52,3	53,2	54,8	54,4	53,7
Bułgaria	34,1	32,6	34,7	37,1	34,6	37,4	34,7	35,2	38,3	36,4
Chorwacja	40,8	40,6	41,3	41,8	41,1	46,8	48,2	46,9	47,0	47,2
Cypr	37,7	37,0	36,3	36,5	36,9	42,5	42,8	42,1	41,4	42,2
Czechy	38,6	39,6	39,8	40,7	39,7	43,0	42,5	43,8	42,0	42,8
Dania	54,3	54,8	54,9	55,9	55,0	57,1	56,9	58,8	56,7	57,4
Estonia	40,6	39,1	39,5	38,4	39,4	40,4	38,0	39,7	38,9	39,3
Finlandia	52,1	53,3	54,2	55,4	53,8	54,8	54,4	56,3	57,8	55,8
Francja	49,6	50,8	51,8	53,0	51,3	56,4	55,9	56,7	57,1	56,5
Grecja	41,0	43,6	45,2	47,0	44,2	52,1	53,7	53,8	59,2	54,7
Hiszpania	36,2	36,0	37,0	37,5	36,7	45,6	45,4	47,3	44,3	45,7
Holandia	43,2	42,7	43,5	44,5	43,5	48,2	47,0	47,5	46,8	47,4
Irlandia	33,6	33,5	34,2	34,8	34,0	66,1	46,1	42,2	40,5	48,7
Litwa	35,4	33,5	33,0	32,8	33,7	42,3	42,5	36,1	35,5	39,1
Luksemburg	43,3	42,6	43,5	44,5	43,5	43,9	42,3	43,4	43,8	43,4
Łotwa	36,0	35,5	35,8	34,8	35,5	44,2	38,9	36,6	35,7	38,9
Malta	37,7	38,3	39,0	39,8	38,7	41,0	40,9	42,7	42,5	41,8
Niemcy	43,1	43,7	44,3	44,5	43,9	47,2	44,6	44,2	44,3	45,1
<b>Polska</b>	<b>38,2</b>	<b>39,0</b>	<b>39,1</b>	<b>38,2</b>	<b>38,6</b>	<b>45,9</b>	<b>43,9</b>	<b>42,9</b>	<b>42,2</b>	<b>43,7</b>
Portugalia	40,6	42,6	43,0	45,2	42,9	51,8	50,0	48,5	50,1	50,1
Rumunia	33,0	33,7	33,4	32,8	33,2	39,6	39,2	36,4	35,1	37,6
Słowacja	34,5	36,4	36,0	38,4	36,3	42,0	40,6	40,2	41,0	41,0
Słowenia	43,6	43,6	44,4	45,2	44,2	49,2	49,8	48,1	59,7	51,7
Szwecja	52,0	51,4	51,7	51,9	51,8	52,0	51,4	52,6	53,3	52,3
Węgry	45,2	44,4	46,4	47,3	45,8	49,7	49,9	48,7	49,7	49,5
Wielka Brytania	39,0	39,2	38,7	39,7	39,2	48,6	46,8	47,0	45,5	47,0
Włochy	45,6	45,6	47,4	47,7	46,6	49,9	49,1	50,4	50,5	50,0

*Źródło: opracowanie własne na podstawie baz Eurostatu.*

Z danych zawartych w tabeli 1 wynika, że średnia relacja wydatków publicznych do PKB w państwach Unii Europejskiej wyniosła w analizowanym okresie 49,0%, przy czym zróżnicowanie tego wskaźnika w poszczególnych

państwach było duże. Najwyższy zakres ingerencji sektora finansów publicznych w PKB zaobserwowano w Danii, Francji i Finlandii, gdzie wartość omawianego wskaźnika wyniosła odpowiednio 57,4%, 56,5% i 55,8%, natomiast najniższy – w Bułgarii, Rumunii i na Łotwie, gdzie wyniósł on odpowiednio 36,4%, 37,6% i 38,9%. Wartość rozpatrywanego wskaźnika w Polsce wyniosła 43,7% i była o 5,3 punktu procentowego niższa od średniej dla UE-28. Średnia wartość tej relacji dla 10 państw z grupy UE-28 o najwyższym poziomie PKB *per capita* w latach 2010-2013 wyniosła natomiast 50,3% i była o 7,3 punktu procentowego wyższa od średniej dla 10 państw o najniższym poziomie PKB *per capita*. Można zatem wnioskować, że w państwach UE-28 wyższa relacja wydatków publicznych do PKB charakteryzuje państwa o wyższym poziomie rozwoju gospodarczego (zob. także tabela 2). Duże zróżnicowanie charakteryzowało również relację dochodów publicznych do PKB: najwyższą wartość zaobserwowano w Danii, Finlandii i Szwecji (odpowiednio 55,0%, 53,8%, 51,8%), natomiast najniższe w Rumunii, na Litwie, w Irlandii i na Łotwie (odpowiednio 32,8%, 32,8%, 34,8%, 34,8%). Średnia wartość rozpatrywanego wskaźnika dla państw UE-28 w latach 2010–2013 wyniosła 44,4% i była wyższa od polskiego wskaźnika o 5,7 punktu procentowego.

**Tab. 2.** Tempo wzrostu gospodarczego w państwach UE-28 w latach 2010-2013

Wyszczególnienie	2010	2011	2012	2013	2010-2013
EU-28	1,7	1,8	-0,3	0,3	0,9
Austria	1,9	3,1	0,9	0,2	1,5
Belgia	2,5	1,6	0,1	0,3	1,1
Bułgaria	0,7	2,0	0,5	1,1	1,1
Chorwacja	-1,7	-0,3	-2,2	-0,9	-1,3
Cypr	1,3	0,4	-2,4	-5,4	-1,5
Czechy	2,3	2,0	-0,8	-0,7	0,7
Dania	1,6	1,2	-0,7	-0,5	0,4
Estonia	2,5	8,3	4,7	1,6	4,3
Finlandia	3,0	2,6	-1,5	-1,2	0,7
Francja	2,0	2,1	0,3	0,3	1,2
Grecja	-5,4	-8,9	-6,6	-3,3	-6,1
Hiszpania	0,0	-0,6	-2,1	-1,2	-1,0
Holandia	1,1	1,7	-1,6	-0,7	0,1
Irlandia	-0,3	2,8	-0,3	0,2	0,6
Litwa	1,3	6,0	3,7	3,3	3,6
Luksemburg	5,1	2,6	-0,2	2,0	2,4

Łotwa	-0,3	5,3	5,0	4,1	3,5
Malta	4,3	1,4	1,1	2,9	2,4
Niemcy	4,1	3,6	0,4	0,1	2,1
Polska	3,7	4,8	1,8	1,7	3,0
Portugalia	1,9	-1,8	-3,3	-1,4	-1,2
Rumunia	-0,9	2,3	0,4	3,5	1,3
Słowacja	4,8	2,7	1,6	1,4	2,6
Słowenia	1,2	-0,6	-2,6	-1,0	-0,8
Szwecja	6,0	2,7	-0,3	1,5	2,5
Węgry	0,8	1,8	-1,5	1,5	0,7
Wielka Brytania	1,9	1,6	0,7	1,7	1,5
Włochy	1,7	0,6	-2,3	-1,9	-0,5

*Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z baz Eurostatu.*

Tak duże zróżnicowanie potwierdza, że określenie konkretnych wartości wskaźnika zapewniającego optymalną redystrybucję PKB przez sektor finansów publicznych jest niemożliwe. Jest ona bowiem zależna od konkretnych warunków panujących w danym państwie [Owsiak 2008, s. 367].

Miarą fiskalizmu jest również stopień pokrycia wydatków publicznych dochodami publicznymi, który wyraża się wysokością deficytu budżetowego. Jak pisze Dynus [2007, s. 39], wyższy poziom deficytu budżetowego może wynikać z niższego poziomu fiskalizmu. Celem pokrycia wydatków państwo nie zwiększa obciążeń fiskalnych, lecz decyduje się na zaciąganie innych zobowiązań. Nie pozostaje to jednak bez wpływu na wzrost gospodarczy.

Korzystanie z krajowych źródeł finansowania wydatków publicznych oznacza bowiem obniżenie prywatnych oszczędności, które mogłyby służyć finansowaniu inwestycji [Friedman 2005; Ciżkowicz i Rzońca 2011, s. 11]. Z kolei zaciąganie zobowiązań u podmiotów zagranicznych powoduje wzrost zadłużenia zagranicznego, a tym samym wpływa na obniżenie wiarygodności gospodarczej kraju [Dynus 2007, s. 39].

Z danych zawartych w tabeli 3 wynika, że średnia relacja deficytu budżetowego do PKB wyniosła w państwach UE-28 w rozpatrywanym okresie -4,6%. Najwyższy deficyt zaobserwowano w Irlandii, Grecji, Hiszpanii i Wielkiej Brytanii, gdzie wyniósł on odpowiednio -14,7%, -10,5%, -9,0% i -7,8%. Najniższy deficyt wystąpił w Niemczech (-1,2%) i Szwecji (-0,6%), natomiast w Estonii i Luksemburgu zaobserwowano nadwyżkę budżetową równą 0,1% PKB.

Przyczyn deficytu może być wiele. Jak już wspomniano, jedną z nich jest niski poziom fiskalizmu. W przypadku państw europejskich większy wpływ na poziom deficytu miał jednak kryzys gospodarczy z lat 2008-2010, który wpłynął na znaczące pogorszenie się sytuacji finansów publicznych państw UE. W państwach o najwyższym poziomie deficytu poziom fiskalizmu, mierzony relacją wydatków publicznych do PKB, był bowiem powyżej średniej lub do niej zbliżony (zob. także tabela 1).

Należy przy tym podkreślić, że tak wysoki poziom nierównowagi budżetowej jest niezgodny z kryteriami konwergencji zapisanymi w Traktacie o Unii Europejskiej, zgodnie z którymi relacja deficytu budżetowego do PKB nie powinna przekraczać 3%. W celu wymuszenia na krajach UE podjęcia działań zmierzających do ustabilizowania sytuacji finansów publicznych, Rada UE wszczęła wobec większości państw członkowskich procedurę nadmiernego deficytu budżetowego. Procedura nadmiernego deficytu wobec Polski została wszczęta w 2009 roku, a zamknięta – w 2014 roku.

**Tab. 3.** Deficyt/nadwyżka budżetowa jako % PKB w państwach UE-28 w latach 2010-2013

Wyszczególnienie	2010	2011	2012	2013	2010-2013
UE-28	-6,4	-4,5	-4,2	-3,2	-4,6
Austria	-4,5	-2,6	-2,3	-1,5	-2,7
Belgia	-4,0	-3,9	-4,1	-2,9	-3,7
Bułgaria	-3,2	-2,0	-0,5	-1,2	-1,7
Chorwacja	-6,0	-7,7	-5,6	-5,2	-6,1
Cypr	-4,8	-5,8	-5,8	-4,9	-5,3
Czechy	-4,4	-2,9	-4,0	-1,3	-3,2
Dania	-2,7	-2,1	-3,9	-0,7	-2,4
Estonia	0,2	1,0	-0,3	-0,5	0,1
Finlandia	-2,6	-1,0	-2,1	-2,4	-2,0
Francja	-6,8	-5,1	-4,9	-4,1	-5,2
Grecja	-11,1	-10,1	-8,6	-12,2	-10,5
Hiszpania	-9,4	-9,4	-10,3	-6,8	-9,0
Holandia	-5,0	-4,3	-4,0	-2,3	-3,9
Irlandia	-32,4	-12,6	-8,0	-5,7	-14,7
Litwa	-6,9	-9,0	-3,2	-2,6	-5,4
Luksemburg	-0,6	0,3	0,1	0,6	0,1
Łotwa	-8,2	-3,4	-0,8	-0,9	-3,3
Malta	-3,3	-2,6	-3,7	-2,7	-3,1
Niemcy	-4,1	-0,9	0,1	0,1	-1,2

<b>Polska</b>	<b>-7,6</b>	<b>-4,9</b>	<b>-3,7</b>	<b>-4,0</b>	<b>-5,1</b>
Portugalia	-11,2	-7,4	-5,5	-4,9	-7,3
Rumunia	-6,6	-5,5	-3,0	-2,2	-4,3
Słowacja	-7,5	-4,1	-4,2	-2,6	-4,6
Słowenia	-5,7	-6,2	-3,7	-14,6	-7,6
Szwecja	0,0	-0,1	-0,9	-1,3	-0,6
Węgry	-4,5	-5,5	-2,3	-2,4	-3,7
Wielka Brytania	-9,6	-7,6	-8,3	-5,8	-7,8
Włochy	-4,2	-3,5	-3,0	-2,8	-3,4

*Źródło: opracowanie własne na podstawie Eurostat.*

W literaturze przedmiotu jako miarę fiskalizmu wskazuje się również różnice między nominalną a rzeczywistą stopą opodatkowania. Wynikają one głównie z zastosowania licznych preferencji podatkowych, takich jak: zwolnienia i ulgi podatkowe, czy też kwota wolna od podatku.

Ze względu na fakt, że podatki dochodowe nie są zharmonizowane w ramach Unii Europejskiej występują duże różnice w wysokości tych preferencji podatkowych. Przykładowo w 2012 roku relacja kwoty wolnej od podatku do średnich zarobków rocznych wyniosła w Polsce 7,3%, w Niemczech – 18,05%, a w Wielkiej Brytanii – 35,1% [Palczewska 2013, s. 216]. Zastosowanie tych preferencji podatkowych znacząco obniża ciężar podatkowy. Efektywne obciążenie dochodu opodatkowanego według stawki 18% wyniosło w Polsce w 2010 roku 14,07%, a w 2011 – 14,25% [Ministerstwo Finansów, 2011, s. 20; Ministerstwo Finansów, 2012, s. 15].

Wysoki poziom fiskalizmu może być zachętą dla podmiotów gospodarczych do przestępstw i uciekania w tzw. szarą strefę. Jak pisze Owsiak [2008, s. 369] „istnienie szarej strefy można traktować jako odpowiedź podatników na zbyt wysokie podatki, zbyt agresywny fiskalizm”. Według Głównego Urzędu Statystycznego relacja szarej strefy do PKB kształtowała się w roku 2010 i 2011 na poziomie ok. 13% [IBGN 2014, s. 22]. Trudność w pomiarze tej szarej strefy powoduje jednak, że występują duże różnice w jej szacunkach. Według Instytutu Badań nad Gospodarką Narodową udział szarej strefy w PKB wyniósł w rozpatrywanym okresie ok. 20% [2014, s. 24]. Trzeba jednak podkreślić, że bardzo trudno jest określić w jakim stopniu szara strefa wynika z nadmiernego fiskalizmu, a w jakim mają na nią wpływ inne czynniki, takie jak: pranie brudnych pieniędzy, wymagania w zakresie ochrony i bezpieczeństwa pracy, czy też wysokie cła [Owsiak 2008, s. 369].

### **3. Ekonometryczna analiza zależności pomiędzy poziomem fiskalizmu a tempem wzrostu PKB w państwach UE-28 w latach 2010-2013**

Kwestie dotyczące wzrostu gospodarczego są głównym przedmiotem zainteresowania wielu polityków i ekonomistów. Wpływ podatków – jednego z głównych instrumentów polityki fiskalnej – na wzrost gospodarczy jest zatem często przedmiotem rozważań tych podmiotów.

Jedna z bardziej popularnych teorii dotyczących zależności pomiędzy opodatkowaniem a wzrostem gospodarczym wywodzi się z nurtu ekonomii podaży (ang. *supply-side economics*) [Wnorowski 2010, s. 52]. Zgodnie z jej założeniami występuje zależność pomiędzy tymi zmiennymi, przy czym przedstawiciele tej szkoły ograniczają się wyłącznie do podatków dochodowych. Postulują, że zapewnienie wysokiego tempa wzrostu gospodarczego jest możliwe m.in. poprzez obniżenie krańcowych stóp opodatkowania. Jak twierdzą, opodatkowanie jest jednym z ważniejszych czynników determinujących wysokość wynagrodzenia. Podkreślają również, że wyższe wynagrodzenie skutkuje wzrostem efektywności i aktywności ekonomicznej podmiotów gospodarczych, co z kolei w długim okresie przyczynia się do wzrostu gospodarczego. W praktyce rozwiązanie to zastosowano w latach 80. XX wieku w Stanach Zjednoczonych za prezydentury Ronalda Ragana.

Obecnie ekonomiści prowadzą liczne badania empiryczne zmierzające do określenia zależności pomiędzy podatkami a wzrostem gospodarczym w poszczególnych państwach.

Wyniki większości z nich wskazują na istnienie zależności pomiędzy tymi zmiennymi, przy czym siła tych zależności jest zróżnicowana. W związku z tym, wyniki tych badań można podzielić na dwie grupy. Do pierwszej z nich zalicza się ekonomistów postulujących istnienie słabych zależności pomiędzy opodatkowaniem, a wzrostem gospodarczym, natomiast do drugiej – istnienie silnych zależności.

Przykładowo, ekonomiści z Ameryki Łacińskiej, badający wpływ podatków na wzrost gospodarczy w państwach tego regionu (Argentyna, Brazylia, Meksyk i Chile) przy użyciu modelu VAR, udowodnili, że jest on zależny od rodzaju podatku [Canavire-Bacarreza i in. 2013]. Z badań wynika bowiem, że podatek dochodowy od osób fizycznych nie jest w rozpatrywanych państwach skorelowany ze wzrostem gospodarczym. Zaobserwowano jednak słaby, negatywny wpływ podatku dochodowego od osób prawnych i znaczący, negatywny wpływ podatków konsumpcyjnych na wzrost gospodarczy w tych państwach [Canavire-Bacarreza, G. i in., 2013].



Model1 : Estymacja KMNK, wykorzystane obserwacje 1-28  
Zmienna zależna (Y): TW\_PKB

	współczynnik	błąd standardowy	t-Studenta	wartość p
const	3,09662	2,64207	1,172	0,2518
DP	-0,0521652	0,0617416	-0,8449	0,4059
Średn.aryt.zm.zależnej	0,889286	Odch.stand.zm.zależnej	2,072990	
Suma kwadratów reszt	112,9263	Błąd standardowy reszt	2,084063	
Wsp. determ. R-kwadrat	0,026722	Skorygowany R-kwadrat	-0,010712	
F(1, 26)	0,713850	Wartość p dla testu F	0,405877	
Logarytm wiarygodności	-59,25371	Kryt. inform. Akaike'a	122,5074	
Kryt. bayes. Schwarza	125,1718	Kryt. Hannana-Quinna	123,3220	

Model2 : Estymacja KMNK, wykorzystane obserwacje 1-28  
Zmienna zależna (Y): TW\_PKB

	współczynnik	błąd standardowy	t-Studenta	wartość p	
const	8,93913	2,76822	3,229	0,0034	***
WP	-0,172704	0,0589241	-2,931	0,0070	***
Średn.aryt.zm.zależnej	0,889286	Odch.stand.zm.zależnej	2,072990		
Suma kwadratów reszt	87,21172	Błąd standardowy reszt	1,831474		
Wsp. determ. R-kwadrat	0,248348	Skorygowany R-kwadrat	0,219439		
F(1, 26)	8,590492	Wartość p dla testu F	0,006955		
Logarytm wiarygodności	-55,63616	Kryt. inform. Akaike'a	115,2723		
Kryt. bayes. Schwarza	117,9367	Kryt. Hannana-Quinna	116,0869		

**Rys.1.** Analiza zależności pomiędzy dochodami publicznymi (DP) i wydatkami publicznymi (WP) a tempem wzrostu PKB w państwach UE-28 w latach 2010-2013

*Źródło: opracowanie własne przy użyciu programu Gretl.*

W celu zbadania zależności pomiędzy poziomem fiskalizmu a wzrostem gospodarczym w państwach UE-28 w latach 2010-2013 wykorzystano metodę najmniejszych kwadratów. Określając jako zmienną zależną tempo wzrostu PKB ( $y_i$ ), a zmienne objaśniające dochody publiczne ( $x_1$ ) i wydatki publiczne ( $x_2$ ), uzyskano następujące równania regresji:

$$y_i = 3,09 - 0,05 x_1 \quad (1)$$

$$y_i = 8,94 - 0,17 x_2 \quad (2)$$

Teoretyczna interpretacja pierwszego równania, oznacza że wzrost relacji dochodów publicznych do PKB o 1% skutkuje spadkiem tempa wzrostu gospodarczego o 0,05%, natomiast drugiego – wzrost relacji wydatków publicznych do PKB o 1% skutkuje spadkiem tempa wzrostu gospodarczego o 0,17%. Należy jednak podkreślić, że siła związków korelacyjnych jest bardzo niska. Współczynnik korelacji dla pierwszego modelu wynosi bowiem  $r_1=0,41$ , natomiast dla drugiego –  $r_1=0,07$  (zob. rysunek 1). W obu modelach zaobserwowano również bardzo niskie współczynniki determinacji  $R^2$ , które wyniosły odpowiednio 0,03 i 0,25 (zob. rysunek 1). Należy zatem uznać, że w latach 2010-2013 w państwach UE-28 nie występowały istotne zależności pomiędzy relacją dochodów publicznych i wydatków publicznych do PKB a tempem wzrostu PKB.

#### 4. Podsumowanie

W artykule przedstawiono i opisano miary fiskalizmu oraz zaprezentowano ich poziom w państwach UE-28 w latach 2010–2013. Analiza kształtowania się tych miar potwierdziła, że są one bardzo zróżnicowane. Wysłano wniosek, że w państwach UE-28 wyższa relacja wydatków publicznych do PKB charakteryzuje państwa o wyższym poziomie rozwoju gospodarczego. Ponadto, pozytywnie zweryfikowano postawioną na początku artykułu hipotezę, że w analizowanym okresie w państwach UE-28 nie istniała silna zależność pomiędzy poziomem fiskalizmu a tempem wzrostu gospodarczego.

#### Bibliografia

1. Cieślukowski M., (2014), *Podatki i system podatkowy w ekonomii zrównoważonego rozwoju*, „Studia OeconomicaPoznaniensia”, vol. 2, no. 6 (267).
2. Ciżkowicz P., (2011), *Mechanizmy oddziaływania deficytu fiskalnego na wzrost gospodarczy*, „Gospodarka Narodowa”, 10(242).
3. Dynus M., (2007), *Fiskalizm w Unii Europejskiej*, „Bank i kredyt”, nr 2.
4. Friedman B. M., (2005), *Deficits and Debt in the Short and Long Run*, “NBER Working Paper” 11630.
5. Canavire-Bacarrea G., Martinez-Vazquez J., Vuloviv V., 2013, *Taxation and economic growth in Latin America*, “IDB Working Paper Series”, No. IDB-WP-431.
6. IBnGN (Instytut Badań nad Gospodarką Narodową) (2014), *Szara strefa w polskiej gospodarce*, IBnGN, Warszawa.
7. Komisja Europejska (2013), *Taxation Trends in European Union. Data for the EU Member States, Iceland and Norway*, Eurostat Statistical Books, European Commission, Luxembourg.
8. Ministerstwo Finansów (2012), *Informacja dotycząca rozliczenia podatku dochodowego od osób fizycznych za 2011 r.*, Ministerstwo Finansów, Warszawa.
9. Ministerstwo Finansów (2011), *Informacja dotycząca rozliczenia podatku dochodowego od osób fizycznych za 2010 r.*, Ministerstwo Finansów, Warszawa.
10. Owsiak S., (2008), *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
11. Palczewska O. (2013), *Personal income tax exemptions and reliefs in Poland and selected European Union Member States*, [w:] Morys, M., (red.), *Advanced research in Scientific Areas*, EdisPublishing, Zilina.

12. Podstawka M., Deresz A.(2008), *Podatek dochodowy od osób fizycznych a wzrost gospodarczy*, „Zeszyty naukowe SGGW w Warszawie – Problemy Rolnictwa Światowego”, t. 5(20).
13. Wnorowski H. (2010), *Wpływ podatków na wzrost gospodarczy i konkurencyjność w ujęciu instytucjonalnym*, „Gospodarka Narodowa”, nr 4.

## **22. WINDYKACJA NALEŻNOŚCI - ISTOTA I ZNACZENIE W ZARZĄDZANIU NALEŻNOŚCIAMI**

Rafał Balina, Maksymilian Bąk, Marlena Trzaska  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

### **1. Wprowadzenie**

Zapłata gotówką we współczesnej gospodarce występuje coraz rzadziej, gdyż przedsiębiorstwa częściej dokonują zakupu na kredyt. Kredyt kupiecki stanowi jedną z podstaw gospodarki rynkowej, gdyż bez kredytu niemożliwy jest rozwój, zarówno w skali mikro jak i w skali makro całej gospodarki.

Zarządzanie należnościami stanowi wyzwanie, ponieważ odpowiedni poziom płynności stanowi jeden z kluczowych czynników wpływających na działalność przedsiębiorstwa. Skuteczne zarządzanie należnościami musi skupić się na opracowaniu odpowiednich procedur ułatwiających windykację, tak by przedsiębiorstwo mogło skupić się na swojej podstawowej działalności. Ważną kwestię stanowi również monitoring należności, który generuje ostrzeżenia wzrostu zagrożenia.

Odpowiednie działania na etapie prewencji, a także metody i narzędzia zastosowane na etapie windykacji pozwalają ograniczyć ryzyko związane ze sprzedażą z odroczonym terminem. Efektywność procesów windykacyjnych warunkuje utrzymanie płynności przedsiębiorstwa na odpowiednim poziomie zapewniającym możliwość realizowania strategii przedsiębiorstwa oraz dążenie do realizacji celów.

## **2. Metodologia badań**

Celem artykułu jest wskazanie na znaczenie windykacji należności w procesie zarządzania należnościami od odbiorców i jej wpływ na ograniczenie ryzyka płynności występującego w związku ze sprzedażą z odroczonym terminem płatności. W niniejszym artykule dokonano przeglądu literatury i badań z zakresu windykacji należności. Wykorzystane w artykule materiały stanowiły materiały wtórne publikowane przez Narodowy Bank Polski, Ministerstwo Sprawiedliwości, Ministerstwo Finansów, Biura Informacji Gospodarczej oraz Krajowego Rejestru Długów.

## **3. Kredyt kupiecki i jego znaczenie w rozwoju przedsiębiorstw**

Kredyt kupiecki stanowi jedną z podstaw gospodarki rynkowej, gdyż bez kredytu niemożliwy jest rozwój, zarówno w skali mikro jak i w skali makro-całej gospodarki. Zastosowanie kredytu handlowego może przynieść korzyści zarówno kupującemu, dla którego stanowi jedno ze źródeł finansowania, jak także sprzedającemu między innymi poprzez aktywizację sprzedaży, a w konsekwencji wzrost przychodów.

Wraz ze wzrostem możliwości zaciągania kredytów oraz upowszechnieniem sprzedaży z odroczonym terminem płatności rośnie również zadłużenie oraz liczba niespłaconych należności. Brak wpływu środków pieniężnych za sprzedane produkty i usługi wywołuje problem braku odpowiedniej kwoty środków pieniężnych na finansowanie bieżących wydatków przedsiębiorstwa. Sytuacja ta w konsekwencji prowadzi do utraty płynności, która powoduje brak możliwości regulowania zobowiązań, pogorszenie kontaktów z dostawcami, utraty rabatów, wzrostu kosztów finansowych, a ostatecznie zaprzestanie działalności lub upadłości.

Zastosowanie kredytu kupieckiego w kontaktach z odbiorcami wiąże się nieodwracalnie z ponoszeniem ryzyka kredytowego. J. Kukiełka wyróżnia następujące efekty tego ryzyka [Kukiełka, 2010, s. 225]:

- płynność dostawcy – w efekcie nie regulowanych w czasie należności zachwiana zostaje płynność kredytodawcy. Sprzedawca nie jest w stanie regulować terminowo swoich zobowiązań. Ponosi to za sobą ryzyko pogorszenia stosunków z dostawcami, pogorszenie wizerunku i wiarygodności w ocenie banków.

- problem finansowania należności – w związku koniecznością zapłaty zobowiązań oraz z brakiem wpływów wynikających ze sprzedaży rośnie konieczność poszukiwania dodatkowych źródeł sfinansowania przeterminowanych należności. Najczęściej zaciągane są w tym celu kredyty

bankowe, które powodują wzrost kosztów finansowych, a więc również pogorszenie rentowności przedsiębiorstwa.

- dodatkowe koszty – przedsiębiorstwo oprócz kosztów finansowych zmuszone jest również do ponoszenia kosztów związanych z postępowaniem windykacyjnym oraz sądowym.

- relacje z odbiorcą – w zależności od zastosowanych metod windykacji różne mogą być konsekwencje dla współpracy z kontrahentami. Zbyt liberalne podejście może nie przynieść oczekiwanych skutków oraz przyzwyczaić kontrahenta do złych zachowań, natomiast zbyt restrykcyjne żądanie zapłaty może spowodować jego utratę.

- ostateczny uszczerbek majątkowy – występuje w przypadku gdy zapłata nie dojdzie do skutku. W efekcie braku pełnej zapłaty przedsiębiorstwo doznaje uszczerbku w postaci kosztów poniesionych na wytworzenie bądź zakup sprzedanych produktów czy towarów.

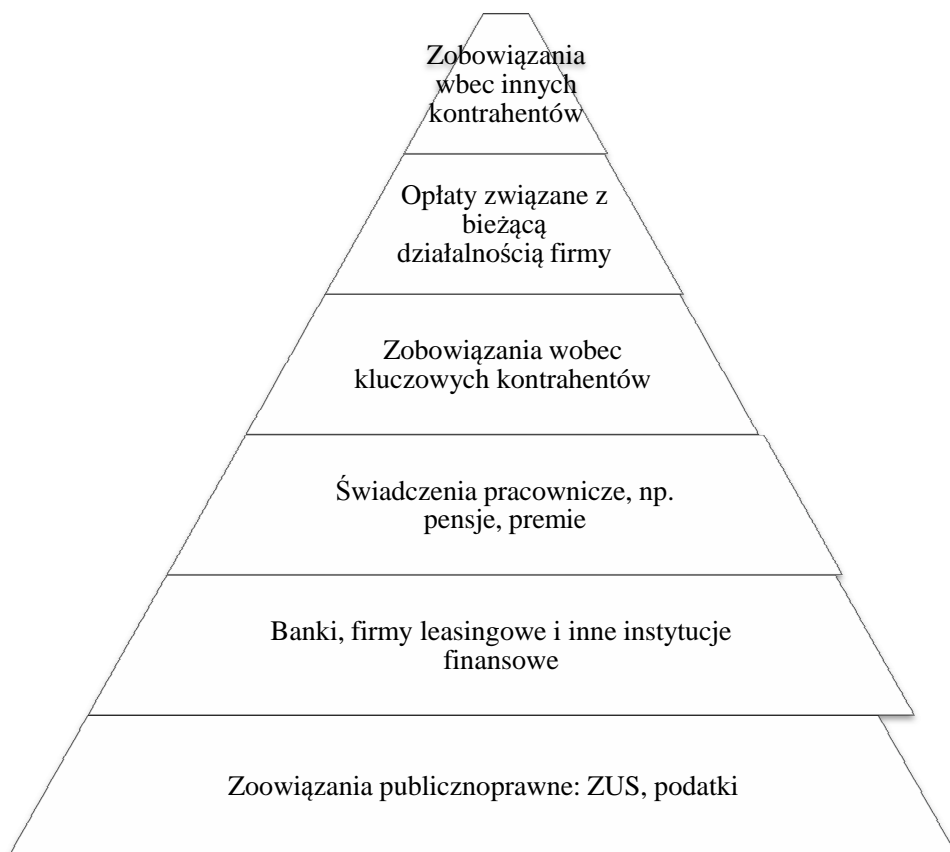
Analiza przyczyn upadłości polskich przedsiębiorstw dowodzi, że jedną z zasadniczych przyczyn tego stanu jest utrata płynności finansowej spowodowana opóźnionym regulowaniem należności przez odbiorców oraz stratami ponoszonymi na skutek ich niewypłacalności. Niejednokrotnie na upadłość narażone są nawet zyskowe przedsiębiorstwa, które tracą płynność finansową wskutek dużych opóźnień w regulowaniu wierzytelności przez odbiorców [Bień, 2008, s. 231].

Ryzyko związane z możliwością utraty płynności jest szczególną i groźną w skutkach formą ryzyka finansowego. Ryzyko to związane jest z brakiem zdolności przedsiębiorstwa do terminowego regulowania własnych zobowiązań. Niewypłacalność może dotknąć podmioty, które osiągają straty jak i takie, które osiągają wysokie zyski. Jest to często związane z brakiem równowagi między terminami wymagalności zobowiązań a terminami wpływu gotówki [Bekas, 2013, s.44], w tym należności.

W konsekwencji przedsiębiorstwo nie posiada wystarczającego poziomu najbardziej płynnych aktywów aby móc regulować zobowiązania wobec dostawców. Nawet krótkotrwałe problemy mogą spowodować niekorzystne zmiany związane między innymi z koniecznością poszukiwania nowych źródeł finansowania czy pogorszeniem kontaktów z dostawcami. Długotrwała utrata wypłacalności grozi bankructwem przedsiębiorstwa.

Według M. Bekas podmioty gospodarcze priorytetowo traktują Urząd Skarbowy oraz Zakład Ubezpieczeń Społecznych i to wobec nich najpierw regulują swoje zobowiązania. Partnerzy handlowi na samym szczycie piramidy

płatności co oznacza, że są zaspokajania w ostatniej kolejności, co jest zgodne z hierarchią płatności przedstawioną na rysunku 1.



Rysunek 1. Piramida płatności podmiotów gospodarczych

Źródło: Bekas M., Windykacja należności w praktyce: jak weryfikować zdolność kredytową klientów i odzyskiwać pieniądze od dłużników, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013, s.44.

M. Sławińska definiuje kredyt kupiecki w następujący sposób „kredyt kupiecki nazywany także kredytem handlowym, kredytem od dostawcy lub kredytem towarowym, stanowi formę krótkoterminowego pozabankowego finansowania przedsiębiorstwa. W odróżnieniu od kredytu bankowego, kredyt kupiecki nie polega na przekazywaniu do dyspozycji odbiorcy środków płatniczych, lecz na wspólnie uzgodnionym czasowym odroczeniu płatności za dostarczone towary lub usługi” [Sławińska, 2002, s.168].

Kredyt kupiecki polega na odroczeniu w czasie terminu zapłaty zobowiązania względem daty zaistnienia okoliczności powodujących jego powstanie. Kredyt handlowy odgrywa znaczącą rolę w kontaktach między przedsiębiorstwami.

Jest to spowodowane rozwojem stosunków umownych, a także występowaniem nadwyżki podaży nad popytem [Sławińska, 2002, s.169].

Kredytodawcą w tym przypadku jest sprzedający, natomiast kredytobiorcą kupujący usługę, towar lub produkt.

Kredyt handlowy może mieć charakter [Bień, 2008, s.223]:

- kredytu manipulacyjnego (technicznego), kiedy zapłatę traktujemy jako gotówkową, a chwilowe przesunięcie płatności względem daty wystawienia faktury wynika z przyczyn technicznych, takich jak przyjęcie dostawy, sprawdzenie jej z zamówieniem i fakturą czy złożenie w banku zlecenia przelewu,
- właściwego kredytu handlowego, który oznacza rzeczywiste kredytowanie odbiorcy.

Kredyt handlowy stanowi ważny instrument polityki sprzedaży oraz istotne narzędzie kształtowania powiązań handlowych. Ma on również wpływ na płynność finansową zarówno po stronie sprzedającego jak i kupującego [Sławińska, 2002, s.172]. Kredyt kupiecki stał się standardem warunkującym współpracę między podmiotami [Folga, 2010, s.98].

Dla kupującego, przedsiębiorstwo dokonujące sprzedaży na kredyt jest quasi-dostawcą kapitału. Z punktu widzenia kupującego zasadniczym atutem tego sposobu finansowania działalności jest większa tolerancja ryzyka w porównaniu z sektorem bankowym oraz niższy koszt [Folga, 2010, s.99]. Z kolei z punktu widzenia sprzedającego, należności generują ryzyko utraty płynności, ponieważ brak wpłat może wywołać brak możliwości regulowania własnych zobowiązań.

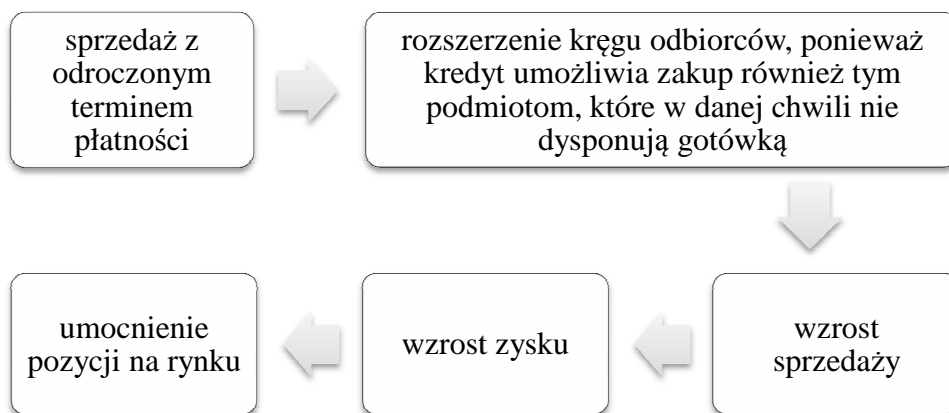
Negatywne skutki udzielenia kredytu handlowego [Bień, 2008, s.223]:

- wzrost zapotrzebowania na kapitał na pokrycie należności oraz kosztów korzystania z tego kapitału,
- wzrost ryzyka opóźnienia spłaty udzielonego kredytu handlowego lub braku zapłaty.

Oferowanie klientom możliwości zakupu z odroczonym terminem płatności powoduje możliwość rozszerzenia sprzedaży do obecnych klientów, ponieważ będą oni w stanie złożyć większe zamówienia, za które dokonają zapłaty w terminie późniejszym. Oprócz tego możliwe staje się również pozyskanie nowych klientów, którzy nie mogli do tej pory zakupić towarów za gotówkę [Folga, 2010, s.98]. W efekcie wzrasta sprzedaż, a ostatecznie również



zysk. Korzyści jakie przedsiębiorstwo kredytujące może osiągnąć w wyniku sprzedaży na kredyt zostały zaprezentowane na rysunku 2.



Rysunek 2. Korzyści dla sprzedającego wynikające z udzielania kredytów handlowych

*Źródło: opracowanie własne na podstawie Folga J., Kredyt Kupiecki [w:] Kreczmańska-Gigol K., Aktywne Zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2010, s. 98.*

Poprzez pozyskanie nowych klientów, oferowanie korzystnych warunków współpracy, a także generowanie wyższych korzyści finansowych wzrasta potencjał przedsiębiorstwa oraz umacnia się jego pozycja na rynku. Według J. Folgi kredyt handlowy stanowi ważny element wspierający sprzedaż, bowiem obok jakości i ceny stał się ważnym obszarem konkurencji między podmiotami [Folga, 2010, s.99].

W związku z wcześniej przedstawioną zależnością kredyt handlowy pomaga również regulować popyt i ryzyko. Oznacza to, że w okresie niższego zainteresowania produktami bądź usługami oferowanymi przez podmiot, liberalna polityka udzielania kredytów umożliwia rozwój sprzedaży oraz pozyskanie nowych zamówień. Jednak zastosowanie łagodnych zasad kredytowania generuje również wyższe koszty finansowania oraz wyższe ryzyko. Koszty i ryzyko powinny zostać ograniczone poprzez zaostrzenie polityki kredytowej w przypadku kiedy występuje wysoka sprzedaż. Ponadto różnicowanie polityki kredytowej wpływa również na regulowanie poziomu zapasów. Jak uważa J. Folga okres odroczenia płatności będzie dłuższy w branżach o bardziej zmiennym popycie oraz tam gdzie występują wyższe koszty magazynowania [Folga, 2010, s.99].

Przedsiębiorstwa udzielające kredytu handlowego poprawiają swoją skuteczność prognozowania przepływów środków pieniężnych, co w połączeniu

ze skutecznym egzekwowaniem należności umożliwia ograniczenie kosztów związanych z nieplanowanym zastosowaniem rezerw płynności [Folga, 2010, s. 100]. Podmioty gospodarcze wykorzystują kredyt handlowy w celu regulowania przepływów pieniądza oraz synchronizacji wpływów i wydatków, co stanowi motyw transakcyjny stosowania sprzedaży z odroczeniem płatności [Malgarini, 2006, s.3].

K. Kreczmańska – Gigol [2015, s.15] wymienia również motyw marketingowy polegający na tym, że zaspokojone zostają oczekiwania klientów, co daje możliwość uzyskania przewagi nad konkurencją. Po za tym wymienia również motyw inwestycyjny, w tym przypadku należności stanowią lokatę nadwyżek finansowych.

Udzielanie kredytu odbiorcom stanowi również pozytywny sygnał dla banku, ponieważ świadczy o dobrej kondycji finansowej sprzedającego [Biais, Gollier, 1997].

Jednak w praktyce gospodarczej często kredyty kupieckie wiążą się z powstawaniem należności przeterminowanych, które w konsekwencji mogą znacząco wpłynąć na sytuację finansową przedsiębiorstwa udzielającego odroczonego terminu płatności. Dlatego też jednym z istotniejszych elementów polityki kredytów kupieckich jest windykacja należności.

#### **4. Windykacja należności i jej istota**

Windykacja oznacza „sądowe dochodzenie przez właściciela zwrotu rzeczy, od kogoś kto nią włada”. Etymologia słowa wskazuje na pochodzenie od łacińskich słów *vindicatio* oznaczającego roszczenie, zemstę i obronę konieczną, oraz *vindicare* co oznacza dochodzić własności, karać, mścić się oraz *vindex*, które oznacza obrońcę czy mściciela [Kopaliński, 2000, s.538].

W Słowniku języka polskiego PWN znajdziemy następującą definicję windykacji: „dochodzenie w sposób określony w przepisach swoich praw do rzeczy lub zapłaty” [<http://sjp.pwn.pl/sjp/windykacja;2579855>].

Natomiast K. Kreczmańska – Gigol [2015, s.23] definiuje windykację jako „proces dochodzenia przeterminowanych należności obejmujący wszelkie, zgodne z prawem, działania zmierzające do odzyskania należności poprzez dobrowolną spłatę dokonaną na rzecz wierzyciela przez dłużnika lub przez osobę trzecią oraz sądowe dochodzenie praw własności, czyli wszelkie działania zmierzające do odzyskania należności z wykorzystaniem przymusu państwa stojącego na straży praw własności”.

Udzielanie odbiorcom kredytu kupieckiego generuje potrzebę przeprowadzania procesu windykacji należności, ponieważ ze względu na dużą zmienność gospodarki istnieje grupa klientów, która nie dokonuje zapłaty w terminie.

Windykacja jest bardzo ważnym elementem polityki kredytowej podmiotu gospodarczego. W zależności od zastosowanych metod ponoszone są różne koszty, różna jest efektywność, a także konsekwencje dla dalszej współpracy z klientami.

Nawet bardzo złożona, starannie zaplanowana procedura weryfikacji wiarytelności odbiorców nie daje całkowitej pewności uniknięcia opóźnień w spłatach, a nawet strat związanych nieuregulowaniem należności przez odbiorców. Odpowiednio funkcjonujący proces monitorowania należności daje pewność, że każda nieprawidłowość zostanie odpowiednio wcześniej wykryta i jak najszybciej zostanie podjęta decyzja dotycząca dalszego postępowania.

Windykacja wiarytelności stanowi ważny element procesu zarządzania należnościami. Musi być zastosowana wszędzie tam gdzie okres zapłaty uzgodniony pomiędzy stronami transakcji zostanie przekroczony.

M. Miazga wyróżnia następujące czynniki mogące sygnalizować, problem z uzyskaniem od kontrahenta płatności [Miazga, 2010, s.351]:

- kryzys gospodarczy,
- osłabienie ogólnej sytuacji w branży,
- problemy finansowe i spadek kondycji finansowej kontrahenta,
- występujące w przeszłości opóźnienia w spłatach,
- unikanie kontaktu i puste obietnice na etapie monitoringu,
- częste i drobne płatności za wcześniej wymagalne faktury,
- negatywne informacje o dłużniku w KRD,
- nieprawdopodobne historie opowiadane przez dłużnika,
- nagły wzrost zamówień (należy sprawdzić zasadność np. pozyskanie nowego klienta),
- długi klienta na rynku.

## **5. Znaczenie windykacji w zarządzaniu należnościami – przegląd badań**

Windykacja zyskuje na znaczeniu w czasie dekonjunkury. Im efektywniej przedsiębiorstwo zarządza należnościami na etapach poprzedzających windykację, tym skuteczniej odzyskuje należności. Konsekwentne zarządzanie należnościami i windykowanie należności niespłaconych w terminie ma również szczególne znaczenie w okresie zmniejszonej podaży pieniądza w związku z czym przedsiębiorstwa mają utrudniony dostęp do finansowania zewnętrznego. Efektywne ściąganie należności powoduje skrócenie okresu rotacji należności i co za tym idzie obniżenie zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto. Kolejną ważną konsekwencją jest zmniejszenie ryzyka powstania zatorów płatniczych wynikających z opóźnień lub całkowitego braku zapłaty. Utrata płynności może doprowadzić bowiem do upadłości przedsiębiorstwa [2010, s. 350-353].

W. Rogowski i M. Lipski [2014, s. 34-35] przeprowadzili badania, podczas których przeanalizowali wskaźniki rentowności oraz płynności z okresu 3 lat przed początkiem postępowania upadłościowego. Zbadano 38 podmiotów niefinansowych, które w latach 2000-2012 zostały wycofane z GPW z powodu upadłości bądź były spółkami publicznymi, które na dzień 30.06.2013 r. podlegały postępowaniu upadłościowemu.

Wyniki badań pokazały, że w roku poprzedzającym rozpoczęcie procesu upadłościowego wskaźnik płynności bieżącej w przypadku 69% badanych przedsiębiorstw wynosił poniżej poziomu 0,8, który uznawany jest za próg bezpieczeństwa. W przypadku 74% przedsiębiorstw również wskaźnik płynności szybkiej kształtował się poniżej progu zagrożenia. Natomiast 34% spośród badanych przedsiębiorstw wskazywało dodatnią zyskowność operacyjną, a 13% podmiotów charakteryzowało się dodatnią zyskownością netto. Dowodzi to temu, że również przedsiębiorstwa wykazujące zyski zagrożone są problemem upadłości. Dodatkowo wskazuje na wagę płynności finansowej jako przyczyny upadłości przedsiębiorstw.

Tabela 1. Odsetek przedsiębiorstw z malejącymi wartościami wskaźników płynności, zyskowności i rentowności w okresie 3 lat przed rozpoczęciem postępowania upadłościowego.

Wskaźnik	prawidłowość reakcji
płynność bieżąca	74%
płynność szybka	72%
zyskowność sprzedaży	42%
zyskowność netto	26%
rentowność aktywów	42%
rentowność kapitałów własnych	42%

*Źródło: Rogowski W., Lipski M., Płynność finansowa - wybrane zagadnienia, [w:] Grzywacz J. (red.), Płynność finansowa przedsiębiorstw w Polsce. Uwarunkowania, zarządzanie płynnością, ryzyko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014., s. 36-37.*

Wyniki badań W. Rogowskiego i M. Lipskiego prezentuje tabela 1. Jak wykazali w ponad 70% badanych przedsiębiorstw w ostatnich trzech latach przed ogłoszeniem upadłości wskaźniki płynności wykazywały tendencję spadkową.

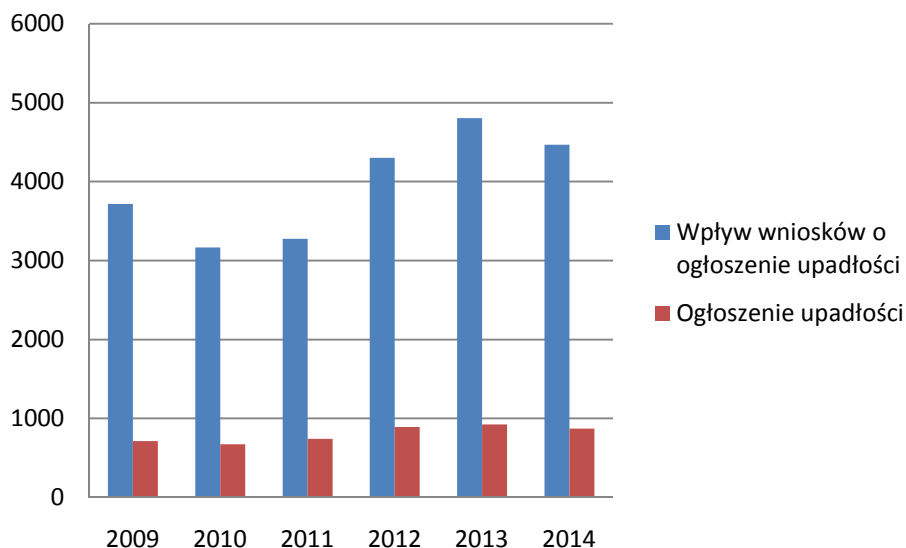
Natomiast w przypadku wskaźników zyskowności i rentowności odsetek podmiotów z malejącymi wartościami było o około 30 punktów

procentowych niższy, a nawet w przypadku zyskowności netto odsetek tych przedsiębiorstw był blisko trzykrotnie niższy.

To kolejne potwierdzenie teorii, że płynność odgrywa kluczową rolę w prawidłowym funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych, a jej utrata może spowodować upadłość.

W 2014 roku sądy zanotowały blisko 4,5 tysiąca wniosków o upadłość. Z czego 19,5 % wniosków zakończyło się ogłoszeniem upadłości. Również w 2014 zanotowano pierwszy spadek liczby podmiotów wnioskujących o ogłoszenie upadłości.

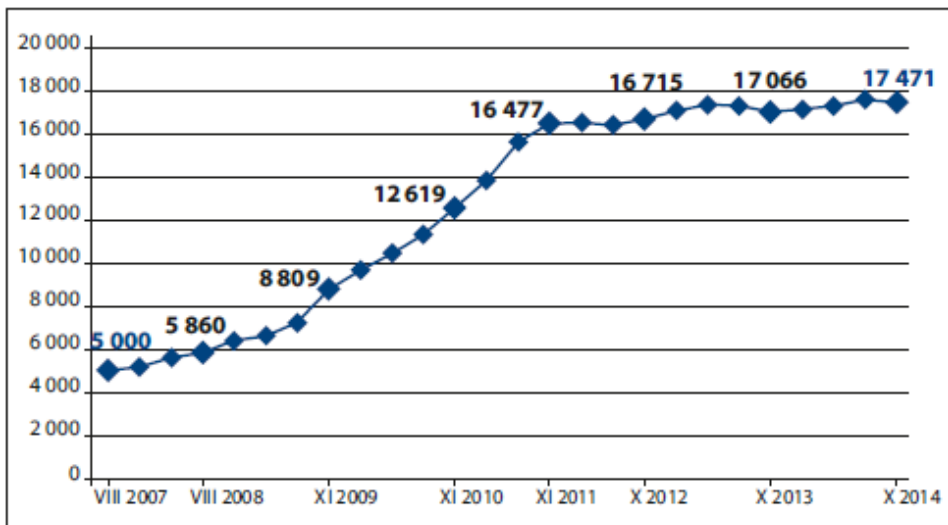
W stosunku do roku 2013 ich liczba zmniejszyła się o ponad 7%. Dane przedstawia wykres 1. Upadłość przedsiębiorstwa, której często główną determinantą jest płynność finansowa wpływa również niekorzystnie na podmioty z otoczenia gospodarczego, a szczególnie dostawców. Powoduje, że mają oni problemy z odzyskaniem należności przez co zachwiana zostaje ich równowaga finansowa.



Wykres 1. Wnioski o upadłość i ogłoszenie upadłości w latach 2009 – 2014

*Źródło: Raport Coface nt. upadłości firm w Polsce w 2014 r. Ministerstwo Sprawiedliwości.*

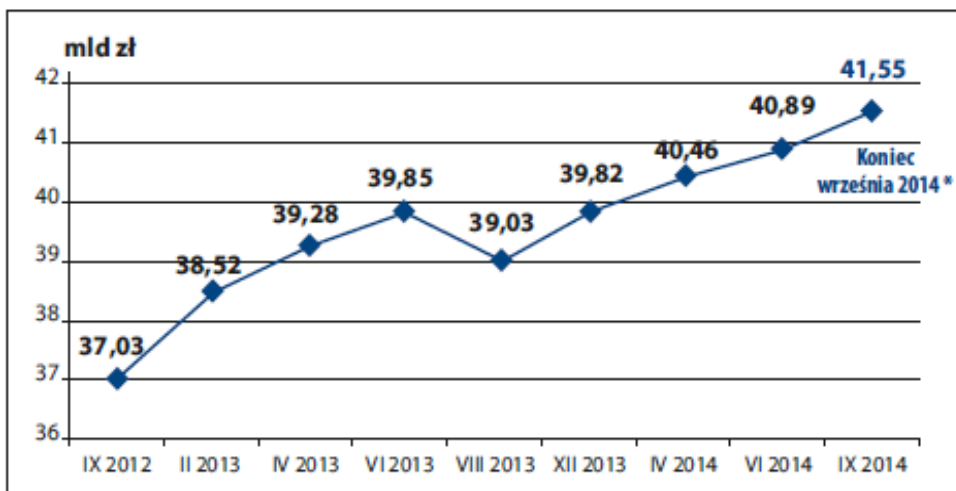
Istotnym problemem wpływającym na ryzyko płynności jest stale rosnące zadłużenie w Polsce. W październiku 2014 roku wyniosło ono średnio prawie 17,5 tysiąca złotych. Od 2007 roku średnie zadłużenie wzrosło ponad trzykrotnie, jednakże w ciągu ostatnich 3 lat wzrost spowolnił. Mimo to obserwowane tendencje są niepokojące. Średnie zadłużenie w Polsce w okresie 08.2007-10.2014 prezentuje wykres 2.



Wykres 2. Średnie zadłużenie statystycznego dłużnika

Źródło: Infodług. Ogólnopolski raport o zaległym zadłużeniu i klientach podwyższonego ryzyka, Październik 2014.

Wysokie zadłużenie powoduje wzrost zagrożenia podmiotów gospodarczych obecnych na polskim rynku zagrożeniem niewypłacalności kontrahentów, a co za tym idzie utrata należności, ponoszeniem dodatkowych kosztów, a także zagraża płynności finansowej przedsiębiorstwa kredytującego.

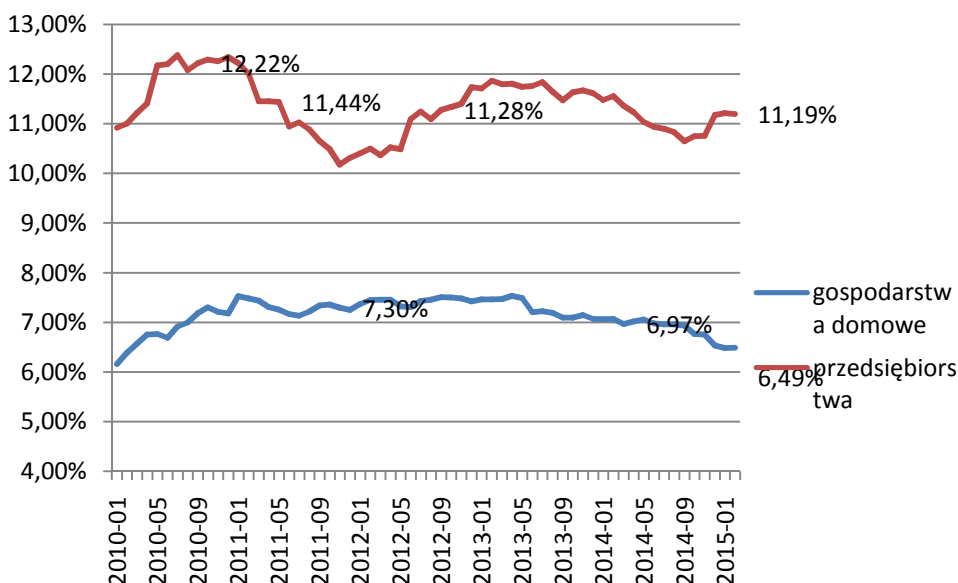


Wykres 3. Łączna kwota zaległych płatności (w mld. zł.)

Źródło: Infodług. Ogólnopolski raport o zaległym zadłużeniu i klientach podwyższonego ryzyka, Październik 2014.

Łączna kwota zaległych płatności (wykres 3.) również stale wzrasta. Od września 2012 roku w okresie dwóch lat nastąpił wzrost o 12 %. Obserwowany trend wzrostowy zadłużenia powoduje wzrost ryzyka towarzyszącemu sprzedaży na kredyt.

Odsetek bankowych należności zagrożonych kształtuje się na wysokim poziomie zarówno w obszarze należności przedsiębiorstw jak i gospodarstw domowych, co zostało zaprezentowane na wykresie 4. W lutym 2015 roku w sumie ponad 8% należności bankowych charakteryzowało się wysokim prawdopodobieństwem nieściągalności.



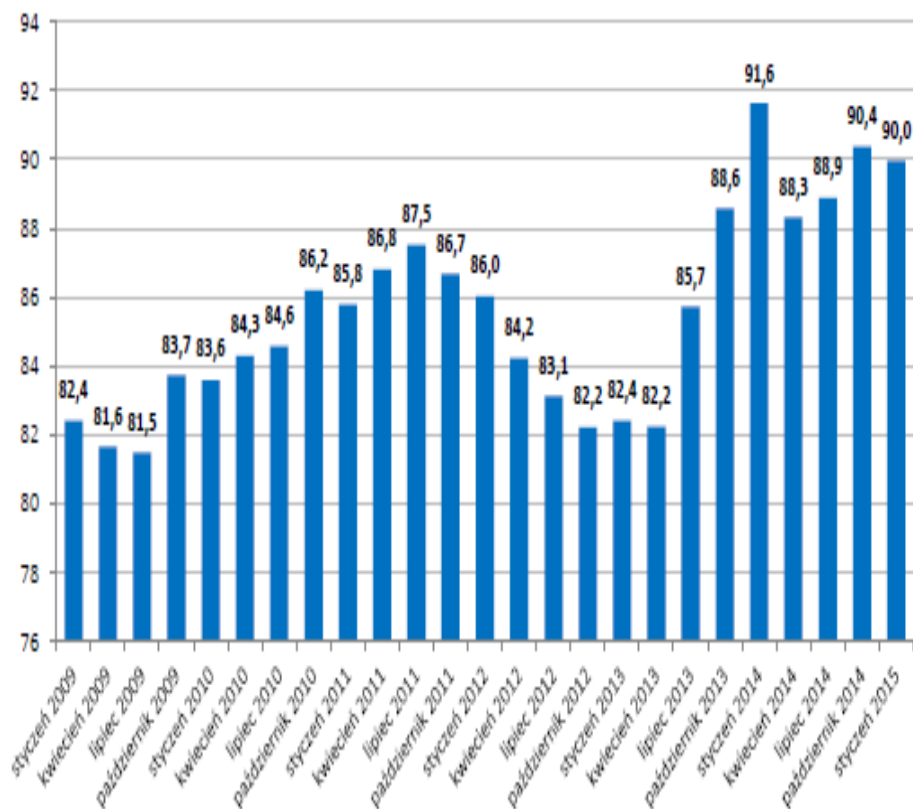
Wykres 4. Odsetek należności zagrożonych sektora bankowego w podziale na należności zagrożone przedsiębiorstw oraz gospodarstw domowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Dane finansowe sektora bankowego. Należności, NBP, zasoby Internetu, [www.nbp.pl](http://www.nbp.pl) [dostęp: 04.05.2015r.].

Według M. Bekas należności wobec banków zaraz po zobowiązaniach wobec Zakładu Ubezpieczeń Społecznych oraz Urzędów Skarbowych stanowią priorytet w regulowaniu płatności. Natomiast w przypadku konsumentów banki są pierwszym podmiotem w hierarchii płatności.

Wobec czego tak duża liczba należności zagrożonych sektora bankowego stanowi również dowód na to jak wysokie ryzyko towarzyszy sprzedaży na kredyt, a w konsekwencji czego jak ważne jest zastosowanie odpowiednich

narzędzi mających na celu prewencję, a także eliminowanie skutków wystąpienia opóźnień w zapłacie lub całkowitego braku zapłaty.



Wykres 6. Indeks Należności Przedsiębiorstw

Źródło: Portfel należności polskich przedsiębiorstw, KRД styczeń 2015.

Wykres 6. prezentuje Indeks Należności Przedsiębiorstw, który obrazuje poziom zatorów płatniczych w polskiej gospodarce. Im wyższa wartość wskaźnika, tym przedsiębiorstwa mają mniejsze problemy z odzyskaniem należności. O lipca 2013 roku wartość wskaźnika kształtuje się na wyższym niż w poprzednich latach poziomie.

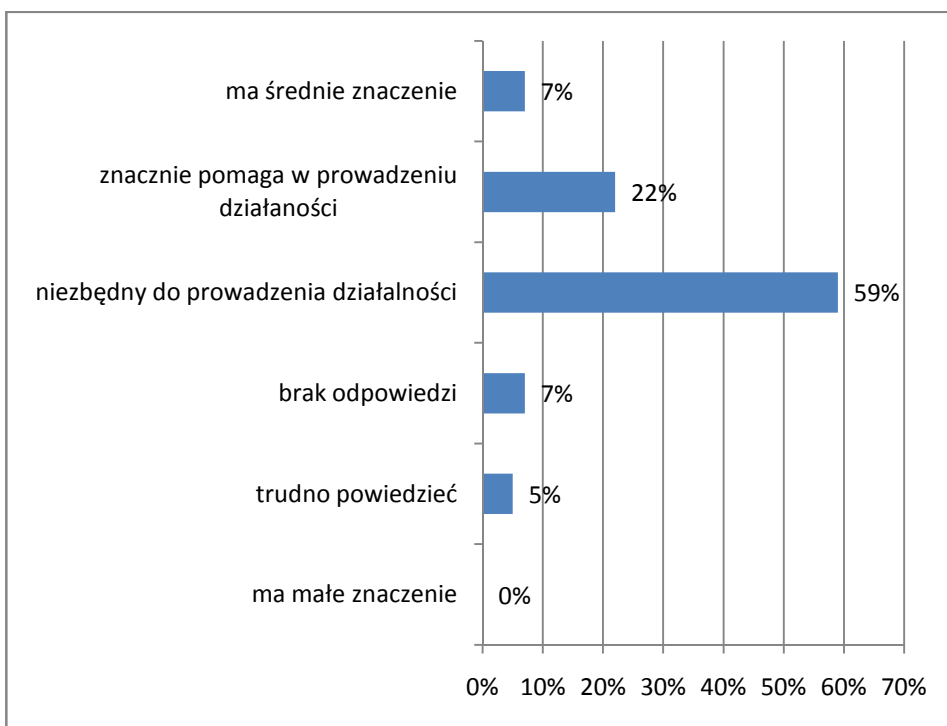
Jednakże wartość wskaźnika w ostatnim kwartale, jak również w porównaniu do stycznia 2014 roku uległa zmniejszeniu. Jest to sygnałem negatywnych zmian oraz wzrostu problemu podmiotów gospodarczych z egzekwowaniem należności od odbiorców.

Mając na uwadze przedstawione wyniki badań stwierdzam, że hipoteza głosząca, że rosnące zadłużenie w Polskiej gospodarce powoduje wzrost znaczenia działań windykacyjnych potwierdziła się.



Kreczmańska-Gigol [2014, s. 26] w badaniach przeprowadzonych wśród polskich przedsiębiorstw dokonała analizy znaczenia kredytu kupieckiego w prowadzeniu działalności gospodarczej, a także powodów jego udzielania.

Wyniki przedstawia wykres 7. Jak się okazało większość osób prowadzących działalność wskazała kredyt kupiecki jako niezbędny bądź ważny element prowadzenia działalności gospodarczej. Wskazuje to na istotę kredytu kupieckiego oraz na to, iż przedsiębiorcy dostrzegają jego pozytywne skutki wpływające na działalność podmiotów oraz osiągnięte korzyści finansowe.



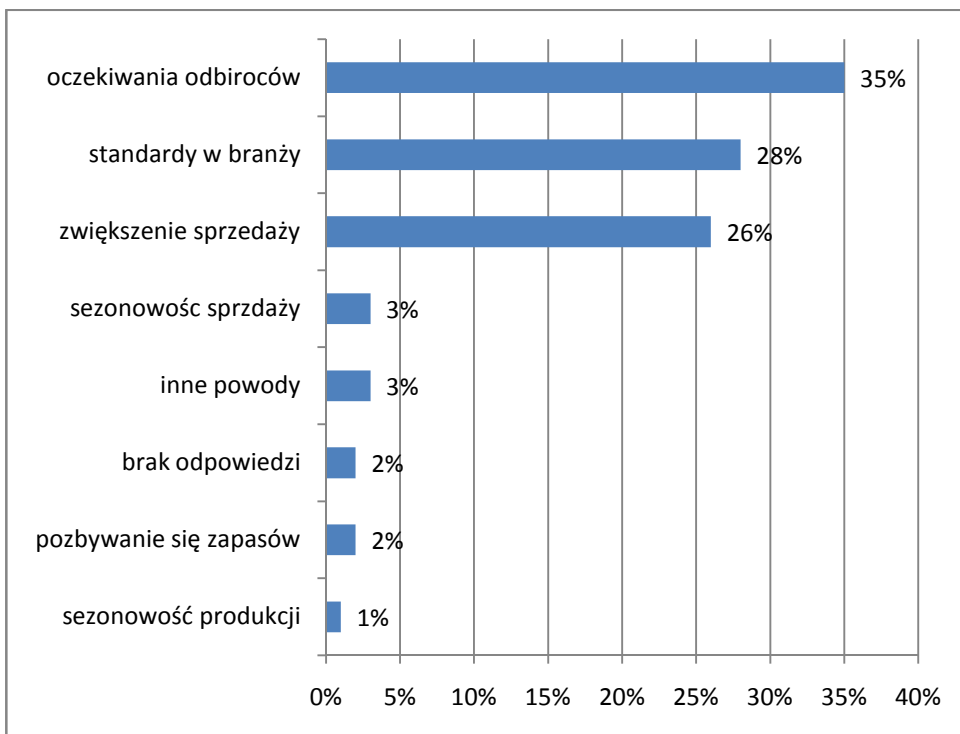
Wykres 7. Znaczenie kredytu kupieckiego w działalności przedsiębiorstwa

Źródło: Kreczmańska - Gigol K., *Zarządzanie należnościami jako proces obejmujący windykację*, [w:] *Windykacja należności - ujęcie interdyscyplinarne*, red. Kreczmańska Gigol K., s. 26.

Przedsiębiorstwa stosują kredyt handlowy ponieważ starają się w ten sposób odpowiedzieć na oczekiwania odbiorców.

Starają się w ten sposób nie utracić klienta lub pozyskać nowych. Inną ważną przyczyną są standardy stosowane przez konkurencję.

Wynikową powyższych jest chęć zwiększenia sprzedaży, a w konsekwencji tego wzrost korzyści finansowych.



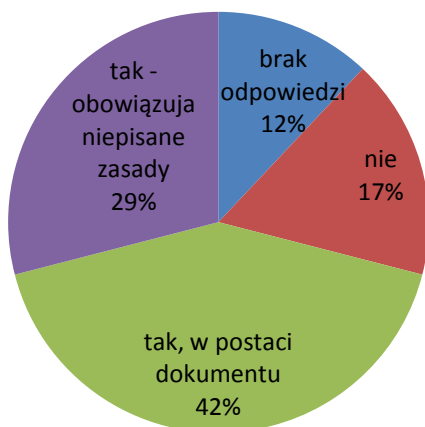
Wykres 8. Powody udzielania kredytu kupieckiego

Źródło: Kreczmańska - Gigol K., *Zarządzanie należnościami jako proces obejmujący windykację*, [w:] *Windykacja należności - ujęcie interdyscyplinarne*, red. Kreczmańska Gigol K., s. 27.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez K. Kreczmańską Gigol aż 17 % ankietowanych przedsiębiorstw nie posiada w ogóle strategii udzielania kredytu kupieckiego swoim odbiorcom.

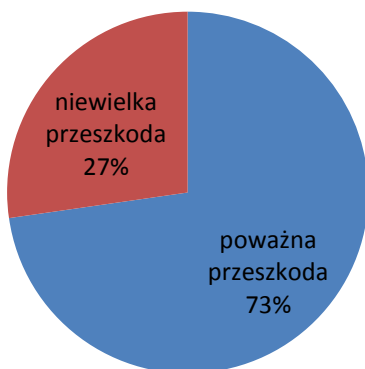
Niespełna połowa przedsiębiorstw posiada opracowaną strategię kredytowania odbiorców w postaci dokumentu. Dowodzi to tego, że przedsiębiorstwa nie są w pełni zabezpieczone przed ryzykiem związanym z udzielaniem kredytu kupieckiego.

Polityka kredytowania odbiorców stanowi bowiem ważny element prewencji oraz ułatwia prowadzenie działalności związanej ze sprzedażą produktów czy usług z odroczonym terminem płatności.



Wykres 9. Posiadanie opracowanej strategii udzielania kredytu kupieckiego odbiorcom  
*Źródło: Kreczmańska - Gigol K., Zarządzanie należnościami jako proces obejmujący windykację, [w:] Windykacja należności - ujęcie interdyscyplinarne, red. Kreczmańska Gigol K., s. 31.*

W badaniach przeprowadzonych przez BIG Infomonitor znacząca większość badanych przedsiębiorstwa wskazała iż nieterminowe zapłaty za wyświadczone usługi czy sprzedane towary stanowią poważną przeszkodę w prowadzeniu działalności.



Wykres 10. Czy nieterminowe regulowanie należności stanowi przeszkodę w prowadzeniu działalności gospodarczej w Polsce?

*Źródło: Raport BIG Wskaźnik bezpieczeństwa działalności gospodarczej, Wrzesień 2014.*

Mając na uwadze przedstawione dane, potwierdza się hipoteza głosząca, że Opóźnienia w spłacie stanowią istotną przeszkodę prowadzenia działalności gospodarczej.

Przyczynami opóźnień są najczęściej celowe działania kontrahentów, planują oni opłacenie zobowiązania z opóźnieniem traktując kapitał kontrahenta jako jedno ze źródeł finansowania swojej działalności. Najczęściej takie działania przejawiają przedsiębiorstwa o ugruntowanej pozycji, które posiadają znaczne udziały w rynku.

Kolejnym ważnym powodem opóźnień są przejściowe problemy płatnicze, powoduje to efekt domina ponieważ brak zapłaty za faktury może spowodować u dostawcy podobne problemy z brakiem środków pieniężnych na uregulowanie własnych zobowiązań.

Duża część badanych za przyczynę opóźnień podała również przyczyny administracyjne to jest długi cykl obiegu dokumentacji, zbyt późne dostarczenie faktury do kontrahenta lub opóźnień spowodowanych sprawnością procesu realizacji płatności.

Przyczyny administracyjne znajdują swoje źródło zarówno po stronie dłużnika jak również po stronie wierzyciela [Drowanowski, 2006]. Zaledwie kilka procent ankietowanych za przyczynę opóźnień wskazuje spór z dłużnikiem.

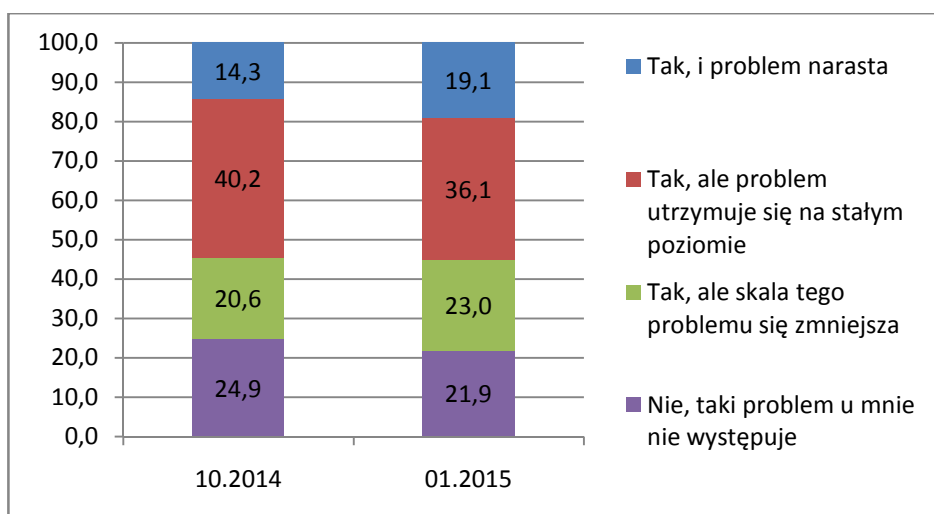
Tabela 5. Najczęściej występujące w Europie powody opóźnień w płatnościach

Przyczyna opóźnień w spłatach	Częstotliwość występowania
Planowe nieterminowe płatności zobowiązań	35 %
Przejściowe trudności płatnicze	33 %
Przyczyny administracyjne	16 %
Spór z wierzycielem	5 %
Inne przyczyny	11 %

*Źródło: Drowanowski M., Ocena wiarygodności kontrahentów. Metoda kontroli i ograniczenia ryzyka transakcji handlowych, materiały konferencyjne „Zarządzanie należnościami”, wrzesień 2006.*

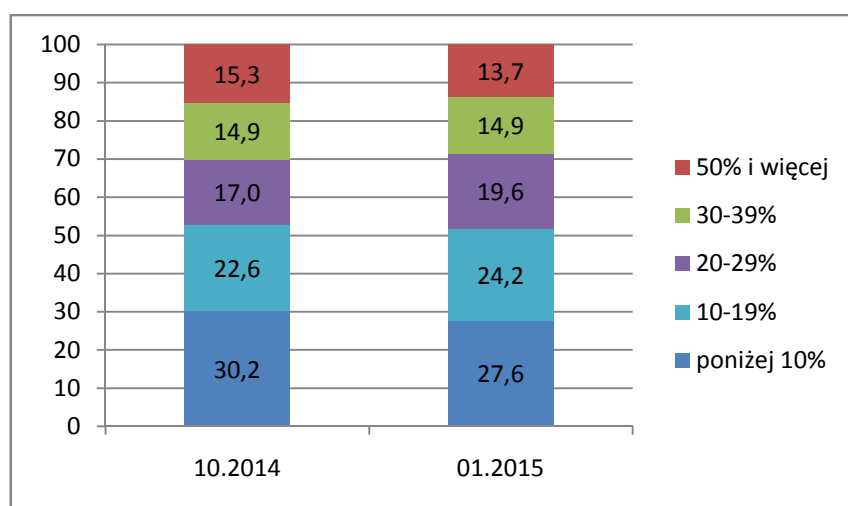
Dane zaprezentowane przez Krajowy Rejestr długów wskazują na dużą skalę problemów podmiotów gospodarczych związanych z nieterminowym regulowaniem należności (wykres 11).

Sytuacja w ostatnim kwartale uległa pogorszeniu. Blisko 80% badanych przyznało, że problem nieterminowych płatności u nich występuje. Dodatkowo ponad 19% stwierdza, że problem wciąż narasta.



Wykres 11. Skala problemów związana z regulowaniem zobowiązań przez klientów  
 Źródło: Portfel należności polskich przedsiębiorstw, KRD, styczeń 2015.

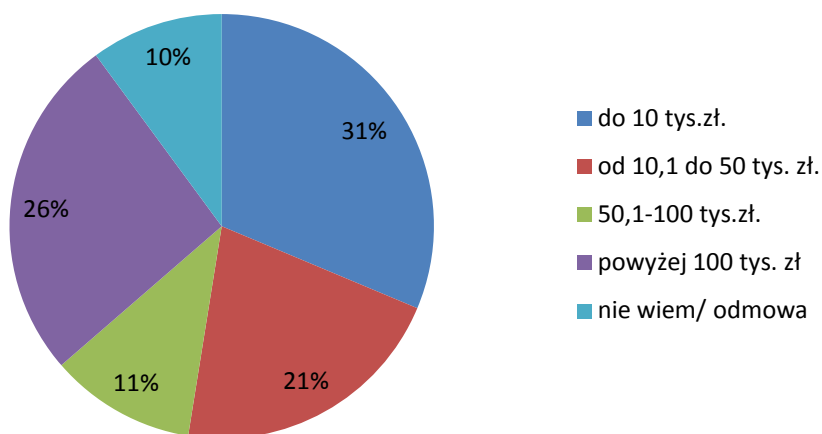
Badania Krajowego Rejestru Długów wskazują również na duży problem polskich przedsiębiorstw w kwestii opóźnień w zapłatach za dostawy (wykres 12). Blisko 40% należności jest nieregulowanych powyżej trzech miesięcy z czego aż 12,6 % to należności powyżej 12 miesięcy. Warto zauważyć, że wartości te w ostatnim kwartale nieznacznie zmniejszyły się.



Wykres 12. Odsetek należności nieregulowanych w portfelu polskich przedsiębiorstw  
 Źródło: Portfel należności polskich przedsiębiorstw, KRD, styczeń 2015.

Wykres 13. przedstawia poziom należności, których termin zapłaty został przekroczony o minimum 60 dni.

W większości ankietowanych przedsiębiorstw wartość należności, których termin płatności został przekroczony o ponad 60 dni. przekracza 10 000 zł. Niepokojącym sygnałem jest wysoki udział przedsiębiorstw w których wartość wierzytelności z tak dużym opóźnieniem przekracza 100 000 zł.



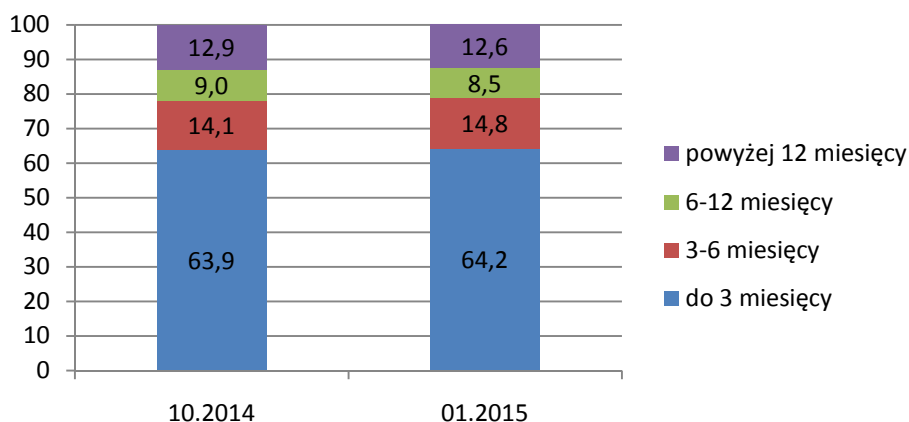
Wykres 13. Szacunkowy poziom zadłużenia kontrahentów wobec badanych przedsiębiorstw

Źródło: Raport BIG Wskaźnik bezpieczeństwa działalności gospodarczej, Wrzesień 2014.

Według danych prezentowanych raporcie KRD, ponad 35% wierzytelności to należności o okresie przeterminowania ponad 3 miesiące. Ponad 12% należności nie jest zapłaconych od ponad roku.

Mimo pozytywnych zmian, są one relatywnie niewielkie, a przedstawione dane wskazują jednoznacznie na niewłaściwe gospodarowanie należnościami wśród polskich przedsiębiorstw.

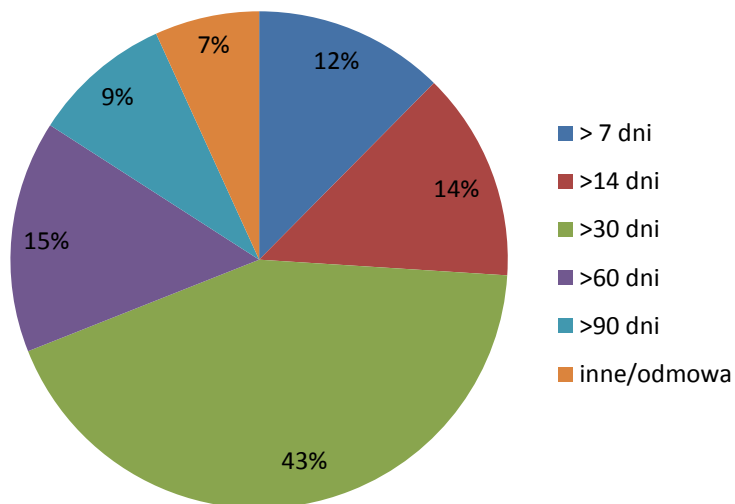
Brak polityki kredytowej oraz opieszale traktowanie nierzetelnych dłużników powoduje coraz większe opóźnienia, a w ostateczności może doprowadzić do całkowitej utraty należności. Powyższe dane przedstawia wykres 14.



Wykres 14. Struktura terminowa nieuregulowanych należności w polskich przedsiębiorstwach

Źródło: Portfel należności polskich przedsiębiorstw, KRD styczeń 2015

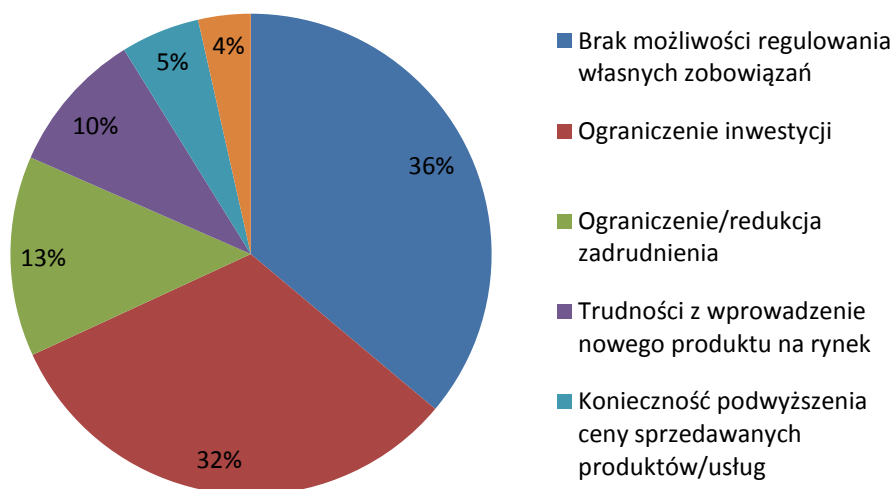
Najczęściej przedsiębiorstwa uznają fakturę za przeterminowaną po upływie 30 dni od terminu jej zapłaty, jednakże blisko 10% ankietowanych za opóźnione uznaje faktury po upływie 3 miesięcy od daty ich wymagalności (wykres 15). Jest to złym sygnałem, ponieważ w przypadku przeterminowanych należności czas odgrywa decydującą rolę, im wcześniej podjęte zostają odpowiednie działania zmierzające do odzyskania wierzytelności tym większa skuteczność tych działań,



Wykres 15. Termin po którym faktura zostaje uznana za opóźnioną

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu Opóźnienia płatności.

Wykres 16. przedstawia konsekwencje nieterminowych zapłat z punktu widzenia przedsiębiorstwa.



Wykres 16. Konsekwencje nieregularnych wpłat należności

Źródło: Na podstawie Portfel należności polskich przedsiębiorstw, KRD, styczeń 2015.

Według badań przeprowadzonych przez Krajowy Rejestr Długu w styczniu 2015 roku za główne konsekwencje uznawane są brak możliwości regulowania własnych zobowiązań oraz konieczność ograniczenia inwestycji, na co łącznie wskazało 68% badanych przedsiębiorców. Jako inne skutki wskazano również redukcję zatrudnienia lub ograniczenie tworzenia nowych miejsc pracy, a także trudności związane z wprowadzeniem nowego produktu na rynek oraz konieczność podwyższenia cen sprzedawanych usług czy produktów.

## 6. Podsumowanie i wnioski

Zarządzanie należnościami stanowi ważny element zarządzania finansami. Jest to szczególnie ważny problem ponieważ mamy do czynienia z narastającym zadłużeniem oraz pogorszeniem moralności płatniczej dłużników.

Płynność zachowana na odpowiednim poziomie stanowi jeden z kluczowych czynników determinujący funkcjonowanie podmiotów gospodarczych na rynku. Niejednokrotnie przedsiębiorstwa osiągające zyski, jednakże przekraczające próg bezpieczeństwa w dłuższym okresie zagrożone są upadłością. Zjawisko upadłości wciąż się nasila, co jest wynikiem między innymi rosnącego zadłużenia.

Przedsiębiorstwa konkurując starają się zaspokoić oczekiwania klientów, a w konsekwencji dążą do wzrostu pozycji rynkowej i osiągniętych



zysków dlatego kredyt kupiecki w działalności przedsiębiorstw stanowi ważną rolę. Zastosowanie kredytu handlowego generuje ryzyko braku wypłacalności dłużnika, co w oczach przedsiębiorstw stanowi poważną przeszkodę prowadzenia działalności.

Opóźnienia w zapłacie najczęściej spowodowane są problemami płatniczymi dłużnika, celowymi działaniami podmiotów – oszustów, a także problemami natury formalnej.

Wzrost zadłużenia oraz szerokie zastosowanie sprzedaży z odroczonym terminem płatności wymusza na przedsiębiorcach zastosowanie odpowiednich narzędzi oraz podjęcie działań mających zabezpieczyć przedsiębiorstwo przed negatywnymi skutkami opóźnień w płatnościach lub ich braku. Ważną kwestię stanowi odpowiednio opracowana polityka kredytowania odbiorców, choć jak wskazują wyniki badań niewielka liczba podmiotów posiada ją w formie dokumentu, a również duży odsetek nie posiada w ogóle unormowanych warunków sprzedaży na kredyt.

Efektem niezapłaconych należności powinna być szybka windykacja, ponieważ jak wykazano czas ma znaczące działanie w procesie odzyskiwania należności. Innymi elementami mającymi istotny wpływ na efekty windykacji są między innymi monitoring należności, odpowiednie działania, szczególnie podejmowane na etapie windykacji polubownej, sprecyzowane procedury dotyczące udzielania kredytu kupieckiego, a również zastosowane zabezpieczenia.

Przedsiębiorstwa stosują głównie windykację wewnętrzną, rzadziej decydują się na windykację przez wyspecjalizowane podmioty. Przedsiębiorstwa decydują się na windykację zewnętrzną po bezskutecznej windykacji dokonanej we własnym zakresie. Najczęściej decydują się one przekazać wierzytelność firmie windykacyjnej w okresie 3-6 miesięcy, po podjęciu pierwszych działań. Przedsiębiorstwa nie oceniają jednoznacznie windykacji zewnętrznej, jednak według nich większa skuteczność cechuje windykację wewnętrzną, choć skuteczność pierwszej wzrasta w szybszym tempie.

Istotną kwestią jest efektywność windykacji, ponieważ wraz z upływem czasu maleje wartość wierzytelności, ryzyko jej odzyskania, a suma kosztów finansowania należności oraz kosztów alternatywnych wzrastają. Najefektywniejsza jest windykacja polubowna, ponieważ ponosi za sobą najmniejsze obciążenie finansowe, czasowe, a także ma mniejszy wpływ na stosunki z klientem. Skierowanie windykacji na drogę sądową wiąże się z wysokimi kosztami, a podjęcie takiej decyzji nie jest równoznaczne z odzyskaniem należności. Jak wykazano jedynie ok. 20-30% należności zostaje odzyskanych na drodze postępowania komorniczego.

## **Bibliografia:**

1. Bekas M., Windykacja należności w praktyce: jak weryfikować zdolność kredytową klientów i odzyskiwać pieniądze od dłużników, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.
2. Biais B., Gollier. C., Trade credit and credit rationing, *Review of Financial Studies* 1997, nr 10.
3. Bień W., Zarządzanie finansami przedsiębiorstw, Difin, Warszawa 2008.
4. Dane finansowe sektora bankowego. Należności, NBP, [www.nbp.pl](http://www.nbp.pl)
5. Drowanowski M., Ocena wiarygodności kontrahentów. Metoda kontroli i ograniczenia ryzyka transakcji handlowych, materiały konferencyjne „Zarządzanie należnościami” wrzesień 2006.
6. Folga J., Kredyt Kupiecki [w:] Kreczmańska-Gigol K., Aktywne Zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2010.
7. <http://sjp.pwn.pl/sjp/windykacja;2579855.html> [dostęp z dnia 20-05-2015r.].
8. Infodług. Ogólnopolski raport o zaległym zadłużeniu i klientach podwyższonego ryzyka, Październik 2014.
9. Kopaliński W., Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem, Bertelsman Media, Warszawa 2000, s. 538.
10. Kreczmańska - Gigol K., Zarządzanie należnościami jako proces obejmujący windykację, [w:] Windykacja należności - ujęcie interdyscyplinarne, red. Kreczmańska Gigol K.
11. Kreczmańska-Gigol K., Aktywne Zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2010.
12. Kreczmańska-Gigol K., Windykacja polubowna i przymusowa: proces, rynek, wycena wierzytelności, Difin, Warszawa 2015.
13. Kukielka J., Ubezpieczenie należności jako element zarządzania płynnością finansową przedsiębiorstwa [w:] Kreczmańska - Gigol K., Aktywne zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2010.
14. Malgarini M., New ISAE questions on trade credit, presented to OECD Workshop on Business and Customer Tendency Surveys, Rome 2006.
15. Miazga M., Organizacja procesu windykacji w przedsiębiorstwie [w:]
16. Kreczmańska-Gigol K., Aktywne Zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa 2010.
17. Portfel należności polskich przedsiębiorstw, KRD, styczeń 2015.
18. Raport Coface nt. upadłości firm w Polsce w 2014 r. Ministerstwo Sprawiedliwości.
19. Rogowski W., Lipski M., Płynność finansowa - wybrane zagadnienia, [w:] Grzywacz J. (red.), Płynność finansowa przedsiębiorstw w Polsce. Uwarunkowania, zarządzanie płynnością, ryzyko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.
20. Sławińska M., Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym, PWE, Warszawa 2002.

## **23. OCHRONA PRAW WŁASNOŚCI, UWARUNKOWANIA JEJ SKUTECZNOŚCI I WPŁYW NA POSTĘPY TRANSFORMACJI**

Wojciech Kaczmarczyk  
Katedra Bankowości i Rynków Finansowych,  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

### **1. Wprowadzenie**

Wydarzenia, które miały miejsce w Polsce w 1989 roku zainicjowały szereg zmian, przewracających wręcz znany wcześniej Polakom ład gospodarczy i społeczny. Przemiany te określone zostały mianem transformacji i wbrew powszechnemu mniemaniu trwają do dnia dzisiejszego. Jednym z istotnych kierunków zmian było odejście od gospodarki centralnie sterowanej (w niektórych gałęziach jedynie *de iure*) i wprowadzenie w jej miejsce gospodarki wolnorynkowej.

Ustrój gospodarczy przyjęty w Rzeczypospolitej Ludowej premiował własność państwową, a jednocześnie stwarzał liczne bariery dla rozwoju własności prywatnej (brak dostępu do surowców, utrudnienia zbytu etc.), co z uwagi na brak wydolności ekonomicznej przesądziło o jego upadku [Szpak 2007, s. 460-462]. Nic więc dziwnego, że trwająca od 1989 r. transformacja musiała być związana także ze zmianą struktury własnościowej.

Jednym z istotnych aspektów przemian jest ochrona własności oraz związanych z nią uprawnień właścicielskich. Niniejsza publikacja stanowi próbę syntetycznego przedstawienia istotnych zdaniem autora uwarunkowań ochrony własności i praw jej przynależnych oraz ich wpływu na tempo i jakość transformacji.

### **2. Własność w ujęciu prawnym i ekonomicznym**

Na potrzeby dalszych rozważań konieczna wydaje się próba przedstawienia syntetycznej definicji *własności*, zwłaszcza że w języku potocznym pojęcie to przybiera różne znaczenia. W ujęciu ekonomicznym przez *własność* rozumiany jest określony zasób posiadania, tj. mienie, majątek [Bałtowski, Kozarzewski

2014, s. 18-19], są to rzeczy (ruchomości i nieruchomości), którymi dany podmiot faktycznie dysponuje, niezależnie od podstawy prawnej władania [Gniewek 2010, s. 26].

Trudniejsze jest przedstawienie równie zwięzłej definicji *własności* w ujęciu prawnym, zwłaszcza że w literaturze przedmiotu spotkać można się z różnorodnymi koncepcjami. E. Gniewek wskazuje, że *własność* to podstawowa forma władania nad rzeczą, od której wywodzą się jej pochodne formy, takie jak m.in. użytkowanie czy dzierżawa. Podkreślenia wymaga, iż jest to nie tylko forma podstawowa, ale również bezpośrednia, najprostsza oraz najbardziej pełna, gdyż właściciel korzysta z największego zakresu uprawnień względem rzeczy, jakie są możliwe w określonym systemie prawnym [Gniewek 2010, s. 26-27].

W literaturze spotkać się można także z odmiennym przedstawieniem *własności* w rozumieniu prawnym. M. Bałtowski oraz P. Kozarzewski przez *własność* (w sensie prawnym) rozumieją „zbiór (wiązkę) uprawnień przysługujących właścicielowi, a częściowo także innym podmiotom w stosunku do przedmiotu własności” [Bałtowski, Kozarzewski 2014, s. 18]. Dalszy wywód zawarty w powoływanej pozycji wskazuje jednakże na pewne wewnętrzne sprzeczności zachodzące w ramach powyższej definicji, przez co autorowi niniejszej publikacji bliższa jest definicja zaproponowana przez E. Gniewka.

Uprawnienia, na które wskazują M. Bałtowski i P. Kozarzewski, najczęściej określane są przez cywilistów (m.in. E. Gniewek, T. Filipiak) mianem *praw własności*, które wywodzone są bezpośrednio z normy art. 140 k.c. (ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, tekst jedn. Dz. U. z 2014 r., poz. 121). I tak zdaniem powoływanych autorów, przez *prawa własności* rozumieć należy uprawnienia właściciela do posiadania, korzystania z rzeczy oraz rozporządzania nią (tzw. rzymska triada uprawnień), uprawnienia te jednocześnie podlegają pewnym ograniczeniom zależnym od danego systemu prawnego [Gniewek 2010, s. 54-188; Filipiak 2012, lex el.].

Rozdzielenie *własności* jako formy prawnej władztwa od *praw własności* rozumianych jako uprawnień właścicielskich wydaje się uzasadnione i celowe, gdyż zapewni większą precyzję dalszych rozważań. Jednocześnie autor w celu uniknięcia sformułowań, które mogłyby zbędnie komplikować dalsze wywody, zmuszony jest odrzucić nadmierny puryzm językowy i pojęciem *własności* posługiwać się zarówno w znaczeniu stricte prawniczym jak i quasi ekonomicznym, tj. rozumiejąc przez to należenie określonych rzeczy do danego podmiotu.

W tym miejscu warto zastanowić się na czym winna polegać *ochrona praw własności* oraz czy nie jest zasadne poświęcenie uwagi również zagadnieniu ochrony samej *własności*, a więc prawu do bycia właścicielem określonych rzeczy. Wydaje się, że w kontekście procesów transformacji zachodzących w ostatnich dekadach konieczne jest szersze ujęcie tej problematyki. Jednocześnie niewątpliwie należy odrzucić wąskie, cywilistyczne ujęcie, sprowadzające często problematykę do zagadnień związanych jedynie ze

stosowaniem obowiązującego prawa cywilnego, tj. przykładowo roszczeniami negatoryjnymi czy też windykacyjnymi (szerzej: Gniewek 2010, s. 114-127).

Konieczne jest przeprowadzenie analizy na trzech płaszczyznach, tj. określenie uwarunkowań dotyczącej samej własności (kto może być właścicielem, na jakich warunkach właściciel może być pozbawiony swojej własności, czy przyjęte w tym zakresie normy prawne są rzeczywiście stosowane, czy też mają jedynie fasadowy charakter); określenie zakresu przyznanych właścicielowi uprawnień do korzystania z rzeczy i powiązanych z tym obowiązków oraz wreszcie określenie w jaki sposób w rzeczywistości właściciel może z rzeczy korzystać.

Wyżej wskazana analiza nie może zostać ograniczona jedynie do aspektów typowo prawnych i ekonomicznych. W każdej gospodarce istotne znaczenie odgrywają czynniki socjologiczne, zwłaszcza nastawienie społeczeństwa w stosunku do określonego ładu gospodarczego czy też trwających przemian. Z uwagi na to, że w każdym społeczeństwie zauważalne są istotne różnice na tle majątkowym, realne kształtowanie własności i powiązanych z nią praw zawsze zależne jest postawy obywateli.

### **3. Rys historyczny – droga od socjalizmu do wolnego rynku**

Istotne tło stanowią uwarunkowania historyczne (*nota bene* w przypadku Polski wynikające z uwarunkowań geopolitycznych). Zakończenie II wojny światowej spowodowało podzielenie Europy na dwa obozy – kapitalistyczny (Europa Zachodnia) oraz socjalistyczny (Związek Radziecki i państwa satelickie), linia podziału najbardziej widoczna była w przypadku Niemiec (rozbitych na RFN i NRD).

Gospodarka socjalistyczna została ideologicznie oparta na przemysłeniach Engelsa i Marksa (oczywiście ze znacznymi modyfikacjami oraz nadbudową ideologiczną dopasowaną do państwa totalitarnego) i opierała się na własności państwowej (określanej mianem własności uspołecznionej) oraz w niektórych państwach, w tym w Polsce – również własności spółdzielczej (*de facto* państwowej). Aparat państwowy dążył do sukcesywnej eliminacji własności prywatnej poprzez jej nacjonalizację oraz istotne ograniczanie prywatnej działalności gospodarczej [Kaliński 2008, s. 249-258].

Taki stan rzeczy trwał od drugiej połowy lat 40 do końca lat 80, a oprócz ograniczeń praw gospodarczych towarzyszyły mu istotne ograniczenia praw wolności, w tym szeroko zakrojona cenzura i propaganda partyjna. W rezultacie stopień ekonomicznej scholaryzacji społeczeństwa był bardzo niski i warto zaznaczyć, że zdecydowana większość strajkujących nie oczekiwała rezygnacji z gospodarki centralnie sterowanej, a jedynie realizacji wcześniejszych obietnic rządowych. Społeczeństwo w swojej masie nie chciało kapitalizmu (którego za sprawą propagandy rządowej się obawiało), a jedynie realizacji obietnic socjalistycznej utopii [Miszewski 2012, s. 61-63].

Własność państwowa zajmowała w gospodarce socjalistycznej szczególne miejsce. Taka preferencja państwa sprawiała, że w przeciwieństwie do inicjatywy prywatnej zarządcy nie byli zmuszeni do maksymalizacji zysku, a często wręcz przeciwnie – dążyli do obniżenia efektywności własnych zakładów. Jednocześnie szykanowana własność prywatna działała w sposób wypaczony, realizując jedynie inwestycje prymitywne technologicznie, za to cechujące się bardzo niską kapitałochłonnością oraz szybkim zwrotem [Bałtowski, Kozarzewski 2014, s. 74-80].

Upadek socjalizmu spowodował istotne zmiany w tym zakresie. Inwestorzy prywatni zyskali niespodziewanie szerokie możliwości działania, jednakże nie posiadali w tym zakresie odpowiedniej wiedzy i doświadczenia (zarówno krajowi, jak i zagraniczni, dla których transformujące się państwa post-socjalistyczne były otoczeniem nieznanym). Jednocześnie podmioty państwowe postawione zostały w skomplikowanej dla nich sytuacji, gdyż zmuszone zostały do osiągania zysków, z których musiały finansować swoją bieżącą działalność.

Nadto, w mniejszym lub większym stopniu uwolniony został rynek towarów i usług, co musiało wywołać inflację, ograniczone zostały wydatki socjalne państwa (zwłaszcza, że przestał na nim ciążyć obowiązek utrzymania pełnego zatrudnienia) przez co wszystkie podmioty (inwestorzy, gospodarstwa domowe oraz przedsiębiorstwa państwowe) musiały działać w niespotykanych wcześniej warunkach niepewności i destabilizacji.

Na powyższe okoliczności nałożyły się również czynniki polityczne. O ile pewna część zmian przebiegała samoistnie, o tyle znaczna ich część musiała mieć charakter instytucjonalny. Przeprowadzone reformy często były zaledwie półśrodkami wynikającymi z konieczności zawarcia politycznego kompromisu oraz zapanowania nad społeczeństwem, w którym zaczęło dochodzić do gwałtownej polaryzacji na tle majątkowym. Kilkadziesiąt lat antykapitalistycznej propagandy sprawiło, że osoby bardziej zaradne postrzegane były przez pozostałych jako nieuczciwe i wykorzystujące społeczeństwo.

Rozpoczęte zostały także procesy prywatyzacji, związanej zarówno z prywatyzacją mienia należącego do państwa, czyli przede wszystkim przedsiębiorstw państwowych (tzw. prywatyzacja odgórna) oraz powstawaniem nowych, prywatnych przedsiębiorstw (tzw. prywatyzacja oddolna) [Bałtowski, Kozarzewski 2014, s. 35-37]. Nie bez znaczenia była także częściowa reprivatyzacja mienia w postaci nieruchomości etc. Tytułem uzupełnienia warto również zaznaczyć, że obok mienia państwowego powstała tzw. własność komunalna (municipalna), należąca do jednostek samorządu terytorialnego (gmin) [Miszewski 2001, s. 41].

#### **4. Ochrona praw własności – uwarunkowania i wpływ na transformację**

Zmiana ustroju gospodarczego z konieczności musiała być związana z odpowiednimi pracami legislacyjnymi, zwłaszcza że w gospodarce socjalistycznej niektóre gałęzie prawa nie były znane w ogóle, a inne działały jedynie w szczątkowej formie (prawo rzeczowe etc.). Istotne znaczenie miał również skład tzw. sejmu kontraktowego, który nie był jeszcze gotowy do wprowadzenia wszystkich istotnych zmian związanych z przekształceniami własnościowymi, ograniczając się w tym zakresie do ogólnikowych regulacji, które znalazły się w pakiecie ustaw określanych mianem Planu Balcerowicza [Bałtowski, Kozarzewski 2014, s. 161-163].

Istotny problem stanowiły także kwestie związane z reprivatyzacją mienia, które zostało bezprawnie wywłaszczone po wojnie, zwłaszcza że nieruchomości te w zdecydowanej większości zostały zagospodarowane przez inne podmioty, a część znacjonalizowanego mienia, z uwagi na niewłaściwą gospodarkę uległa zużyciu lub nawet zniszczeniu. Nadto państwo nie dysponowało środkami niezbędnymi do wypłaty należnych odszkodowań. Wydaje się, że problem ten pozostał nierozwiązany przez ustawodawcę do dnia dzisiejszego [Woźniak 2012, s. 214-215].

Równie ważnym zadaniem była zmiana struktury i sposobu działania państwa – konieczne stało się dokonanie klasycznego trójpodziału władzy – tak aby pomiędzy władzą ustawodawczą, wykonawczą oraz sądowniczą zaistniała odpowiednia równowaga. Dla ochrony praw własności kolosalne znaczenie miała zmiana sposobu działania władzy wykonawczej (która powinna przestrzegać obowiązujące prawo i nie zaskakiwać obywateli bezprawnymi decyzjami) oraz stworzenie rzeczywiście niezawisłego wymiaru sprawiedliwości.

Od 1989 r. miały miejsce zmiany obowiązującego prawa, zmierzające do zmiany ustroju gospodarczego, w tym zmian w zakresie praw własności (szerzej: Bałtowski, Miszewski 2007, s. 164-181). W 1992 uchwalona została Ustawa Konstytucyjna o wzajemnych stosunkach między władzą ustawodawczą i wykonawczą Rzeczypospolitej Polskiej oraz o samorządzie terytorialnym (Ustawa Konstytucyjna z dnia 17 października 1992r. o wzajemnych stosunkach między władzą ustawodawczą i wykonawczą Rzeczypospolitej Polskiej oraz o samorządzie terytorialnym Dz.U. z 1992 r., Nr 84 poz. 426.), która uregulowała podstawowe zagadnienia związane z działalnością państwa, natomiast brak było w niej regulacji dotyczących własności czy też swobód obywatelskich (moc zachowały wybrane uregulowania Konstytucji PRL z 1952 r., jednakże należy pamiętać, że była ona wielokrotnie nowelizowana, w tym w 1989 r., kiedy wprowadzone zostały zmiany związane z gospodarką wolnorynkową, takie jak art. 6 i 7 regulujące kwestie związane z prawami własności oraz swobodą gospodarczą).

Art. 1 Małej Konstytucji zawierał unormowania dotyczące podziału władzy oraz niezawisłości jurysdykcji (niezawisłość sądów „gwarantowana” była już przez art. 62 Konstytucji z 1952 r., jednakże przepis ten miał charakter wyłącznie fasadowy – sędziowie nie byli nawet powoływani w trybie przewidzianym w konstytucji, szerzej: Lityński 2004). Zawarcie wskazanych unormowań w pierwszym artykule nowej ustawy konstytucyjnej wskazywało na znaczne zainteresowanie ustawodawcy tą problematyką.

Obok podstawowych zmian ustrojowych (nowelizacja konstytucji z 1989 r., Mała Konstytucja z 1992 r.) istotne znaczenie miały także prace legislacyjne dotyczące poszczególnych gałęzi prawa. Niewątpliwie dla ochrony praw własności największe znaczenie miały zmiany prawa cywilnego. Kodeks cywilny z 1964 r. (niezależnie od tego, że oceniany był przez fachowców wysoko), zawierał liczne unormowania narzucone przez ustrój socjalistyczny, a istotne znaczenie odgrywał art. 2, umożliwiający odmienną niż w k.c. regulację przez władzę wykonawczą obrotu między jednostkami gospodarki uspołecznionej (czyli *de facto* między prawie wszystkimi podmiotami). Działalność egzekutywy czyniła wyłom w uregulowaniach zawartych w k.c., istotnie ograniczając zasięg jego obowiązywania [Lityński 2004, s. 240-241].

Po 1989 r. Kodeks cywilny był wielokrotnie nowelizowany, m.in. w 1990, 1991 (reformy ogólne), 1994 (początek zmian prawa mieszkaniowego). Prace nad zmianami od 1989 prowadzone były przez Komisję do Spraw Reformy Prawa Cywilnego, a od 1996 r. przez Komisję Kodyfikacyjną Prawa Cywilnego (szerzej: Lityński 2004, s. 243-246). Dodatkowo w przypadku wielu przepisów, mimo że ich treść od 1964 r. nie uległa zmianie, linia orzecznicza uległa istotnej ewolucji, co świetnie mogą ilustrować zmiany zachodzące w przypadku wykładni art. 5 k.c., w którym wykreślono jedynie słowa w „Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej”<sup>1</sup>.

Kolejnym istotnym krokiem było uchwalenie przez Sejm w dniu 2 kwietnia 1997 r. Konstytucji (Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz. U. z 1997 Nr 78, poz. 483), która zastąpiła wcześniejszą Małą Konstytucję oraz pozostałości po Konstytucji nowelizowanej w 1989 r. W art. 20 scharakteryzowane zostały podstawowe wartości związane ze społeczną gospodarką rynkową, tj. wolność działalności gospodarczej, prymat własności prywatnej (nienależącej do państwa) oraz solidarność, dialog i współpraca partnerów społecznych (co ma umożliwić osiągnięcie kompromisu w imię dobra wspólnego, o którym mowa w art. 1). Warto jednocześnie zaznaczyć, że

---

<sup>1</sup> Sąd Najwyższy w okresie gospodarki socjalistycznej wykorzystując klauzulę z art. 5 k.c. powoływał się m.in. na: *poczucie moralności socjalistycznej* (wyr. SN z dnia 26 września 1967 r., sygn. akt III CRN 191/67), czy też *cele jakim służyła akcja budownictwa przyzakładowego* (wyr. SN z dnia 21 listopada 1967 r., sygn. akt I CR 338/67). Orzecznictwo w tym zakresie jeszcze przed zmianą ustrojową przechodziło zauważalną ewolucję, ograniczając stosowanie art. 5 oraz rezygnując z nadmiernej ochrony interesu państwowego.



wskazanie na własność prywatną w art. 20 stanowi swego rodzaju nakaz kontynuacji i finalizacji procesów prywatyzacyjnych [Garlicki 2009, s. 74-76].

Artykuł 21 zapewnia ochronę szeroko pojętej własności (niezależnie kto jest właścicielem) przez państwo, oraz jednocześnie istotnie ogranicza możliwość nacjonalizacji (wywłaszczenia) jedynie do przypadków związanych z celami publicznymi oraz za słusznym odszkodowaniem [Skrzydło 2013, lex. el]. Wydaje się, że unormowanie zawarte w ust. 2 są wyrazem pewnej obawy przed powrotem praktyk wywłaszczenia z czasów Rzeczypospolitej Ludowej. Omawiana regulacja wielokrotnie była podstawą uznania przez Trybunał Konstytucyjny przepisów dotyczących materii wywłaszczenia za niekonstytucyjne.

Własności oraz związanych z nią prawom poświęcony został również art. 64, który nieprzypadkowo otwiera przepisy poświęcone wolności i prawom ekonomicznym, socjalnym i kulturalnym. Artykuł 64, mimo wyraźnego podobieństwa do art. 21 reguluje odmienną materię, gdyż związaną nie z zasadami ustrojowymi, lecz prawami ekonomicznymi człowieka – tym samym nie może on znajdować zastosowania wobec własności państwowej czy też komunalnej [Skrzydło 2013, lex. el].

Nie ulega wątpliwości, że mimo uchwalenia najważniejszych aktów prawnych oraz przeprowadzenia licznych reform ewolucja prawa trwa do dnia dzisiejszego, a przeprowadzenie dalej idących zmian jest coraz trudniejsze do osiągnięcia (brak interesu politycznego). Wydaje się jednak, że pewnym impulsem do zmian są uregulowania wewnątrzwspólnotowe, do których implementacji zobowiązany jest polski ustawodawca.

Ważne również jest, aby stworzone prowłasnościowe regulacje były odpowiednio stosowane przez organy państwa, a więc nie miały wyłącznie fasadowego charakteru. Istotny w tym zakresie jest stopień praworządności egzekutywy, związany w szczególności z bezstronnym rozstrzygnięciem sprawy, tj. jedynie w oparciu o czynniki prawnie przewidziane. Równie istotna jest rzeczywista niezawisłość i rzetelność sądów (kontrolujących organy wykonawcze), efektem której jest zwiększenie swobód obywatelskich, ale także i stabilnego otoczenia biznesowego.

Istnieje możliwość empirycznego pomiaru stopnia ochrony praw własności, poprzez badanie określonych gospodarek. Jednymi z miar umożliwiających dokonanie takiej oceny są wskaźniki opracowane przez Heritage Foundation / The Wall Street Journal [Bałtowski, Kozarzewski 2014, s. 38-39]. W tabeli 1 zestawiono wartości wskaźników dla wybranych państw, w których obowiązywała gospodarka centralnie sterowana (w tym Niemiec, stanowiących jednocześnie punkt odniesienia).

**Tab. 1.** Ochrona praw własności, wolności od korupcji oraz wolności działalności gospodarczej w 2014 r. w wybranych państwach

Lp.	Kraj	Indeks ochrony praw własności	Indeks wolności od korupcji	Indeks wolności biznesu
1.	Estonia	90	64,2	77,6
2.	Niemcy	90	80,1	89,9
3.	Czechy	70	45,3	70,1
4.	Węgry	60	48,6	79,3
5.	Litwa	60	49,9	85,7
6.	<b>Polska</b>	<b>60</b>	<b>54,8</b>	<b>70,1</b>
7.	Słowenia	60	61,0	85,4
8.	Łotwa	50	43,6	82,5
9.	Słowacja	50	41,8	67,0
10.	Bułgaria	30	35,2	73,5
11.	Ukraina	30	21,9	59,8
12.	Białoruś	20	24,6	73,4

*Źródło: Index of Economic Freedom – Heritage Foundation, [www.heritage.org/index/explore](http://www.heritage.org/index/explore) (data dostępu: 2 września 2014 r.).*

Indeks ochrony praw wolności stanowi wyznacznik jakości praw własności, tym samym jego wysoka wartość oznacza, że własność prywatna oparta jest na stabilnym ustroju (brak wywłaszczeń etc.), a wymiar sprawiedliwości działa w sposób efektywny, zapewniając własności odpowiednią ochronę [Bałtowski, Kozarzewski 2014, s. 39]. Powiązane są z nim indeksy wolności od korupcji (wskazujący na swoistą „praworządność” organów państwowych) oraz wolności biznesu (możliwość korzystania z własności). Jak wynika z danych zaprezentowanych w tabeli 1, na tle porównywanych państw wartości indeksu dla Polski osiągają przeciętne wartości.

W momencie, w którym regulacje związane z prawami własności (w szczególności wyłączność praw jednostki do określonego zasobu oraz brak ograniczeń w przenoszeniu tych praw) stają się realną treścią stosunków społecznych (chronioną prawem), powstają warunki do dominacji własności prywatnej. Wyłączność własności sprawia, że właściciele gospodarują zasobami w sposób racjonalny, dążąc do maksymalizacji korzyści oraz ograniczenia wydatków [Woźniak 2012, s. 195].

Nie bez znaczenia jest także nastawienie społeczeństwa. W wyniku trwającej przez dekady socjalistycznej indoktrynacji polskie społeczeństwo cechowało antywłasnościowe nastawienie – własność publiczna (państwowa) często traktowana była jako własność „niczyja”, lecz jednocześnie z niechęcią odnoszono się do własności prywatnej, gdyż właścicieli kojarzono z negatywnymi cechami, wpajanymi przez wcześniejszą propagandę [Bałtowski, Kozarzewski 2014, s. 48-50].

Problem stanowiła także niewiedza dotycząca podstawowych wręcz procesów gospodarczych. Społeczeństwo w dalszym ciągu oczekiwało zapewnienia wszystkim pracy, wynagrodzenia oraz wystarczających warunków

mieszkaniowych (szerzej: Kaczmarczyk 2014). Określone nastawienie społeczne niewątpliwie utrudnia stosowną realizację i ochronę praw własności. Niechęć społeczeństwa odgrywa również istotną rolę przy procesach związanych z prywatyzacją oraz zwrotem znacjonalizowanego majątku prawowitym właścicielom [Marczuk 1993, s. 306-312].

Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi w 2009 r. przez CBOS Polacy najczęściej kojarzą prywatyzację z wyprzedazą majątku narodowego (41%), nieprawidłowościami, złodziejstwem, korupcją (35%), likwidacją miejsc pracy, bezrobociem (34%) oraz wolnym rynkiem, normalną gospodarką rynkową (34%). Jednocześnie zaledwie 30% respondentów uważa, że prywatyzacja jest korzystna dla polskiej gospodarki (rys. 1).



**Rys. 1.** Ocena wpływu prywatyzacji na polską gospodarkę w latach 1990-2009  
*Źródło: Prywatyzacja – oceny, skojarzenia, oczekiwania i obawy (2009), CBOS, Warszawa.*

Jeszcze gorzej respondenci ocenili prywatyzację w kontekście osobistego dobrobytu (jedynie 21% uważa, że jest to proces korzystny) oraz sytuacji pracowników prywatyzowanych przedsiębiorstw (jedynie 18% określiło zachodzące zmiany jako korzystne). Podkreślenia wymaga, że społeczeństwo jest do prywatyzacji nastawione negatywnie, mimo iż od upadku socjalizmu minęło ponad 20 lat.

Powyższe rozważania nieuchronnie prowadzą do wniosku, że pomiędzy jakością i stosowaniem praw związanych z własnością a procesami transformacji systemowej zachodzi widoczna zależność. Jak zaznaczono już wyżej odpowiednia realna ochrona praw własności niezbędna jest do osiągnięcia przekształceń w zakresie struktury własnościowej. Brak należytej ochrony własności prywatnej sprawia, iż własność ta jest mniej atrakcyjna, generuje niższe stopy zwrotu i wreszcie jest podatna na wywłaszczenia dokonywane w celu osiągnięcia partykularnych interesów politycznych. Tym samym wydaje się niemożliwe przeprowadzenie transformacji gospodarczej bez zapewnienia odpowiedniej ochrony praw własności [Woźniak 2012, s. 194-198].

Również w zakresie transformacji ustrojowej, a więc związanej z wypracowaniem odpowiednich standardów w życiu politycznym, typowych

dla państw Europy Zachodniej, zmiany dotyczące należytej ochrony praw własności są niezbędne. Własność prywatna oraz jej poszanowanie stanowi jeden z filarów państwa demokratycznego, tym samym wydaje się, że niemożliwa byłaby dalsza demokratyzacja kraju bez przywrócenia własności oraz związanych z nią uprawnień.

Przemiany związane z prawami własności przekładają się także na stabilizację gospodarczą. Należyta ochrona uprawnień właścicielskich oraz większa przewidywalność w zakresie zachowań organów państwowych sprawia, że podmioty gospodarcze mogą działać w dłuższym horyzoncie oraz inwestować w bardziej kapitałochłonne technologie (należy podkreślić, że przedsiębiorstwa prywatne chętniej od państwowych czynią długoterminowe inwestycje, gdyż realizują interes jednego właściciela, a nie np. kadry menedżerskiej czy też załogi) [Bałtowski, Kozarzewski 2014, s. 125-130].

Unormowania z zakresu ochrony praw własności umożliwiły także powstanie rynku kapitałowego (w tym założonej w 1991 r. Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie), który poprzez realokację kapitału zapewnia większą dynamikę powstawania przedsiębiorstw prywatnych oraz efektywniejsze wykorzystanie kapitału (w tym również oszczędności gospodarstw domowych) [Kaliński 2008, s. 395].

Również w przypadku własności nieprywatnej (państwowej i komunalnej) zmiany z zakresu ochrony własności skutkują zmianą sposobu gospodarowania – podmioty gospodarcze kontrolowane przez państwo działać muszą w oparciu o rachunek ekonomiczny, gdyż nie istnieje już możliwość swobodnego przepływu środków z budżetu państwa, którymi finansowano straty ponoszone przez przedsiębiorstwo. Wreszcie, restytucja własności prywatnej zapoczątkowała powolną przemianę mentalności społeczeństwa, dla którego własność odgrywa coraz istotniejszą rolę.

## **5. Podsumowanie**

Mimo że tematyka ochrony praw własności nie jest szeroko poruszana w literaturze poświęconej zagadnieniom transformacji (w literaturze ekonomicznej opisywana jest zazwyczaj skrótowo, natomiast w literaturze prawnej pomijane są aspekty ekonomiczne), niewątpliwie jej jakość i skuteczność ma istotny wpływ na przebieg transformacji w krajach postsocjalistycznych.

Skuteczność ochrony praw własności uwarunkowana jest przede wszystkim zakresem praw własności oraz prawnych sposobów ich ochrony, praworządnością władzy wykonawczej i niezawisłością sądownictwa oraz uwarunkowaniami społecznymi (poszanowanie własności). Wydaje się, że aby osiągnąć poziom ochrony praw własności podobny jak w przypadku rozwiniętych gospodarek zachodnich niezbędne jest spełnienie wszystkich wymienionych wyżej przesłanek.

Stosowny zakres uprawnień właścicielskich oraz realne możliwości ich realizacji wpływają pozytywnie na gospodarkę (wzrost inicjatywy kapitału prywatnego powoduje wzrost udziału własności prywatnej w gospodarce) oraz na demokratyzację życia publicznego (wzrost swobód obywatelskich etc.).

Ochrona praw własności jest nie tylko jednym z elementów warunkujących tempo transformacji (zarówno w zakresie ustrojowym, jak i gospodarczym), ale również miernikiem tych postępów. Trudno sobie wyobrazić rozwinięty kraj, który nie zapewnia właściwej ochrony praw własności (przykładem może być Chińska Republika Ludowa, która niezależnie od wysokiego rozwoju gospodarczego daleka jest od demokracji znanej w Europie).

Należy także zaznaczyć, że zmiany związane z jakością ochrony praw własności, podobnie jak sama transformacja, nie zostały jeszcze zakończone. Nadal pozostały nierozwiązane problemy dotyczące reprivatyzacji znacjonalizowanego w czasach PRL mienia oraz nadmiernego ograniczenia uprawnień właścicielskich w takich dziedzinach jak mieszkalnictwo czy też określone rodzaje działalności gospodarczej.

## **Bibliografia**

### **Pozycje zwarte**

1. Bałtowski M., Kozarzewski P. (2014), *Zmiana własnościowa polskiej gospodarki 1989-2013*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
2. Bałtowski M., Miszewski M. (2007), *Transformacja gospodarcza w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Filipiak T. (2012), komentarz do art. 140 Kodeksu cywilnego [w:] Kidyba A., Dadańska K. Filipiak T. (red.) *Kodeks cywilny. Komentarz. Tom II. Własność i inne prawa rzeczowe*, Warszawa, LEX el.
4. Garlicki L. (2009), *Polskie prawo konstytucyjne*, Liber, Warszawa.
5. Giddens A. (2007), *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Gniewek E. (2010), *Prawo rzeczowe*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
7. Kaczmarczyk W. (2014), *Ochrona praw lokatorów – zakres i skutki* [w:] Kreja P., Nowak M. (red.) *Gospodarka nieruchomościami – aspekty ekonomiczne i prawne. Tom IV*, Szczecin.
8. Kaliński J. (2008), *Historia Gospodarcza XIX i XX w.*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
9. Lityński A. (2004), *Historia Prawa Polski Ludowej*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa.
10. Miszewski M. (2012), *Polska transformacja gospodarcza i jej uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
11. Miszewski M. (2001), *Transformacja Gospodarcza Polski*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji w Bytomiu, Bytom.

12. Skrzydło W. (2013), *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz.*, Komentarz do art. 21, Warszawa, LEX el.
13. Marczuk (1993), *Socjologiczne problemy prywatyzacji* [w:] Marczuk S., Sowa K. (red.) *Studia nad transformacją polskiej gospodarki*. Tom 1, Rzeszów.
14. Szpak J. (2007), *Historia gospodarcza powszechna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
15. Woźniak M. (2012), *Gospodarka Polski 1990-2011*. Tom 1 transformacja, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

#### Akty normatywne

1. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej uchwalona przez Sejm Ustawodawczy w dniu 22 lipca 1952 r., Dz. U. z dnia 21 lutego 1976 r..
2. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz. U. z 1997 Nr 78, poz. 483.
3. Ustawa Konstytucyjna z dnia 17 października 1992 r. o wzajemnych stosunkach między władzą ustawodawczą i wykonawczą Rzeczypospolitej Polskiej oraz o samorządzie terytorialnym Dz.U. z 1992 r., Nr 84 poz. 426.
4. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, tekst jedn. Dz. U. z 2014 r., poz. 121.

#### Orzecznictwo

1. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 21 listopada 1967 r., sygn. akt I CR 338/67.
2. Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 26 września 1967 r., sygn. akt III CRN 191/67.

#### Inne

1. Index of Economic Freedom – Heritage Foundation, [www.heritage.org/index/explore](http://www.heritage.org/index/explore) (data dostępu: 2 września 2014 r.).
2. Prywatyzacja – oceny, skojarzenia, oczekiwania i obawy (2009), CBOS, Warszawa.

## **24. MECHANICZNE SYSTEMY INWESTYCYJNE**

Łukasz Sobczak  
Kolegium Zarządzania I Finansów  
Szkoła Główna Handlowa

### **1. Wprowadzenie**

Artykuł został przygotowany w celu zaprezentowania sposobu podejmowania decyzji inwestycyjnych na rynkach finansowych, który odpowiada za znaczący wolumen generowanych obrotów. Przedstawiono w nim ogólną strukturę systemów inwestycyjnych oraz istotne zasady ich tworzenia.

### **2. Budowa strategii inwestycyjnej**

Wielu graczy z rynków finansowych, swoje decyzje często opiera o sygnały płynące z mechanicznych systemów inwestycyjnych. Analitycy techniczni wykorzystują je do szybkiego przeszukania licznej grupy spółek giełdowych w celu odnalezienia na wykresach ściśle określonych sytuacji. Dla giełdowych nowicjuszy jest to natomiast nieocenione narzędzie, dzięki któremu można nie tylko zbudować swoją własną zyskowną strategię, ale również lepiej zrozumieć rynek i nabyć liczne umiejętności.

Pełny system mechaniczny zawiera w sobie 3 generalne elementy, są nimi: zasady otwierania pozycji, zasady zamykania oraz zarządzanie wielkością pozycji (każdej z nich został poświęcony odpowiedni podrozdział). Uwzględniając te wszystkie składowe, które muszą pozostawać między sobą spójne i logiczne, inwestorzy mogą na danych historycznych przeprowadzić testy strategii i następnie, na podstawie wyników, poznać jej zalety oraz wady.

Do otwarcia pozycji zazwyczaj wykorzystywane są wskaźniki oraz oscylatory takie jak np. MACD, RSI lub po prostu przecięcia średnich kroczących czy też wybicia z kanału zmienności. Jednakże wybór sposobu otwarcia podyktowany jest w pierwszej kolejności decyzją czy system ma zarabiać na trendach, czy też ma być typowo kontrariański czyli grający wbrew trendowi. Poszukiwane są w szczególności takie metody, które są lepsze od losowych, a więc dające co najmniej 50% trafnych sygnałów.

Mimo wszystko o wiele ważniejsze są zasady zamknięcia pozycji. Ostatecznie to one generują zysk zaś otwarcie ma jedynie wskazywać momenty, po których ceny przesuwają się w pożądanym kierunku. Dlatego warto znacznie większą uwagę zwrócić na sposób według, którego inwestycja ma zostać zakończona. Można korzystać z odwróconych metod wejścia, można zamykać pozycję po określonej liczbie dni oraz korzystać z wielu innych możliwości, które ograniczone są jedynie przez ludzką pomysłowość. Jednakże, zawsze metody wejścia i wyjścia muszą być ze sobą merytorycznie spójne i logiczne.

W przypadku zamknięcia pozycji konieczne jest również zwrócenie uwagi na ochronę kapitału przed nadmiernymi stratami. Zgodnie z powszechnie przyjętymi zaleceniami, powinno się ją zawrzeć w strategii inwestycyjnej. W tym przypadku są do wyboru głównie stopy ograniczające stratę oraz stopy ochraniające osiągnięty zysk.

Trzecim elementem koniecznym do zbudowania pełnej mechanicznej strategii inwestycyjnej jest zarządzanie wielkością pozycji. W kodzie komputerowym należy wskazać jaką kwotę kapitału system ma każdorazowo zainwestować. Istnieją tutaj co najmniej dwa główne sposoby, z których pierwszy nakazuje zakupić akcje zawsze za taką samą wartość, a drugi za pełną dostępną kwotę kapitału. Stała jednakowa kwota ma tę zaletę, że pozwala na łatwiejsze porównywanie dwóch strategii i w mniejszym stopniu naraża na wahania wartość całego portfela.

System mechaniczny powstaje z połączenia wymienionych elementów. Po jego skonstruowaniu następuje proces testowania, do którego wykorzystuje się dane historyczne aby sprawdzić między innymi to jak kształtowała się na przestrzeni całego okresu linia equity czyli wartość posiadanego kapitału. Poszukiwana jest oczywiście linia wznosząca, która będzie jak najmniej poszarpana. W trakcie testów, zwrócić należy uwagę na ilość dokonanych transakcji oraz długość sprawdzanego okresu, w którym najlepiej jeżeli występować będą zarówno trendy wzrostowe jak i spadkowe, a także horyzontalne.

## ***2.1. Otwarcie pozycji***

Uważa się że otwarcie pozycji to najprostszy fragment całej strategii inwestycyjnej [Carr 2008, s. 229]. Mógłby być on wykonany w dowolnym momencie gdyż teoretycznie decydujący wpływ na osiągnięty zysk ma jedynie moment zamknięcia pozycji.

W związku z powyższym, najprostszym sposobem otwarcia jest losowy wybór momentu zawarcia transakcji, który przy dużej próbie osiągnie 50% trafność. Innymi słowy, sprzedając instrument finansowy następnego dnia po zakupie, inwestor osiągnie zysk w 50% przypadków. Taki rodzaj otwarcia rozsądnie jest wykorzystać jako benchmark w poszukiwaniu lepszych metod doboru momentu wejścia na rynek. Stosując takie podejście należy wybierać taki



system otwarcia, który przy dużej ilości sygnałów będzie uzyskiwał wyższą częstotliwość zyskownych zamknięć następujących po arbitralnie wyznaczonym czasie. Tym samym należy bezwzględnie odrzucać wszystkie systemy otwarcia będące gorszymi od benchmarku.

Strategia inwestycyjna zapisana w kodzie komputerowym musi być jednoznaczna. To znaczy, że kryteria wejścia mają być precyzyjnie określone i możliwe do zapisania w używanym języku programowania. Z tego powodu szeroko znana analiza wykresów czyli subiektywne wykreślanie formacji, obszarów wsparcia i oporu, trendów, technik japońskich, nie może być w praktyce wykorzystana. W literaturze przedmiotu podnoszony jest aspekt braku obiektywności tej popularnie stosowanej analizy wykresów powodujący ograniczoną możliwość ich weryfikacji [Symonowicz 2011]. Są podawane przykłady, w których autorzy udowadniają własnymi testami, że każda osoba interpretująca wykres zauważy na nim inne formacje i tym samym dokona inwestycji w innych momentach. Nie mniej jednak, podejmowane są próby weryfikacji analizy technicznej i bardzo dobrym przykładem jednej z nich jest opublikowana książka T. Bulkowskiego, w której wyróżniono 47 formacji i przeprowadzono dla nich testy na 5 letnim okresie danych historycznych. Lecz nawet w tym przypadku sam autor przyznaje, że formacje te są subiektywne [Bulkowski 2000].

Oprócz analizy wykresów inwestorzy przy tworzeniu zasad otwarcia pozycji mają do dyspozycji techniki zbiorczo nazywane zależnościami statystycznymi. Są one całkowicie kwantyfikowalne a więc wolne od wady subiektywności. Przykładem, może być kupowanie w wybrany dzień tygodnia, lub miesiąca albo przed ogłaszaniem ważnych danych ekonomicznych, a których termin publikacji jest rzadko zamienialny.

Ze względu na ograniczoną objętość niniejszej pracy dokładniej zostanie omówiony jedynie jeden system otwarcia pozycji, za to bardzo interesujący i mało popularny w Polsce. Jego nazwa to statystyczny arbitraż (ang. statistical arbitrage) – która została stworzona w latach '80 przez firmę Morgan Stanley. Początkowy okres jego stosowania przyniósł firmie ogromne zyski. Szybko pojawiły się na rynku plotki o nadzwyczaj udanej strategii i z czasem pozostali konkurenci również stworzyli oraz zaczęli stosować podobne systemy. Niemniej jednak przez cały początkowy okres możliwość stosowania tej strategii miały jedynie duże banki inwestycyjne. Działo się tak po pierwsze z racji posiadania przez potężne instytucje finansowe pracowników o wysokiej wiedzy matematycznej i statystycznej, a po drugie z powodu finansowej niedostępności sprzętu komputerowego dla przeciętnej osoby prywatnej [Pole 2007, s.1-3].

Co takiego więc leży u podstaw koncepcji statystycznego arbitrażu, że jego stosowanie wymaga dużej wiedzy i sprawnych komputerów? Naturalnie powodem tego są skomplikowane algorytmy, których pierwotny sposób działania opisywany jest w literaturze przedmiotu na klasycznym przykładzie pair tradingu. Polega on na doborze dwóch spółek fundamentalnie ze sobą powiązanych, których ceny są wzajemnie skorelowane. Dobrym przykładem

wykorzystanym w książce P. Kaufmana, „Alpha Trading” są dwie spółki lotnicze American Airlines (AMR) oraz Continental Airlines (CAL). Obie z nich działają w tej samej branży i świadczą identyczne usługi. Z tego względu ulegają bardzo podobnej reakcji na wystąpienie określonego zdarzenia. Atak na World Trade Center w 2001 roku lub wzrost cen paliw wpłynęły identycznie na obie spółki [Kaufman 2011, rozdział 3]. Widoczne jest to w szczególności na wykresie cen akcji, gdzie można znaleźć te same okresy wzrostów i spadków.

Rezultatem takiej zależności jest niemal identyczny przebieg cen na przestrzeni 10 lat, który został ukazany poprzez nałożenie na siebie dwóch wykresów. Dokładniejsza jego analiza pozwala dodatkowo zauważyć okresy, w których linie cen idealnie się pokrywają, a także okresy, w których zauważalne są ich znaczniejsze wzajemne odchylenia. To spostrzeżenie staje się podstawą do stworzenia zasady wejścia, która nakazuje otworzyć pozycję wtedy, gdy następuje ponad normalne wychylenie. Aby uzyskać korzyści z chwilowo nadmiernego rozchylenia się cen należy zakupić spółkę słabszą oraz sprzedać krótko spółkę mocniejszą. Po czym przetrzymać tak otwartą pozycję aż do momentu kiedy przestrzeń między obiema spółkami powróci do normalnych poziomów.

Tym sposobem zyski generowane są poprzez nadmierne różnice między cenami dwóch spółek, co powoduje że pair trading w stosunku do najbardziej rozpowszechnionych metod gry z trendem jest zupełnie odmienną techniką gry. Należy zauważyć, że jego jedną z ważniejszych zalet jest umożliwienie osiągania zysków zarówno w okresach wzrostów, spadków jak i trendów bocznych. Natomiast pewną wadą konieczność stosowania krótkiej sprzedaży niedostępnej dla większości spółek. Ten ostatni aspekt wydaje się również warty podkreślenia ze względu na to, że biura maklerskie udostępniają usługę krótkiej sprzedaży osobom dysponującym kwotami powyżej 100 000 zł. Jednakże dla takiego problemu dobrym rozwiązaniem są instrumenty CFD.

## ***2.2. Zamknięcie pozycji***

Drugim elementem, z którego składa się system to zasady wyjścia, czyli zamykania pozycji. Powszechnie uważa się, że są one o wiele istotniejsze od zasad wejścia na rynek. Szczególnie duży nacisk na prawidłowe postrzeganie ważności poszczególnych elementów systemu kładzie jeden z psychologów – Van Tharp [Tharp 2000, s. 183-199]. Właśnie zasady wyjścia wskazuje on jako najważniejszy element, który powinien zostać dokładnie zaplanowany jeszcze przed wejściem na rynek. Zauważa on również, że przemyślana strategia wyjścia daje graczowi dodatkową kontrolę nad tym, czy system osiąga zysk oraz jakiej jest on wielkości. W rezultacie pełni ona decydującą rolę w osiąganiu sukcesu i dlatego należy poświęcać jej najwięcej zainteresowania podczas budowy i testowania całego systemu.

Kolejnym aspektem ukazującym prawdziwe znaczenie wyjścia z rynku jest ryzyko, na które inwestor jest narażony gdy posiada otwartą pozycję. Takiego ryzyka nie posiadają zasady otwierania pozycji. Gracz może dowolnie długo zwlekać z wejściem na rynek nie ponosząc żadnych negatywnych skutków, zaś w momencie posiadania otwartych pozycji zwlekanie przy niekorzystnym trendzie doprowadzi do strat. Tak samo niekorzystne jest przedwczesne wychodzenie z rynku wtedy, gdy pożądaný trend jeszcze w pełni się nie zrealizował [Katz 2000, s. 281-282]. Pierwszy i drugi przypadek są nierozzerwalnie połączone z giełdową regułą „Szybko ograniczaj straty i pozwalaj zyskom rosnąć” [Tharp 2000, s. 183]. Sformułowanie to krótko przekazuje podwójny sens istnienia zasad wychodzenia z rynku, czyli kontrolę strat oraz zysków.

Wskazywane są również aspekty powiązane bezpośrednio z psychiką gracza, która jest zupełnie pozbawiona emocji jeśli nie ma otwartych pozycji. Taki stan umożliwia chłodną pragmatyczną kalkulację oraz przygotowanie przemyślanej strategii. W przypadku mechanicznych systemów transakcyjnych realizowane jest to w fazie projektowania oraz testowania.

Wydaje się być również ważnym, stworzenie harmonii między stosowanymi zasadami wejścia i wyjścia. Oznacza to, że koniecznym jest, aby zasady te do siebie logicznie pasowały, gdyż są ze sobą nierozzerwalnie powiązane. Przykładem braku potrzebnej harmonii (kompatybilności) byłoby np. wejście na pozycję wywołane 80-dniowym wybiciem oraz wyjście z niej na podstawie 4-dniowego wybicia [Pruitt 2000, s. 128-129].

Gracze korzystający z systemów mogą również napotkać wiele nietypowych sytuacji, które nie zostały uprzednio przewidziane. Jedną z nich jest np. pominięcie sygnału wyjścia. Taka sytuacja zdarzyć się może wtedy, gdy inwestor z nieoczekiwanych powodów zostaje pozbawiony dostępu do Internetu, aktualnych danych giełdowych, prądu oraz innych tego typu wypadków losowych. Reakcja na takie zdarzenie może przybrać jedną z dwóch form. Pierwsza to pozostawienie otwartej pozycji i czekanie na ponowny sygnał, a druga – bezzwłoczne zamknięcie pozycji. W literaturze przedmiotu zalecana jest druga z nich [Link 2003, s. 182-183].

Istnienie wielu zasad wychodzenia z rynku pozwala na ich podział między kilka kategorii, które zostały zaprezentowane w książce „The encyclopedia of trading strategies” [Katz 2000, s. 293]. Wyróżniono w niej zasady zamykania oparte na zarządzaniu pieniędzmi – zwanymi zleceniami stop-loss – ograniczającymi straty na wyznaczonym uprzednio poziomie. W drugiej grupie umieszczono zlecenia target profit, których celem jest zrealizowanie projektowanego zysku. W trzeciej grupie, znalazły się zasady oparte na czasie trwania inwestycji czyli tzw. stopy czasowe. Następną grupą są sytuacje nazwane critical threshold exit wywoływane zasadniczymi zmianami sentymentu na rynku takimi jak przebicie ważnej linii trendu. Ostatnią kategorią jest zakończenie inwestycji na skutek zmienności rynku, która wzrastając wymusza podjęcie określonych działań

Najbardziej znanym sposobem zamykania pozycji są zlecenia stop loss. Stanowią one taką część systemu, która popularnie zwana jest także zarządzaniem pieniędzmi (ang. money management). Celem tych zleceń jest ochrona dotychczas zgromadzonego kapitału. Odbywa się to poprzez kontrolowane wyznaczanie pewnej części kapitału przeznaczonego na utratę w przypadku niekorzystnych ruchów cenowych (pozostała część ma pozostać nienaruszona). Innymi słowy – przed zawarciem transakcji określana jest maksymalna kwota, którą gracz godzi się utracić po to, aby otrzymać szansę na osiągnięcie zysku.

#### Przykład zlecenia Stop Loss:

Inwestor kupuje akcje za kwotę 100 000 zł i jest gotów ponieść maksymalną stratę 5 000 zł. W takiej sytuacji zlecenie stop-loss zostanie natychmiast zrealizowane w przypadku spadku wartości tych akcji poniżej 95 000 zł. Natomiast, jeżeli wartość akcji nigdy nie spadnie poniżej tej wartości, wtedy zamknięcie pozycji nastąpi na skutek innych zasad zamykania pozycji, a gracz prawdopodobnie osiągnie zysk.

Kwotę przeznaczoną na ewentualną utratę można traktować jako koszty działalności bądź formę ubezpieczenia. Taki sposób interpretowania strat jest odzwierciedleniem specyfiki prowadzenia każdego biznesowego przedsięwzięcia, w którym zysk osiągany jest tylko po uprzednim poniesieniu kosztów. Straty są nieodłącznym elementem zysków i jedynie rozsądna kontrola rozmiarów strat daje szansę na osiągnięcie systematycznego sukcesu.

Jednym z aspektów, który szczególnie uwydatnia potrzebę stosowania zleceń stop-loss jest w znakomitej większości przypadków duża procentowa liczba transakcji kończących się stratą. Po uwzględnieniu prowizji, większość systemów charakteryzuje się co najwyżej 50% ilością transakcji zyskowych [Stridsman 2003, s. 201-202]. W obliczu tak wielkiej ilości transakcji generujących straty kontrola tych kosztów nabiera priorytetowego znaczenia.

Dla zleceń stop-loss obowiązują pewne zasady określające prawidłowe ich wykorzystanie. Pierwsza zasada zabrania przesuwania ich tak, aby powiększać ryzyko. Oznacza to, że w przypadku zajmowania długiej pozycji zlecenie stop-loss ustawione na pewnym poziomie nie może zostać przesunięte niżej. Wy tłumaczeniem istnienia tej zasady jest to, że zmiana stopu nie powinna być dokonywana na skutek wcześniej błędnie przeprowadzonej analizy. Tym samym wystąpienie błędnego sygnału, po którym nie nastąpił oczekiwany ruch cen nie może zostać uznany za powód do poszerzenia przestrzeni, w obszarze którym ceny mogą dryfować w nadziei na późniejsze wystąpienie tego ruchu. Sytuacja rynkowa, która wymusiła wyzwolenie sygnału ma znaczenie jedynie w najbliższym okresie i nie ma żadnych logicznych podstaw, by sądzić że oczekiwany ruch wystąpi w przyszłości. Dlatego nie należy powiększać pierwotnie akceptowalnej straty [Elder 2001, s. 309].

Dopuszczalne jest jednakże przesuwanie zlecenia stop-loss w taki sposób, aby zmniejszyć wcześniej akceptowalne ryzyko. W takim przypadku może być

bardzo rozsądne wykorzystanie systemu, który zmniejsza ryzyko wraz z upływem czasu. Brak szybkiego wystąpienia spodziewanego ruchu cen wydaje się być wystarczającym powodem ograniczenia akceptowalnych strat.

Drugim aspektem jest dobranie odpowiednio szerokiego stopu, czyli wyznaczenie wystarczająco dużej przestrzeni, w której ceny mogą dryfować bez aktywacji zlecenia. Określając szerokość stopu gracz dokonuje wyboru najbardziej optymalnego miejsca na niżej prezentowanej linii. Obrazuje ona dwa skrajne przypadki. Pierwszy z nich dotyczy sytuacji, gdy stosowany jest bardzo szeroki stop-loss, czyli inwestor akceptuje duże straty na pojedynczej transakcji. Otrzymuje za to wysoki procent transakcji zyskowych, a niski procent transakcji stratnych. Natomiast drugi przypadek jest dokładnie odwrotny, czyli inwestor ponosi bardzo dużą procentową ilość transakcji o małych stratach. Największą wadą tego rozwiązania jest przedwczesne zamykanie pozycji (ze stratą), które po niekorzystnym chwilowym cofnięciu powraca w zyskowy obszar.

Trzecią zasadą, która szczegółowo została opisana w książce p.t. „Better Trading” [Guppy 2001, s. 62-65] jest prawidłowe połączenie wielkości ryzykowanego kapitału z informacjami płynącymi bezpośrednio z wykresu. W ten sposób autor pokazuje istnienie dwóch obszarów, które muszą logicznie do siebie pasować. Pierwszy z nich to obszar finansowy, czyli wspomniana maksymalna wielkość kapitału jaką inwestor może utracić w pojedynczej transakcji. Obszar ten określa pewną dość arbitralnie przyjętą wartość pieniężną, która zgodnie z propozycją podaną w książce powinna wynosić 2% od wszystkich dostępnych środków. Oznacza to, że inwestor mający 100 000 zł akceptuje stratę na poziomie maksymalnie 2 000 zł. Przy tak określonych warunkach, jeżeli decyduje się na zakup akcji za kwotę przykładowo 20 000 zł po cenie 5 zł za jedną akcję to może zaakceptować maksymalny spadek ceny do wysokości 4,5 zł.

### **3. Podsumowanie**

Stworzenie zyskowego systemu jest procesem zdecydowanie czasochłonnym i wymagającym bardzo dobrego wyczucia zarówno w fazie projektowania, jak i w fazie rzeczywistego wykorzystywania go na rynku. Zakres wiedzy jaki należy opanować jest bardzo szeroki oraz interdyscyplinarny ponieważ obejmuje obszar informatyki, rynki finansowe, metody statystyczne a także finanse behawioralne.

Jednakże, warto podjąć ten trud, ponieważ dzięki mechanicznym systemom inwestycyjnym można dużo lepiej zrozumieć rynek i stać się bardziej racjonalnym inwestorem, prawdopodobnie unikając wielu bezmyślnych strat finansowych.

## Bibliografia

1. Bulkowski T. (2000), *Encyclopedia of chart patterns*, New York.
2. Carr T. (2008), *Trend trading for a living*, New York.
3. Elder A. (2001), *Zawód inwestor giełdowy*, Kraków.
4. Guppy D. (2001), *Beter Trading – Money and Risk Management*, Austral.
5. Katz J. (2000), *The encyclopedia of trading strategies*, New York.
6. Kaufman P. (2011), *Alpha Trading – profitable strategies that remove directional risk*, New Jersey, Chapter 3.
7. Link M. (2003), *High probability trading – Take the steps to become a successful trader*, New York.
8. Pole A. (2007), *Statistical Arbitrage – algorithmic trading insights and techniques*, New Jersey.
9. Pruitt G. (2000), *The ultimate trading guide*, New York.
10. Stridsman T. (2003), *Trading systems and Money management – A guide to trading and profiting in any market*, New York.
11. *Subiektywizm Analizy Technicznej*,  
<http://blogi.bossa.pl/2011/04/22/subiektywizm-analizy-technicznej/>, (dostęp: 25.04.2015).
12. Tharp V. (2000), *Giełda wolność i pieniądze – poradnik spekulanta*, Warszawa.

## NOTATKI O AUTORACH

1. dr **Agnieszka Ociepa-Kubicka**  
Wydział Zarządzania  
Zakład Rozwoju Regionalnego  
Politechnika Częstochowska
2. mgr **Joanna Chmura**  
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
3. mgr **Agnieszka Kotynia**  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
4. mgr **Karolina Pasula**  
Katedra Rachunkowości Międzynarodowej  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
5. mgr **Kamil Tomkiewicz**  
mgr **Gabriela Majchrowska**  
Uniwersytet Jagielloński w Krakowie  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
Instytut Spraw Publicznych
6. dr inż. **Robert Kruzel**  
Instytut Przeróbki Plastycznej i Inżynierii Bezpieczeństwa  
Wydział Inżynierii Produkcji i Technologii Materiałów, IPPiB  
Politechnika Częstochowska
7. mgr **Dominik Kabus**  
Wydział Zarządzania  
Politechnika Częstochowska
8. dr inż. **Anna Lis**  
Politechnika Częstochowska
9. mgr inż. **Jolanta Kowalczyk**,  
dr hab. inż. Prof. PCZ. **Barbara Kucharska**  
Instytut Inżynierii Materiałowej  
Politechnika Częstochowska

10. mgr **Iwona Herbuś**  
Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania
11. mgr inż. **Marta Konieczna-Kucharska**  
Zespół Szkół nr 2 im. Jana Długosza w Wieluniu
12. dr inż. **Regina Mazurek**  
Politechnika Opolska
13. mgr **Natalia Sławińska,**  
mgr inż. **Jarosław Świdyński**  
Uniwersytet Warmińsko- Mazurski w Olsztynie
14. mgr **Małgorzata Stępień**  
Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
15. mgr **Paweł Telejko**  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
16. mgr **Kinga Styś**  
Uniwersytet Technologiczno – Humanistyczny w Radomiu
17. mgr **Paweł Aleksander Kupis**  
Instytut Studiów Międzynarodowych  
Uniwersytet Wrocławski
18. mgr **Patrycja Sobczak**  
mgr **Łukasz Hnatkowski**  
mgr **Łukasz Sobczak**  
Kolegium Zarządzania I Finansów  
Szkoła Główna Handlowa
19. mgr **Rafał Rydzewski**  
Katedra Bankowości i Rynków Finansowych,  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach



20. mgr **Ewa Kotecka**  
Zakład Prawa Samorządu Terytorialnego  
Wydział Prawa i Administracji  
Uniwersytet Łódzki
21. mgr **Olga Palczewska**  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
22. dr **Rafał Balina,**  
mgr **Maksymilian Bąk,**  
mgr **Marlena Trzaska**  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
23. mgr **Wojciech Kaczmarczyk**  
Katedra Bankowości i Rynków Finansowych  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
24. mgr **Łukasz Sobczak**  
Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkoła Główna Handlowa



Jesteś doktorantem, młodym naukowcem? Chcesz publikować w profesjonalnym piśmie naukowym, brać udział w konferencjach? Firma Intellect to zespół młodych naukowców, którzy umożliwią Ci start w świecie nauki za rozsądną cenę. Organizujemy konferencje specjalistyczne, interdyscyplinarne oraz szkolenia. Wydajemy monografie, monografie współautorskie oraz współpracujemy z czasopismami z Listy Ministerialnej. Pomagamy w publikacji artykułów.

## **INTELLECT**

Magdalena Drewniak

Jezioro 69A

42-133 Węglowice

Nip: 5741878230

Tel. 692-345-203

mail: [biuro@4intellect.com](mailto:biuro@4intellect.com)

[www.4intellect.com](http://www.4intellect.com)

**ISBN 978-83-63216-03-0**