



**Przedsiębiorczość
strategie i metody**

**zarządzania
przedsiębiorstwem**

pod redakcją

Nataszy Duraj

i Aleksandry Pieloch-Babiarz



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

**Przedsiębiorczość
strategie i metody
zarządzania
przedsiębiorstwem**



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Przedsiębiorczość strategie i metody zarządzania przedsiębiorstwem

pod redakcją

Nataszy Duraj

i Aleksandry Pieloch-Babiarz

 WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2014

Natasza Duraj, Aleksandra Pieloch-Babiarz – Uniwersytet Łódzki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa
90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 41/43

RECENZENCI

Jan Duraj, Henryk Sobolewski

SKŁAD KOMPUTEROWY

Monika Wolska

PROJEKT OKŁADKI

Barbara Grzejszczak

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/Violka08

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ
przez Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2014

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I (dodruk). W.06476.14.1.K

ISBN (wersja drukowana) 978-83-7969-097-8
ISBN (ebook) 978-83-7969-730-4

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

SPIS TREŚCI

DURAJ NATASZA, PIELOCH-BABIARZ ALEKSANDRA – Wprowadzenie	7
DURAJ NATASZA – Zastaw na papierach wartościowych a bezpieczeństwo finansowe przedsiębiorstwa	11
GRABOWSKA MARLENA – Percepcja i motywy przedsiębiorczości w Polsce i w wybranych krajach	31
KARBOWNIK LIDIA – Pomiar i ocena zróżnicowania zakresu działalności gospodarczej przedsiębiorstw sektora TSL	45
KWIECIEŃ ANNA – Efektywność relacji w sieci	63
MATUSZEWSKA-PIERZYŃKA AGNIESZKA – Zdolność spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych do obsługi długu wobec Skarbu Państwa	73
NIEMIEC ANDRZEJ – Nowoczesne rozumienie <i>benchmarkingu</i> w przedsiębiorstwie	89
MALINOWSKA URSZULA – Wpływ programu „Lepsze Regulacje 2015” na poziom ryzyka regulacyjnego	113
NOWAK DARIUSZ – Kluczowe kompetencje w przedsiębiorstwach przemysłowych	129
SAMBORSKI ADAM – Złożoność wyboru w decyzjach inwestycyjnych	143
SIEMONEK MAŁGORZATA, KUJAWA ANNA – Strategiczna Karta Wyników – istota, projektowanie i wdrażanie na przykładzie Urzędu Miasta w Innsbrucku	159
ZARZECKI DARIUSZ – <i>Controlling</i> w zarządzaniu przedsiębiorstwem	171
ŻAK KATARZYNA – Transgraniczne fuzje i przejęcia przedsiębiorstw	183

WPROWADZENIE

Prezentowana monografia dotyczy kluczowych problemów związanych z rozwojem przedsiębiorczości, jak również strategiami i metodami wykorzystywanymi w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W monografii zawarto wyniki badań autorów z różnych ośrodków naukowych, które odnoszą się do analizy szeregu czynników wpływających na kreowanie przedsiębiorczości, a także diagnozy strategii i metod stosowanych w zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwami, funkcjonującymi w warunkach zmiennego i niestabilnego otoczenia.

Niniejsza monografia składa się z 12 opracowań, które uznać należy za oryginalne badania naukowe, zmierzające do rozpoznania i kreowania postaw i działań przedsiębiorczych, ale także dla wskazania przyczyn i konsekwencji podejmowania decyzji o znaczeniu strategicznym dla współczesnych przedsiębiorstw.

Pierwsze opracowanie, autorstwa Nataszy Duraj, zatytułowane: *Zastaw na papierach wartościowych a bezpieczeństwo finansowe przedsiębiorstwa*, stanowi próbę interdyscyplinarnego ujęcia ustanawiania zastawu na papierach wartościowych w polskich realiach gospodarczych w powiązaniu z bezpieczeństwem finansowym przedsiębiorstwa.

Głównym celem artykułu Marleny Grabowskiej, zatytułowanego: *Percepcja i motywy przedsiębiorczości w Polsce i w wybranych krajach*, jest zaprezentowanie i wyjaśnienie istoty przedsiębiorczości. Podjęte w opracowaniu rozważania należy uznać za ważne z punktu widzenia roli i znaczenia działań przedsiębiorczych na gospodarczą i społeczną sferę funkcjonowania przedsiębiorstw oraz rozwoju państw i gospodarek. Artykuł zawiera wyniki badań empirycznych, dotyczące m. in. głównych motywów podejmowania działań przedsiębiorczych w Europie.

Opracowanie Lidii Karbownik pod tytułem: *Pomiar i ocena zróżnicowania zakresu działalności gospodarczej przedsiębiorstw sektora TSL*, dotyczy dywersyfikacji rodzajów działalności gospodarczej przedsiębiorstw sektora TSL w Polsce. Zaprezentowany bogaty i oryginalny materiał dowodowy wskazuje m. in. na znaczącą dywersyfikację działalności przedsiębiorstw sektora TSL, która ma miejsce szczególnie poza sekcją „Transport i gospodarka magazynowa”.

Głównym celem artykułu Anny Kwiecień, zatytułowanego: *Efektywność relacji w sieci*, jest zaprezentowanie szeroko rozumianych problemów efektywności relacji w sieci, będących źródłem wartości współczesnych przedsiębiorstw

działających w sieciach różnorodnych powiązań. Analiza ta odnosi się przede wszystkim do diagnozy efektów płynących ze współpracy organizacji w ramach sieci partnerskich oraz komponentów zdolności sieciowych oraz warunków niezbędnych dla wzrostu skuteczności kooperacji między organizacjami.

W artykule Agnieszki Matuszewskiej-Pierzynki pt.: *Zdolność spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych do obsługi długu wobec Skarbu Państwa*, wykazano, że analizowana zdolność badanych jednostek gospodarczych odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych ulegała poprawie i nie należy jej uznawać za niską, a część spółek spośród badanych realizowała całkowitą spłatę zobowiązania wobec Skarbu Państwa przed upływem czasu obowiązywania umowy.

Kolejne opracowanie Andrzeja Niemca, pod tytułem: *Nowoczesne rozumienie benchmarkingu w przedsiębiorstwie*, jest próbą całościowego ujęcia *benchmarkingu* oraz wyjaśnienia roli i jego znaczenia w analizie porównawczej potencjału gospodarczego. Opracowanie to uznać należy za istotne z punktu widzenia potrzeb badań teoretycznych, jak i praktyki gospodarczej, wymagającej przewartościowania priorytetów.

Opracowanie Urszuli Malinowskiej pod tytułem: *Wpływ programu „Lepsze Regulacje 2015” na poziom ryzyka regulacyjnego*, zawiera próbę odpowiedzi na pytanie: czy reforma polskich regulacji zaplanowana na lata 2013–2015 przyczyni się do obniżenia ryzyka regulacyjnego? W opracowaniu przedstawiono kompleksową analizę poszczególnych zadań, jakie ujęte zostały w programie „Lepsze Regulacje 2015” oraz dokonano oceny ich wpływu na jakość otoczenia regulacyjnego.

W artykule Dariusza Nowaka zatytułowanym: *Kluczowe kompetencje w przedsiębiorstwach przemysłowych*, podjęto próbę przybliżenia czytelnikom koncepcji kluczowych kompetencji, która przez autora opracowania utożsamiana jest z fundamentalnym czynnikiem rekonstrukcji i odnowy przedsiębiorstwa oraz z siłą napędową strategicznych zmian, jakie mają miejsce w organizacji. Za niezwykle cenną część opracowania uznać należy prezentację wyników badań empirycznych dotyczących kluczowych kompetencji przedsiębiorstw prowadzących i rozwijających swoją działalność w Polsce.

W opracowaniu Adama Samborskiego zatytułowanym: *Złożoność wyboru w decyzjach inwestycyjnych*, zaprezentowano rozważania, koncentrujące się wokół problematyki podejmowania indywidualnych decyzji emerytalnych. Opracowanie wnosi wiele aspektów teoriopoznawczych oraz wyniki badań empirycznych i sformułowane propozycje pobudzenia rozwoju dobrowolnych form zabezpieczenia emerytalnego w Polsce.

Artykuł Małgorzaty Siemionek i Anny Kujawy, pod tytułem: *Strategiczna Karta Wyników – istota, projektowanie i wdrażanie na przykładzie Urzędu Miasta w Innsbrucku*, jest przykładem analizy procesu budowy i wdrażania zrównoważonej karty wyników z wykorzystaniem dostępnych na rynku rozwiązań

informatycznych, które wzmocniają procesy strategicznego zarządzania organizacjami.

Głównym celem artykułu Dariusza Zarzeckiego, zatytułowanego: *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, uczyniono miejsce i rolę *controllingu* w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W artykule zaprezentowano istotę *controllingu*, jak również jego związki z kontrolą wewnętrzną, analizą ekonomiczną i zarządzaniem strategicznym w przedsiębiorstwie. W opracowaniu zawarte zostały także rozważania dotyczące elementów i instrumentów *controllingu* oraz kwestie usytuowania różnych wariantów zorganizowania *controllingu* w firmie.

Ostatnie opracowanie autorstwa Katarzyny Żak, zatytułowane: *Transgraniczne fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, stanowi próbę określenia przesłanek podejmowania decyzji o międzynarodowych strategiach nabyć, a także skali tego zjawiska w ostatnich latach. W dynamicznym rozwoju rynku fuzji i przejęć swoje miejsce zajmują również przedsiębiorstwa krajowe oraz zainteresowania inwestorów zagranicznych lokowaniem kapitału w polskich przedsiębiorstwach.

Natasza Duraj
Aleksandra Pieloch-Babiarz

Natasza Duraj*

ZASTAW NA PAPIERACH WARTOŚCIOWYCH A BEZPIECZEŃSTWO FINANSOWE RZĘDZIĘBIORSTWA

1. WPROWADZENIE

Jednym z najważniejszych warunków istnienia i kontynuacji działalności przedsiębiorstwa jest posiadanie bezpiecznej sytuacji finansowej. Kształtuje się ona pod wpływem wielu różnorodnych czynników, z których zabezpieczenie wykonania zobowiązań w znaczący sposób wpływa na rozwój działalności gospodarczej wierzyciela i dłużnika. Zdolność do wywiązania się dłużnika z zobowiązań stanowi m. in. o jego wiarygodności i gwarancji prawnych umożliwiających wierzycielowi zaspokojenie jego roszczeń. Zabezpieczenie wykonania zobowiązań może mieć formę zabezpieczeń osobistych, rzeczowych i wekslowych. Może być ono ustanowione zarówno przez wierzyciela, jak i dłużnika lub też osobę trzecią. Nadto, zabezpieczenie może odnosić się do niemal każdej wierzytelności i na rzecz wierzyciela o obojętnym statusie prawnym¹.

Celem zasadniczym artykułu jest wskazanie na występowanie relacji między zabezpieczeniem rzeczowym w formie zastawu na papierach wartościowych a bezpieczeństwem finansowym przedsiębiorstwa. Podjęcie rozważań nad związkami zastawu bezpieczeństwem finansowym przedsiębiorstwa wynika nie tylko ze znaczącej roli i znaczenia zastawu we wspieraniu finansowym lecz także z dążenia wierzycieli do zmniejszenia ryzyka lokaty kapitału przy jednoczesnym kształtowaniu przez wierzyciela i dłużnika warunków udzielenia i uzyskania na przykład kredytu inwestycyjnego i obrotowego.

Opracowanie dzieli się na trzy części. W części pierwszej przedstawione są kwestie wskazujące na pojęcie i rodzaje zastawu na papierach wartościowych,

* Dr hab., prof. nadzw. UŁ, Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa.

¹ Zob. W. K a t n e r (red.), *Prawo cywilne i handlowe w zarysie*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2004, s. 303.

w drugiej podstawowe prawa i obowiązki zastawcy i zastawnika, w trzeciej zaś zawarte są opisy i problemy praktyki gospodarczej odnoszące się do związków występujących między zastawem a bezpieczeństwem finansowym przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim sposoby zabezpieczenia wykonania zobowiązań emitenta obligacji względem obligatariuszy.

2. POJĘCIE I RODZAJE ZASTAWU NA PAPIERACH WARTOŚCIOWYCH PRZEDSIĘBIORSTWA

Pojęcie papierów wartościowych nie zostało ściśle zdefiniowane i zazwyczaj wskazania na ich cechy, funkcje oraz regulacje różnią się w zależności od systemu prawnego, w którym zostały emitowane. Stąd też analiza określenia zastawu, jego rodzajów i funkcji wymaga ostrożności w charakteryzowaniu, interpretacji i wnioskowaniu o roli i znaczeniu zastawu na papierach wartościowych w kształtowaniu nie tylko bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstwa.

Generalnie biorąc, papierem wartościowym jest dokument inkorporujący określone prawo w sposób ułatwiający obrót nim. To ułatwienie wynika m. in. z nierozzerwalności dwóch praw podmiotowych. Rozporządzenie prawem następuje bowiem przez rozporządzenie dokumentem, którego to prawa istnienie dokument stwierdza. Nie można natomiast spowodować rozporządzenia dokumentem poprzez rozporządzenia prawem². Tym samym obrót dokumentem papierem wartościowym oraz obrót inkorporowanym w nim prawem są jednym i tym samym obrotem.

Przyjmując do rozważań zastaw na korporacyjnych papierach wartościowych, a zwłaszcza zastaw na akcjach, jako formę zabezpieczenia wierzytelności wskazać można, że tego rodzaju zawężenie zakresu analizowanego problemu podyktowane jest głównie przyjętym celem artykułu, który skierowując uwagę na istotę zabezpieczeń rzeczowych wskazuje na majątek dłużnika, z którego wierzyciel może się zaspokoić z pierwszeństwem przed innymi jego wierzycielami i to nawet wówczas, gdy własność przedmiotu zabezpieczenia zostanie przez dłużnika przeniesiona na inną osobę³. Jednak z kwestiami zastawu na akcjach wiążą się też problemy prawa poboru, prawa do akcji i prawa pochodne. Zostaną one co prawda przywołane w tekście, lecz tylko w związku z podnoszonymi głównymi nurtami analizy zastawu na akcjach w kontekście jego relacji z bezpieczeństwem finansowym przedsiębiorstwa.

² S. Grzybowski (red.), *System prawa cywilnego. Część ogólna*, t. 1, Ossolineum, Wrocław 1985, s. 449, [za:] P. Sokal, *Zastaw zwykły i rejestrowy na akcjach*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 34 i 35.

³ E. Gniewek, *Prawo rzeczowe*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2003, s. 222, [za:] W. Katner (red.), *Prawo cywilne i handlowe w zarysie*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2004, s. 304.

Zdefiniowanie pojęcia zastawu nie jest łatwe i raczej niemożliwe do ujęcia go w formie syntetycznej i relatywnie prostej wypowiedzi. Trudność ta wynika z różnorodności rodzajów zastawów i regulacji prawnych oraz funkcji spełnianych przez zastaw w obrocie gospodarczym i działalności gospodarczej przedsiębiorstwa.

Z efektów przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu można wydobyć i podkreślić bardzo interesujące i ważne określenie pojęcia zastawu, które zostało sformułowane przez I. Heropolitańską. Zdefiniowane przez tę autorkę pojęcie zastawu zawiera obszernie i najważniejsze wskazania na zasadnicze cechy tego rodzaju prawa.

I. Heropolitańska podaje bowiem, że: *Zastaw jest to prawo ustanowione na rzecz wierzyciela w celu zabezpieczenia oznaczonej wierzytelności na zbywalnych rzeczach ruchomych, na mocy którego wierzyciel będzie mógł dochodzić zaspokojenia z tych rzeczy bez względu na to, czyją stały się własnością i z pierwszeństwem przed wierzycielami osobistymi właściciela rzeczy, w wyjątkiem tych, którym z mocy ustawy przysługuje pierwszeństwo szczególne*⁴.

Jest to definicja zastawu, którą uznaję za wystarczającą merytoryczną podstawę dalszych rozważań. Wskazuje ona bowiem na zasadnicze cechy zastawu i zarazem pozwala zwrócić uwagę, że zastaw jest:

a) formą zabezpieczenia wierzytelności, dającą wierzycielowi pierwszeństwo zaspokojenia przed wierzycielami osobistymi właściciela przedmiotu;

b) prawem, na mocy którego wierzyciel może dochodzić zaspokojenia z przedmiotu zastawu bez względu na to czyją stał się on własnością;

c) czynnością realną, co oznacza, że sama umowa nie wystarcza do powstania zastawu pomimo, że w wyniku jej zawarcia między właścicielem rzeczy a wierzycielem, zastawca zobowiązuje się do wydania zastawnikowi – wierzycielowi, bądź osobie trzeciej, rzeczy, na którą strony się zgodziły. Konieczne jest bowiem rzeczywiste wydanie rzeczy wierzycielowi, którą zastawnik po wygaśnięciu stawu powinien zwrócić zastawcy;

d) ograniczonym prawem rzeczowym ustanowionym dla zabezpieczenia wierzytelności. Jest ono ustanowione kodeksem cywilnym tylko dla zastawu na rzeczach ruchomych (art. 306–326) oraz zastawu na prawach zbywalnych, które są przypisane do akcji i obligacji⁵ (art. 327–335).

e) wyrazem temporalnego współistnienia wierzytelności i zastawu, co oznacza, iż zastaw może powstać na istniejącej wierzytelności i zakończyć swoje istnienie z chwilą zaspokojenia wierzytelności. Dotyczy tylko wierzytelności

⁴ I. Heropolitańska, *Prawne zabezpieczenie wierzytelności*, [w:] K. Kreczmańska-Gigoł (red.), *Aktywne zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2010, s. 198.

⁵ Kodeks cywilny reguluje dwa rodzaje zastawu: zastaw na rzeczach ruchomych (art. 306–326) oraz zastaw na prawach (art. 327–335). Możliwość ustanowienia zastawu na udziałach przewiduje art. 180 kodeksu spółek handlowych. Stanowi on, iż zastawienie udziału powinno być dokonane w formie pisemnej z podpisami notarialnie poświadczonymi.

zabezpieczonych finansowo na aktywach zastawnika na rzecz zastawcy, który jest właścicielem rzeczy na której ustanawia się zastaw.

Sformułowane pojęcie zastawu oraz wyszczególnione jego cechy pozwalają określić zastaw jako określony rodzaj wierzytelności zabezpieczonej w formie określonej rzeczy lub papieru wartościowego przez wierzyciela, który udzielił zastawcy kredytowego wsparcia finansowego. Przedsiębiorcy mogą obciążać akcje, a w zasadzie prawa w nich inkorporowane będące ich własnością, zastawem kodeksowym, zastawem rejestrowym i zastawem finansowym.

Zdefiniowanie zastawu jako określonego rodzaju ograniczonego prawa rzeczowego wymaga wskazania, że prawa rzeczowe należą do majątkowych i bezwzględnych praw podmiotowych oraz że ograniczone prawa rzeczowe są ustanawiane na rzeczy cudzej i powstają drogą umów. Można powiedzieć, że zastaw to wierzytelność zabezpieczona przez zastawnika, który udzielił zastawcy pożyczki, a jej spłatę zabezpiecza określona rzecz, bądź dany papier wartościowy. Wraz z chwilą zaistnienia zastawu dłużnik – zastawca – staje się dłużnikiem rzeczowym lub finansowym.

Praktyka zastawu na akcjach dowodzi istnienia sytuacji, w których posiadaczem dokumentu akcji jest zastawnik, bądź zastawca lub osoba trzecia. Każda ze stron posiada określone prawa i obowiązki, które legitymizuje *Ustawa z dnia 6 grudnia 1996 r. o zastawie rejestrowym i rejestrze zastawów* (DzU 1996, nr 149, poz. 703, z późn. zm.).

Zastaw jest jednym z rodzajów zabezpieczeń rzeczowych wierzytelności, w którym odpowiedzialność dłużnika odnosi się tylko do ściśle określonych składników majątku⁶ i rozciąga się tylko na określony czas. Byt zastawu zależy od istnienia wierzytelności oraz zabezpieczonych rzeczy i praw. Ma on charakter temporalny. Zastaw jest skuteczny wobec wierzycieli zastawcy, jeżeli umowa zawarta jest na piśmie z datą pewną. Jego czas jest wyznaczony datą wpisu do rejestru zastawów oraz zaspokojeniem wierzytelności przywracającej właścicielowi przedmiot zastawu. Wraz z zaspokojeniem wierzyciela zastaw wygasa.

Zależność zastawu od wierzytelności wynika z zasady akcesoryjności zastawu⁷. Konsekwencją realizacji zasady akcesoryjności zastawu jest wymóg istnienia zabezpieczanej wierzytelności w chwili ustanowienia prawa. W praktyce stosuje się wyjątek od tej zasady. Istnieje bowiem możliwość zabezpieczenia wierzytelności przyszłej lub wierzytelności warunkowej, a zatem takiej wierzytelności, która nie istnieje jeszcze w chwili zawarcia umowy zastawniczej⁸. Tego

⁶ M. Leśniak, *Zastaw bez przeniesienia posiadania przedmiotu zastawu*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2004, s. 15–16, [za:] S. Grzybowski, *System prawa cywilnego. Prawo zobowiązań – część ogólna*, t. III, cz. 1, Wrocław–Warszawa 1981, s. 66.

⁷ J. Gołaczyński, *Zastaw na rzeczach ruchomych*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2002, s. 139.

⁸ G. Sikorski, *Sytuacja prawna zastawnika w prawie polskim*, Doktoraty Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2010, s. 94. Por. *Ustawa z dnia 19 grudnia 1996 r. o zastawie rejestrowym i rejestrze zastawów*, DzU 2006, nr 149,

rodzaju rozwiązanie uelastycznia i wzbogaca rozwiązania zabezpieczeń rzeczowych i może być przypisane zarówno do zastawu zwykłego, jak i do zastawu specjalnego, w tym też zatem do zastawu rejestrowego i finansowego⁹.

W zastawie zwykłym przedmiot zastawu jest wydawany zastawnikowi i przez to wzrasta skuteczność tego zastawu. W zastawie specjalnym zastawca nie wydaje przedmiotu zastawu zastawnikowi. W przypadku zaś zastawu rejestrowego nie ma konieczności przeniesienia posiadania ani wydania przedmiotu zastawu zastawnikowi. Przedmiot ten może – zgodnie z wolą stron wyrażoną w umowie zastawniczej – pozostać w posiadaniu zastawcy oraz osoby trzeciej za jej zgodą. Od zastawu zwykłego zastaw rejestrowy różni się przede wszystkim tym, że przedmiot zastawu rejestrowego może pozostać w posiadaniu i faktycznym władaniu zastawcy, podczas gdy przedmiot zastawu zwykłego musi być do zasady wydany zastawnikowi lub osobie trzeciej. Takie rozwiązanie leży w interesie obu stron umowy. Zastawca zachowuje bowiem możliwość dalszego korzystania z przedmiotu zastawu. W razie pozostawienia przedmiotu zastawu w rękach osoby trzeciej może ona ponosić ewentualną odpowiedzialność wobec wierzyciela za stan przedmiotu zabezpieczenia.

G. Sikorski wskazuje, że zastaw nie stanowi klarownej konstrukcji ze względu na istnienie wielu rodzajów zastawu, jak również z uwagi na przyjęte przez ustawodawcę różne rozwiązania praktyczne¹⁰. Tym nie mniej w literaturze przedmiotu dominuje pogląd, że celem zastawu zwykłego oraz wszystkich typów zastawu bez przeniesienia posiadania przedmiotu zastawu jest przede wszystkim zabezpieczenie wierzytelności. Taki pogląd reprezentuje m. in. M. Leśniak¹¹, przywołując w tym zakresie opinie J. Skąpskiego¹² i E. Gniewka¹³.

W polskim systemie prawnym wyróżnia się trzy następujące rodzaje zastawów, a mianowicie:

- a) zastaw,
- b) zastaw rejestrowy,
- c) zastaw skarbowy oraz
- d) zastaw finansowy (zob. tab. 1).

Podstawę prawną ustanawiania zastawu, zastawu rejestrowego i zastawu skarbowego tworzą różnorodne przepisy prawa, które w sposób jednoznaczny wskazują na złożoność problemów zabezpieczenia wykonania zobowiązań oraz ich egzekucji.

poz. 703 z późn. zm., art. 3 ust. 2 pkt 4 i art. 6; *Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny*, DzU 1964, nr 16, poz. 93 z późn. zm., art. 306 § 2; *Ustawa z dnia 2 kwietnia 2004 r. o niektórych zabezpieczeniach finansowych*, DzU 2004, nr 91, poz. 871, z późn. zm., art. 1.

⁹ G. Sikorski, *op. cit.*, s. 94.

¹⁰ *Ibidem*, s. 20.

¹¹ M. Leśniak, *op. cit.*, s. 61.

¹² J. Skąpski, *Zastaw na rzeczach ruchomych według kodeksu cywilnego. Zagadnienia wybrane*, „*Studia Cywilistyczne*” 1966, t. VIII, s. 152.

¹³ E. Gniewek, *op. cit.*, s. 227.

Tabela 1

Rodzaje zastawów i ich regulacja w polskim systemie prawnym

Zastaw	Zastaw rejestrowy	Zastaw skarbowy	Zastaw finansowy
1	2	3	4
<p>Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 22 grudnia 2011 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie rejestru zastawów skarbowych oraz Centralnego Rejestru Zastawów Skarbowych, DzU 2011, nr 293, poz. 1730.</p> <p>Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 2 grudnia 2011 r. w sprawie wzoru oświadczenia o nieruchomościach oraz prawach majątkowych, które mogą być przedmiotem hipoteki przynusowej, i rzeczach ruchomych oraz zbywalnych prawach majątkowych, które mogą być przedmiotem zastawu skarbowego, DzU 2011, nr 274, poz. 1618.</p> <p>Obwieszczenie Ministra Transportu i Gospodarki Morskiej z dnia 12 grudnia 1997 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Kodeks morski, DzU 1998, nr 10, poz. 36.</p>	<p>Ustawa z dnia 20 listopada 2009 r. o zmianie ustawy o zastawie rejestrowym i rejestrze zastawów, DzU 2009, nr 215, poz. 1663.</p> <p>Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 23 kwietnia 2009 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o zastawie rejestrowym i rejestrze zastawów, DzU 2009, nr 67, poz. 569.</p> <p>Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 10 marca 2009 r. w sprawie przeprowadzenia sprzedaży przedmiotu zastawu rejestrowego w drodze przetargu publicznego, DzU 2009, nr 45, poz. 371.</p> <p>Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 11 grudnia 2008 r. w sprawie warunków organizacyjno-technicznych dotyczących formy wniosków i dokumentów oraz ich składania do sądów prowadzących rejestr zastawów i do centralnej informacji o zastawach rejestrowych drogą elektroniczną, a także orzeczeń, odpisów, zaświadczeń i informacji doręczanych wnioskodawcom tą drogą przez sądy oraz centralną informację, DzU 2008, nr 229, poz. 1555.</p> <p>Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 11 grudnia 2008 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie ustroju i organizacji centralnej informacji o zastawach rejestrowych oraz szczegółowych zasad udzielania informacji, wydawania odpisów i zaświadczeń, DzU 2008, nr 229, poz. 1534.</p> <p>Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 11 grudnia 2008 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie szczegółowej organizacji i sposobu prowadzenia rejestru zastawów, DzU 2008, nr 229, poz. 1533.</p>	<p>Obwieszczenie Ministra Finansów z dnia 24 grudnia 2012 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie rejestru zastawów skarbowych oraz Centralnego Rejestru Zastawów Skarbowych, DzU 2013, nr 0, poz. 152.</p> <p>Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 22 grudnia 2011 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie rejestru zastawów skarbowych oraz Centralnego Rejestru Zastawów Skarbowych, DzU 2011, nr 293, poz. 1730.</p> <p>Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 22 grudnia 2011 r. w sprawie wzoru oświadczenia o nieruchomościach oraz prawach majątkowych, które mogą być przedmiotem zastawu skarbowego, DzU 2011, nr 274, poz. 1618.</p> <p>Obwieszczenie Ministra Finansów z dnia 6 sierpnia 2010 r. w sprawie wysokości kwoty wymienionej w art. 41 par. 1 ustawy – Ordynacja podatkowa, M.P. 2010, nr 59, poz. 781</p>	<p>Ustawa z dnia 2 kwietnia 2004 r. o niektórych zabezpieczeniach finansowych, DzU 2004, nr 91, poz. 871 – implementująca do prawa polskiego Dyrektywę Nr 2002/47/WE Parlamentu i Komisji Europejskiej z 06.06.2002 r. w sprawie uzgodnień dotyczących zabezpieczeń finansowych.</p> <p>Ustawa z dnia 29 czerwca 1995 r. o obligacjach, DzU 2001, nr 120, poz. 1300 z późn. zm. oraz Ustawa z dnia 4 września 2008 r. o zmianie ustawy o obrocie instrumentami finansowymi oraz niektórych innych ustaw, DzU 2009, nr 165, poz. 1316.</p> <p>Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, DzU 2012, nr 0, poz. 1376, z późn. zm.</p>

Tabela I (cd.)

1	2	3	4
<p>Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, DzU 1964, nr 16, poz. 93.</p>	<p>Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 11 grudnia 2008 r. w sprawie określenia wzorów urzędowych formularzy wniosków o wpis do rejestru zastawów, DzU 2008, nr 229, poz. 1532.</p> <p>Ustawa z dnia 15 marca 2007 r. o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego, ustawy – Kodeks postępowania karnego oraz o zmianie niektórych innych ustaw, DzU 2007, nr 112, poz. 766.</p> <p>Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi, DzU 2005, nr 183, poz. 1538.</p> <p>Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 1 lutego 2005 r. sygn. akt SK 62/03, DzU 2005, nr 25, poz. 215.</p> <p>Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 23 grudnia 2004 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie ustroju i organizacji centralnej informacji o zastawach rejestrowych oraz szczegółowych zasad udzielania informacji, wydawania odpisów i zaświadczeń, DzU 2004, nr 285, poz. 2867.</p> <p>Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 14 czerwca 2004 r. w sprawie trybu dokonywania w dowodach rejestracyjnych pojazdów mechanicznych adnotacji o ustanowieniu zastawu rejestrowego, DzU 2004, nr 145, poz. 1542.</p> <p>Ustawa z dnia 28 listopada 2003 r. o zmianie ustawy – Prawo o ustroju sądów powszechnych, ustawy o prokuraturze, ustawy – Prawo o ustroju sądów wojskowych oraz niektórych innych ustaw, DzU 2003, nr 228, poz. 2256.</p> <p>Rozporządzenie Ministra Transportu i Gospodarki Morskiej z dnia 22 września 2000 r. w sprawie trybu dokonywania w dowodach rejestracyjnych pojazdów mechanicznych adnotacji o ustanowieniu zastawu rejestrowego, DzU 2000, nr 82, poz. 934.</p>	<p>Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 grudnia 2008 r. w sprawie wzoru oświadczenia o nieruchomościach oraz prawach majątkowych, które mogą być przedmiotem hipoteki przymusowej, i rzeczach ruchomych oraz zbywalnych prawach majątkowych, które mogą być przedmiotem zastawu skarbowego, DzU 2008, nr 237, poz. 1660.</p> <p>Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 25 sierpnia 2005 r. w sprawie wzoru oświadczenia o rzeczach ruchomych oraz zbywalnych prawach majątkowych, które mogą być przedmiotem zastawu skarbowego, DzU 2005, nr 166, poz. 1390.</p> <p>Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 24 grudnia 2002 r. w sprawie rejestru zastawów skarbowych oraz Centralnego Rejestru Zastawów Skarbowych, DzU 2002, nr 240, poz. 2068.</p>	

Tabela 1 (cd.)

1	2	3	4
	<p>Ustawa z dnia 24 maja 2000 r. o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego, ustawy o zastawie rejestrowym i rejestrze zastawów, ustawy o kosztach sądowych w sprawach cywilnych oraz ustawy o komornikach sądowych i egzekucji, DzU 2000, nr 48, poz. 554.</p> <p>Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 30 grudnia 1997 r. w sprawie wysokości opłat za informacje, odpisy i zaświadczenia wydawane przez Centralną Informację o Zastawach Rejestrowych, DzU 1998, nr 2, poz. 4.</p> <p>Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 15 października 1997 r. w sprawie określenia wzorów urzędowych formularzy, DzU 1997, nr 155, poz. 1018.</p> <p>Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 15 października 1997 r. w sprawie ustroju i organizacji centralnej informacji o zastawach rejestrowych oraz szczegółowych zasad udzielenia informacji, wydawania odpisów i zaświadczeń, DzU 1997, nr 134, poz. 893.</p> <p>Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 15 października 1997 r. w sprawie szczegółowej organizacji i sposobu prowadzenia rejestru zastawów, DzU 1997, nr 134, poz. 892.</p> <p>Zarządzenie Ministra Transportu i Gospodarki Morskiej z dnia 2 października 1997 r. w sprawie trybu dokonywania w dowodach rejestracyjnych pojazdów mechanicznych adnotacji o ustanowieniu zastawu rejestrowego, M.P. 1997, nr 73, poz. 696.</p> <p>Ustawa z dnia 6 grudnia 1996 r. o zastawie rejestrowym i rejestrze zastawów, DzU 1996, nr 149, poz. 703.</p>	<p>Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 31 grudnia 1997 r. w sprawie wykonania niektórych przepisów ustawy – Ordynacja podatkowa, DzU 1997, nr 162, poz. 1124.</p>	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Internetowy System Aktów Prawnych – ISAP, <http://isap.sejm.gov.pl>.

Czwartym wyróżnionym rodzajem zastawu jest zastaw finansowy, który jest szczególnym rodzajem zastawu obciążającego akcje. Zastaw ten ukształtowany został regulacjami zasad ustanawiania i wykonywania zabezpieczeń na środkach pieniężnych lub instrumentach finansowych wierzytelności pieniężnych lub wierzytelności, w których świadczenie polega na dostarczeniu wierzycielowi określonych instrumentów finansowych. Należą do nich na przykład akcje i obligacje na świadczenia pieniężne, bankowe papiery wartościowe.

3. RELACJE ZASTAWCA – ZASTAWNIK A BEZPIECZEŃSTWO FINANSOWE PRZEDSIĘBIORSTWA

Za szczególny rodzaj zastawu uznać należy zastaw rejestrowy. Został on wprowadzony do praktyki gospodarczej na mocy przepisów *Ustawy z dnia 19 grudnia 1996 r. o zastawie rejestrowym i rejestrze zastawów*¹⁴. Zastaw rejestrowy zastąpił bankowy zastaw rejestrowy. Ustawa o zastawie rejestrowym i rejestrze zastawów wprowadziła nowe rozwiązania w systemie prawa materialnego i procesowego, dając zastawnikowi możliwość obciążenia zastawem rzeczy lub praw.

Zastaw rejestrowy powstaje dopiero z chwilą dokonania odpowiedniego wpisu do rejestru zastawów. Do ustanowienia zastawu rejestrowego jest wymagane zawarcie umowy o ustanowienie zastawu (tzw. umowa zastawnicza), w formie pisemnej pod rygorem nieważności oraz wpis do rejestru zastawów. Stronami umowy zastawniczej są: osoba uprawniona do rozporządzania przedmiotem zastawu oraz wierzyciel.

Zastawnik w zastawie rejestrowym jest przedsiębiorcą i na jego rzecz ustanawia się zastaw dla zabezpieczenia wierzytelności.

Zastaw rejestrowy wygasa w przypadku:

- zaspokojenia zabezpieczonej nim wierzytelności,
- rozwiązania umowy zastawniczej przez jej strony oraz
- wykreślenie zastawu rejestrowego z rejestru zastawów.

W przypadku zastawu rejestrowego nie jest konieczne przeniesienie posiadania ani wydanie dokumentu akcji zastawnikowi. Akcja może pozostać w posiadaniu zastawcy lub osoby trzeciej. O wyborze rozwiązania decyduje wola stron wyrażona w umowie zastawniczej. Jeśli wierzytelność zabezpieczona zastawem jest wierzytelnością przyszłą lub warunkową, wówczas w umowie tej należy podać najwyższą sumę zabezpieczenia.

Ustawa z dnia 2 kwietnia 2004 r. o niektórych zabezpieczeniach finansowych wprowadziła nową kategorię zabezpieczeń, tzw. zabezpieczenia finansowe. Zabezpieczenia finansowe są ustanawiane w drodze umowy i ich ustano-

¹⁴ *Ustawa z dnia 19 grudnia 1996 r..., op. cit.*

wienie odnotowuje się na rachunku papierów wartościowych. Podstawowymi rodzajami zabezpieczeń finansowych są: zastaw finansowy, blokada finansowa (blokada ustanawiana na rachunku papierów wartościowych) oraz przeniesienie akcji, także z zastrzeżeniem odkupu, przez ustanawiającego zabezpieczenie na przyjmującego zabezpieczenie.

Jeśli zastaw został ustanowiony na akcji, która ma formę dokumentu, wówczas istnieje obowiązek wydania zastawnikowi dokumentu tejże akcji. Natomiast w sytuacji, gdy zastaw ustanowiony jest na akcjach zdematerializowanych, wówczas informacja o ustanowieniu zastawu odnotowywana jest na rachunku papierów wartościowych.

Wydaje się, że w rozważaniach nad zastawem na akcjach należałoby podkreślić potrzebę pełniejszego spojrzenia na formę akcji, będących przedmiotem zastawu. Wyróżniając bowiem akcje mające formę dokumentu oraz formę zdematerializowaną i tym samym będące zapisanymi na właściwym rachunku, należałoby podkreślić, że forma akcji posiada znaczenie dla egzekucji uprawnień majątkowych zastawnika zastawu na akcjach. Dostrzec można występowanie zróżnicowanych warunków skutecznego ustanawiania zastawu na akcje w formie dokumentu i w formie zdematerializowanej. W tym ostatnim przypadku zmniejszenie ryzyka zastawnika może mieć miejsce, gdy nastąpi blokada obciążonych akcji przez jednostkę prowadzącą rachunek papierów wartościowych. Blokada ta jest utrzymywana przez cały okres trwania zastawu i w tym okresie obciążone akcje nie mogą być przedmiotem sprzedaży, ani nie mogą być też umorzone¹⁵.

W przypadku akcji posiadających formę dokumentu, egzekucja może odbyć się przez sprzedaż akcji lub też z dochodów dywidendowych. Natomiast w przypadku akcji zdematerializowanych, egzekucja w pierwszej kolejności dotyczy środków pieniężnych, które zgromadzone zostały na rachunku pieniężnym i który związany jest z rachunkiem papierów wartościowych.

Ustanowienie zastawu rejestrowego odnotowywane jest także na rachunku danych akcji. Zastawem rejestrowym może zostać obciążony cały określony zbiór akcji, obejmujący na przykład wszystkie akcje danej lub danych serii.

Za jedną z zasadniczych zalet zastawu rejestrowego należy uznać możliwość wskazania przez zastawnika i zastawcę w umowie zastawu innych alternatywnych sposobów zaspokojenia wierzytelności zastawnika przez zastawcę. Tymi sposobami może być: przejęcie zastawionych akcji na własność czy też sprzedaż zastawionych akcji w drodze przetargu publicznego, zleconego do przeprowadzenia przez notariusza lub komornika. W przypadku zaspokojenia w drodze przejęcia akcji posiadających formę dokumentu, przejęcie tych papie-

¹⁵ Szerzej zob. A. Pieloch, *Restrukturyzacja kapitałowa przedsiębiorstw z wykorzystaniem operacji buy-back*, [w:] J. Duraj (red.), *Instrumenty kształtowania dochodowości i rentowności przedsiębiorstwa*, „Acta Universitatis Lodzianis”, Folia Oeconomica 278, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 115 i nast.

rów wartościowych następuje z chwilą złożenia przez zastawcę zawiadomienia o przejęciu. Natomiast w przypadku akcji zdematerializowanych, ich przejęcie realizuje się, gdy dom maklerski na żądanie zastawnika przeniesie zastawione akcje na jego rachunek.

Dwustronny charakter umowy o zastawie skutkuje określonymi prawami i obowiązkami zastawcy i zastawnika. Zawarte w tab. 2 prawa i obowiązki zastawcy i zastawnika akcji wskazują na podstawowe regulacje prawne pomiędzy równoprawnymi podmiotami prawa, które wykonują względem siebie oraz osób trzecich określone obowiązki.

Są to podstawowe prawa i obowiązki podmiotów zaangażowanych w udzielanie wsparcia finansowego (wierzycieli) jednostkom wspieranym przez zastawnika, który w rachunku ekonomicznej efektywności uwzględnia wiele zmiennej decydujących o udzieleniu wsparcia finansowego z jednoczesnym wykorzystaniem zastawu na określonych papierach wartościowych.

Zawarty w tab. 2 zbiór praw zastawnika zastawu na akcjach wskazuje na jego uprawnienia majątkowe. Zasada przyznawania korzyści zastawnikowi obowiązuje w przypadku zastawu kodeksowego i zastawu finansowego. Jeśli korzyścią tym jest wypłacana dywidenda z akcji, wówczas zastawnikowi przysługuje roszczenie do spółki o wypłatę dywidend, co do których dzień wypłaty przypada na okres trwania zastawu, bez względu na to, czy zastaw nadal trwa. Natomiast w przypadku zastawu rejestrowego wszystkie korzyści przypadają zastawcy.

Ustawa z dnia 2 kwietnia 2004 r. o niektórych zabezpieczeniach finansowych wprowadziła nową kategorię zabezpieczeń, tzw. zabezpieczenia finansowe. Zabezpieczenia finansowe są ustanawiane w drodze umowy. Fakt ich ustanowienia odnotowuje się na rachunku papierów wartościowych. Zabezpieczenia finansowe mogą być ustanawiane, gdy stroną umowy nie jest osoba fizyczna oraz gdy przynajmniej jedna ze stron umowy jest podmiotem prowadzącym działalność na rynku finansowym. Rodzajami zabezpieczeń finansowych są: zastaw finansowy, blokada finansowa (blokada ustanawiana na rachunku papierów wartościowych) oraz przeniesienie akcji, także z zastrzeżeniem odkupu, przez ustanawiającego zabezpieczenie na przyjmującego zabezpieczenie.

Jeśli zastaw został ustanowiony na akcji, która ma formę dokumentu, wówczas istnieje obowiązek wydania zastawnikowi dokumentu tejże akcji. Natomiast w sytuacji, gdy zastaw ustanowiony jest na akcjach zdematerializowanych, wówczas informacja o ustanowieniu zastawu odnotowywana jest na tym rachunku.

I tak, w przypadku akcji posiadających formę dokumentu, egzekucja może odbyć się przez sprzedaż lub też z dochodów, jakie przynosi dana akcja, takich jak np. dochody z dywidendy. Natomiast w przypadku akcji zdematerializowanych, egzekucja w pierwszej kolejności dotyczyć będzie środków pieniężnych, jakie zgromadzone zostały na rachunku pieniężnym, który związany jest z rachunkiem papierów wartościowych.

Tabela 2

Treść stosunku cywilnoprawnego zastawcy i zastawnika akcji

Wyszczególnienie	Zastawca	Zastawnik
Prawa	<p>Korzystania z przedmiotu zastawu rejestrowego zgodnie z jego społeczno-gospodarczym przeznaczeniem;</p> <p>Roszczenia o odszkodowanie z tytułu utraty, zniszczenia, uszkodzenia lub obniżenia wartości przedmiotu zastawu rejestrowego – w tym akcji (art. 10 ust. 2 u.z.r.r.z.);</p> <p>Pobieranie pożytków, jeżeli z umowy nie wynika co innego;</p> <p>Wyboru pozaegzekucyjnego sposobu zaspokojenia się przez zastawnika. W wypadku gdy akcje będą w posiadaniu zastawnika, zastawcy przysługiwać może roszczenie o wydanie akcji w celu ich sprzedaży w drodze przetargu publicznego;</p> <p>Zachowania prawa poboru akcji nowej emisji, uprawnienie do jego wykonania pozostaje przy zastawcy;</p> <p>Nowe akcje przypadają zastawcy;</p> <p>Utrzymania prawa głosu z obciążonych akcji.</p>	<p>Pobierania akcji, gdy akcja zostanie wydana;</p> <p>Pobierania pożytków przynoszonych przez przedmiot zastawu (np. pobieranie dywidendy), jeżeli z umowy nie wynika co innego¹⁶;</p> <p>Udziału w majątku likwidowanej spółki;</p> <p>Zaspokojenia się z określonym pierwszeństwem, gdy wierzytelność jest wymagana;</p> <p>Zaspokojenia się w trybie pozaegzekucyjnym, jeżeli w umowie strony zastrzegły taką możliwość;</p> <p>Zastawnikowi uprawnionemu do wykonywania prawa głosu przysługuje prawo do:</p> <ul style="list-style-type: none"> – udziału w walnym zgromadzeniu akcjonariuszy, – uzyskiwania informacji od zarządu w sprawach spółki w trakcie zgromadzenia; <p>Sprzedaży zastawionych akcji w drodze przetargu publicznego z zawiadomieniem zastawcy na piśmie.</p>
Obowiązki	<p>Dbałość o zachowanie przedmiotu zastawu rejestrowego w stanie nie gorszym niż wynikający z prawidłowego używania;</p> <p>Umożliwienie zastawnikowi zbadanie stanu przedmiotu zastawu rejestrowego w wyznaczonym przez zastawnika terminie¹⁷;</p> <p>Pobierania i zaliczania pożytków na poczet wierzytelności i związanych z nią roszczeń w wypadku odmiennej umowy. Po wygaśnięciu zastawu zobowiązany jest założyć zastawnikowi rachunek (art. 319 k.c.);</p> <p>Poddania się egzekucji w razie konieczności zaspokojenia się przez zastawnika (art. 312 k.c.).</p>	<p>Pobierania i zaliczania pożytków na poczet wierzytelności i związanych z nią roszczeń. Po wygaśnięciu zastawu zobowiązany jest złożyć zastawcy rachunek;</p> <p>Obowiązek czuwania nad wydaną mu akcją, jeżeli strony postanowiły o pozostawieniu akcji w posiadaniu przez zastawnika¹⁸;</p> <p>Zwrotu zastawcy nadwyżki kwoty uzyskanej przez zastawnika ze sprzedaży akcji od wartości wierzytelności.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Ustawy z dnia 19 grudnia 1996 r. o zastawie rejestrowym i rejestrze zastawów*, DzU 2006, nr 149, poz. 703 z późn. zm. oraz P. Sokał, *Zastaw zwykły i rejestrowy na akcjach*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 214.

¹⁶ Pożytkiem akcji, a dokładnie praw w nich inkorporowanych, jest w szczególności wypłacana przez spółkę dywidenda przypadająca na akcję.

¹⁷ *Ustawa z dnia 19 grudnia 1996 r...*, *op. cit.*, art. 11 ust. 1. Przepis ten stosuje się odpowiednio do osoby trzeciej, w której posiadaniu znajduje się przedmiot zastawu rejestrowego.

¹⁸ P. Sokał, *op. cit.*, s. 214.

Ustanowienie zastawu, mające miejsce przez podpisanie umowy zastawu oraz wpis do sądowego rejestru zastawów, odnotowywane jest także na rachunku danych akcji. Zastawem rejestrowym może zostać obciążony cały określony zbiór akcji, obejmujący na przykład wszystkie akcje danej serii.

Zastaw rejestrowy tworzy możliwość wskazania przez zastawnika i zastawcę w umowie zastawu innych alternatywnych sposobów zaspokojenia wierzytelności zastawnika przez zastawcę. Możliwości te dotyczą m. in. przejęcia przez zastawnika zastawionych akcji na własność, sprzedaży zastawionych akcji w drodze przetargu publicznego, zleconego do przeprowadzenia przez notariusza lub komornika. W przypadku zaspokojenia w drodze przejęcia akcji posiadających formę dokumentu, przejęcie tych papierów wartościowych następuje z chwilą złożenia przez zastawcę zawiadomienia o przejęciu. Natomiast w sytuacji objęcia zastawem akcji zdematerializowanych, ich przejęcie ma miejsce, gdy dom maklerski przeniesie zastawione akcje na żądanie zastawnika na jego rachunek.

4. ZWIĄZKI MIĘDZY ZASTAWEM NA PAPIERACH WARTOŚCIOWYCH A BEZPIECZEŃSTWEM FINANSOWYM PRZEDSIĘBIORSTWA

Za zasadniczą przesłankę podjęcia rozważań nad relacjami między zastawem na papierach wartościowych a bezpieczeństwem finansowym przedsiębiorstwa można uznać hipotezę stwierdzającą, że bezpieczeństwo finansowe przedsiębiorstwa ma miejsce, gdy posiada ono zadawalające finansowe warunki kontynuacji i perspektywy rozwoju działalności gospodarczej¹⁹. Warunki te zdeterminowane są wieloma złożonymi i różnorodnymi czynnikami, które dotyczą m. in. sytuacji finansowo-majątkowej przedsiębiorstwa, jego efektywności ekonomicznej i kapitału relacyjnego z wierzycielami.

Potrzeby sfinansowania inwestycji oraz wzrostu wartości rynkowej i dochodu całkowitego przedsiębiorstwa uznane mogą być za zasadnicze motywy działalności wierzycieli i właścicieli, którzy decydują się na poniesienie określonego ryzyka dla osiągnięcia satysfakcjonujących stóp zwrotu. Jest ono nierównomiernie rozłożone między zastawnika i zastawcę. Ta asymetria ryzyka ma miejsce w każdym przypadku podejmowania i realizacji określonego przedsięwzięcia. W przypadku zaś emisji obligacji i pozostałych papierów wartościowych posiada szczególnie wyraźne relacje z bezpieczeństwem finansowym przedsiębiorstwa.

¹⁹ Pojęcie bezpieczeństwa przedsiębiorstwa można zdefiniować jako proces i/lub ogół warunków pozyskiwania, gromadzenia i wykorzystywania środków finansowych zapewniający kontynuację działalności przedsiębiorstwa oraz finansowe warunki jego rozwoju. Zob. N. A. Duraj, *Wieloczynnikowa koncepcja modelu bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstwa*, [w:] J. Duraj, A. Sajnog (red.), *Ekonomiczne i pozaeconomiczne czynniki zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 65.

Przedsiębiorstwo może bowiem emitować obligacje niezabezpieczone i zabezpieczone określonymi aktywami. Jeśli obligacje są zabezpieczone, wówczas tworzą one mniejsze ryzyko dla obligatariuszy niż obligacje zwykle niezabezpieczone. Stąd też obligacje zabezpieczone oferują niższe stopy dochodowości niż obligacje niezabezpieczone. Objęcie niezabezpieczonych obligacji wynika z ufności obligatariuszy w znaczącą siłę zarobkowania przedsiębiorstwa, co wyrażone może być m. in. prawdopodobnymi znaczącymi wzrostami operacyjnego zysku przedsiębiorstwa oraz operacyjnych przepływów pieniężnych. Niezabezpieczone aktywami obligacje tworzą obligatariuszowi znaczące ryzyko nie wypełnienia umowy obligacyjnej, gdy przedsiębiorstwo staje się bankrutem. Jest on tzw. zwykłym wierzycielem przedsiębiorstwa, który nie posiada żadnych priorytetów²⁰. Znajduje się on w grupie tych wierzycieli oczekujących na zaspokojenie swych roszczeń, którzy tworzyć mogą ostatnią grupę wierzycieli oczekujących w kolejce na odzyskanie swoich należności. Jeśli nie odzyskają w procesie likwidacji majątku określonej części swoich roszczeń, wówczas mogą oni ponieść znaczącą stratę.

Obojętny status prawny wierzycieli raczej nie ma miejsca w systemie stosowanych zabezpieczeń wykonania zobowiązań wskutek poszukiwania przez nich rozwiązań minimalizujących ryzyko finansowe. Nadto w systemie tym ma miejsce zróżnicowanie prawne pozycji podmiotów uprawnionych w dochodzeniu zabezpieczonych wierzytelności. Egzekucyjne uprzywilejowanie mają banki.

Zabezpieczeniem wykonania zobowiązań z obligacji są określone aktywa przedsiębiorstwa, które obligatariusz może otrzymać, gdy emitent obligacji nie wypełni zobowiązań wynikających z obligacji. Obligacja może być zabezpieczona nieruchomością czy papierami wartościowymi przedsiębiorstwa (wspomnianymi wcześniej akcjami, prawem poboru, prawem do akcji, prawem pochodnych papierów wartościowych itp.)²¹.

Niezabezpieczone wierzytelności pozostawiają dłużnikom zdecydowanie większą swobodę gospodarowania wszystkimi środkami finansowymi, przyczyni-

²⁰ Taką obligacją jest na przykład obligacja zwykła o stałym oprocentowaniu do chwili wykupu (ang. *straightbond*). Zob. Z. Bodie, A. Kane, A. J. Markus, *Investments*, R. D. Irwin, Inc. Homewood, Boston 1998, s. 405.

²¹ Na amerykańskim rynku papierów wartościowych występuje wiele rodzajów zabezpieczeń wykonania zobowiązań z obligacji. Należą do nich m. in. obligacja zabezpieczona innym papierem wartościowym (ang. *collateralbond*), obligacja z gwarancją instytucji powierniczej (ang. *collateral trust bond*), obligacja zabezpieczona majątkiem ruchomym, do którego prawo posiada powiernik (ang. *equipment trust bond*), obligacje zabezpieczone na nieruchomościach (ang. *mortgagebonds*). Natomiast w przypadku zabezpieczenia obligacji na dobrach inwestycyjnych noszą one nazwę *equipmentobligationbond*. *Mortgagebonds* mają pierwszeństwo żądania w przypadku bankructwa emitenta obligacji. Zob. Z. Bodie, A. Kane, A. J. Markus, *Essentials of investments*, R. D. Irwin, Inc. Homewood, Boston 1992, s. 346.

W terminologii anglosaskiej zabezpieczenie zobowiązań emitenta obligacji na akcjach i jego innych papierach wartościowych nosi nazwę *collateral trust bond*. W przypadku zabezpieczenia na nieruchomości obligacja jest nazwana *mortgagebond*. Zob. Z. Bodie, A. Kane, A. J. Markus, *Essentials of...*, *op. cit.*, s. 346.

niając się do wzrostu elastyczności działania przedsiębiorstwa. W przypadku zabezpieczenia wykonania zobowiązania z tytułu wyemitowanych obligacji, ich emitent nie tylko zabezpiecza określone aktywa, lecz także podporządkowuje inne prawne wymagania odnoszące się do aktywów, osiągniętego zysku, tworzy fundusz amortyzacji (nawet gdy stanie się bankrutem), z którego wypłaca zobowiązania z obligacji. Może on oferować także inne formy i sposoby ochrony interesów obligatariuszy²². Obligatariusze mogą otrzymać obligacje z dodatkowym zabezpieczeniem wierzytelności. Wartość tego zabezpieczenia wpływa na wysokość stopy odsetek kuponowych od obligacji i z reguły większemu zabezpieczeniu obligacji towarzyszy mniejsza stopa odsetek kuponowych.

Mogą być to także klauzule zmierzające do zabezpieczenia wykonania zobowiązań, które:

- a) ograniczają emisje nowych długów,
- b) limitują wypłaty dywidendy,
- c) dotyczą fuzji i połączeń przedsiębiorstw,
- d) posiadają ograniczenia w dysponowaniu aktywami przedsiębiorstwa²³

oraz

- e) ograniczają zawarcie nowych umów leasingowych²⁴.

Na ogół też wzrost wartości zabezpieczenia wykonania zobowiązań emitenta obligacji wzrasta wraz ze spadkiem jakości obligacji. Emitenci o wysokich ratingach obligacji mogą nie oferować zabezpieczenia obligatariuszom, gdyż ich działalność nie jest narażona na ryzyko i zagrożenie bankrutem.

Przedsiębiorstwa dla ochrony interesów obligatariuszy przed szkodą stosują klauzule podporządkowania, które ograniczają wartość dodatkowych zobowiązań i/lub zabezpieczeń wykonania zobowiązań. Dodatkowo mogą one respektować zasadę pierwszeństwa spłaty istniejących długów przed długiem nowym i/lub posiadać charakter obligacji z odłożonym terminem spłaty. W pierwszym przypadku obligatariusze zaliczani do seniorów są zaspakajani przed obligatariuszami młodszymi, dla których wykonanie zobowiązania może rozpocząć się po całkowitym spłaceniu „seniorów”. Ta zasada, określana często jako *me-firstrule*, wyraźnie różnicuje pozycję i ryzyko określonych grup obligatariuszy. Co więcej, pierwsi obligatariusze zabezpieczeni hipoteką mogą rościć prawo zarówno do swych starych aktywów, jak i wszystkich nowych aktywów jako zabezpieczenie. Te nowo nabyte aktywa stają się automatycznie częścią wcześniej zabezpieczonych obligacji.

Innym sposobem zabezpieczenia wykonania zobowiązań emitenta obligacji względem obligatariuszy może być ograniczenie udziału akcjonariuszy w zysku.

²² J. C. Francis, *Management of Investments*, Second edition, McGraw-Hill, New York, St. Luis 1988, s. 463–464.

²³ T. E. Copeland, J. F. Weston, *Financial Theory and Corporate Policy*, Second edition, Addison-Wesley Publishing Company, 1983, s. 447.

²⁴ H. Bierman, S. Smidt, *Financial Management for Decision Making*, Macmillan Publishing Company, New York, Collier Macmillan Publisher, London 1986, s. 339.

To podporządkowanie maksymalizacji zysków akcjonariuszy bezpieczeństwu wykonania zobowiązań wobec obligatariuszy może wystąpić w związku z pogorszeniem się rentowności przedsiębiorstwa. W takiej sytuacji przyjęcie zasady niewypłacania przez emitenta obligacji rocznej dywidendy gotówkowej powyżej osiągniętej kwoty zysku netto lub jego określonej części zapewnić może większe bezpieczeństwo finansowe obligatariuszom.

Wzrostowi zabezpieczenia wykonania zobowiązań emitentów obligacji sprzyjać może także zobowiązanie emitenta do okresowego odkupywania pewnej części wartości nominalnej obligacji pozostających w obiegu przed okresem ich wykupu²⁵.

5. ZAKOŃCZENIE

Za zasadniczy cel artykułu uznano wskazanie na występowanie relacji między zabezpieczeniem rzeczowym w formie zastawu na papierach wartościowych a bezpieczeństwem finansowym przedsiębiorstwa.

Podjęcie rozważań nad zastawem na papierach wartościowych wynikało z potrzeby zwrócenia uwagi na kwestię bezpieczeństwa obrotu gospodarczego z perspektywy zabezpieczenia finansowego wierzycieli i tym samym zmniejszenia ryzyka finansowego. Zabezpieczenie finansowe wierzycieli jest bowiem problemem strategicznym i zarazem nakładającym na przedsiębiorstwo obowiązek opublikowania informacji bieżących odnoszących się m. in. do ustanowienia hipoteki, zastawu lub innego ograniczonego prawa rzeczowego na aktywach o znacznej wartości, przez emitenta papierów wartościowych lub jednostkę od niego zależną.

BIBLIOGRAFIA

- Bierman H., Smidt S., *Financial Management for Decision Making*, Macmillan Publishing Company, New York, Collier Macmillan Publisher, London 1986.
- Bodie Z., Kane A., Markus A. J., *Essentials of investments*, R. D. Irwin, Inc. Homewood, Boston 1992.
- Bodie Z., Kane A., Markus A. J., *Investments*, R. D. Irwin, Inc. Homewood, Boston 1998.
- Copeland T. E., Weston J. F., *Financial Theory and Corporate Policy*, Second edition, Addison-Wesley Publishing Company, 1983.
- Duraj N. A., *Wieloczynnikowa koncepcja modelu bezpieczeństwa finansowego przedsiębiorstwa*, [w:] J. Duraj, A. Sajnog (red.), *Ekonomiczne i pozaeconomiczne czynniki zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Francis J. C., *Management of Investments*, Second edition, McGraw-Hill, New York, St. Luis 1988.
- Gniewek E., *Prawo rzeczowe*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2003.

²⁵ Z. Bodie, A. Kane, A. J. Markus, *Essentials of...*, *op. cit.*, s. 346.

- Gołaczyński J., *Zastaw na rzeczach ruchomych*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2002.
- Grzybowski S., *System prawa cywilnego. Prawo zobowiązań – część ogólna*, t. III, cz. 1, Wrocław–Warszawa 1981.
- Grzybowski S. (red.), *System prawa cywilnego. Część ogólna*, t. 1, Ossolineum, Wrocław 1985.
- Heropolitańska I., *Prawne zabezpieczenie wierzytelności*, [w:] K. Kreczmańska-Gigol (red.), *Aktywne zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2010.
- Internetowy System Aktów Prawnych – ISAP, <http://isap.sejm.gov.pl>.
- Katner W. (red.), *Prawo cywilne i handlowe w zarysie*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2004.
- Leśniak M., *Zastaw bez przeniesienia posiadania przedmiotu zastawu*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków 2004.
- Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 23 kwietnia 2009 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o zastawie rejestrowym i rejestrze zastawów*, DzU 2009, nr 67, poz. 569.
- Obwieszczenie Ministra Finansów z dnia 24 grudnia 2012 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Finansów w sprawie rejestru zastawów skarbowych oraz Centralnego Rejestru Zastawów Skarbowych*, DzU 2013, nr 0, poz. 152.
- Obwieszczenie Ministra Finansów z dnia 6 sierpnia 2010 r. w sprawie wysokości kwoty wymienionej w art. 41 par. 1 ustawy – Ordynacja podatkowa*, M.P. 2010, nr 59, poz. 781.
- Obwieszczenie Ministra Transportu i Gospodarki Morskiej z dnia 12 grudnia 1997 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy – Kodeks morski*, DzU 1998, nr 10, poz. 36.
- Pieloch A., *Restrukturyzacja kapitałowa przedsiębiorstw w wykorzystaniu operacji buy-back*, [w:] J. Duraj (red.), *Instrumenty kształtowania dochodowości i rentowności przedsiębiorstwa*, „Acta Universitatis Lodzianensis”, Folia Oeconomica 278, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 grudnia 2008 r. w sprawie wzoru oświadczenia o nieruchomościach oraz prawach majątkowych, które mogą być przedmiotem hipoteki przymusowej, i rzeczach ruchomych oraz zbywalnych prawach majątkowych, które mogą być przedmiotem zastawu skarbowego*, DzU 2008, nr 237, poz. 1660.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 2 grudnia 2011 r. w sprawie wzoru oświadczenia o nieruchomościach oraz prawach majątkowych, które mogą być przedmiotem hipoteki przymusowej, i rzeczach ruchomych oraz zbywalnych prawach majątkowych, które mogą być przedmiotem zastawu skarbowego*, DzU 2011, nr 274, poz. 1618.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 22 grudnia 2011 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie rejestru zastawów skarbowych oraz Centralnego Rejestru Zastawów Skarbowych*, DzU 2011, nr 293, poz. 1730.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 24 grudnia 2002 r. w sprawie rejestru zastawów skarbowych oraz Centralnego Rejestru Zastawów Skarbowych*, DzU 2002, nr 240, poz. 2068.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 25 sierpnia 2005 r. w sprawie wzoru oświadczenia o rzeczach ruchomych oraz zbywalnych prawach majątkowych, które mogą być przedmiotem zastawu skarbowego*, DzU 2005, nr 166, poz. 1390.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 31 grudnia 1997 r. w sprawie wykonania niektórych przepisów ustawy – Ordynacja podatkowa*, DzU 1997, nr 162, poz. 1124.
- Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 14 czerwca 2004 r. w sprawie trybu dokonywania w dowodach rejestracyjnych pojazdów mechanicznych adnotacji o ustanowieniu zastawu rejestrowego*, DzU 2004, nr 145, poz. 1542.
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 10 marca 2009 r. w sprawie przeprowadzenia sprzedaży przedmiotu zastawu rejestrowego w drodze przetargu publicznego*, DzU 2009, nr 45, poz. 371.

- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 11 grudnia 2008 r. w sprawie określenia wzorów urzędowych formularzy wniosków o wpis do rejestru zastawów*, DzU 2008, nr 229, poz. 1532.
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 11 grudnia 2008 r. w sprawie warunków organizacyjno-technicznych dotyczących formy wniosków i dokumentów oraz ich składania do sądów prowadzących rejestr zastawów i do centralnej informacji o zastawach rejestrowych drogą elektroniczną, a także orzeczeń, odpisów, zaświadczeń i informacji doręczanych wnioskodawcom tą drogą przez sądy oraz centralną informację*, DzU 2008, nr 229, poz. 1535.
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 11 grudnia 2008 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie szczegółowej organizacji i sposobu prowadzenia rejestru zastawów*, DzU 2008, nr 229, poz. 1533.
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 11 grudnia 2008 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie ustroju i organizacji centralnej informacji o zastawach rejestrowych oraz szczegółowych zasad udzielania informacji, wydawania odpisów i zaświadczeń*, DzU 2008, nr 229, poz. 1534.
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 15 października 1997 r. w sprawie określenia wzorów urzędowych formularzy*, DzU 1997, nr 155, poz. 1018.
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 15 października 1997 r. w sprawie szczegółowej organizacji i sposobu prowadzenia rejestru zastawów*, DzU 1997, nr 134, poz. 892.
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 15 października 1997 r. w sprawie ustroju i organizacji centralnej informacji o zastawach rejestrowych oraz szczegółowych zasad udzielania informacji, wydawania odpisów i zaświadczeń*, DzU 1997, nr 134, poz. 893.
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 23 grudnia 2004 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie ustroju i organizacji centralnej informacji o zastawach rejestrowych oraz szczegółowych zasad udzielania informacji, wydawania odpisów i zaświadczeń*, DzU 2004, nr 285, poz. 2867.
- Rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 30 grudnia 1997 r. w sprawie wysokości opłat za informacje, odpisy i zaświadczenia wydawane przez Centralną Informację o Zastawach Rejestrowych*, DzU 1998, nr 2, poz. 4.
- Rozporządzenie Ministra Transportu i Gospodarki Morskiej z dnia 22 września 2000 r. w sprawie trybu dokonywania w dowodach rejestracyjnych pojazdów mechanicznych adnotacji o ustanowieniu zastawu rejestrowego*, DzU 2000, nr 82, poz. 934.
- Sikorski G., *Sytuacja prawna zastawnika w prawie polskim*, Doktoraty Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2010.
- Skąpski J., *Zastaw na rzeczach ruchomych według kodeksu cywilnego. Zagadnienia wybrane*, „Studia Cywilistyczne” 1966, t. VIII.
- Sokal P., *Zastaw zwykły i rejestrowy na akcjach*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011.
- Ustawa z dnia 15 marca 2007 r. o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego, ustawy – Kodeks postępowania karnego oraz o zmianie niektórych innych ustaw*, DzU 2007, nr 112, poz. 766.
- Ustawa z dnia 2 kwietnia 2004 r. o niektórych zabezpieczeniach finansowych*, DzU 2004, nr 91, poz. 871, implementująca do prawa polskiego Dyrektywę Nr 2002/47/WE Parlamentu i Komisji Europejskiej z 06.06.2002 r. w sprawie uzgodnień dotyczących zabezpieczeń finansowych.
- Ustawa z dnia 20 listopada 2009 r. o zmianie ustawy o zastawie rejestrowym i rejestrze zastawów*, DzU 2009, nr 215, poz. 1663.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny*, DzU 1964, nr 16, poz. 93.
- Ustawa z dnia 24 maja 2000 r. o zmianie ustawy – Kodeks postępowania cywilnego, ustawy o kosztach sądowych w sprawach cywilnych oraz ustawy o komornikach sądowych i egzekucji*, DzU 2000, nr 48, poz. 554.

- Ustawa z dnia 28 listopada 2003 r. o zmianie ustawy – Prawo o ustroju sądów powszechnych, ustawy o prokuraturze, ustawy – Prawo o ustroju sądów wojskowych oraz niektórych innych ustaw*, DzU 2003, nr 228, poz. 2256.
- Ustawa z dnia 29 czerwca 1995 r. o obligacjach*, DzU 2001, nr 120, poz. 1300 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi*, DzU 2005, nr 183, poz. 1538.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe*, DzU 2012, nr 0, poz. 1376 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 4 września 2008 r. o zmianie ustawy o obrocie instrumentami finansowymi oraz niektórych innych ustaw*, DzU 2009, nr 165, poz. 1316.
- Ustawa z dnia 6 grudnia 1996 r. o zastawie rejestrowym i rejestrze zastawów*, DzU 1996, nr 149, poz. 703.
- Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 1 lutego 2005 r. sygn. akt SK 62/03*, DzU 2005, nr 25, poz. 215.
- Zarządzenie Ministra Transportu i Gospodarki Morskiej z dnia 2 października 1997 r. w sprawie trybu dokonywania w dowodach rejestracyjnych pojazdów mechanicznych adnotacji o ustanowieniu zastawu rejestrowego*, M.P. 1997, nr 73, poz. 696.

Natasza Duraj

PLEDGE ON SECURITIES AND FINANCIAL SECURITY OF ENTERPRISE

The article analyzes the relationship between collateral in the form of a pledge on securities and financial security of an enterprise. Purpose of the study was considered to be important from the point of view of the scientific research's needs as well as the business practice because of the essential role and the significance of the pledge in financial support of a company. The paper presents issues concerning the nature and the types of pledge on securities, as well as the basic rights and obligations of the pledger and the pledgee. Moreover, it describes the issues that are commonly encountered in the economic practice relating to the methods of securing the execution of commitments.

Key words: financial security of a company, economic turnover security, pledge on securities, pledge on shares, financial security of the creditors.

PERCEPCJA I MOTYWY PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W POLSCE I W WYBRANYCH KRAJACH

1. WPROWADZENIE

Zasadniczym celem opracowania jest teoretyczna i empiryczna analiza wybranych aspektów przedsiębiorczości. Istotność podjętego tematu wynika przede wszystkim z roli i wpływu działań przedsiębiorczych zarówno na ekonomiczną, jak i społeczną sferę funkcjonowania podmiotów. M. Bratnicki podkreśla, iż przedsiębiorczość ma kluczowe znaczenie dla rozwoju gospodarczego¹. W literaturze przedmiotu można odnaleźć także pogląd, iż przedsiębiorczość przyczynia się do powstawania nowych technologii, produktów oraz usług, a tym samym staje się jedną z determinant rozwoju cywilizacyjnego².

Przedsiębiorczość i bycie przedsiębiorczym łączone są ze swego rodzaju aktywnością, pomysłowością, wykazywaniem inicjatywy, zaradnością, szybkością podejmowania właściwych reakcji oraz decyzji, umiejętnością przystosowania się do zmieniających się warunków, czy też skomplikowanych sytuacji, a także zdolnością do podejmowania ryzyka. Interpretacja leksykalna słów „przedsiębiorczość” i „przedsiębiorczy” ujmuje je w postaci posiadania ducha inicjatywy, a także zdolności, pomysłowości, zaradności do podejmowania różnych spraw, zwłaszcza w dziedzinie przemysłu i handlu³.

* Dr inż., Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania.

¹ M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość, konkurencyjność i długowieczność organizacji*, [w:] B. Godziszewski, M. Haffer, M. J. Stankiewicz (red.), *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2001, s. 244.

² Por. m.in.: R. B. Mellor, G. Coulton, A. Chick, A. Bifulco, N. Mellor, A. Fisher, *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 2011, s. 17; T. Lis, W. Igras, *Informatyczne wspomaganie procesów informacyjnych, a optymalizacja zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] Z. Szyjewski, J. S. Nowak, J. Grabara (red.), *Strategie informatyzacji*, PTI – Oddział Górnośląski, Katowice 2006, s. 58–59.

³ *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1979, s. 968.

Należy podkreślić, iż powyżej wymienione zdolności postępowania mają zazwyczaj swoje odzwierciedlenie w obszarze ekonomicznym. Przytaczając słowa P. F. Druckera można wskazać, iż przedsiębiorczość nie ogranicza się do sfery gospodarczej, ale z niej się wywodzi⁴. Działania przedsiębiorcze można podejmować w wielu dziedzinach życia i w wielu sytuacjach. Problematyka przedsiębiorczości znajduje swój wyraz zarówno w życiu gospodarczym, jak i społecznym. Taki stan należy tłumaczyć różnorodnością ludzkich charakterów i osobowości oraz motywów postępowania i działania mających swoje odzwierciedlenie w zagadnieniu przedsiębiorczości.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć różnorodne próby wyjaśnień pojęcia przedsiębiorczości, wskazujące na złożoność i wielowymiarowość jego istoty. J. Duraj i M. Papiernik-Wojdera zaznaczają, iż przedsiębiorczość jest zjawiskiem interdyscyplinarnego oglądu, a formułowanie jego określenia stwarza konieczność zawarcia kompromisu przez przedstawicieli różnorodnych dziedzin naukowych⁵. Cytowani powyżej autorzy zauważają również, iż próby definiowania przedsiębiorczości sprowadzają się zazwyczaj do eksponowania jej ekonomicznego wymiaru. Ma to swoje uzasadnienie w traktowaniu przedsiębiorczości jako jednego z czynników produkcji pozwalającego na bardziej efektywne działania danej jednostki⁶. Tym samym szersza interpretacja tego terminu wymaga uwzględnienia zarówno spojrzenia przez pryzmat ekonomii, ale także innych obszarów naukowych.

2. ISTOTA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W WYMIARZE EKONOMICZNYM

Rozpatrywanie problematyki przedsiębiorczości z punktu widzenia działań ekonomicznych pozwala zauważyć wielość ujęć definicyjnych obrazujących jej różnorodne perspektywy. S. Sudoł identyfikuje przedsiębiorczość jako cechę, przez którą należy rozumieć gotowość oraz zdolność do podejmowania i rozwiązywania nowych problemów, mając jednocześnie świadomość związanego z tym ryzyka, a także posiadając umiejętność wykorzystywania pojawiających się szans i okazji oraz dysponując zdolnością szybkiego i elastycznego przystosowywania się do zmieniających się warunków panujących w otoczeniu⁷. P. F. Drucker zaznacza jednakże, iż przedsiębiorczość nie należy do cech wrodzonych danej osoby, ale dana osoba może tę cechę nabyć, nauczyć się jej i staje

⁴ P. F. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 36.

⁵ J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010, s. 19.

⁶ *Ibidem*, s. 21.

⁷ B. Godziszewski, M. Haffer, M. J. Stankiewicz, S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa 2011, s. 29.

się ona tym samym sposobem zachowania, aniżeli cechą osobowości⁸. Należy wskazać zatem, iż przedsiębiorczość jest utożsamiana z przymiotem danej osoby, sposobem jej działania oraz nastawieniem do wykonywanej pracy. B. Nogalski zauważa ponadto, że cechy charakteru, chęć do działania, kreatywność i pomysłowość, to wewnętrzne uwarunkowania przedsiębiorczości należące do podmiotowych predyspozycji przedsiębiorcy. Niemniej jednak występowanie zachowań przedsiębiorczych uwarunkowane jest także czynnikami zewnętrznymi, znajdującymi się w otoczeniu przedsiębiorcy, do których w głównej mierze należy zaliczyć: sytuację na rynku, siłę roboczą, konkurencję, poziom dostępnego kapitału oraz uwarunkowania formalne, prawne, polityczne i społeczno-kulturowe⁹.

Przyjmując natomiast interpretację R. W. Griffina można rozpatrywać zagadnienie przedsiębiorczości, jako proces organizowania i prowadzenia działalności gospodarczej, a także podejmowania związanego z nią ryzyka¹⁰. Powstanie i rozwój tego procesu stanowi rezultat rozmaitych uwarunkowań, uzależnionych zarówno od wewnętrznych predyspozycji danych osób, jak też od warunków zewnętrznych, które wyznaczają tempo rozwoju nowoutworzonych podmiotów gospodarczych.¹¹ J. Duraj i M. Papiernik-Wojdera wskazują, iż to ujęcie przedsiębiorczości jest nakierowane na dość wąski cel, łączący się z zarządczą perspektywą założenia oraz prowadzenia własnego przedsiębiorstwa¹². W tym wymiarze przedsiębiorczość jest zatem utożsamiana z działaniami odnoszącymi się do zawiązywania i kierowania danym podmiotem gospodarczym.

W szerszym ujęciu, wykraczającym poza tematykę przedsiębiorstwa, można rozpatrywać istotę przedsiębiorczości w życiu gospodarczym danego kraju. W tym odniesieniu przedsiębiorczość identyfikowana jest z twórczym rozpoznawaniem oraz analizowaniem możliwości wykorzystania strategii konkurowania i powinna być traktowana jako jeden z najcenniejszych zasobów współczesnych społeczeństw¹³. Podobne ujęcie problematyki przedsiębiorczości można odnaleźć w stanowisku Ministerstwa Gospodarki sugerującym uznanie przedsiębiorczości za główny czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego oraz kluczowy warunek osiągnięcia konkurencyjności gospodarki danego kraju, rozu-

⁸ P. F. Drucker, *op. cit.*, s. 34.

⁹ B. Nogalski, *Przedsiębiorczość – współczesnym wyzwaniem polskiej gospodarki*, [w:] *Przedsiębiorstwo – Przedsiębiorczość – Rynek*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2003, s. 159.

¹⁰ Por. R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 730.

¹¹ J. Moczydłowska, I. Pacewicz, *Przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Oświatowe FOSZE, Rzeszów 2007, s. 29.

¹² J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *op. cit.*, s. 20.

¹³ Por. m. in.: W. Janasz (red.), *Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2004, s. 10; P. Kuraś, *Genesis and Basic Assumptions of the Resource-based View in the Strategic Management of an Enterprise*, [w:] I. Otolá (red.), *Determinants of Modern Management Concepts in the Enterprises. Resources – Strategies – Decisions*, Vysoka Skola Banska – Technicka Iniverzita Ostrava, Ostrava 2013, s. 81–92.

mianej jako długookresowa zdolność do sprostania konkurencji zewnętrznej (na rynku krajowym, unijnym i krajów trzecich)¹⁴.

Istotność zagadnienia przedsiębiorczości została także podkreślona w Traktacie Ustanawiającym Wspólnotę Europejską. Zgodnie z postanowieniami zawartymi w tym dokumencie w krajach członkowskich UE zakazane jest ograniczenie swobody przedsiębiorczości obywateli jednego Państwa Członkowskiego na terytorium innego Państwa Członkowskiego. Pojęcie swobody przedsiębiorczości jest w tym przypadku rozumiane głównie jako podejmowanie i wykonywanie działalności prowadzonej na własny rachunek, jak również zakładanie i zarządzanie przedsiębiorstwami¹⁵.

Powyższe rozważania pozwalają zauważyć wielowymiarowość zagadnienia przedsiębiorczości. Z jednej strony jego waga i znaczenie wyraża się w wymiarze mikroekonomicznym, łączącym się z chęcią podjęcia ryzyka założenia i prowadzenia własnej działalności gospodarczej, a przez to przejęcia odpowiedzialności za samozatrudnienie i zatrudnienie, w założonym przez siebie przedsiębiorstwie, innych osób oraz przejęcia odpowiedzialności za wszelkie aspekty organizacyjne łączące się z funkcjonowaniem tego przedsiębiorstwa. Z drugiej strony przedsiębiorczość jest interpretowana jako zjawisko o szerokim spektrum oddziaływania na sferę rynkową i może być traktowana jako metoda tworzenia nowych miejsc pracy oraz sposób redukcji bezrobocia, przyczyniając się dzięki temu do dalszego rozwoju gospodarczego danego kraju. Niemniej jednak należy pamiętać, iż wymiar ekonomiczny przedsiębiorczości jest zintegrowany z jej wymiarem społecznym.

3. ANALIZA EMPIRYCZNA WYBRANYCH ASPEKTÓW PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Badania empiryczne mające na celu ocenę przedsiębiorczości w Polsce i porównanie tych nastawień do analogicznych stanowisk w wybranych krajach europejskich zostało przeprowadzone na podstawie danych opublikowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, przeprowadzonych w ramach badania Global Entrepreneurship Monitor (GEM)¹⁶. W analizie uwzględ-

¹⁴ www.mg.gov.pl/wspieranie_przedsiębiorczości.

¹⁵ Por.: Art. 43 *Traktatu Ustanawiającego Wspólnotę Europejską*, http://oide.sejm.gov.pl/oide/index.php?option=com_content&view=article&id=14436&Itemid=436#3.III.2.

¹⁶ GEM jest największym projektem badawczym w zakresie przedsiębiorczości. W 2012 r. badaniami objęto 69 krajów, które skupiają 74% populacji świata i 87% światowego produktu brutto. Próba badawcza liczyła 198 tys. respondentów. Badania w projekcie GEM prowadzone są w dwóch częściach. Pierwsza z nich to typowo ilościowe badanie populacji dorosłych (ang. *adult population survey* – APS) przeprowadzane na próbie osób w wieku produkcyjnym. Druga część badań – jakościowa – polega na zbieraniu opinii ekspertów krajowych (ang. *national experts survey* – NES). Badanie APS populacji dorosłych przeprowadza się na próbie co najmniej 2000

niono następujące wymiary przedsiębiorczości: postawy i percepcję przedsiębiorczości oraz motywy zakładania działalności gospodarczej.

W zakresie postaw danej jednostki, charakteryzujących przedsiębiorczość, zostały wyróżnione kategorie związane inicjatywą podjęcia działalności gospodarczej (określone w badaniu jako intencje przedsiębiorcze¹⁷) oraz dostrzeganiem, przez podmioty poddane badaniu, korzystnych warunków do rozpoczęcia działalności gospodarczej (określone w badaniu jako rozpoznawanie szansy biznesowej). Wśród postaw przedsiębiorczych zidentyfikowano także kategorie odnoszące się do autoweryfikacji posiadanych umiejętności i wiedzy w zakresie posiadanych zdolności niezbędnych do wykorzystywania szans pojawiających się podczas prowadzenia działalności gospodarczej (określonych w badaniu jako zdolności przedsiębiorcze). Jako ostatnią kategorię, odnoszącą się do postaw charakteryzujących przedsiębiorczość, określono istotny czynnik ograniczający poziom działań przedsiębiorczych, za jaki przyjęto strach przed niepowodzeniem.

W tab. 1 przedstawiono dane procentowe obrazujące odsetek ankietowanych deklarujących przyjęcie wymienionych powyżej postaw przedsiębiorczych.

Posiadanie intencji przedsiębiorczych polegających na inicjatywie założenia działalności gospodarczej jest znacząco różne w analizowanych krajach. W roku 2011 najmniejszą chęć w tym zakresie wykazywali ankietowani w Rosji i Niemczech, a największą w Rumunii oraz na Łotwie. Natomiast w roku 2012 do liderów w zakresie intencji przedsiębiorczych także należały Rumunia i Łotwa, do których dołączyła Macedonia, a najmniejszy poziom zamiaru założenia działalności gospodarczej odnotowano w Norwegii i wciąż w Rosji. Polska z wynikiem 26,94% w roku 2011 i 24,2% w roku 2012 znajdowała się odpowiednio na trzecim i piątym miejscu w gronie badanych podmiotów. Należy zatem wskazać na spadek intencji przedsiębiorczych wśród Polaków. Nie można jednakże wyznaczyć wyraźnej tendencji spadkowej, czy też wzrostowej intencji przedsiębiorczych charakterystycznej dla badanych krajów. W czternastu państwach nastąpił ich wzrost, a w trzynastu uległy one zmniejszeniu.

osób w każdym kraju biorącym udział w projekcie. Badanie zazwyczaj przeprowadza się metodą *Computer Assisted Telephone Interview* (CATI) z uwzględnieniem wykorzystania przez gospodarstwa domowe w każdym kraju telefonii stacjonarnej oraz komórkowej. Natomiast badanie ekspertów krajowych NES dokonywane jest na próbie co najmniej 36 specjalistów z różnych dziedzin powiązanych bezpośrednio lub pośrednio z przedsiębiorczością. Celem tej części badania jest rozpoznanie ramowych czynników przedsiębiorczości w danym kraju. W każdym kraju wyboru grupy ekspertów dokonuje się w oparciu o te same kryteria, z których głównymi są rodzaj prowadzonej działalności (naukowiec, menedżer, polityk, itd.) oraz doświadczenie w prowadzeniu działalności przedsiębiorczej (przedsiębiorca – nieprzedsiębiorca). Zob. *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013, www.parp.gov.pl.

¹⁷ Intencje przedsiębiorcze zostały zmierzone jako odsetek osób w wieku 18–64 lata, które w najbliższych trzech latach wyrażają zamiar założenia działalności gospodarczej. Zob. *Raport z badania...*, *op. cit.*, s. 14.

Tabela 1

Postawy przedsiębiorcze w wybranych krajach europejskich i w USA (% badanych podmiotów)

Kraj	Intencje przedsiębiorcze		Rozpoznawanie szansy		Zdolności przedsiębiorcze		Strach przed niepowodzeniem	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Austria	14,52	11,6	47,83	49,2	47,42	49,6	43,75	43,5
Belgia	11,98	10,7	42,97	33,3	43,99	37,1	41,96	45,7
Bośnia i Hercegowina	21,56	24,9	20,53	19,6	48,86	49,1	37,70	39,1
Chorwacja	21,64	23,6	18,25	17,2	48,97	44,1	45,72	46,3
Dania	8,90	8,4	46,64	44,4	34,97	31,0	41,97	42,1
Estonia	b.d.	20,1	b.d.	45,2	b.d.	43,2	b.d.	44,3
Finlandia	8,05	9,4	60,82	55,3	37,26	34,3	35,58	39,3
Francja	19,76	18,9	34,92	37,5	38,43	35,7	43,80	46,7
Grecja	12,29	10,5	10,87	13,0	49,69	50,0	67,59	72,4
Hiszpania	9,66	12,1	14,41	13,9	50,86	50,4	51,78	51,6
Holandia	9,76	10,1	47,78	34,4	41,87	42,3	36,64	39,2
Irlandia	8,45	8,0	25,57	25,6	45,50	45,2	41,23	41,2
Litwa	20,56	19,4	23,20	30,0	35,40	39,8	48,24	45,6
Łotwa	27,99	26,9	23,65	33,1	46,53	43,6	44,74	38,1
Macedonia	b.d.	29,1	b.d.	30,8	b.d.	55,1	b.d.	44,9
Niemcy	7,60	8,9	35,17	36,2	37,14	37,1	49,92	49,0
Norwegia	10,87	6,7	67,07	64,4	33,24	34,4	38,20	35,6
Polska	26,94	24,2	33,10	20,4	51,99	53,9	54,05	58,7
Portugalia	14,89	16,2	16,74	16,2	46,67	46,8	49,37	52,5
Rosja	6,18	3,8	27,06	20,1	33,20	23,5	46,41	42,8
Rumunia	27,71	30,8	36,06	36,7	41,63	38,3	43,05	45,1
Słowacja	24,43	15,6	23,08	17,8	52,92	49,7	44,76	48,0
Słowenia	10,03	14,7	18,37	19,6	50,79	51,3	39,30	41,5
Szwajcaria	10,26	8,3	47,40	35,7	42,45	37,3	35,13	32,2
Szwecja	10,42	11,7	71,49	66,5	40,32	37,0	37,05	38,9
Turcja	11,32	18,8	32,36	39,9	42,08	49,4	26,51	35,5
USA	15,77	16,5	36,25	43,5	55,69	55,9	37,14	37,8
Węgry	21,90	15,3	14,22	11,0	39,98	39,8	44,54	45,9
Wielka Brytania	10,37	11,5	33,30	32,8	42,47	47,1	45,75	40,9
Włochy	b.d.	11,8	b.d.	19,8	b.d.	30,0	b.d.	56,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013, s. 13 i 14 oraz *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2011*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 16 i 17.

Kolejną kategorią, łączącą się z postawami przedsiębiorczymi, jest dostrzeżenie szansy biznesowej mierzone przez odsetek osób uważających, iż w ich otoczeniu panują korzystne warunki do rozpoczęcia działalności gospodarczej. Najbardziej optymistyczne pod tym względem jest społeczeństwo krajów skandynawskich. W Szwecji, Norwegii i Finlandii odsetek osób rozpoznających szansę biznesową kształtuje się, w pierwszym analizowanym roku, w przedziale od ponad 60% do blisko 72%. Niemniej jednak należy wskazać na pewną tendencję spadkową w tym zakresie na przestrzeni badanego okresu. Wśród polskich ankietowanych także zmniejszyła się liczba osób rozpoznających szansę biznesową. O ile w roku 2011 wartość omawianego wskaźnika wyniosła 33,1%, to w roku następnym jego poziom wyraźnie spadł osiągając wartość 20,4%. Niemniej jednak najbardziej pesymistyczne nastawienie w zakresie dostrzegania szansy biznesowej panuje na Węgrzech oraz w Grecji.

Należy podkreślić, iż badane jednostki stosunkowo wysoko oceniają własne zdolności w zakresie umiejętności i wiedzy niezbędnej do prowadzenia działalności gospodarczej. We wszystkich omawianych krajach co najmniej 30% ankietowanych deklaruje wysoką samoocenę w tym zakresie. Najmniejszą wiarę w swoje możliwości biznesowe deklarują Norwegowie (rok 2011), Rosjanie (rok 2011 i 2012) oraz Duńczycy (rok 2012). Największy poziom samooceny w tym zakresie występuje w Stanach Zjednoczonych (ponad 55% w obu analizowanych latach). Niemniej jednak Polacy także oceniają wysoko własną wiedzę i umiejętności biznesowe. Ich posiadanie zadeklarowało blisko 52% w roku 2011 i 54% w roku 2012 ankietowanych w Polsce.

Ostatnim wyróżnionym czynnikiem odnoszącym się do postaw przedsiębiorczych jest strach przed porażką, który można uznać za ogranicznik działań przedsiębiorczych. W analizowanym okresie stosunkowo wysoki procent wszystkich ankietowanych deklaruje taką obawę. Największa jest ona jednak wśród Greków, Polaków i Hiszpanów. W tych krajach ponad 50% badanych podmiotów zaniechałoby rozpoczęcia działalności gospodarczej w obawie przed niepowodzeniem. Należy zatem podkreślić, iż w Polsce strach przed porażką utrzymuje się na skrajnie wysokim poziomie.

Następnym analizowanym wymiarem przedsiębiorczości jest jej percepcja przez ankietowane podmioty. W badaniu GEM wyznaczone zostały cztery charakterystyczne czynniki identyfikowane z postrzeganiem i odbieraniem przedsiębiorczości. Wskazują one na uznanie przedsiębiorczości za dobrą ścieżkę kariery, a także przypisują przedsiębiorcom wysoki status społeczny. Za istotny czynnik percepcji przedsiębiorczości uznano także przekazy medialne tworzące pozytywny jej obraz. W tab. 2 przedstawiono wartości procentowe wskazujące na postrzeżenie przedsiębiorczości przez jednostki poddane badaniu.

Tabela 2

Percepcja przedsiębiorczości w wybranych krajach europejskich i w USA
(% badanych podmiotów)

Kraj	Przedsiębiorczość jako dobra ścieżka kariery		Wysoki status przedsiębiorczości		Przedsiębiorczość w mediach	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Austria	53,96	46,4	67,73	75,8	69,51	b.d.
Belgia	63,61	62,3	54,76	57,4	47,17	53,8
Bośnia i Hercegowina	82,17	80,9	71,02	72,3	42,73	39,4
Chorwacja	65,33	64,2	46,95	41,7	40,9	39,7
Dania	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Estonia	b.d.	54,8	b.d.	62,5	b.d.	41,5
Finlandia	45,53	45,1	83,0	83,4	67,37	68,4
Francja	65,76	64,5	67,95	76,8	46,92	41,1
Grecja	61,0	64,4	69,08	68,3	32,49	33,1
Hiszpania	65,15	63,6	66,49	63,7	44,58	47,3
Holandia	83,37	79,3	67,19	65,2	62,16	58,3
Irlandia	45,94	45,4	82,71	81,4	56,42	61,5
Litwa	b.d.	63,1	b.d.	52,9	b.d.	37,3
Łotwa	b.d.	59,7	b.d.	53,3	b.d.	53,3
Macedonia	b.d.	69,9	b.d.	66,7	b.d.	64,1
Niemcy	55,02	48,9	78,35	76,4	49,74	49,0
Norwegia	52,89	50,4	80,42	79,5	60,24	59,3
Polska	72,87	67,9	64,44	57,1	57,97	56,3
Portugalia	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Rosja	64,54	59,8	65,25	63,1	55,32	44,7
Rumunia	67,85	71,2	69,42	73,6	56,74	55,2
Słowacja	54,55	50,3	64,43	74,4	55,11	59,4
Słowenia	53,71	52,7	69,73	71,1	45,10	51,1
Szwajcaria	b.d.	44,2	b.d.	63,5	b.d.	57,4
Szwecja	51,78	b.d.	70,82	b.d.	62,33	b.d.
Turcja	b.d.	67,1	b.d.	76,1	b.d.	57,5
USA	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.	b.d.
Węgry	53,75	41,5	78,23	74,0	33,76	29,3
Wielka Brytania	51,94	49,8	81,0	76,7	47,30	47,0
Włochy	b.d.	66,7	b.d.	69,7	b.d.	51,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2012*, op. cit., s. 15 oraz *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2011*, op. cit., s. 18 i 19.

Na podstawie danych zawartych w tab. 2 można wnioskować, iż jednostki poddane badaniu w bardzo dużej mierze uznają przedsiębiorczość za dobrą ścieżkę kariery. Opinię tę potwierdza co najmniej 40% ankietowanych podmiotów we wszystkich badanych krajach. Liderami pod tym względem są Bośnia i Hercegowina oraz Holandia, w których około 80% mieszkańców uznaje działania przedsiębiorcze za pomocne i niezbędne do zrobienia kariery. Niemniej jednak pomiędzy poszczególnymi państwami istnieją w tym zakresie dość duże rozpiętości punktów procentowych. Do krajów o największym pod tym względem sceptycyzmie należą Węgry, Irlandia oraz Finlandia. W Polsce omawiany wskaźnik kształtował się na poziomie 72,87% w roku 2011 i 67,9% w roku 2012. Wśród Polaków zanotowany zatem został spadek percepcji przedsiębiorczości, jako dobrej ścieżki kariery. Podobna tendencja dotyczyła, z wyjątkiem Rumunii, wszystkich ankietowanych państw.

Następnym czynnikiem łączącym się z postrzeganiem i odbieraniem przedsiębiorczości jest przypisywanie przedsiębiorcom wysokiego statusu społecznego. Wśród podmiotów poddanych badaniu jest to dość powszechna opinia, wyrażana przez ponad 60% wszystkich ankietowanych. Wyjątek stanowi Chorwacja, w której poziom omawianego wskaźnika oscyluje wokół 45%. W Polsce wysoki status społeczny przypisuje przedsiębiorcom 64,44% ankietowanych w roku 2011 i 57,1% w roku 2012.

Wśród kryteriów percepcji przedsiębiorczości wyróżniony został także jej pozytywny obraz tworzony przez przekazy medialne. Najlepszy wizerunek przedsiębiorców w mediach został odnotowany w Finlandii, w której poziom omawianego wskaźnika zbliżył się do wartości 70%. Natomiast najmniej korzystny wizerunek podmiotów prowadzących działalność gospodarczą jest przedstawiany w Grecji i na Węgrzech. W Polsce ponad 50% ankietowanych osób uznaje pozytywny obraz przedsiębiorczości przedstawiany w przekazach medialnych.

Ostatnim z analizowanych wymiarów przedsiębiorczości jest identyfikacja motywu, jakim kierowali się przedsiębiorcy przy założeniu działalności gospodarczej. W przeprowadzonym badaniu ankietowym zidentyfikowane zostały dwa skrajne typy motywacji. Pierwszym z nich jest dążenie do wykorzystania szansy powiązane z podniesieniem swojego standardu życia poprzez możliwość wzrostu dochodu lub niezależności zawodowej. Natomiast drugi motyw łączy się koniecznością podejmowaną w obliczu niemożliwości znalezienia pożądanego zatrudnienia. W tab. 3 przedstawiono odsetek, wskazujących na omówione powyżej motywy podejmowania działalności gospodarczej.

Tabela 3 obrazuje dane przedstawiające poziom przedsiębiorczości opartej na szansie związanej z poprawą standardu życia oraz podejmowanej z konieczności. Na tej podstawie można stwierdzić, iż jedynie na Słowacji osoby zaangażowane we wszystkie stadia rozwoju aktywności przedsiębiorczej deklarują maksymalnie w 10,18%, iż założyły swoje przedsiębiorstwa chcąc wykorzystać szansę związaną z poprawą standardu życia. W większości krajów taką deklarację złożyło około 5% ankietowanych.

Tabela 3

Motywy podejmowania działalności gospodarczej¹⁸ w wybranych krajach europejskich i w USA (% przedsiębiorców)¹⁹

Kraj	Szansa związana z poprawą standardu życia		Konieczność	
	2011	2012	2011	2012
Austria	8,78	38,2	1,58	10,8
Belgia	4,76	61,6	0,59	17,9
Bośnia i Hercegowina	3,05	20,1	4,97	58,3
Chorwacja	4,61	35,7	2,59	34,2
Dania	4,25	70,7	0,33	8,2
Estonia	b.d.	49,1	b.d.	18,2
Finlandia	4,31	59,9	1,14	17,1
Francja	4,83	58,9	0,85	18,1
Grecja	5,87	32,1	2,02	29,9
Hiszpania	4,16	32,5	1,50	25,6
Holandia	6,98	66,4	0,75	8,4
Irlandia	4,86	40,5	2,14	28,1
Litwa	7,97	51,5	3,20	24,6
Łotwa	8,43	46,0	3,07	25,3
Macedonia	b.d.	28,7	b.d.	52,0
Niemcy	4,15	50,7	1,04	21,7
Norwegia	5,99	69,6	0,30	7,4
Polska	4,55	30,1	4,30	40,7
Portugalia	5,97	53,1	1,34	17,9
Rosja	3,17	31,4	1,23	36,4
Rumunia	5,68	37,7	4,09	24,2
Słowacja	10,18	42,9	3,91	35,6
Słowenia	2,96	64,0	0,44	7,4
Szwajcaria	5,52	57,5	0,75	18,1
Szwecja	5,13	48,6	0,35	6,8
Turcja	7,57	54,6	3,75	30,9
USA	9,07	59,5	2,62	21,4
Węgry	4,05	35,3	1,95	31,1
Wielka Brytania	5,80	42,6	1,25	18,3
Włochy	b.d.	22,3	b.d.	15,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2012*, op. cit., s. 21 i 22 oraz *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2011*, op. cit., s. 28.

¹⁸ W tabeli nie uwzględniono motywacji mieszanej.

¹⁹ W badaniu dotyczącym roku 2011 przedstawiono odsetek osób ankietowanych znajdujących się we wszystkich stadiach rozwoju aktywności przedsiębiorczej (tzn. osoby zaangażowane w zakładanie działalności gospodarczej, nowych przedsiębiorców (prowadzących działalności do 42 miesięcy przed przeprowadzeniem badania), dojrzałych przedsiębiorców oraz osoby zamierzające zaprzestać prowadzenia działalności. Natomiast w badaniu dotyczącym roku 2012 przedstawiono odsetek osób, które są zaangażowane w zakładanie działalności gospodarczej lub prowadzenie nowego przedsiębiorstwa (do 42 miesięcy przed przeprowadzeniem badania).

W Polsce poziom omawianego wskaźnika wyniósł 4,55%. Podobnie niski odsetek wyróżnionych powyżej przedsiębiorców, we wszystkich ankietowanych krajach, wskazuje na przymus, jako motywację do założenia działalności gospodarczej. Wśród Polaków zaangażowanych we wszystkie stadia rozwoju aktywności przedsiębiorczej taką deklarację złożyło 4,3% osób. Należy zatem przypuszczać, iż badane jednostki kierowały się innymi, nieuwzględnionymi w badaniu czynnikami motywującymi je do podjęcia działalności gospodarczej.

Wśród osób zaangażowanych w zakładanie działalności gospodarczej lub prowadzenie nowego przedsiębiorstwa deklarację szansy związanej z poprawą standardu życia w wyniku prowadzenia własnego przedsiębiorstwa złożyło 30% badanych, w niemal wszystkich ankietowanych krajach. Wyjątkiem są Włochy i Macedonia, gdzie poziom omawianego miernika wyniósł odpowiednio 22,3% i 28,7%. Wśród polskich nowych przedsiębiorców także panuje sceptycyzm odnośnie wykorzystania szansy powiązanego z podniesieniem swojego standardu życia w wyniku podjęcia działalności gospodarczej. Dla naszego kraju poziom omawianego wskaźnika wyniósł 30,1%. Natomiast jest to jeden z najistotniejszych czynników motywacyjnych dla Duńczyków, Norwegów oraz Holendrów. W tych krajach poziom omawianego wskaźnika przekroczył 66%.

Należy podkreślić istotną rozbieżność wśród ankietowanych nowych przedsiębiorców, uznania przymusu jako motywu założenia działalności gospodarczej. Odsetek osób, które deklarują, iż z konieczności prowadzą własne nowo powstałe przedsiębiorstwo, waha się w badanych krajach od 6,8% (Szwecja) do 58,3% (Bośnia i Hercegowina). W Polsce niniejszy pogląd wyraża równie wysoka ilość, bo 40,7% ankietowanych nowych przedsiębiorców.

4. ZAKOŃCZENIE

Działania o charakterze przedsiębiorczym mogą wyrażać się we wszystkich dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstwa, łącząc się zarówno z szybkością we wprowadzaniu postępu techniczno-organizacyjnego, dynamicznością działań podejmowanych na rynku, zdolnością do wykorzystywania przez przedsiębiorstwo szans i okazji, czy też zdobywaniem przewagi konkurencyjnej. Pojęcie przedsiębiorczości interpretowane jest zarówno jako swoista własność i cecha, charakteryzująca daną osobę, ale także pojęcie to identyfikowane jest z procesem działań. Należy podkreślić, iż proces przedsiębiorczości jest procesem społecznym, który niejednokrotnie został uwarunkowany kulturowo i historycznie. Dlatego też obok różnic dotyczących danej jednostki, zasadną jest analiza powstałych w tym zakresie różnic między poszczególnymi krajami.

Empiryczna ocena postaw przedsiębiorczych pozwala wnioskować, iż pomimo dostrzeżenia szansy biznesowej i przeświadczenia, o dobrych warunkach do rozpoczęcia działalności gospodarczej, panujących w otoczeniu badanych

podmiotów, ankietowani nie wykazują współmiernej chęci do założenia i prowadzenia działalności biznesowej. Podobnie znacznie więcej badanych podmiotów uważa, iż posiada odpowiednią wiedzę i umiejętności do prowadzenia działalności gospodarczej, a mimo to nie deklaruje chęci założenia tej działalności. Wytłumaczeniem takiego stanu może być obawa przed niepowodzeniem, którą wykazują się ankietowani. Pomimo rozpoznania szansy rynkowej oraz pozytywnej oceny własnych możliwości w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej, niektóre z ankietowanych osób rezygnują z rozpoczęcia działań biznesowych w obawie przed niepowodzeniem.

Wśród zdecydowanej większości ankietowanych podmiotów, przedsiębiorczość jest łączona z dobrą możliwością osiągnięcia kariery zawodowej. Ponadto przedsiębiorcy postrzegani są jako osoby o wysokim statusie społecznym. Podkreślenia wymaga także dość duży odsetek przedsiębiorców, rozpoczynających swoją działalność gospodarczą lub będących we wczesnej jej fazie, wskazujących na szansę poprawy standardu życia oraz na przymus, jako istotne motywy podjęcia tej działalności. Pogłębionych badań wymagają jednakże dalsze czynniki, nieprzedstawione w prezentowanym badaniu, jakimi kierują się dane jednostki rozpoczynając swoją działalność gospodarczą.

BIBLIOGRAFIA

- Bratnicki M., *Przedsiębiorczość, konkurencyjność i długowieczność organizacji*, [w:] B. Godziszewski, M. Haffer, M. J. Stankiewicz (red.) *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, Wydawnictwo UMK, Toruń, 2001.
- Drucker P. F., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Duraj J., Papiernik-Wojdera M., *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010.
- Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M. J., Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, PWE, Warszawa 2011.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Janasz W. (red.), *Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji*, Difin, Warszawa 2004.
- Kuraś P., *Genesis and Basic Assumptions of the Resource-based View in the Strategic Management of an Enterprise*, [w:] I. Otolá (red.), *Determinants of Modern Management Concepts in the Enterprises. Resources – Strategies – Decisions*, Vysoka Skola Banska – Technicka Iniverzita Ostrava, Ostrava 2013.
- Lis T., Igras W., *Informatyczne wspomaganie procesów informacyjnych, a optymalizacja zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] Z. Szyjewski, J. S. Nowak, J. Grabara (red.), *Strategie informatyzacji*, PTI – Oddział Górnośląski, Katowice 2006.
- Mellor R. B., Coulton G., Chick A., Bifulco A., Mellor N., Fisher A., *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 2011.
- Moczyłowska J., Pacewicz I., *Przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Oświatowe FOSZE, Rzeszów 2007.

- Nogalski B., *Przedsiębiorczość – współczesnym wyzwaniem polskiej gospodarki*, [w:] *Przedsiębiorstwo – Przedsiębiorczość – Rynek*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2003.
- Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2011*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, www.parp.gov.pl.
- Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013, www.parp.gov.pl.
- Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1979.
- Traktat Ustanawiający Wspólnotę Europejską*: http://oide.sejm.gov.pl/oide/index.php?option=com_content&view=article&id=14436&Itemid=436#3.III.2.
- www.mg.gov.pl/wspieranie_przedsiębiorczości.

Marlena Grabowska

ANALYSIS OF ESSENTIAL ASPECTS OF ENTREPRENEURSHIP IN POLAND AGAINST A BACKGROUND OF CHOSEN COUNTRIES

The main goal of this paper is a theoretical and empirical analysis of selected aspects of entrepreneurship. The significance of this topic is mainly due to the role and impact of entrepreneurial activity on both the economic and social areas of the business units. Taking into consideration the variety and complexity of the entrepreneurship issues, its integral connection between economic sphere of activity and behavior, both individuals and society should be emphasized. In economic terms entrepreneurship is usually interpreted as the ability to solve business problems in creative and innovative way and its join also with the ability to use the opportunities and chances arising in business. Empirical studies aimed at to analyze and evaluate entrepreneurial attitudes have been carried out on the basis of data published by the Polish Agency for Enterprise Development, conducted as a part of the survey Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Selected aspects of entrepreneurship in international perspective were analyzed. Particularly assessment of Poland relating to other countries were included.

Key words: entrepreneurship, entrepreneurial attitudes, perception of entrepreneurship, motives of entrepreneurial activities.

Lidia Karbownik*

POMIAR I OCENA ZRÓŻNICOWANIA ZAKRESU DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA TSL

1. WPROWADZENIE

Nasilenie konkurencji na rynku tworzy przymus doskonalenia oferty produktowej, handlowej i/lub usługowej przedsiębiorstw. Szybkie i efektywne wprowadzenie na rynek nowych produktów i/lub usług trafiających w potrzeby oraz oczekiwania odbiorców, może prowadzić do uzyskania przewagi konkurencyjnej, zapewniającej wyższe niż przeciętne dochody¹. Dywersyfikacja działalności gospodarczej może przyczynić się przeto do zapewnienia efektywnej i skutecznej kontynuacji oraz rozwoju tych przedsiębiorstw na rynku, w tym również tych z sektora TSL (transport, spedycja i logistyka).

Sektor TSL obejmuje całokształt działalności gospodarczej związanej z przestrzennym przepływem środków pracy, przedmiotów pracy i kapitału ludzkiego. Sektor ten w Polsce, skupiając przedsiębiorstwa zróżnicowane własnościowo, organizacyjnie, kapitałowo oraz ze względu na wielkość, zakres i zasięg działania, zmienia i rozwija się pod wpływem różnorodnych czynników. Operatorzy poszukują bowiem dla siebie trwałego miejsca na rynku, precyzując zakres swoich usług².

Zasadniczym celem opracowania jest analiza dywersyfikacji działalności gospodarczej przedsiębiorstw sektora TSL. Dywersyfikacja działalności gospodarczej znajduje odzwierciedlenie w zróżnicowaniu asortymentu oferowanych produktów i/lub usług, ustalonym na podstawie numeru grup PKD 2007 zadeklarowanego w składanej przez badane spółki dokumentacji do Krajowego Rejestru Sądowego w Warszawie.

* Dr, Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa.

¹ U. Malinowska, *Innowacje produktowe jako czynnik konkurencyjności polskich przedsiębiorstw po akcesji do UE*, [w:] J. Duraj (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, t. II, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005, s. 381, 393.

² P. Walewski, *Integracja i specjalizacja usług*, „Eurologistics” 2009, nr 5, s. 35.

Przedsiębiorstwa te prowadzą działalność znacznie wykraczającą poza świadczenie usług w sekcji „Transport i gospodarka magazynowa”. Podawana w dokumentacji składanej do KRS w Warszawie liczba grup PKD w sekcji „Transport i gospodarka magazynowa” stanowiła niekiedy bardzo nieznaczny udział w ogólnej ich liczbie wskazywanej przez spółki³. Wobec tego dla realizacji celu opracowania sformułowana została hipoteza badawcza stanowiąca, iż znacząca dywersyfikacja działalności przedsiębiorstw sektora TSL następuje głównie poza sekcją „Transport i gospodarka magazynowa”.

2. PODMIOTY I PODSTAWY METODYCZNE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Do zasadniczych badań empirycznych przyjęto z wyłonionych 144 przedsiębiorstw z sektora TSL (transport, spedycja i logistyka)⁴ zlokalizowanych w obrębie warszawskiego KRS⁵ jedynie 27 spółki (zob. załącznik 1). Spełniły one pięć następujących kryteriów doboru jednostek do badań, tj.⁶:

a) prowadziły działalność w sposób ciągły przez cały analizowany okres, tj. w latach 2004⁷–2010⁸,

³ Zob. L. Karbownik, *Dyferencjacja rozwoju działalności gospodarczej przedsiębiorstw sektora TSL w Polsce*, [w:] J. Duraj (red.), *Prace z zakresu ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, „Acta Universitatis Lodzianis”, Folia Oeconomica 272, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012, s. 49–74.

⁴ W ramach prowadzonej usługowej działalności przedsiębiorstw sektora TSL wyróżnić możemy spółki, których głównym źródłem przychodu jest:

- transport (tj. przedsiębiorstwa transportowe),
- spedycja (tj. przedsiębiorstwa spedycyjne),
- logistyka (tj. przedsiębiorstwa logistyczne),
- usługi kurierskie (tj. przedsiębiorstwa kurierskie).

Zob. P. S z r e t e r, *Lista obecności w branży transportowej*, „Truck&Business Polska” 2010, nr 3, s. 52–69.

⁵ W warszawskim KRS wystąpiła największa liczba tychże podmiotów gospodarczych.

⁶ Pierwsze 3 kryteria spełniło 40 spółek.

Dobór próby nie miał charakteru czysto losowego. Rozpatrywane zostały tylko te przedsiębiorstwa, które sporządzały i dołączały do odpowiedniego dla siebie Krajowego Rejestru Sądowego sprawozdanie z przepływów pieniężnych.

W niniejszym opracowaniu nie uwzględniono zróżnicowania przedsiębiorstw na tle sektora, w tym m. in. pod względem polityki sprzedaży i marketingu, wieku aktywów, czy sposobu współpracy z dostawcami. Zob. C. K o c h a l s k i, *Przydatność standardowej analizy wskaźnikowej przy ocenie wyników działalności spółek giełdowych*, [w:] D. Z a r z e c k i (red.), *Zarządzanie finansami: mierzenie wyników i wycena przedsiębiorstw – materiały z konferencji*, t. 1., Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003, s. 65.

⁷ Wybrany okres badawczy wynika z faktu, iż w 2004 r. miała miejsce zasadnicza nowelizacja ustawy o rachunkowości.

⁸ Brak w Krajowym Rejestrze Sądowym w Warszawie na dzień 1 września 2012 r. sprawozdań finansowych za 2011 rok dla 13 z 33 podmiotów gospodarczych, spełniających cztery pierwsze kryteria doboru próby badawczej.

b) składały jednostkowe sprawozdania finansowe (w tym sprawozdanie z przepływów środków pieniężnych) w Krajowym Rejestrze Sądowym w Warszawie przez cały okres poddany analizie,

c) dzień bilansowy przypadał na 31 grudnia w każdym roku całego okresu badawczego,

d) wykazywały dodatnią wartość kapitału własnego w całym badanym okresie⁹,

e) zadeklarowały do 31 lipca 2012 r. w dokumentacji złożonej do Krajowego Rejestru Sądowego w Warszawie podział swojej działalności na poziomie co najmniej grup PKD 2007¹⁰.

Z ogólnej liczby 33 badanych spółek spełniających cztery pierwsze kryteria doboru próby badawczej¹¹, 5 z nich realizowało działalność spedycyjną, 13 spółek osiągało przychód głównie z świadczenia usług transportowych, 11 spółek – z usług logistycznych oraz 4 spółki – z usług kurierskich (zob. rys. 1).

Blisko 85% badanych podmiotów gospodarczych to przedsiębiorstwa dysponujące bogatym pakietem wieloletnich doświadczeń sięgających ponad 10 lat.

Badane spółki prowadzą zasadniczą swoją działalność w sekcji H według PKD 2007, czyli „Transport i gospodarka magazynowa”¹². Analizie poddano zatem dane dotyczące liczby i rodzaju grup PKD 2007 zadeklarowanych w dokumentacji badanych spółek złożonej do Krajowego Rejestru Sądowego w Warszawie.

⁹ Z uwagi na fakt, iż trudności interpretacyjnych nastęrcza sytuacja, gdy kapitały własne przedsiębiorstwa na skutek generowania wysokich strat mają ujemną wartość (w szczególności, gdy w przypadku posiadania negatywnych kapitałów własnych podmiot generuje stratę w bieżącym okresie) – sugeruje się uwzględnienie wartości bezwzględnej kapitałów własnych lub nieliczenie wskaźnika. Por. M. Marcinkowska, *Ocena działalności instytucji finansowych*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 268.

Ujemny kapitał własny jest oczywistym symptomem zagrożenia bankrutem. Zob. *Lista 500 największych firm* – INE PAN, Parkiet 2003, maj.

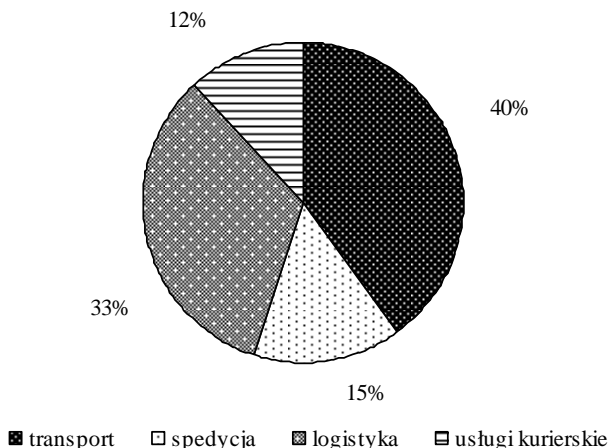
Wartość majątku przedsiębiorstwa jest niższa od jego długów.

¹⁰ Przekształcenie z PKD 2004 na PKD 2007 nastąpiło za pomocą tzw. „klucza powiązań” dostępnego na stronie: http://www.stat.gov.pl/klasyfikacje/pkd_07/pdf/4_PKD-klucz_2004-2007.pdf [dostęp: 24.10.2011]. W przypadku 6 z 33 spółek, które spełniły cztery pierwsze kryteria doboru próby badawczej – nie udało się dokonać przeklasyfikowania prowadzonej przez te podmioty działalności gospodarczej na PKD 2007 z uwagi na zbyt ogólne dane znajdujące się w dokumentacji złożonej do Krajowego Rejestru Sądowego w Warszawie.

W nielicznych przypadkach przyjęto najbardziej prawdopodobny numer działu PKD 2007 z uwagi na konieczność dokonania wyboru w trakcie przekształcania danych na podstawie klucza powiązań.

¹¹ Dobór próby jest celowy (tj. jednostek spełniających określone kryteria), zatem nie można dokonywać tzw. uogólnienia wyników z badania częściowego na zbiorowość statystyczną – typowego dla doboru próby w sposób losowy. Zob. M. Sławińska, H. Witczak (red.), *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, PWE, Warszawa 2008, s. 116.

¹² Wydaje się, że przyjęta przez GUS klasyfikacja działalności transportowej i gospodarki magazynowej jest w dużej mierze zgodna z wcześniej proponowaną definicją usług TSL.



Rys. 1. Struktura podmiotów gospodarczych z sektora TSL wykazanych w TOP 500 według głównego źródła przychodów

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w Krajowym Rejestrze Sądowym w Warszawie i P. Szreter, *Lista obecności w branży transportowej*, „Truck&Business Polska” 2010, nr 3, s. 52–69.

Z uwagi na występujący, w przypadku niektórych spółek poddanych badaniu, jedynie trzypoziomowy podział w ramach PKD 2007, dokonano zestandaryzowanego ujęcia obejmującego:

- poziom pierwszy – SEKCJĘ – oznaczoną symbolem jednoliterowym, która dzieli ogólną zbiorowość na 21 ugrupowań rodzajów działalności, na które składają się czynności związane ze sobą z punktu widzenia tradycyjnie ukształtowanego, ogólnego podziału pracy;

- poziom drugi – DZIAŁ – oznaczony dwucyfrowym kodem numerycznym, który dzieli ogólną zbiorowość na 88 ugrupowań rodzajów działalności, na które składają się czynności według cech mających zasadnicze znaczenie zarówno przy określaniu stopnia podobieństwa, jak i przy rozpatrywaniu powiązań występujących w gospodarce narodowej (np. w tablicach przepływów międzygałęziowych);

- poziom trzeci – GRUPĘ – oznaczoną trzycyfrowym kodem numerycznym, obejmującą 272 grupowania rodzajów działalności dających się wyodrębnić z punktu widzenia procesu produkcyjnego, przeznaczenia produkcji bądź też charakteru usługi lub charakteru odbiorcy tych usług¹³.

¹³ *Polska Klasyfikacja Działalności (PKD) – Załącznik do Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r.*, DzU 2007, nr 251, poz. 1885: *Zasady budowy klasyfikacji* http://www.stat.gov.pl/klasyfikacje/pkd_07/pdf/zasady_budowy_pkd.pdf [dostęp: 26.05.2013].

Sekcja „Transport i gospodarka magazynowa” obejmuje 5 działów (zob. rys. 2), a mianowicie:

1) dział nr 49 „Transport lądowy oraz transport rurociągowy” składający się z 5 grup, tj.:

- a) transport kolejowy pasażerski międzymiastowy,
- b) transport kolejowy towarów,
- c) pozostały transport lądowy pasażerski,
- d) transport drogowy towarów oraz działalność usługowa związana z przewodnikami,
- e) transport rurociągowy;

2) dział nr 50 „Transport wodny” w skład którego wchodzi 4 grupy:

- a) transport morski i przybrzeżny pasażerski,
- b) transport morski i przybrzeżny towarów,
- c) transport wodny śródlądowy pasażerski,
- d) transport wodny śródlądowy towarów;

3) dział nr 51 „Transport lotniczy” zawierający 2 grupy:

- a) transport lotniczy pasażerski,
- b) transport lotniczy towarów i transport kosmiczny;

4) dział nr 52 „Magazynowanie i działalność usługowa wspomagająca transport” składający się z 2 grup:

- a) magazynowanie¹⁴ i przechowywanie¹⁵ towarów,
- b) działalność usługowa wspomagająca transport¹⁶;

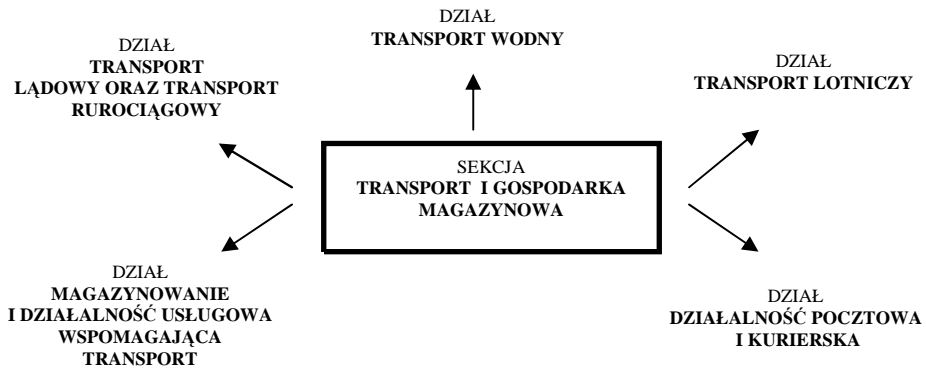
5) dział nr 53 „Działalność pocztowa i kurierska” w skład którego wchodzi 2 grupy:

- a) działalność pocztowa objęta obowiązkiem świadczenia usług powszechnych (operatora publicznego),
- b) pozostała działalność pocztowa i kurierska.

¹⁴ Magazynowanie to zespół czynności związanych z czasowym przyjmowaniem, składowaniem, przechowywaniem, kompletowaniem, przemieszczeniem, konserwacją, ewidencjonowaniem, kontrolowaniem i wydawaniem dóbr materialnych, [za:] M. Fertsch (red.), *Słownik terminologii logistycznej*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2006.

¹⁵ Przechowywanie jako jeden z wielu elementów składowych magazynowania. Przechowywanie to zbiór czynności związanych z zapewnieniem określonych warunków mikroklimatycznych w określonym czasie zapasom umieszczonym w budowlu magazynowej, [za:] M. Fertsch, *op. cit.*

¹⁶ Jest to działalność usługowa wspomagająca transport lądowy, wodny i lotniczy, przeładunek towarów oraz pozostała działalność usługowa wspomagająca transport (w tym agencji transportowych). Zob. *Załącznik do Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r.: Wyjaśnienia PKD 2007*, http://www.stat.gov.pl/klasyfikacje/pkd_07/pdf/3_PKD-2007-wyjasnienia.pdf [dostęp: 26.05.2013].



Rys. 2. Struktura sekcji „Transport i gospodarka magazynowa”

Źródło: opracowanie własne na podstawie schematu klasyfikacji PKD 2007 dostępnego na stronie Głównego Urzędu Statystycznego w Warszawie: http://www.stat.gov.pl/klasyfikacje/pkd_07/pkd_07.htm [dostęp: 26.05.2013].

Zgrupowane w ramach tej sekcji podmioty gospodarcze realizują zatem:

- działalność związaną z przewozem osób lub towarów realizowaną przez transport kolejowy, rurociągowy, drogowy, wodny lub powietrzny,
- działalność wspomagającą przewozy, świadczonej przez stacje, porty, dworce kolejowe, autobusowe itp., terminale w zakresie kontroli ruchu, obsługi pasażerów, bagaży i ładunków,
- wynajem sprzętu transportowego z kierowcą lub załogą,
- usługi pocztowe i kurierskie¹⁷.

¹⁷ Sekcja ta nie obejmuje:

- przemieszczania drewna na terenie lasu związanego z jego pozyskaniem, sklasyfikowanego w 02.40.10.4,
- zamrażania żywności wykonywanego na zlecenie, sklasyfikowanego w odpowiednich grupowaniach w dziale 10,
- usług dystrybucji gazu ziemnego w systemie sieciowym, sklasyfikowanych w 35.22.10.0,
- usług dystrybucji pary wodnej i gorącej wody w systemie sieciowym, sklasyfikowanych w 35.30.12.0,
- usług dystrybucji wody samochodami cysternami i za pośrednictwem sieci wodociągowej, sklasyfikowanych w 36.00.20.0,
- transportu odpadów, będącego integralną częścią ich zbierania, sklasyfikowanego w 38.11.1 i 38.12.1,
- usług świadczonych przez wagony sypialne, sklasyfikowanych w 55.90.13.0,
- usług świadczonych przez wagony restauracyjne, sklasyfikowanych w 56.10.12.0,
- usług pośrednictwa finansowego związanych z pocztową obsługą kredytów i oszczędności oraz pozostałymi operacjami finansowymi, sklasyfikowanych w 64.19,
- wynajmowania samochodów ciężarowych bez kierowcy, sklasyfikowanego w 77.12.11.0,
- wynajmowania środków transportu wodnego bez załogi, sklasyfikowanego w 77.34.10.0,

Empiryczna weryfikacja postawionej hipotezy została przeprowadzona przy wykorzystaniu podstawowych statystyk opisowych (tj. średnia, mediana), jak i testu istotności różnic dla wielu prób zależnych (tj. test Friedmana)¹⁸ jako nieparametrycznego odpowiednika testu t ¹⁹, zastosowanego z uwagi na brak występowania rozkładu normalnego w badanych zmiennych diagnostycznych. Ich zastosowanie przyczyniło się do wykrycia różnic pomiędzy średnią liczbą grup PKD 2007 w całym badanym okresie (tj. latach 2004–2010)²⁰. Choć test ten jest mało popularny i rzadko stosowany jako narzędzie statystycznej analizy danych empirycznych, to nie wymaga spełnienia licznych założeń (jak ma to miejsce w klasycznej analizie wariancji). Nadto, nie wymaga on przeprowadzenia żmudnych i pracochłonnych obliczeń, które można wykonać przy użyciu popularnych programów komputerowych, w tym m. in. SPSS Statistics²¹.

3. DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA TSL

Analizowane podmioty gospodarcze prowadziły zróżnicowaną usługową działalność gospodarczą w latach 2004–2010²². W latach 2004–2005 blisko 70%

- wynajmowania środków transportu lotniczego bez załogi, sklasyfikowanego w 77.35.10.0,
- usług świadczonych przez szkoły nauki pilotażu lub żeglarstwa, sklasyfikowanych w 85.53.12.0,
- transportu sanitarnego, sklasyfikowanego w 86.90.14.0,
- usług mycia autobusów i innych pojazdów transportu lądowego, sklasyfikowanych w 81.29.19.0.

Zob. <http://www.klasyfikacje.gofin.pl/pkwiu/1,1,6363,sekcja-h-transport-i-gospodarka-magazynowa.html> [dostęp: 24.10.2012].

¹⁸ Założenia i sposób obliczania testu Friedmana zaprezentowane są w: M. Maliński, *Wybrane zagadnienia statystyki matematycznej w EXCELU i pakiecie STATISTICA*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 160–174.

¹⁹ Nieparametryczne odpowiedniki testów t stosowane są m. in. wtedy, gdy zmienna mierzona jest na skali porządkowej lub wtedy, gdy zmienna zależna ma ilościowy poziom pomiaru, ale analizowane dane nie spełniają założeń przewidzianych dla testów parametrycznych, w tym założenie mówiące o rozkładzie normalnym.

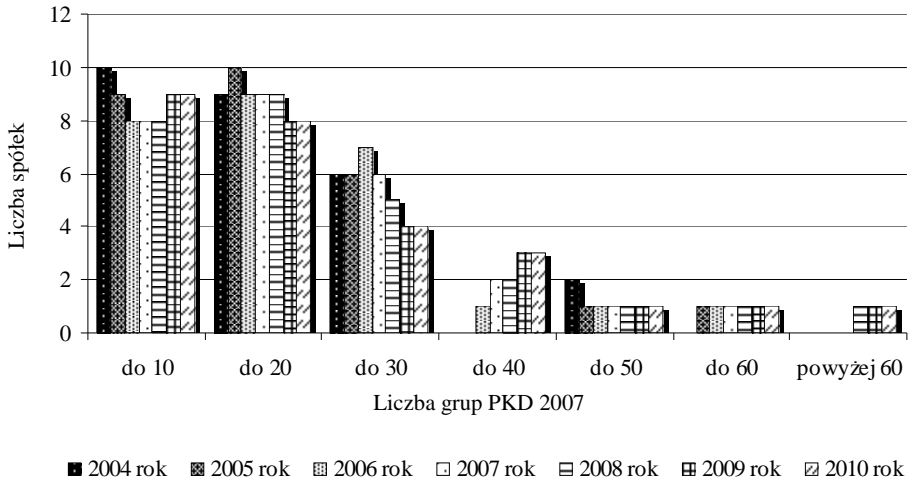
Badana próba przedsiębiorstw liczyła 27 podmioty gospodarcze – wobec tego w celu analizy zgodności rozkładu zmiennej w danej grupie przedsiębiorstw z określonym rozkładem teoretycznym wykorzystano test normalności Shapiro-Wilka. Na podstawie wyników tego testu odrzucono hipotezę o normalności rozkładu.

²⁰ W przypadku wykonywania analizy POST-HOC – w interpretacji wyników brana była pod uwagę „istotność skorygowana”.

²¹ Por. A. Majka, D. Janowska, *Zastosowanie testu Kruskala-Wallisa jako alternatywy analizy wariancji w badaniach ekonomiczno-społecznych*, [w:] *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych*, „Zeszyty Naukowe WSH w Kielcach”, seria 5a, Wydawnictwo Świętokrzyskie Centrum Edukacji na Odległość WSH w Kielcach, Kielce 2007, s. 447–452; S. Bedynska, A. Brzezicka (red.), *Statystyczny drogowskaz. Praktyczny poradnik analizy danych w naukach społecznych na przykładach z psychologii*, Wydawnictwo SWPS Academica, Warszawa 2007, s. 202–203.

²² W literaturze przedmiotu prezentowane są liczne koncepcje mierników dywersyfikacji prowadzonej działalności. Zob. Z. Pierścioneck, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Na-

badanych przedsiębiorstw zadeklarowało do 20 grup PKD 2007, a w latach 2006–2010 udział ten zmniejszył się o 8 punktów procentowych (zob. rys. 3). Od 2008 r. spółka Targor-Truck Sp. z o.o. deklaruwała ponad 60 grup PKD 2007 w których prowadziła swoją działalność, z kolei Zakład Transportu Energetyki ZTiSZE Sp. z o.o. już od 2005 r. podawał ich ilość w granicach od 52 do 53. W latach 2006–2010 wydać sukcesywny spadek liczby podmiotów, które deklarowały od 21 do 30 grup PKD 2007 na rzecz tych, które wskazywały od 31 do 40 grup PKD 2007.



Rys. 3. Liczba spółek w latach 2004–2010 według liczby grup PKD 2007

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w Krajowym Rejestrze Sądowym w Warszawie przy wykorzystaniu programu Microsoft Excel.

W latach 2004–2010 jedynie spółka M&M air cargo service Polska SA oraz Rhenus Contract Logistics SA zmniejszyły zakres swojej działalności odpowiednio o 6 i 8 grup PKD 2007 (zob. tab. 1). Z kolei 10 badanych podmiotów gospodarczych, tj. CAT Polska Sp. z o.o., Caterpillar Logistics Services Polska Sp. z o.o., Dartom Sp. z o.o., Direx Sp. z o.o., Fiege Sp. z o.o., Mexem Sp. z o.o., TNT Express Worldwide (Poland) Sp. z o.o., UPS Polska Sp. z o.o., Trans-Petro-Color Sp. z o.o. oraz VAN Cargo SA nie zamieniło obszaru swojej działalności gospodarczej w całym badanym okresie.

ukowe PWN, Warszawa 1996, s. 274–279; M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 102–108.

Z uwagi na liczne utrudnienia w ich obliczeniu w niniejszym opracowaniu poziom dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw sektora TSL mierzony został liczbą grup PKD 2007.

Tabela 1

Liczba grup PKD 2007 spółek sektora TSL*

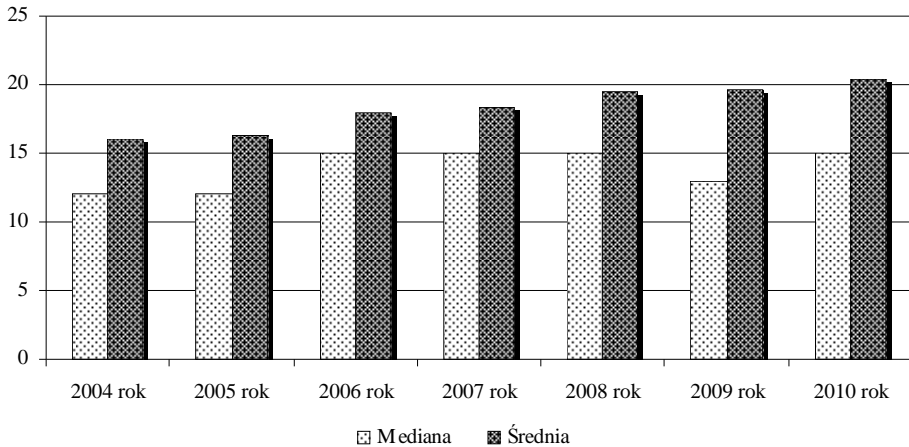
Wyszczególnienie	2004 r.	2005 r.	2006 r.	2007 r.	2008 r.	2009 r.	2010 r.
CAT Polska Sp. z o.o.	12 (8)	12 (8)	12 (8)	12 (8)	12 (8)	12 (8)	12 (8)
Caterpillar Logistics Services Polska Sp. z o.o.	5 (3)	5 (3)	5 (3)	5 (3)	5 (3)	5 (3)	5 (3)
Dartom Sp. z o.o.	13 (2)	13 (2)	13 (2)	13 (2)	13 (2)	13 (2)	13 (2)
DHL Express (Poland) Sp. z o.o.	6 (6)	6 (6)	8 (6)	8 (6)	8 (6)	8 (6)	8 (6)
Direx Sp. z o.o.	25 (4)	25 (4)	25 (4)	25 (4)	25 (4)	25 (4)	25 (4)
DPD Polska Sp. z o.o.	28 (4)	28 (4)	28 (4)	28 (4)	28 (4)	31 (4)	31 (4)
DSV Road Sp. z o.o.	12 (5)	12 (5)	33 (6)	33 (6)	48 (6)	48 (6)	48 (6)
Fiege Sp. z o.o.	12 (3)	12 (3)	12 (3)	12 (3)	12 (3)	12 (3)	12 (3)
GEFCO Polska Sp. z o.o.	18 (12)	18 (12)	28 (12)	28 (12)	28 (12)	28 (12)	30 (12)
Hellmann Worldwide Logistics Sp. z o.o.	3 (3)	3 (3)	3 (3)	3 (3)	3 (3)	3 (3)	10 (7)
Link Sp. z o.o.	10 (3)	10 (3)	12 (3)	12 (3)	12 (3)	12 (3)	12 (3)
M&M air cargo service Polska SA	16 (3)	16 (3)	16 (3)	16 (3)	16 (3)	10 (7)	10 (7)
M&M Militzer & Münch Polska Sp. z o.o.	7 (3)	7 (3)	7 (3)	7 (3)	7 (3)	10 (3)	10 (3)
Mexem Sp. z o.o.	3 (3)	3 (3)	3 (3)	3 (3)	3 (3)	3 (3)	3 (3)
PEKAES SA	26 (4)	25 (4)	29 (4)	39 (7)	39 (7)	38 (7)	38 (7)
Polfrost Internationale Spedition Sp. z o.o.	11 (3)	11 (3)	11 (3)	11 (3)	11 (3)	11 (3)	21 (4)
Rhenus Contract Logistics SA	23 (3)	15 (3)	15 (3)	15 (3)	15 (3)	15 (3)	15 (3)
Schenker Sp. z o.o.	10 (4)	12 (5)	18 (5)	18 (5)	16 (5)	16 (5)	16 (5)
Solid Logistics Sp. z o.o.	30 (9)	30 (9)	30 (9)	30 (9)	32 (9)	36 (9)	36 (9)
Targor-Truck Sp. z o.o.	43 (8)	43 (8)	43 (8)	45 (10)	62 (10)	62 (10)	65 (10)
TNT Express Worldwide (Poland) Sp. z o.o.	5 (5)	5 (5)	5 (5)	5 (5)	5 (5)	5 (5)	5 (5)
Trans-Petro-Color Sp. z o.o.	8 (3)	8 (3)	8 (3)	8 (3)	8 (3)	8 (3)	8 (3)
UPS Polska Sp. z o.o.	19 (8)	19 (8)	19 (8)	19 (8)	19 (8)	19 (8)	19 (8)
VAN Cargo SA	4 (4)	4 (4)	4 (4)	4 (4)	4 (4)	4 (4)	4 (4)
Vos Logistics Polska Sp. z o.o.	19 (4)	21 (5)	21 (5)	21 (5)	21 (5)	21 (5)	19 (5)
Zakład Transportu Energetyki ZTiSZE Sp. z o.o.	42 (5)	52 (5)	52 (5)	52 (5)	52 (5)	52 (5)	53 (5)
Zasada Logistyka Sp. z o.o.	23 (5)	23 (5)	23 (5)	23 (5)	23 (5)	23 (5)	24 (5)

* W nawiasach podana została liczba grup PKD 2007 w sekcji „Transport i gospodarka magazynowa”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w Krajowym Rejestrze Sądowym w Warszawie.

W przypadku przedsiębiorstwa Vos Logistics Polska Sp. z o.o. dostrzegane były niewielkie wahania liczby grup PKD, a aż 14 podmiotów gospodarczych dokonało dywersyfikacji działalności gospodarczej poszerzając ją od 1 w spółce Zasada Logistyka Sp. z o.o. do nawet 36 grup PKD 2007 w DSV Road Sp. z o.o.

W całym analizowanym okresie nieznacznie zwiększyła się średnia i środkowa liczba grup PKD 2007 deklarowanych przez spółki sektora TSL (zob. rys. 4). Dla średniej ich liczby dostrzegany jest wzrost z 16 w 2004 r. do 20 w 2010 r. i odpowiednio dla środkowej – z 12 do 15 grup PKD 2007.



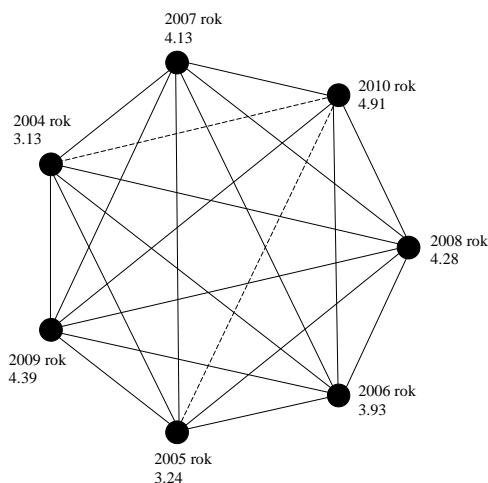
Rys. 4. Średnia i środkowa liczba grup PKD 2007 spółek sektora TSL

Źródło: jak do rys. 3.

Pogłębiona analiza dotyczyła odpowiedzi na pytanie: czy przedsiębiorstwa sektora TSL w badanym okresie dokonały znaczącej dywersyfikacji swojej działalności gospodarczej. Postawiona została zatem zerowa hipoteza robocza stanowiąca, iż w badanych podmiotach gospodarczych nie wystąpiła zmiana liczby grup PKD 2007 w latach 2004–2010. Hipoteza alternatywna zakładała z kolei, iż nie we wszystkich analizowanych latach rozkład badanej zmiennej był identyczny.

Na podstawie otrzymanych wyników analizy dla prób zależnych, na poziomie tendencji (tj. poziomie istotności wynoszącym 0,1) odrzucona została hipoteza zerowa o braku występowania istotnych różnic liczby grup PKD 2007 deklarowanej przez spółki sektora TSL pomiędzy latami 2004–2010. Analiza POST-HOC wykazała, iż średnia ranga dla 2010 r. była najwyższa (tj. najczęściej w 2010 r. występowała najwyższa liczba grup PKD 2007) i istotnie różniła się od analizowanej zmiennej dla 2004 i 2005 r. (zob. rys. 5)²³.

²³ Istotne różnice analizowanej miary nie wystąpiły jednakże pomiędzy różnymi rodzajami działalności (tj. głównymi źródłami przychodu) spółek sektora TSL.



* Linie przerywane łączą te lata, pomiędzy którymi istnieją istotne różnice średnich liczby grup PKD 2007 przedsiębiorstw sektora TSL w latach 2004–2010 (poziom istotności wynosi 0,1, tj. na tzw. poziomie tendencji).

Rys. 5. Średnia ranga dla liczby grup PKD 2007 przedsiębiorstw sektora TSL w latach 2004–2010*²⁴

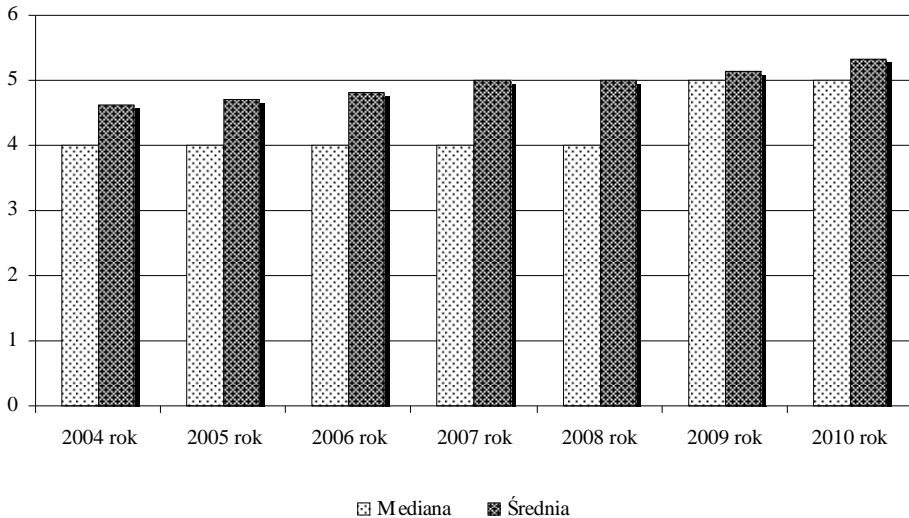
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w Krajowym Rejestrze Sądowym w Warszawie przy wykorzystaniu programu SPSS Statistics (wersja 19).

Spółka DHL Express (Poland) Sp. z o.o., DPD Polska Sp. z o.o., DSV Road Sp. z o.o., GEFCO Polska Sp. z o.o., M&M Militzer & Münch Polska Sp. z o.o., Solid Logistics Sp. z o.o., Zakład Transportu Energetyki ZTiSZE Sp. z o.o. oraz Zasada Logistyka Sp. z o.o. zwiększały znacznie zakres swoich usług poza swoją sekcją „Transport i gospodarka magazynowa”, podobnie jak PEKAES SA, Polfrost Internationale Spedition Sp. z o.o., Targor-Truck Sp. z o.o. i Vos Logistics Polska Sp. z o.o., które również dywersyfikowały go głównie poza tą sekcją. Jedynie dwie spółki ograniczyły zakres prowadzonej działalności ogółem. M&M air cargo service Polska SA uczyniła to zwiększając go jednocześnie w samej sekcji „Transport i gospodarka magazynowa”, zaś Rhenus Contract Logistics SA – wskazała mniejszą liczbę PKD 2007 jedynie poza tą sekcją.

Szczegółowa analiza liczby grup PKD 2007 w sekcji „Transport i gospodarka magazynowa” wykazała, iż w latach 2004–2010 średnia i środkowa ilość analizowanej zmiennej nieznacznie wzrosła, tj. zaledwie o jedną grupę PKD 2007 w 2009 r. (zob. rys. 6). Wyniki te zostały potwierdzone również przez testy istotności różnicy średnich dla wielu prób zależnych. Przyjęta bowiem została hipoteza zerowa stanowiąca, iż w badanych podmiotach gospodarczych nie wy-

²⁴ Prezentowane są istotności asymptotyczne (testy dwustronne).

stąpiła zmiana liczby grup PKD 2007 w sekcji „Transport i gospodarka magazynowa” w latach 2004–2010. Ponadto istotne różnice analizowanej miary nie wystąpiły również pomiędzy różnymi rodzajami działalności (tj. głównymi źródłami przychodu) spółek sektora TSL.



Rys. 6. Średnia i środkowa liczba grup PKD 2007 w sekcji „Transport i gospodarka magazynowa” spółek sektora TSL

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w Krajowym Rejestrze Sądowym w Warszawie przy wykorzystaniu programu Microsoft Excel.

W całym badanym okresie wszystkie spółki sektora TSL w ramach sekcji „Transport i gospodarka magazynowa” prowadziły działalność usługową wspomagającą transport, zaś w latach 2004–2008 jedynie spółka M&M air cargo service Polska SA nie świadczyła usług transportu drogowego towarów oraz działalności usługowej związanej z przeprowadzkami (zob. tab. 2).

Magazynowaniem i przechowywaniem towarów zajmowały się 24 przedsiębiorstwa w 2004 r., a w następnych analizowanych latach – już 25 spółek.

Żadna ze spółek w ramach sekcji „Transport i gospodarka magazynowa” w całym badanym okresie nie świadczyła usług transportu rurociągowego, jak i działalności pocztowej objętej obowiązkiem świadczenia usług powszechnych (operatora publicznego). Ponadto w badanym okresie nie zmieniła się liczba podmiotów gospodarczych, które świadczyły usługi transportu kolejowego międzymiastowego, transportu morskiego i przybrzeżnego, czy też transportu wodnego śródlądowego pasażerów.

Tabela 2

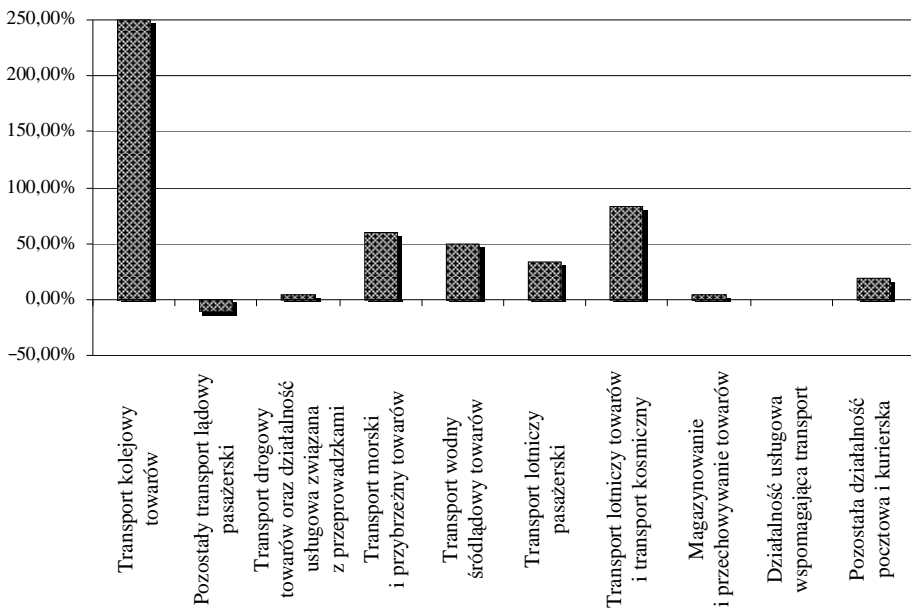
Udział spółek prowadzących działalność w poszczególnych grupach sekcji „Transport i gospodarka magazynowa” w ogólnej liczbie podmiotów poddanych badaniu

Lp.	Nazwa grupy PKD 2007	Numer grupy PKD 2007	2004 r.	2005 r.	2006 r.	2007 r.	2008 r.	2009 r.	2010 r.	Udział
1	Transport kolejowy pasażerski między-miastowy	49.1	3,70%	3,70%	3,70%	3,70%	3,70%	3,70%	3,70%	stały
2	Transport kolejowy towarów	49.2	7,41%	11,11%	14,81%	18,52%	18,52%	18,52%	25,93%	wzrost
3	Pozostały transport lądowy pasażerski	49.3	33,33%	33,33%	33,33%	29,63%	29,63%	29,63%	29,63%	spadek
4	Transport drogowy towarów oraz działalność usługowa związana z przewoźnikami	49.4	96,30%	96,30%	96,30%	96,30%	96,30%	100,00%	100,00%	wzrost
5	Transport rurociągowy*	49.5	–	–	–	–	–	–	–	–
6	Transport morski i przybrzeżny pasażerski	50.1	14,81%	14,81%	14,81%	14,81%	14,81%	14,81%	14,81%	stały
7	Transport morski i przybrzeżny towarów	50.2	18,52%	18,52%	18,52%	22,22%	22,22%	25,93%	29,63%	wzrost
8	Transport wodny śródlądowy pasażerski	50.3	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	11,11%	stały
9	Transport wodny śródlądowy towarów	50.4	14,81%	14,81%	14,81%	14,81%	14,81%	18,52%	22,22%	wzrost
10	Transport lotniczy pasażerski	51.1	11,11%	11,11%	11,11%	14,81%	14,81%	14,81%	14,81%	wzrost
11	Transport lotniczy towarów i transport kosmiczny	51.2	22,22%	22,22%	25,93%	33,33%	33,33%	37,04%	40,74%	wzrost
12	Magazynowanie i przechowywanie towarów	52.1	88,89%	92,59%	92,59%	92,59%	92,59%	92,59%	92,59%	wzrost
13	Działalność usługowa wspomagająca transport	52.2	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	stały
14	Działalność pocztowa objęta obowiązkiem świadczenia usług powszechnych (operatora publicznego)*	53.1	–	–	–	–	–	–	–	–
15	Pozostała działalność pocztowa i kurierska	53.2	40,74%	40,74%	44,44%	48,15%	48,15%	48,15%	48,15%	wzrost

* Żaden z badanych podmiotów gospodarczych nie podejmował się tego rodzaju działalności.

Źródło: jak do tab. 1.

Największe tempo zmian liczby podmiotów dodatkowo podejmujących się świadczenia usług w poszczególnych grupach PKD w tej sekcji wystąpiło w działalności związanej z transportem kolejowym towarów (o 250,00%, tj. wzrost z 2 do 7 spółek poddanych analizie) oraz transportem lotniczym towarów i transportem kosmicznym (o 83,33%, tj. wzrost również o 5 podmiotów gospodarczych, jednakże z 6 do 11 przedsiębiorstw – zob. rys. 7). Ponadto 3 spółki rozpoczęły w badanym okresie dodatkowo świadczenie usług transportu morskiego i przybrzeżnego towarów (czyli wzrost z 5 do 8 jednostek gospodarczych, co w ujęciu procentowym dało 60,00%). Nieco mniejszy wzrost liczby podmiotów zaobserwowany został w przypadku pozostałej działalności pocztowej i kurierskiej (tj. o 2 spółki).



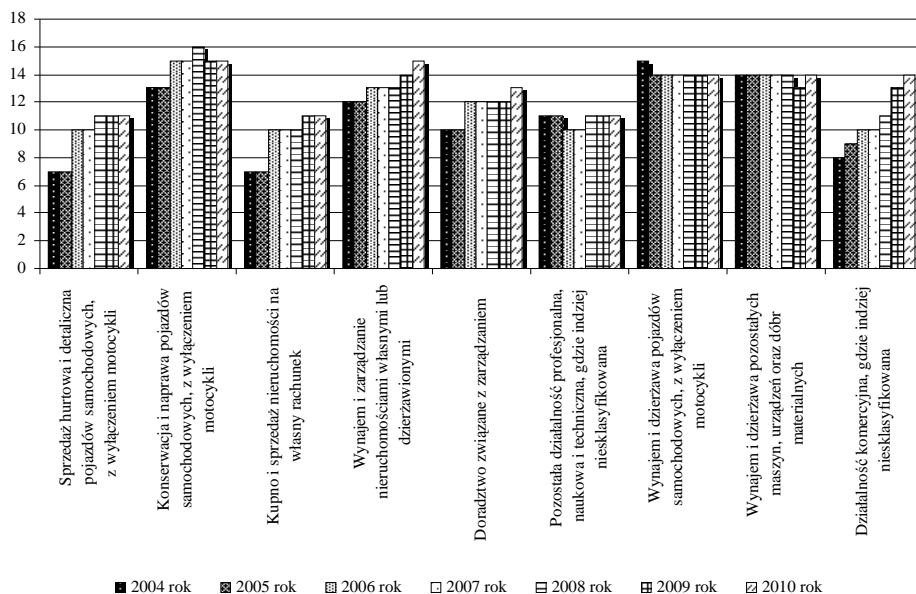
Rys. 7. Tempo zmian (2010/2004) zakresu prowadzonej działalności spółek sektora TSL w sekcji „Transport i gospodarka magazynowa”

Źródło: jak do rys. 5.

Na polskim rynku TSL zwiększa się liczba przedsiębiorstw, które w większym stopniu, niż to było w przeszłości, dywersyfikują ryzyko poprzez prowadzenie różnej działalności biznesowej²⁵. Taka sytuacja wystąpiła również w przypadku badanych podmiotów gospodarczych.

²⁵ H. Brdulak, *Polski rynek TSL w 2010 r.*, ostatnia aktualizacja 22.06.2011, <http://www.rp.pl/artukul/677116.html> [dostęp: 26.05.2013].

Wśród najczęściej wymienianych grup PKD 2007, poza sekcją „Transport i gospodarka magazynowa”, można wyróżnić chociażby konserwację i naprawę pojazdów samochodowych (z wyłączeniem motocykli), wynajem i dzierżawę pojazdów samochodowych (z wyłączeniem motocykli), czy też wynajem i dzierżawę pozostałych maszyn, urządzeń i dóbr materialnych (zob. rys. 8).



Rys. 8. Liczba spółek sektora TSL według najczęściej wykazywanych grup PKD 2007 poza sekcją „Transport i gospodarka magazynowa”

Źródło: jak do rys. 5.

Wysokie tempo wzrostu w ramach najczęściej wyróżnianych rodzajów działalności wystąpiło z całym badanym okresie w przypadku podejmowania przez badane spółki działalności komercyjnej, gdzie indziej niesklasyfikowanej (75,00%), kupna i sprzedaży nieruchomości na własny rachunek (57,14%) oraz sprzedaży hurtowej i detalicznej pojazdów samochodowych (z wyłączeniem motocykli, 57,14%).

Bardzo wysokie tempo wzrostu poza sekcją „Transport i gospodarka magazynowa” odnotowane zostało w działalności związanej z dzierżawą własności intelektualnej i podobnych produktów, z wyłączeniem prac chronionych prawem autorskim (tj. 300%, wzrost z 1 do 4 spółek), czy też naprawą oraz konserwacją komputerów i sprzętu komunikacyjnego (tj. o 300%, wzrost z 1 do 4 podmiotów gospodarczych).

Zaprezentowane wyniki badań (m. in. średnia i mediana liczby grup PKD 2007, w tym w samej sekcji „Transport i gospodarka magazynowa” oraz wyniki testów istotności różnic średnich dla wielu prób zależnych) świadczą, iż znacząca dywersyfikacja działalności przedsiębiorstw sektora TSL ma miejsce głównie poza sekcją „Transport i gospodarka magazynowa”. Istotne różnice średnich liczby grup PKD 2007 wystąpiły bowiem pomiędzy 2010 a 2004 i 2005 r. (zob. rys. 5).

4. ZAKOŃCZENIE

W niniejszym opracowaniu autorka postawiła za główny cel analizę dywersyfikacji działalności gospodarczej przedsiębiorstw sektora TSL w Polsce. Należy przy tym jednakże wskazać, iż podmioty wchodzące w skład tego sektora prowadziły bardzo zróżnicowaną działalność znacznie wykraczającą poza świadczenie usług w sekcji „Transport i gospodarka magazynowa”. Podawana w dokumentacji liczba grup PKD z sekcji „Transport i gospodarka magazynowa” stanowiła niekiedy bardzo nieznaczný udział w ogólnej ich liczbie wskazywanej przez spółki.

Rezultaty przeprowadzonych badań empirycznych ujawniły, iż w całym analizowanym okresie nieznacznie zwiększyła się średnia, jak i środkowa liczba grup PKD 2007 deklarowanych przez spółki sektora TSL, w tym również w samej sekcji „Transport i gospodarka magazynowa”. Jednakże jedynie dla całokształtu prowadzonej działalności (na tzw. na poziomie tendencji) odrzucona została hipoteza zerowa o braku występowania istotnych różnic liczby grup PKD 2007 deklarowanej przez spółki sektora TSL pomiędzy latami 2004–2010. Analiza POST-HOC wykazała, iż średnia ranga dla 2010 r. była najwyższa (tj. najczęściej w 2010 r. występowała najwyższa liczba grup PKD 2007 zadeklarowanych przez badane podmioty gospodarcze) i istotnie różniła się od analizowanej zmiennej dla 2004 i 2005 r.

BIBLIOGRAFIA

- Bedyńska S., Brzezicka A. (red.), *Statystyczny drogowcaz. Praktyczny poradnik analizy danych w naukach społecznych na przykładach z psychologii*, Wydawnictwo SWPS Academica, Warszawa 2007.
- Brdulak H., *Polski rynek TSL w 2010 r.*, ostatnia aktualizacja 22.06.2011, <http://www.rp.pl/artukul/677116.html> [dostęp: 26.05.2013].
- Fertsch M. (red.), *Słownik terminologii logistycznej*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2006.
- <http://www.klasyfikacje.gofin.pl/pkwiu/1,1,6363,sekcja-h-transport-i-gospodarka-magazynowa.html> [dostęp: 24.10.2012].
- http://www.stat.gov.pl/klasyfikacje/pkd_07/pdf/4_PKD-klucz_2004-2007.pdf [dostęp: 24.10.2011].
- http://www.stat.gov.pl/klasyfikacje/pkd_07/pdf/zasady_budowy_pkd.pdf [dostęp: 26.05.2013].

- Karbownik L., *Dyferencjacja rozwoju działalności gospodarczej przedsiębiorstw sektora TSL w Polsce*, [w:] J. Duraj (red.), *Prace z zakresu ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, „Acta Universitatis Lodziensis”, Folia Oeconomica 272, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- Kochalski C., *Przydatność standardowej analizy wskaźnikowej przy ocenie wyników działalności spółek giełdowych*, [w:] D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie finansami: mierzenie wyników i wycena przedsiębiorstw – materiały z konferencji*, t. 1, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003.
- Lista 500 największych firm* – INE PAN, Parkiet 2003, maj.
- Majka A., Jankowska D., *Zastosowanie testu Kruskala-Wallisa jako alternatywy analizy wariancji w badaniach ekonomiczno-społecznych*, [w:] *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych*, „Zeszyty Naukowe WSH w Kielcach”, seria 5a, Wydawnictwo Świętokrzyskie Centrum Edukacji na Odległość WSH w Kielcach, Kielce 2007.
- Malinowska U., *Innowacje produktowe jako czynnik konkurencyjności polskich przedsiębiorstw po akcesji do UE*, [w:] J. Duraj (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, t. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2005.
- Maliński M., *Wybrane zagadnienia statystyki matematycznej w EXCELU i pakiecie STATISTICA*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
- Marcinkowska M., *Ocena działalności instytucji finansowych*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2007.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Polska Klasyfikacja Działalności (PKD) – Załącznik do Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r.*, DzU 2007, nr 251, poz. 1885: *Zasady budowy klasyfikacji*.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- Sławińska M., Witczak H. (red.), *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, PWE, Warszawa 2008.
- Szreter P., *Lista obecności w branży transportowej*, „Truck&Business Polska” 2010, nr 3.
- Walewski P., *Integracja i specjalizacja usług*, „Eurologistics” 2009, nr 5.
- Załącznik do Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2007 r.: Wyjaśnienia PKD 2007*, http://www.stat.gov.pl/klasyfikacje/pkd_07/pdf/3_PKD-2007-wyjasnienia.pdf [dostęp: 26.05.2013].

Lidia Karbownik

THE MEASUREMENT AND EVALUATION OF THE EXTENT OF BUSINESS ACTIVITY DIVERSIFICATION OF ENTERPRISES FROM THE TSL SECTOR

The main goal of this paper is to analyse the diversification of businesses activity of enterprises from the TSL sector. The main research hypothesis formulated in order to achieve the goal of the paper took the form of the following statement: the significant diversification of activities of the enterprises from the transport, forwarding and logistic sector is mainly outside the section „Transport and warehouse management”.

The recognition of businesses activity extent of the analysed enterprises has been done with using of the basic descriptive statistics (i.e., the mean and median) and Friedman Test in SPSS.

The results of conducted empirical research show that the highest number of groups PKD 2007 reported most frequently in 2010 and significantly different from the analysed variable for 2004 and 2005.

Key words: Transport, Forwarding and Logistics sector, diversification of business activity, Polish Classification of Activity.

ZAŁĄCZNIK 1

Spółki sektora TSL objęte badaniami empirycznymi*

Lp.	Nazwa	Data rejestracji w Krajowym Rejestrze Sądowym	Numer KRS	Główne źródło przychodów**
1	CAT Polska Sp. z o.o.	2001-06-29	24468	logistyka
2	Caterpillar Logistics Services Polska Sp. z o.o.	2001-08-08	34755	logistyka
3	Dartom Sp. z o.o.	2006-01-09	248708	transport
4	DHL Express (Poland) Sp. z o.o.	2001-10-05	47237	usługi kurierskie
5	Direx Sp. z o.o.	2001-04-06	6230	transport
6	DPD Polska Sp. z o.o.	2001-07-17	28368	usługi kurierskie
7	DSV Road Sp. z o.o.	2001-05-07	10314	spedycja
8	Fiege Sp. z o.o.	2002-01-10	80289	logistyka
9	GEFCO Polska Sp. z o.o.	2001-11-22	64862	logistyka
10	Hellmann Worldwide Logistics Sp. z o.o.	2001-05-25	344496	logistyka
11	Link Sp. z o.o.	2002-11-27	140604	transport
12	M&M air cargo service Polska SA	2002-07-19	123691	spedycja
13	M&M Militzer & Münch Polska Sp. z o.o.	2001-10-22	54298	logistyka
14	Mexem Sp. z o.o.	2002-07-31	124780	logistyka
15	PEKAES SA	2001-06-27	22906	transport
16	Polfrost Internationale Spedition Sp. z o.o.	2002-03-07	97522	spedycja
17	Rhenus Contract Logistics SA	2001-12-15	71960	logistyka
18	Schenker Sp. z o.o.	2001-09-06	40104	logistyka
19	Solid Logistics Sp. z o.o.	2004-06-04	209516	spedycja
20	Targor-Truck Sp. z o.o.	2001-12-07	68646	transport
21	TNT Express Worldwide (Poland) Sp. z o.o.	2001-06-05	17387	usługi kurierskie
22	Trans-Petro-Color Sp. z o.o.	2003-01-17	147805	transport
23	UPS Polska Sp. z o.o.	2001-08-21	36680	usługi kurierskie
24	VAN Cargo SA	2003-09-26	174345	spedycja
25	Vos Logistics Polska Sp. z o.o.	2001-10-18	54495	transport
26	Zakład Transportu Energetyki ZTiSZE Sp. z o.o.	2002-02-01	87332	transport
27	Zasada Logistyka Sp. z o.o.	2002-02-07	88898	logistyka

* W przypadku zmiany nazwy danego podmiotu gospodarczego – użyto nazw przedsiębiorstw na dzień 31.12.2011.

** Rozróżnienie głównego źródła osiągniętych przychodów ma znaczenie w dokonywanym w niniejszym opracowaniu porównaniu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zebranych w Krajowym Rejestrze Sądowym w Warszawie i P. Szreter, *Lista obecności w branży transportowej*, „Truck & Business Polska” 2010, nr 3, s. 52–69.

EFEKTYWNOŚĆ RELACJI W SIECI

1. WPROWADZENIE

Faktem stała się sytuacja, w której organizacje, aby sprostać rosnącym wyzwaniom rynku tworzą sieci relacji, transakcji i kapitałów, charakteryzujące się coraz większą elastycznością. Zbudowany w ten sposób synergiczny potencjał umożliwia partnerom realizację celów, niemożliwych do osiągnięcia indywidualnie. Główny cel wielu przedsiębiorstw nadal definiowany jest jako dążenie do wzrostu wartości, jednak uwarunkowania rynku wymuszają specyficzny sposób postępowania, konieczny dla jego osiągnięcia, oparty na wykorzystaniu wzajemnych relacji.

Specyfika współczesnego rynku powoduje, że samodzielna realizacja wszystkich funkcji wewnątrz przedsiębiorstwa jest praktycznie niemożliwa, zaś budowanie relacji bezpośrednich między zainteresowanymi pozwala na osiągnięcie efektu synergii i tym samym wzmocnienie siły procesów generujących wartość.

W świetle takich założeń celem niniejszego opracowania jest prezentacja relacji i ich efektów, jako źródeł wartości współczesnych przedsiębiorstw działających w sieci różnorodnych powiązań.

2. EFEKTY RELACJI W SIECI

Współczesny rynek charakteryzuje się tym, że skupia się i opiera swoje działania na tworzeniu relacji. Każda organizacja jest swoistego rodzaju siecią relacji występujących pomiędzy zasobami będącymi w jej posiadaniu lub dyspozycji. Centralnymi elementami tej sieci są ludzie, których spajają różnego rodzaju zależności. Jednak można także zaobserwować relacje występujące między

* Dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

ludźmi i pozostałymi zasobami organizacji, jak i tylko między zasobami organizacji, z wyłączeniem ludzi¹. Oprócz tego typu relacji wewnętrznych określających daną organizację, ogromną rolę na współczesnych rynkach odgrywają relacje międzyorganizacyjne.

Pod pojęciem relacji międzyorganizacyjnych należy rozumieć takie powiązania między przedsiębiorstwami, w ramach których zakłada się uzyskanie przez strony relacji wzajemnych korzyści, dzięki długookresowej orientacji kooperantów, zaangażowaniu przez nich określonych zasobów oraz wysokiej skłonności stron relacji do podejmowania działań adaptacyjnych na rzecz współpracy².

Funkcjonowanie sieci organizacyjnych umożliwia łączenie sił w ramach wspólnych inicjatyw i aktywności innowacyjnej, wykorzystanie różnych unikalnych umiejętności, jak i tworzenie specjalistycznych konfiguracji kompetencji rozmieszczonych w wielu organizacjach uczestniczących w sieci.

Należy w tym miejscu zwrócić uwagę na pojęcie kompetencji relacyjnej, która towarzyszy istnieniu sieci. Same relacje nie gwarantują wzrostu wartości przedsiębiorstw działających w sieci, konieczne do tego są kompetencje, dzięki którym te relacje mogą zostać utworzone.

Pojęcie to nawiązuje do pojęcia kluczowych kompetencji³. Następstwem posiadania odpowiednich kompetencji jest powstanie na rynku stosownych relacji – mówimy wówczas o kompetencji relacyjnej⁴.

Kompetencja relacyjna jest kombinacją wielu umiejętności i skłonności polegania na zaufaniu, która w warunkach zmiennego otoczenia prowadzi do sukcesu współdziałania przedsiębiorstw⁵.

Mobilizacja nawzajem aktywności organizacji w ramach sieci odnosi się zarówno do działań i procesów wykorzystania unikalnych dostępnych zasobów partnerów, jak i podnoszenia efektywności łańcuchów poprzez włączenie do nich innych partnerów sieciowych w ramach wspólnych inicjatyw.

Współpraca organizacji w ramach sieci partnerskich umożliwia ich uczestnikom dotarcie i efektywnie wykorzystanie lepiej wykształconych, wyspecjali-

¹ B. Mikuła, *Relacje jako element kapitału ludzkiego*, [w:] J. S. Kardas (red.), *Budowanie relacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009, s. 95.

² A. Sudolska, *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2011, s. 32.

³ Zob. także: C. K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May–June 1990, [za:] M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2002, s. 211.

⁴ Oprócz kompetencji relacyjnej skierowanej do konkretnego partnera istnieje także ogólna kompetencja relacyjna, użyteczna przy tworzeniu wartości w wielu więziach międzyorganizacyjnych i określa się ją mianem kompetencji współdziałania. Pojawia się również pojęcie kompetencji sieciowej, która dotyczy całej struktury relacji.

⁵ A. Arino, J. de la Torre, P. S. Ring, *Relational Quality: Managing Trust in Corporate Aliances*, „California Management Review” 2001, vol. 44, no. 1, s. 109–131, [za:] W. Czakon, *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2007, s. 231.

zowanych, utalentowanych i wykwalifikowanych ludzi, pozwala dotrzeć do wyższych unikalnych umiejętności pozwalających na przyspieszoną budowę wyjątkowego kluczowego potencjału decydującego o sukcesie w realizacji przedsięwzięć prowadzących do osiągania przyjętego celu, dla którego stworzono sieć. Szczególne efekty z wejścia w relację sieciową mogą być następujące:

- dotarcie do szerszego wachlarza wyspecjalizowanych organizacji i ich kluczowych procesów oraz najlepszych praktyk,
- efektywne korzystanie z szybko rozwijających, rozszerzających się źródeł i możliwości zmobilizowania zasobów zlokalizowanych poza organizacją,
- współpraca z tymi, którzy zapewniają naprawdę istotną, unikalną wartość,
- dostęp do nowej wiedzy poprzez rozwinięcie procesów uczenia się od innych partnerów oraz zdobywanie lepszych umiejętności wspólnego rozwiązywania trudnych problemów społecznych, biznesowych między innymi dzięki lepszemu rozumieniu stojących przed organizacjami wyzwań i możliwości,
- skuteczne łączenie wysiłków w budowaniu potencjału sieci dzięki skupieniu twórczych ludzi o odpowiednich kwalifikacjach o umiejętnościach kreatywnego działania w zakresie wyznaczania celów, zadań i sposobów ich rozwiązywania,
- dostęp do nowych źródeł informacji, rozszerzonej bazy danych i systemów informacyjnych zapewniających przepływ informacji zarówno wewnątrz sieci organizacyjnej, jak i zewnątrz do sieci oraz współuczestnictwo wszystkich partnerów w wykorzystywaniu sieciowego systemu informacyjnego (wykorzystanie obiektywnego, zintegrowanego modelu dynamicznego identyfikującego najistotniejsze funkcje i procesy występujące w sieci)⁶.

Jako efekty nawiązania relacji i tworzenia struktur sieciowych wymienia się również:

- zmniejszenie niepewności,
- zwiększenie stopnia elastyczności,
- zapewnienie odpowiedniego potencjału,
- zapewnienie większej szybkości działania, w celu wykorzystania nadarzających się szans i okazji rynkowych,
- zwiększenie dostępu do zasobów i informacji⁷.

Konstatacją rozważań nad efektami relacji może być stwierdzenie J. Niemczyka⁸, który istotę strategii sieci dostrzega w kształtowaniu innowacyjnych

⁶ W. Chmielarz, *Zagadnienia analizy i projektowania informatycznych systemów wspomagających zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000, s. 21.

⁷ J. Child, D. Faulkner, S. Tallman, *Cooperative Strategy. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford 2005, s. 147 i nast.

⁸ J. Niemczyk, *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, AE, Wrocław 2006.

układów współpracy, dzięki którym możliwe staje się przejmowanie wartości dodanej z tytułu uczestnictwa w takich układach (sieciach) współpracy. Chęć pozyskania szeroko rozumianej wartości dodanej, pochodzącej z różnych źródeł, wyraża ogólną intencję tworzenia relacji.

Analiza wielu sytuacji rynkowych pozwala na stwierdzenie, że uwzględnienie korzyści wielu podmiotów, z którymi nawiązujemy relacje (interesariuszy) i budowa wszelkich związków lojalnościowych z otoczeniem przysparza wartości firmie, a co więcej, bez wzajemnej współpracy nie jest możliwy długofalowy wzrost. Zrównoważony rozwój wymaga więc inwestowania w partnerskie stosunki z otoczeniem⁹.

Tak jak różne mogą być intencje tworzenia sieci relacji, tak różne mogą być częściowe efekty z nich uzyskiwane, jednak wszystkie one powinny mieć wartościotwórczy charakter. Jednym z wyznaczników tworzenia relacji może być stwierdzenie, że współczesna gospodarka wymaga nastawienia kooperacyjnego, które należy rozumieć jako wspólne, zespołowe działanie, u podstaw którego leży możliwość znacznego obniżenia kosztów i zwiększenia efektywności działania¹⁰. Można również powiedzieć, że efektem wynikającym z nawiązywania relacji jest osiągnięcie wzrostu rentowności działania. Jest to możliwe dzięki temu, że przez współpracę firmy mogą aktywnie ograniczać koszty działalności, dzielić ryzyko, pozyskiwać wyjątkową wiedzę, uzyskać dostęp do rynków zbytu oraz transferu technologii¹¹.

Sieci stają się rozwiązaniami minimalizującymi koszty transakcyjne, które obniżone zostają do poziomu, jaki dawała hierarchia, ale bez kosztów hierarchii, dlatego właśnie sieć stała się logicznie efektywnym rozwiązaniem¹².

Kolejnym efektem relacji w sieci wartości może być tworzenie i dyfuzja wiedzy. Sieć stwarza bowiem warunki do samoczynnego poszerzania przestrzeni wartości. Zdaniem K. Perechudy, główną wartością sieci jest zdolność do kreowania wiedzy niejawniej firmy – integratora, a następnie dyfuzja wiedzy do kooperantów¹³.

Specyficzne, z punktu widzenia efektów relacji, jest także pojęcie efektu sieciowego. Jest to efekt przejawiający się we wzroście użyteczności, jaką odczuje konsument z tytułu przyłączenia do sieci kolejnego jej użytkownika. To może oznaczać, że w pewnych przypadkach, atrakcyjność sieci wzrośnie wraz ze zwiększeniem się liczby jej uczestników, a to może wpływać na wzrost war-

⁹ B. Domańska-Szaruga, *Kapitał relacji jako źródło wartości przedsiębiorstwa*, [w:] B. Domańska-Szaruga (red.), *Budowanie relacji z klientami*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009, s. 13.

¹⁰ D. Nowak, *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2012, s. 5.

¹¹ M. Bengtsson, S. Kock, *Competition in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, vol. 14, no. 3, s. 411–426.

¹² J. Niemczyk, *Skąd się wzięły sieci?*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce” 2012 (wydanie specjalne), s. 18.

¹³ K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 118.

tości firm w takiej sieci uczestniczących¹⁴. Czyli w tym przypadku efekt relacji jest korzystny zarówno dla uczestników sieci, jak i jej klientów.

Relacje same w sobie stanowią cenny zasób, ponadto można je analizować z perspektywy renty ekonomicznej¹⁵, której uzyskanie może być postrzegane jako istota w kontekście efektów nawiązywania relacji i generowania wartości dodanej.

Renta może być ogólnie definiowana jako zysk przedsiębiorcy ponad koszt zaangażowanego kapitału. Źródła tego zysku są różnorodne. Wśród typowych źródeł renty ekonomicznej w sieci należą:

- nadwyżka z tytułu niższych kosztów transakcyjnych i niższych kosztów hierarchii,
- nadwyżka z tytułu tworzenia wartości w logice łańcucha, warsztatu lub sieci wartości,
- nadwyżka z tytułu apriopriacji wartości powstającej u innych uczestników sieci,
- nadwyżka z tytułu sieciowego tworzenia i dysfajzi w sieci wiedzy niejawnej,
- efekt sieciowy.

Każda z tych nadwyżek stanowi specyficzny efekt relacji w sieci wartości.

3. ZDOLNOŚĆ SIECIOWA A EFEKTYWNOŚĆ RELACJI

Zdolność sieciowa – relacyjna, to zdolność obejmująca rozwiązania, procedury i kompetencje odnoszące się do wymiaru wewnętrznego i zewnętrznego, a także zdolność do inicjowania, utrzymywania i wykorzystywania relacji z różnymi partnerami zewnętrznymi¹⁶. Zdolność sieciowa oznacza także zdolność przedsiębiorstwa do uczestniczenia w relacjach partnerskich¹⁷. Inaczej, zdolność

¹⁴ J. Niemczyk, *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 37.

¹⁵ Renta ekonomiczna w tym wypadku określana mianem renty relacyjnej, jest to renta, która powstaje dzięki współdziałaniu uczestników sieci i nawiązuje do zjawiska synergii. Renta ta czerpana jest z relacji międzyorganizacyjnych, które, jak już wyjaśniono, są składnikiem zasobów sieciowych. Powstaje ona w przypadku zaistnienia wymiany materialnych i niematerialnych zasobów pomiędzy uczestnikami sieci oraz w przypadku ich inwestycji w zasoby międzyorganizacyjne. To właśnie dzięki takim działaniom obniżają się koszty transakcyjne a potencjał synergii wzrasta. Zob. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2012, s. 352.

¹⁶ Por. A. Wójcik-Karpacz, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2012, s. 38 i nast.

¹⁷ J. H. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganization Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 23, no. 4, s. 672.

sieciowa może być ujmowana jako celowo wykreowana kombinacja struktur zarządzania i koordynacji, co umożliwia tworzenie wartości pod warunkiem istnienia wspólnych zasobów¹⁸.

Pojęcie zdolności relacyjnej jest złożone i niejednorodne, tak jak cała kategoria relacji i powiązań relacyjnych. Jednak analizując wielość podejść do tego zagadnienia, można wskazać na jego trzy główne cechy:

- kładzie duży nacisk na doświadczenie i procesy uczenia się przez przedsiębiorstwo, które może nabyć i rozwinąć wiedzę o zarządzaniu zestawem relacji,
- proces wymiany wiedzy zapoczątkowuje budowę specyficznego mechanizmu wewnątrzorganizacyjnego dotyczącego zarządzania relacjami zewnętrznymi,
- podkreśla dążenie do zintegrowanego zarządzania szerszym zestawem relacji z partnerami zewnętrznymi, realizowanym przy uwzględnieniu wspólnych interesów stron relacji¹⁹.

W tym kontekście, specyfikę sieci przedstawić można jako wielopodmiotowy układ (relację) decydentów, którzy nie podejmują decyzji w izolacji, ale ze względu na oczekiwane zachowania innych uczestników oraz oczekiwane efekty²⁰. Osiąganie wspólnych celów przez organizację w sieci powinno być postrzegane w kategoriach efektywności. To oznacza, że więzi międzyorganizacyjne są dopuszczalne, gdy każdy ich uczestnik osiąga efekty nie mniejsze niż nakłady poniesione na ich uzyskanie²¹. Sieć powinna więc tworzyć sytuacje korzystne dla wszystkich jej uczestników.

Aby mieć świadomość efektywności zdolności relacyjnej, warto zwrócić uwagę na jej podstawowe komponenty, aby, wykorzystując proces uczenia się, móc je rozwijać. Komponentami tymi są:

- działania (funkcje) – związane z realizacją zadań wynikających z relacji zewnętrznych,
- narzędzia – wspomagające zarządzanie relacjami z partnerami rynkowymi,
- procedury zarządzania i kontroli – nastawione na wspieranie konkretnych aspektów współdziałania z partnerami rynkowymi,
- zaangażowanie podmiotów zewnętrznych – konsultantów – dostarczając zasobów wiedzy potrzebnych do zarządzania relacjami z partnerami rynkowymi²².

¹⁸ W. Czakoń, *Relational Capabilities of Organizations: Theoretical Advances*, „Journal of Economics and Management” 2009, vol. 5, UE w Katowicach, Katowice, s. 58.

¹⁹ A. Wójcik-Karpacz, *op. cit.*, s. 40 i nast.

²⁰ W. Czakoń, *Dynamika więzi...*, *op. cit.*, s. 118.

²¹ S. H. Park, D. Zhon, *Firm Heterogeneity and Competitive Dynamics in Alliance Formation*, „The Academy of Management Review” 2005, vol. 30, no. 3, s. 531 i nast.

²² A. Paganó, *The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities*, „Industrial Marketing Management” 2009, vol. 38, no. 8, s. 903 i nast.

Analiza poszczególnych wymiarów zdolności relacyjnej prowadzi do lepszego jej rozumienia. Konieczne jest jednak uświadomienia sobie dodatkowych uwarunkowań kreowania relacji na współczesnym rynku.

Coraz częściej można też spotkać stwierdzenie, że osiągnięcie sukcesu (efektywności), zwłaszcza w warunkach bardzo silnej konkurencji, jest możliwe dopiero przy wykorzystaniu potencjału innych przedsiębiorstw w ramach realizowanej współpracy²³. Wynika z tego, że posiadanie zdolności sieciowej jest w dzisiejszych czasach warunkiem koniecznym dla efektywnego działania na rynku i kreowania wartości. Tego typu wniosek można wysunąć analizując definicję źródeł przewagi konkurencyjnej opartą na podejściu zasobowym (RBV – *resource based view*), które wskazuje, że różnice w efektach osiąganych przez przedsiębiorstwa wynikają z posiadanych przez nie zasobów²⁴. Zasoby warunkują możliwość wejścia w określoną relację, a następnie możliwość opracowania i wdrożenia konkretnej strategii. Zasoby²⁵ są więc czynnikiem determinującym zdolność relacyjną poszczególnych podmiotów na rynku i jej efektywność. Są czynnikiem istotnym dla nawiązania relacji i czerpania z nich korzyści, ale nie jedynym.

Aby współpraca międzyorganizacyjna była wzajemnie możliwa i korzystna, powinny być spełnione następujące warunki:

- występowanie komplementarności strategicznej między stronami,
- trwałe osłabienie siły rynkowej podmiotów w porównaniu z liderami rynku,
- przeświadczenie o możliwości zwiększenia kompetencji i jednoczesnej ochrony własnych umiejętności²⁶.

Podstawą do podejmowania racjonalnych decyzji relacyjnych mogą być także występujące koszty transakcyjne, które muszą zostać poniesione w związku z przeprowadzaniem transakcji hierarchicznie (wewnątrz organizacji) lub pomiędzy przedsiębiorstwami na rynku (należy pamiętać, że nie można ich traktować jako jedynego uzasadnienia podejmowanych decyzji).

Koszty wpływają na ekonomiczną efektywność transakcji i warunkują powstawanie i rozwój przedsiębiorstw sieciowych. Zarządzając relacjami trzeba dokonać pewnego rachunku opłacalności, w którym rozważa się opłacalność danej relacji, a w przypadku dostrzeżenia braku jej efektywności, zastąpienie jej

²³ W. Głabiszewski, A. Sudolska, *Rola współpracy w procesie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2009, nr 2(136), s. 9.

²⁴ B. Wernefelt, *A resource-based view of the firm*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 5, no. 2, s. 171 i nast.

²⁵ Zasoby obejmują ogół aktywów, zdolności, procesów organizacyjnych, atrybutów przedsiębiorstwa, informacji, wiedzy, kontrolowanych przez przedsiębiorstwo i umożliwiających tworzenie oraz implementację skutecznej i efektywnej strategii. Zob. J. B. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1, s. 101.

²⁶ M. Skakibara, *Formation of R&D Consortia: Industry and Company Effects*, „Strategic Management Journal” 2002, vol. 23, no. 11, s. 143.

relacją z innym podmiotem, który będzie wykonywał lepiej powierzone mu funkcje.

Koszty transakcyjne mogą więc stanowić, obok samej zdolności sieciowej, istotny czynnik warunkujący efektywność relacji.

4. PODSUMOWANIE

Podsumowując, można stwierdzić, że wartościotwórcze efekty relacji mają bardzo różny charakter i mogą być rozpatrywane na różnych płaszczyznach. Można rozpatrywać je w wielu wymiarach, które wynikają z różnych intencji nawiązywania relacji, jednak można dokonać pewnego uogólnienia i wyrazić ją w dwóch wymiarach: jako korzyści pieniężne i niepieniężne dla firmy. Relacje z punktu widzenia korzyści pieniężnych obejmują wszelkiego rodzaju przepływy finansowe i zasobowe dokonywane przez nabywców oraz koszty związane z ich obsługą. Postrzeganie relacji przez pryzmat niepieniężnych korzyści pozwala na uwzględnienie przepływu wiedzy i informacji.

Podstawą efektywnych relacji jest zdolność sieciowa, czyli zdolność przedsiębiorstwa do uczestniczenia w relacjach partnerskich.

Jest to zdolność do inicjowania, utrzymywania i wykorzystywania relacji z różnymi partnerami zewnętrznymi, obejmująca także rozwiązania, procedury i kompetencje odnoszące się do wymiaru wewnętrznego.

Posiadanie zdolności sieciowej można potraktować jako warunek konieczny dla efektywnego działania na rynku i kreowania wartości.

BIBLIOGRAFIA

- Arino A., de la Torre J., Ring P. S., *Relational Quality: Managing Trust in Corporate Aliances*, „California Management Review” 2001, vol. 44, no 1.
- Barney J. B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, no. 1.
- Bengtsson M., Kock S., *Competition in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, vol. 14, no. 3.
- Child J., Faulkner D., Tallman S., *Cooperative Strategy. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, Oxford 2005.
- Chmielarz W., *Zagadnienia analizy i projektowania informatycznych systemów wspomagających zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000.
- Czakon W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych*, Wydawnictwo AE Katowice, Katowice 2007.
- Czakon W., *Relational Capabilities of Organizations: Theoretical Advances*, „Journal of Economics and Management” 2009, vol. 5, UE w Katowicach, Katowice.

- Domańska-Szaruga B., *Kapitał relacji jako źródło wartości przedsiębiorstwa*, [w:] B. Domańska-Szaruga, *Budowanie relacji z klientami*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009.
- Dyer J. H., Singh H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganization Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 23, no. 4.
- Glabiszewski W., Sudolska A., *Rola współpracy w procesie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2009, nr 2(136).
- Mikuła B., *Relacje jako element kapitału ludzkiego*, [w:] J. S. Kardas (red.), *Budowanie relacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2009.
- Niemczyk J., *Skąd się wzięły sieci?*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Formy i uwarunkowania współpracy we współczesnej gospodarce” 2012 (wydanie specjalne).
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2012.
- Niemczyk J., *Strategia. Od planu do sieci*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Niemczyk J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, AE, Wrocław 2006.
- Nowak D., *Zarządzanie międzyorganizacyjnymi relacjami kooperacyjnymi w przedsiębiorstwach przemysłowych*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2012.
- Pagano A., *The role of relational capabilities in the organization of international sourcing activities*, „Industrial Marketing Management” 2009, vol. 38, no. 8.
- Park S. H., Zhon D., *Firm Heterogeneity and Competitive Dynamics in Alliance Formation*, „The Academy of Management Review” 2005, vol. 30, no. 3.
- Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- Prahalad C. K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May–June 1990.
- Skakibara M., *Formation of R&D Consortia: Industry and Company Effects*, „Strategic Management Journal” 2002, vol. 23, no. 11.
- Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2002.
- Sudolska A., *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2011.
- Wernefelt B., *A resource-based view of the firm*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 5, no. 2.
- Wójcik-Karpacz A., *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2012.

Anna Kwiecień

EFFECTIVENESS NETWORK VALUE RELATIONS

It can be concluded that the value-creating effect relationships are very different in nature and can be dealt with at different levels. You can deal with them in a number of dimensions, which result from the different intentions of establishing a relationship, but you can make some generalizations and express it in two dimensions, as monetary and non-monetary benefits for the company. Reports from the point of view of monetary benefits include all kinds of financial flows and resource made by the buyers, and the costs associated with their service. The perception of the

relationship from the perspective of non-cash benefits allows for the flow of knowledge and information.

The basis of effective relationships is the ability of a network or the ability of the company to participate in partner relationships. It is the ability to initiate, maintain and use relationships with various external partners, including the arrangements, procedures and powers relating to the internal dimension.

Having a network capacity can be regarded as a prerequisite for the effective operation of the market and create value.

Key words: relationships, efficiency, value, network ability.

Urszula Malinowska*

WPLYW PROGRAMU „LEPSZE REGULACJE 2015” NA POZIOM RYZYKA REGULACYJNEGO

1. WPROWADZENIE

Współcześnie rośnie rola państwa, jako strategicznego regulatora, o czym decydują głównie dwa czynniki, a mianowicie niepewność i niestabilność otoczenia oraz uczestnictwo Polski w UE, wymuszające dostosowywanie prawa gospodarczego do standardów unijnych. Wraz z rosnącym zakresem regulacji coraz większą rangę zyskuje ryzyko związane z działaniami legislacyjnymi, czyli ryzyko regulacyjne.

Jest ono definiowane, jako ryzyko, które ponosi regulator wprowadzający nowe lub zmodyfikowane przepisy oraz adresaci tych aktów prawnych w związku z odchyleniami rzeczywistych celów regulacji od celów założonych w projektowanych ustawach.

Poziom ryzyka regulacyjnego jest determinowany przez jakość stanowionego prawa, sprawność administracyjną urzędów centralnych, a także kulturę prawną społeczeństwa¹.

Celem artykułu jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: czy reforma regulacji zaplanowana na lata 2013–2015 przyczyni się do obniżenia ryzyka regulacyjnego?

Zrealizowanie tak zarysowanego celu wymagało zaprezentowania poszczególnych zadań, ujętych w programie „Lepsze Regulacje 2015”, które mają być w ramach reformy wykonane, i następnie dokonania oceny ich wpływu na jakość otoczenia regulacyjnego.

* Dr hab., prof. nadzw., Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

¹ S. Kasiewicz, *Zarządzanie ryzykiem regulacyjnym w sektorze energetyki odnawialnej*, [w:] E. Mączyńska (red.), *Procesy upadłościowe i naprawcze w Polsce na tle doświadczeń Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 348.

2. POJĘCIE RYZYKA REGULACYJNEGO I JEGO WPŁYW NA PRZEDSIĘBIORSTWA

Czynniki decydujące o rozwoju przedsiębiorstw są najczęściej przedstawiane w podziale na 2 grupy, jako determinanty endogeniczne, czyli wewnętrzne oraz egzogeniczne, pochodzące z otoczenia przedsiębiorstwa. Między tymi dwoma rodzajami determinant występują interakcje i dlatego poszukując źródeł ryzyka związanego z działalnością przedsiębiorstwa należy lokalizować je zarówno wewnątrz firmy, jak i w jej otoczeniu. A. Adamska rozróżnia ryzyko zewnętrzne i wewnętrzne, a podział ten uznaje za istotny przede wszystkim ze względu na zróżnicowane możliwości oddziaływania na poszczególne czynniki ryzyka². Przedsiębiorstwo, które jest uzależnione w dużym stopniu od czynników egzogenicznych jest, według tej autorki, narażone na większe ryzyko, niż przedsiębiorstwo wykazujące wrażliwość głównie na czynniki endogeniczne. Ryzyko wewnętrzne można bowiem łatwiej kontrolować.

Akceptacja tego poglądu musi prowadzić do wniosku, że dążąc do osiągnięcia jak największych korzyści z zarządzania ryzykiem należy skoncentrować się na ryzyku zewnętrznym. A to wymaga analizy otoczenia, poznania jego elementów składowych i mechanizmów ich funkcjonowania oraz związków z działalnością przedsiębiorstwa³.

Tym elementem otoczenia, który budzi największe kontrowersje jest system regulacyjny. Obejmuje on m. in. unormowania prawne w zakresie ochrony konkurencji, kształtowanie jakości produkcji przez normy i certyfikaty, regulacje niektórych branż (np. energetyka, telekomunikacja), regulacje rynku pracy, normy sanitarne i normy ochrony środowiska, regulacje mające na celu ochronę przed nadużywaniem wolności gospodarczej. Działalność regulacyjna państwa jest koniecznością, gdyż niekiedy mechanizm rynkowy zawodzi i bez unormowania ustawowego tych dziedzin mogłoby dochodzić do sytuacji zagrażających bezpieczeństwu konsumentów, pracowników i przedsiębiorców. Zapobieganie niedoskonałościom rynku nie jest jedyną racjonalną przesłanką regulacji. W warunkach umiędzynarodowienia gospodarki i globalizacji na pierwszy plan wysuwa się rola regulacji, jako instrumentu zapewniającego konkurencyjność przedsiębiorstw, branż, czy krajów⁴.

² A. Adamska, *Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia*, [w:] A. Fierla (red.), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 13.

³ W otoczeniu można wydzielić cztery segmenty: stan rynku, infrastruktura materialna i społeczna, polityka finansowo-monetarna państwa, oddziaływanie regulacyjne państwa. Por. U. Malinowska, *Oddziaływanie otoczenia na rozwój przedsiębiorstw*, [w:] J. Duraj (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo Absolwent Sp. z o.o., Łódź 2003, s. 36–37.

⁴ S. Kasiewicz, *Nowe regulacje – instrument równoważenia konkurencyjności i stabilności sektora bankowego*, [w:] L. Kurkliński (red.), *Zarządzanie ryzykiem – reakcje i wyzwania pokryzysowe*, Wydawnictwo BIK SA, Warszawa 2011, s. 9.

Działalność regulacyjna państwa ze względu na złożoność narzędzi oraz różnorodność celów i skutków stanowi źródło różnych rodzajów ryzyka. Z pewnością dlatego w literaturze nie ma jednoznaczności ani co do zakresu ryzyka regulacyjnego, ani określenia definicji tego pojęcia. Jedni autorzy identyfikują jedynie ryzyko prawne, utożsamiając je z ryzykiem regulacyjnym. Drudzy natomiast, oprócz ryzyka prawnego wymieniają także ryzyko regulacyjne. W pierwszej grupie znajdują się D. Oleszczuk i S. Kowalczyk, według których *istota ryzyka prawnego wynika z nadmiernego uregulowania (preregulowania) danego obszaru gospodarki, częstych zmian regulacji prawnych, możliwych luk w prawie, trudności w implementacji (wdrożeniu) przepisów prawa w praktyce oraz egzekwowaniu prawa*⁵.

Za wyodrębnieniem dwóch kategorii ryzyka, związanego z działalnością regulacyjną państwa, opowiada się S. Kasiewicz, zwracając uwagę, że: *każda norma prawna ma dwie strony, tego co ją przygotowuje i wdraża do porządku prawnego i tych, którzy ją realizują, czyli przedsiębiorstwa*⁶. Dlatego każdy akt prawny, będzie inaczej oceniany przez regulatora, a inaczej przez jego adresata, czyli przedsiębiorstwo. Regulator podejmując prace nad unormowaniem określonej dziedziny kieruje się interesem publicznym. Natomiast zarząd i właściciele przedsiębiorstwa koncentrują się na skutkach ekonomiczno-finansowych, jakie odczuje dana firma, jeśli procedowana ustawa zostanie uchwalona. Według tego autora pojęcie ryzyka związanego z działaniami legislacyjnymi państwa będzie zawierało inne treści merytoryczne w zależności od tego, czy jest rozpatrywane z punktu widzenia regulatora, czy przedsiębiorstwa. Ten pierwszy aspekt uwzględnia definicja ryzyka regulacyjnego, a drugi ryzyka prawnego.

Wydaje mi się, że dyskusja o tym, czy z regulacyjnym oddziaływaniem państwa wiąże się tylko ryzyko regulacyjne, czy także prawne, ma charakter semantyczny. Regulator bowiem mając na uwadze cele makroekonomiczne musi także uwzględniać skutki regulacji dla przedsiębiorstw. Jeśli nie zrównoważy się kosztów i korzyści, generowanych przez akty normatywne zarówno po stronie administracji centralnej, jak i adresatów nowych przepisów, to nie zostaną osiągnięte cele społeczne. Natomiast w sytuacji, gdy ze względów społecznych lub dla zapewnienia ochrony środowiska wprowadzenie regulacji jest konieczne, mimo negatywnych skutków dla adresatów, to zadaniem przedsiębiorstw jest wywieranie nacisku na ustawodawcę, aby przynajmniej zaplanował odpowiednie działania osłonowe.

Dlatego uważam, że definicja ryzyka regulacyjnego może być w miarę ogólna, przykładowo taka, jaką prezentuje standard ISO 31000, zgodnie z którym: *ryzyko regulacyjne jest efektem niepewności w stosunku do oczekiwanych*

⁵ D. Oleszczuk, S. Kowalczyk, *Ryzyko prawne w działalności firm agrobiznesu*, [w:] E. Mączyńska (red.), *Cykle życia i bankructwa przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011, s. 259.

⁶ S. Kasiewicz (red.), *Ryzyko inwestowania w polskim sektorze energetyki odnawialnej*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 73.

celów podejmowanej ustawy, które mogą wyrażać się w odchyleniach pozytywnych, negatywnych lub oczekiwanych przez regulatora⁷. Natomiast zarządzając tym ryzykiem na etapie stanowienia prawa powinno się uwzględniać interesy dwóch stron, regulatora i adresatów aktów prawnych, starając się je równoważyć.

Jest oczywiste, że rola autora regulacji i przedsiębiorstw w procesie zarządzania ryzykiem regulacyjnym nie jest równorzędna. Główny ciężar odpowiedzialności spoczywa na organach państwa, które poszczególne akty prawne przygotowują. To przecież państwo narzuca przedsiębiorstwom określone reguły postępowania, sterując w ten sposób ich rozwojem. Natomiast przedsiębiorstwa muszą stosunkowo wcześniej zidentyfikować te czynniki ryzyka, które będą ich dotyczyć, gdyby projektowana ustawa weszła w życie. Pozwoli im to na podjęcie kroków zmierzających do skorygowania kształtu ustawy lub do zminimalizowania jej negatywnych skutków.

Ograniczenie ryzyka regulacyjnego jest możliwe tylko wtedy, gdy role obydwu stron uczestniczących w procesie stanowienia prawa będą się uzupełniać.

Kolejną kwestią wymagającą wyjaśnienia jest określenie charakteru ryzyka regulacyjnego. W tradycyjnym ujęciu ryzyko było postrzegane, jako zagrożenie, że faktycznie osiągnięte rezultaty podjętej decyzji okażą się mniej korzystne, niż zakładano. W teorii finansów takie podejście występuje, jako koncepcja negatywna⁸. Jej zwolennicy w ramach zarządzania ryzykiem koncentrują się na dążeniu do zminimalizowania jego skutków. Współcześnie jednak bardziej popularna jest koncepcja neutralna, zgodnie z którą dostrzegane są nie tylko negatywne, ale także pozytywne skutki ryzyka.

Ryzyko regulacyjne nie powinno być postrzegane jedynie jako zagrożenie, ani dla regulatora, ani dla przedsiębiorstw. Charakterowi tego ryzyka bardziej odpowiada koncepcja neutralna. Skutki regulacji dla podmiotów będących ich adresatami mogą być różne w zależności od indywidualnych warunków, w jakich one działają. Dla niektórych z nich pojawią się bariery rozwoju, a proces dostosowawczy do nowych reguł okaże się zbyt kosztowny i nieefektywny. Dla innych natomiast, konieczność zmiany modelu biznesowego, czy też zrealizowania dużych inwestycji, wymuszone wprowadzeniem nowych przepisów, mogą stać się szansą na zdobycie silnej pozycji konkurencyjnej.

Ryzyko regulacyjne jest nieuchronnie związane z działalnością państwa, jako regulatora, ale można je ograniczyć poprzez wykorzystywanie odpowiednich procedur w procesie stanowienia, implementacji i egzekwowania prawa. Chodzi o zapewnienie jak najwyższej jakości otoczenia regulacyjnego.

Jakość systemu regulacji zależy od wielu czynników o charakterze politycznym, społecznym, formalnym, no i oczywiście merytorycznym. Różnorodność uwarunkowań stanowienia dobrego prawa uzasadnia potrzebę wspomagania

⁷ Podaję za: S. Kasiewicz, *Ryzyko regulacyjne – narzędzie stanowienia lepszego prawa*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2010, nr 2/6, s. 9.

⁸ K. Jajuga (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 13.

nia procesu legislacyjnego różnego rodzaju narzędziami analitycznymi. Jednym z najważniejszych, gdyż dostarczającym argumentów merytorycznych jest system oceny skutków regulacji (OSR). Jest to procedura, której celem jest systematyczna i spójna ocena społecznych, gospodarczych i środowiskowych konsekwencji, jakie pociąga za sobą uchwalenie ustaw lub innego rodzaju aktów prawnych⁹. Jej finalnym etapem jest określenie relacji kosztów regulacji do płynących z niej korzyści, czyli ustalenie efektywności ekonomicznej procedowanego aktu prawnego.

W Polsce impulsem do zintensyfikowania prac ukierunkowanych na poprawę jakości regulacji było przystąpienie do OECD. Wiązało się to z przyjęciem zobowiązania do wprowadzenia oceny skutków społeczno-gospodarczych proponowanych aktów prawnych i uczynienia z tego narzędzia stałego elementu procesu legislacyjnego. Zobowiązania te zmaterializowały się w 2001 r., ale do połowy 2003 r. obowiązek przygotowywania dokumentu OSR miał charakter formalny, gdyż nie określono ani szczegółowego jego zakresu, ani metodologii opracowania.

W następnych latach jeszcze kilkakrotnie podejmowano próby zreformowania systemu regulacji. Mimo to, jakość stanowionego prawa w Polsce nie jest oceniana zbyt wysoko. Świadczą o tym wyniki różnych rankingów. Przykładowo w rankingu Fundacji Bertelsmanna, dotyczącego stosowania mechanizmów oceny potrzeb, celów i skutków regulacji Polska zajmuje 22 miejsce na 31 krajów członkowskich OECD¹⁰. Z kolei według Banku Światowego wskaźnik jakości stanowionego prawa dla Polski w 2006 r. wynosił 0,704, a w 2010 r. osiągnął poziom 0,974. Mimo znacznego wzrostu wskaźnik ten nadal był niższy od średniej dla krajów OECD (w 2010 r. o 0,47)¹¹.

Kolejny etap w reformowaniu procesu regulacji wyznacza przyjęcie w styczniu 2013 r. przez Radę Ministrów programu „Lepsze Regulacje 2015”. Zakłada się, że realizacja zawartych w nim zamierzeń przyniesie dalszy wzrost wskaźnika jakości stanowionego prawa tak, aby w 2015 r. osiągnął on poziom 1,09 (przy maksymalnej jego wielkości 2,5).

3. PREZENTACJA PROGRAMU „LEPSZE REGULACJE 2015”

Program „Lepsze Regulacje 2015” przedstawia zaplanowane do realizacji w latach 2012–2015 działania administracji rządowej w zakresie reformy regulacji, obejmującej nie tylko tworzenie nowego prawa, ale i uproszczenie prawa

⁹ W. Szpringer, W. Rogowski (red.), *Ocena skutków regulacji – poradnik OSR, doświadczenia, perspektywy*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2007, s. 8–9.

¹⁰ Program „Lepsze Regulacje 2015” – załącznik do Uchwały Rady Ministrów 13/2013 z dnia 22 stycznia 2013 r., s. 13, http://www.mg.gov.pl/files/upload/18120/PL_MG_DDR_Program_Lepsze_Regulacje_2015_zalacznik_do_uchwaly_nr_13.pdf.

¹¹ *Ibidem*, s. 15.

aktualnie obowiązującego. Jego głównym celem jest opracowanie rozwiązań systemowych i organizacyjnych, niezbędnych dla prawidłowego przebiegu całego cyklu kształtowania regulacji oraz zapewnienie ich wykorzystywania w praktyce legislacyjnej.

Program zakłada, że wyznaczony cel główny zostanie osiągnięty poprzez zrealizowanie trzech komplementarnych celów szczegółowych, którymi są:

- 1) przejrzyste tworzenie prawa opartego na dowodach analitycznych,
- 2) doskonalenie istniejącego otoczenia prawnego,
- 3) poprawa komunikacji z interesariuszami¹².

Zapewnienie realizacji pierwszego z wymienionych celów szczegółowych wymagało sformułowania zadań polegających na:

- doskonaleniu systemu tworzenia prawa skutecznie rozwiązującego rzeczywiste problemy społeczno-gospodarcze,
- rozwoju systemu Oceny Wpływu,
- zwiększeniu skuteczności implementacji prawa wspólnotowego.

Doskonalenie systemu tworzenia prawa wymaga opracowania przejrzystych procedur i stosowania ich zarówno na etapie podejmowania inicjatyw legislacyjnych, jak i w fazie uzgadniania i przyjmowania projektów aktów normatywnych.

W ramach zadania pierwszego przewidziano zmianę Regulaminu pracy Rady Ministrów oraz wprowadzenie nowego trybu pracy Zespołu ds. Programowania Prac Rządu, dokonującego analizy i selekcji inicjatyw legislacyjnych, odnoszących się do strategicznych zamierzeń Rządu. Pomyślano także o stworzeniu narzędzi, które będą wspomagać proces stanowienia prawa, czyniąc go bardziej przejrzystym, efektywnym i sprawnym. Zaplanowano utworzenie platformy elektronicznej (systemu e-legislacji) obsługującej rządowy proces legislacyjny, zintegrowany z systemem konsultacji *on-line* Ministerstwa Gospodarki. Elektroniczny przepływ informacji i dokumentów może przyczynić się do ujednoczenia projektów ustaw. Podobną rolę może odegrać realizacja przedsięwzięcia polegającego na opracowywaniu i publikowaniu na stronach internetowych Rządowego Centrum Legislacji tzw. Dobrych Praktyk Legislacyjnych.

Warunkiem skuteczności podjętej reformy systemu regulacji jest odpowiednie przygotowanie wszystkich uczestników procesu legislacyjnego do realizacji zamierzonych działań. Dlatego w Programie założono, że będą kontynuowane, na szeroką skalę, szkolenia dla legislatorów rządowych i parlamentarnych na temat nowych zasad tworzenia aktów prawnych oraz właściwego wykorzystania odpowiednich narzędzi analitycznych.

Zadanie drugie dotyczy kwestii kluczowej dla zapewnienia wysokiej jakości otoczenia regulacyjnego, a mianowicie ekonomicznej analizy skutków stanowionego prawa. Zagadnienie to stanowi istotę systemu Oceny Wpływu (OW) i będzie szczegółowo przedstawione w kolejnym punkcie tego artykułu.

¹² *Ibidem*, s. 17.

Trzecim zadaniem, którego realizacja warunkuje przejrzystość i jakość tworzonego prawa jest poprawa skuteczności implementacji prawa wspólnotowego. Chodzi o to, aby wdrażanie dyrektyw unijnych nie wiązało się z nakładaniem dodatkowych obciążeń regulacyjnych. Dlatego program „Lepsze Regulacje 2015” zakłada zwiększenie aktywności przedstawicieli Polski w pracach legislacyjnych na poziomie UE oraz rozpoczynanie konsultacji społecznych już wtedy, gdy Komisja Europejska przedstawi propozycję legislacyjną, do której wymagane jest przygotowanie stanowiska Rządu Polski. Podjęcie prac analitycznych na tak wczesnym etapie pozwoli na przeprowadzenie wstępnej oceny potencjalnych kosztów i korzyści proponowanej regulacji. Ocena ta będzie stopniowo uszczegółowiana, w miarę postępu prac nad projektowanym aktem prawnym. W każdym razie zakłada się, że już na etapie prac legislacyjnych w UE powinien powstać test regulacyjny, który będzie podstawą do opracowania propozycji założeń ustawy wdrażającej dyrektywę unijną, która też musi zawierać załącznik w postaci testu regulacyjnego. Porównanie tych dwóch testów regulacyjnych, unijnego i krajowego pozwoli na uniknięcie sytuacji, w której krajowe ustawodawstwo nakłada na obywateli i przedsiębiorców większe rygory, niż to wynika z przepisów unijnych.

Drugi z celów szczegółowych Programu „Lepsze Regulacje 2015”, a mianowicie doskonalenie otoczenia prawnego będzie realizowany poprzez tworzenie warunków do redukcji obciążeń administracyjnych. Założono, że stopniowo będą wprowadzane zmiany przepisów regulujących zakres i częstotliwość obowiązków informacyjnych podmiotów gospodarczych. Równoległe będą podejmowane działania na rzecz zmniejszenia innych kosztów wynikających z regulacji prawnych, a także usuwania barier w rozwoju przedsiębiorczości. Takie efekty powinny przynieść ustawy deregulacyjne wsparte elektroniczną procedurą administracyjnych.

Ostatni, trzeci cel szczegółowy polegający na poprawie komunikacji z interesariuszami wymaga zrealizowania dwóch zadań. Pierwsze polega na usprawnieniu konsultacji społecznych poprzez stałe angażowanie w ten proces interesariuszy procedowanych regulacji oraz opracowanie narzędzi informatycznych, ułatwiających komunikację między stronami (system konsultacji *on-line*). Drugie zadanie sprowadza się do zapewnienia łatwego i powszechnego dostępu obywateli i przedsiębiorców do przepisów prawnych i orzecznictwa sądowego m. in. poprzez budowę Publicznego Portalu Informacji o Prawie, który wraz z systemem e-legislacji, systemem konsultacji *on-line*, platformą elektroniczną OW i portalem internetowym dla przedsiębiorców będzie tworzyć platformę elektroniczną wspierającą proces legislacyjny.

4. SYSTEM OCENY WPŁYWU REGULACJI JAKO INSTRUMENT IDENTYFIKACJI I OCENY RYZYKA REGULACYJNEGO

Procedura oceny wpływu regulacji (OW) jest rozwinięciem, stosowanej już wcześniej w procesie legislacyjnym, metodologii OSR. W porównaniu do swojej poprzedniczki wyróżnia się systemowym podejściem, które polega na zastosowaniu odpowiednich procedur we wszystkich fazach cyklu tworzenia prawa, poczynając od rozpoznania problemu, jakiego dana regulacja ma dotyczyć, a kończąc na monitorowaniu i ocenie skutków uchwalonego aktu prawnego.

System ten uznaje się za kluczowy z punktu widzenia realizacji celów reformy regulacji, przewidzianej na lata 2012–2015, gdyż prawidłowe jego funkcjonowanie warunkuje powodzenie wszystkich pozostałych zadań ujętych w Programie.

W ramach OW będą powstawać trzy dokumenty, tj.:

- 1) test regulacyjny zawierający wyniki analizy przeprowadzonej na etapie tworzenia założeń projektu regulacji,
- 2) ocena skutków regulacji przeprowadzona w etapie rozpatrywania projektu aktu prawnego (OSR *ex-ante*),
- 3) ocena skutków regulacji przedstawiająca wnioski z oceny przeprowadzonej po uchwaleniu aktu prawnego (OSR *ex-post*).

Twórcy reformy zakładają, że na jakość i efektywność OW decydujący wpływ będzie miało przestrzeganie dwóch zasad. Pierwsza polega na zapewnieniu współdziałania interesariuszy procedowanego aktu prawnego w powstawaniu wymienionych dokumentów. Druga zasada sprowadza się do realizacji „polityki opartej na dowodach”¹³, co oznacza, że decyzje podejmowane w ramach OW będą uwzględniały wszystkie istotne aspekty danego problemu i będą poprzedzone wcześniejszym zgromadzeniem i przeanalizowaniem wszystkich dostępnych informacji (dowodów).

W Programie przewidziano więc, że na adresatów regulacji zostanie nałożony obowiązek prawny dostarczania niezbędnych danych. Aby uzyskać ujednolicenie przekazywanych informacji założono, że przedsiębiorstwa będą udostępniały dane na potrzeby statystyczne za pomocą specjalnego formularza. Uzupełnieniem modelu obiegu informacji będzie koncepcja dostarczania przez GUS danych dla urzędów przygotowujących dokumenty OW wraz z programem informatycznym, wspierającym ten proces. Możliwość elektronicznej procedury wykorzystywanych nie tylko w ramach systemu OW, ale i w całym procesie legislacyjnym, stanowiła jedną z głównych przesłanek wyboru rozwiązań, które następnie zostały umieszczone w Programie. Zakłada się bowiem, że tylko w ten sposób można osiągnąć takie cele jak: uzyskanie przejrzystości procedur, przy-

¹³ Program „Lepsze Regulacje 2015”, *op. cit.*, s. 3.

spieszenie procesu legislacyjnego, obniżenie kosztów tworzenia prawa oraz zapewnienie kontroli społecznej tego procesu.

Punktem wyjścia do stworzenia systemu analizy skutków regulacji jest opracowanie „Wytycznych do przeprowadzania OW” przedstawiających założenia systemu, zasady prac analitycznych oraz zakres i kształt zestawień prognozowanych skutków procedowanych aktów prawnych. Przyjęto, że Wytyczne powstaną z połączenia trzech, już wcześniej obowiązujących dokumentów, tj. „Wytycznych do OSR”, „Zasad konsultacji przeprowadzanych podczas przygotowywania dokumentów rządowych” oraz „Siedmiu Zasad Konsultacji”¹⁴. To posunięcie potwierdza, że twórcy Programu chcą dowartościować rolę konsultacji w procesie tworzenia regulacji.

Załącznikiem do Wytycznych będą wzory ustandaryzowanych dokumentów, które powstają w ramach systemu OW, a wśród nich testu regulacyjnego, OSR *ex-ante* i OSR *ex-post*.

Test regulacyjny będzie stanowił obligatoryjny element projektu założeń proponowanego aktu prawnego. W syntetycznym ujęciu będzie prezentował, adekwatny do wczesnego etapu procedowania, stan wiedzy projektodawcy na temat ekonomicznych, finansowych i społecznych efektów projektu oraz obciążeń regulacyjnych. Jednocześnie w treści dokumentu musi być wskazany termin oszacowania pełnych konsekwencji zamierzonej regulacji i określone mierniki, jakie zostaną w tym celu wykorzystane.

Na etapie rozpatrywania projektu aktu prawnego powstaje OSR *ex-ante*. Do podstawowych zadań tego dokumentu należy¹⁵:

- 1) zdefiniowanie celu regulacji oraz określenie rzeczywistych rozmiarów problemu, który regulacja ma rozwiązać,
- 2) przedstawienie przebiegu i wyników konsultacji z zewnętrznymi podmiotami (m. in. dla ustalenia źródeł danych niezbędnych do oszacowania skutków regulacji),
- 3) analiza alternatywnych sposobów realizacji celów regulacji oraz określenie kosztów i korzyści, jakie generują poszczególne opcje,
- 4) identyfikacja podmiotów, na które regulacja oddziałuje oraz analiza kosztów i korzyści, jakie przypadają tym podmiotom, a ponadto określenie wpływu danej regulacji na finanse publiczne, rynek pracy, konkurencyjność gospodarki, rozwój regionalny,
- 5) porównanie kosztów i korzyści różnych opcji regulacyjnych, co umożliwia wybór najkorzystniejszej z nich.

W związku z tym, że Program „Lepsze Regulacje 2015” nakłada na projektodawcę obowiązek monitorowania już wprowadzonych regulacji to efekt tego procesu, czyli dokument OSR *ex-post* staje się obligatoryjnym. Do jego zadań należy przedstawienie wyników weryfikacji rzeczywistych kosztów i korzyści

¹⁴ *Ibidem*, s. 22.

¹⁵ W. Szpringer, W. Rogowski, *op. cit.*, s. 37–38.

uchwalonych przepisów prawa oraz weryfikacji trafności ocen przeprowadzonych na wcześniejszych etapach procesu legislacyjnego.

Poszczególne ministerstwa uczestniczące w ocenie wpływu regulacji zostały zobowiązane nie tylko do przygotowywania OSR *ex-post* dla nowych regulacji, ale mają również obowiązek dokonywania okresowych przeglądów obowiązujących aktów prawnych, będących w kompetencji danego resortu, jeżeli mają one istotne znaczenie dla gospodarki.

Regularne analizy skutków regulacji *ex-post* mogą odegrać ważną rolę w procesie podnoszenia jakości stanowionego prawa, gdyż tworzą warunki do wykrycia niespójnych przepisów, zbyt kosztownych lub zbędnych regulacji.

„Wytyczne do przeprowadzania OW” porządkują także kwestie opracowywania testu MŚP. Jest to instrument, który już wcześniej został wprowadzony do metodologii sporządzania OSR, ale w praktyce legislacyjnej nie był wykorzystywany. Program określa kryteria projektów, dla których test ten będzie obowiązkowy, a jego zadaniem będzie przedstawienie wyników analizy wpływu przewidywanej regulacji na sektor MŚP¹⁶.

Zgodnie z rekomendacjami OECD i Komisji Europejskiej wynik testu MŚP może stanowić uzasadnienie dla wyłączenia przedsiębiorstw tego sektora z obszaru obowiązywania określonego rozwiązania regulacyjnego¹⁷.

W Programie przewidziano określone rozwiązania, które mają zapewnić sprawne funkcjonowanie systemu OW, zgodne z intencjami projektodawcy. Jednym z nich jest powołanie w poszczególnych ministerstwach koordynatorów ds. jakości OW, którzy będą pełnić funkcje opiniodawcze i doradcze wobec pracowników departamentów, przygotowujących testy regulacyjne, OSR-y *ex-ante* i OSR-y *ex-post*. Koordynatorzy będą także uczestniczyli w uzgodnieniach międzyresortowych, a poza tym będą nadzorowali konsultacje prowadzone w różnych fazach procesu stanowienia prawa. Warunkiem skuteczności działań koordynacyjnych będzie stworzenie w resortach odpowiednio silnego zaplecza organizacyjnego i merytorycznego. Wymaga to zintensyfikowania szkoleń, co znalazło odzwierciedlenie w przyjętych w Programie założeniach.

Kolejnym rozwiązaniem mającym zapewnić wysoką jakość regulacji jest wprowadzenie zasady, że Ocena Wpływu będzie podlegała audytowi. Celem badania będzie ocena czy przygotowane projekty ustaw były zgodne z wcześniej przygotowanymi OSR-ami i czy OSR-y zostały opracowane prawidłowo pod względem formalnym i merytorycznym. Audyt pozwala na stwierdzenie czy system OW ma jakieś wady i jakie bariery ograniczają jego rozwój. Na tej podstawie można ocenić skuteczność szkoleń, przydatność i efektywność konsultacji społecznych oraz zaproponować zmiany systemowe.

¹⁶ Program „Lepsze Regulacje 2015”, *op. cit.*, s. 25.

¹⁷ Upowszechnienie obowiązku wykonywania tego testu zostanie poprzedzone pilotażowym projektem, zrealizowanym przez Ministerstwo Gospodarki we współpracy z PARP.

Zaletą systemu oceny wpływu regulacji jest oszacowanie pozytywnych i negatywnych skutków podejmowanych działań legislacyjnych. Dzięki temu możliwe jest wskazanie szans i zagrożeń, jakie niesie ze sobą nowa regulacja, a więc możliwa jest także identyfikacja i ocena ryzyka regulacyjnego. Jednak „Wytyczne do przeprowadzania OW” jeszcze takiego formalnego wymogu nie nakładają. Pod tym względem odbiegamy od wielu krajów OECD, które mają już doświadczenia z włączeniem analizy ryzyka do oceny ekonomicznych, społecznych i środowiskowych skutków regulacji. S. Kasiewicz proponuje, aby jak najszybciej przystąpić do likwidacji tej luki i podjąć działania zmierzające do opracowania w miarę kompleksowej metodyki zarządzania ryzykiem regulacyjnym¹⁸. Jako wzór mogą posłużyć rozwiązania i narzędzia stosowane obecnie przy ocenie specyficznych projektów inwestycyjnych.

Ważną przesłanką uzasadniającą usytuowanie analizy ryzyka w systemie OW jest wzrost rangi ryzyka regulacyjnego, będący następstwem zmian w otoczeniu przedsiębiorstw, które powodują, że współcześnie staje się ono coraz bardziej niestabilne i niepewne.

5. OCENA PROGRAMU „LEPSZE REGULACJE 2015”

Program „Lepsze Regulacje 2015” powstał z inspiracji Komisji Europejskiej i jest wzorowany na strategii Better/Smart Regulation realizowanej w zakresie prawa unijnego. Rozwiązania w nim zaproponowane częściowo odpowiadają także rekomendacjom OECD. W związku z tym, że wzorce zostały zaczerpnięte z krajów będących liderami na gruncie reformowania systemu regulacji można z wdrożeniem Programu wiązać duże nadzieje. Jeśli tylko będzie on konsekwentnie realizowany to powinien przyczynić się do zwiększenia przejrzystości procesu legislacyjnego i do osiągnięcia wyższego poziomu jakości tworzonych aktów prawnych, a więc także do obniżenia ryzyka regulacyjnego.

Większość z przedstawionych w Programie rozwiązań została już wcześniej wprowadzona do polskiego systemu prawnego, ale w praktyce nie były one stosowane systematycznie, a niektóre z nich w ogóle nie zostały wykorzystane. Dopiero ujęcie ich w Programie sprawiło, że powstał zwarty i spójny system tworzenia, monitorowania i weryfikacji regulacji.

Jednym z najważniejszych walorów Programu jest jego kompleksowość. Przedstawia on bowiem działania administracji centralnej, podejmowane we wszystkich fazach procesu stanowienia prawa, tj. od momentu opracowania założeń do projektu ustawy, aż po kontrolę faktycznie osiągniętych efektów ekonomiczno-społecznych wprowadzonej regulacji. Na każdym z tych etapów musi być przeprowadzona ocena pozytywnych i negatywnych skutków, co znaj-

¹⁸ S. Kasiewicz, *Ryzyko regulacyjne...*, *op. cit.*, s. 8.

duże odzwierciedlenie w trzech dokumentach o różnym stopniu szczegółowości, czyli teście regulacyjnym, OSR *ex-ante* i OSR *ex-post*. Dokumenty te mają mieć ustandaryzowaną postać, co powinno ograniczyć praktyki polegające na pomijaniu niewygodnych kroków w procedurach. Standaryzacja to jeden z warunków zapewnienia porównywalnej jakości uchwalanych aktów prawnych.

Program „Lepsze Regulacje 2015” obejmuje całą infrastrukturę niezbędną dla tworzenia regulacji, zarówno procedury wykorzystywane na poszczególnych etapach legislacji, jak i narzędzia wspomagające ten proces, m. in. w postaci systemów i platform elektronicznych oraz działań edukacyjnych. Zaplanowany na lata 2013–2015 kolejny cykl szkoleń ma po pierwsze, przekonać pracowników administracji, że stosowanie prawa opartego na dowodach analitycznych przynosi korzyści z punktu widzenia jakości regulacji, a po drugie, przygotować ich pod względem merytorycznym do podjęcia działań zgodnych z nowymi procedurami. Sukces reformie może zapewnić tylko akceptacja jej reguł przez pracowników przygotowujących akty prawne. To oni mogą spowodować, że przyjęte rozwiązania będą stosowane w praktyce, a nie pozostaną jedynie teorią.

Kompleksowość Programu wiąże się z koniecznością zapewnienia koordynacji przewidzianych w nim działań. Dlatego założono, że w ministerstwach zostaną utworzone ośrodki koordynacyjne, odpowiedzialne za poziom przygotowanych dokumentów, przebieg konsultacji oraz za współpracę między resortami.

Wykorzystanie konsultacji społecznych stanowi rozwiązanie standardowe w procesie stanowienia prawa. W ten sposób można bowiem skonfrontować propozycję aktu prawnego z oczekiwaniami jego adresatów i już na wczesnym etapie legislacji uchwycić rozbieżności, a nawet błędy. Włączenie obywateli w proces decyzyjny stwarza szansę na to, że nowe przepisy zostaną łatwiej zaakceptowane przez różne grupy interesariuszy.

Konsultacje stanowiły ważny element procedury oceny skutków regulacji już od początku funkcjonowania tego systemu. W praktyce jednak różne środowiska wielokrotnie zgłaszały zastrzeżenia do przebiegu konsultacji. Zwracano uwagę, że często odgrywały one rolę fasadową, gdyż uchwalone akty prawne nie uwzględniały stanowiska podmiotów, których opinii zasięgnięto.

Program „Lepsze Regulacje 2015” jeszcze bardziej, niż wcześniejsze dokumenty tego typu, akcentuje znaczenie konsultacji. Pozytywnie oceniono włączenie do „Wytycznych do przeprowadzania OW” dokumentu – „Siedem Zasad Konsultacji”, wypracowanego przez ekspertów społecznych i przedstawicieli administracji. Dzięki temu ten swoisty społeczny kodeks konsultacji zostanie upowszechniony i przyczyni się do wzrostu efektywności procesu konsultacji.

Obywatelskie Forum Legislacji ocenia, że do zwiększenia partycypacji obywateli, ekspertów i organizacji pozarządowych w procesie legislacyjnym może doprowadzić szerokie wykorzystanie narzędzi informatycznych, takich jak

system konsultacji *on-line*, czy portale internetowe dla przedsiębiorców¹⁹. Jednak członkowie tego Forum formułują także uwagi krytyczne pod adresem Programu. Zwracają uwagę, że udział obywateli i ich organizacji jest regulowany aktem niskiej rangi (regulaminem pracy Rządu), a kwestię tę powinna regulować ustawa. Gwarancje ustawowe mogłyby zapobiec praktykom polegającym na zmianie trybu prac nad projektem ustawy i na ograniczaniu roli konsultacji.

Reasumując, ocena Programu jest pozytywna i wynika z przekonania, że jeśli zawarte w nim zadania zostaną zrealizowane to uda się uzyskać poprawę jakości otoczenia regulacyjnego. Nie ma przy tym powodów, aby wątpić w powodzenie tego przedsięwzięcia, zwłaszcza, że pomyślano także o mechanizmie kontrolnym, tworząc system wskaźników ilościowych, w oparciu o które oceniany będzie stopień realizacji zadań i celów przyjętych w Programie. Nie oznacza to jednak, że proces doskonalenia systemu regulacyjnego będzie zakończony. Kolejnym krokiem powinno być opracowanie koncepcji zarządzania ryzykiem regulacyjnym i uczynienie z niej integralnej części systemu oceny wpływu regulacji.

6. ZAKOŃCZENIE

System regulacji w Polsce jest cyklicznie, co parę lat reformowany, a mimo to w większości rankingów, oceniających jakość stanowienia prawa, plasujemy się na dalekich miejscach. Zatem ryzyko regulacyjne nadal jest wysokie.

Duże nadzieje na uzyskanie znaczących rezultatów w tej dziedzinie rozbudziło przyjęcie w styczniu 2013 r. rządowego programu „Lepsze Regulacje 2015”. Reforma, której założenia zostały przedstawione w Programie, zasługuje na pozytywną ocenę ze względu na charakteryzujące ją cechy, takie jak:

- kompleksowość przewidzianych do realizacji zamierzeń,
- standaryzacja dokumentów,
- systemowe podejście do oceny skutków regulacji,
- elektroniczna procedur,
- koordynacja działań związanych z oceną wpływu regulacji na różnych etapach procesu legislacyjnego,
- usprawnienie procedur konsultacyjnych i zapewnienie ich transparentności,
- wsparcie wdrożenia założeń reformy systemem szkoleń dla pracowników administracji centralnej, legislatorów parlamentarnych oraz partnerów społecznych.

Trzeba jednak zaznaczyć, że nawet najlepszy program nie gwarantuje powodzenia w reformowaniu otoczenia regulacyjnego. Najważniejsze jest stworzenie warunków, aby zaplanowane zamierzenia znalazły zastosowanie w prak-

¹⁹ http://www.batory.org.pl/upload/files/Programy%20operacyjne/Przeciw%20Korupcji/Uwagi%20OFL%20do%20PrgLepszeRegulacje_Internet.pdf.

tyce. Doświadczenia z poprzednich prób reformowania procesu stanowienia prawa potwierdzają tę opinię. W końcu większość rozwiązań, które przewidziano do realizacji w latach 2012–2015, to rozwiązania już wprowadzone w ramach wcześniejszych reform, ale zabrakło konsekwencji w ich stosowaniu. Dlatego za neuralgiczny moment każdej reformy uznaje się jej wdrożenie.

Trudności z wprowadzeniem w życie procedur zaproponowanych w Programie byłyby mniejsze, gdyby zasady prowadzenia procesu legislacyjnego były uregulowane ustawowo. Ministerstwo Sprawiedliwości podjęło już prace nad projektem ustawy o tworzeniu prawa, ale nie zostały one jeszcze zakończone.

BIBLIOGRAFIA

- Adamska A., *Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia*, [w:] A. Fierla (red.), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- http://www.batory.org.pl/upload/files/Programy%20operacyjne/Przeciw%20Korupcji/Uwagi%20OFL%20do%20PrgLepszeRegulacje_Internet.pdf.
- Jajuga K. (red.), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Kasiewicz S., *Nowe regulacje – instrument równoważenia konkurencyjności i stabilności sektora bankowego*, [w:] L. Kurkliński (red.), *Zarządzanie ryzykiem – reakcje i wyzwania pokryzysowe*, Wydawnictwo BIK SA, Warszawa 2011.
- Kasiewicz S., *Ryzyko regulacyjne – narzędzie stanowienia lepszego prawa*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2010, nr 2/6.
- Kasiewicz S., *Zarządzanie ryzykiem regulacyjnym w sektorze energetyki odnawialnej*, [w:] E. Mączyńska (red.), *Procesy upadłościowe i naprawcze w Polsce na tle doświadczeń Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
- Kasiewicz S. (red.), *Ryzyko inwestowania w polskim sektorze energetyki odnawialnej*, CeDeWu, Warszawa 2012.
- Malinowska U., *Oddziaływanie otoczenia na rozwój przedsiębiorstw*, [w:] J. Duraj (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo Absolwent Sp. z o.o., Łódź 2003.
- Oleszczuk D., Kowalczyk S., *Ryzyko prawne w działalności firm agrobiznesu*, [w:] E. Mączyńska (red.), *Cykle życia i bankructwa przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- Program „Lepsze Regulacje 2015”* – załącznik do *Uchwały Rady Ministrów 13/2013 z dnia 22 stycznia 2013 r.*, s. 13, http://www.mg.gov.pl/files/upload/18120/PL_MG_DDR_Program_Lepsze_Regulacje_2015_zalacznik_do_uchwaly_nr_13.pdf.
- Szpringer W., Rogowski W. (red.), *Ocena skutków regulacji – poradnik OSR, doświadczenia, perspektywy*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2007.

Urszula Malinowska

**IMPACT OF „LEPSZE REGULACJE 2015” PROGRAM ON
REGULATORY RISK LEVEL**

The article presents the guidelines of the reform the regulatory system in Poland, concerning both the creation of new law and simplifying already binding. Objectives and task of this reform are included in the program entitled: „Lepsze Regulacje 2015”.

Its implementation should contribute to the improvement of the legislative process, so that the result of this process was consistent, stable and efficient law. Achieving this goal will reduce regulatory risk and thus create more favorable conditions for the development of enterprises.

The focus element of the program is system of regulatory impact control, whose task is comparing the costs and benefits of various regulatory options, and on this basis choosing the most efficient variant of the law act. This system permits the identification of opportunities and menaces carried by the new regulation, which provides the basis for the analysis of regulatory risk.

Key words: „Lepsze Regulacje 2015” program, regulatory risk level.

ZDOLNOŚĆ SPÓŁEK ODPLATNIE KORZYSTAJĄCYCH Z PRZEDSIĘBIORSTW PAŃSTWOWYCH DO OBSŁUGI DŁUGU WOBEC SKARBU PAŃSTWA

1. WPROWADZENIE

Zasadniczym celem artykułu jest przedstawienie wyników diagnozy stopnia zdolności spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych do obsługi długu wobec Skarbu Państwa.

Spółki odpłatnie korzystające z przedsiębiorstw państwowych, tworzone w ramach prywatyzacji bezpośredniej ze względu na swój pracowniczy charakter¹ i skalę powstawania², mają istotne znaczenie dla realizacji nie tylko ekonomicznych, ale również społecznych celów procesu przekształceń własnościowych. Osiągnięcie tych celów jest szczególnie złożonym problemem działania tego rodzaju spółek, bowiem mogą mieć one duże trudności w terminowym spłaceniu zobowiązania wobec Skarbu Państwa z tytułu korzystania z przedsiębiorstwa państwowego. Na zobowiązanie to składają się raty kapitałowe oraz odpłaty dodatkowe, stanowiące odsetki od niespłaconej części wartości przedsiębiorstwa. Zaliczenie do kosztów finansowych opłat dodatkowych, których płatność może być czasowo odroczone a spłata rat kapitałowych z bieżących dochodów³ wydają się być jednak przy ich wielkości niewystarczającym złago-

* Mgr, Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa.

¹ Udział kapitałowy pracowników w spółce odpłatnie korzystającej z przedsiębiorstwa państwowego może wynieść 100%, przez co tę ścieżkę prywatyzacji bezpośredniej uznaje się za najbardziej pracowniczo zorientowaną metodę przekształceń własnościowych. Por. *Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji*, DzU 2002, nr 171, poz. 1397 z późn. zm., art. 51, ust. 1, pkt 4, ust 2; B. Błaszczyk, *Zjawisko wtórnej prywatyzacji – zmiany struktury własnościowej przedsiębiorstw państwowych*, [w:] M. Bałtowski (red.), *Przedsiębiorstwa sprywatyzowane w gospodarce polskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 193.

² W latach 1990–2011 powstało 1530 spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych (spółki pracownicze). Zob. *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w 2011 r.*, GUS, Warszawa 2012, s. 16, 42.

³ Por. P. Kozarzewski, *Prywatyzacja bezpośrednia: stan prawny*, [w:] M. Jarosz (red.), *Prywatyzacja bezpośrednia. Inwestorzy. Menedżerowie. Pracownicy*, Instytut Studiów Politycznych

dzeniem ciężaru obsługi zobowiązania wobec Skarbu Państwa z tytułu korzystania z przedsiębiorstwa państwowego.

Dla realizacji celu opracowania sformułowano główną hipotezę badawczą stanowiącą, iż większość spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych charakteryzuje się niskim, choć ulegającym poprawie poziomem zdolności do obsługi dług wobec Skarbu Państwa. Weryfikacja postawionej hipotezy badawczej została przeprowadzona wśród spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych z województwa mazowieckiego, które zawarły umowę ze Skarbem Państwa w latach 2000–2005.

2. WARUNKI ODDANIA PRZEDSIĘBIORSTW PAŃSTWOWYCH DO ODPLATNEGO KORZYSTANIA

Oddanie przedsiębiorstwa państwowego do odpłatnego korzystania następuje w drodze umowy zawartej między Skarbem Państwa a przejmującym na okres nieprzekraczający 10 lat⁴. W umowie strony mogą postanowić, że⁵:

- po upływie okresu, na który została zawarta umowa i spełnieniu warunków w niej określonych zostanie przeniesione na przejmującego prawo własności przedsiębiorstwa,

- po upływie okresu, na który została zawarta umowa przejmujący ma prawo nabycia przedsiębiorstwa, przy czym ustalenie ceny następuje po zakończeniu okresu jej obowiązywania,

- po upływie 2 lat od dnia zawarcia umowy akcje spółki w podwyższonym kapitale zakładowym mogą objąć osoby prawne.

Strony umowy mogą także postanowić, że własność przedsiębiorstwa może być przeniesiona przed upływem okresu, na który została zawarta umowa, zaś pozostała część zobowiązania zostanie zapłacona w ratach⁶. Owo przeniesienie własności nie może jednak nastąpić wcześniej niż po zapłaceniu przez przejmującego co najmniej 1/3 zobowiązań wynikających z umowy oraz po zatwierdzeniu sprawozdania finansowego za drugi rok obrotowy od dnia jej zawarcia.

Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 1998, s. 25; H. Sobolewski, *Determinanty i procedury przekształceń własnościowych. Dwie dekady prywatyzacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 95.

⁴ Od dnia 15.01.2003 r. oddanie przedsiębiorstwa państwowego do odpłatnego korzystania następuje w drodze umowy zawartej między Skarbem Państwa a przejmującym na okres nieprzekraczający 15 lat. Zob. *Ustawa z dnia 5 grudnia 2002 r. o zmianie ustawy o zasadach wykonywania uprawnień przysługujących Skarbowi Państwa, ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych oraz niektórych innych ustaw*, DzU 2002, nr 240, poz. 2055 z późn. zm., art. 2 pkt 15.

⁵ Zob. *Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji*, DzU 2002, op. cit., art. 52 ust. 2.

⁶ Zob. *ibidem*, art. 52 ust. 3.

Okres ten ulega skróceniu o połowę w przypadku spłacenia przez przejmującego co najmniej połowy zobowiązania ustalonego w umowie⁷.

Pozostała do spłacenia część zobowiązania jest oprocentowana według⁸ wskaźnika wzrostu cen dóbr inwestycyjnych⁹ obniżonego w zależności od stopnia realizacji zobowiązań pozacenowych¹⁰ nie więcej niż o 0,5 punktu procentowego¹¹. Odroczone a niespłacone opłaty dodatkowe podlegają spłacie albo powiększają wartość przedmiotu umowy przenoszącej własność na dzień jej zawarcia¹².

Podstawę ustalania zobowiązania¹³ za korzystanie z przedsiębiorstwa państwowego stanowi określona w umowie jego wartość¹⁴.

W umowach o oddanie przedsiębiorstwa państwowego do odpłatnego korzystania, w których przewiduje się przeniesienie na przejmującego prawa własności przedsiębiorstwa zobowiązanie za korzystanie z niego nie może być niższe od sumy¹⁵:

– wartości przedsiębiorstwa wpłacanej w formie rat kapitałowych – iloraz wartości przedsiębiorstwa i liczby kwartałów, na jaką zawarto umowę¹⁶,

⁷ Zob. *ibidem*, art. 52 ust. 4.

⁸ Od dnia 28.07.2006 r. pozostała do spłacenia część zobowiązania jest oprocentowana w wysokości nie niższej niż wskaźnik wzrostu cen dóbr inwestycyjnych. Zob. *Ustawa z dnia 12 maja 2006 r. o zmianie ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji oraz o zmianie innych ustaw*, DzU 2006, nr 107, poz. 721, art. 1 pkt 12, art. 11.

⁹ Wskaźnik wzrostu cen dóbr inwestycyjnych ogłaszany jest co kwartał przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego w Dzienniku Urzędowym Rzeczypospolitej Polskiej „Monitor Polski”.

¹⁰ Na zobowiązania pozacenowe składają się zobowiązania w zakresie inwestycji, ochrony środowiska i dóbr kultury oraz ochrony miejsc pracy. Zob. Z. Teluk, J. Wojnowicz, *Leasing w prywatyzacji*, CIM, Warszawa 1999, s. 38–39; *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 16 października 1997 r. w sprawie szczegółowych zasad ustalania należności za korzystanie z przedsiębiorstwa, sposobu zabezpieczenia nie spłaconej części należności oraz warunków oprocentowania nie spłaconej należności*, DzU 1997, nr 130, poz. 855, § 8 ust. 3.

¹¹ Por. *Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji*, DzU 1996, nr 118, poz. 561, art. 52 ust. 4; *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 16 października 1997 r. w sprawie szczegółowych zasad ustalania należności za korzystanie z przedsiębiorstwa, sposobu zabezpieczenia nie spłaconej części należności oraz warunków oprocentowania nie spłaconej należności*, op. cit., § 8 ust. 1.

¹² Zob. *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 16 października 1997 r. w sprawie szczegółowych zasad ustalania należności za korzystanie z przedsiębiorstwa, sposobu zabezpieczenia nie spłaconej części należności oraz warunków oprocentowania nie spłaconej należności*, op. cit., § 8 ust. 2.

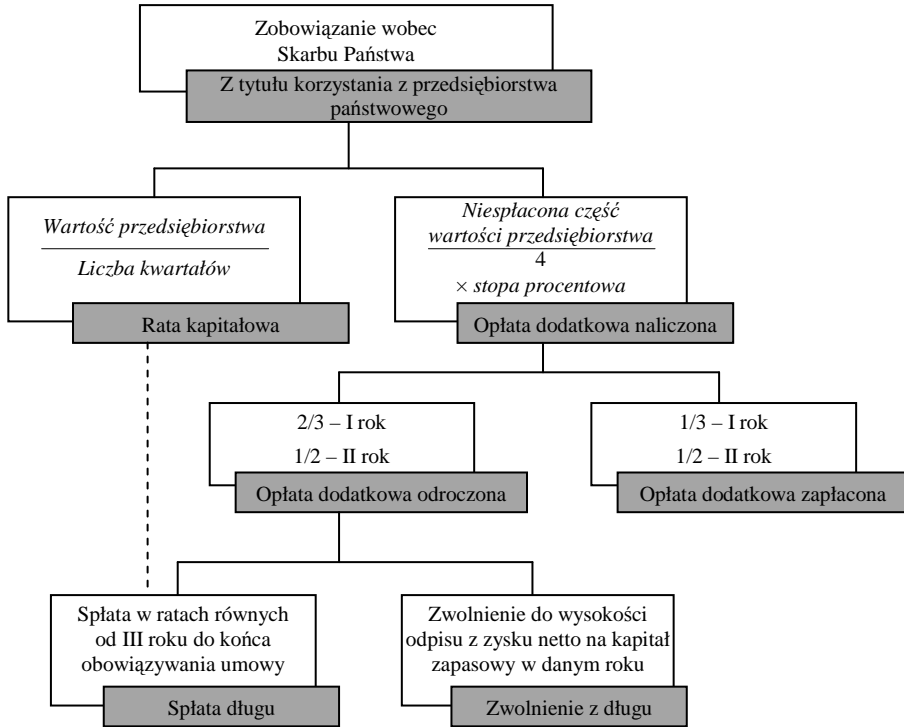
¹³ W przepisach prawa regulujących oddanie przedsiębiorstwa państwowego do odpłatnego korzystania mowa jest o „należności”, choć dla przejmującego jest to „zobowiązanie”. Wynika to z faktu, iż ustawodawca rozpatruje zagadnienie z punktu widzenia Skarbu Państwa, a nie przejmującego przedsiębiorstwo państwowe do odpłatnego korzystania.

¹⁴ Zob. *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 16 października 1997 r. w sprawie szczegółowych zasad ustalania należności za korzystanie z przedsiębiorstwa, sposobu zabezpieczenia nie spłaconej części należności oraz warunków oprocentowania nie spłaconej należności*, op. cit., § 2.

¹⁵ Zob. *ibidem*, § 3 ust. 1.

¹⁶ Zob. *ibidem*, § 3 ust. 5.

– sumy odpłat dodatkowych za cały okres obowiązywania umowy – iloczyn wartości przedsiębiorstwa pomniejszonej o zapłacone raty kapitałowe¹⁷ i stopy procentowej¹⁸ w wysokości 1/2 aktualnej stopy oprocentowania kredytu lombardowego¹⁹.



Rys. 1. Zobowiązanie spółki odpłatnie korzystającej z przedsiębiorstwa państwowego wobec Skarbu Państwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 16 października 1997 r. w sprawie szczegółowych zasad ustalania należności za korzystanie z przedsiębiorstwa, sposobu zabezpieczenia nie spłaconej części należności oraz warunków oprocentowania nie spłaconej należności*, DzU 1997, nr 130, poz. 855, § 3, 5.

¹⁷ Zob. *ibidem*, § 3 ust. 2.

¹⁸ Od dnia przystąpienia Polski do Unii Europejskiej stopa oprocentowania niespłaconej części wartości przedsiębiorstwa nie może być niższa niż stopa referencyjna Komisji Europejskiej. Zob. *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 14 grudnia 2004 r. w sprawie warunków spłaty należności za korzystanie z przedsiębiorstwa*, DzU 2004, nr 269, poz. 2667, § 2 pkt 3, § 4 ust. 3, § 7 ust. 1.

¹⁹ Stopa kredytu lombardowego ustalana jest przez Prezesa Narodowego Banku Polskiego. W przypadku gdy wartość stopy lombardowej przekracza 40% do ustalenia zobowiązania, które aktualizuje się na dzień jej zmiany przyjmuje się stopę procentową równą 40%. Zob. *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 16 października 1997 r. w sprawie szczegółowych zasad ustalania należności za korzystanie z przedsiębiorstwa, sposobu zabezpieczenia nie spłaconej części należności oraz warunków oprocentowania nie spłaconej należności*, *op. cit.*, § 3 ust. 3, 4.

Ponadto w umowach tego typu opłaty dodatkowe mogą być wpłacane²⁰:

- w pierwszych czterech kwartałach obowiązywania umowy w wysokości 1/3 ustalonej za dany okres ich wartości,
- w następnych czterech kwartałach obowiązywania umowy w wysokości 1/2 ustalonej za dany okres ich wartości.

Różnica między kwotą opłat dodatkowych naliczonych za te okresy a zapłaconych powiększa zobowiązanie przejmującego wobec Skarbu Państwa i spłacana jest bez ich kapitalizacji kwartalnie w równych ratach od trzeciego roku do końca obowiązywania umowy²¹.

Przejmujący może być zwolniony z długu z tytułu czasowego odroczenia płatności opłat dodatkowych²² jeżeli w danym roku obowiązywania umowy lub za dwa lata łącznie:

- odpisy z zysku netto na kapitał zapasowy wyniosły co najmniej 80% tego zysku,
- zobowiązania za korzystanie z przedsiębiorstwa państwowego uiszczane są w terminie,
- przejmujący zobowiąże się, że w ciągu trzech lat od uzyskania tego zwolnienia nie przeniesie kapitału zapasowego w jego wysokości na kapitał akcyjny,
- przejmujący nie przekaze nieodpłatnie akcji na rzecz akcjonariuszy spółki.

Kwota zwolnienia z długu nie może być większa niż odpisy z zysku netto na kapitał zapasowy w danym roku obowiązywania umowy lub za dwa lata łącznie i mniejsza zobowiązania przejmującego wobec Skarbu Państwa²³ (zob. rys. 1).

3. CHARAKTERYSTYKA PRÓBY BADAWCZEJ I METODOLOGII BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Badania empiryczne nad zdolnością spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych do obsługi długu wobec Skarbu Państwa zostały

²⁰ Zob. *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 16 października 1997 r. w sprawie szczegółowych zasad ustalania należności za korzystanie z przedsiębiorstwa, sposobu zabezpieczenia nie spłaconej części należności oraz warunków oprocentowania nie spłaconej należności*, op. cit., § 5 ust. 2.

²¹ Zob. *ibidem*, § 5 ust. 2, 3.

²² Zob. *ibidem*, § 5 ust. 5, 6.

²³ Od dnia przystąpienia Polski do Unii Europejskiej możliwość zwolnienia z części opłat dodatkowych przypadających do zapłaty na podstawie umowy oraz zmian jej postanowień przy odroczeniu terminu spłaty rat kapitałowych i opłat dodatkowych, których termin płatności jeszcze nie upłynął lub rozłożeniu na raty tych, których termin płatności już upłynął istnieje w ramach pomocy publicznej udzielanej w procesach prywatyzacji. Zob. *Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 25 kwietnia 2006 r. w sprawie pomocy publicznej udzielanej w procesach prywatyzacji*, DzU 2006, nr 84, poz. 580.

przeprowadzone wśród podmiotów z województwa mazowieckiego, które zawarły umowę ze Skarbem Państwa w latach 2000–2005.

Określenie wskazanego okresu dla zawieranych ze Skarbem Państwa umów prywatyzacyjnych wynikało z tego, iż:

- dotychczas przeprowadzone badania empiryczne dotyczące spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych nie obejmowały okresu po roku 2000²⁴,

- po 2005 r. zaobserwowano znaczące spowolnienie procesu prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych²⁵.

Wybór podmiotów z województwa mazowieckiego był z kolei spowodowany tym, iż do końca 2011 na terenie tego województwa oddano do odpłatnego korzystania najwięcej przedsiębiorstw państwowych²⁶.

Zgodnie z danymi Ministerstwa Skarbu Państwa w latach 2000–2005 w województwie mazowieckim zostało zawartych 29 umów o oddanie przedsiębiorstwa państwowego do odpłatnego korzystania.

Z 29 podmiotów z województwa mazowieckiego, które zawarły ze Skarbem Państwa umowę w latach 2000–2005 wykluczono spółki odpłatnie korzystające z przedsiębiorstw państwowych:

- będące w stanie likwidacji (1 podmiot),
- znajdujące się w stanie upadłości (1 podmiot),
- utworzone przed wejściem w życie nowej ustawy prywatyzacyjnej²⁷ (3 podmioty),
- poddane przekształceniom organizacyjno-prawnym²⁸ (3 podmioty).

Ostatecznie do próby badawczej zakwalifikowano 21 spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych z terenu województwa mazowieckiego, które zawarły umowy ze Skarbem Państwa w latach 2000–2005.

Wśród podmiotów zakwalifikowanych do próby badawczej dominowały (zob. tab. 1):

- spółki z ograniczoną odpowiedzialnością – 16 podmiotów,
- jednostki prowadzące działalność gospodarczą²⁹ w sektorze budownictwo – 6 podmiotów,

²⁴ Zob. P. Kozarzewski, R. Woodward, *Secondary privatization in Poland (Part I): Evolution of ownership structure and company performance in firms privatized by employee buy-outs*, Raporty Case No. 47, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2001.

²⁵ Zob. *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w 2011 r.*, op. cit., s. 49.

²⁶ Zob. *ibidem*, s. 57.

²⁷ *Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych*, DzU 2002, nr 171, poz. 1397, uchyliła wcześniej obowiązującą w tym zakresie ustawę z dniem 08.01.1997 r.

²⁸ Trzy spółki odpłatnie korzystające z przedsiębiorstw państwowych zostały przekształcone w spółki komandytowe.

²⁹ Według sekcji PKD 2007.

Tabela 1

Spółki odpłatnie korzystające z przedsiębiorstw państwowych zakwalifikowane do próby badawczej według formy organizacyjno-prawnej, rodzaju działalności gospodarczej i wielkości zatrudnienia oraz roku zawarcia umowy ze Skarbem Państwa

Spółka odpłatnie korzystająca z przedsiębiorstwa państwowego	Rodzaj działalności gospodarczej ^(a)	Zatrudnienie [os.] ^(b)	Rok zawarcia umowy ze SP
<i>PRD Sp. z o.o. Zaskórski i Wspólnicy w Przysusze</i>	Budownictwo	51-100	2000
<i>PRD Sp. z o.o. w Zwoleniu</i>	Budownictwo	101-250	2000
<i>PRD Sp. z o.o. w Grójcu</i>	Budownictwo	51-100	2000
<i>PRDI SA w Mławie</i>	Budownictwo	101-250	2000
<i>WCMB Sp. z o.o.</i>	Handel hurtowy i detaliczny	do 20	2000
<i>Elektroprojekt SA w Warszawie</i>	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	powyżej 250	2001
<i>PKS Sp. z o.o. w Grójcu</i>	Transport i gospodarka magazynowa	powyżej 250	2001
<i>Morspol SA w Warszawie</i>	Transport i gospodarka magazynowa	21-50	2001
<i>PRD-M Sp. z o.o. w Płońsku</i>	Budownictwo	powyżej 250	2001
<i>ZTE RADOM Sp. z o.o.</i>	Transport i gospodarka magazynowa	powyżej 250	2001
<i>BSPB MSW Sp. z o.o. w Warszawie</i>	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	do 20	2001
<i>PKS Sp. z o.o. w Grodzisku Mazowieckim</i>	Transport i gospodarka magazynowa	101-250	2001
<i>Tarczyn Sp. z o.o.</i>	Przetwórstwo przemysłowe	21-50	2001
<i>Ostrada Sp. z o.o. w Ostrołęce</i>	Budownictwo	101-250	2001
<i>Elmet Sp. z o.o. w Warszawie</i>	Handel hurtowy i detaliczny	21-50	2001
<i>ZTISZE Sp. z o.o. w Warszawie</i>	Transport i gospodarka magazynowa	51-100	2001
<i>Geokart Sp. z o.o. w Warszawie</i>	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	do 20	2002
<i>PoImos SA w Warszawie</i>	Przetwórstwo przemysłowe	51-100	2003
<i>PolSport Sp. z o.o. w Górze Kalwarii</i>	Przetwórstwo przemysłowe	do 20	2004
<i>Biprodziew SA w Warszawie</i>	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	do 20	2005
<i>Bipromel Sp. z o.o. w Warszawie</i>	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	do 20	2005

^(a) Dominujący rodzaj działalności prowadzonej w roku 2011.

^(b) Przeciętna wielkość zatrudnienia w roku 2011.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: baza danych Info Veriti, dane Ministerstwa Skarbu Państwa.

- przedsiębiorstwa małe³⁰, tj. zatrudniające do 50 pracowników – 9 podmiotów,
- spółki odpłatnie korzystające z przedsiębiorstw państwowych na warunkach obowiązujących przed przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej – 19 podmiotów.

Analiza zdolności spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych do obsługi długu wobec Skarbu Państwa została dokonana w oparciu o dane ze sprawozdań finansowych tych podmiotów³¹ w okresie sześciu kolejnych lat następujących po momencie prywatyzacji ($t = 0$). Za moment prywatyzacji przyjmuje się dzień zawarcia umowy ze Skarbem Państwa, która jest podstawą wystąpienia z wnioskiem o wykreślenie z rejestru przedsiębiorców oddanego do odpłatnego korzystania przedsiębiorstwa państwowego³².

4. ZOBOWIĄZANIE SPÓŁEK ODPLĄTNIE KORZYSTAJĄCYCH Z PRZEDSIĘBIORSTW PAŃSTWOWYCH WOBEC SKARBU PAŃSTWA

4.1. Wielkość zobowiązania spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych wobec Skarbu Państwa

Spośród 21 spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych zakwalifikowanych do próby badawczej w siedemnastu podmiotach wartość przedmiotu umowy zawartej ze Skarbem Państwa przekraczała 1 mln zł.

Z 21 podmiotów zakwalifikowanych do próby badawczej trzy – *Geokart Sp. z o.o.*, *Polmos SA* i *Bipromel Sp. z o.o.* – zawarły umowę o oddanie przedsiębiorstwa państwowego do odpłatnego korzystania na okres krótszy niż maksymalny dopuszczalny, a inne trzy – *Przedsiębiorstwo Robót Drogowo-Inżynieryjnych SA*, *Elektroprojekt SA* i *Tarczyn Sp. z o.o.* – wydłużyły okres jej obowiązywania z dziesięciu do piętnastu lat. Dwie spółki – *Biprodrzew SA* i *Bipromel Sp. z o.o.* korzystały odpłatnie z przedsiębiorstw państwowych na warunkach określonych przez Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 14 grud-

³⁰ Zgodnie z klasyfikacją Komisji Europejskiej przedsiębiorstwa małe zatrudniają do 50 pracowników, średnie od 51 do 250, zaś duże powyżej 250.
Zob. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_pl.pdf, s. 14.

³¹ W przypadku spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych, które zawarły umowę ze Skarbem Państwa w roku 2000, analiza zdolności tych podmiotów do obsługi długu wobec Skarbu Państwa została dokonana w oparciu o dane ze sprawozdań finansowych za lata 2001–2006. W przypadku spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych, które zawarły umowę ze Skarbem Państwa w roku 2005, analiza zdolności tych podmiotów do obsługi długu wobec Skarbu Państwa została dokonana w oparciu o dane ze sprawozdań finansowych za lata 2006–2011.

³² Zob. *Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych*, DzU 2002, *op. cit.*, art. 43 ust. 2.

nia 2004 r. w sprawie warunków spłaty należności za korzystanie z przedsiębiorstwa. Dla tych dwóch spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych opłaty dodatkowe były ustalane przy zastosowaniu stopy referencyjnej bez opcji czasowego odroczenia ich płatności określonej w umowie zawartej ze Skarbem Państwa.

Piętnaście spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych zakwalifikowanych do próby badawczej skorzystało z możliwości przeniesienia własności przedsiębiorstwa przed upływem okresu obowiązywania umowy zawartej ze Skarbem Państwa. Pozostała do spłacenia część zobowiązania po wcześniejszym przeniesieniu własności przedsiębiorstwa w większości przypadków była oprocentowana według wskaźnika wzrostu cen dóbr inwestycyjnych obniżonego o 0,1 punktu procentowego. Zastosowanie takiej stopy oprocentowania skutkowało udzieleniem pomocy publicznej³³, którą podmioty przeznaczały na poprawę płynności finansowej lub nabycie od Skarbu Państwa składników przedmiotu umowy z nim zawartej.

W dwóch spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych – *Tarczyn Sp. z o.o.* i *Biprodrzew SA* – stopa oprocentowania pozostałej do spłacenia części zobowiązania był równa stopie referencyjnej. Zastosowanie niższej stopy oprocentowania w przypadku spółki *Tarczyn Sp. z o.o.* było niemożliwe, gdyż otrzymała ona wcześniej pomoc publiczną wydłużając okres obowiązywania umowy zawartej ze Skarbem Państwa i odraczając spłatę rat kapitałowych. W przypadku spółki *Biprodrzew SA* oprocentowanie pozostałej do spłacenia części zobowiązania po wcześniejszym przeniesieniu własności powyżej wskaźnika wzrostu cen dóbr inwestycyjnych było określone w przepisach prawa.

Cztery spółki odpłatnie korzystające z przedsiębiorstw państwowych – *Morspol SA*, *Elmet Sp. z o.o.*, *Geokart Sp. z o.o.* i *PolSPORT Sp. z o.o.* – dokonały przeniesienia własności przedsiębiorstwa po całkowitej spłacie zobowiązania wobec Skarbu Państwa, przy czym w trzech całkowita spłata nastąpiła przed upływem okresu obowiązywania umowy³⁴. Według stanu na dzień 31.12.2011 r. sześć umów o oddanie przedsiębiorstwa państwowego do odpłatnego korzystania miało status czynnych, a dwa podmioty z zakwalifikowanych do próby badawczej – *Bipromel Sp. z o.o.* i *Biuro Studiów i Projektów Budowlanych Ministerstwa Spraw Wewnętrznych Sp. z o.o.* – nie posiadały prawa własności przedsiębiorstwa³⁵ (zob. tab. 2).

³³ Zob. Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców, DzU 2000, nr 60, poz. 704 i inne ją uchylające.

³⁴ Spółka *Biprodrzew SA* w roku 2007 skorzystała z możliwości przeniesienia własności przedsiębiorstwa przed upływem okresu obowiązywania umowy zawartej ze Skarbem Państwa, po czym w tym samym roku dokonała całkowitej spłaty zobowiązania.

³⁵ Dla spółki *Biuro Studiów i Projektów Budowlanych Ministerstwa Spraw Wewnętrznych Sp. z o.o.* okres obowiązywania umowy zawartej ze Skarbem Państwa upłynął w roku 2011, aczkolwiek spłata ostatniej raty zobowiązania nastąpiła w 2012 r.

Tabela 2

Charakterystyka zobowiązania spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych wobec Skarbu Państwa

Spółka odpłatnie korzystająca z przedsiębiorstwa państwowego	Rok zawarcia umowy ze SP	Rok przeniesienia własności	Rok całkowitej spłaty zobowiązania wobec SP	Stopa procentowa	Okres obowiązywania umowy [lata]	Wartość przedmiotu umowy ze SP [zł]
<i>PRD Sp. z o.o. Zaskórski i Wspólnicy w Przysusze</i>	2000	2002	2010	1/2l/w-0,1	10	450 000,00
<i>PRD Sp. z o.o. w Zwoleniu</i>	2000	2004	2009	1/2l/w-0,1	10	1 800 000,00
<i>PRI-D Sp. z o.o. w Grójcu</i>	2000	2005	2010	1/2l/w-0,1	10	2 600 000,00
<i>PRDI SA w Mławie</i>	2000	2005	x	1/2l/w-0,1	10/15	3 000 000,00
<i>WCMB Sp. z o.o.</i>	2000	2005	2010	1/2l/w-0,1	10	1 310 000,00
<i>Elektroprojekt SA w Warszawie</i>	2001	2004	x	1/2l/w-0,1	10/15	4 100 000,00
<i>PKS Sp. z o.o. w Grójcu</i>	2001	2004	2011	1/2l/w-0,1	10	5 100 000,00
<i>Morspol SA w Warszawie</i>	2001	2009	2008	1/2l	10	6 100 000,00
<i>PRD-M Sp. z o.o. w Płońsku</i>	2001	2004	2011	1/2l/w-0,1	10	3 300 000,00
<i>ZTE RADOM Sp. z o.o.</i>	2001	2003	2011	1/2l/w-0,1	10	9 250 000,00
<i>BSiPB MSW Sp. z o.o. w Warszawie</i>	2001	x	x	1/2l	10	75 500,00
<i>PKS Sp. z o.o. w Grodzisku Mazowieckim</i>	2001	2004	2011	1/2l/w-0,1	10	3 700 000,00
<i>Tarczyn Sp. z o.o.</i>	2001	2008	x	1/2l/ref	10/15	1 100 000,00
<i>Ostrada Sp. z o.o. w Ostrołęce</i>	2001	2006	2011	1/2l/w-0,1	10	2 600 000,00
<i>Elmet Sp. z o.o. w Warszawie</i>	2001	2009	2009	1/2l	10	7 000 000,00
<i>ZTiSZE Sp. z o.o. w Warszawie</i>	2001	2003	2011	1/2l/w-0,1	10	5 500 000,00
<i>Geokart Sp. z o.o. w Warszawie</i>	2002	2008	2008	1/2l	5	650 000,00
<i>Polmos SA w Warszawie</i>	2003	2004	x	1/2l/w-0,1	10	3 000 000,00
<i>Polsport Sp. z o.o. w Górze Kalwarii</i>	2004	2006	2006	1/2l	15	2 070 000,00
<i>Biprodziew SA w Warszawie</i>	2005	2007	2007	ref	15	7 100 000,00
<i>Bipromel Sp. z o.o. w Warszawie</i>	2005	x	x	ref	10	300 000,00

Oznaczenia:

1/2l – 1/2 stopy oprocentowania kredytu lombardowego,

w-0,1 – wskaźnik wzrostu cen dóbr inwestycyjnych obniżony o 0,1 punktu procentowego,

ref – stopa referencyjna.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: dane Ministerstwa Skarbu Państwa.

Tabela 3

Raty kapitałowe i opłaty dodatkowe w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych

Spółka odpłatnie korzystająca z przedsiębiorstwa państwowego	Wartość przedmiotu umowy ze SP [zł]	Wysokość raty kapitałowej [zł]		Wielkość odroczonego opłat dodatkowych [zł]	Wielkość umorzenia [zł]
		oddanie do odpłatnego korzystania	wcześniejsze przeniesienie własności		
<i>PRD Sp. z o.o. Zaskórski i Wspólnicy w Przysusze</i>	450 000,00	11 250,00	10 370,55	47 805,00	0,00
<i>PRD Sp. z o.o. w Zwoleniu</i>	1 800 000,00	45 000,00	45 000,00	203 535,99	203 535,99
<i>PRD Sp. z o.o. w Grójcu</i>	2 600 000,00	65 000,00	73 177,95	216 694,56	0,00
<i>PRD SA w Mławie</i>	3 000 000,00	75 000,00	39 348,64	298 152,84	298 152,84
<i>WCMB Sp. z o.o.</i>	1 310 000,00	32 750,00	36 783,40	129 069,11	0,00
<i>Elektroprojekt SA w Warszawie</i>	4 100 000,00	102 500,00	54 800,00	367 064,56	367 064,56
<i>PKS Sp. z o.o. w Grójcu</i>	5 100 000,00	127 500,00	116 913,00	357 008,21	357 008,21
<i>Morspol SA w Warszawie</i>	6 100 000,00	152 500,00	x	404 647,89	404 647,89
<i>PRD-M Sp. z o.o. w Płońsku</i>	3 300 000,00	82 500,00	73 333,00	262 656,52	262 656,52
<i>ZTE RADOM Sp. z o.o.</i>	9 250 000,00	231 250,00	192 708,31	636 558,35	636 558,35
<i>BSIPB MSW Sp. z o.o. w Warszawie</i>	75 500,00	1 887,50	x	4 615,32	0,00
<i>PKS Sp. z o.o. w Grodzisku Mazowieckim</i>	3 700 000,00	92 500,00	80 948,27	217 555,13	217 555,13
<i>Tarczyn Sp. z o.o.</i>	1 100 000,00	27 500,00	19 111,95	64 470,69	0,00
<i>Ostrada Sp. z o.o. w Ostrołęce</i>	2 600 000,00	65 000,00	65 000,00	181 065,31	181 065,31
<i>Elmet Sp. z o.o. w Warszawie</i>	7 000 000,00	175 000,00	x	585 552,75	585 552,75
<i>ZTISZE Sp. z o.o. w Warszawie</i>	5 500 000,00	137 500,00	112 658,78	341 939,23	240 720,11
<i>Geokart Sp. z o.o. w Warszawie</i>	650 000,00	32 500,00	x	24 951,28	24 951,28
<i>Polmos SA w Warszawie</i>	3 000 000,00	75 000,00	44 774,00	94 545,07	0,00
<i>Pol sport Sp. z o.o. w Górze Kalwarii</i>	2 070 000,00	34 500,00	x	67 827,14	0,00
<i>Biprodziew SA w Warszawie</i>	7 100 000,00	118 333,33	92 810,45	x	x
<i>Bipromel Sp. z o.o. w Warszawie</i>	300 000,00	7 500,00	x	x	x

Źródło: jak do tab. 2.

Wśród 15 spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych, które skorzystały z możliwości przeniesienia własności przedsiębiorstwa przed upływem okresu obowiązywania umowy zawartej ze Skarbem Państwa w dwóch – *Przedsiębiorstwo Robót Inżynieryjno-Drogowych Sp. z o.o. w Grójcu* i *Wyszowski Centrum Materiałów Budowlanych Sp. z o.o.* – rata kapitałowa ustalona w umowie o przeniesienie własności przedsiębiorstwa była większa niż w umowie o oddanie przedsiębiorstwa państwowego do odpłatnego korzystania, a w innych dwóch – *Przedsiębiorstwo Robót Drogowych Sp. z o.o. w Zwoleniu* i *Ostrada Sp. z o.o.* – wysokość rat kapitałowych była taka sama.

Z 19 podmiotów zakwalifikowanych do próby badawczej, które zawarły umowę o oddanie przedsiębiorstwa państwowego z opcją czasowego odroczenia płatności opłat dodatkowych siedem spółek nie spełniło warunków umożliwiających zwolnienie ich z tego długu, a jedna – *Zakład Transportu Energetyki Sp. z o.o.* – uzyskała jedynie częściowe jego umorzenie³⁶ (zob. tab. 3).

4.2. Zdolność spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych do obsługi zobowiązania wobec Skarbu Państwa

Zdolność przedsiębiorstwa do obsługi długu rozumiana jest jako możliwość terminowego regulowania zobowiązań odsetkowych i spłaty rat kredytu³⁷, czyli zwrotu pożyczonego kapitału wraz z odsetkami³⁸.

Analiza zdolności przedsiębiorstw do obsługi długu została przeprowadzona z wykorzystaniem następujących jej mierników³⁹ (zob. tab. 4):

- współczynnik pokrycia obsługi długu I,
- współczynniki pokrycia obsługi długu II,
- współczynnik pokrycia zobowiązań odsetkowych,
- współczynnik pokrycia obsługi długu z nadwyżki finansowej.

³⁶ W spółce *Zakład Transportu Energetyki Sp. z o.o.* kwota zysku netto przeznaczona na kapitał zapasowy w pierwszym roku obowiązywania umowy o oddanie przedsiębiorstwa państwowego do odpłatnego korzystania nie w pełni pokryła czasowo odroczone opłaty dodatkowe z tego okresu, stąd umorzenie tego długu jest tylko częściowe.

³⁷ M. Sierpińska, *Wskaźnikowa ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, [w:] M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 169.

³⁸ Zob. W. Gabrusewicz, *Podstawy analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2005, s. 275.

³⁹ Przywołane mierniki oceny zdolności przedsiębiorstwa do obsługi długu mają charakter statyczny. W statycznej ocenie zdolności przedsiębiorstwa do obsługi długu wykorzystuje się dane z bilansu, podczas gdy w ocenie dynamicznej z rachunku przepływów pieniężnych. Zob. M. Sierpińska, *Wskaźnikowa ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, [w:] M. Sierpińska, T. Jachna, *op. cit.*, s. 172.

Tabela 4

Mierniki zdolności przedsiębiorstwa do obsługi długu⁴⁰

Miernik	Formuła	Granica optymalności
Współczynnik pokrycia obsługi długu I	$\frac{\text{Zysk brutto} + \text{Odsetki}}{\text{Raty kapitałowe} + \text{Odsetki}}$	> 1,3
Współczynnik pokrycia obsługi długu II	$\frac{\text{Zysk netto} + \text{Odsetki} \times (1 - T)}{\text{Raty kapitałowe} + \text{Odsetki}}$	> 1
Współczynnik pokrycia zobowiązań odsetkowych	$\frac{\text{Zysk brutto} + \text{Odsetki}}{\text{Odsetki}}$	> 4
Współczynnik pokrycia obsługi długu z nadwyżki finansowej	$\frac{\text{Zysk netto} + \text{Amortyzacja}}{\text{Raty kapitałowe} + \text{Odsetki}}$	> 1,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Sierpińska, *Wskaźnikowa ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, [w:] M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 170–172.

Współczynniki zdolności do pokrycia długu przyjmujące wartości mniejsze od wskazanych wielkości granicznych świadczą o trudnościach w regulowaniu zobowiązań odsetkowych i spłacie rat kredytu.

Zdolność spółki odpłatnie korzystającej z przedsiębiorstwa państwowego do obsługi długu wobec Skarbu Państwa⁴¹ oznacza możliwość kwartalnego uiszczania na rzecz Skarbu Państwa opłat dodatkowych (odsetki od niespłaconej części wartości przedsiębiorstwa) i rat kapitałowych.

Statystyka opisowa poszczególnych mierników zdolności przedsiębiorstwa do obsługi długu została sporządzona dla 15 spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych. Spośród 21 spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych zakwalifikowanych do próby badawczej na

⁴⁰ Por. L. Bednarski, *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2007, s. 86–87; R. A. Brealey, S. C. Myers, A. J. Marcus, *Fundamentals of Corporate Finance*, McGraw-Hill, USA 2001, s. 154; Z. Dresler, *Analiza finansowa i planowanie finansowe*, [w:] J. Czekaj, Z. Dresler, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 216; T. Dudycz, *Analiza finansowa jako narzędzie zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Indygo Zahir Media, Wrocław 2011, s. 148–150; F. J. Fabozzi, P. P. Peterson, *Financial Management and Analysis*, John Wiley&Sons, Inc., New Jersey 2003, s. 744–746; W. Gabrusewicz, *op. cit.*, s. 275–277; M. Jerzemska, *Kształtowanie struktury kapitału przedsiębiorstwa*, [w:] M. Jerzemska (red.), *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2006, s. 160–161; S. A. Ross, R. W. Westerfield, B. D. Jordan, *Finanse przedsiębiorstw*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999, s. 78–79.

⁴¹ Ocena zdolności spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych została przeprowadzona z wykorzystaniem mierników statycznych, ponieważ nie wszystkie podmioty zakwalifikowane do próby badawczej sporządzały rachunek przepływów pieniężnych.

etapie sporządzania statystyki opisowej wykluczono podmioty, w przypadku których w przyjętym okresie badawczym:

- ujawnił się brak danych o wielkości uiszczonych w danym roku rat kapitałowych i opłat dodatkowych (4 podmioty)⁴²,
- nastąpiła całkowita spłata zobowiązania wobec Skarbu Państwa z tytułu korzystania z przedsiębiorstwa państwowego (2 podmioty)⁴³.

Ujemne współczynniki zdolności spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych do obsługi długu wobec Skarbu Państwa, obliczone przy wygenerowanej w danym okresie stracie netto lub brutto są miarą stopnia niepokrycia rat kapitałowych i opłat dodatkowych, przez co ich wartości nie zostały pominięte przy sporządzaniu poszczególnych statystyk opisowych.

Średnia wartość współczynnika pokrycia obsługi długu I w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych w latach następujących po momencie prywatyzacji mieściła się w przedziale od 1,47 do 8,05. Największe odchylenie standardowe od wartości średniej arytmetycznej, wynoszące 20,05 zaobserwowano w okresie $t = 6$. Minimalna wielkość współczynnika pokrycia obsługi długu I wystąpiła w czwartym roku po momencie prywatyzacji w *Biurze Studiów i Projektów Budownictwa Ministerstwa Spraw Wewnętrznych Sp. z o.o.*, w którym była równa $-40,98$. Maksymalna wielkość tego współczynnika, wynosząca 73,09 pojawiła się w okresie $t = 6$ w *Przedsiębiorstwie Robót Drogowych Sp. z o.o. Zaskórski i Wspólnicy*. Wartość średnia współczynnika pokrycia obsługi długu I mierzona medianą ulegała wahaniom, wzrastając w okresie $t = 3$ i 4 oraz $t = 6$. (zob. tab. 5).

Wielkość współczynnika pokrycia obsługi długu I mniejszą od granicy jego optymalności w okresie $t = 1$ i od $t = 4$ wykazywał co najmniej jeden podmiot na cztery. W drugim i trzecim roku po momencie prywatyzacji co najmniej co drugi podmiot osiągał współczynnik mniejszy niż 1,3 (zob. rys. 2).

Średnia wartość współczynnika pokrycia obsługi długu II w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych w latach następujących po momencie prywatyzacji zawierała się w przedziale od 0,03 do 6,03. Największe odchylenie standardowe od wartości średniej arytmetycznej, wynoszące 16,37 zauważono w okresie $t = 4$. Minimalna wielkość współczynnika pokrycia obsługi długu II miała miejsce w czwartym roku po momencie prywatyzacji w *Biurze Studiów i Projektów Budownictwa Ministerstwa Spraw Wewnętrznych Sp. z o.o.*, w którym była równa $-41,02$. Maksymalna wielkość tego współczynnika, wynosząca 56,88 ujawniła się w okresie $t = 6$ w *Przedsiębiorstwie Robót Drogowych Sp. z o.o. Zaskórski i Wspólnicy*. Wartość średnia współczynnika pokrycia obsługi długu II mierzona medianą, oprócz okresu $t = 2$, systematycznie rosła (zob. tab. 6).

⁴² *Przedsiębiorstwo Robót Inżynieryjno-Drogowych Sp. z o.o. w Grójcu, Zakład Transportu Energetyki Radom Sp. z o.o., PKS Sp. z o.o. w Grodzisku Mazowieckim i Polmos SA.*

⁴³ *Polsport Sp. z o.o. i Biprodrzew SA.*

Tabela 5

Współczynnik pokrycia obsługi długu I w spółkach odpłatnie korzystających
z przedsiębiorstw państwowych

Spółka odpłatnie korzystająca z przedsiębiorstwa państwowego	Rok po momencie prywatyzacji (t = 0)					
	1	2	3	4	5	6
<i>PRD Sp. z o.o. Zaskórski i Wspólnicy</i>	1,33	1,84	23,11	49,04	16,28	73,09
<i>PRD Sp. z o.o. w Zwoleniu</i>	5,21	3,74	3,17	15,33	12,85	19,33
<i>PRI-D Sp. z o.o. w Grójcu</i>	b.d.	b.d.	0,52	0,60	0,85	0,51
<i>PRD SA w Mławie</i>	1,43	0,60	-0,28	1,02	3,78	13,81
<i>WCMB Sp. z o.o.</i>	-3,91	-2,56	-1,19	-0,31	1,77	-0,25
<i>Elektroprojekt SA w Warszawie</i>	0,57	0,20	0,69	1,85	1,15	1,51
<i>PKS Sp. z o.o. w Grójcu</i>	1,41	0,68	2,11	0,36	0,55	0,51
<i>Morspol SA w Warszawie</i>	3,05	2,88	1,17	5,63	1,56	3,44
<i>PRD-M Sp. z o.o. w Płońsku</i>	2,09	4,15	6,84	15,87	15,43	18,25
<i>ZTE RADOM Sp. z o.o.</i>	3,33	2,44	b.d.	b.d.	2,03	1,60
<i>BSiPB MSW Sp. z o.o. w Warszawie</i>	1,45	-11,31	-9,49	-40,98	-20,47	-17,43
<i>PKS Sp. z o.o. w Grodzisku Mazowieckim</i>	4,88	4,65	2,13	b.d.	b.d.	b.d.
<i>Tarczyn Sp. z o.o.</i>	0,34	0,17	0,80	0,46	0,50	-2,69
<i>Ostrada Sp. z o.o. w Ostrołęce</i>	1,91	0,91	9,25	13,60	3,86	0,05
<i>Elmet Sp. z o.o. w Warszawie</i>	1,00	-0,14	-1,38	0,62	0,73	1,06
<i>ZTiSZE Sp. z o.o. w Warszawie</i>	3,13	3,04	1,21	25,20	5,63	4,23
<i>Geokart Sp. z o.o. w Warszawie</i>	1,70	2,57	1,30	1,97	0,40	2,51
<i>Polmos SA w Warszawie</i>	3,68	17,64	17,61	12,27	20,66	b.d.
<i>Polsport Sp. z o.o. w Górze Kalwarii</i>	0,21	13,86	x	x	x	x
<i>Biprodzew SA w Warszawie</i>	0,92	0,05	x	x	x	x
<i>Bipromel Sp. z o.o. w Warszawie</i>	1,30	0,49	0,34	0,59	0,63	3,37
Liczba podmiotów	15	15	15	15	15	15
Średnia arytmetyczna	1,47	0,48	2,51	6,02	2,98	8,05
Odchylenie standardowe	1,91	3,70	7,00	18,69	8,55	20,05
Minimum	-3,91	-11,31	-9,49	-40,98	-20,47	-17,43
Maksimum	5,21	4,15	23,11	49,04	16,28	73,09
Kwartyl 1	1,15	0,19	0,03	0,52	0,59	0,28
Mediana	1,43	0,68	1,17	1,85	1,56	2,51
Kwartyl 3	2,00	2,72	2,64	14,47	4,74	9,02

Oznaczenia:

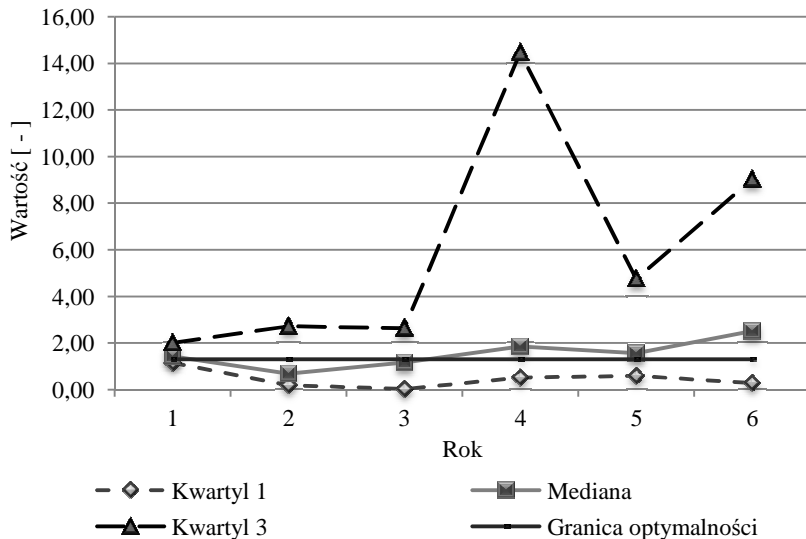
„pole” – współczynnik pokrycia obsługi długu I obliczony przy stracie brutto;

„bold” – rok, w którym nastąpiła całkowita spłata przez spółkę zobowiązania wobec Skarbu Państwa z tytułu korzystania z przedsiębiorstwa państwowego;

„kursywa” – rok, w którym dokonano przeniesienia własności przedsiębiorstwa;

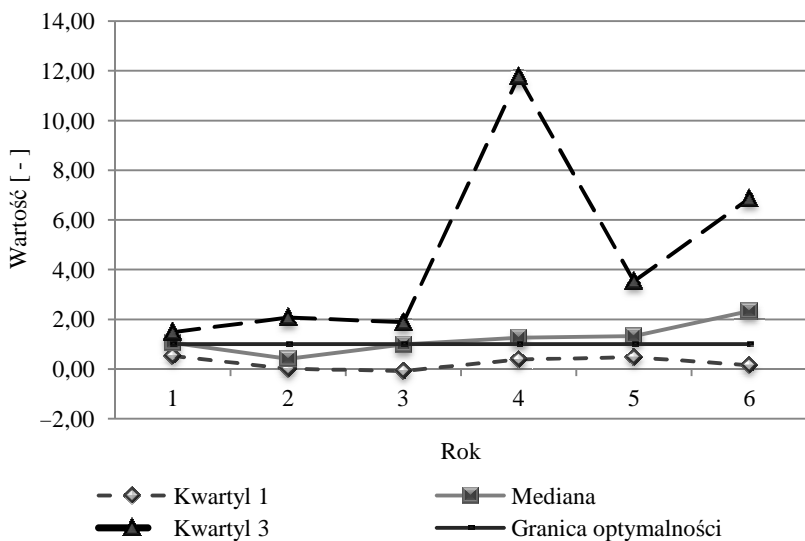
„b.d.” – brak danych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: baza danych Info Veriti; dane z Krajowego Rejestru Sądowego w Warszawie; dane Ministerstwa Skarbu Państwa.



Rys. 2. Wielkość współczynnika pokrycia obsługi długu I w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: tab. 5.



Rys. 3. Wielkość współczynnika pokrycia obsługi długu II w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: tab. 6.

Tabela 6

Współczynnik pokrycia obsługi długu II w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych

Spółka odpłatnie korzystająca z przedsiębiorstwa państwowego	Rok po momencie prywatyzacji (t = 0)					
	1	2	3	4	5	6
<i>PRD Sp. z o.o. Zaskórski i Wspólnicy</i>	-0,41	0,44	15,83	38,37	11,24	56,88
<i>PRD Sp. z o.o. w Zwoleniu</i>	3,45	3,13	2,33	12,54	10,30	15,52
<i>PRI-D Sp. z o.o. w Grójcu</i>	b.d.	b.d.	0,37	0,40	0,65	0,39
<i>PRD SA w Mławie</i>	0,66	-0,11	-0,42	0,76	2,67	10,80
<i>WCMB Sp. z o.o.</i>	-3,98	-2,63	-1,27	-0,36	1,52	-0,26
<i>Elektroprojekt SA w Warszawie</i>	0,40	0,12	0,55	1,26	0,99	1,17
<i>PKS Sp. z o.o. w Grójcu</i>	1,06	0,49	1,43	0,14	0,30	0,29
<i>Morspol SA w Warszawie</i>	2,12	2,07	0,99	4,47	1,32	2,56
<i>PRD-M Sp. z o.o. w Płońsku</i>	1,47	2,90	5,52	12,75	12,15	14,65
<i>ZTE RADOM Sp. z o.o.</i>	2,42	1,64	b.d.	b.d.	1,19	0,50
<i>BSiPB MSW Sp. z o.o. w Warszawie</i>	0,68	-11,35	-9,54	-41,02	-20,52	-17,48
<i>PKS Sp. z o.o. w Grodzisku Mazowieckim</i>	3,62	2,97	1,82	b.d.	b.d.	b.d.
<i>Tarczyn Sp. z o.o.</i>	0,25	0,15	0,69	0,31	0,45	-2,74
<i>Ostrada Sp. z o.o. w Ostrołęce</i>	1,19	0,41	7,20	11,01	2,29	0,02
<i>Elmet Sp. z o.o. w Warszawie</i>	0,71	-0,16	-1,41	0,59	0,71	0,87
<i>ZTiSZE Sp. z o.o. w Warszawie</i>	1,49	2,07	1,06	19,91	4,39	2,91
<i>Geokart Sp. z o.o. w Warszawie</i>	1,64	2,52	1,24	1,91	0,34	2,33
<i>Polmos SA w Warszawie</i>	2,94	14,17	14,18	9,84	16,63	b.d.
<i>Polsport Sp. z o.o. w Górze Kalwarii</i>	0,16	11,60	x	x	x	x
<i>Biprodzew SA w Warszawie</i>	0,81	0,03	x	x	x	x
<i>Bipromel Sp. z o.o. w Warszawie</i>	1,05	0,39	0,26	0,47	0,50	2,90
Liczba podmiotów	15	15	15	15	15	15
Średnia arytmetyczna	0,79	0,03	1,63	4,21	1,91	6,03
Odchylenie standardowe	1,59	3,48	5,34	16,37	7,48	16,05
Minimum	-3,98	-11,35	-9,54	-41,02	-20,52	-17,48
Maksimum	3,45	3,13	15,83	38,37	12,15	56,88
Kwartyl 1	0,53	0,01	-0,08	0,39	0,48	0,16
Mediana	1,05	0,41	0,99	1,26	1,32	2,33
Kwartyl 3	1,48	2,07	1,88	11,77	3,53	6,86

Oznaczenia:

„pole” – współczynnik pokrycia obsługi długu I obliczony przy stracie netto;

„bold” – rok, w którym nastąpiła całkowita spłata przez spółkę zobowiązania wobec Skarbu Państwa z tytułu korzystania z przedsiębiorstwa państwowego;

„kursywa” – rok, w którym dokonano przeniesienia własności przedsiębiorstwa;

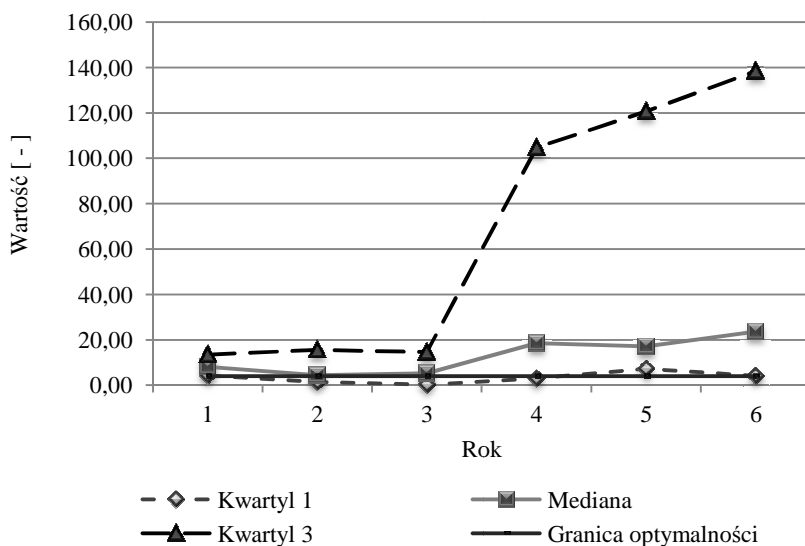
„b.d.” – brak danych.

Źródło: jak do tab. 5.

Wielkość współczynnika pokrycia obsługi długu II mniejszą od granicy jego optymalności w okresie $t = 1$ i od $t = 4$ przejawiał co najmniej jeden podmiot na cztery. W drugim i trzecim roku po momencie prywatyzacji co najmniej co drugi podmiot uzyskał współczynnik niższy od 1 (zob. rys. 3).

Średnia wartość współczynnika pokrycia zobowiązań odsetkowych w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych w latach następujących po momencie prywatyzacji mieściła się w przedziale od 7,74 do 217,39. Największe odchylenie standardowe od wartości średniej arytmetycznej, równe 757,09 zanotowano w okresie $t = 3$. Minimalna wielkość współczynnika pokrycia zobowiązań odsetkowych wystąpiła w czwartym roku po momencie prywatyzacji w *Biurze Studiów i Projektów Budownictwa Ministerstwa Spraw Wewnętrznych Sp. z o.o.*, w którym była równa $-196,97$. Maksymalna wielkość tego współczynnika, wynosząca 2937,55 pojawiła się w okresie $t = 3$ w *Przedsiębiorstwie Robót Drogowych Sp. z o.o. Zaskórski i Wspólnicy*. Wartość średnia współczynnika pokrycia zobowiązań odsetkowych mierzona medianą ulegała fluktuacjom, wzrastając w okresie $t = 3$ i 4 oraz $t = 6$ (zob. tab. 7).

W okresie $t = 1$ i od $t = 5$ co najmniej trzy podmioty na cztery wykazywały wielkość współczynnika pokrycia zobowiązań odsetkowych większą od granicy jego optymalności. Od drugiego do czwartego roku po momencie prywatyzacji co najmniej jeden podmiot na cztery osiągał współczynnik mniejszy niż 4 (zob. rys. 4).



Rys. 4. Wielkość współczynnika pokrycia zobowiązań odsetkowych w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: tab. 7.

Tabela 7

Współczynnik pokrycia zobowiązań odsetkowych w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych

Spółka odpłatnie korzystająca z przedsiębiorstwa państwowego	Rok po momencie prywatyzacji (t = 0)					
	1	2	3	4	5	6
<i>PRD Sp. z o.o. Zaskórski i Wspólnicy</i>	4,70	17,40	2937,55	423,25	201,76	1772,93
<i>PRD Sp. z o.o. w Zwoleniu</i>	17,56	12,83	13,60	91,07	183,59	881,78
<i>PRI-D Sp. z o.o. w Grójcu</i>	b.d.	b.d.	2,01	3,14	3,85	18,21
<i>PRD SA w Mławie</i>	5,53	2,23	-0,55	15,96	13,60	108,97
<i>WCMB Sp. z o.o.</i>	-15,29	-11,14	-3,95	-1,19	7,54	-6,12
<i>Elektroprojekt SA w Warszawie</i>	2,66	1,45	2,52	18,46	20,74	7,73
<i>PKS Sp. z o.o. w Grójcu</i>	7,41	7,90	5,29	5,33	17,90	4,85
<i>Morspol SA w Warszawie</i>	18,43	13,67	6,98	28,89	11,45	30,12
<i>PRD-M Sp. z o.o. w Płońsku</i>	10,73	40,40	39,95	416,01	529,19	167,92
<i>ZTE RADOM Sp. z o.o.</i>	20,08	29,71	b.d.	b.d.	66,31	15,26
<i>BSiPB MSW Sp. z o.o. w Warszawie</i>	8,03	-66,15	-35,23	-196,97	-75,79	-64,05
<i>PKS Sp. z o.o. w Grodzisku Mazowieckim</i>	28,30	31,83	18,16	b.d.	b.d.	b.d.
<i>Tarczyn Sp. z o.o.</i>	1,36	2,15	2,58	1,35	1,82	-10,32
<i>Ostrada Sp. z o.o. w Ostrołęce</i>	9,93	4,35	38,51	118,46	57,61	23,58
<i>Elmet Sp. z o.o. w Warszawie</i>	10,93	-1,77	-9,37	3,87	6,92	12,97
<i>ZTiSZE Sp. z o.o. w Warszawie</i>	16,10	47,55	9,61	346,68	187,03	40,24
<i>Geokart Sp. z o.o. w Warszawie</i>	26,60	43,70	15,57	38,79	17,15	286,81
<i>Polmos SA w Warszawie</i>	69,17	181,51	445,92	89,11	201,20	b.d.
<i>Polsport Sp. z o.o. w Górze Kalwarii</i>	12,60	13,86	x	x	x	x
<i>Biprodziew SA w Warszawie</i>	2,08	1,07	x	x	x	x
<i>Bipromel Sp. z o.o. w Warszawie</i>	3,80	1,52	1,06	2,04	5,09	3,37
Liczba podmiotów	15	15	15	15	15	15
Średnia arytmetyczna	8,57	7,74	201,61	87,47	79,04	217,39
Odchylenie standardowe	9,55	26,93	757,09	173,57	147,91	488,58
Minimum	-15,29	-66,15	-35,23	-196,97	-75,79	-64,05
Maksimum	26,60	47,55	2937,55	423,25	529,19	1772,93
Kwartyl 1	4,25	1,48	0,25	2,96	7,23	4,11
Mediana	8,03	4,35	5,29	18,46	17,15	23,58
Kwartyl 3	13,52	15,53	14,58	104,77	120,60	138,44

Oznaczenia:

„**pole**” – współczynnik pokrycia obsługi długu I obliczony przy stracie brutto;

„**bold**” – rok, w którym nastąpiła całkowita spłata przez spółkę zobowiązania wobec Skarbu Państwa z tytułu korzystania z przedsiębiorstwa państwowego;

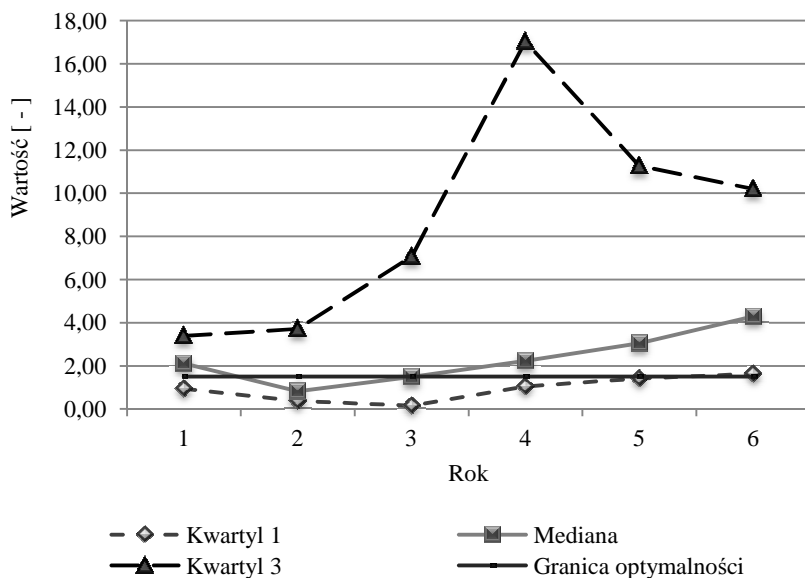
„*kursywa*” – rok, w którym dokonano przeniesienia własności przedsiębiorstwa;

„b.d.” – brak danych.

Źródło: jak do tab. 5.

Średnia wartość współczynnika pokrycia obsługi długu z nadwyżki finansowej w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych w latach następujących po momencie prywatyzacji zawierała się w przedziale od 1,32 do 9,35. Największe odchylenie standardowe od wartości średniej arytmetycznej, wynoszące 19,86 zaobserwowano w okresie $t = 6$. Minimalna wielkość współczynnika pokrycia obsługi długu z nadwyżki finansowej miała miejsce w *Biurze Studiów i Projektów Budownictwa Ministerstwa Spraw Wewnętrznych Sp. z o.o.*, w którym była równa $-39,91$. Maksymalna wielkość tego współczynnika, wynosząca 73,47 ujawniła się w okresie $t = 6$ w *Przedsiębiorstwie Robót Drogowych Sp. z o.o. Zaskórski i Wspólnicy*. Wartość średnia współczynnika pokrycia obsługi długu z nadwyżki finansowej mierzona medianą, poza okresem $t = 2$, sukcesywnie rosła (zob. tab. 8).

Wielkość współczynnika pokrycia obsługi długu z nadwyżki finansowej mniejszą od granicy jego optymalności w okresie $t = 1$ oraz $t = 4$ i 5 wykazał co najmniej jeden podmiot na cztery. W drugim i trzecim roku po momencie prywatyzacji co najmniej co drugi podmiot uzyskał współczynnik niższy od 1,5. W okresie $t = 6$ co najmniej trzy podmioty na cztery osiągały współczynnik większy niż 1,5 (zob. rys. 5).



Rys. 5. Wielkość współczynnika pokrycia obsługi długu z nadwyżki finansowej w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: tab. 8.

Tabela 8

Współczynnik pokrycia obsługi długu z nadwyżki finansowej w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych

Spółka odpłatnie korzystająca z przedsiębiorstwa państwowego	Rok po momencie prywatyzacji (t = 0)					
	1	2	3	4	5	6
<i>PRD Sp. z o.o. Zaskórski i Wspólnicy</i>	0,09	0,82	19,01	42,91	36,13	73,47
<i>PRD Sp. z o.o. w Zwoleniu</i>	5,18	5,98	6,41	16,39	13,69	22,40
<i>PRI-D Sp. z o.o. w Grójcu</i>	b.d.	b.d.	0,65	0,69	1,09	0,93
<i>PRD SA w Mławie</i>	1,52	0,68	-0,21	1,02	3,58	13,26
<i>WCMB Sp. z o.o.</i>	-2,63	-1,05	0,09	1,07	3,05	1,68
<i>Elektroprojekt SA w Warszawie</i>	0,82	0,35	1,04	2,23	2,41	2,52
<i>PKS Sp. z o.o. w Grójcu</i>	2,60	1,65	6,90	3,96	4,10	4,30
<i>Morspol SA w Warszawie</i>	3,61	3,93	2,46	5,71	2,49	3,81
<i>PRD-M Sp. z o.o. w Płońsku</i>	3,18	4,57	7,78	17,69	16,25	17,88
<i>ZTE RADOM Sp. z o.o.</i>	5,43	1,85	b.d.	b.d.	10,65	10,70
<i>BSiPB MSW Sp. z o.o. w Warszawie</i>	2,69	-8,91	-7,24	-39,91	-19,98	-17,00
<i>PKS Sp. z o.o. w Grodzisku Mazowieckim</i>	8,05	7,62	7,32	b.d.	b.d.	b.d.
<i>Tarczyn Sp. z o.o.</i>	0,81	0,77	1,30	1,05	1,58	-1,17
<i>Ostrada Sp. z o.o. w Ostrołęce</i>	3,61	3,70	11,31	18,08	11,91	0,20
<i>Elmet Sp. z o.o. w Warszawie</i>	2,11	0,40	-0,71	1,03	1,27	1,61
<i>ZTiSZE Sp. z o.o. w Warszawie</i>	4,66	3,74	7,25	26,46	10,63	7,14
<i>Geokart Sp. z o.o. w Warszawie</i>	1,88	2,76	1,49	2,20	1,00	5,10
<i>Polmos SA w Warszawie</i>	3,83	21,17	21,07	15,83	20,13	b.d.
<i>Polsport Sp. z o.o. w Górze Kalwarii</i>	0,30	15,59	x	x	x	x
<i>Biprodzew SA w Warszawie</i>	1,20	0,09	x	x	x	x
<i>Bipromel Sp. z o.o. w Warszawie</i>	1,05	0,34	0,22	0,72	0,58	4,99
Liczba podmiotów	15	15	15	15	15	15
Średnia arytmetyczna	2,08	1,32	3,81	6,71	5,91	9,35
Odchylenie standardowe	1,96	3,45	6,20	17,79	11,78	19,86
Minimum	-2,63	-8,91	-7,24	-39,91	-19,98	-17,00
Maksimum	5,18	5,98	19,01	42,91	36,13	73,47
Kwartyl 1	0,94	0,37	0,16	1,04	1,42	1,64
Mediana	2,11	0,82	1,49	2,23	3,05	4,30
Kwartyl 3	3,39	3,72	7,07	17,04	11,27	10,20

Oznaczenia:

„pole” – współczynnik pokrycia obsługi długu I obliczony przy stracie netto;

„bold” – rok, w którym nastąpiła całkowita spłata przez spółkę zobowiązania wobec Skarbu Państwa z tytułu korzystania z przedsiębiorstwa państwowego;

„kursywa” – rok, w którym dokonano przeniesienia własności przedsiębiorstwa;

„b.d.” – brak danych.

Źródło: jak do tab. 5.

Biuro Studiów i Projektów Budownictwa Ministerstwa Spraw Wewnętrznych Sp. z o.o. od drugiego roku następującego po momencie prywatyzacji ze względu na utrzymujący się ujemny wynik finansowy osiągało najniższe wartości współczynników zdolności przedsiębiorstwa do obsługi długu. *Przedsiębiorstwo Robót Drogowych Sp. z o. Zaskórski i Wspólnicy*, które już w drugim roku następującym po momencie prywatyzacji dokonało przeniesienia własności przedsiębiorstwa państwowego od okresu $t = 3$ uzyskiwało największe wartości współczynników zdolności przedsiębiorstwa do obsługi długu.

5. ZAKOŃCZENIE

W większości spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych zakwalifikowanych do próby badawczej współczynniki zdolności pokrycia obsługi długu w okresie $t = 1$ i od $t = 4$ przyjmowały wartości większe niż zalecane. Nadto średnią wartość współczynnika pokrycia zobowiązań odsetkowych mierzoną medianą w okresie $t = 1$ i od $t = 5$ wyższą od 4 wykazywały co najmniej trzy podmioty na cztery. Rozbieżność między współczynnikami pokrycia obsługi długu I a pokrycia zobowiązań odsetkowych świadczą o nadmiernym obciążeniu spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych ratami kapitałowymi.

Wartość średnia współczynników zdolności do obsługi długu w spółkach odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych w ostatnim roku przyjętego okresu badawczego w relacji do pierwszego wzrosła. Śródkresowy ich spadek w drugim roku po momencie prywatyzacji mógł być spowodowany koniecznością rozpoczęcia przez kilka spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych spłaty długu z tytułu czasowego odroczenia płatności opłat dodatkowych.

Zdolność spółek odpłatnie korzystających z przedsiębiorstw państwowych ulegała poprawie i nie wydaje się być niska, szczególnie biorąc pod uwagę, iż część podmiotów dokonała całkowitej spłaty zobowiązania wobec Skarbu Państwa przed upływem okresu obowiązywania umowy z nim zawartej.

BIBLIOGRAFIA

- Bednarski L., *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2007.
- Błaszczak B., *Zjawisko wtórnej prywatyzacji – zmiany struktury własnościowej przedsiębiorstw państwowych*, [w:] M. Bałtowski (red.), *Przedsiębiorstwa sprywatyzowane w gospodarce polskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Brealey R. A., Myers S. C., Marcus A. J., *Fundamentals of Corporate Finance*, McGraw-Hill, USA 2001.

- Dresler Z., *Analiza finansowa i planowanie finansowe*, [w:] J. Czekaj, Z. Dresler, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Dudycz T., *Analiza finansowa jako narzędzie zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Indygo Zahir Media, Wrocław 2011.
- Fabozzi F. J., Peterson P. P., *Financial Management and Analysis*, John Wiley&Sons, Inc., New Jersey 2003.
- Gabrusewicz W., *Podstawy analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2005.
- http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_pl.pdf.
- Jerzemska M., *Kształtowanie struktury kapitału przedsiębiorstwa*, [w:] M. Jerzemska (red.), *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2006.
- Kozarzewski P., Woodward R., *Secondary privatization in Poland (Part I): Evolution of ownership structure and company performance in firms privatized by employee buyouts*, Raporty Case No. 47, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2001.
- Kozarzewski P., *Prywatyzacja bezpośrednia: stan prawny*, [w:] M. Jarosz (red.), *Prywatyzacja bezpośrednia. Inwestorzy. Menedżerowie. Pracownicy*, Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 1998.
- Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych w 2011 r.*, GUS, Warszawa 2012.
- Ross S. A., Westerfield R. W., Jordan B. D., *Finanse przedsiębiorstw*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 14 grudnia 2004 r. w sprawie warunków spłaty należności za korzystanie z przedsiębiorstwa*, DzU 2004, nr 269, poz. 2667.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 16 października 1997 r. w sprawie szczegółowych zasad ustalania należności za korzystanie z przedsiębiorstwa, sposobu zabezpieczenia nie spłaconej części należności oraz warunków oprocentowania nie spłaconej należności*, DzU 1997, nr 130, poz. 855.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 25 kwietnia 2006 r. w sprawie pomocy publicznej udzielanej w procesach prywatyzacji*, DzU 2006, nr 84, poz. 580.
- Sierpińska M., *Wskaźnikowa ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, [w:] M. Sierpińska, T. Jachna., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Sobolewski H., *Determinanty i procedury przekształceń własnościowych. Dwie dekady prywatyzacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- Teluk Z., Wojnowicz J., *Leasing w prywatyzacji*, CIM, Warszawa 1999.
- Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji*, DzU 1996, nr 118, poz. 561.
- Ustawa z dnia 30 sierpnia 1996 r. o komercjalizacji i prywatyzacji*, DzU 2002, nr 171, poz. 1397, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców*, DzU 2000, nr 60, poz. 704.
- Ustawa z dnia 5 grudnia 2002 roku o zmianie ustawy o zasadach wykonywania uprawnień przysługujących Skarbowi Państwa, ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych oraz niektórych innych ustaw*, DzU 2002, nr 240, poz. 2055 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 12 maja 2006 r. o zmianie ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji oraz o zmianie innych ustaw*, DzU 2006, nr 107, poz. 721.

Agnieszka Matuszewska-Pierzynka

THE ABILITY TO DEBT SERVICE OF ENTERPRISES USING STATE-OWNED COMPANIES AGAINST PAYMENT

The essential aim of this paper is to present results of the diagnosis of enterprises' using state-owned companies against payment ability degree to The Ministry of Treasury's debt service. The major hypothesis affirms that the most of enterprises, which use state-owned companies against payment are characterized by the low, although undergoing the improvement level of ability to The Ministry of Treasury's debt service. The empirical verification of this hypothesis has been done among enterprises using state-owned companies against payment from Masovian voivodeship, which concluded a contract with The Ministry of Treasury in the years 2000–2005.

Key words: process of privatization, direct privatization, enterprises using state-owned companies against payment, analysis of ability degree to The Ministry of Treasury's debt service.

Andrzej Niemiec*

NOWOCZESNE ROZUMIENIE *BENCHMARKINGU* W PRZEDSIĘBIORSTWIE

1. WPROWADZENIE

Termin *benchmarking* na długo zniknął z zestawu zainteresowań zarówno w Polsce, jak i za granicą. Dlaczego więc celem artykułu jest przegląd definicji i ewolucji rozumienia *benchmarkingu* w literaturze światowej? Po pierwsze dlatego, że termin ten pojawia się na nowo i coraz częściej w ofertach firm doradczych. Po drugie: podstawowym powodem może być problem przewartościowania priorytetów w firmie. To koncepcja zrównoważonego rozwoju zmieniła sposób myślenia menedżerów.

Koncepcja zrównoważonego rozwoju przez długie lata odnosiła się do gospodarki, ekonomii danego kraju czy nawet regionu. Z czasem termin ten zaczął pojawiać się również w innych kontekstach. Zrównoważony rozwój zyskał nowe znaczenie w rolnictwie, architekturze, dietetyce. Obecnie koncepcja ta jest coraz chętniej stosowana w zarządzaniu strategicznym¹. Stosuje się ją szczególnie chętnie przy eksponowaniu zmian w hierarchii celów strategicznych przedsiębiorstw². Dlaczego?

Aby odpowiedzieć na to pytanie należy cofnąć się w czasie do momentu kryzysu finansowego ostatnich lat. Do tej pory dominującą rolę zajmowali właściciele. Mieli oni być gwarantem osiągnięcia kompromisu pomiędzy sprzecznymi celami interesariuszy. To dla nich tworzono wartość i realizowano ją. To jednak, co miało być stabilizatorem – okazało się destabilizujące i przyczyniło

* Dr, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Instytut Ekonomii.

¹ Por. T. Bernat, P. Bartkowiak, *Indicators of sustainable development of enterprises: A case study*, „Actual Problems of Economics” 2012, vol. 2, no. 7, s. 94–104.

² M. Młokosiewicz, *Interesariusze jako podmioty w relacji tworzącej kapitał społeczny*, [w]: P. Bartkowiak, T. Bernat (red.), *Prace Studentów i Młodych Pracowników Nauki. Zeszyt IV. Teoria i praktyka zarządzania przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, SPRINT, Poznań 2012.

się do kryzysu ostatnich lat. Wiele osób w chciwości właścicieli doszukało się winy za zaistniały stan rzeczy. Pytano: dlaczego przedsiębiorstwa jednego dnia były warte fortuny, a następnego – nic? Problemem nie była sama chciwość właścicieli. Kwestia wydaje się mieć charakter fundamentalny. Jeżeli stawiać za cel wartość przedsiębiorstwa – to co ona wyraża? Dla właściciela – zdolność do generowania gotówki czy wartości majątku, ale także może zawierać w sobie komponent określający oczekiwania co do przyszłych nadwyżek gotówki. O ile ten pierwszy komponent jest uzasadniony naukowo, o tyle ten drugi wymyka się naukowcom, gdyż okrywa go zasłona niepewności co do dalszej przyszłości. Kupując akcje przedsiębiorstwa płacimy więc za faktyczny udział, ale być może i za prawo do marzeń o byciu bardziej bogatym w przyszłości. Czy wartość tej akcji jest więc dobrym miernikiem celu jego działania? Jedyne zakładając, że uczestnicy rynku akcji nie mają marzeń, a decyzje inwestycyjne opierają jedynie na chłodnych kalkulacjach³.

Kryzys uzewnętrzniał wadę istniejącego systemu. Rozwiązaniem miało być przewartościowanie hierarchii celów. Pomocą w tym miało być powrócenie do koncepcji Strategicznej Karty Wyników R. Kaplana i D. Nortona stosowanej w nowoczesnym zarządzaniu strategicznym – zarządzaniu wynikami. Cztery perspektywy karty wyników pozwalają zachować równowagę pomiędzy celami krótkoterminowymi i długoterminowymi firmy, pomiędzy wymaganymi wynikami i czynnikami, które wpływają na ich realizację oraz pomiędzy miernikami obiektywnymi i tymi bardziej subiektywnymi. Uwzględnienie w karcie wyników wielu mierników sprawia, że może się ona wydawać skomplikowana, jednakże właściwie skonstruowana zawiera jednolity cel, ponieważ wszystkie mierniki opisują realizację jednej strategii⁴. Strategiczna Karta Wyników stanowi podstawę spojrzenia na strategię tworzenia wartości z czterech różnych perspektyw, takich jak:⁵

– Finansowa. Strategia wzrostu, zyskowności i ryzyka oglądana z perspektywy akcjonariusza.

– Klienta. Strategia tworzenia wartości z perspektywy klienta.

– Operacyjna. Odzwierciedlająca wewnętrzne procesy firmy, sprawność i efektywność procesów przyczyniających się do zadowolenia klienta i akcjonariusza.

– Innowacyjna. Odzwierciedlająca tworzenie klimatu sprzyjającego zmianom organizacyjnym, nowatorstwu i rozwojowi.

³ Artykuł jest kontynuacją serii artykułów charakteryzujących przedsiębiorstwo w zrównoważonym rozwoju. Por. A. Niemiec, *Zmiany w kształcie wiązki celów przedsiębiorstw zrównoważonego rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” (w druku).

⁴ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Artur Andersen, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 41.

⁵ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Strategiczna karta wyników. Balanced Scorecard. Praktyka*, CIM, Warszawa 2001, s. 29.

Przy pomocy tej karty dyrektorzy firm mogą dokonać pomiaru wartości dla obecnych i przyszłych klientów, nie umniejszając znaczenia wskaźników finansowych. Karta ukazuje w ostrym świetle czynniki kształtujące przewagę nad konkurencją⁶.

Nowoczesna, Strategiczna Karta Wyników, zgodna z koncepcją zrównoważonego rozwoju, została dodatkowo rozszerzona o płaszczyznę społeczną i ochrony środowiska. J. Świerk, podobnie jak R. Kaplan i D. Norton, zalicza te elementy jako ostatnią grupę procesów wewnętrznych. Stanowią one według niej procesy regulacyjne i społeczne, obejmujące zagadnienia związane z ochroną środowiska, bezpieczeństwem i zdrowiem, praktykami regionalnymi itp. Umożliwiają one organizacjom działanie w otoczeniu geograficznym, politycznym i społecznym, w którym firmy te dokonują sprzedaży swoich produktów i usług. Przedsiębiorstwa, które w włączyły te elementy do płaszczyzny procesów wewnętrznych dokonały odnowienia modelu biznesowego. Zgodnie z sugestią R. Kaplana i D. Nortona – znakomita opinia wynikająca z przestrzegania przepisów oraz podejmowania działań o charakterze społecznym pomaga przedsiębiorstwu przyciągnąć i zatrzymać wysoko kwalifikowanych pracowników i sprawić, że jego procesy w perspektywie zasobów ludzkich będą bardziej efektywne i skuteczne. Ograniczenie zagrożeń dla środowiska oraz poprawa zdrowia i bezpieczeństwa pracowników również podnoszą wydajność i obniżają koszty operacyjne. Wreszcie przedsiębiorstwa o znakomitej reputacji mają na ogół wyższe notowania u klientów oraz inwestorów wrażliwych na sprawy społeczne. Wszystkie te powiązania – z procesami operacyjnymi, procesami relacji z klientami, zasobów ludzkich oraz finansowymi – pokazują, w jaki sposób efektywne zarządzanie działaniami regulacyjnymi i społecznymi prowadzi w dłuższej perspektywie czasowej do tworzenia wartości dla akcjonariuszy⁷.

Jest to pierwszy krok w kierunku zrównoważonego przedsiębiorstwa. Kolejnym krokiem jest wydzielenie płaszczyzny społecznej oraz płaszczyzny ochrony środowiska jako odrębnych perspektyw działania. Poszukuje się też innych płaszczyzn np. pracowników, właściwe dla przemysłu *benchmarki*, ochrona pracy i pewność, innowacje, dostawcy⁸. Jaki to ma wpływ na zmianę kształtu wiązki celów? Oczywiście ogromny. Skutkuje rozszerzeniem modelu biznesowego, co jest przełomowym krokiem w dążeniu do stworzenia przedsiębiorstwa zrównoważonego. Procesy te zauważalne są również w polskich przedsiębiorstwach⁹.

⁶ *Ibidem*, s. 29.

⁷ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Mapy strategii w biznesie. Jak przełożyć wartość na mierzalne wyniki*, GWP, Gdańsk 2011, s. 194.

⁸ B. Marr, *Strategic Performance Management. Leveraging and measuring your intangible value drivers*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2006.

⁹ Por. A. Niemiec, *Zmiany w kształcie wiązki celów...*, *op. cit.* oraz W. Skoczyłaś, A. Niemiec, *Przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne w świetle badań nad pomiarem doko-*

2. KLUCZOWE INDYKATORY OSIĄGNIĘĆ (KPIs)

W poszczególnych płaszczyznach identyfikuje się kluczowe indykatory osiągnięć. Temat KPIs jest aktualny do tego stopnia, że poświęcono mu niemal milion stron internetowych oraz niezliczone artykuły w bieżącym piśmiennictwie tematu na całym świecie. W polskiej literaturze naukowej ostatniego czasu również pojawiają się wzmianki o kluczowych indykatorach osiągnięć (KPIs – *Key Performance Indicators*)¹⁰. Tak duża popularność tego zagadnienia jest przesłanką samą w sobie do bliższego zapoznania się z tematem KPIs. Aby było to jednak możliwe, należy w pierwszej kolejności przedstawić istotę KPIs i rolę, jaką pełnią w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Zasadniczo w anglojęzycznej literaturze przedmiotu rozumienie KPIs nie jest tak jednoznaczne i budzi szereg kontrowersji. K. Bauer definiuje KPIs jako ilościowe miary, które obrazują osiągnięcia organizacji w dążeniu do realizacji wyznaczonych celów i zadań¹¹. Tak pojmowana definicja nie dotyka jednakże ich istoty. Z natury rzeczy są one kluczowymi miernikami obrazującymi strategiczne nośniki wartości przedsiębiorstwa. Istnieją setki albo tysiące indykatorów osiągnięć (PIs, *Performance indicators*), obrazujących częściowo dążenia organizacji w realizacji wyznaczonych celów. Są one również wykorzystywane w procesie zarządzania i szczególnie istotne dla kadry zarządzającej niższego szczebla. Jednakże większość z nich nie jest kluczowa dla przedstawienia prawdziwego i, w miarę możliwości, pełnego obrazu strategicznego nośnika wartości. O tym, czy indyktor osiągnięć może być kluczowy, decydują jego cechy, które nie wynikają bezpośrednio z definicji. Efektywny system KPIs powinien być¹²:

- integrujący – KPIs powinny być powiązane ze strategią i systemem celów,
- przypisywalny – każdy KPIs powinien być przypisany osobie lub grupie osób rozliczanych z osiąganych wyników w obszarze, jaki obrazuje,
- prospektywny – KPIs są miarami nośników wartości, w ten sposób za ich pomocą można przewidywać przyszłe i oceniać obecne wyniki przedsiębiorstwa,
- umożliwiający reakcję – KPIs dostarczają na czas informacji, na podstawie których możliwa jest reakcja,

nań, [w]: A. N. Duraj, M. Papiernik-Wojdera (red.), *Paradygmaty i instrumenty kreowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.

¹⁰ M. in. W. Gorzeń, K. Piernicki, K. Pniewski, *Formułowanie i komunikacja strategii wzrostu wartości*, [w]: A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz (red.), *Value Based Management, koncepcje, narzędzia, przykłady*, Poltex, Warszawa 2008, s. 117 i nast.; A. Niemiec, *Kluczowe indykatory osiągnięć w realizacji strategii przedsiębiorstwa*, [w:] S. Wrzosek (red.), *Współczesne problemy analizy ekonomicznej przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 9, s. 156–167.

¹¹ K. Bauer, *KPIs – The Metrics That Drive Performance Measurement*, „DM Review”, September 2004, s. 64.

¹² W. W. Eckerson, *Creating Effective KPIs*, „DM Review”, June 2006, s. 16.

- nieliczny – powinien koncentrować uwagę menedżerów na kilku istotnych problemach,
 - zrozumiałe – KPIs powinny być przejrzyste i proste, a nie składać się ze skomplikowanych indeksów, których użytkownicy nie wiedzą w jaki sposób osiągać mierzone przez nie wyniki,
 - zrównoważony i adekwatny – zestaw KPIs powinien zawierać różne rodzaje mierników, które nie wykluczają się wzajemnie,
 - nośnikiem zmian – pomiar indyktorów osiągnięć powinien początkiem zmian w sposobie zarządzania, w które włączony jest zarząd,
 - standaryzowany – indykatory osiągnięć, metodologia liczenia i ich zdefiniowanie powinny być jednakowe w całej organizacji, a w miarę możliwości sam zestaw KPIs zbliżony dla poszczególnych jednostek,
 - odniesiony do kontekstu – poprzez powiązanie z systemem celów umożliwia komunikowanie strategii w dół struktury komunikacyjnej oraz kontrolę przez wyższe szczeble, przez co użytkownicy mogą śledzić postępy w realizacji zadań,
 - motywujący – organizacje mogą powiązać system KPIs z systemem motywacyjnym w przedsiębiorstwie pod warunkiem, że jest on dobrze zrozumiałe i stabilny w czasie,
 - stosowny – system KPIs powinien być okresowo oceniany i modyfikowany, aby właściwie odzwierciedlać zmienne warunki otoczenia.
- Dopiero tak skonstruowany system KPIs pełni istotną funkcję w zarządzaniu przedsiębiorstwem¹³.

3. BENCHMARKING

Gdzie zatem w tej układance mierników miejsce dla *benchmarkingu* i czym jest *benchmarking* w obecnym zarządzaniu strategicznym? Czy tylko narzędziem?

Aby zrozumieć ewolucję idei *benchmarkingu* istotne jest spojrzenie na osobę, która spopularyzowała ten termin w świecie zachodnim – Davida T. Kearnsa. Amerykańskie rozumienie *benchmarkingu* w momencie jego definiowania było zbliżone do obserwacji i naśladownictwa. Sam David T. Kearns sformułował jednak definicję *benchmarkingu* następująco¹⁴:

Benchmarking to ciągły proces oceny produktów, usług i praktyk, w odniesieniu do najsilniejszych konkurentów lub firm uznawanych za liderów.

¹³ A. Niemiec, *Kluczowe indykatory...*, op. cit., s. 156–167 oraz A. Niemiec, *Przegląd i ocena metod tworzenia systemu kluczowych indykatorów osiągnięć*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 520” 2008, nt. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 14, s. 151–164.

¹⁴ T. Bendell, L. Boulter, *Benchmarking: jak uzyskać przewagę nad konkurencją*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Warszawa 2000.

W tym rozumieniu jest to zwykła analiza porównawcza, obserwowanie najlepszych praktyk. D. T. Kearns porzucił na wnioskach płynących z analizy nie rozszerzając znaczenia *benchmarkingu* o procesy dostosowawcze bazujące na wynikach analiz. Choć D. T. Kearns jest uznawany przez wielu za twórcę koncepcji *benchmarkingu* – jego definicja wydaje się być niepełna i nie do końca wyjaśnia sens idei. Jego rozważania znacząco rozszerza jego współpracownik – R. C. Camp¹⁵:

Benchmarking jest poszukiwaniem najefektywniejszych metod dla danej działalności, pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną.

R. C. Camp był menedżerem Kompetencji Benchmarkingu w Biurze Jakości, w firmie Xerox w czasie, kiedy D. T. Kearns przeprowadził temu przedsiębiorstwu. Camp był odpowiedzialny za tworzenie dużych programów *benchmarkingowych* dla logistyki i dystrybucji w firmie Xerox. Zastąpił wydaniem bestselleru: *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance* (1989), która została przetłumaczona na 13 języków.

Szukając informacji o początkach *benchmarkingu* w USA nie sposób pominąć wkładu Amerykańskiego Centrum Produktowności i Jakości APQC. Do swoich zasług zaliczył ustanowienie metodologii *benchmarkingu*, którą nagrodzono Malcolm Baldrige National Quality Award. Obecnie APQC mieści największą bazę danych najlepszych praktyk i rozwiązań *benchmarkingowych* na świecie. Swoim członkom oferuje najbardziej efektywne, nośne i wygodne w użyciu mierniki osiągnięć (*performance measures*) i wspomagające *benchmarki* w liczbie 1200 miar. Według APQC *benchmarking* można zdefiniować następująco:

Benchmarking jest procesem porównywania swojej organizacji z praktyką funkcjonowania i wynikami działania najlepszej organizacji w skali światowej, a następnie zaadaptowania zasadniczych cech jej wzorcowej praktyki do procesów realizowanych we własnej organizacji.

Powyższe definicje *benchmarkingu* na pierwszym miejscu stawiają obserwacje i naśladownictwo: *zaadaptowania zasadniczych cech jej wzorcowej praktyki, czy poszukiwaniem najefektywniejszych metod (...) pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną.* To pierwotne, o rodowodzie amerykańskim, rozumienie *benchmarkingu* można sprowadzić do następującej definicji:

Benchmarking jest to umiejętność korzystania z najlepszych praktyk.

Takie rozumienie pokrywać się może z potocznym rozumieniem *benchmarkingu*, ale czy na pewno tak należy rozumieć *benchmarking*?

O ile niezrównana jest rola Amerykanów w zdefiniowaniu i popularyzacji pojęcia *benchmarkingu* i nadaniu mu ram teoretycznych – nie należy zapominać, że idea była znana i stosowana wcześniej. Śledząc uważnie publikacje z lat 80. można zauważyć także inne postacie przewijające się w tle. Mowa o Japończy-

¹⁵ R. C. Camp, *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices* (1995), „ASQC Quality Press” 1995, USA.

kach. To oni weszli na rynek amerykański i zaczęli stosować inne reguły. Jakże? Aby odpowiedzieć na to pytanie należy cofnąć się ponad 30 lat wcześniej. Japonia zniszczona i wycieńczona podczas II wojny światowej zaczęła odbudowywać swoją gospodarkę. Młody inżynier Eiji Toyoda (豊田英二), siostrzeniec Sakichi Toyody (豊田佐吉) – wynalazcy i racjonalizatora, inicjatora¹⁶ fabryki Toyota Motor (wcześniej Toyoda Automatic Loom Works) odwiedził na początku lat 1950. Ford's River Rouge Plant w Dearborn, Michigan. Poczłł repekt co do skali udoskonalęń, ale upatrywał też w nich przyczynę słabości Forda. Toyota Motor produkowała wtedy 800 samochodów miesięcznie. Dla odmiany Ford produkował wówczas 8,000 samochodów dziennie. To doświadczenie spowodowało, że Toyoda zdecydował się zaadoptować amerykańską produkcję masową samochodów, ale wzbogacając ją o nową jakość, odrzucając jego wady skutkujące nadprodukcją na poszczególnych etapach działania (nadmierne zapasy półproduktów). Jest to przykład typowego *benchmarkingu*¹⁷. Proces produkcji został zaczerpnięty z Forda, jednak wzbogacono go o kluczowy system Kanban, będący rodzajem systemu logistycznego *just-in-time*.

Eiji Toyoda nie sformułował definicji *benchmarkingu*, ani nie rozpropagował nowego terminu w stopniu, w jakim zrobił to D. T. Kearns. Bezspzeczne jest jednak to, że stosował on nowoczesny *benchmarking* na długo przed jego amerykańskimi pionierami. Co więcej – sukcesy jego firmy spowodowały, że inne japońskie firmy chętnie zaadaptowały nowe rozwiązania w zarządzaniu do swoich potrzeb. *Benchmarking*, w formie w jakiej rozumiał go Eiji Toyoda został dopiero zdefiniowany przez Amerykanina – G. H. Watsona. Pracował on przez szereg lat dla Hawlett-Packard i poznał tam japońskie metody jakości. Jego wiedza była tak cenna, że skutecznie walczyły o niego Compaq, a później Xerox. Choroba spowodowała, iż poświęcił czas na napisanie *The Benchmarking Management Guide*¹⁸, w której definiował on *benchmarking* w następujący sposób:

Benchmarking jest systematycznym, ciągłym procesem pomiarowym polegającym na stałym mierzeniu i porównywaniu jednej kategorii działań organizacyjnych firmy w stosunku do lidera w danej dziedzinie (bez ograniczeń geograficznych), mającym na celu pomaganie firmie w usprawnieniu jej działań.

To, co odróżnia tą definicję od poprzednich, jest skupienie na twórczym podejściu do rozwiązywania problemu. Zastosowanie idei *benchmarkingu* nie jest kopiowaniem cech strategii lidera, ale ma na celu *pomaganie firmie w usprawnieniu jej działań*. Jest to istotna różnica wprowadzająca nową jakość w rozumienie *benchmarkingu*. Ta nowa jakość została dostrzeżona w badaniach norweskich¹⁹. Zgodnie z autorami tych badań:

¹⁶ Za pieniądze ze sprzedaży praw do jednego z wynalazków polecił on swojemu synowi założenie fabryki samochodów uważając, że jest to przemysł z przyszłością.

¹⁷ Por. wikipedia.pl.

¹⁸ G. H. Watson, *The Benchmarking Management Guide*, „Productivity Press” 1993, USA.

¹⁹ T. Fagerhaug, S. Randmæl, B. Andersen, *Final Report from the Benchmarking Activity*, „SMArTMAN SME Document” 1998, Trondheim, Norway.

Benchmarking w przedsiębiorstwie jest procesem ciągłego pomiaru i porównywania jednego biznes procesu z innym porównywalnym procesem prowadzonym przez wiodącą organizację w celu gromadzenia informacji, które umożliwią temu przedsiębiorstwu zidentyfikowanie oraz wprowadzenie udoskonaleń.

Wydaje się, iż powyższa definicja bodaj najlepiej prezentuje ideę *benchmarkingu* wyrażającą się we wprowadzaniu udoskonaleń do kluczowych, nieefektywnie funkcjonujących procesów, a nie ślepych naśladownictwem na podstawie przykładów liderów. Twórcze podejście do rozwiązywania problemów jest tym, co różnicuje oba podejścia. Myśl przewodnią w prostych słowach przedstawia wspomniana APQC, opisując *benchmarking* jako umiejętność bycia wystarczająco skromnym, aby przyznać, że ktoś jest lepszym w jakiejś dziedzinie, oraz wystarczająco mądrym, aby dowiedzieć się jak mu dorównać lub nawet prześcignąć²⁰.

Rozumienie *benchmarkingu*, jakie wprowadził G. H. Watson, to ciągłe dążenie do ulepszania przedsiębiorstwa. Sednem jest gromadzenie informacji, które zostaną wykorzystane w procesie zarządzania do usprawnienia jego działania. W takim *benchmarkingu* odnajdujemy przyczynek i element nowoczesnego zarządzania strategicznego, wykorzystującego Strategiczną Kartę Wyników lub innego rodzaju zestawienie KPIs.

4. BENCHMARKING A ZARZĄDZANIE WYNIKAMI

Performance management tłumaczy się jako: zarządzanie wydajności, zarządzanie efektami, zarządzanie przez efekty, zarządzanie efektywnością, zarządzanie osiągnięciami, zarządzanie wynikami, zarządzanie dokonaniem zarządzanie zintegrowane. W literaturze angielskojęzycznej również istnieje niezgodność w terminologii. Spotyka się takie określenia, jak: *Strategic Performance Management*, *Business Performance Management* itd. Koncepcja ta jest jednak utożsamiana z zarządzaniem strategicznym. Elementem kluczowym i podstawowym narzędziem do realizacji strategii jest Strategiczna Karta Wyników lub innego rodzaju zestaw KPIs. Zazwyczaj narzędzia te są powiązane ściśle z systemem informatycznym, automatyzującym zbieranie danych i ich przetwarzanie oraz raportowanie.

Śledząc dorobek ostatnich 40 lat można zauważyć szereg podobieństw pomiędzy koncepcją *benchmarkingu* a zarządzaniem wynikami z wykorzystywaniem Strategicznej Karty Wyników lub innego rodzaju zestawienia KPIs.

²⁰ American Productivity & Quality Center: *Basics of Benchmarking*, APQC, Houston 1993, Texas.

Tabela 1

Cechy wspólne *benchmarkingu* i zarządzania wynikami z zastosowaniem BSC i KPIs

<i>Benchmarking</i>	Zarządzanie wynikami z zastosowaniem BSC i KPIs
Definicja: <i>Benchmarking jest poszukiwaniem najefektywniejszych metod dla danej działalności, pozwalających osiągnąć przewagę konkurencyjną.</i>	Definicja ²¹ : <i>Zarządzanie wynikami jest po prostu tym co organizacje czynią, aby odnosić większe sukcesy i zapewnić realizację strategicznych priorytetów.</i>
Etapy <i>benchmarkingu</i> : 1. Planowanie 2. Analiza 3. Integracja 4. Wdrożenie.	Etapy zarządzania wynikami ²² : 1. Pomiar osiągnięć 2. Analiza osiągnięć 3. Raportowanie i komunikowanie osiągnięć 4. Pozyskanie pracowników do realizacji strategii.
Nacisk na pomiar procesów i poszukiwanie nieefektywności.	Nastawienie na pomiar efektywności procesów.
Poszukiwanie źródeł poprawy efektywności w stosowaniu najlepszych praktyk.	Poszukiwanie źródeł poprawy efektywności w stosowaniu narzędzi wspomaganie zarządzania (głównie systemy informacyjne, ale i inne koncepcje).
Strategiczny charakter zmian.	Strategiczny charakter zmian.
Nastawienie na analizę ekonomiczną przedsiębiorstwa i otoczenia.	Nastawienie na analizę ekonomiczną przedsiębiorstwa i otoczenia.
Proces ciągły pomiaru efektywności procesu i ciągłe usprawnianie działalności organizacji.	Proces ciągły pomiaru osiągnięć i ciągłe usprawnianie działalności organizacji.

Źródło: opracowanie własne.

Ponieważ geneza koncepcji zarządzania wynikami jest eklektyczna, dlatego różni autorzy przedstawiają ją w różny sposób. W opinii autora koncepcja ta powstała z idei *benchmarkingu*. Szereg podobieństw, jakie zidentyfikowano w powyższym zestawieniu, jasno wykazuje podobieństwo pomiędzy obiema koncepcjami. Rozpoczynając od definicji zarówno w koncepcji *benchmarkingu*, jak i zarządzaniu wynikami, chodzi o osiągnięcie sukcesu, jaki przekłada się na przewagę konkurencyjną. Zarówno jedna, jak i druga koncepcja zakłada aplikację najefektywniejszych metod i rozwiązań usprawniających zarządzanie. Etapy *benchmarkingu* i zarządzania wynikami składają się z dominującego nurtu, jakim jest opracowanie strategii działania i jej wdrożeniu. Opracowanie strategii jest możliwe m. in. dzięki ustaleniu celów strategicznych, pomiarze osiągnięć, analizie wyników w porównaniu z konkurencją, integracji, a więc komunikowaniu wyników analizy i ustaleniu celów funkcjonalnych, a więc operacjonalizacji strategii.

²¹ B. M a r r, <http://www.ap-institute.com> [dostęp: listopad 2013].

²² *Ibidem*.

Istnieje szereg podobieństw w cechach *benchmarkingu* i zarządzania wynikami. Nacisk na pomiar procesów i poszukiwanie nieefektywności jest ideą przewodnią zarówno pierwszego, jak i drugiego. Dodatkowo proces ten jest procesem ciągłym zarówno pomiaru efektywności procesów w przedsiębiorstwie, jak i usprawniania działalności organizacji. Pomiar efektywności procesów jest nastawiony na analizę ekonomiczną przedsiębiorstwa w porównaniu z otoczeniem. Źródła usprawnień to w pierwszym przypadku najlepsze praktyki, a w drugim – najefektywniejsze narzędzia zarządzania. Różnica jest subtelna, ale istotna. Zastosowanie narzędzi zarządzania zamiast najlepszych praktyk uwalnia od podstawowego błędu, jakim w przypadku *benchmarkingu* bywało bezpośrednie, bezkrytyczne kopiowanie rozwiązań od innych firm, zamiast ich adaptacji.

Horyzont zmian jest i w jednym i w drugim przypadku długoterminowy, a usprawnienia mają charakter strategiczny, choć w *benchmarkingu* mogą dotyczyć różnych poziomów strategii.

Dodatkowym argumentem przemawiającym za taką a nie inną genezą zarządzania wynikami jest też okres popularności poszczególnych koncepcji. Koncepcja *benchmarkingu* to głównie dorobek lat 80. i pierwszej połowy lat 90., podczas gdy zarządzanie wynikami to koncepcja, której rozwój zauważalny jest po tym okresie. Stąd wnioszek o wzajemnym powiązaniu.

Gdzie zatem jest *benchmarking* w dzisiejszych czasach, skoro nie jest już filozofią, a jedynie narzędziem zarządzania?

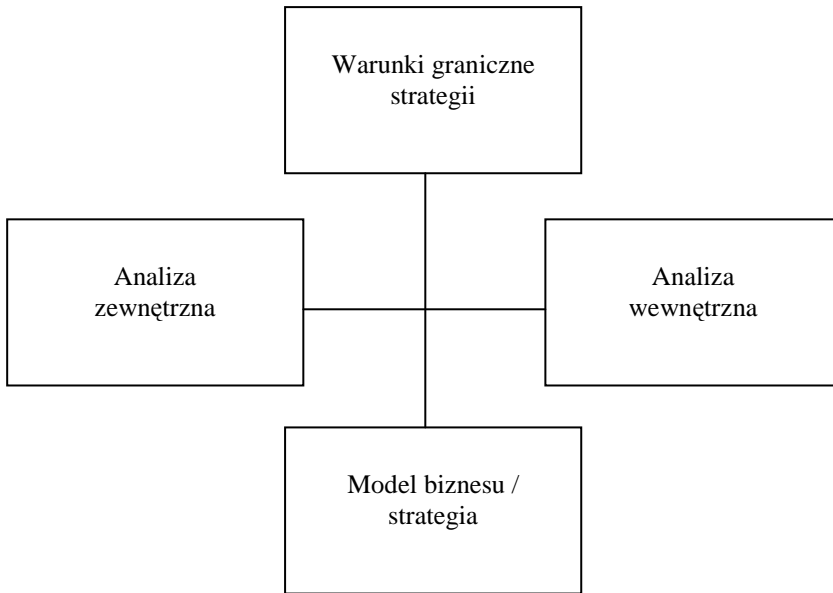
Przede wszystkim można go odnaleźć w trzech podstawowych formach:

- analiza porównawcza potencjału gospodarczego (głównie *benchmarking* strategiczny i *benchmarking* kompetencji),
- ranking osiągnięć (*benchmarking* wyników),
- *benchmark* dla KPIs (*benchmarking* procesów).

5. ZROZUMIENIE I WYJAŚNIENIE KONTEKSTU STRATEGICZNEGO

G. H. Watson postrzegał *benchmarking* jako przede wszystkim systematyczny, ciągły proces pomiarowy polegający na stałym mierzeniu i porównywaniu wybranej kategorii działań organizacyjnych z *benchmarkiem*, jakim jest lider. Podobny proces pomiarowy odnaleźć można przy formułowaniu strategii. Na rozwój przedsiębiorstwa istotny wpływ mają zarówno uwarunkowania zewnętrzne, występujące w otoczeniu przedsiębiorstwa, jak i relacje i procesy występujące wewnątrz przedsiębiorstwa. W kształtowaniu więc zdolności do rozwoju konieczne są informacje zarówno z analizy otoczenia, jak i wnętrza przedsiębiorstwa. Jednak obecnie szczególnego znaczenia nabierają informacje pochodzące z otoczenia. Stają się one pierwotne względem informacji we-

wewnętrznych. Wyznaczają zatem kierunek przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa²³. Na rys. 1 przedstawiono zrozumienie i wyjaśnienie kontekstu strategicznego.



Rys. 1. Zrozumienie i wyjaśnienie kontekstu strategicznego

Źródło: B. Marr, *Strategic Performance Management. Leveraging and measuring your intangible value drivers*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2006, s. 18 i nast.

Warunki graniczne strategii określają przede wszystkim wizja i misja wraz z wartościami reprezentowanymi przez firmę. Dodatkowo zauważyć można również długoterminowe cele, jakie przedsiębiorstwo wyznaczyło sobie do osiągnięcia²⁴. Analiza zewnętrzna w tego typu ujęciach to przede wszystkim szeroko opisywana w literaturze analiza Porterowska, analiza scenariuszy, czy oczekiwań interesariuszy. Choć w literaturze przedmiotu nie prezentuje się tutaj *benchmarkingu*, to w praktyce firm doradczych jest on stosowany. Formą *benchmarkingu* najpopularniejszą w tego typu analizach jest *benchmarking* strategiczny – dotyczący procesów wyższych w przedsiębiorstwie²⁵.

²³ W. Gabrusiewicz, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Teoria i zastosowanie*, PWE, Warszawa 2014, s. 361.

²⁴ B. Marr, *Strategic Performance Management...*, *op. cit.*, s. 20.

²⁵ Typy *benchmarkingów* zostały opisane w artykule: A. Niemiec, *Znaczenie benchmarkingu w zarządzaniu osiągnięciami (Performance Management)*, [w:] E. Urbańczyk, A. Gąsior, E. Mioduchowska-Jaroszewicz, M. Romanowska (red.), [Tyt. nr 56] *Metodologiczne aspekty zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 737” 2012, nt. *Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia*, nr 56, s. 173–192.

Jeżeli chodzi o analizy wewnętrzne, to najczęściej wymienianymi są: analiza finansowa, analiza zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa. Również i tu istnieje zapotrzebowanie na *benchmarking*. Poza analizą finansową, która jest standardem – coraz większą rolę odgrywa analiza zasobów. O ile analiza zasobów materialnych jest stosunkowo prosta do przeprowadzenia, o tyle analiza zasobów niematerialnych jest często wręcz niewykonalna ze względu na brak obiektywnych danych. Z tego powodu analiza zasobów i kompetencji jest zjawiskiem trudnym do przeprowadzenia. Dlatego dokonując analizy na potrzeby stworzenia strategii łatwiej skoncentrować się na *benchmarkingu* kompetencji. Możliwe jest wówczas zidentyfikowanie różnic w zasobach niematerialnych w stosunku do lidera, co często jest sednem tego rodzaju analizy.

Wyniki tego typu analiz stanowią podstawę do konkretyzowania strategii, co odpowiada wdrożeniu w schemacie *benchmarkingu*.

6. BENCHMARK DLA KPIs

Coraz częściej *benchmarking* wywodzony jest od słowa *benchmark*. Czym jest więc *benchmark*? *Benchmark* w geologii to inaczej reper – trwale stabilizowany znak geodezyjny osnowy wysokościowej o określonej rzędnej wysokościowej w przyjętym układzie odniesienia. Termin ogólnie jest stosowany do jakiegokolwiek rzeczy użytej by oznaczyć wysokość punktu. Często z brązu albo aluminium, są oprawione w kamień albo beton, albo na kijach umocowanych głęboko w ziemi by dostarczyć stabilny punkt wysokościowy. *Benchmark* w tym rozumieniu, jest punktem odniesienia dla pomiaru. *Benchmark* w technologii to tak zwany złoty standard, test sprzętu wykazujący najwyższe osiągi. Czym jest więc *benchmark* w biznesie? Coraz częściej i jednym i drugim. *Benchmark* jest daną egzogenną, stosowaną do porównań wyników naszej działalności z wynikami innych jednostek, firm, rynków. Wyznacza minimum, optimum lub maksimum dla efektywności naszych procesów. *Benchmarkiem* w takim rozumieniu jest to np. średnia wydajność pracy, przeciętne zadowolenie klientów, indeksy branżowe, wyniki lidera itp. Porównuje się go do osiągnięć danego podmiotu.

Powiązanie *benchmarku* z KPIs pozwala na:

- 1) stworzenie rankingu przedsiębiorstw, który obrazuje osiągnięcia naszego przedsiębiorstwa (typowy *benchmarking* wyników) na tle innych,

- 2) wyznaczanie wielkości pożądaných i dopuszczalnych odchyłeń dla KPIs.

Stworzenie rankingu przedsiębiorstw jest istotne zarówno w odniesieniu do podstawowych wielkości finansowych, jak i efektywności wybranych procesów. W tym pierwszym przypadku kryterium stanowi wielkość aktywów, kapitalizacja, obrotów, poziom zysku, przyrost obrotów, zysków czy wartości. Rankingi tego typu wyłaniają liderów. Uwidaczniają też niewykorzystany potencjał przedsiębiorstw z niższych pozycji listy rankingowej. W przypadku rankingu efek-

tywności wybranych procesów sytuacja jest odmienna. Porterowskie podejście do konkurencji przedkłada walkę konkurencyjną nad kooperacją. Obecnie zmiany organizacyjne jakim poddawane są przedsiębiorstwa i organizacje powodują, że organizacje coraz częściej są zbiorem indywidualności, których łączą relacje, a nie jak dotąd spójnym i integralnym tworem. Tak więc wirtualizacja i powstawanie organizacji sieciowych zmienia charakter relacji w biznesie. W praktyce kooperacja często zastępuje konkurencję. Rankingi efektywności procesów dają więc liderom realne szanse na utrzymanie przewagi konkurencyjnej, a innym polepszenie wyników działalności poprzez wzajemną współpracę. Idea kooperacji daje szansę nie tylko liderowi, ale i przedsiębiorstwom kooperującym, które mogą nieefektywny proces poprawić poprzez współpracę z liderem.

Drugim celem poszukiwania *benchmarków* jest wyznaczanie wielkości pożądanых i dopuszczalnych odchyień dla KPIs. Dla przykładu – jednym z częstych KPIs jest satysfakcja klienta. Badanie satysfakcji klienta jest to zazwyczaj badanie sondażowe wśród klientów. Może mieć postać sformalizowanej ankiety, lub polegać na prostym zadaniu pytania klientowi – czy i jak bardzo jest zadowolony z kupowanego właśnie produktu/usługi. Analizując jednak zadowolenie klientów w ten sposób brak jest punktu odniesienia. Nie mam bowiem zobrazowanych oczekiwań klienta. Porównanie wyników z wynikami lidera czy ze średnią, nawet w ramach jednej korporacji, umożliwi wyznaczenie wielkości optymalnych i niepożądanych. Wówczas osiągnięcia przedsiębiorstwa mają dodatkowy kontekst i możliwa jest reakcja, kiedy starania w zakresie budowy satysfakcji klientów okazują się niewystarczające. Umożliwia to reakcję w momencie, kiedy wartość dopuszczalna KPIs zostanie przekroczone, a więc sterowanie.

Jak zatem zdefiniować ten rodzaj *benchmarkingu*? Zdecydowanie obraz nie przystaje do istniejących definicji. Podobnie jak w geologii można go scharakteryzować jako: *Aktywność polegająca na poszukiwaniu benchmarków*.

7. ZAKOŃCZENIE

Podsumowując należy zauważyć, że choć koncepcja *benchmarkingu* to głównie dorobek lat 80. i pierwszej połowy lat 90., to można go odnaleźć w trzech podstawowych formach:

1. analiza porównawcza potencjału gospodarczego (głównie *benchmarking strategiczny* i *benchmarking kompetencji*),
2. ranking osiągnięć (*benchmarking wyników*),
3. *benchmark* dla KPIs (*benchmarking procesów*).

Analiza porównawcza potencjału gospodarczego to analiza wewnętrzna i zewnętrzna. Analiza zewnętrzna w tego typu ujęciach to przede wszystkim szeroko opisywana w literaturze analiza Porterowska, analiza scenariuszy czy

oczekiwań interesariuszy. Choć w literaturze przedmiotu nie prezentuje się tutaj *benchmarkingu*, to w praktyce firm doradczych jest on stosowany. Jeżeli chodzi o analizy wewnętrzne to najczęściej wymienianymi są: analiza finansowa, analiza zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa. Również i tu istnieje zapotrzebowanie na *benchmarking*. Poza analizą finansową, która jest standardem – coraz większą rolę odgrywa analiza zasobów. Możliwe zidentyfikowanie różnic w kluczowych zasobach jakimi są zasoby niematerialne umożliwia *benchmarking* kompetencji.

Stworzenie rankingu przedsiębiorstw jest istotne, gdyż umożliwia zidentyfikowanie lidera wśród przedsiębiorstw oraz daje podstawę do kooperacji.

Trzecim obliczem *benchmarkingu* jest poszukiwanie *benchmarków* w celu wyznaczenie wielkości pożądaných i dopuszczalnych odchyłeń dla KPIs. Porównanie wyników zwłaszcza ekonomicznych (nie finansowych) z wynikami lidera czy ze średnią, nawet w ramach jednej korporacji, umożliwia wyznaczenie wielkości optymalnych i niepożądanych. Wówczas osiągnięcia przedsiębiorstwa mają dodatkowy kontekst i możliwa jest reakcja, kiedy starania w zakresie budowy satysfakcji klientów okazują się niewystarczające. Umożliwia to reakcję w momencie, kiedy wartość dopuszczalna KPIs zostanie przekroczona, a więc sterowanie.

O ile pierwsze rozumienie *benchmarkingu* można opisać choćby definicją zaproponowaną przez G. H. Watson, to dwa kolejne wymagają innej definicji. Można je rozumieć jako aktywność polegająca na poszukiwaniu *benchmarków*.

BIBLIOGRAFIA

- American Productivity & Quality Center: Basics of Benchmarking*, APQC, Houston 1993, Texas.
- Bauer K., *KPIs – The Metrics That Drive Performance Measurement*, „DM Review”, September 2004.
- Bendell T., Boulter L., *Benchmarking: jak uzyskać przewagę nad konkurencją*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Warszawa 2000.
- Bernat T., Bartkowiak P., *Indicators of sustainable development of enterprises: A case study*, „Actual Problems of Economics” 2012, vol. 2, no. 7.
- Camp R. C., *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices (1995)*, „ASQC Quality Press” 1995, USA.
- Eckerson W. W., *Creating Effective KPIs*, „DM Review”, June 2006.
- Fagerhaug T., Randmæl S., Andersen B., *Final Report from the Benchmarking Activity*, „SMArTMAN SME Document” 1998, Trondheim, Norway.
- Gabrusewicz W., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Teoria i zastosowanie*, PWE, Warszawa 2014.
- Gorzeń W., Piernicki K., Pniewski K., *Formułowanie i komunikacja strategii wzrostu wartości*, [w]: A. Szablewski, K. Pniewski, B. Bartoszewicz (red.), *Value Based Management, koncepcje, narzędzia, przykłady*, Poltex, Warszawa 2008.
- Kaplan R. S., Norton D. P., *Mapy strategii w biznesie. Jak przełożyć wartość na mierzalne wyniki*, GWP, Gdańsk 2011.

- Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategiczna karta wyników. Balanced Scorecard. Praktyka*, CIM, Warszawa 2001.
- Kaplan R. S., Norton D. P., *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Artur Andersen, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Marr B., <http://www.ap-institute.com> [dostęp: listopad 2013].
- Marr B., *Strategic Performance Management. Leveraging and measuring your intangible value drivers*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2006.
- Młokosiewicz M., *Interesariusze jako podmioty w relacji tworzącej kapitał społeczny*, [w:] P. Bartkowiak, T. Bernat (red.), *Prace Studentów i Młodych Pracowników Nauki. Zeszyt IV. Teoria i praktyka zarządzania przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, SPRINT, Poznań 2012.
- Niemiec A., *Kluczowe indykatory osiągnięć w realizacji strategii przedsiębiorstwa*, [w:] S. Wrzosek (red.), *Współczesne problemy analizy ekonomicznej przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2008, nr 9.
- Niemiec A., *Przegląd i ocena metod tworzenia systemu kluczowych indykatorów osiągnięć*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 520” 2008, nt. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 14.
- Niemiec A., *Zmiany w kształcie wiązki celów przedsiębiorstw zrównoważonego rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” (w druku).
- Niemiec A., *Znaczenie benchmarkingu w zarządzaniu osiągnięciami (Performance Management)*, [w:] E. Urbańczyk, A. Gąsior, E. Mioduchowska-Jaroszewicz, M. Romanowska (red.), [Tyt. nr 56] *Metodologiczne aspekty zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 737” 2012, nt. Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia, nr 56.
- Skoczylas W., Niemiec A., *Przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne w świetle badań nad pomiarem dokonań*, [w:] A. N. Duraj, M. Papiernik-Wojdera (red.), *Paradygmaty i instrumenty kreowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Watson G. H., *The Benchmarking Management Guide*, „Productivity Press” 1993, USA. wikipedia.pl.

Andrzej Niemiec

MODERN UNDERSTANDING OF BENCHMARKING IN THE ENTERPRISE

The term „benchmarking” have disappeared for long from the set of interests, both in Poland and abroad. Today, the term may be used in: comparative analysis of the economic potential, corporate excellence rankings, and as a benchmark for key performance indicators. While the first understanding of benchmarking can be described even by the definition proposed by G. H. Watson, two others require a different definition. It can be understood as an activity involving search for the benchmarks.

Keywords: benchmarking, performance management, key performance indicators.

KLUCZOWE KOMPETENCJE W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁOWYCH

1. WPROWADZENIE

W warunkach silnej i narastającej rywalizacji konkurencyjnej przedsiębiorstwa działające w sektorze przemysłowym muszą podejmować szereg działań i przedsięwzięć, które pozwolą im pozytywnie wyróżnić się spośród tysięcy podobnych podmiotów. Próba budowy własnej pozycji przy wykorzystaniu tradycyjnych instrumentów, takich jak jakość, cena, marka czy odpowiednia dystrybucja, mimo że posiadają aspekt priorytetowy, nie są wystarczającymi czynnikami pozwalającymi osiągnąć założony cel. Należy bowiem zaznaczyć, że w ostatnim dwudziestoleciu procesy globalizacji, zwłaszcza na rynkach przemysłowych doprowadziły do rozwoju na niespotykaną skalę standaryzacji, unifikacji oraz specjalizacji. Oznacza to, że nieprofesjonalistom bardzo trudno rozróżnić produkty czy usługi, które często posiadają te same funkcje, wytworzone są z tego samego materiału, charakteryzują się zbliżoną ceną, porównywalną jakością, itp.

Przedsiębiorstwa muszą zatem podejmować szereg inicjatyw polegających na kompleksowym i wszechstronnym angażowaniu swoich różnorodnych zasobów, których wynikiem będzie opracowanie zestawu indywidualnych, specyficznych i niepowtarzalnych cech pozwalających łatwo, szybko i pozytywnie identyfikować dany podmiot. Można zatem podkreślić, że fundamentalną częścią strategii każdego przedsiębiorstwa jest wybór obszarów działalności i zasobów, które będą podstawą konkurowania i budowy przewagi konkurencyjnej. Prawidłowo dobrany „zbiór komponentów” składa się na tzw. kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa, które stanowią jego unikalny i wyjątkowy atrybut.

* Dr hab., prof. nadzw. UEP, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Zarządzania i Analizy Zasobów Przedsiębiorstwa.

Koncepcja kluczowych kompetencji traktowana jest jako fundamentalny czynnik rekonstrukcji i odnowy przedsiębiorstwa oraz jako siła napędowa strategicznych zmian dokonujących się w organizacji. Mimo dużego znaczenia i roli jaką odgrywają kluczowe kompetencje w procesie zarządzania i integracji zasobów przedsiębiorstwa problem ten stosunkowo rzadko poruszany jest zarówno w literaturze, jaki w praktyce gospodarczej. Podstawową barierą są trudności w identyfikacji jej specyfiki, empirycznej weryfikacji oraz praktycznej aplikacji.

Wychodząc z powyższych rozważań za cel opracowania przyjęto z jednej strony próbę przybliżenia koncepcji kluczowych kompetencji, z drugiej ukazanie wyników badań empirycznych dotyczących kluczowych kompetencji przedsiębiorstw prowadzących i rozwijających swoją działalność w Polsce.

2. KONCEPCJA I ZNACZENIE KLUCZOWYCH KOMPETENCJI

Podstawowym trendem charakteryzującym działalność przedsiębiorstw przemysłowych w ostatnim ćwierćwieczu jest daleko idąca dezintegracja działalności, polegająca na podziale procesów produkcyjnych na wiele faz i przekazanie ich realizacji licznym podmiotom zlokalizowanym w różnych regionach kraju i świata. Podstawą podziału jest przekonanie przedsiębiorców o ograniczonych możliwościach własnych oraz świadomość, że niektóre funkcje mogą być wykonane szybciej, sprawniej, a przede wszystkim po niższym koszcie przez podmioty zewnętrzne, które specjalizują się w określonych typach i rodzajach działania. Wzrost skali zadań powierzanych kontrahentom, które dotychczas realizowane były w zakresie własnym, wiąże się z długofalową strategią przedsiębiorstw, które dążą do ograniczania zadań własnych na rzecz tych, które z punktu widzenia posiadanych zasobów, umiejętności i kwalifikacji są najbardziej efektywne i mogące przynieść największą wartość. Można zatem podkreślić, że w realizację określonego łańcucha wartości przedsiębiorstwo angażuje swoje kluczowe kompetencje oraz kluczowe kompetencje swoich kontrahentów, które stanowią indywidualną, specyficzną i wyjątkową cechę danej organizacji.

Koncepcja kluczowych kompetencji (*core competition*) została wprowadzona i rozwinięta przez Prahalad i Hamela, którzy definiują je jako proces zespołowego pozyskiwania wiedzy przez organizację, który przyczynia się do konsolidacji indywidualnych technologii i umiejętności produkcyjnych, a w konsekwencji decyduje o możliwościach rozwoju podstawowych linii produktów przedsiębiorstwa i szybkim dostosowaniu się do zmiennych warunków otoczenia¹. Proces ten stanowi podstawę tworzenia wyrobów i usług, które są zgodne z oczekiwaniami zarówno teraźniejszych, jak i potencjalnych nabywców. Zgod-

¹ C. K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May–June 1990, s. 81.

nie z założeniami autorów kompetencje są kluczowe, jeżeli charakteryzują się następującymi cechami:

- wnoszą duży wkład w wartość wytwarzanego produktu lub świadczoną usługę,
- są unikatowe, a więc nie występują u konkurencji i są trudne do skopionania,
- stanowią podstawę działania firmy, a więc mogą być wykorzystywane w różnych obszarach działania przedsiębiorstwa.

Połączenie wskazanych cech w jeden spójny obszar pozwala na osiągnięcie efektu synergii, koordynację pracy i optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów.

Definiując kluczowe kompetencje podobne założenia przyjął Ljungquist, który stwierdza, że wyznaczone są one przez trzy wzajemnie przenikające się kryteria²:

- mają znaczny udział w korzyściach zawartych w produkcie dla klienta,
- mają wyjątkowy i unikalny charakter pod względem konkurencyjnym,
- stanowią potencjalny atrybut dostępu do nowych rynków.

Autor zaznacza, że prezentowane kryteria mają charakter konkretny i przyczyniają się do większej dostępności, zrozumiałości i wykorzystania modelu w praktyce.

Ljungquist ponadto podkreśla, że kluczowe kompetencje należy rozpatrywać jako koncept „hierarchii kompetencyjnej”, którą można przedstawić jako kombinację dwóch typów hierarchii: kumulacyjnej oraz jakościowej. Kumulacyjna związana jest ze wzajemnym przenikaniem i integracją zasobów, jakościowa zakłada, że kombinacja zasobów przyczynia się do osiągania przez organizację większej wartości. Bazą hierarchizacji stają się zasoby, kolejny stopień stanowią zdolności, które opierają się na zasobach, a kolejne kompetencje, których istota przejawia się zarówno w zasobach, jak i zdolnościach. W konsekwencji kluczowe kompetencje znajdują się na najwyższym stopniu hierarchii, przyczyniają się do osiągnięcia największej wartości dla organizacji, są jednak najtrudniejsze do osiągnięcia³. Natomiast według Teece i innych bazą kluczowych kompetencji jest zakres, skala i zasięg działalności firm oraz jej konkurentów, a także specyfika i niepowtarzalność wytwarzanych wyrobów czy świadczonych usług⁴. Dodatkowo wartość kluczowych kompetencji może być wzbożona i rozwinięta poprzez właściwą ich kombinację z odpowiednimi komplementarnymi aktywnościami.

² U. Ljungquist, *Adding dynamics to core competence concept applications*, „European Business Review” 2013, vol. 25, no. 5, s. 455.

³ U. Ljungquist, *Core competency beyond identification: Presentation of a model*, „Management Decision” 2007, vol. 45, no. 3, s. 395.

⁴ D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic capabilities and strategic, no management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no. 7, s. 509–533.

Trzy elementy kluczowych kompetencji wskazywane są również przez Wanga i innych, którzy rozpatrują omawiane pojęcie poprzez pryzmat: marketingu, technologii i umiejętności integracyjnych. Efekty integracji tych komponentów odzwierciedlone są w działalności podstawowej przedsiębiorstwa⁵.

Podobnie Hafeez i inni definiują kluczowe kompetencje jako zasoby biznesowe pochodzące z działalności podstawowej, zarówno o charakterze materialnym, intelektualnym, jak i kulturowym⁶. Kompetencje ponadto są potencjalnym katalizatorem zarówno procesów związanych z akumulacją strategicznych aktywów, jak i procesów adaptacji i integracji aktywów, do których organizacja posiada dostęp w wyniku zawartych porozumień⁷.

Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa są określane również jako wektor pewnych, zdefiniowanych aktywów, które stanowią dla niego szczególny, wyjątkowy i indywidualny zestaw korzyści. Mimo, że wektor ten jest wielowymiarowy, odzwierciedla cały system materialnych i niematerialnych zasobów pozostających do dyspozycji organizacji, i ukazuje go jako jednorodną i homogeniczną płaszczyznę⁸. Stanowi zatem (...) *wiązkę umiejętności i technologii, które umożliwiają przedsiębiorstwu dostarczanie korzyści klientom*⁹. Wektor ten uważany jest przez Unlanda i Kleinerę za strategiczną platformę, na której rozwija się przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa¹⁰. Jest to zatem zbiór zróżnicowanych technologicznych umiejętności, komplementarnych aktywów oraz operacyjnych procedur i zdolności produkcyjnych¹¹.

Istotną cechą kluczowych kompetencji jest ich indywidualny i specyficzny charakter przejawiający się w trudności, lub niemożności ich skopiowania. Koncentracja zatem na nich przyczynia się do działania efektywnego, a tym samym budowy przewagi konkurencyjnej.

W literaturze funkcjonuje również pogląd, że badania nad istotą kluczowych kompetencji powinny zostać zainicjowane poprzez ich identyfikację w konkret-

⁵ Y. Wang, Y. H. Lo, P. Yang, *The constituents of core competencies and firm performance: evidence from high-technology firms in China*, „Journal of Engineering and Technology Management” 2004, vol. 21, s. 249–280.

⁶ K. Hafeez, Y. Zhang, N. Malak, *Core competence for sustainable competitive advantage: A structure methodology for identifying core competence*, IEEE, „Transactions on Engineering Management” 2002, vol. 49, no. 1, s. 28–35.

⁷ C. C. Markides, U. K. P. Williamson, *Related diversification, core competences and corporate performance*, „Strategic Management Journal” 1994, vol. 15, s. 153.

⁸ D. Collis, *A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, s. 51.

⁹ G. Hamel, C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994, [za:] U. Ljungquist, *Adding dynamics to core competence concept applications*, „European Business Review” 2013, vol. 25, no. 5, s. 455.

¹⁰ M. Unland, B. H. Kleiner, *New development in organizing around core competences*, „Work Study” 1996, vol. 45, s. 5–9.

¹¹ D. Collis, *op. cit.*, s. 51.

nych organizacjach¹². Sugeruje się, że identyfikacja ta powinna opierać się na powiązaniu zadań i działań pracowników wykonujących określone funkcje z takim elementami przedsiębiorstwa, jak: struktura, hierarchia czy geograficzna lokalizacja. W praktyce jednak kluczowe kompetencje rozpatrywane są jako idea dwóch perspektyw. Pierwsza podkreśla, że strategie przedsiębiorstw kluczowe kompetencje traktują jako siły i atuty budujące przewagę konkurencyjną. Druga natomiast zakłada, że istnieje bardzo bliska relacja pomiędzy kluczowymi kompetencjami, kluczowym produktem i produktem końcowym. Podejście to poddał krytyce Leavy, który wskazuje na zbyt luźne związki pomiędzy poszczególnymi perspektywami i brak możliwości ich użytecznego wykorzystania. Opierając się na założeniach Prahalada i Hamela podkreśla, że kompetencje mogą być strategiczne lub kluczowe tylko w przypadku, gdy spełniają szereg istotnych warunków: muszą być rzadkie, trudne do imitacji i zastąpienia, wyjątkowe i przynoszące znaczną korzyść dla klienta zarówno teraźniejszego, jak i przyszłego¹³. W dobie globalizacji, w ramach której rozwija się specjalizacji, unifikacja i normalizacja próby wyróżniania się za pomocą produktu nie przynoszą oczekiwanych rezultatów.

Baker i inni natomiast zwracają uwagę na fakt, że istnieje szereg różniących się interpretacji kompetencji, z których uwagę warto zwrócić na następujące ujęcia¹⁴:

- kompetencje strategiczne (*strategic competence*) – przejawiające się w pozytywnym dopasowaniu strategii przedsiębiorstwa do konkurencyjnego otoczenia,

- kompetencje wyróżniające (*distinctive competence*) – zestaw kluczowych umiejętności i technologii, które zapewniają przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną i które funkcjonują na wielowymiarowych poziomach,

- kompetencje funkcjonalne (*functional competence*) – przejawiające się w pozytywnym dopasowaniu konkurencyjnych priorytetów przedsiębiorstwa oraz jego siły z wyodrębnionymi i szczególnymi funkcjami, takimi jak produkcja czy marketing,

- kompetencje indywidualne (*individual competence*) – stanowiące zestaw umiejętności, wiedzy i doświadczenia wykorzystywany w celu działania efektywnego przy wykonywaniu specyficznych prac,

- kompetencje konkurencyjne (*competitive competence*) – stanowiące pomiar obszarów, na których procesy związane z kluczowym biznesem przedsię-

¹² D. Clark, *Implementation issues in core competence strategy making*, „Strategic Change” 2000, vol. 9, s. 115–127.

¹³ B. Leavy, *Assessing your strategic alternatives from both a market position and core competence perspective*, „Strategy&Leadership” 2003, vol. 31, no. 3, s. 31.

¹⁴ J. C. Baker, J. Maps, C. C. New, M. Szwejzewski, *A hierarchical model of business competence*, „Integrated Manufacturing System” 1997, vol. 8, no. 5, s. 265–272, [za:] V. Gilgeous, K. Parveen, *Core competency requirements for manufacturing effectiveness*, „Integrated Manufacturing Systems” 2001, vol. 12, no. 3, s. 218.

biorstwa spełniają oczekiwania potwierdzające standardy najlepszych praktyk w danym sektorze,

- kompetencje potencjału, zdolności (*capability competence*) – które oznaczają, że każda organizacja jest dysponentem lub właścicielem określonego zestawu kompetencji lub rzeczy, które są dla niej właściwe, odpowiednie i należyście dobrane,

- kompetencje zgodności (*congruency competence*) – które należy rozumieć w sensie ich optymalnej ilości, oznaczającej zgodność i prawidłowe dopasowanie zdolności przedsiębiorstwa z wymaganiami,

- kompetencje intuicyjno-prognozujące (*insight/foresight competencies*) – kompetencje te umożliwiają przedsiębiorstwu odkrycie lub pozyskanie swoich faktów lub wzorców, które tworzą przewagę w momencie wejścia na rynek; kompetencje te mogą mieć źródło w technicznej lub naukowej wiedzy dotyczącej rozwoju innowacji,

- frontalne kompetencje wykonawcze (*frontline execution competencies*) – kompetencje takie pojawiają się w wypadku, gdy jakość produktu końcowego lub świadczonej usługi różni się znacznie w zależności od aktywności personelu pierwszego kontaktu.

Prezentowane ujęcia kluczowych kompetencji skupiają się na różnych cechach, umiejętnościach lub właściwościach przedsiębiorstwa. Ich prawidłowe wykorzystanie umożliwia z jednej strony strategiczne planowanie, elastyczność działania i pracę zespołową, z drugiej natomiast osiąganie wysokiej jakości wyrobów i usług, produktywności zasobów oraz satysfakcję klientów.

Inne ujęcie prezentuje Markides i Williamson, których zdaniem kluczowe kompetencje traktować należy jako zbiór doświadczeń, wiedzy i systemów, działających wspólnie i stanowiących katalizator tworzenia i akumulacji nowych strategicznych aktywów¹⁵.

Kluczowe kompetencje są to szczególne obszary działalności, w ramach których przedsiębiorstwo posiada biegłość, fachowość i doświadczenie, i które tworzą synergię dzięki takim zasobom jak motywacja, wysiłek pracowniczy, wiedza techniczna i zawodowa, a także koncepcja budowy relacji z kontrahentami i styl zarządzania. Podkreśla się, że systematyczna i strukturalna praca nad kluczowymi kompetencjami może przyczynić się do rozwoju i uzyskania przez przedsiębiorstwo strategicznej siły wyznaczającej kierunki i obszary ekspansji¹⁶. W tym kontekście można zaznaczyć, że kompetencje stają się kluczem do sukcesu organizacji i jej podstawowym trendem rozwojowym.

¹⁵ C. C. Markides, U. K. P. Williamson, *op. cit.*, s. 149–165.

¹⁶ G. J. Bergenhenegouwen, H. F. K. ten Horn, E. A. M. Mooijman, *Competence development – a challenge for human resource professionals: Core competences of organizations as guidelines for the development of employees*, „Industrial and Commercial Training” 1997, vol. 29, no. 2, s. 56.

Reasumując, kluczowe kompetencje można scharakteryzować za pomocą takich synonimów jak: unikalne, wyjątkowe, niepowtarzalne, wyróżniające, specyficzne, trudne do skopiowania i imitacji, lepsze od konkurencji oraz współgrające z dyslokacją zasobów i umiejętnościami¹⁷. Kluczowe kompetencje są zatem zdolnością od efektywnego działania w określonym środowisku oraz umiejętnością odpowiedzi na pojawiające się wyzwania. Ich wypracowanie, identyfikacja i interpretacja wymagają zaangażowania pracowników różnych szczebli przedsiębiorstwa oraz całej gamy zróżnicowanych funkcji biznesowych, będących w gestii przedsiębiorstwa. Ponadto, stanowią umiejętność zespołowego uczenia się, która wskazuje zarówno właścicielom, jak i pracownikom w jaki sposób najlepiej skoordynować zróżnicowane umiejętności produkcyjne i zintegrować szeroki strumień technologii. Uważa się również, że kluczowe kompetencje umożliwiają przedsiębiorstwu właściwą komunikację, koordynację i synchronizację z rynkiem, uczestnicząc jednocześnie w procesie przenikania i spajania granic organizacji¹⁸.

3. DOBÓR PRÓBY I METODYKA BADANIA

Badania empiryczne nad problematyką kluczowych kompetencji prowadzone były przy okazji prac związanych z budową, utrzymaniem i rozwojem relacji kooperacyjnych między przedsiębiorstwami przemysłowymi. Miały charakter pogłębionych prac ankietowych, przeprowadzono je przy wykorzystaniu kilku metod, w tym kwestionariusza ankietowego, obserwacji uczestniczącej oraz wywiadu bezpośredniego skategoryzowanego, którego celem było uchwycenie szerokiego spektrum zachowania. Dobór próby badanej miał charakter celowy, nielosowy, nie można zatem uogólniać wyników na ogół przedsiębiorstw w Polsce, dają one jednak pewien pogląd na istotę kluczowych kompetencji i stanowią tło prezentowanych powyżej rozważań teoretycznych. Przy doborze próby podstawowym kryterium był rodzaj prowadzonej działalności, który musiał dotyczyć produkcji lub świadczenia szeroko rozumianych usług produkcyjnych oraz przynależność do jednej z grup sekcji przetwórstwa przemysłowego¹⁹. Mimo ściśle określonego kryterium profil działalności próby był bardzo szeroki, obejmował liczne rodzaje działalności oraz zdywersyfikowane domeny, co uniemożliwiło stworzenie spójnego i jednoznacznego portretu. W analizowanej próbie dominujące były przedsiębiorstwa zajmujące się:

- produkcją i montażem,
- przetwórstwem surowców,

¹⁷ Y. Chen, T. Wu, *An empirical analysis of core competence for high-tech firms and traditional manufactures*, „Journal of Management Development” 2007, vol. 26, no. 2, s. 160.

¹⁸ *Ibidem*, s. 159.

¹⁹ Grupy od 15–37 według Europejskiej Klasyfikacji Gospodarczej.

- świadczeniem usług produkcyjnych,
- świadczeniem usług okołoprodukcyjnych.

W badaniu udział wzięło 270 podmiotów, należy jednak zaznaczyć, że po pierwszej weryfikacji kwestionariuszy badawczych wykluczono z dalszych analiz 44 przedsiębiorstwa, które w formularzu badawczym zaznaczyły wszystkie dostępne opcje. Działanie takie oznacza, że około 16% badanych nie rozumie istoty i znaczenia kluczowych kompetencji.

Zebranie i weryfikacja kwestionariuszy pozwoliła na zakodowanie podanych przez respondentów odpowiedzi przy wykorzystaniu programu Microsoft Excel. Następnie dokonano szczegółowych obliczeń dotyczących odsetek poszczególnych wskazań respondentów oraz średnich rang dla wskazanych zmiennych.

4. IDENTYFIKACJA I ZNACZENIE KLUCZOWYCH KOMPETENCJI W PRZEDSIĘBIORSTWACH PRZEMYSŁOWYCH

Kluczowe kompetencje stanowią wyjątkową, niepowtarzalną i specyficzną cechę lub cechy, których prawidłowa identyfikacja i wykorzystanie pozwalają budować trwałą przewagę konkurencyjną. Atrybuty te różnią się w poszczególnych przedsiębiorstwach, kładą nacisk na różne aspekty, mają również różne znaczenie w poszczególnych przedsiębiorstwach. Istnieje jednak możliwość stworzenia listy najbardziej popularnych elementów, o charakterze uniwersalnym, które są powszechnie i stosunkowo szeroko znane. Na potrzeby badania, którego wyniki prezentuje się w niniejszym opracowaniu, zidentyfikowano szereg takich cech, które mogą stanowić kluczowe kompetencje. Lista ta została opracowana na podstawie badań literaturowych, konsultacji z przedsiębiorcami oraz własnych krytycznych rozważań.

Zestaw z wyszczególnionymi cechami została przedstawiony respondentom z prośbą o zaznaczenie tych, które są dla danego podmiotu ważne, wyjątkowe i stanowiące istotną wartość oraz w drugiej kolejności nadanie im odpowiedniej rangi. Ponadto przedsiębiorcy mogli w ramach badania podać dodatkowe kompetencje, nie wyszczególnione w kwestionariuszu. Należy również zaznaczyć, że odpowiedzi udzielane były przez osoby kompetentne, zajmujące stanowiska zarządcze lub kierownicze.

W analizowanej próbie badawczej respondenci uznali, że najistotniejszą kompetencją pozwalającą prowadzić skuteczną walkę o klienta jest elastyczność w dostosowywaniu się do wymagań odbiorcy. Cechę tą wskazało 146 badanych, stanowiących 64,6%. Podkreśla się, że w dobie rynku konsumenta umiejętność szybkiej i skutecznej reakcji na żądania i postulaty określonych grup nabywców niewątpliwie stanowi atut, który może pozytywnie wyróżnić organizację. Omawiana elastyczność może przejawiać się w kilku aspektach począwszy od dosto-

sowań w sferze produkcji, technologii, poprzez asortyment i portfel produktów a kończąc na warunkach finansowych.

Z punktu widzenia badanych podmiotów kluczową kompetencją stanowią również produkty o wysokiej jakości oraz partnerskie relacje z kontrahentami. Czynniki te zostały wskazane w obu przypadkach przez 119 respondentów, którzy stanowią 52,6% próby. Należy podkreślić, że jakość oferowanych wyrobów i świadczonych usług jest podstawowym i najważniejszym parametrem, który podlega ocenie przez nabywcę. Odpowiednio kształtowana, spełniająca oczekiwania odbiorcy oraz adekwatna do ceny może przyczynić się do rozwoju lojalności, zaufania i zaangażowania, co w konsekwencji wpłynie na rozwój współpracy w przyszłości. Jakością należy również odpowiednio zarządzać, kształtując ją zgodnie z wymaganiem obsługiwanych segmentów, a przede wszystkim dbać o właściwą proporcję w stosunku do proponowanych cen.

Tabela 1

Ranking kluczowych kompetencji przedsiębiorstw przemysłowych

Ranking kluczowych kompetencji (N=226)		
Kluczowa kompetencja	Liczba wskazań	% wskazań
Elastyczność w dostosowywaniu się do wymagań odbiorcy	146	64,60
Wysokiej jakości produkty	119	52,65
Partnerskie relacje z kontrahentami	119	52,65
Doświadczenie i umiejętności kadry menedżerskiej i załogi	97	42,92
Wizerunek przedsiębiorstwa w branży i na rynku	92	40,71
Niskie koszty produkcji	85	37,61
Program produkcyjny dostosowany do wymagań rynku i kontrahentów	78	34,51
Otwartość na nowe idee, pomysły	71	31,42
Odpowiednia lokalizacja	70	30,97
Rekomendacje innych uczestników rynku	62	27,43
Certyfikaty, dyplomy i wyróżnienia nadawane przez odpowiednie instytucje	59	26,11
Kultura organizacyjna	54	23,89
Marka	53	23,45
Nowoczesne wyposażenie produkcyjne	52	23,01
Nowoczesna i unikalna technologia produkcji	41	18,14
Dostęp do unikalnych źródeł zaopatrzenia	41	18,14
Dostęp do kanałów dystrybucyjnych	35	15,49
Brak, przedsiębiorstwo nie posiada kluczowych kompetencji	0	0
Inne, jakie?	14	6,19

Źródło: opracowanie własne.

Analizując prezentowany ranking należałoby kilka uwag poświęcić kolejnemu parametrowi, partnerskim relacjom z kontrahentami, który zdaniem badanych przedsiębiorców stanowi istotną kluczową kompetencję. Relacje występujące między przedsiębiorstwami prowadzącymi działalność gospodarcze w Polsce można określić jako słabe, opierające się na transakcjach powtarzalnych lub antagonistycznych. W ramach współpracy przedsiębiorstwa nie dbają o wzajemne interesy, często realizują własne cele kosztem kooperanta, wymuszając określone zachowania, postępowania czy realizację uciążliwych procedur. Taki obraz kooperacji jest wynikiem doświadczeń wyniesionych z przeszłości, w której wiele podmiotów nieetycznie i w nieuczciwy sposób budowała swoją pozycję, zarówno w przypadku prób przetrwania na rynku, jak i dążenia do pozycji lidera. Sytuacja potęgowana była przez uwarunkowania i postępowania prawne, należy bowiem zaznaczyć, że Państwo nie potrafiło i nadal nie potrafi znaleźć skutecznych instrumentów walki z nierzetelnymi przedsiębiorstwami. Prowadzone badania potwierdzają jednak fakt, że współpraca jest docenianym i ważnym czynnikiem budowy pozycji konkurencyjnej i może stanowić siłę i mocny walor organizacji, która swój rozwój upatruje we wspólnym wykonywaniu określonych zadań. Należy również podkreślić, że przedsiębiorcy mają świadomość roli i wpływu kooperacji na przyszłą wartość. W takim kontekście należy akcentować solidarną odpowiedzialność za rezultaty, zarówno te o charakterze pozytywnym, jak i negatywnym. Wspólne wykonywanie zadań wymaga bowiem wzajemnego zaufania pomiędzy partnerami, lojalności i działań w interesie wszystkich uczestników przy jednoczesnym przestrzeganiu wypracowanych zasad komunikacji i rozwiązywania sporów. Jednocześnie należy zwrócić uwagę na proaktywny wymiar relacji, charakteryzowany przez pracę zespołową, wspólne ustalanie celów, symetryczną wymianę informacji i konsensus działania, w przeciwieństwie do aspektu imperatywnego, który ma miejsce w działaniach zależnych²⁰.

Kolejnym wysoko ocenianym czynnikiem stanowiącym kluczową kompetencję są doświadczenia i umiejętności, i to zarówno kadry menedżerskiej, jak i pracowników bezpośrednio produkcyjnych. Czynnikiem ten za kluczową kompetencję uznało 97 firm, stanowiących prawie 43% próby. Fachowość i profesjonalizm działania należą do tych atrybutów przedsiębiorstwa, których znaczenia i wartości nie można nie docenić. Mają one wymiar długofalowy, stanowią wypracowany atut, którego nie można ani skopiować, ani kupić. Należy podkreślić, że proces pozyskiwania wiedzy zawsze wiązał się z czasem, zaangażowaniem, predyspozycjami uczestników oraz skłonnością i presją wytwarzaną przez organizację.

²⁰ W literaturze istnieje pogląd, który współpracę traktuje jako wyróżniającą kluczową kompetencję wpływającą na sukces organizacji. Zob. L. E. Metcalf, C. R. Frear, R. Krishnan, *Buyer-seller relationships: An application of the IMP interaction model* „European Journal of Marketing” 1992, vol. 26, no. 2, s. 27.

Kolejny czynnik, który w niniejszym opracowaniu uznano za ważny z punktu widzenia badanej grupy był wizerunek w branży i na rynku. Wskazany został przez 92 podmioty, stanowiące 40,7% próby. Wizerunek należy rozumieć jako wyobrażenie, obraz, wrażenie czy zespół skojarzeń o firmie, istniejące w bezpośrednim jej otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym, wśród jej interesariuszy takich jak: dostawcy, odbiorcy, pracownicy, lokalna społeczność, władze samorządowe, konkurenci, kooperanci, obejmujących zbiór pozytywnych i negatywnych skojarzeń wywołanych przez werbalną bądź wizualną ekspresję przedsiębiorstwa²¹. Pozytywnie wykreowany wizerunek stanowi swoisty atut, który może stać się kluczową kompetencją wykorzystywaną w walce o odpowiednią pozycję na konkurencyjnym rynku. Tworzony jest w wyobrażeniu bezpośrednich i pośrednich interesariuszy, którzy w zależności od własnych interesów pod uwagę biorą różne aspekty działalności ocenianego podmiotu. Celem firmy staje się zatem odpowiednie zbilansowanie działań, których efektem będzie spójny, harmonijny i odpowiednio postrzegany obraz przedsiębiorstwa.

Kolejna grupa czynników, której wskazania wahają się w przedziale od 50 do 90 zaznaczeń, dotyczy aspektów związanych z takimi kwestiami jak: niskie koszty produkcji, odpowiednia lokalizacja, właściwy program produkcyjny, rekomendacje i opinie innych uczestników rynku, posiadane certyfikaty i wyróżnienia, marka czy odpowiednie i nowoczesne wyposażenie produkcyjne. Prezentowane cechy nie mają charakteru indywidualnego, specyficznego dla konkretnego przedsiębiorstwa, są jednak wskazywane znacznie rzadziej i odnoszą się do konkretnych walorów firmy.

Stosunkowo rzadko natomiast wskazywano na takie cechy jak dostęp do rynków zaopatrzenia, dostęp do rynków zbytu oraz nowoczesna technologia. Cechy te uznawane są za kluczowe w działalności przedsiębiorstw przez niewielką grupę firm. Niewielka liczba wskazań budzi jednak zdumienie, dostęp bowiem zarówno do wyjątkowych zasobów, jak i rynków zbytu niewątpliwie jest kluczową kompetencją, która pozwala budować trwałą przewagę konkurencyjną.

5. ZAKOŃCZENIE

Kluczowe kompetencje określane są jako suma materialnych i niematerialnych aktywów organizacji, która jednocześnie stanowi źródło zdolności przedsiębiorstwa do dostarczania swoim nabywcom unikalnej wartości. Próby ich identyfikacji i charakterystyki stanowią jednak poważne wyzwanie, wiele organizacji nie potrafi bowiem bądź w ogóle, bądź prawidłowo wskazać swoich atu-

²¹ B. Olbrych, *Wizerunek firmy jako element jej wartości*, [w:] E. Urbańczyk (red.), *Uwarunkowania wzrostu wartości przedsiębiorstw w warunkach konkurencji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2010, nr 634, Szczecin, s. 317.

tów, które pozytywnie oddziaływałyby na budowę przewagi konkurencyjnej. Należy podkreślić, że w pierwotnej próbie badawczej obejmującej 270 podmiotów, aż 16% wskazało wszystkie cechy wymienione w kwestionariuszu, oznacza to, że przedsiębiorstwa te nie potrafią właściwie wskazać swoich głównych watorów. Analizując natomiast wyniki prezentowanych powyżej badań należy zaznaczyć, że średnia liczba wskazań wynosi 5,6 cechy i waha się w przedziale od 2 cech do 9. Biorąc pod uwagę klasyczne definicje kluczowych kompetencji liczba wskazań w niektórych wypadkach powinna być znacznie mniejsza, nie można bowiem budować swojej pozycji konkurencyjnej przy wykorzystaniu szerokiego spektrum działań. W takim przypadku przedsiębiorstwo nie skupia się na rozwoju jednej, unikalnej i specyficznej cechy, w którą mogłoby zaangażować wszystkie zasoby, tylko na ogólnym rozwoju, który pozwala trwać, nie umożliwia jednak osiągnięcia trwałej pozycji konkurencyjnej. Wyniki badań potwierdzają jednocześnie obserwacje poczynione na rynku, tylko niewielka grupa przedsiębiorstw wykorzystuje bowiem kluczowe kompetencje w procesie budowy dominującej roli. Z pozytywnych aspektów warto natomiast zwrócić uwagę na docenianie przez badane podmioty roli współpracy i współdziałania i uznania ich za jedną z najważniejszych kluczowych kompetencji.

BIBLIOGRAFIA

- Baker J. C., Maps J., New C. C., Szwejzewski M., *A hierarchical model of business competence*, „Integrated Manufacturing System” 1997, vol. 8, no. 5, [za:] V. Gilgeous, K. Parveen, *Core competency requirements for manufacturing effectiveness*, „Integrated Manufacturing Systems” 2001, vol. 12, no. 3.
- Bergenhengouwen G. J., ten Horn H. F. K., Mooijman E. A. M., *Competence development – a challenge for human resource professionals: Core competences of organizations as guidelines for the development of employees*, „Industrial and Commercial Training” 1997, vol. 29, no. 2.
- Chen Y., Wu T., *An empirical analysis of core competence for high-tech firms and traditional manufactures*, „Journal of Management Development” 2007, vol. 26, no. 2.
- Clark D., *Implementation issues in core competence strategy making*, „Strategic Change” 2000, vol. 9.
- Collis D., *A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12.
- Hafeez K., Zhang Y., Malak N., *Core competence for sustainable competitive advantage: A structure methodology for identifying core competence*, IEEE, „Transactions on Engineering Management” 2002, vol. 49, no. 1.
- Hamel G., Prahalad C. K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston 1994, [za:] U. Ljungquist, *Adding dynamics to core competence concept applications*, „European Business Review” 2013, vol. 25, no. 5.
- Leavy B., *Assessing your strategic alternatives from both a market position and core competence perspective*, „Strategy&Leadership” 2003, vol. 31, no. 3.
- Ljungquist U., *Adding dynamics to core competence concept applications*, „European Business Review” 2013, vol. 25, no. 5.

- Ljungquist U., *Core competency beyond identification: Presentation of a model*, „Management Decision” 2007, vol. 45, no. 3.
- Markides C. C., Williamson U. K. P., *Related diversification, core competences and corporate performance*, „Strategic Management Journal” 1994, vol. 15.
- Metcalf L. E., Frear C. R., Krishnan R., *Buyer–seller relationships: An application of the IMP interaction model* „European Journal of Marketing” 1992, vol. 26, no. 2.
- Olbrzych B., *Wizerunek firmy jako element jej wartości*, [w:] E. Urbańczyk (red.), *Uwarunkowania wzrostu wartości przedsiębiorstw w warunkach konkurencji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2010, nr 634, Szczecin.
- Prahalad C. K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May–June 1990.
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no. 7.
- Unland M., Kleiner B. H., *New development in organizing around core competences*, „Work Study” 1996, vol. 45.
- Wang Y., Lo Y. H., Yang P., *The constituents of core competencies and firm performance: evidence from high-technology firms in China*, „Journal of Engineering and Technology Management” 2004, vol. 21.

Dariusz Nowak

CORE COMPETENCE IN THE INDUSTRIAL ENTERPRISES

Core competence is the ability to work efficiently within the competitive environment and also the ability to respond challenges. It is difficult for competitors to imitate and copy because core competences are specific, unrepeatable and distinctive to each individual organization. Although they are very important and allow the prompt and fast development a lot of companies in Poland can not identify and use it. This paper explains the issue of core competencies and shows the rank and importance of core competencies in enterprises operating in the industrial market.

Key words: core competence, competitiveness, competitive advantage.

Adam Samborski*

ZŁOŻONOŚĆ WYBORU W DECYZJACH INWESTYCYJNYCH

1. WPROWADZENIE

We wszystkich systemach emerytalnych podstawowe pytania dotyczą kwestii wyborów dokonywanych przez podmioty indywidualne. Najistotniejsze dotyczą tego, czy i w jakim zakresie jednostki powinny decydować o: wyborze usługodawcy oferującego produkty emerytalne; wyborze portfela inwestycyjnego; czy też o wyborze strumienia dochodów na emeryturze. Rozważania w niniejszym tekście koncentrują się na indywidualnych decyzjach emerytalnych, które podejmowane są w fazie akumulacji kapitału. Przedmiotem dociekań stają się pytania: (1) o przyczyny małego zainteresowania oszczędzaniem w ramach trzeciego filaru zabezpieczenia emerytalnego, (2) o przyczyny zróżnicowania oszczędzających zależne od płci i wieku, (3) oraz pytanie o przyczyny determinujące alokację aktywów w ramach IKE PZU.

W tekście dokonano analizy podstawowych rozwiązań prawnych regulujących zasady funkcjonowania indywidualnych kont emerytalnych oraz indywidualnych kont zabezpieczenia emerytalnego, jak również podstawowych wielkości statystycznych opisujących ten rynek. Zwrócono uwagę na kluczowe bariery rozwoju i omówiono zachowania inwestycyjne oszczędzających w ramach indywidualnych kont emerytalnych. Tekst kończą propozycje mające na celu pobudzenie rozwoju dobrowolnych form zabezpieczenia emerytalnego.

2. ZACHOWANIA ZWIĄZANE Z WYBORAMI INWESTYCYJNYMI

Na gruncie literatury anglojęzycznej problematyka złożoności wyboru w decyzjach emerytalnych jest szeroko omawiana w odniesieniu do doświad-

* Prof. UE dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

czeń krajów wysoko rozwiniętych. Stosunkowo jednak niewiele miejsca poświęca tej tematyce literatura krajowa. Ciekawego przeglądu zachowań inwestycyjnych w tym obszarze dokonali Tapia i Yermo¹ oraz Collard². Wskazali oni na szereg barier i wyzwań ograniczających racjonalność podejmowanych decyzji inwestycyjnych. Tapia i Yermo wyodrębnili sześć głównych czynników ograniczających racjonalność, powszechnie akceptowanych i często cytowanych w literaturze wyboru inwestycji, takich jak: wybór i przeciążenie informacją, niestabilne lub nieokreślone preferencje, heurystyki w podejmowaniu decyzji (stosowanie skrótów i reguły kciuka), „efekt ramki” a układ menu inwestycyjnego, opieszałość i inercja, zbyt duża pewność siebie. Collard do czynników tych dodała brak zrozumienia i wiedzy konsumenta o emeryturach i wyborze inwestycji. Czynniki ograniczające racjonalność wyboru w decyzjach emerytalnych, zdaniem Tapia i Yermo oraz Collard, obejmują więc:

– wybór i przeciążenie informacją: w wielu badaniach podejmuje się problematykę wpływu liczby ofert inwestycyjnych na zachowania inwestorów. Wbrew powszechnemu przekonaniu, większy wybór (wachlarz inwestycyjny oferty) nie zawsze jest lepszy. Inwestorzy przeciążeni różnorodnością opcji wyboru, często nie podejmują żadnego działania. Wyniki badań wskazują, że zbyt wiele możliwości inwestycyjnych związana jest z nadmiarem informacji, co prowadzi do większego wykorzystania opcji domyślnej, a nawet spadku wskaźnika uczestnictwa. Nadmiar wyboru ma również wpływ na alokację aktywów. Podmioty indywidualne ograniczają zaangażowanie w akcje, wraz ze wzrostem opcji inwestycyjnych w funduszu emerytalnym;

– niestabilne i nieokreślone preferencje – pomimo tego, że członkowie planu dostrzegają potrzebę maksymalizacji dochodów emerytalnych, problem niespójnych preferencji w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych komplikuje optymalny układ planu emerytalnego. Wyniki wielu badań w tym obszarze wskazują na to, że osoby indywidualne często nie docierają do decyzji dotyczących preferowanych firm. Indywidualne preferencje dotyczą raczej ryzyka i czasu, na przykład, zmieniają się w zależności od podejmowanych decyzji;

– heurystyki w podejmowaniu decyzji – innymi czynnikami podważającymi racjonalność w decyzjach inwestycyjnych są skróty lub „heurystyki”. Heurystyki są to proste zasady kciuka, które zostały zaproponowane, aby wyjaśnić, w jaki sposób ludzie podejmują decyzje dotyczące osądów i rozwiązywania problemów w obliczu złożonych spraw problemów lub niepełnych informacji. Inwestorzy codziennie mają do czynienia z dużą ilością informacji, które powinny umożliwić im podejmowanie świadomych i ekonomicznie racjonalnych de-

¹ W. Tapia, J. Yermo, *Implications of Behavioural Economics for Mandatory Individual Account Pension Systems*, OECD Working Papers on Insurance and Private Pensions, no. 11, OECD Publishing, Paris 2007.

² S. Collard, *Individual investment behaviour: A brief review of research*, Personal Finance Research Centre. Final report, University of Bristol, Bristol 2009.

cyzji. Proces podejmowania decyzji, nie jest jednak ściśle racjonalny, w którym wszystkie istotne informacje są zbierane i obiektywnie oceniane. Decydent raczej stosuje psychologiczne skróty, które nie zawsze prowadzą do racjonalnych decyzji;

– „efekt ramki” a układ menu inwestycyjnego – tego typu odchylenia od racjonalności w procesie podejmowaniu decyzji, wynikają z faktu, że wielu uczestników procesów decyzyjnych łatwo ulega wpływom sposobu, w jaki prezentowane są kwestie dotyczące oszczędności i inwestycji – tj. w jaki sposób są one dla nich „oprawione”. Jeśli prezentowana jest pewna liczba różnych opcji inwestycyjnych, wpływ na dokonanie wyboru mają zagadnienia, takie jak numeryacja, kolejność i układ w jakim występują;

– opieszałość i inercja – istotnym czynnikiem behawioralnym wpływającym na aktywne decyzje inwestycyjne, są opieszałość i inercja. W przypadku, gdy członek planu emerytalnego ma zmierzyć się ze złożonymi decyzjami, dotyczącymi wyboru inwestycji, inercja (zachować wszystko tak jak jest) lub opieszałość (odłożyć decyzję do jutra) wpływają na ich decyzje, prowadzące do wyborów sub-optimalnych. Wybory sub-optimalne (tj. wybory mniej korzystne i mniej pożądane) mogą nie zaspokoić indywidualnych potrzeb finansowych i prowadzą do nieprzestrzegania, przez uczestników programu emerytalnego, zasady zrównoważenia swoich portfeli;

– zbyt duża pewność siebie – w literaturze z zakresu psychologii wskazuje się na istnienie co najmniej dwóch czynników, które mogą przyczynić się do nadmiernej pewności siebie, są to: iluzja wiedzy i złudzenie kontroli. Iluzja wiedzy występuje wówczas, gdy mamy do czynienia z dużą ilością informacji, i automatycznie przyjmujemy, że informacje zostały poprawnie zinterpretowane oraz mogą zostać użyte mądrze. Wielu inwestorów nie ma umiejętności lub przeszkolenia w zakresie pełnego interpretowania informacji. Iluzja kontroli odnosi się natomiast do przekonania, że mamy kontrolę, podczas gdy zdarzenia mają charakter niekontrolowany³;

– brak zrozumienia i wiedzy u konsumenta – wyniki badań prowadzone na rynku amerykańskim i brytyjskim świadczą o tym, że podmiotom indywidualnym brak wiedzy i zrozumienia do podejmowania emerytalnych decyzji inwestycyjnych. Clark i Strauss (2008) przytaczają dowody z USA, które stawiają pod znakiem zapytania zdolność uczestników programu świadczeń emerytalnych, do podejmowania decyzji, które są zgodne z ich długoterminowymi potrzebami finansowymi, ze względu na brak wiedzy finansowej i zrozumienia problematyki emerytalnej⁴.

³ W. Tapia, J. Yermo, *op. cit.*, s. 4–9.

⁴ S. Collard, *op. cit.*, s. 8.

3. INDYWIDUALNE KONTA EMERYTALNE (IKE) I INDYWIDUALNE KONTA ZABEZPIECZENIA EMERYTALNEGO (IKZE) – ROZWIĄZANIA PRAWNE

System zabezpieczania emerytalnego w Polsce opiera się na trzech filarach. Pierwszy filar, obowiązkowy, to zreformowany system repartycyjny, administrowany przez Zakład Ubezpieczeń Społecznych. W filarze tym uczestnicy planu nie mają możliwości podejmowania decyzji zarówno w fazie gromadzenia kapitału, ani też w fazie konsumowania kapitału. W przypadku Polski można jednak łączyć dochody z pracy ze świadczeniem emerytalnym wypłacanym z pierwszego filaru. Drugi filar, również obowiązkowy, posiada charakter kapitałowy, tworzą go otwarte fundusze emerytalne oraz zarządzające nimi powszechne towarzystwa emerytalne. W tym filarze uczestnik planu emerytalnego ma możliwość dokonania wyboru otwartego funduszu emerytalnego (według stanu prawnego na 15 listopada 2013 r.). Trzeci filar, dobrowolny, to pracownicze programy emerytalne oferowane przez pracodawców w zakładach pracy, indywidualne konta emerytalne oraz indywidualne konta zabezpieczenia emerytalnego. Trzeci filar stwarza szerokie możliwości wyboru spośród różnych form zabezpieczenia emerytalnego. Osoby indywidualne stają tu przed decyzjami dotyczącymi zakresu uczestnictwa w dobrowolnym systemie emerytalnym, wyboru instytucji finansowej oferującej produkty emerytalne, formy oszczędzania, wartości gromadzonych środków, długości okresu oszczędzania, czy też formy konsumpcji zgromadzonych oszczędności emerytalnych⁵.

W dalszej części rozpatrywane będą kwestie dotyczące wyboru zabezpieczenia emerytalnego w ramach indywidualnych kont emerytalnych i indywidualnych kont zabezpieczenia emerytalnego.

Prawo do wpłat na IKE lub IKZE przysługuje osobie fizycznej, która ukończyła 16 lat. Małoletni mają prawo do dokonywania wpłat na IKE lub IKZE tylko w roku kalendarzowym, w którym uzyskują dochody z pracy wykonywanej na podstawie umowy o pracę (art. 3). Na IKE lub IKZE może gromadzić oszczędności wyłącznie jeden oszczędzający (art. 5).

IKE lub IKZE jest prowadzone na podstawie pisemnej umowy zawartej przez oszczędzającego:

- z funduszem inwestycyjnym,
- z dobrowolnym funduszem emerytalnym,
- z podmiotem prowadzącym działalność maklerską o świadczenie usług polegających na wykonywaniu zleceń nabycia lub zbycia instrumentów finansowych i prowadzenie rachunku papierów wartościowych oraz rachunku pieniężnego,
 - z zakładem ubezpieczeń – ubezpieczenia na życie z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym,
 - z bankiem o prowadzenie rachunku bankowego (art. 8).

⁵ F. Chybałski, *Problem racjonalności w decyzjach emerytalnych. Rozważania teoretyczne*. „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Wrocławiu” 2002, nr 262, Wrocław, s. 64–75.

Wpłaty dokonywane na IKE w roku kalendarzowym nie mogą przekroczyć kwoty odpowiadającej trzykrotności przeciętnego prognozowanego wynagrodzenia miesięcznego w gospodarce narodowej na dany rok, określonego w ustawie budżetowej lub ustawie o prowizorium budżetowym lub w ich projektach, jeżeli odpowiednie ustawy nie zostały uchwalone (art. 13). Natomiast wpłaty dokonywane na IKZE w roku kalendarzowym nie mogą przekroczyć kwoty odpowiadającej równowartości 4% podstawy wymiaru składki na ubezpieczenie emerytalne, ustalonej dla oszczędzającego za rok poprzedni, nie więcej jednak niż 4% kwoty ograniczenia rocznej podstawy wymiaru składek na ubezpieczenia emerytalne i rentowe ogłoszonej na podstawie art. 19 ust. 10 *Ustawy z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych* (DzU 2009, nr 205, poz. 1585, z późn. zm.) na rok poprzedni (art. 13a). Pomimo, iż IKZE w dużej mierze oparte są na rozwiązaniach przyjętych w funkcjonujących wcześniej IKE, to należy zwrócić uwagę na zasadniczą różnicę jaka ma miejsce w regulacjach dotyczących opodatkowania. W IKZE zastosowano preferencję podatkową polegającą na odliczaniu od podstawy opodatkowania podatkiem dochodowym od osób fizycznych wpłat na to konto. Natomiast opodatkowaniu PIT będzie podlegała wypłata z IKZE po zakończeniu okresu oszczędzania, zwrot środków zgromadzonych na tym koncie oraz wypłata środków zgromadzonych przez oszczędzającego na IKZE na rzecz osoby uprawnionej na wypadek śmierci oszczędzającego. Jest to inne rozwiązanie niż przyjęte przy IKE, gdzie na to konto wpłacane są środki już po opodatkowaniu, a wypłata zarówno dla oszczędzających, jak i uprawnionych jest zwolniona z podatku dochodowego⁶.

Wypłata środków zgromadzonych na IKE następuje wyłącznie:

1) na wniosek oszczędzającego po osiągnięciu przez niego wieku 60 lat lub nabyciu uprawnień emerytalnych i ukończeniu 55 roku życia oraz spełnieniu warunku:

a) dokonywania wpłat na IKE, co najmniej w 5 dowolnych latach kalendarzowych, albo

b) dokonania ponad połowy wartości wpłat nie później niż na 5 lat przed dniem złożenia przez oszczędzającego wniosku o dokonanie wypłaty;

2) w przypadku śmierci oszczędzającego – na wniosek osoby uprawnionej.

Wypłata może być, w zależności od wniosku oszczędzającego, albo osoby uprawnionej, dokonywana jednorazowo, albo w ratach (art. 34).

Wypłata środków zgromadzonych na IKZE następuje wyłącznie:

1) na wniosek oszczędzającego, po osiągnięciu przez niego wieku 65 lat oraz pod warunkiem dokonywania wpłat na IKZE, co najmniej w 5 latach kalendarzowych;

2) w przypadku śmierci oszczędzającego – na wniosek osoby uprawnionej.

⁶ Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, *Indywidualne konta zabezpieczenia emerytalnego*, <http://www.mpips.gov.pl/ubezpieczenia-spoleczne/ubezpieczenie-emerytalne/ikze/>.

Wypłata może być, w zależności od wniosku oszczędzającego, albo osoby uprawnionej, dokonywana jednorazowo, albo w ratach (art. 34a).

Wypłata transferowa jest dokonywana:

1) z instytucji finansowej prowadzącej IKE lub IKZE do innej instytucji finansowej, z którą oszczędzający zawarł umowę o prowadzenie IKE lub IKZE, albo

2) z instytucji finansowej prowadzącej IKE do programu emerytalnego, do którego przystąpił oszczędzający, albo

3) z programu emerytalnego, w przypadkach, o których mowa w przepisach o pracowniczych programach emerytalnych, do instytucji finansowej, z którą oszczędzający zawarł umowę o prowadzenie IKE, albo

4) z IKE zmarłego oszczędzającego na IKE osoby uprawnionej, albo do programu emerytalnego, do którego uprawniony przystąpił, albo

5) z IKZE zmarłego oszczędzającego na IKZE osoby uprawnionej (art. 35).

Zwrot środków zgromadzonych na IKE lub IKZE następuje w razie wypowiedzenia umowy o prowadzenie IKE lub IKZE przez którąkolwiek ze stron, jeżeli nie zachodzą przesłanki do wypłaty lub wypłaty transferowej (art. 37).

Wypłata, wypłata transferowa, częściowy zwrot oraz zwrot środków zgromadzonych na IKE lub IKZE są dokonywane w formie pieniężnej (art. 38)⁷.

4. INDYWIDUALNE KONTA EMERYTALNE (IKE) I INDYWIDUALNE KONTA ZABEZPIECZENIA EMERYTALNEGO (IKZE) – PODSTAWOWE DANE

Oszczędzanie w systemie IKE, IKZE charakteryzuje się dużą elastycznością zarówno w zakresie formy oszczędzania (umowa ubezpieczenia na życie zawarta z zakładem ubezpieczeń, lokaty w banku, rachunek maklerski itp.), jak i wyboru konkretnej instytucji finansowej, w której prowadzone jest IKE, czy IKZE.

W 2012 r. IKE posiadało 813,3 tys. osób, co stanowiło 5,2% liczby osób aktywnych zawodowo – produkt emerytalny na rynku od 2004. W 2012 r. IKZE posiadało 496,8 tys. osób, co stanowiło 3,2% liczby osób aktywnych zawodowo – produkt emerytalny na rynku polskim od 2012. Wartości 5,2% i 3,2% wydają się być wyjątkowo niskie w kontekście niekorzystnych zmian demograficznych zachodzących w Polsce⁸.

Wartość wskaźnika DR (ang. *old-age dependency ratio*, DR) w Polsce jeszcze w 1980 r. kształtowała się na poziomie 19,9% – co oznacza, iż na jedną

⁷ Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o indywidualnych kontach emerytalnych oraz indywidualnych kontach zabezpieczenia emerytalnego, DzU 2004, nr 116, poz. 1205; DzU 2005, nr 183, poz. 1538; DzU 2006, nr 157, poz. 1119; DzU 2008, nr 220, poz. 1432; DzU 2009, nr 165, poz. 1316; DzU 2010, nr 18, poz. 98; nr 257, poz. 1724; DzU 2011, nr 75, poz. 398; nr 171, poz. 1016.

⁸ Indywidualne konta emerytalne oraz indywidualne konta zabezpieczenia emerytalnego w 2012 roku, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2013, s. 3–4.

osobę w wieku emerytalnym przypadało pięć osób w wieku produkcyjnym. Po roku 2015 na jednego emeryta zaczął przypadać już tylko 3 osoby w wieku produkcyjnym, a przed rokiem 2025 relacja ta osiągnie wartość 2:5⁹.

Dlaczego więc tak niewiele osób czynnych zawodowo zdecydowało się na oszczędzanie w ramach trzeciego filaru zabezpieczenia emerytalnego?

Po pierwsze – zbyt wiele opcji wyboru powoduje przeciążenie informacją. Może to prowadzić do spadku liczby ubezpieczonych w ramach dobrowolnego systemu zabezpieczenia emerytalnego.

W końcu roku 2012 IKE były prowadzone przez 52 instytucje finansowe:

- 12 zakładów ubezpieczeń na życie,
- fundusze inwestycyjne zarządzane przez 15 towarzystw funduszy inwestycyjnych,
- 7 podmiotów prowadzących działalność maklerską,
- 13 banków,
- dobrowolne fundusze emerytalne zarządzane przez 4 powszechne towarzystwa emerytalne¹⁰.

W końcu 2012 r. IKZE były prowadzone przez 33 instytucje finansowe:

- 7 zakładów ubezpieczeń na życie,
- fundusze inwestycyjne zarządzane przez 12 towarzystw funduszy inwestycyjnych,
- 4 podmioty prowadzące działalność maklerską,
- 1 bank,
- dobrowolne fundusze emerytalne zarządzane przez 9 powszechnych towarzystw emerytalnych¹¹.

Wielość instytucji oferujących IKE i IKZE powoduje, że mamy do czynienia z różnicami w:

– strukturze *governance* – struktura *governance* powinna zapewniać właściwy podział obowiązków operacyjnych i nadzorczych oraz określać zakres odpowiedzialności i predyspozycje tych, którym powierzono w funduszu emerytalnym określone obowiązki. Obejmuje ona: identyfikację zakresu obowiązków, organ zarządzający, fachowe doradztwo, audytora, aktuariusza, depozytariusza, odpowiedzialność, predyspozycje;

– mechanizmach *governance* – wypracowane odpowiednie mechanizmy kontrolne, komunikacji oraz bodźców zachęcające do podejmowania dobrych decyzji, właściwej i terminowej ich realizacji oraz regularnych analiz i ocen. Na

⁹ M. Popek, M. Szymański, *Pomyśl o swojej emeryturze. Już dziś. Poradnik klienta usług finansowych*, KNF, Warszawa 2012, s. 7.

¹⁰ *Indywidualne konta...*, *op. cit.*, s. 8.

¹¹ *Ibidem*, s. 20.

mechanizmy *governance* składają się: kontrole wewnętrzne, raportowanie, ujawnianie informacji, dochodzenie roszczeń¹²;

– efektywności administracyjnej – operacyjne koszty zarządzania funduszem emerytalnym mogą mieć bardzo znaczący wpływ na wysokość przyszłych świadczeń emerytalnych. Najważniejszym czynnikiem decydującym o efektywności administracyjnej w funduszu emerytalnym jest jego struktura *governance* oraz przyjęte rozwiązania prawne;

– strategii inwestycyjnej – zarówno struktura *governance*, jak i regulacje zewnętrzne odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu strategii inwestycyjnej. Pierwsza określa cele inwestycyjne, strategie i narzędzia stosowane przez zarządzających funduszami, a druga może mieć wpływ na alokację aktywów portfela¹³.

Wielość instytucji oferujących IKE i IKZE powoduje, iż rośnie złożoność decyzji emerytalnych, co sprawia, że jednostki odkładają je w czasie. Narasta zjawisko opieszałości w decyzjach inwestycyjnych. Ponadto im więcej opcji wyboru, tym trudniej podjąć decyzję inwestycyjną. Potrzeba na nią więcej czasu, rosna koszty pozyskania informacji, rośnie też wysiłek umysłowy, co prowadzi do narastania zjawiska inercji, polegającego na utrzymaniu porządku rzeczy takim, jakim on jest. W efekcie duża część podmiotów indywidualnych rezygnuje z oszczędzania w ramach trzeciego filaru zabezpieczenia emerytalnego.

Po drugie, zwrócić należy uwagę na brak wiedzy i zrozumienia problematyki emerytalnej w społeczeństwie, co po części potwierdzają wyniki badań Centrum Badań Opinii Społecznej (CBOS). W maju 2010 r. CBOS wraz z Izbą Zarządzających Funduszami i Aktywami przeprowadził badanie dotyczące opinii Polaków na temat dodatkowego oszczędzania na emeryturę¹⁴. Ponad jedna trzecia Polaków w wieku produkcyjnym¹⁵ (36%) nie była w stanie oszacować wysokości swojej przyszłej emerytury. Oznacza to, że znacząca część społeczeństwa polskiego nie wie, na jakim poziomie będzie żyć po zakończeniu kariery zawodowej, oraz jaką kwotą będzie dysponować każdego miesiąca. Z jednej strony świadczy to o tym, iż część społeczeństwa nie myśli o swojej przyszłości, z drugiej o braku opinii w tej kwestii, co związane może być z trudnością w prognozowaniu swojej sytuacji dochodowej w długim okresie.

¹² A. Samborski, *Pension Funds Governance*, [w:] M. Szczepański (red.), *Old-Age Crisis and Pension Reform. Where do we stand?*, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznań 2013, s. 131–132.

¹³ A. Samborski, *Governance w funduszach emerytalnych, strategie inwestycyjne i ich rola w nadzorze korporacyjnym. Przykład otwartych funduszy emerytalnych*, [w:] M. Szczepański (red.), *Reformowanie systemów emerytalnych – porównania i oceny*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013, s. 219–220.

¹⁴ *Polacy o dodatkowym oszczędzaniu na emeryturę. Komunikat z badań*, Centrum Badań Opinii Społecznej, Izba Zarządzających Funduszami i Aktywami, BS/77/2010, CBOS, Warszawa 2010.

¹⁵ Kobiety do 59 roku życia włącznie i mężczyźni do roku 64 życia włącznie.

Wyniki badań CBOS świadczą również o niskiej skłonności Polaków do dodatkowego oszczędzania na emeryturę. Jedynie 13% osób w wieku produkcyjnym deklaruje, że oszczędza z myślą o emeryturze, a kolejne 21% deklaruje, że obecnie nie oszczędza, ale zamierza to robić. Ponad połowa respondentów będących w wieku produkcyjnym (55%) twierdzi, że nie oszczędza z myślą o wieku emerytalnym i nie zamierza tego robić.

Skłonność do oszczędzania na przyszłą emeryturę wykazuje związek z wykształceniem badanych, ich dochodami i wiekiem. Im wykształcenie respondentów jest wyższe, tym więcej oszczędzających. Wraz z niższymi dochodami spada liczba oszczędzających. Im wiek badanych jest niższy, tym mniejszy odsetek oszczędzających.

Wszystkich respondentów zapytano również o opinie na temat najlepszego sposobu oszczędzania na emeryturę. Znacząca grupa (29%) nie potrafiła jednak wskazać, który ze sposobów oszczędzania jest najlepszy. Pozostali badani, najczęściej jako najlepszy dodatkowy sposób oszczędzania na emeryturę, wskazywali zakup nieruchomości, działek, czy też gruntów rolnych. Jeżeli chodzi o produkty finansowe na pierwszym miejscu, pod względem częstości wskazań znalazła się lokata bankowa. Warto w tym miejscu podkreślić, iż zainteresowanie produktami emerytalnymi wśród badanych Polaków w wieku produkcyjnym było marginalne¹⁶.

Po trzecie, przyczyn niskiego zainteresowania IKE i IKZE upatrywać należy w niskiej efektywności stanowienia prawa, zmienności polityki gospodarczej, czy negatywnych doświadczeniach z przeszłości.

Proces tworzenia prawa w Polsce jest niedostosowany do wyzwań rozwojowych zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Proces tworzenia prawa w Polsce nie sprzyja również budowaniu zasługującej na zaufanie sprawnej władzy publicznej. Do wad prawotwórstwa zaliczyć należy brak skuteczności przyjmowanych rozwiązań prawnych, co przejawia się w częstym nowelizowaniu uchwalanych ustaw, zbyt dużej liczbie regulacji prawnych, niestabilności i niespójności unormowań prawnych, czy też braku przejrzystości systemu prawnego, oraz niskim poziomem techniczno-legislacyjnym. W efekcie prawo zamiast służyć dobru wspólnemu i kształtować więzi między ludźmi, staje się źródłem napięć, podziałów i konfliktów¹⁷.

Trzeba w tym miejscu wskazać również na zmienność polityki gospodarczej. Polityka gospodarcza coraz częściej jest traktowana jako wyraz woli konkretnej większości parlamentarnej. Brak jest konsekwencji w działaniu, w dłuższej niż kadencja parlamentu perspektywie czasu.

¹⁶ *Ibidem*, s. 3–11.

¹⁷ R. Piotrowski, *Efektywność stanowienia prawa, systemu wymiaru sprawiedliwości i praw konsumenta warunkiem sprawnego państwa*, Pomoc Techniczna. Narodowa Strategia Spójności. Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, www.google.com.

Nie sposób nie wspomnieć również o negatywnych doświadczeniach z przeszłości. Wysokiej inflacji początku lat 90., czy też utracie prywatnej własności oraz oszczędności w konsekwencji nacjonalizacji okresu socjalizmu oraz pierwszej i drugiej wojny światowej.

Otoczenie prawne, gospodarcze i doświadczenia z przeszłości nie zachęcają więc do inwestycji o charakterze długoterminowym.

Analizując dane statystyczne dotyczące trzeciego filaru zabezpieczenia emerytalnego, warto też zwrócić uwagę na zróżnicowanie podmiotów względem płci i wieku wśród posiadaczy IKE i IKZE.

Z badań empirycznych wynika, iż kobiety cechuje większa, niż u mężczyzn, awersja do ryzyka, w szczególności w obszarze finansów¹⁸.

Na koniec 2012 r. funkcjonowało 813,2 tys. IKE, z czego 428,5 tys. (52,7%) umów zostało zawartych przez kobiety, a 384,7 tys. (47,3%) przez mężczyzn. W tym samym czasie funkcjonowało 496,8 tys. IKZE, z czego 252,1 tys. (50,7%) umów zostało zawartych przez kobiety, a 244,7 tys. (49,3%) przez mężczyzn¹⁹.

Warto zastanowić się nad tym, dlaczego kobiety stanowią większość oszczędzających w IKE i IKZE? Kobiet pracujących w gospodarce polskiej jest przecież mniej niż mężczyzn i otrzymują też niższe wynagrodzenie. Trzeba jednak zwrócić uwagę na fakt, iż oczekiwana dalsza długość trwania życia w grupie kobiet przyjmuje większą wartość (81,1 lat – dla kobiet urodzonych w 2011 r.) niż w grupie mężczyzn (72,6 lat – dla mężczyzn urodzonych w 2011 r.)²⁰. W efekcie większa liczba kobiet niż mężczyzn oszczędza w trzecim filarze.

W 2012 r. wśród oszczędzających na IKE najbardziej liczną grupą były osoby w wieku 51–60 lat, które posiadały 238,9 tys. IKE (29,4% ogółu kont). Najmniejszy odsetek kont posiadały osoby najmłodsze oszczędzające na IKE (do 30 lat – 6,5%). Największy udział w liczbie funkcjonujących IKZE, ze względu na wiek, miały osoby w wieku 31–50 lat (54,3%). W pierwszym roku funkcjonowania IKZE częściej tę formę dobrowolnego oszczędzania na emeryturę wybierały osoby w średnim wieku oraz młode (do 30 lat – 19,9%)²¹.

Różnice te wynikają przede wszystkim z różnicy w konstrukcji, a dokładniej z limitu wpłat. W przypadku IKE limit w 2012 r. wynosił 10 578 PLN, w przypadku natomiast IKZE limit w 2012 r. wyniósł 4 030 PLN. W przypadku osób starszych, które wcześniej przejdą na emeryturę korzystniejsze okazało się IKE, które pozwala inwestować większe kwoty. Posiadacz IKE wpłacił w 2012 r. na swoje konto średnio kwotę 2 584 zł. W przypadku osób młodszych inwestu-

¹⁸ S. Collard, *op. cit.*, s. 4.

¹⁹ *Indywidualne konta...*, *op. cit.*, s. 8–9, 20.

²⁰ Eurostat, *Life expectancy at birth, by sex*, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?jsessionid=9ea7d07e30e82b9fca59ea3544c9a189d0bc6a2c79cc.e34OaN8Pc3mM c40Lc3aMaNyTb38Ne0?tab=table&plugin=1&pcode=tps00025&language=en>.

²¹ *Indywidualne konta...*, *op. cit.*, s. 8–9, 20.

jących mniejsze kwoty bardziej korzystne okazało się natomiast IKZE. Oszczędzający na IKZE wpłacił w 2012 r. przeciętnie kwotę 798 zł²².

5. INDYWIDUALNE ZACHOWANIA INWESTYCYJNE NA RYNKU PRODUKTÓW EMERYTALNYCH. PRZYKŁAD IKE PZU

Indywidualne Konta Emerytalne PZU, zarówno w wariantcie oferowanym przez PZU Życie SA, jak i TFI PZU SA, stanowią dwa programy inwestowania, określane mianem: rekomendowany i indywidualny. W każdym z nich obowiązują ściśle określone zasady podziału wpłacanych składek pomiędzy fundusze należące do różnych kategorii²³.

Program rekomendowany przeznaczony jest dla osób, które: *cenią wygodę, wysokie zyski i bezpieczeństwo powierzonych środków*²⁴. W programie tym podział inwestycyjnej części składki na poszczególne fundusze uzależniony jest od wieku oszczędzającego i realizowany jest zgodnie z tab. 1.

Tabela 1

Podział inwestycyjnej części składki na poszczególne fundusze w programie rekomendowanym

Wiek oszczędzającego	Fundusz Akcji	Fundusz Stabilnego Wzrostu	Fundusz Papierów Dłużnych
Do 25 lat	50,0%	50,0%	0%
Od 26 lat do 30 lat	40,0%	60,0%	0%
Od 31 lat do 35 lat	30,0%	70,0%	0%
Od 36 lat do 40 lat	20,0%	80,0%	0%
Od 41 lat do 45 lat	10,0%	90,0%	0%
Od 46 lat do 50 lat	0,0%	100,0%	0%
Od 51 lat do 55 lat	0,0%	87,5%	12,5%
Od 56 lat	0,0%	75,0%	25,0%

Źródło: ogólne warunki indywidualnego ubezpieczenia na życie związanego z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym IKE PZU Życie, http://www.pzu.pl/c/document_library/get_file?uuid=78fa3765-46ef-415a-a630-d36a4747924a&groupId=10172.

Oszczędzający, który wskazał indywidualny program inwestowania, dokonuje wyboru funduszy, do których będą wnoszone inwestycyjne części składki.

²² *Ibidem*, s. 12, 22.

²³ *IKE – Indywidualne Konto Emerytalne PZU*, http://akcje.bankier.pl/gfx/centrum/pzu/emytura_ike.html.

²⁴ *Indywidualne Konto Emerytalne IKE PZU*, <http://www.pzu.pl/produkty/indywidualne-konto-emerytalne-ike-pzu>.

Fundusze możliwe do wyboru w ramach rachunku IKE to: Fundusz Akcji, Fundusz Stabilnego Wzrostu, Fundusz Papierów Dłużnych, Fundusz Gotówkowy, Fundusz Akcji Nowa Europa, Fundusz Zrównoważony. Oszczędzający dokonuje wyboru, co najmniej jednego funduszu. W programie indywidualnym wpłaty dzielone są pomiędzy fundusze inwestycyjne, zgodnie z życzeniem oszczędzającego. Oszczędzający może wpłacać całość do jednego, wybranego funduszu inwestycyjnego lub dzielić wpłaty w dowolnych procentowych proporcjach pomiędzy poszczególne fundusze. Wybrany podział środków w każdej chwili może być zmieniony, zgodnie z dyspozycją oszczędzającego²⁵.

Oszczędzający musi więc zdecydować czy wybrać program rekomendowany, czy też wskazać indywidualny program inwestowania. W przypadku wyboru programu indywidualnego oszczędzający musi zdecydować w ile funduszy za-inwestować, jakie powinny to być fundusze oraz jak ukształtować strukturę inwestycji. W takich sytuacjach decyzyjnych Benartzi i Thaler (2001) znaleźli dowody na istnienie strategii 1/n (strategii naiwnej dywersyfikacji), zgodnie, z którą oszczędzający dzieli składkę równo między n funduszy oferowanych przez plan emerytalny²⁶.

Tabela 2

Rodzaj funduszu i struktura aktywów IKE PZU (stan na dzień 30.06.2013 r.)

Nazwa funduszu	Udział w aktywach IKE PZU ogółem	Struktura aktywów			
		akcje	dłużne skarbowe	dłużne nie skarbowe	inne
Fundusz Akcji	12,3%	95,8%	0%	0%	4,2%
Fundusz Stabilnego Wzrostu	54,0%	32,9%	56,7%	5,0%	5,5%
Fundusz Papierów Dłużnych	14,4%	0,0%	84,0%	9,2%	6,8%
Fundusz Gotówkowy	15,5%	0,0%	96,5%	1,2%	2,3%
Fundusz Akcji Nowa Europa	0,6%	93,6%	0,0%	0,0%	6,4%
Fundusz Zrównoważony	3,2%	62,1%	31,3%	2,3%	4,3%

Źródło: www.analazy.pl.

Dane udostępnione przez PZU i gromadzone w serwisie informacyjnym www.analazy.pl mają jednak charakter zbiorczy i nie pozwalają na dokonanie

²⁵ *Ogólne warunki indywidualnego ubezpieczenia na życie związanego z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym IKE PZU Życie*, http://www.pzu.pl/c/document_library/get_file?uuid=78fa3765-46ef-415a-a630-d36a4747924a&groupId=10172.

²⁶ W. Tapia, J. Yermo, *op. cit.*, s. 7.

oddzielnych analiz programu indywidualnego. Z analizy struktury aktywów IKE PZU wynika, iż część inwestycyjną składek oszczędzający ulokowali przede wszystkim w Funduszu Stabilnego Wzrostu, a w strukturze aktywów dominują dłużne papiery skarbowe (zob. tab. 2).

Warto w tym miejscu zastanowić się nad przyczynami takiej alokacji aktywów w IKE PZU.

Po pierwsze, zbyt wiele opcji inwestycyjnych może wywołać efekt przeciążenia informacją, skutkujący wyborem opcji domyślnej – w przypadku IKE PZU jest to program rekomendowany.

Po drugie, efekt przeciążenia informacją wpływa również na alokację aktywów, powodując u oszczędzających redukcję ekspozycji na akcje.

Po trzecie, wspomnieć trzeba o „efekcie ramki” polegającym na tym, że oszczędzający wybiera opcję eksponowaną w materiałach informacyjnych²⁷. Tak jest w przypadku programu rekomendowanego, przeznaczonego dla tych, którzy: *cenią wygodę, wysokie zyski i bezpieczeństwo powierzonych środków*²⁸. W programie rekomendowanym Fundusz Stabilnego Wzrostu odgrywa podstawową rolę we wszystkich grupach wiekowych (zob. tab. 1).

W efekcie wybór aktywny inwestycji u oszczędzających w IKE PZU ma marginalne znaczenie.

6. PODSUMOWANIE

Zainteresowanie w Polsce dobrowolnymi formami zabezpieczenia emerytalnego jest marginalne. Aby pobudzić rozwój tej formy oszczędzania należy:

- stworzyć prostsze ramy dla produktów emerytalnych – np. poprzez ograniczenie ilości podmiotów mogących oferować IKE i IKZE,
- prowadzić akcje edukacyjne ukierunkowane na zrozumienie istoty wyborów finansowych – tj. poprawić podstawową znajomość zagadnień finansowych, tak aby jednostki stały się lepiej przygotowane do samodzielnych decyzji finansowych,
- lepiej chronić członków planów emerytalnych – poprzez lepszą ochronę praw konsumentów, zapewniającą poczucie bezpieczeństwa tym, którzy zdecydowali się na przystąpienie do planu emerytalnego,
- upowszechniać dobre praktyki wśród podmiotów oferujących produkty emerytalne²⁹.

²⁷ W. Tapia, J. Yermo, *op. cit.*

²⁸ *Indywidualne Konto Emerytalne IKE PZU, op. cit.*

²⁹ *Simplicity, security and choice: Working and saving for retirement – a summary*, Department for Work and Pensions, DWP UK 2002.

BIBLIOGRAFIA

- Chybalski F., *Problem racjonalności w decyzjach emerytalnych. Rozważania teoretyczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Wrocławiu” 2002, nr 262, Wrocław.
- Collard S., *Individual investment behaviour: A brief review of research*, Personal Finance Research Centre. Final report, University of Bristol, Bristol 2009.
- Eurostat, *Life expectancy at birth, by sex*, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?sessionId=9ea7d07e30e82b9fca59ea3544c9a189d0bc6a2c79cc.e340aN8Pc3mMc40Lc3aMaNyTb38Ne0?tab=table&plugin=1&pcode=tps00025&language=en>.
- IKE – Indywidualne Konto Emerytalne PZU*, http://akcje.bankier.pl/gfx/centrum/pzu/emerytura_ike.html.
- Indywidualne konta emerytalne oraz indywidualne konta zabezpieczenia emerytalnego w 2012 roku*, Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, Warszawa 2013.
- Indywidualne Konto Emerytalne IKE PZU*, <http://www.pzu.pl/produkty/indywidualne-konto-emerytalne-ike-pzu>.
- Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, *Indywidualne konta zabezpieczenia emerytalnego*, <http://www.mpips.gov.pl/ubezpieczenia-spoeczne/ubezpieczenie-emerytalne/ikze/>.
- Ogólne warunki indywidualnego ubezpieczenia na życie związanego z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym IKE PZU Życie*, http://www.pzu.pl/c/document_library/get_file?uuid=78fa3765-46ef-415a-a630-d36a4747924a&groupId=10172.
- Piotrowski R., *Efektywność stanowienia prawa, systemu wymiaru sprawiedliwości i praw konsumenta warunkiem sprawnego państwa*, Pomoc Techniczna. Narodowa Strategia Spójności. Projekt współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, www.google.com.
- Polacy o dodatkowym oszczędzaniu na emeryturę Komunikat z badań*, Centrum Badań Opinii Społecznej, Izba Zarządzających Funduszami i Aktywami, BS/77/2010, CBOS, Warszawa 2010.
- Popek M., Szymański M., *Pomysł o swojej emeryturze. Już dziś. Poradnik klienta usług finansowych*, KNF, Warszawa 2012.
- Samborski A., *Governance w funduszach emerytalnych, strategie inwestycyjne i ich rola w nadzorze korporacyjnym. Przykład otwartych funduszy emerytalnych*, [w:] M. Szczępański (red.), *Reformowanie systemów emerytalnych – porównania i oceny*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2013.
- Samborski A., *Pension Funds Governance*, [w:] M. Szczępański (red.), *Old-Age Crisis and Pension Reform. Where do we stand?*, Publishing House of Poznan University of Technology, Poznań 2013.
- Simplicity, security and choice: Working and saving for retirement – a summary*, Department for Work and Pensions, DWP UK 2002.
- Tapia W., Yermo J., *Implications of Behavioural Economics for Mandatory Individual Account Pension Systems*, OECD Working Papers on Insurance and Private Pensions, No. 11, OECD Publishing, Paris 2007.
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o indywidualnych kontach emerytalnych oraz indywidualnych kontach zabezpieczenia emerytalnego*, DzU 2004, nr 116, poz. 1205; DzU 2005, nr 183, poz. 1538; DzU 2006, nr 157, poz. 1119; DzU 2008, nr 220, poz. 1432; DzU 2009, nr 165, poz. 1316; DzU 2010, nr 18, poz. 98; nr 257, poz. 1724; DzU 2011, nr 75, poz. 398; nr 171, poz. 1016.

Adam Samborski

COMPLEXITY IN CHOICE OF INVESTMENT DECISIONS

The Fundamental questions in all pension systems concern the choices made by individual. The most important issues are: whether and to what extent individuals should determine the choice of pension products provided; whether and to what extent individuals should determine the choice of investment portfolios; whether and to what extent individuals should determine the choice of stream of income in retirement. Consideration in this text focuses on individual retirement decisions that are made in the phase of capital accumulation. The subject of inquiry is questions about the causes: the reasons for the low interest of savings in the third pillar of pension provision in Poland; the causes in variation of savers determined by gender and age; the reasons for determining the allocation of assets within the Individual Retirement Account PZU (insurance company). For this purpose, the described facts are explained by referring to the reliable knowledge of behavioral economics. The author made the analysis of basic legal regulations governing the operation of individual retirement accounts, and individual retirement savings account, as well as the analysis of basic statistics describing the market. Attention is paid to the key growth barriers of the third pillar of pension provisions in Poland and savers investment behavior within the individual retirement accounts. The text concludes proposals aimed at encouraging the development of voluntary forms of pension provision in Poland.

Key words: investment decisions, pension systems, investment portfolios, income in retirement.

Małgorzata Siemionek*
Anna Kujawa**

STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW – ISTOTA, PROJEKTOWANIE I WDRAŻANIE NA PRZYKŁADZIE URZĘDU MIASTA W INNSBRUCKU

1. WPROWADZENIE

Nieustanne zmiany na rynku, wzrost poziomu konkurencji czy też intensywny rozwój technologii stwarzają konieczność ciągłego wynajdywania i wdrażania narzędzi podnoszących skuteczność procesów zarządzania. Jednym z takich instrumentów jest powstała w latach 90. i rozwijana do dziś strategiczna karta wyników.

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji zrównoważonej karty wyników oraz procesu jej budowy i wdrażania na przykładzie Urzędu Miasta w Innsbrucku. Przedstawione zostały również aktualnie dostępne na rynku oprogramowania służące wspomaganie zarządzania strategicznego.

2. POJĘCIE I ISTOTA STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW

Zrównoważona Karta Wyników (z ang. *Balanced Scorecard* lub BSC), nazywana również Strategiczną Kartą Wyników, jest instrumentem zarządzania strategicznego szeroko stosowanym zarówno w biznesie, jak i przemyśle, administracji czy organizacjach *non-profit* na całym świecie. Umożliwia dostosowanie działalności gospodarczej przedsiębiorstwa do obranych wizji i strategii oraz usprawnia komunikację, zarówno tę zewnętrzną, jak wewnętrzną (między poszczególnymi szczeblami przedsiębiorstwa). Dzięki rozdzieleniu i pogrupowaniu

* Mgr, doktorantka, Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Katedra Finansów Przedsiębiorstw.

** Dr, Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Katedra Finansów Przedsiębiorstw.

zadań oraz dokładnemu ich opisaniu za pomocą mierzalnych wskaźników, kadra zarządzająca uzyskuje łatwość kontrolowania stopnia realizacji strategii, a także podstawę do konstruowania budżetów oraz możliwość tworzenia skutecznego systemu motywacyjnego.

Koncepcja Zrównoważonej Karty Wyników (ZKW) powstała w roku 1990 jako rezultat projektu przeprowadzonego przez R. S. Kaplana oraz D. P. Nortona, w którym badali oni istniejące sposoby mierzenia efektywności stosowane przez ówczesnie wiodące firmy amerykańskie. To właśnie na jego podstawie powstało narzędzie wielowymiarowego pomiaru i analizy osiągnięć przedsiębiorstwa, które po raz pierwszy przedstawili w artykule w „Harvard Business Review” z 1992 r. jako Zrównoważoną Kartę Wyników (ang. *Balanced Scorecard*)¹.

Z czasem, karta ta ewoluowała i stała się znanym nam dziś i powszechnie używanym narzędziem zarządzania. Łączy ona w sobie w sposób zrównoważony długo- i krótkookresowe cele organizacji, sposoby ich osiągania oraz możliwość ciągłego monitorowania stopnia realizacji strategii. Wykorzystuje w tym celu spójny zestaw mierników, zarówno tych finansowych, jak i niefinansowych.

3. BUDOWA I WDRAŻANIE STRATEGICZNEJ KARTY WYNIKÓW

3.1. Podstawowe założenia

Zgodnie z koncepcją stworzoną przez Kaplana i Nortona, wszystkie osiągnięcia przedsiębiorstwa powinny być mierzone i analizowane na czterech podstawowych płaszczyznach²:

- finansowej,
- klienta,
- procesów wewnętrznych,
- wiedzy i rozwoju.

W ramach każdej z nich należy ustalić kolejne cele strategiczne, ich mierniki oraz wyznaczyć wartości docelowe. Takie podejście do efektywności przedsiębiorstwa powinno zapewnić jego pewny i stabilny rozwój³.

¹ *What is the Balanced Scorecard?*, Balanced Scorecard Institute, <https://www.balanced-scorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx> [dostęp: 10.04.2013].

² R. Leopoldi, *Developing and Implementing a Balanced Scorecard: A Practical Approach*, RL Information Consulting LLC., 31.03.2004, s. 1–4.

³ *What is the Balanced Scorecard?*, *op. cit.* [dostęp: 10.04.2013].

4. CHARAKTERYSTYKA MIASTA INNSBRUCK

4.1. Podstawowe informacje

Innsbruck, to miasto położone w zachodniej części Austrii na wysokości 547 m n.p.m. w dolinie rzeki Inn. Od 1429 r. jest stolicą kraju związkowego Tyrol. Liczy nieco ponad 120 tys. mieszkańców⁴. Innsbruck jest znany na całym świecie ze sportów zimowych, był dwukrotnie organizatorem zimowych igrzysk olimpijskich oraz Mistrzostw Świata w Narciarstwie Klasycznym. Brał też udział w organizacji Euro 2008 oraz zimowych igrzysk paraolimpijskich. Innsbruck to nie tylko znane miasto turystyczne. Jest również ośrodkiem przemysłu, handlu i transportu. Słynie z produkcji m. in. tekstyliów, butów, instrumentów muzycznych, wyrobów metalowych, żywności przetworzonej i piwa⁵.

5. ETAPY PROJEKTOWANIA I WDRAŻANIA BSC

5.1. Definicja i cele wdrożenia BSC

Balanced Scorecard jest to wieloaspektowy i wielokryterialny system pomiaru wyników organizacji ściśle powiązany z wizją i strategią organizacji. Jest konstruowany przez zbudowanie zależności przyczynowo-skutkowych między celami i działaniami organizacji. Jest to kompleksowy zestaw finansowych i niefinansowych mierników, obejmujących zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne perspektywy⁶. Zbilansowana Karta Wyników razem z mapą strategii stanowi system zarządzania organizacją oparty na strategii. *Balanced Scorecard* powstał na potrzeby amerykańskiego przedsiębiorstwa produkującego półprzewodniki – *Analog Devices*, podczas projektu consultingowego *Corporate Scorecard*. Głównym zadaniem zbilansowanej karty wyników jest pomiar, ocena oraz komunikacja dokonań w celu przełożenia strategii na działania za pomocą różnorodnych mierników pogrupowanych dla czterech podstawowych perspektyw: klienta, finansowej, procesów wewnętrznych i rozwoju⁷.

Perspektywa klienta ma na celu ukazanie wartości dla klienta, wyrażoną takimi miernikami, jak: satysfakcja klientów, rentowność klientów oraz udział w rynku. Daje nam odpowiedź na pytanie: „Jak klienci nas postrzegają?”⁸.

⁴ <http://en.wikipedia.org/wiki/Innsbruck> [dostęp: 2.04.2013].

⁵ <http://web.ebscohost.com/> [dostęp: 8.04.2013].

⁶ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, „Harvard Business Review”, January–February 1996, s. 75.

⁷ <http://www.maaw.info/BalScoreSum.htm> [dostęp: 10.04.2013].

⁸ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *The balanced scorecard-measures that drive performance*, „Harvard Business Review”, January–February 1992, s. 72.

Perspektywa finansowa ma na celu ukazanie zyskowności firmy mierzonej różnymi wskaźnikami. Zyskowność jest wynikiem nie tylko strategii danego przedsiębiorstwa, ale także mechanizmów jego wdrażania.

Perspektywa procesów wewnętrznych ukazuje cztery grupy procesów, odnoszących się do:

- zarządzania operacyjnego,
- zarządzania klientami,
- innowacyjnych,
- regulacyjnych i socjalnych.

Perspektywa rozwoju określa wartości niematerialne firmy oraz ich rolę w realizacji strategii. Wyróżnia się tutaj następujące grupy aktywów:

- kapitał ludzki, czyli umiejętności i talenty pracowników,
- kapitał organizacyjny, czyli zdolność firm do utrzymania procesu zmian wymaganych do realizacji strategii,
- kapitał informacyjny, czyli dostępność aplikacji oraz infrastruktury IT potrzebnej do realizacji danej strategii.

5.2. Etapy wdrażania BSC

W 1994 r. burmistrz miasta Innsbruck zdecydował się na wprowadzenie reform w administracji urzędu miasta. Zrealizowanie tego planu powierzył szefowi biura „administracji i informacji” (w tym centralnego *controllingu*, statystyki czy informatyki). Na początku wszystkie zadania administracji zostały zebrane, zestawione, sortowane i zestawione krytycznie, aby zdecydować, które z nich mają być wykonywane, a które odrzucone. Nastąpiły zmiany w strukturach działów, niektóre części zostały sprywatyzowane. Niektóre zadania nazwano „produktami”. Urząd posiada aktualnie 230 produktów, tj. statystyki, paszporty, opieka społeczna, zarządzanie parkingami, przedszkola, aplikacje IT, sport, bezpieczeństwo, prawo o ruchu drogowym, sprzątanie ulic itp. Wynikiem tych reform jest obecna struktura organizacyjna urzędu⁹:

- burmistrz,
- naczelny dyrektor wykonawczy,
- 5 departamentów,
- 30 biur, które podzielono na 84 innych jednostek,
- 230 produkty.

Dziesięć lat później (w 2004 r.) kierownictwo administracji szukało dobrego narzędzia strategicznego, które umożliwiłoby wystawienie opinii na temat prac oraz określenie i zapewnienie celów. Zdecydowali się na wprowadzenie Strategicznej Karty Wyników (BSC).

⁹ <http://www.wikihow.com/Create-a-Balanced-Scorecard> [dostęp: 11.04.2013].

Pierwszym etapem wdrożenia *Balanced Scorecard* jest uświadomienie korzyści, jakie płyną z jego wprowadzenia. Należy zastanowić się nad wizją przyszłości organizacji¹⁰. Zrównoważona Karta Wyników daje przede wszystkim możliwość stałej kontroli wyników oraz szybkiej reakcji na odchylenia. Daje również przejrzystość wizji i strategii organizacji, a także motywuje menedżerów i pracowników do działania. Trzeba jednak wziąć pod uwagę, że wprowadzenie BSC jest procesem pracochłonnym i pochłaniającym sporą część czasu. Może także ograniczać kreatywność pracowników, z racji dużego skupienia się na miernikach.

Drugim niezbędnym etapem jest zrozumienie strategii firmy i kultury organizacyjnej. Aby skutecznie wprowadzić w życie *Balanced Scorecard* należy włączyć się w teorię biznesu, jaki jest prowadzony. Budowa systemów zależnych jest pewnego rodzaju sztuką wymagającą doświadczenia, lokalnej wiedzy, inicjatywy oraz zaangażowania. Na ogół jednak, jeżeli pracownicy rozumieją główne cele strategiczne, stosunkowo łatwo będą mogli określić specyficzne cele i wskaźniki lokalne, które będą wspierać realizację strategii globalnej.

Po trzecie, należy ustalić cele strategiczne wraz ze wskaźnikami. Menedżerowie powinni ustalić kilka wielkości docelowych dla wszystkich wskaźników w perspektywie 3 do 5 lat tak, aby ich osiągnięcie związane było ze znaczącą transformacją organizacji. Wielkości te powinny odzwierciedlać oraz wymuszać brak ciągłości w osiągnięciach organizacji, które polegają na realizacji przełomowych zmian. Na tym etapie należy również dopasować ustalone mierniki docelowe z głównym celem strategicznym, czyli przełomową poprawą działalności.

Czwartym etapem jest określenie związków przyczynowo-skutkowych. Jednym z najważniejszych założeń BSC jest to, że strategia jest zestawieniem hipotez na temat przyczyn i skutków. Zależności przyczynowo-skutkowe między zjawiskami i ich wskaźnikami muszą przenikać przez wszystkie cztery perspektywy. Prawidłowo skonstruowany *Balanced Scorecard* powinien być oparty o serię tych zależności wyprowadzonych z ogólnej strategii, a także powinien określać korelacje między ich miernikami.

Ostatnim, ale równie ważnym etapem wdrożenia Zrównoważonej Karty Wyników jest monitoring, polegający na kontroli wyników oraz badaniu postępów i zdobywaniu nowych aktywów intelektualnych, pozwalających na dalszy rozwój.

Kierownictwo Urzędu Miasta w Innsbrucku wyróżniło dwie części *Balanced Scorecard*, które wprowadzono w życie.

¹⁰ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *Putting the balanced scorecard to work*, „Harvard Business Review”, September–October 1993, s. 8.

Część pierwsza

Tutaj kierowano się klasycznym sposobem Kaplana i Nortona.

1) Kierownicy pięciu departamentów, Główny Dyrektor Wykonawczy i szef biura „Informacji i Organizacji” dyskutują o corocznych najważniejszych projektach dla administracji.

2) Następnie każdy szef z 30 biur musi określić, czy jego biuro może coś zrobić, aby osiągnąć dany cel. Określają oni szczegółowe cele i środki. Zostają określone również wskaźniki wiodące.

Balanced Scorecard w ratuszu w Innsbrucku ma 5 perspektyw:

- Wyniki:
 - Co chcemy osiągnąć z naszych działań?
 - Co możemy zrobić, aby je osiągnąć?
 - Czy robimy właściwe rzeczy?
- Wewnętrzne procesy:
 - Jak to zrobić? (przedstawienie procesów biznesowych)
 - Czy robimy to dobrze?
- Efektywność ekonomiczna:
 - Czego potrzebujemy do zasobów? (zasoby ludzkie i techniczne)
 - Co mamy wydać?
- Klient (obywatel):
 - Jaką mamy satysfakcje obywateli?
- Pracownicy:
 - Jaką mamy satysfakcję pracowników?

W każdym kwartale roku, szef biura wprowadza wyniki do listy wskaźników. Ważna jest również możliwość, żeby opisać wyniki, ponieważ stanowi to podstawę do omówienia wyników.

Z racji tego, że w urzędzie pracuje się z projektami, wskaźniki często określają tylko, czy projekt został zakończony, czy nie.

Część druga

Ta część jest bardziej związana ze wskaźnikami ilościowymi. Dla każdego produktu musi być zdefiniowany jeden lub kilka wskaźników ilościowych (liczba plików, przypadków) oraz niektórych wskaźników, które pokazują stosunek do kosztów produkcji.

6. WDROŻENIE ROZWIĄZAŃ INFORMATYCZNYCH WSPOMAGAJĄCYCH ZARZADZANIE STRATEGICZNE

6.1. Główne zastosowania informatycznych rozwiązań

Od kilkudziesięciu lat można zaobserwować wysoki rozwój technologii informatycznej. Informatyka pełni coraz większą rolę w działalności przedsię-

biorstw oraz w osiągnięciu ich celów¹¹. Wraz z pojawieniem się dBase, nastąpiła możliwość szerokiego zastosowania systemów baz danych. W późniejszym czasie pojawiły się również inne systemy umożliwiające zbieranie danych, takie jak FoxPro czy Microsoft Access. Systemy te mają zastosowanie w praktycznie każdej dziedzinie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przykładem może być sprzedaż, gdzie zbierane i analizowane są między innymi dane o klientach oraz potencjalnych klientach itd. Rozwiązania informatyczne przydają się także w księgowości, gdzie tworzy się zestawienia finansowe oraz zapisuje się istotne informacje o działaniach przedsiębiorstwa. Są to tylko niektóre zastosowania systemów, których jest znacznie więcej. Obecnie są one znacznie bardziej rozszerzane, np. na marketing, chociażby w celu analizowania wydatków marketingowych czy zwrotu z nakładów. Główną zaletą informatycznych rozwiązań wspomagających zarządzanie strategiczne jest możliwość szybkiej, sprawniejszej analizy danych oraz podejmowania decyzji, co zwiększa konkurencyjność firmy.

6.2. Wprowadzenie informatycznych rozwiązań w urzędzie miasta w Innsbrucku

Urząd Miasta w Innsbrucku zamówił firmę, która zainstalowała specjalny program komputerowy. Wyświetla on wyniki w systemie jak w sygnalizacji świetlnej: zielony, żółty, czerwony. Firma ta towarzyszy urzędowi również w realizacji BSC. Podstawowe dane dla tego programu są wprowadzane do Excela.

6.3. Rodzaje systemów

Systemy wspomagające zarządzanie strategiczne możemy podzielić na:

- ERP – *Enterprise Resource Planning*,
- KM – *Knowledge Management*,
- BI – *Business Intelligence*.

System *Enterprise Resource Planning* (Planowanie Zasobów Przedsiębiorstwa) jest informatycznym systemem aplikacji, które łączą procesy przedsiębiorstwa na wszystkich jego szczeblach. System ten pozwala na optymalizację pracy w wielu obszarach działania organizacji. ERP daje możliwość sprawniejszego prowadzenia projektów i szybszej wymiany informacji, co daje niższe koszty i oszczędność na czasie wykonania¹².

Knowledge Management (Zarządzanie Wiedzą) obejmuje strategie oraz praktyki stosowane w przedsiębiorstwie w celu zarządzania wiedzą. Zwykle koncentruje się na takich celach organizacyjnych jak poprawa wydajności, in-

¹¹ R. S. Kaplan, D. P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston 1996, s. 10.

¹² www.netsuite.com [dostęp: 11.04.2013].

nowacja czy przewaga konkurencyjna. Najlepszym przykładem takiego systemu może być CRM (*Client Relationship Management*), czyli oprogramowanie wspomagające zarządzanie relacjami z klientami¹³.

Business Intelligence (Analityka Biznesowa) jest programem, który służy przede wszystkim do wspomagania podejmowania decyzji bazując na analizie danych z różnych działów firmy. Umożliwia przekształcanie danych w informacje i informacji w wiedzę. Rozwiązania *Business Intelligence* pozwalają spojrzeć na przedsiębiorstwo z różnych perspektyw oraz zdobyć potrzebne w danej chwili informacje¹⁴. Do technik, jakimi posługuje się BI można zaliczyć między innymi: *data mining* (eksploracja danych), *processmining* (eksploracja procesów), systemy ekspertowe, sieci neuronowe czy też algorytmy genetyczne.

6.4. Etapy wdrażania systemów informatycznych

Etapy wdrożenia informatycznych rozwiązań w firmie są następujące:

1. Prezentacja systemu.

Polega ona na zaprezentowaniu danego systemu przez firmę, która będzie się zajmować wdrażaniem danego systemu w życie. Przedsiębiorstwo musi poznać zarys systemu oraz dowiedzieć się, czemu ma on służyć.

2. Audyt przedwdrozeniowy.

Na tym etapie analizowane są procesy zachodzące w przedsiębiorstwie oraz określony zostaje zakres potrzeb firmy. Służyć do tego mogą różnego rodzaju ankiety i wywiady z pracownikami.

3. Wersja testowa.

Wdrażana jest ona, aby zweryfikować poprawność systemu, a także przystosowanie pracowników do pracy z nowym systemem. Pomaga to również uniknąć błędów i możliwych niepowodzeń związanych z wdrożeniem.

4. Szkolenie pracowników.

Jest możliwe w trakcie wprowadzenia wersji testowej. Dzięki temu, pracownicy mogą lepiej zapoznać się i oswoić ze zmianami.

5. Uruchomienie nowego systemu.

7. CZYNNIKI STYMULUJĄCE I OGRANICZAJĄCE WDROŻENIE BSC

Tworząc Zrównoważoną Kartę Wyników należy precyzyjnie ustalić cele strategiczne oraz podstawowe czynniki wpływające na ich realizację. Odpowiedzialna jest za to cała kadra kierownicza.

¹³ www.kmworld.com [dostęp: 11.04.2013].

¹⁴ www.cio.com [dostęp: 11.04.2013].

7.1. Czynniki stymulujące wdrożenie BSC

Główne czynniki, które stymulują wprowadzenie *Balanced Scorecard* wiążą się z podstawowymi założeniami Zrównoważonej Karty Wyników, które wskazują, że należy:

- patrzeć wielowymiarowo,
- patrzeć ponadfunkcjonalnie,
- patrzeć procesowo,
- patrzeć wszystkimi horyzontami czasowymi,
- dokładnie określić, jakie zasoby co powodują,
- mierzyć efektywność zastosowania każdego z zasobów,
- zmieniać wzory zachowań.

Do najważniejszych czynników, które umożliwiły wprowadzenie *Balanced Scorecard* do Urzędu Miasta w Innsbrucku należą:

- projekt BSC był wprowadzany przez najwyższe szczeble zarządzania,
- wszyscy szefowie departamentów, jak i pracownicy zostali wcześniej przeszkoleni, aby zrozumieć temat BSC,
- program komputerowy jest *musthave* do oceny i kompresji wyników,
- dokładne określanie wskaźników,
- prowadzenie dyskusji na temat celów i działań dla każdego okresu,
- omówienie wyników przez odpowiednio wybrane osoby.

Do uzyskania najlepszych rezultatów z wprowadzenia *Balanced Scorecard*, jakim jest usprawnienie procesu zarządzania należy:

- dokładnie zdefiniować cel wdrożenia,
- realizować projekt zgodnie z wcześniej zatwierdzoną metodyką gwarantującą przestrzeganie zakresu i harmonogramu prac,
- przygotować firmę do wprowadzenia BSC, czyli nie rozpoczynać prac, które nie mogą się zakończyć oczekiwanym rezultatem (np. wdrażanie bez systemu pomiaru procesów),
- korzystać z pomocy konsultantów zewnętrznych, którzy wezmą na siebie rolę informacyjną oraz mediacyjną, jednocześnie nie pozwalając projektowi na ugrzęźnięcie w takich pułapkach, jak niemożność doboru mierników, brak danych itp.,
- przygotować firmę do wdrożenia przez działalność informacyjną i szkoleniową o odpowiedniej skali.

7.2. Czynniki ograniczające wdrożenie BSC

Wdrożenie *Balanced Scorecard* nie jest procesem możliwym do wykonania w każdym przedsiębiorstwie. Jego wprowadzenie może wiązać się z różnym efektem w zależności od przyjętej koncepcji.

W chwili obecnej Urząd stosuje tylko drugą część systemu (wskaźniki ilościowe), ponieważ obecny prezydent i główny dyrektor wykonawczy postanowili spróbować innego sposobu, w celu sprawniejszego zarządzania administracją.

8. ZAKOŃCZENIE

Zrównoważona karta wyników jest powszechnym instrumentem strategicznym wykorzystywanym na całym świecie w najróżniejszego rodzaju organizacjach. Bada ona efektywność przedsiębiorstwa na czterech podstawowych płaszczyznach, przekładając następnie wyniki na mierzalne cele i przyszłe strategie. Posługuje się zarówno miarami finansowymi, jak i niefinansowymi, odzwierciedlając w ten sposób wiernie obraz bieżący przedsiębiorstwa oraz jego możliwości. Dobrze zbudowana karta pozwala tak pokierować działaniami przedsiębiorstwa, aby bez przeszkód doszło do realizacji obranej przez nas strategii. Ważne jest to, iż stosować ją można niezależnie od wielkości czy celu działania organizacji. Równie ważne, jak odpowiednie zbudowanie karty wyników, jest wprowadzenie odpowiedniego systemu informatycznego, bez którego korzystanie z karty wyników byłoby o wiele trudniejsze i czasochłonne, jeżeli nie niemożliwe.

Podsumowując, wdrożenie nowych systemów realizacji strategii w oparciu o *Balanced Scorecard* daje wiele możliwości. Przynosi dużo korzyści wielu prywatnym przedsiębiorstwom, sektorom publicznym, jak i organizacjom *non-profit* na całym świecie¹⁵. Należy jednak dokonać wielu starań oraz poświęcić sporo czasu, aby wprowadzenie zrównoważonej karty wyników umożliwiło osiągnięcie postawionych celów.

BIBLIOGRAFIA

- Chodyński A., Jabłoński A., Jabłoński M., *Strategiczna karta wyników (balanced scorecard) w implementacji założeń rozwoju organizacji*, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007.
- Friedag H. R., Schmidt W., Lewandowska A., Likierski M., *My Balanced Scorecard/ Moja Strategiczna Karta Wyników*, wydanie drugie, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004.
- Friedag H. R., Schmidt W., *Taschenguide Balanced Scorecard*, Haufe-verlag, Freiburg 2002.
- Kaplan R. S., Norton D. P., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, „Harvard Business Review”, January–February 1996.
- Kaplan R. S., *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, „Harvard Business Review” 2010.
- Kaplan R. S., Norton D. P., *Putting the balanced scorecard to work*, „Harvard Business Review”, September–October 1993.

¹⁵ R. S. Kaplan, *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, „Harvard Business Review” 2010, s. 32.

*Małgorzata Siemionek,
Anna Kujawa*

**THE IDEA, PROJECTION AND IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD
ON THE EXAMPLE OF THE CITY TOWN HALL IN INNSBRUCK**

The purpose of the presented article is to discuss the idea of Balanced Scorecard as a key factor to improve competitive advantage. The Balanced Scorecard creates a measurement system used to monitor and create strategy. The article describes the essence, characteristics and basic advantages of Balanced Scorecard in The City Town Hall in Innsbruck. It combines the mission and company's strategy with the aims and measures related to four different perspectives: financial, customer, internal business process, learning and growth.

Key words: Balanced Scorecard, competitive advantage, strategy.

CONTROLLING W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

1. WPROWADZENIE

W artykule przedstawiono istotę *controllingu* i jego związki z kontrolą wewnętrzną, analizą ekonomiczną i zarządzaniem strategicznym. Scharakteryzowano elementy i instrumenty *controllingu* oraz zaprezentowano różne warianty usytuowania *controllingu* w firmie.

2. CONTROLLING A KONTROLA WEWNĘTRZNA I ANALIZA EKONOMICZNA

Termin *controlling* robi od lat zawrotną karierę. Po przełomie z 1990 r. stał się również znany i jest dość powszechnie używany w Polsce. Występuje przy tym wiele definicji *controllingu*. Najczęściej przyjmuje się, że *controlling* jest ponadfunkcyjnym instrumentem zarządzania, który ma wspierać kierownictwo firmy przy podejmowaniu decyzji.

Controlling to obejmujący całe przedsiębiorstwo, skoordynowany i zintegrowany, wspierany komputerowo system wspomaganie w procesie strategicznego i operacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem poprzez koordynację planowania (ustalania celów przedsiębiorstwa), kontroli (porównania stanu faktycznego z zamierzeniami; analiza odchyłeń) oraz kierowania (przeprowadzenia działań korygujących). W krótkim okresie *controlling* przybiera postać zysku, zaś w okresie długim przedstawia się on jako pewność istnienia i rozwoju przedsiębiorstwa.

Controlling bywa też definiowany jako nowa funkcja zarządzania, a dokładniej jako międzyfunkcja – łączy ona w sobie elementy planowania, dyspozycji, kontroli, analizy i zasilania w informacje. Utożsamia się go również

* Prof. dr hab., Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Inwestycji i Wyceny Przedsiębiorstw.

z *advocatus diaboli*. W tym znaczeniu *controlling* ma na celu pobudzenie kadry kierowniczej do twórczego niepokoju, po to, aby sprowokować ją i tym samym pomóc jej w podejmowaniu lepszych, wielopłaszczyznowych decyzji.

Zakres zadań *controllingu* obejmuje:

1) planowanie, tj. przekładanie misji i strategii firmy na cele długookresowe, średniookresowe i bieżące,

2) kontrolę, tj. porównywanie stanu faktycznego z zamierzeniami (planem) oraz analizę i interpretację odchyłań,

3) kierowanie, tj. prowadzenie działań korygujących.

Z określenia istoty i zadań *controllingu* wynika, iż jest to szczególnie sposób połączenia znanych od lat instrumentów zarządzania, a mianowicie kontroli wewnętrznej i analizy ekonomicznej.

Przez kontrolę wewnętrzną rozumie się kontrolę gospodarczą organizowaną wewnątrz danej jednostki organizacyjnej. Podstawowym zadaniem kontroli wewnętrznej jest dostarczanie informacji niezbędnych do podejmowania decyzji oraz zastosowania w ramach profilaktyki skutecznych środków ochrony mienia, wyeliminowanie lub co najmniej ograniczenie niegospodarności, marnotrawstwa i nadużyć gospodarczych. Analiza ekonomiczna, rozumiana jako działanie praktyczne, spełnia funkcję narzędzia zarządzania, a jej przedmiotem jest ocena działalności podmiotów gospodarczych na podstawie danych charakteryzujących stany i zadania gospodarcze w formie prostego lub zagregowanego pomiaru i zastosowania zespołu metod wypracowanych przez teorię analizy ekonomicznej.

Na potrzebę integracji kontroli wewnętrznej i analizy ekonomicznej i stworzenia jednego spójnego systemu zwracano w Polsce uwagę już wiele lat temu. W artykule z 1987 r. T. Waśniewski i D. Zarzecki stwierdzili, że: (...) *usprawnienie systemów kontroli wewnętrznej i zapewnienie im pożądaney skuteczności oraz efektywne wykorzystanie analizy ekonomicznej w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi wymaga podjęcia wielu przedsięwzięć. Najważniejsze z nich to połączenie kontroli wewnętrznej i analizy ekonomicznej w jeden spójny system; integracja taka stanowiłaby przesłankę lepszej realizacji zadań kontroli jako szczególnie ważnej funkcji zarządzania*¹.

Tradycyjne komórki kontroli wewnętrznej nadal funkcjonują w bardzo wielu polskich przedsiębiorstwach. Na przykład w Polskiej Żegludzie Morskiej (PŻM) istnieje Dział Kontroli Wewnętrznej, który zajmuje się m. in. kontrolą komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa i podmiotów wchodzących w skład Grupy PŻM oraz przygotowaniem na polecenie Dyrektora opinii odnośnie do wykonania planów i budżetów działalności przedsiębiorstwa.

¹ J. Rubik, *Controlling jako narzędzie wspomagające podejmowanie decyzji finansowych*, [w:] D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie finansami – współczesne tendencje w teorii i praktyce*, t. 1., Materiały z międzynarodowej konferencji naukowej, Kołobrzeg, 2–4 marca 2000 r., Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.

Oceniając treść licznych opracowań na temat *controllingu* można zaryzykować twierdzenie, że proces *controllingu* jest specyficznym i równocześnie racjonalnym połączeniem tradycyjnych narzędzi zarządzania, do których zalicza się analizę ekonomiczną i kontrolę wewnętrzną. Powszechnie przyjmuje się, że centralnym elementem *controllingu* jest rachunkowość. Rysuje się tutaj wyraźny podział zadań pomiędzy rachunkowością finansową a *controllingiem*. Ta pierwsza zajmuje się danymi z przeszłości, a jej przedmiotem jest wypracowywanie informacji z uwzględnieniem prawa handlowego i podatkowego. Z kolei *controlling* zainteresowany jest przetwarzaniem informacji, a więc rachunkiem kosztów i wyników, rachunkami porównawczymi i kalkulacjami. *Controller* musi myśleć i działać z nastawieniem przede wszystkim na przyszłość.

Jak słusznie zauważa H. J. Vollmuth – klasyk *controllingu* – (...) *założeniem systemu controllingu jest orientacja na cele, na przyszłość, na wąskie gardła, na rynek i na klienta. Controlling jest więc koncepcją, która zawiera wiele zróżnicowanych treści i powinien być tworzony tak, by ułatwić podejmowanie decyzji.* Retrospektywny charakter rachunkowości finansowej powoduje, że nie nadaje się ona do kierowania. Uświadomienie tego faktu doprowadziło do rozwinięcia *controllingu* jako systemu kierowania nastawionego na osiąganie zysków. W początkowym okresie przyjmowano, że ten sposób myślenia powinien obejmować okres jednego roku. W następstwie szybkich zmian otoczenia społeczno-gospodarczego zmieniły się także poglądy na długość horyzontu *controllingu*. Konieczność wyprzedzającego rozpoznawania i uwzględniania rysujących się w dalekiej przyszłości szans i zagrożeń doprowadziła do powstania *controllingu* strategicznego oraz przewartościowania zasięgu planowania. Tak więc obecnie przyjmuje się, że mamy do czynienia z dwiema kategoriami *controllingu*:

1) *controllingiem* strategicznym – koncentrującym się na szansach i zagrożeniach w długim i średnim okresie,

2) *controllingiem* operatywnym – skupiającym uwagę na krótkookresowym sterowaniu zaopatrzeniem, produkcją, sprzedażą, wynikiem finansowym, płynnością finansową, wykorzystaniem zasobów.

System zarządzania przedsiębiorstwem w otoczeniu szczególnie dynamicznym wprowadza istotną zmianę jakościową w zakresie wymagań informacyjnych stawianych *controllingowi*. W takiej sytuacji *controlling* musi być zorientowany informacyjnie na przewidywanie zmian w otoczeniu oraz na ciągłe doskonalenie systemu informacyjnego; jest to tzw. zorientowanie na system menedżerski.

3. CONTROLLING A ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

Strategia to droga jaką przedsiębiorstwo chce podążać w celu osiągnięcia swoich celów i wypełnienia stojącej przed nim misji. Strategia to zbiór drogowskazów jakimi kieruje się firma na swojej drodze rozwoju. *Strategia jest zatem*

deklaracją zamierzeń. Definiuje czym chce być firma w dłuższym okresie. Ogólnym, uniwersalnym celem strategii jest przystosowanie firmy do zmieniającego się otoczenia w jak najkorzystniejszy dla niej sposób.

Strategie formują bazę dla zarządzania strategicznego i formułowania celów strategicznych. Zarządzanie strategiczne można określić jako proces tworzenia strategii i planów strategicznych oraz umiejętność ich późniejszej realizacji. Istotą zarządzania strategicznego jest długi horyzont czasowy podejmowanych działań, skupianie się na celach odległych, a nie na krótkoterminowym działaniu.

Zarządzanie strategiczne musi być oparte na dobrze zdefiniowanej misji firmy. Wypełnienie misji staje się w takim ujęciu celem zarządzania strategicznego. Zarządzanie to musi obejmować dwa składniki: określenie wizji oraz sposobu jej osiągnięcia. Wizja to pożądaný w przyszłości obraz firmy, natomiast sposób jej osiągnięcia pokazuje, jak wizja ta ma się urzeczywistnić.

Zarządzanie strategiczne to zatem zarządzanie oparte o wizję firmy, nie oderwane jednak od realiów obecnego działania. Zarządzanie to musi skupiać się na celach i misji przedsiębiorstwa i opierać o zasoby jakimi firma dysponuje. Menedżerowie działający strategicznie mają szeroki i daleko idący obraz tego, gdzie chcą zamierzać.

Definiowanie strategii nie zawsze musi być efektem świadomego i ciągłego procesu. Może ono wynikać z pojedynczych incydentalnych zdarzeń, które mogą zmienić obraną wcześniej strategię. Formułowanie strategii nie opiera się na tworzeniu dokładnych planów lecz na podejmowaniu prawidłowych długookresowych decyzji. Najlepszymi strategami są najczęściej ludzie kreatywni z dużą dozą intuicji, którzy potrafią być elastyczni w działaniu. Nie można jednak opierać się wyłącznie na intuicji i kreatywności – formułowanie strategii powinno być wynikiem systematycznego podejścia.

Formułowanie strategii – planu działania powinno być dobrze przemyślanym procesem o określonej sekwencji. W literaturze spotyka się różne ujęcia. Przedstawione poniżej, w którym wyróżnia się 10 etapów (zadań), jest jedną z propozycji w tym zakresie²:

1. Tworzenie misji przedsiębiorstwa
2. Określenie celów
3. Analiza SWOT
4. Analiza obecnej strategii
5. Określenie zadań strategicznych
6. Wypracowanie nowych lub zmienionych strategii
7. Określenie kluczowych czynników sukcesu
8. Przygotowanie planów operacyjnych opartych na celach strategicznych
9. Wdrożenie planów
10. Badanie następstw zmian.

² H. J. Vollmuth, *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996.

Każdy z wymienionych etapów jest oddzielnym, stosunkowo złożonym i równocześnie ważnym przedsięwzięciem. Teoria wypracowała odpowiednie metody i procedury służące racjonalnemu wykonaniu poszczególnych zadań. Przykładowo, w określaniu zadań strategicznych (etap 5), wskazane jest wykorzystanie zestawu „pytań naprowadzających”, wśród których mogłyby znaleźć się następujące:

1. Jak utrzymać wzrost na „opadającym” rynku dla najbardziej dochodowego produktu firmy?
2. Jak utrzymać przewagę konkurencyjną w warunkach rosnącej konkurencji?
3. Jakie podjąć działania w świetle wyników kluczowych wydziałów (komórek)?
4. Jak daleko dywersyfikować produkty i rynki zbytu?
5. Ile środków powinniśmy przeznaczyć na badania i rozwój (B+R)?
6. Co zrobić ze starzejącym się parkiem maszynowym?
7. Jak sfinansować przewidywany wzrost?
8. Jak zapewnić sobie dopływ wykwalifikowanej siły roboczej?

Lista pytań może być znacznie dłuższa, dostosowana do specyficznych problemów danego rodzaju podmiotów (wielkość firmy, branża, rynek, rodzaj produktów, kadra itp.).

4. ELEMENTY CONTROLLINGU

Controlling składa się z trzech ściśle powiązanych ze sobą elementów³: 1) planowania, 2) kontroli, 3) kierowania. Na potrzeby *controllingu* wyróżnia się planowanie operacyjne (krótkookresowe, bieżące) i planowanie strategiczne (długookresowe). Sugerowana kolejność procesu planowania w przedsiębiorstwie zorientowanym marketingowo przedstawia się następująco⁴:

1. Ilościowy plan sprzedaży;
2. Wartościowy plan sprzedaży;
3. Plan kosztów;
4. Plan zysków;
5. Plan produkcji;
6. Plan inwestycji;
7. Plan finansowy;
8. Plan zaopatrzenia;
9. Plan zatrudnienia;
10. Planowany bilans;
11. Planowany rachunek zysków i strat.

³ P. Horvath, *Controlling*, Munchen 1990; H. J. Vollmuth, *op. cit.*

⁴ H. J. Vollmuth, *op. cit.*

Sprawność *controllingu* wymaga jednoznacznego określenia obowiązujących w firmie procedur planistycznych, w tym także ustalenia czy stosowane będzie planowanie odgórne czy też planowanie oddolne. Zadaniem *controllera* jest m. in. opracowanie instrukcji planowania oraz – w razie potrzeby – jej bieżące modyfikowanie. Instrukcja obejmuje harmonogram sporządzania planów i formularze planistyczne, jakie powinien wykorzystywać każdy z kierowników.

Istotnym elementem *controllingu*⁵ (zawartym zresztą w jego nazwie) jest kontrola. Punktem wyjścia jest porównanie wykonania z określonym wzorcem, zwanym bazą porównawczą (bazą odniesienia). W *controllingu* mogą i powinny być wykorzystywane różnorodne bazy porównawcze, które od lat – z mniejszym lub większym powodzeniem – stosowane są w analizie ekonomicznej⁶:

1. Dane z okresów ubiegłych (porównania w czasie);
2. Dane planowe (porównania z planem);
3. Dane z innych jednostek gospodarczych (porównania w przestrzeni – analiza międzyzakładowa);
4. Wartości średnie (porównania z wielkościami średnimi);
5. Wartości wzorcowe, postulowane (porównania z wielkościami normatywnymi).

Przyjmuje się jednak, że istotą *controllingu* jest kierowanie. Na podstawie wyników analizy odchyleń należy określić i podjąć działania zapobiegające zejściu z kursu zmierzającego do osiągnięcia przyjętego stanu docelowego. Najważniejszym zadaniem *controllera* w zakresie kierowania powinno być zagwarantowanie, iż pomimo występowania odchyleń kierowanie firmą odbywa się tak, aby mogły zostać osiągnięte założone wielkości.

Controllera powinna cechować aktywność. Po stwierdzeniu odchyleń powinien on nawiązać kontakt z kierownikami odpowiedzialnymi za te odchylenia w celu poszukiwania możliwości dokonania odpowiednich korekt. *Controller* powinien jednak spełniać w stosunku do kierowników jedynie rolę doradcy, ponieważ to oni zwykle ponoszą odpowiedzialność za działania korygujące.

Controlling jest koncepcją zorientowaną na „wąskie gardła”. *Controller* powinien identyfikować „wąskie gardła” występujące w firmie i ustalać ich hierarchię. *Controller* powinien wypracować i stosować różnorodne instrumenty kierowania, m. in. takie jak⁷:

⁵ Pojęcie *controllingu* wywodzi się od angielskojęzycznego czasownika *control*, czyli sterować, kierować, kontrolować. Więcej definicji tego terminu można znaleźć między innymi w pracy: J. Duraj (red.), *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe Novum, Uniwersytet Łódzki, Płock–Łódź 2003.

⁶ L. Bednarski, *Analiza rentowności przedsiębiorstwa*, [w:] *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa* (praca zbiorowa), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998; T. Waśniewski, D. Zarzecki, *Kontrola wewnętrzna i analiza ekonomiczna w teorii i praktyce*, „Rachunkowość” 1987, nr 3; D. Zarzecki, *Wykorzystanie wskaźników finansowych w ocenie przedsiębiorstwa*, Interbook, Szczecin 1997.

⁷ B. Grzegorzank-Więceć, M. Kulesza, *Controlling jako narzędzie optymalizacji kosztów działalności firmy*, [w:] D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie finansami – współczesne*

- analiza rentowności,
- analiza wartości,
- analiza czasu pracy,
- rachunek kosztów bezpośrednich,
- system wskaźników ekonomicznych,
- analiza prognozy rentowności,
- krótkookresowy rachunek wyników,
- analiza scenariuszy,
- analiza wrażliwości.

Controlling w szerokim zakresie wykorzystuje wskaźniki ekonomiczne (zarządzania). Konstrukcja systemu wskaźników na potrzeby *controllingu* jest więc ważnym przedsięwzięciem. Należy przy tym zauważyć, że każda firma powinna dostosować zestaw wykorzystywanych wskaźników do przedmiotu działalności i specyfiki określonej wieloma innymi czynnikami. Istotne jest zachowanie hierarchii celów: najważniejsze grupy wskaźników to wskaźniki opisujące rentowność i płynność finansową. Inne grupy wskaźników to wskaźniki zadłużenia, wskaźniki aktywności i wskaźniki wartości rynkowej. Te ostatnie odnoszą się zasadniczo do spółek notowanych na giełdzie. Mogą i powinny być też stosowane specyficzne, branżowe wskaźniki ekonomiczne dotyczące danego podmiotu, na przykład w hotelarstwie byłyby to (między innymi): wskaźnik obłożenia, średnia cena osobodnia, średnie przychody z gastronomii na jednego gościa. System wskaźników powinien być dostosowany do celów strategicznych i operacyjnych firmy, odzwierciedlając równocześnie jej specyfikę⁸.

5. USYTUOWANIE *CONTROLLINGU* W STRUKTURZE ORGANIZACYJNEJ

Komórka *controllingu* odgrywa tym większą rolę i jest tym efektywniejsza, im wyższe miejsce zajmuje w hierarchii firmy. W większych przedsiębiorstwach *controller* jest często członkiem zarządu. Jeżeli średnie i małe firmy nie zdecy-

tendencje w teorii i praktyce, t. 1., Materiały z międzynarodowej konferencji naukowej, Kołobrzeg, 2–4 marca 2000 r., Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego; P. Horvath, *op. cit.*; W. Naruć, *Planowanie finansowe efektywnym narzędziem zarządzania. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2013; E. Nowak (red.), *Rachunkowość w controllingu przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996; J. Rubik, *Controlling jako narzędzie wspomagające podejmowanie decyzji finansowych*, [w:] D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie finansami – współczesne tendencje w teorii i praktyce*, t. 1., Materiały z międzynarodowej konferencji naukowej, Kołobrzeg, 2–4 marca 2000 r., Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego; K. Sawicki, *Logistyka, controlling i rachunkowość we współczesnych jednostkach gospodarczych*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce” 1994, nr 29; H. J. Volkmuth, *op. cit.*

⁸ Jedną z najnowszych prac poświęconych tej problematyce jest książka: W. Skoczylas, *Wskaźniki i systemy wskaźników ekonomicznych w pomiarze dokonań przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013.

dują się na powołanie odrębnego stanowiska *controllera*, ale chcą realizować filozofię *controllingu* w praktyce zarządzania, wówczas jeden z członków zarządu powinien przyjąć obowiązki wchodzące typowo w zakres tego stanowiska.

W praktyce wyróżnia się dwa podstawowe sposoby usytuowania stanowiska *controllera*:

- na pozycji sztabowej,
- na pozycji liniowej.

Pozycja sztabowa w pełni odpowiada zaleceniu, że *controller* powinien zajmować możliwie wysoką pozycję w strukturze organizacyjnej. Pozycja sztabowa podlega jedynie kierownictwu przedsiębiorstwa. Sztabowiec nie posiada jednak kompetencji decyzyjnych i zarządczych, a jedynie doradcze. Tymczasem kompetencje są konieczne, aby wprowadzić i utrzymać dobrze działający system *controllingu*. W przypadku pozycji liniowej praktyka wykazuje, że takie rozwiązanie zapewnia znacznie lepsze rezultaty, bowiem *controller* ma tutaj prawo do wydawania poleceń. *Controller* powinien operować na tym samym szczeblu zarządzania, co kierownicy innych komórek funkcjonalnych (np. marketing, produkcja, administracja). W mniejszych firmach wprowadzenie samodzielnego stanowiska *controllera* zwykle nie jest ekonomicznie uzasadnione. Najczęściej obowiązki *controllera* przypisywane są wówczas dyrektorowi finansowemu, który powinien przejść odpowiednie szkolenie w tym zakresie.

Inne rekomendowane przez teorię i spotykane w praktyce rozwiązania organizacyjne to: 1) połączenie *controllingu* z komórką informatyki; 2) realizacja funkcji *controllera* bezpośrednio przez właściciela; 3) zatrudnienie zewnętrznego doradcy ds. *controllingu*.

Połączenie *controllingu* z komórką informatyki ma wiele zalet. Wspomniana wcześniej istotna zmiana jakościowa w wymaganiach informacyjnych stawianych *controllingowi* wymusza stosowanie coraz lepszych systemów informacyjnych i stale doskonalonych narzędzi informatycznych. Wkomponowanie *controllingu* w komórkę informatyki nie gwarantuje co prawda sprawnego funkcjonowania *controllingu*, stwarza jednak przesłanki do szybszego niż przy innych rozwiązaniach organizacyjnych dostosowania systemów informacyjnych do zmieniających się potrzeb w obszarach będących przedmiotem zainteresowania *controllingu*. Co więcej, dzięki połączeniu wspomnianych komórek możliwe jest opracowanie systemów informacyjnych lepiej odpowiadających potrzebom *controllingu*, czyli tworzenie tzw. systemów „na miarę” (*taylor-made*).

W przypadku rezygnacji z powołania oddzielnego stanowiska *controllera* najczęściej zaleca się, aby funkcję tę przejął właściciel. Czynności *controllera* powinien wykonywać osobiście (dotyczy to przede wszystkim mniejszych podmiotów) lub poprzez oddelegowane osoby. Zestaw informacji niezbędnych do realizacji tej funkcji przygotowywany jest w tym przypadku przez osobę odpowiedzialną w firmie za finanse i księgowość (najczęściej jest to główny księgowy). Omawiane rozwiązanie sprawdza się w mniejszych firmach i jest z pewno-

ścią godne rozważenia, nie zawsze bowiem tworzenie dodatkowego stanowiska znajduje uzasadnienie w rozmiarach przedsiębiorstwa i skali prowadzonych przez nie operacji gospodarczych.

Controller z zewnątrz jest faktycznie doradcą, konsultantem, który służy zarządowi swoją wiedzą i doświadczeniem. Rozwiązanie to jest zalecane w firmach nie dysponujących odpowiednio wykwalifikowanymi kadrami w zakresie wprowadzenia i realizacji *controllingu*. Doradca zewnętrzny „sprzedaje” swoją wiedzę i doświadczenie (*expertise*), co ma szczególne znaczenie w pierwszym okresie wdrożenia nowej koncepcji. Po pewnym czasie (trwającym zwykle od kilku miesięcy do roku) funkcje *controllera* z zewnątrz przejmują odpowiednio przygotowani kierownicy. Atutem *controllera* z zewnątrz jest możliwość radykalnego niekiedy skrócenia okresu wdrożenia, m. in. dzięki unikaniu wielu konfliktów personalnych (osoba z zewnątrz, nie uwikłana w istniejącą strukturę) oraz wyborze „szybkiej ścieżki” realizacji (tj. pójściu „na skróty” w wielu sytuacjach, które normalnie wymagałyby czasochłonnej i kosztownej fazy uczenia się na błędach).

Controlling należy tworzyć i wdrażać stopniowo. H. J. Vollmuth wyróżnia następujące etapy⁹:

- 1) analiza stanu istniejącego,
- 2) analiza słabych miejsc,
- 3) formułowanie celów,
- 4) koncepcja stanu pożądanego,
- 5) sprawdzenie warunków,
- 6) wdrożenie *controllingu*,
- 7) regularne kontrole,
- 8) wprowadzanie modyfikacji.

Kluczowym warunkiem powodzenia jest zapewnienie *controllerowi* pełnego poparcia ze strony kierownictwa firmy. Opór i niechęć można stosunkowo łatwo usunąć lub przynajmniej istotnie ograniczyć, gdy pracownicy dostrzegą, że *controlling* jest skutecznym instrumentem zarządzania na potrzeby planowania, kontroli i kierowania. Sprawdzonego sposobem przezwyciążania inercji przyzwyczajęń jest możliwie szerokie uczestnictwo pracowników (w tym także przyszłych realizatorów) w wypracowywaniu koncepcji i wdrażaniu systemu.

6. ZAKOŃCZENIE

W Polsce *controlling* staje się coraz bardziej popularny, wkraczając do kolejnych podmiotów; zarówno dużych, jak i małych, prywatnych i państwowych, reprezentujących różne branże gospodarki.

⁹ H. J. Vollmuth, *op. cit.*

W literaturze wymienia się liczne warunki skutecznego i efektywnego wdrożenia *controllingu*. Za najważniejsze uznaje się¹⁰:

- 1) przekonanie o celowości wprowadzenia *controllingu*,
- 2) wdrożenie prorynkowego stylu zarządzania,
- 3) określenie koncepcji i zasad zarządzania,
- 4) opracowanie charakterystyki stanowisk pracy,
- 5) przeprowadzenie reorganizacji.

Wpływ na efektywność wdrożenia systemu ma wiele innych uwarunkowań o charakterze zewnętrznym, m. in. takich jak: robotyzacja i automatyzacja procesów wytwórczych, rozwój technologii i systemów informatycznych¹¹, standaryzacja procesów gospodarczych w układzie ponadnarodowym (Unia Europejska, GATT itp.), procesy globalizacyjne. Niemniej coraz powszechniej spotyka się opinie, według których dobrze przemyślany i sprawnie funkcjonujący *controlling* stanowi istotny element przewagi konkurencyjnej na rynku. Przyczyniając się do poprawy efektywności działania, a więc również zwiększania wartości przedsiębiorstw, *controlling* jest naturalnym narzędziem zarządzania wspomagającym zarządzanie podmiotami gospodarczymi.

BIBLIOGRAFIA

- Bednarski L., *Analiza rentowności przedsiębiorstwa*, [w:] *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa* (praca zbiorowa), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- Duraj J. (red.), *Controlling w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe Novum, Uniwersytet Łódzki, Płock–Łódź 2003.
- Encyklopedia zarządzania*, http://mfiles.pl/pl/index.php/Definicja_controllingu.
- Grzegorzank - Więcek B., Kulesza M., *Controlling jako narzędzie optymalizacji kosztów działalności firmy*, [w:] D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie finansami – współczesne tendencje w teorii i praktyce*, t. 1, Materiały z międzynarodowej konferencji naukowej, Kołobrzeg, 2–4 marca 2000 r., Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Horvath P., *Controlling*, Munchen 1990.
- Naruc W., *Planowanie finansowe efektywnym narzędziem zarządzania. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2013.
- Nowak E. (red.), *Rachunkowość w controllingu przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.
- Rubik J., *Controlling jako narzędzie wspomagające podejmowanie decyzji finansowych*, [w:] D. Zarzecki (red.), *Zarządzanie finansami – współczesne tendencje w teorii i praktyce*, t. 1, Materiały z międzynarodowej konferencji naukowej, Kołobrzeg, 2–4 marca 2000 r., Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ Więcej na temat narzędzi informatycznych wykorzystywanych w planowaniu finansowym i *controllingu* można znaleźć w pracy: W. Naruc, *Planowanie finansowe efektywnym narzędziem zarządzania. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2013, s. 119–129.

- Sawicki K., *Logistyka, controlling i rachunkowość we współczesnych jednostkach gospodarczych*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce” 1994, nr 29.
- Skoczylas W., *Wskaźniki i systemy wskaźników ekonomicznych w pomiarze dokonań przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013.
- Vollmuth H. J., *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996.
- Waśniewski T., Zarzecki D., *Kontrola wewnętrzna i analiza ekonomiczna w teorii i praktyce*, „Rachunkowość” 1987, nr 3.
- Zarzecki D., *Wykorzystanie wskaźników finansowych w ocenie przedsiębiorstwa*, Interbook, Szczecin 1997.

Dariusz Zarzecki

CONTROLLING IN MANAGING A BUSINESS

The paper presents an essence of controlling and focuses on its link with internal control, economic analysis and strategic management. Elements and instruments of controlling have been discussed and potential variants of organization of controlling in a firm have been examined.

Keywords: controlling, management, organization.

Katarzyna Żak*

TRANSGRANICZNE FUZJE I PRZEJĘCIA PRZEDSIĘBIORSTW

1. WPROWADZENIE

Fuzje i przejęcia są znane na świecie od dawna. Rozwój gospodarki światowej od lat 90. XX w. to czas, w którym nastąpiła największa fala fuzji i przejęć. Niewątpliwie na eksplozję tego zjawiska miał wpływ proces globalizacji, a także transformacja polityczno-gospodarcza w wielu krajach, w tym w Polsce. Współcześnie międzynarodowe fuzje i przejęcia spółek stały się powszechnym zjawiskiem nie tylko w gospodarkach wysokorozwiniętych, ale także w gospodarkach rozwijających się i przechodzących transformacje. Przeobrażenia zachodzące w gospodarce światowej tworzą nowe możliwości dla łączenia się spółek. Dotyczy to szczególnie ekspansywnych gospodarek USA i Europy Zachodniej, które poprzez rozwój zewnętrzny wykazują zainteresowanie pozyskaniem nowych rynków, poszukiwaniem oszczędności w zakresie kosztów działalności i kreowania wartości dla inwestorów.

Celem artykułu jest przedstawienie głównych przesłanek podejmowania decyzji o międzynarodowych strategiach nabyć, a także skali tego zjawiska w ostatnich latach. Wydaje się być interesujące jak polskie podmioty gospodarcze odnajdują się na międzynarodowym rynku fuzji i przejęć, z jednej strony – jako podmioty nabywane przez zagranicznych inwestorów, z drugiej strony – jako podmioty realizujące międzynarodowe transakcje fuzji i przejęć.

2. FUZJE I PRZEJĘCIA PRZEDSIĘBIORSTW – STRATEGIA WZROSTU ZEWNĘTRZNEGO

Współczesne przedsiębiorstwa mogą realizować swój wzrost w dwojaki sposób: poprzez wzrost wewnętrzny i wzrost zewnętrzny (zob. tab. 1). Obydwie drogi rozwoju mogą być realizowane w różnych proporcjach i często występują równolegle.

* Dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

Tabela 1

Syntetyczna charakterystyka wzrostu wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstwa

Wzrost wewnętrzny	Wzrost zewnętrzny
<p>Polega na rozbudowie potencjału przedsiębiorstwa, tworzeniu nowych zdolności produkcyjnych, przerobowych i usługowych w następstwie inwestycji rzeczowych</p> <p>Następuje często w ramach dotychczasowej struktury przedsiębiorstwa lub w nowo utworzonych jednostkach organizacyjnych /budowane od podstaw filie/</p> <p>Odnosi się do działań racjonalizacyjnych prowadzących do harmonizacji i podniesienia efektywności istniejącego potencjału</p>	<p>Polega na podejmowaniu współdziałania z innymi podmiotami gospodarczymi</p> <p>Może mieć charakter:</p> <ul style="list-style-type: none"> – luźny /powiązania kooperacyjne/ – ścisły /w ramach różnych form powiązań własności np. wykup pakietu kontrolnego akcji lub połączenie dwóch lub więcej przedsiębiorstw/ <p>Następuje skokowy przyrost potencjału firmy nabywającej</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Frąckowiak (red.), *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1998, s. 13–14.

Zgodnie z Kodeksem handlowym, Kodeksem cywilnym i ustawą o rachunkowości połączenia lub łączenie się przedsiębiorstw odnosi się do takich przypadków, w których z dwóch (lub więcej) niezależnych bytów prawnych powstaje jeden. Przy czym możemy wyróżnić¹:

– fuzję (inkorporacja lub wcielenie) – jeśli podmiotem pozostającym w sensie prawnym jest jedno z łączących się przedsiębiorstw; jest to sytuacja, w której siła ekonomiczna łączących się stron jest nierówna, co oznacza, że silniejszy wchłania słabszego;

– konsolidację – jeśli obie łączące się jednostki tracą osobowość prawną, a z ich połączonych majątków i kapitałów powstaje nowe przedsiębiorstwo (nowy podmiot prawa); jest to sytuacja, w której siła ekonomiczna łączących się stron jest równa.

Z kolei przejęcie jest to przeniesienie kontroli nad działalnością gospodarczą przedsiębiorstwa z jednej grupy inwestorów do innej. Może nastąpić przez:

- zakup udziałów/akcji,
- zakup majątku (aktywów),
- uzyskanie pełnomocnictwa, co oznacza, że grupa akcjonariuszy/udziałowców lub jeden z nich uzyskuje większościowe prawo głosu na walnym zgromadzeniu w imieniu udzielających pełnomocnictwa,

¹ Zob. W. Frąckowiak (red.), *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1998, s. 20–22; R. Machała, *Przejęcia i fuzje. Wpływ na wartość firmy*, Unimex, Wrocław 2007, s. 65.

- prywatyzację, co oznacza, że mała grupa inwestorów/przedstawiciele danego przedsiębiorstwa i inwestorzy zewnętrzni/wykupuje akcje notowane na giełdzie i wycofuje firmę z obrotu publicznego, przejmując nad nią kontrolę,
- wspólne przedsięwzięcie, gdzie z wydzielonych przez partnerów aktywów tworzy się wspólne przedsiębiorstwo, przy czym jeden z nich obejmuje pozycję akcjonariusza większościowego co do prawa głosu.

To co odróżnia fuzję od przejęcia to także forma przejęcia kontroli i konsekwencje prawne. W przypadku fuzji kontrola rozciąga się też na działalność operacyjną i jest kontrolą nad aktywami nabywanego podmiotu. Zwykle fuzja ma charakter przyjazny, akceptowany przez wszystkie strony transakcji. W przypadku przejęcia, przedsiębiorstwo jest nabywane poprzez przejęcie kontroli nad kapitałem, a transakcja może mieć charakter przyjazny lub wrogi².

Fuzje i przejęcia są bardzo złożonymi decyzjami skutkującymi konsekwencjami finansowymi i inwestycyjnymi dla łączonych przedsiębiorstw, ich akcjonariuszy czy udziałowców. Decyzje te dotyczą praktycznie wszystkich obszarów działania zarówno nabywcy jaki i kandydata do nabycia.

3. MOTYWY FUZJI I PRZEJĘĆ PRZEDSIĘBIORSTW W GLOBALNEJ GOSPODARCE

Proces globalizacji gospodarki światowej i związany z nim wzrost konkurencji stawiają przez współczesnymi przedsiębiorstwami nowe wyzwania, dostarczając zarówno nowych zagrożeń, jak i nowych szans dla prowadzenia biznesu. Jednym z istotnych problemów jest wykorzystanie możliwości, jakie niesie ze sobą funkcjonowanie na wielu rynkach, w kilku krajach, i na różnych kontynentach – czyli umiędzynarodowienie działalności gospodarczej. Można wręcz stwierdzić, że internacjonalizacja (globalizacja) działalności staje się dla przedsiębiorstw koniecznością, bo rośnie liczba globalnych sektorów, a to wymusza na przedsiębiorstwach potrzebę obecności na rynkach zagranicznych i konieczność budowania przewagi konkurencyjnej w skali globalnej³.

Najogólniej rzecz biorąc, ekspansja inwestycyjna zagranicą może odbywać się na jeden z dwóch sposobów: albo jako bezpośrednie inwestycje zagraniczne od podstaw, czyli BIZ typu *greenfield* albo w formie nabycia, bądź fuzji z istniejącą lokalną firmą. Istotą działań podjętych w ramach międzynarodowych fuzji i przejęć jest połączenie majątków i operacji dwóch firm należących do dwóch różnych krajów i w konsekwencji powstanie podmiotu o nowej osobowości prawnej. Kontrola nad aktywami jest zatem przenoszona z przedsiębiorstwa

² G. Łukasik (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 292.

³ M. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, s. 270.

lokalnego na zagraniczne. Międzynarodowe fuzje i przejęcia obejmują częściowe lub całkowite przejęcie lub połączenie kapitału, majątku i zobowiązań istniejącego w kraju przedsiębiorstwa przez korporacje z innych krajów.

Tabela 2

Motywy nabywcy i sprzedawcy w procesie fuzji i przejęć przedsiębiorstw

Motywy nabywcy		Motywy sprzedawcy	
1		2	
Motywy techniczne i operacyjne	<p>Zwiększenie efektywności zarządzania</p> <p>Pozyskanie bardziej efektywnego kierownictwa lub pozbycie się niewydajnego kierownictwa w ramach działań restrukturyzacyjnych</p> <p>Synergia operacyjna (zakłada się powstanie pewnej korzyści netto jako różnicy między wartością firmy powstałej w wyniku nabycia a sumą wartości obu firm przed nabyciem):</p> <ul style="list-style-type: none"> • korzyści skali • komplementarność zasobów i umiejętności • ograniczenie kosztów transakcyjnych • korzyści integracji technicznej 	<p>Straty finansowe przedmiotu dezinvestycji</p> <p>Reorganizacja portfela inwestycyjnego</p> <p>Wyjście z inwestycji po zrealizowaniu celów</p> <p>Korzystniejsze warunki dla mniejszych firm</p> <p>Uzyskanie wyższych cen za aktywa niż ich wartość dla obecnych właścicieli</p> <p>Wzrost wartości akcji na rynku kapitałowym</p>	Motywy finansowe
Motywy rynkowe i marketingowe	<p>Zwiększenie udziału w rynku</p> <p>Zwiększenie wartości dodanej</p> <p>Wylimitowanie konkurencji</p> <p>Komplementarność produktów/rynków</p> <p>Dywersyfikacja ryzyka działalności</p> <p>Wejście w nowe obszary działalności</p>	<p>Pozbycie się niepotrzebnych lub niedopasowanych aktywów</p> <p>Pozyskanie pożądanego partnera biznesowego</p> <p>Obrona przed wrogim przejęciem</p> <p>Ograniczone możliwości samodzielnego rozwoju</p> <p>Poprawa pozycji konkurencyjnej</p>	Motywy strategiczne
Motywy finansowe	<p>Wykorzystanie funduszy nadwyżkowych</p> <p>Zwiększenie zdolności do zadłużenia</p> <p>Przejęcie gotówki</p> <p>Obniżenie kosztu kapitału</p> <p>Korzyści podatkowe</p> <p>Niedoszacowanie wartości nabywanej firmy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • niedoszacowanie przez rynek kapitałowy • doskonalsza wycena przez nabywcę 	<p>Nakaz sprzedaży wydany przez organy państwa – specyfika polega na tym, że decyzja nie wpływa z wnętrza przedsiębiorstwa, ale jest wymuszana przez takie organy administracji państwowej jak: urząd antymonopolowy, sądy</p>	Motywy administracyjne

Tabela 2 (cd.)

1		2	
Motywy menedżerskie	Wzrost wynagrodzeń kierownictwa Wzrost prestiżu i władzy Zmniejszenie ryzyka zarządzania Zwiększenie swobody działania	Nowe stanowiska kierownicze – dzięki działaniom takim jak wydzielenie spółki zależnej na bazie zakładu lub oddziału i jej przejęcie przez kierownictwo i pracowników, tworzone są nowe stanowiska kierownicze Większa swoboda działania – powołana spółka ma znacznie większy zakres niezależności niż były zakład	Motywy menedżerskie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Frąckowiak (red.), *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1998.

Odwołując się do literatury przedmiotu należy wskazać dwojakie podejście do istoty BIZ. Część autorów definiuje BIZ jako uzyskanie własności lub kontroli nad przedsiębiorstwem zagranicznym. Natomiast część definicji odnosi się do szerszego ujęcia BIZ, którego istota zasadza się na długookresowym zaangażowaniu kapitału w gospodarce innej niż ta, z której pochodzi inwestor. Podobne stanowisko zajmuje A. Budnikowski, który twierdzi, że bezpośrednie inwestycje zagraniczne polegają na podejmowaniu od podstaw samodzielnej działalności gospodarczej za granicą lub też przejmowaniu kierownictwa już istniejącego przedsiębiorstwa⁴.

Długoletnia historia realizowania strategii wzrostu zewnętrznego dostarcza informacji o całej mozaice motywów, którymi kierują się menedżerowie podejmując decyzję o takiej formie obecności na rynkach zagranicznych. Kompleksową analizę czynników determinujących działania zmierzające do fuzji i przejęć przedstawił W. Frąckowiak. Przy czym obok motywów nabywcy zwrócił uwagę także na motywy sprzedawcy (zob. tab. 2).

Nieco inne podejście do klasyfikacji motywów fuzji i przejęć przedstawia P. J. Szczepankowski. W jego opinii bardzo rzadko można wskazać jeden zasadniczy motyw, częściej jest ich cała wiązka, przy czym dwa motywy mają znaczenie pierwszoplanowe, tj. zysk i wzrost. Klasyfikację motywów fuzji i przejęć ujął w macierzy opisanej dwoma kryteriami: defensywny lub ofensywny charakter motywów oraz znaczenie motywów fuzji i przejęć dla wartości zysku (zob. rys. 1)⁵.

⁴ T. Rynarzewski, A. Zielińska-Głębocka, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 210; A. Budnikowski, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2006, s. 144.

⁵ P. J. Szczepankowski, *Fuzje i przejęcia*, PWN, Warszawa 2000, s. 111–112.

		Motywy o znaczeniu ofensywnym	Motywy o znaczeniu defensywnym
Znaczenie dla wartości zysku	Duże	MOTYWY INWESTYCYJNE	MOTYWY RYNKOWE
	Małe	MOTYWY OPARTE NA ŁAŃCUCHU WARTOŚCI	MOTYWY OPARTE NA CHĘCI WYKORZYSTANIA POTENCJAŁU WYTWÓRCZEGO

Rys. 1. Macierz klasyfikacji motywów procesów fuzji i przejęć

Źródło: P. J. Szczepankowski, *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 112.

Z czasem niektóre z motywów dezaktualizują się, inne zaś nabierają większego znaczenia. Dzieje się tak na skutek dynamicznych zmian w otoczeniu organizacji oraz przewartościowywania motywów, którymi sugerują się menedżerowie przy podejmowaniu decyzji o fuzji bądź przejęciu.

Ł. Komuda wskazał siedem zasadniczych przyczyn fuzji i przejęć, tzn.: globalizację, nasilenie procesów prywatyzacyjnych, konsolidację rynku Unii Europejskiej, postęp technologiczny, wysokie kursy akcji, upowszechnienie amerykańskiej filozofii prowadzenie przedsiębiorstw oraz koncentrację podmiotów na wybranej, profilowej działalności i sprzedaży aktywów związanych z działalnością poboczną⁶. Za procesem umiędzynarodowienia fuzji i przejęć przemawiają także takie argumenty jak⁷:

– Integracja pozioma, bardziej niż pionowa – w wielu krajach niechętnie akceptuje się silne pionowe łączenia, które nie zawsze są najlepsze dla samego przemysłu. W czasie, kiedy przemysł musi czerpać z możliwie jak najszerszego zakresu ogólnych technologii, konieczne jest, aby nie ograniczać się do zbyt wąskiej relacji z dostawcami wewnątrz kraju. Natomiast pozioma integracja może przyczynić się do współdziałania w szerszej skali, tak aby klienci mogli otrzymywać tańsze i wydajniejsze rozwiązania systemowe. Dla uzyskania takiego efektu skala poziomych połączeń powinna być możliwie szeroka.

Jeśli ekspansja przedsiębiorstwa powodowana jest koniecznością obrony działalności przed zagrożeniami płynącymi z otoczenia, to firma ta stosuje wówczas strategię defensywną. Jeśli natomiast przedsięwzięcie motywowane jest możliwością bardziej zyskowego użycia niewykorzystanych czynników wytwórczych oraz możliwościami wykorzystania szans pojawiających się w otoczeniu, to przedsiębiorstwo stosuje strategię ofensywną.

⁶ Ł. Komuda, *Piąta fala już za nami*, „Boss Gospodarka” 2003, nr 3(460), s. 43.

⁷ E. Urbanczyk (red.), *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, s. 420.

– Rynki narodowe są obecnie zbyt wąskie, aby można było w ich obszarze zorganizować wystarczającą ilość wydatków na B+R lub uzyskać efekt skali. Niezbędny jest więc łatwy dostęp do wielu rynków zagranicznych.

Szereg badań, przeprowadzonych na amerykańskich przedsiębiorstwach od lat 80. XX w., które dokonywały transgranicznych fuzji i przejęć, wskazuje, że w około 2/3 przedsiębiorstw cele związane z podwyższeniem wartości dla akcjonariuszy nie zostały osiągnięte (zarówno bezpośrednio po transakcji, jak i jakiś czas potem). Wielokrotnie przyczyną utraty korzyści lub teoretycznie już zapewnionych zwrotów kapitału dla akcjonariuszy, po zawarciu głównej transakcji, jest fakt, że menedżerowie prowadzący nabycia, mimo że znają zasady postępowania w procesie fuzji i przejęć, jednak często ich nie przestrzegają. A to oznacza, że w celu maksymalizowania wartości przedsiębiorstwa, należy przejmować firmy, które konkurują z nabywcą, w celu zwiększenia udziału w rynku. Lepsze efekty przynoszą przejęcia firm, których produkty wymagają takich samych kanałów dystrybucji, jak produkty kupującego. Zyskać można także na niedocenianych aktywach, przejmując przedsiębiorstwa w likwidacji lub zajęte sądownie. Duże szanse na zwiększenie wartości nabywcy dają przejęcia przedsiębiorstw, które posiadają bardziej zaawansowane technologie niż kupujący⁸.

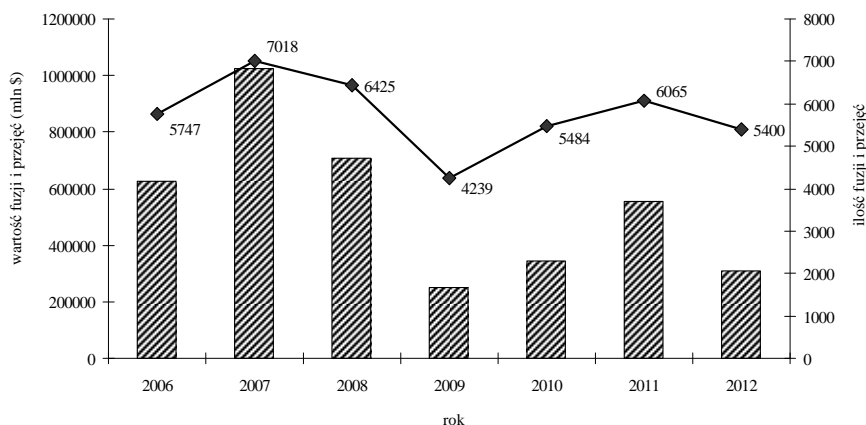
4. TRANSGRANICZNE FUZJE I PRZEJĘCIA PRZEDSIĘBIORSTW W LICZBACH

Skalę zjawiska, jakim są międzynarodowe strategie fuzji i przejęć zilustrowano w oparciu o dane zawarte w corocznej publikacji „World Investment Report 2013”, przy czym za okres analizy przyjęto lata 2006–2012⁹.

Rysunek 2 przedstawia wartość i liczbę międzynarodowych transakcji fuzji i przejęć zrealizowaną w ramach całej gospodarki światowej. Z przedstawionych danych wynika, że największą wartość tego rodzaju inwestycji osiągnięto w 2007 r., kiedy to została przekroczona wartość biliona dolarów (1 022 725 mln \$). Jest to także rok, w którym odnotowaną największą ilość takich transakcji. Kolejne dwa lata to zmniejszenie ilości międzynarodowych strategii nabyć, ale przede wszystkim drastyczny spadek ich wartości. Powodów takiej sytuacji należy upatrywać w światowym kryzysie gospodarczym (2008 r.). Lata 2010–2011 to wzrosty wartości i ilości zawartych transakcji międzynarodowych fuzji i przejęć, jednak rok 2012 to kolejny spadek wartości o 44,5% i ilości o 11% w stosunku do roku poprzedniego.

⁸ Por. F. Heisbourg, *How to Build Transnational Partnership*; „Interavia Business & Technology” 1997, vol. 52, 7–8; P. Gonzalez, G. M. Vasconcellos, R. J. Kish, J. K. Kramer, *Cross-border Mergers and Acquisitions: Maximizing the Value of the Firm*, „Applied Financial Economics” 1997, nr 7, s. 295–305; Z. Wilimowska, *Dynamiczne zarządzanie fuzją*, http://www.zti.com.pl/institut/pp/referaty/ref24_full.html [dostęp: 1.11.2013].

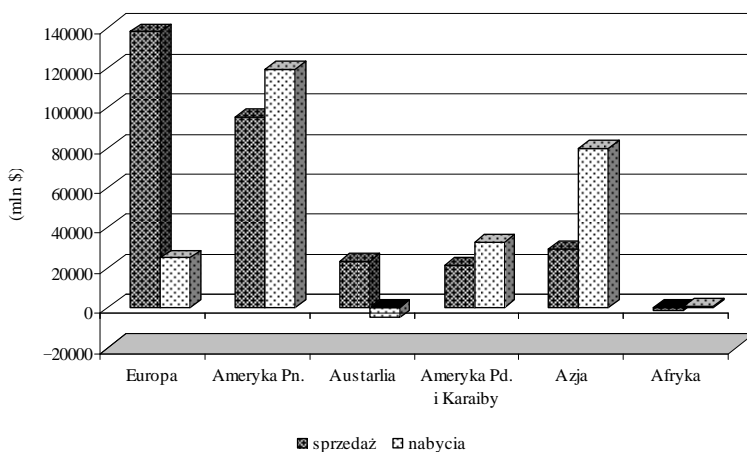
⁹ *World Investment Report 2013*, UNCTAD.



Rys. 2. Wartość i ilość międzynarodowych fuzji i przejęć w gospodarce światowej, 2006–2012

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *World Investment Report 2013*.

Realizacja międzynarodowych fuzji i przejęć w poszczególnych regionach świata jest bardzo nierównomierna (zob. rys. 3).



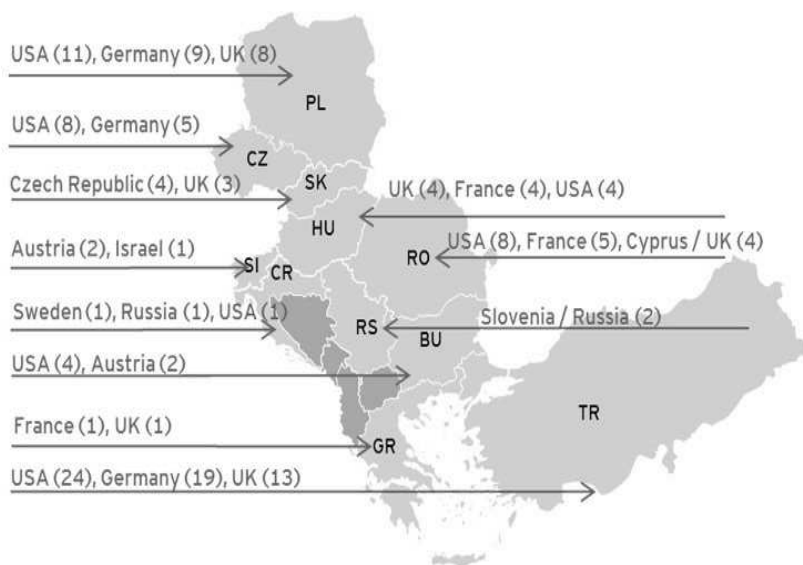
Rys. 3. Wartość międzynarodowych fuzji i przejęć według regionów, 2012

Źródło: jak do rys. 2.

W 2012 r. największa wartość sprzedanych firm, w ramach międzynarodowych fuzji i przejęć, miała miejsce w Europie, i zdecydowanie przewyższała wartość nabywanych firm przez europejskich inwestorów. Z kolei w Ameryce Pn.,

szczególnie w USA wartość nabyć, realizowanych w ramach fuzji i przejęć na rynkach zagranicznych przewyższała o około 25% wartość sprzedawanych firm inwestorom zagranicznym. Podobną tendencję można zaobserwować w Ameryce Pd. oraz w Azji – przy czym, w tym regionie wartość nabyć realizowanych w ramach międzynarodowych fuzji i przejęć przekracza blisko trzy krotnie wartość sprzedawanych firm. Australia stanowi przypadek kraju, w którym zarówno sprzedaż jak i nabycia w ramach międzynarodowych fuzji i przejęć w ostatnich latach (2008–2012) były ograniczane z powodu przyczyn prawnych i sprzeciwu politycznej opozycji. Jeśli zaś chodzi o kraje afrykańskie to ich udział w międzynarodowych nabyciach jest raczej marginalny.

Na podstawie badań przeprowadzonych przez Ernst&Young „Barometer M&A 2013” można stwierdzić, że w 2012 r. główni inwestorzy realizujący strategię fuzji i przejęć w regionie Europy Środkowo-Wschodniej reprezentują trzy kraje: USA (64 transakcje), Wielka Brytania (39 transakcji) oraz Niemcy (36 transakcji) – zob. rys. 4.



Rys. 4. Główni inwestorzy zagraniczni i liczba transakcji M&A przez nich zrealizowana w regionie Europy Środkowo-Wschodniej, 2012

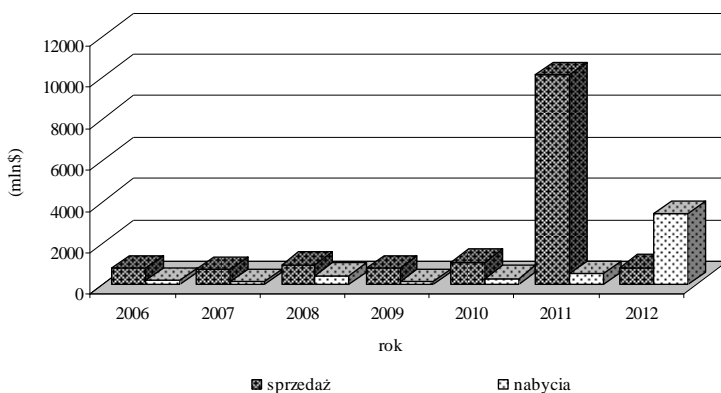
Źródło: *Central and South Eastern Europe M&A Barometer 2012*, Ernst&Young Report.

Charakteryzując polski rynek fuzji i przejęć w 2012 r. z punktu widzenia liczby przeprowadzonych transakcji, można zauważyć, że dominowały na nim transakcje wewnętrzne, pomiędzy krajowymi inwestorami – 59%, natomiast udział fuzji i przejęć realizowanych przez podmioty zagraniczne stanowił około

30%. Dopełnieniem były transakcje fuzji i przejęć realizowane przez polskie przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych, a ich udział wyniósł – 11%.

Pozyskanie inwestora zagranicznego jest często dla polskich firm szansą na szybszy rozwój. Spółki, w których większościami akcjonariuszami są inwestorzy zagraniczni, należą do grup przedsiębiorstw o najwyższym potencjale rozwojowym. Podmioty z kapitałem zagranicznym zwykle przewyższają pozostałe podmioty w zakresie kondycji finansowej, wydajności pracy, skłonności do eksportu oraz aktywności we wdrażaniu innowacji i postępu technicznego¹⁰.

Skala transakcji międzynarodowych fuzji i przejęć przeprowadzonych w Polsce jest zdecydowanie niższa niż na świecie. Można jednak zauważyć, że trendy rynków światowych znajdują swoje odzwierciedlenie w tym, co dzieje się na rynku polskim (zob. rys. 5).



Rys. 5. Wartość międzynarodowych fuzji i przejęć w Polsce, 2006–2012

Źródło: jak do rys. 2.

W roku 2008 wartość sprzedanych firm zagranicznym inwestorom wynosiła 966 mln USD. W kolejnym roku, na skutek światowego kryzysu gospodarczego, nastąpiło zmniejszenie tej wartości o około 20%. Lata 2010–2011 to powrót na drogę wzrostu, przy czym w 2011 r. wartość sprzedanych firm w ramach międzynarodowych transakcji nabyć osiągnęła najwyższą wartość – 10 098 mln USD. Rok 2012 to ponowny spadek wartości sprzedanych przedsiębiorstw zagranicznym inwestorom o około 19% w stosunku do roku poprzedniego. Należy jednak zwrócić uwagę, że spadek wartości transakcji w 2012 r. w Polsce był związany z tym, że rok wcześniej przeprowadzono wyjątkowo wartościowe fuzje i przejęcia (sieć sklepów Żabka, Kamis, Polkomtel). W 2012 r. najaktywniejszymi inwestorami zagranicznymi w Polsce były Stany Zjednoczone, Niem-

¹⁰ Informacja o udziale inwestorów zagranicznych procesie prywatyzacji polskiej gospodarki w latach 1990–2002, Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa 2002, s. 20.

cy oraz Wielka Brytania. Większość polskich fuzji i przejęć miała miejsce w sektorze przemysłowym, ale największą wartość miały transakcje przeprowadzone w sektorze bankowym i ubezpieczeniowym – czyli przejęcie Kredyt Banku przez Banco Santander oraz przejęcie Towarzystwa Ubezpieczeń i Reasekuracji Warta SA przez Talanx¹¹.

Jeśli zaś chodzi o aktywność polskich inwestorów na rynku międzynarodowych fuzji i przejęć obserwowany ich wzrost w 2008 r. oraz w latach 2010–2011 świadczy o rosnącym potencjale polskich przedsiębiorstw, które stają się aktywnymi uczestnikami systemu międzynarodowego obrotu kapitałami inwestycyjnymi. Rosnąca wartość polskich inwestycji powoduje również zmianę międzynarodowej pozycji Polski, która z odbiorcy kapitału lokowanego w formie inwestycji zagranicznych staje się stopniowo także jego źródłem. Głównym czynnikiem decydującym o ekspansji kapitałowej polskich firm jest poszukiwanie nowych rynków zbytu oraz niższych kosztów pracy (przede wszystkim w krajach Europy Wschodniej). W ostatnich kilku latach na znaczeniu zyskują motywy poszukiwania poza granicami kraju dostępu do alternatywnych źródeł zaopatrzenia w surowce oraz poszukiwania dostępu do zasobów strategicznych związanych przede wszystkim z *know-how*, technologią wytwarzania i dystrybucją. Struktura geograficzna polskich nabyć na rynku międzynarodowym wskazuje na ich koncentrację w krajach europejskich (93,6% w ujęciu wartościowym w 2010 r.), co oznacza, że odległość i bliskość kulturowa odgrywają decydującą rolę przy podejmowaniu decyzji o miejscu lokalizacji tych inwestycji.

5. PODSUMOWANIE

Rozwój międzynarodowych fuzji i przejęć stanowi dziś integralną część dalekosiężnej strategii wielu przedsiębiorstw. Efektywność funkcjonowania współczesnych organizacji gospodarczych zależy od umiejętności i postaw menedżerów, którzy kierują procesami konsolidacji na rynkach międzynarodowych. Jednak doświadczenia wielu korporacji wskazują, iż często osiągnięcie celów strategii wzrostu zewnętrznego jest trudne do zrealizowania. Dzieje się tak dlatego, że menedżerowie pomimo, iż znają zasady prowadzenia fuzji i przejęć nie zawsze do końca ich przestrzegają. Ponadto decydując się na strategię międzynarodowych nabyć należy odpowiednio kalkulować stopę zwrotu i towarzyszące jej ryzyko.

Na podstawie przedstawionych danych liczbowych można spodziewać się rozwoju rynku fuzji i przejęć zarówno w skali globalnej, jak i w Polsce. Tendencja ta będzie wynikała zarówno z aktywności krajowych przedsiębiorstw oraz zainteresowania inwestorów zagranicznych lokowaniem kapitału w polskich spółkach.

¹¹ *Central and South Eastern Europe M&A Barometer 2012*, Ernst&Young Report.

BIBLIOGRAFIA

- Budnikowski A., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2006.
- Central and South Eastern Europe M&A Barometer 2012*, Ernst&Young Report.
- Fraćkowiak W. (red.), *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1998.
- Gonzalez P., Vasconcellos G. M., Kish R. J., Kramer J. K., *Cross-border Mergers and Acquisitions: Maximizing the Value of the Firm*, „Applied Financial Economics” 1997, no. 7.
- Heisbourg F., *How to Build Transnational Partnership*, „Interavia Business & Technology” 1997, vol. 52.
- Informacja o udziale inwestorów zagranicznych procesie prywatyzacji polskiej gospodarki w latach 1990–2002*, Ministerstwo Skarbu Państwa, Warszawa 2002.
- Komuda Ł., *Piąta fala już za nami*, „Boss Gospodarka” 2003, nr 3(460).
- Łukasik G. (red.), *Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
- Machała R., *Przejęcia i fuzje. Wpływ na wartość firmy*, Unimex, Wrocław 2007.
- Porter M., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.
- Rynarzewski T., Zielińska-Głębocka A., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Wydawnictwo Naukowe PWN 2008.
- Szczepankowski P. J., *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Urbańczyk E. (red.), *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.
- Wilimowska Z., *Dynamiczne zarządzanie fuzją*; http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref24_full.html [dostęp: 1.11.2013].
- World Investment Report 2013*, UNCTAD.

Katarzyna Żak

CROSS BORDER MERGERS AND ACQUISITIONS

This paper presents the main reasons of international decision-making strategies to acquire, as well as the scale of the phenomenon in the years 2006–2012. On the basis of the „World Investment Report 2013” and „Central and South Eastern Europe M&A Barometer 2012, Ernst&Young Report” shows how the Polish enterprises find themselves in the international market of mergers and acquisitions, on the one hand – as traders bought by foreign investors, on the other hand – as entities that carry out international mergers and acquisitions.

Key words: cross border mergers and acquisitions, strategy, globalization.