

GOSPODAROWANIE, FINANSOWANIE I ZARZĄDZANIE W XXI WIEKU

Szczecin 2011

UNIwersYTET SZCZECIŃSKI

**GOSPODAROWANIE, FINANSOWANIE
I ZARZĄDZANIE W XXI WIEKU**

Redakcja naukowa

Barbara Czerniachowicz

Barbara Kryk

Recenzent:

Łukasz Popławski

Redakcja techniczna:

Katarzyna Kazojć

Projekt okładki:

ISBN

Spis treści

WSTĘP	7
CZĘŚĆ I – ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ W GOSPODARCE	9
Radosław Depczyński – PROINNOWACYJNE INSTYTUCJE WSPARCIA SEKTORA MŚP	11
Jan Maksymilian Janiszewski, Kamil Siemieniuk – MOŻLIWOŚCI WDROŻENIA EKOINNOWACJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE BRANŻY MASZYNOWEJ.	25
Katarzyna Kazojć – POWSTANIE, ROZWÓJ I FUNKCJONOWANIE KLASTRÓW W ODNIESIENIU DO WARUNKÓW POLSKIEJ GOSPODARKI	37
Marta Krawczyk – ROZWÓJ ENERGETYKI ODNAWIALNEJ W POLSCE W OPARCIU O PRAWODAWSTWO UNIJNE I KRAJOWE ..	49
Krzysztof Kuglarz, Adrian Sarnowski – BIOGAZOWNIE – STAN OBECNY I PROGNOZY	71
Jacek Nykiel, Paula Pietrusińska, Piotr Woźniak – ANALIZA STRATEGII ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU NA PRZYKŁADZIE STRATEGII ROZWOJU WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO	81
Piotr Woźniak – STAN I BARIERY ROZWOJU ENERGETYKI WIATROWEJ W WOJEWÓDZTWIE ZACHODNIOPOMORSKIM	91
CZĘŚĆ II – ZARZĄDZANIE W XXI WIEKU	101
Magdalena Brzezińska – PUBLIC RELATIONS Z WYKORZYSTANIEM NARZĘDZI TRADYCYJNYCH I INTERNETOWYCH	103
Magdalena Brzezińska, Sandra Chukwu, Paweł Michałuk – UMIEJĘTNOŚĆ KRYTYKI I POCHWAŁY JAKO CZYNNIK MOTYWUJĄCY PRACOWNIKÓW	113
Barbara Jabłonka, Karolina Karg – WYBRANE PROBLEMY ZARZĄDZANIA STRESEM	121
Agnieszka Kirejszys – DYSKRYMINACJA KOBIET NA RYNKU PRACY JAKO WYZWANIE ZARZĄDZANIA W XXI WIEKU	131

Anna Wieczorek-Szymańska – ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI JAKO KONCEPCJA ZARZĄDZANIA W ORGANIZACJACH XXI WIEKU	143
Justyna Wiśniewska – CZYNNIKI PSYCHOLOGICZNE WPLYWAJĄCE NA ZACHOWANIA PRACOWNIKA W ORGANIZACJI	165
Agnieszka Wojnarowska, Aneta Winiarska – STYLE KIEROWANIA I ICH DETERMINANTY	173
CZĘŚĆ III – WYBRANE ZAGADNIENIA FINANSÓW	
I RACHUNKOWOŚCI W GOSPODARCE	185
Marcin Kaczorowski – FINANSOWANIE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW KREDYTEM KUPIECKIM	187
Marcin Kaczorowski – KORYGOWANIE WSKAŹNIKÓW OBROTOWOŚCI O PODATEK VAT.	197
Marta Łakomy, Agnieszka Mastalerz – MODELE BIZNESOWE WE WSPÓŁCZESNEJ BANKOWOŚCI DETALICZNEJ W POLSCE . . .	209
Elżbieta Mikulska – BENEDYKT COTRUGLIO – JEGO ŻYWOT I DZIEŁA	221
Artur Paździor, Dawid Wałęcki – WARTOŚĆ RYNKOWA A WARTOŚĆ KSIĘGOWA SPÓŁEK NOTOWANYCH NA GPW W WARSZAWIE	231
Katarzyna Skibińska, Justyna Wiśniewska – RACHUNKOWOŚĆ KREATYWNA A OSZUSTWA KSIĘGOWE	255
Anna Zbaraszewska – NOTY SPORZĄDZANE NA POTRZEBY RACHUNKU PRZEPLYWÓW PIENIĘŻNYCH W METODZIE POŚREDNIEJ.	267

WSTĘP

Niniejsza monografia zawiera artykuły młodych pracowników nauki, doktorantów i studentów Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania oraz Wydziału Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego, a także innych polskich uczelni.

Tytuł monografii *Gospodarowanie, finansowanie i zarządzanie w XXI wieku* został celowo ustalony w takim brzmieniu. Stanowi on bowiem pokłosie inicjatywy (a zarazem konferencji naukowej) podjętej przez studentów i młodych pracowników nauki WNEiZ, polegającej na dążeniu do integracji środowiskowej i konsolidacji ich zainteresowań zawodowych pod naukowym szyldem. Tak szeroki tytuł umożliwił zaprezentowanie różnorodnych zagadnień, którymi interesują się studenci i pracownicy z różnych jednostek.

Problematyka 21 artykułów przygotowanych przez poszczególnych autorów pozwala wyróżnić trzy grupy zainteresowań. Pierwsza grupa zagadnień odnosi się do zrównoważonego rozwoju w gospodarce. Problemy poruszone w tej części monografii dotyczą wybranych aspektów zrównoważonego rozwoju w wymiarze krajowym i regionalnym. Autorzy opisywali m.in. kwestie: rozwoju energetyki odnawialnej w Polsce, możliwości i bariery rozwoju energetyki wiatrowej, funkcjonowania klastrów w gospodarce, proinnowacyjnych instytucji wsparcia sektora MŚP oraz strategii zrównoważonego rozwoju

Druga grupa zagadnień zawartych w monografii dotyczy zagadnień zarządzania w XXI wieku. Tu poruszono m.in. kwestie: stylów zarządzania, zarządzania kompetencjami, nowoczesnych narzędzi zarządzania oraz wybranych zagadnień zarządzania personelem, w tym dyskryminacji kobiet.

Trzecia grupa zagadnień dotyczy finansów i rachunkowości. Artykuły zawarte w tej części rozpoczyna problematyka modeli biznesowych we współczesnej bankowości detalicznej i rachunkowości kreatywnej. Następnie przedstawiono wybrane narzędzia rachunkowe i finansowe, a zakończono – niestandardowo – przedstawieniem osoby ważnej w świecie księgowości, a szerzej handlu i ekonomii.

Mam nadzieję, że zaprezentowane w monografii artykuły zaintrygują czytelników i zainspirują ich do pogłębienia wiedzy z tych różnych dziedzin.

Barbara Kryk

CZĘŚĆ I
ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ
W GOSPODARCE

Radosław Depczyński

PROINNOWACYJNE INSTYTUCJE WSPARCIA SEKTORA MŚP

Wprowadzenie

Stymulacja działalności badawczo-rozwojowej małych i średnich przedsiębiorstw odgrywać coraz większą rolę w polityce gospodarczej kraju. W dzisiejszej perspektywie finansowej obszary te podlegają szczególnemu zainteresowaniu ze strony instytucji publicznych. W ramach systemu wsparcia MSP można wyodrębnić szereg instytucji wsparcia, których zadaniem jest poprawa potencjału innowacyjnego MSP, potencjału, od którego ściśle zależy długookresowa zdolność organizacji do konkurencyjności na globalnym rynku.

Celem artykułu jest opisanie form i rodzajów proinnowacyjnych instytucji wsparcia oraz ich wpływ na stymulację innowacyjności sektora MŚP.

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw stanowi zdecydowaną większość zarejestrowanych firm w całej gospodarce. Funkcjonujące na rodzimym rynku MŚP (małe i średnie przedsiębiorstwa) mają znaczący wpływ na wzrost gospodarczy, a poprzez ekspansywną działalność przyczyniają się do znacznego ograniczania bezrobocia.

Chęć funkcjonowania na niezwykle konkurencyjnym rynku zarówno lokalnym/krajowym jak i międzynarodowym, stawia przed przedsiębiorstwami sektora MŚP wysokie wymagania w zakresie wprowadzania innowacji. Dostosowywanie się do zmian oczekiwań klientów oraz szybki postęp techniczny i technologiczny stanowi podstawę osiągnięcia znaczącej pozycji na rynku. Jest to możliwe dzięki zwiększaniu aktywności innowacyjnej, która w rezultacie prowadzi do wzrostu efektywności i konkurencyjności ich funkcjonowania.

Innowacyjność sektora MŚP

Typologię małych przedsiębiorstw ze względu na innowacyjność przedstawił B.A. Kirchoff, który sklasyfikował je wykorzystując dwa kryteria: stopę wzrostu

przedsiębiorstwa oraz stopę dynamiki innowacyjnej¹. Macierz tej typologii przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1.

Typologia małych przedsiębiorstw oparta na dynamice ich wzrostu i innowacyjności

		Stopa wzrostu	
		Niska	Wysoka
Dynamika innowacyjna przedsiębiorstw	Wysoka	OGRANICZONEGO ROZWOJU	WSPANIAŁE
	Niska	EKONOMICZNY RDZEŃ	AMBITNE

Źródło: B.A. Kirchoff, *Enterpreneurship and Dynamic Capitalism. The Economics of Business Firm Formation and Growth*, London 1994, s. 69, w: E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1999, s. 107.

Firmy uważane za „ekonomiczny rdzeń” zwykle nie wykazują się wysoką aktywnością innowacyjną, a ich właściciele, chcąc samodzielnie sprawować nad nimi kontrolę, nie są zainteresowani powiększaniem ich rozmiarów. Ograniczają się oni do wprowadzania innowacji jedynie w momencie powstawania firmy, nie dążąc do ich wdrażania w późniejszym okresie działalności.

Przedsiębiorstwa „ambitne” również nie wprowadzają nowych rozwiązań innowacyjnych poza wprowadzonymi w początkowym etapie funkcjonowania. Pomimo tego osiągają rozwój poprzez zwiększanie obrotów i zatrudnienia, a także wykorzystując pojawiające się szanse na rynku i odpowiednią współpracę kooperacyjną z innymi podmiotami.

Przedsiębiorstwa o „ograniczonym wroście” wprowadzają innowacje techniczne w całym okresie swojej działalności, co jednak nie powoduje powiększania ich rozmiarów. Leży to zwykle w preferencjach właścicieli, którzy przedkładają innowacyjność ponad wzrost przedsiębiorstwa.

Ostatnią grupą są firmy określane jako „wspaniałe”, które oprócz innowacji zastosowanych w momencie ich zakładania nieustannie pracują nad wdrażaniem nowych rozwiązań technicznych i produktowych, co prowadzi do stałego ich wzrostu i rozwoju.

Wprowadzanie innowacji w sektorze MŚP pozwala na osiągnięcie korzystniejszej pozycji konkurencyjnej. Firmy działające na rynku zachodnim ze znacznym wyprzedzeniem reagują na jego potrzeby, kładąc duży nacisk na sferę naukowo-badawczą i innowacyjną. Małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku krajowym szcze-

¹ B.A. Kirchoff, *Enterpreneurship and Dynamic Capitalism. The Economics of Business Firm Formation and Growth*, London 1994, s. 69, w: E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1999, s. 107.

gólną uwagę powinny przywiązywać do uzyskiwania najlepszych wyników poprzez pozyskiwanie odpowiednio wykwalifikowanej kadry, kształtowanie właściwej współpracy z otoczeniem oraz wdrażanie efektywnych metod produkcji zgodnych z potrzebami rynku. Takie czynniki mogą stwarzać obraz przedsiębiorstw innowacyjnych i jednocześnie stanowić o silnych stronach ich funkcjonowania.

Aktywność innowacyjna firm z sektora MŚP nie opiera się tworzeniu nowych produktów czy technologii, tak jak ma to miejsce w dużych przedsiębiorstwach. Ze względu na ograniczenia finansowe nie prowadzą one badań naukowych na szeroką skalę. Ich działalność innowacyjna związana jest w większym stopniu z aktualnymi potrzebami rynku, potencjalnych klientów i użytkowników. Opiera się także na rozpowszechnianiu nowych rozwiązań produktowych i technologicznych powstałych w dużych przedsiębiorstwach oraz instytucjach naukowych, co przyczynia się do szybszego rozwoju gospodarczego.

Za zalety MŚP w zakresie wdrażania innowacji można uznać²:

- prosta i efektywna organizacja motywująca do rozwoju,
- elastyczność w przystosowywaniu się do zmieniającego się rynku i zmian technicznych,
- szybka reakcja na zmiany rynku i nowe możliwości,
- brak biurokracji, menedżerowie są gotowi do podejmowania ryzyka,
- nieformalna i efektywna komunikacja wewnętrzna,
- nieoczekiwane polepszenie wyników może być nagradzane,
- kreatywność i przedsiębiorczość,
- zdolność do wykorzystywania nowych rynków o wysokim ryzyku.

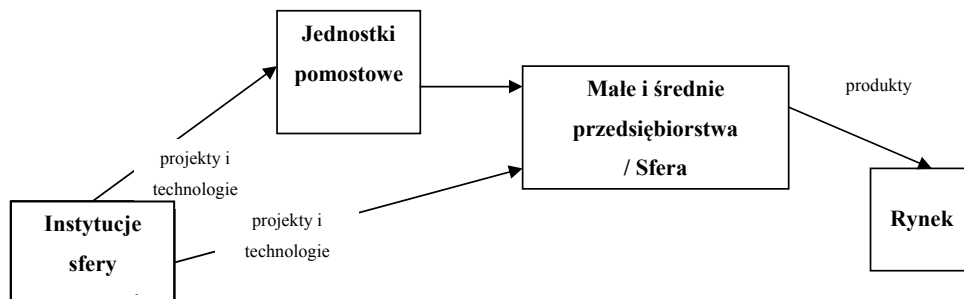
Szybki postęp techniczny i nieustająca zmiana gustów klientów zmuszają innowacyjne przedsiębiorstwa do permanentnego prowadzenia badań celem dostosowania nowo produkowanych wyrobów do aktualnych potrzeb rynku. Stąd też zatrudnianie wysoko wykwalifikowanej kadry, współpraca z jednostkami sfery nauki czy też korzystanie ze wsparcia instytucji proinnowacyjnych, zwłaszcza przez nowo powstające innowacyjne firmy.

Przedsiębiorstwa sektora MŚP, nie posiadające własnych komórek B+R mogą tworzyć układy kooperacyjne z zewnętrzną sferą B+R, a takie powiązanie może odbywać się dzięki pośrednictwu instytucji proinnowacyjnych, tzw. organizacji pomostowych czy też instytucje otoczenia biznesu. Dzięki nim możliwy jest transfer technologii ze sfery B+R do małych i średnich przedsiębiorstw. Model takiego powiązania przedstawia rysunek 2.

² L. Hyvarinen, *Essays On Innovativeness And Its Evaluation In Small and Medium-Sized Enterprises*, Lappenranta of Technology, "Research Papers" no. 49, w: H. Mizgajska, *Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw w procesie integracji z Unią Europejską*, Prace Habilitacyjne Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, rok 2002, nr 4, s. 57.

Rysunek 2.

Powiązanie sfery B+R z małymi i średnimi przedsiębiorstwami z pomocą jednostek pomostowych



Źródło: K. Szopik-Depczyńska, *Powiązania kooperacyjne w sferze B+R przedsiębiorstw przemysłowych województwa zachodniopomorskiego*, w: *Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*, red. H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowskiego, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2009.

Formy i zakres działalności proinnowacyjnych instytucji wsparcia

Sukces przedsiębiorstw sektora MŚP w zakresie działalności innowacyjnej w wielkim stopniu zależy może właśnie od pomocy instytucji proinnowacyjnych. Odpowiadają one za wykorzystywanie pojawiających się korzyści i sprawny przepływ wiedzy i innowacji między przedsiębiorstwami. Mają one na celu przede wszystkim wspieranie nowych technologicznych przedsiębiorstw, pomoc przedsiębiorstwom w realizacji innowacyjnych projektów technologicznych oraz w transferze nowoczesnych, zaawansowanych technologii do przemysłu, w szczególności do małych i średnich przedsiębiorstw, jak również tworzenie warunków do rozwoju procesów transferu technologii i komercjalizacji rezultatów prac naukowo-badawczych z instytucji naukowych do praktyki gospodarczej. Podmioty, zajmujące się w sposób profesjonalny pośrednictwem pomiędzy sektorem nauki i badań naukowych, a praktyką gospodarczą należą do systemu spotykanego pod pojęciem instytucjonalnych form systemu transferu technologii.

Takie zorganizowane kompleksy gospodarcze to między innymi centra transferu technologii i innowacji, parki technologiczne oraz inkubatory przedsiębiorczości o profilu technologicznym, preinkubatory i ośrodki szkoleniowo-doradcze.

Jednym z podstawowych i tradycyjnych już typów ośrodków innowacji są **Centra Transferu Technologii (CTT)**. Określenia takiego używa się w stosunku do różnicowanej organizacyjnie grupy nie nastawionych na zysk jednostek doradczych, szkoleniowych i informacyjnych, realizujących programy wsparcia transferu i komercjalizacji technologii i wszystkich towarzyszących temu procesowi zadań. Działalność CTT na

styku sfery nauki i biznesu (stąd częsta nazwa jednostki pomostowe), powinno, przynajmniej w założeniu, owocować adaptacją nowoczesnych technologii przez działające w danym regionie małe i średnie firmy, a tym samym przyczynić się do podniesienia innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw, a w konsekwencji regionalnych systemów gospodarczych.

Do podstawowych celów działalności centrów należy zaliczyć³:

- waloryzację potencjału naukowo-innowacyjnego w regionie, tworzenie baz danych i rozwijanie
- sieci kontaktów między światem nauki i gospodarki;
- opracowywanie studiów przedinwestycyjnych, obejmujących rozpoznanie zalet nowych produktów i technologii oraz porównanie ich ze znajdującymi się na rynku substytutami, ocenę wielkości potencjalnego rynku, oszacowanie kosztów produkcji i dystrybucji oraz niezbędnych nakładów inwestycyjnych;
- identyfikację potrzeb innowacyjnych podmiotów gospodarczych (audyt technologiczny);
- popularyzację, promocję i rozwój przedsiębiorczości technologicznej.

CTTI mają na celu pomoc przedsiębiorstwom w realizacji innowacyjnych projektów technologicznych oraz w transferze nowoczesnych, zaawansowanych, proekologicznych technologii do przemysłu, w szczególności do małych i średnich przedsiębiorstw. Zadanie to realizowane jest przez organizację szkoleń, prowadzenia doradztwa i pomocy technicznej. Różne centra, w zależności od specyfiki technologicznej regionu i innych czynników, mogą się specjalizować w różnych technologiach. Z tego m.in. powodu celowe jest powiązanie ich w jedną spójną sprawnie działającą sieć, wspomagającą specyficzną wiedzę technologiczną na najwyższym poziomie przedsiębiorstwa na terenie całego kraju. Regionalnymi centrami innowacji i transferu technologii mogłyby stać się, po restrukturyzacji, niektóre, posiadające wykwalifikowaną kadrę techniczną ośrodki badawczo-rozwojowe.

Odmienną formą inkubacji przedsiębiorczości są **inkubatory technologiczne**, działające w powiązaniu także geograficznym z instytucjami naukowo-badawczymi. Główne ich funkcje obejmują wspomaganie rozwoju nowo powstałych firm oraz optymalizację warunków dla generowania, transferu i komercjalizacji technologii poprzez⁴:

- kontakty z instytucjami naukowymi i ocenę przedsięwzięć innowacyjnych;
- usługi wspierające biznes np. doradztwo finansowe, marketingowe, prawne, organizacyjne i technologiczne;

³ K.B. Matusiak, A. Bąkowski, *Centra transferu technologii*, w: *Ośrodki innowacji w Polsce. Raport 2009*, red. K.B. Matusiak, PARP, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Poznań/Warszawa 2005 s. 201.

⁴ K.B. Matusiak, A. Tórz-Rzeczyczyńska, *Inkubatory technologiczne*, w: *Ośrodki innowacji...*, op. cit, s. 69.

- pomoc w pozyskiwaniu środków finansowych, w tym funduszy ryzyka;
- tworzenie właściwego klimatu dla podejmowania działalności gospodarczej i realizacji przedsięwzięć innowacyjnych tzw. efekty synergiczne;
- dostarczanie odpowiedniej do potrzeb powierzchni na działalność gospodarczą.

Głównym celem inkubatora technologicznego jest pomoc nowo powstałemu, innowacyjnemu przedsiębiorstwu w osiągnięciu dojrzałości i zdolności do samodzielnego funkcjonowania na rynku. Inkubator może aktywnie oddziaływać na rozwój lokalny/regionalny i tzw. otoczenie przedsiębiorstw, realizując następujące zadania⁵:

- rozwijanie nowoczesnych form współpracy środowiska naukowego i lokalnego biznesu,
- tworzenie nowych, trwałych miejsc pracy,
- transfer i komercjalizację technologii,
- wspieranie rozwoju lokalnego, inicjowanie przekształceń strukturalnych, zagospodarowanie niewykorzystywanych obiektów poprzemysłowych,
- promocje przedsiębiorczości, rozwój ekonomiczny sektora prywatnego,
- promocję regionu, tworzenie sieci współpracy.

Z kolei tworzenie **preinkubatorów** przy ośrodkach akademickich wynika z potrzeby zaspokojenia specyficznych potrzeb początkowych etapów procesu założycielskiego nowej firmy w grupach studentów i pracowników uczelni. Działania i oferowana pomoc obejmują przygotowanie do utworzenia nowej firmy oraz próbę wstępnej oceny szans jej powodzenia w praktycznych działaniach rynkowych. Stąd też przyjęło się, także w Polsce, zwyczajowe określenie „akademicki inkubator przedsiębiorczości”, dla specyficznego typu programu inkubacji przedsiębiorczości, przygotowującej do utworzenia przedsiębiorstwa w otoczeniu szkoły wyższej. Idea akademickiego inkubatora to jeden z kluczowych elementów modelu uniwersytetu III generacji. W tego typu jednostkach rozwijane są usługi i działania od promocji i edukacji przedsiębiorczości, po instrumenty wsparcia komercjalizacji nowych produktów i technologii. Środowisko akademickie tym samym można uznać za słuszny grunt dla realizacji projektów w fazie preinkubacji, ze względu na ciągle rozwijane i upowszechniane procesy wiedzotwórcze.

Innym typem instytucji wsparcia jest **park technologiczny**, czyli zorganizowany kompleks gospodarczy, w ramach którego realizowana jest polityka w zakresie⁶:

- wspomaganie młodych innowacyjnych przedsiębiorstw nastawionych na rozwój produktów i metod wytwarzania w technologicznie zaawansowanych branżach;
- optymalizacji warunków transferu technologii i komercjalizacji rezultatów badań z instytucji naukowych do praktyki gospodarczej.

⁵ K.B. Matusiak, K. Zasiadły, *Rozwój inkubatorów technologicznych*, w: *Ośrodki innowacji...*, op. cit., s. 104.

⁶ K.B. Matusiak, *Parki technologiczne*, w: *Ośrodki innowacji... op. cit.*, s. 30.

W polskim ustawodawstwie pojęcie parku technologicznego zostało zdefiniowane w 2002 r. jako „zespół wyodrębnionych nieruchomości wraz z infrastrukturą techniczną, utworzony w celu dokonywania przepływu wiedzy i technologii pomiędzy jednostkami naukowymi a przedsiębiorcami, na którym oferowane są przedsiębiorcom, wykorzystującym nowoczesne technologie, usługi w zakresie: doradztwa w tworzeniu i rozwoju przedsiębiorstw, transferu technologii oraz przekształcania wyników badań naukowych i prac rozwojowych w innowacje technologiczne, a także tworzenie korzystnych warunków prowadzenia działalności gospodarczej przez korzystanie z nieruchomości i infrastruktury technicznej na zasadach umownych”⁷.

Na podstawie ustawowej definicji można określić podstawowe cechy parku technologicznego w polskich warunkach:

- 1) Bazuje na prawnie uregulowanej i wyodrębnionej, samodzielnie zarządzanej nieruchomości obejmującej konkretny teren i/lub budynki wraz z infrastrukturą techniczną.
- 2) Posiada koncepcję zagospodarowania terenu należącego do parku oraz plan rozwoju w obszarze aktywności naukowo-badawczej i produkcyjnej związanej z kreacją nowej wiedzy i technologii.
- 3) Posiada formalne powiązania z instytucjami naukowo-badawczymi i edukacyjnymi, lokalną i regionalną administracją publiczną, działającymi w regionie instytucjami wspierania przedsiębiorczości i transferu technologii oraz finansowania ryzyka (venture capital).
- 4) Stwarza możliwość do korzystania przez przedsiębiorców z nieruchomości oraz infrastruktury technicznej na zasadach umownych.
- 5) Oferuje usługi w zakresie doradztwa, transferu technologii oraz tworzenia i rozwoju przedsiębiorstw zlokalizowanych w obrębie nieruchomości.

Parki technologiczne są większe od inkubatorów technologicznych. Oprócz tradycyjnych funkcji realizowanych w inkubatorach podejmują szereg działań zorientowanych na transfer i komercjalizację nowych produktów i technologii. Do działań tych zalicza się m.in.⁸:

- dostęp do laboratoriów badawczych,
- doradztwo technologiczne i patentowe,
- współpraca z centrami technologicznymi na świecie i innymi organizacjami zajmującymi się transferem technologii,
- działanie przedsiębiorstw w oparciu o wysokie technologie opatentowane przez placówki naukowo-badawcze lub wykorzystanie procesów, instrumentów lub programów komputerowych,

⁷ Definicja z Ustawy z dnia 20 marca 2002 r. o finansowym wspieraniu inwestycji, Dz. U. z 2002 r., Nr 41, poz. 363, nr 141, art. 2, p. 15, poz. 1177 oraz Dz. U. z 2003 r., Nr 159, poz. 1537.

⁸ K. Poznańska, *Formy transferu technologii w krajach wysoko rozwiniętych i możliwości ich wykorzystania w gospodarce polskiej*, w: *Sfera badawczo-rozwojowa...*, op.cit, s. 84.

- wykorzystanie wiedzy naukowców i studentów przy świadczeniu usług doradczych,
- generowanie innowacyjnego środowiska oraz efektów synergicznych poprzez bliskość i bezpośrednie kontakty naukowców, przedsiębiorców oraz pracowników.

Działalność parku technologicznego polega na stworzeniu warunków do współpracy między zorientowanymi innowacyjnie przedsiębiorstwami, a lokalnymi ośrodkami naukowymi. Dlatego parki technologiczne powinny być lokowane w regionach posiadających placówki o wysokim poziomie naukowym, oddziaływujących na lokalną gospodarkę oraz mających silny potencjał przedsiębiorstw innowacyjnych. Inicjatywa utworzenia parku technologicznego wymaga ścisłej współpracy przedsiębiorstw innowacyjnych, organów samorządu terytorialnego oraz środowiska naukowego. Powstanie i funkcjonowanie parku technologicznego wymaga nakładów, wobec czego niezbędne jest wsparcie w postaci subwencji ze środków publicznych, które z reguły trwają aż do czasu osiedlenia się w parku odpowiedniej liczby przedsiębiorstw innowacyjnych i obsługowych. Przed pojęciem decyzji o utworzeniu parku technologicznego należy zbadać poziom innowacyjności gospodarki w regionie oraz ocenić wpływ, jaki może wywrzeć funkcjonowanie parku na jego rozwój gospodarczy⁹.

Ośrodki Szkoleniowo-Doradcze (OSP), czyli nienastawione na zysk jednostki doradcze, informacyjne i szkoleniowe, pracujące na rzecz rozwoju przedsiębiorczości i samozatrudnienia, transferu i komercjalizacji nowych technologii oraz poprawy konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw¹⁰.

Współpraca przedsiębiorstw z partnerami otoczenia badawczo-rozwojowego może mieć następujące formy¹¹:

1. Umowy o charakterze ogólnym określającej obszary współpracy między partnerami, warunki i tryb planowania, finansowanie różnego rodzaju przedsięwzięć oraz konkretny plan przedsięwzięć w danym okresie; tego rodzaju umowy są typowe dla uczelni wyższych;
2. Umowy o realizację konkretnego przedsięwzięcia zgodnie z obowiązującym prawem i zwyczajami;
3. Umowy o dzieło z pracownikiem np. wyższej uczelni na wykonanie określonych prac, zgodnie z obowiązującymi w danej organizacji przepisami dotyczącymi autorstwa innowacji i odpłatności za korzystanie przy wykonywaniu zadania z urzędzeń uczelni;
4. Udziału w realizacji wspólnego projektu celowego finansowanego w części przez dawny KBN na podstawie umów zawartych z jednostką naukowo-techniczną;

⁹ K. Szopik, *Aktywność innowacyjna jako czynnik strategicznego wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, red. E. Urbańczyk, ZN US nr 406, s. 1129-1134.

¹⁰ Ibidem

¹¹ J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 68.

5. Umowy z danym pracownikiem zaplecza badawczo-rozwojowego o dodatkowym zatrudnieniu, np. powołaniu w skład zespołu doradców itp., jeśli nie ma przeciwwskazań macierzystej organizacji;
6. Udziału małego, średniego przedsiębiorstwa w działalności szkoleniowej, w seminariach, wystawach, zajęciach dydaktycznych promujących również ich osiągnięcia techniczne i organizacyjne.

Za tworzeniem zorganizowanych kompleksów gospodarczych przemawia szereg argumentów, takich jak np.:

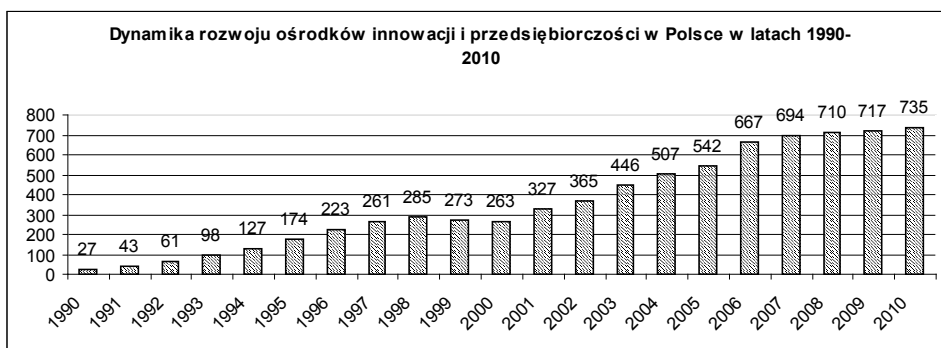
- realizację specjalnych przedsięwzięć badawczo-produkcyjnych,
- zacieśnienie powiązań nauki z praktyką gospodarczą poprzez:
- lokalizację w pobliżu ośrodków akademickich,
- wspólne konferencje, seminaria, warsztaty innowacyjne,
- wspomaganie zespołów badawczych w utworzeniu własnego przedsiębiorstwa wykorzystującego wyniki badań,
- uczestnictwo przedstawicieli uczelni w radach nadzorczych,
- dostęp pracowników przedsiębiorstwa do laboratoriów i akademickich ośrodków.

Struktura i dynamika rozwoju proinnowacyjnych instytucji wsparcia

Na przestrzenie ostatnich 20 lat w Polsce odnotowano znaczący wzrost liczby instytucji wsparcia innowacyjności. W 1990 roku odnotowano tylko 27 ośrodków, a w 2010 roku liczba ta zwiększyła się 27-krotnie do poziomu 735. Największą dynamikę wzrostu odnotowano w latach 1990-2006r. Natomiast po 2006r. zaobserwować można łagodną tendencję wzrostową. Pełny obraz dynamiki wzrostu ilości ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w Polsce w latach 1990-2010 przedstawia poniższy rysunek 3.

Rysunek 3.

Dynamika rozwoju ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w Polsce w latach 1990-2010



Źródło: K.B. Matusiak, *Uwarunkowania rozwoju infrastruktury wsparcia w Polsce*, w: *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010*, PARP, Warszawa 2010, s. 22.

Największy wzrost w udziale wolumenowym odnotowano w ilości powstających inicjatyw Parkowych i Parków oraz centrów transferu technologii. Informacje dotyczące struktury ośrodków innowacji i przedsiębiorczości według typów w 2010r. zawiera poniższa tabela 1.

Tabela 1

Struktura ośrodków innowacji i przedsiębiorczości według typów w 2010r.

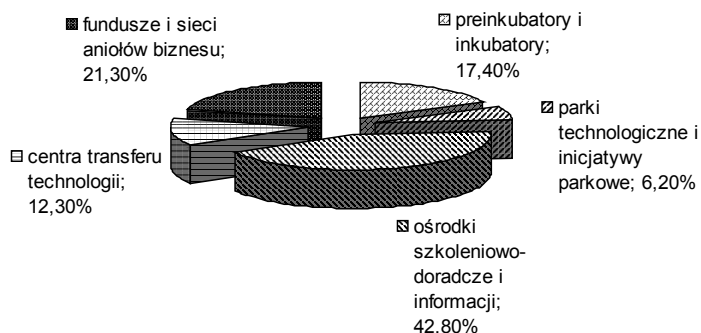
Rodzaj instytucji	1997	1999	2000	2004	2007	2009	2010
Parki technologiczne i inicjatywy parkowe	1	3	3	12	15	46	45
Preinkubatory, Inkubatory technologiczne i przedsiębiorczości	54	49	44	53	112	114	125
Centra transferu technologii	5	23	20	29	87	87	90
Fundusze pożyczkowe i poręczeń	48	51	55	133	148	136	136
Ośrodki szkoleniowo-doradcze	153	147	142	280	326	318	317
Razem	261	273	263	507	694	717	735

Źródło: opracowanie własne na podstawie Raportu PARP „Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce”, Warszawa 2010r.

Rysunek 4.

Struktura ośrodków innowacji i przedsiębiorczości według typów w 2010r (w%)

Struktura ośrodków innowacji i przedsiębiorczości według typów w 2010r.



Źródło: K.B. Matusiak, Uwarunkowania rozwoju infrastruktury wsparcia w Polsce, w: *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010*, PARP, Warszawa 2010, s. 23.

W 2010 roku w Polsce wśród ośrodków innowacji i przedsiębiorczości przeważają wyraźnie ośrodki informacji i szkoleniowo-doradcze, stanowiące prawie 43 % ogółu instytucji. Na drugim miejscu znalazły się fundusze gwarancyjne i sieci aniołów biznesu stanowiąc 21% ogółu. Z racji charakteru i zasięgu zrozumiały wydaje się niski poziom udziału w rozumieniu ilościowym parków technologicznych, czyli 6%. Przekrojowy obraz struktury ośrodków innowacji i przedsiębiorczości według typów w Polsce w 2010 roku przedstawia rysunek 4.

Podsumowanie

W najbliższych latach należy spodziewać się utrzymania dynamiki powstawania nowych ośrodków innowacji za czym przemawiają następujące przesłanki¹²:

1. Priorytety państw Unii ujęte w Strategii Lizbońskiej ukierunkowują w coraz większym zakresie wykorzystanie funduszy strukturalnych na cele umożliwiające budowę gospodarki opartej na wiedzy, w tym rozwój instytucji i mechanizmów transferu wiedzy i technologii do małych i średnich przedsiębiorstw;
2. Rozwój nowych form aktywności szkół wyższych – wzrost konkurencji wymusza poszerzenie tradycyjnych funkcji uczelni (badawcza i dydaktyczna) o działania w zakresie przedsiębiorczości i transferu technologii;
3. Restrukturyzacja PAN i jednostek badawczo-rozwojowych;
4. Poszukiwanie przez instytucje akademickie środków trzecich, poszerzenie zadań biur rzeczników patentowych, sieci punktów kontaktowych i biur karier;
5. Poszerzanie zadań i stopniowe przekształcenie części dotychczasowych ośrodków przedsiębiorczości w ośrodki technologiczne, realizujące programy wsparcia innowacji i transferu technologii do MSP.

Przy realizacji założonych celów pomocna może być właściwie ukształtowania polityka naukowo-technologiczna państwa, stymulująca wzrost potencjału konkurencyjnego krajowej gospodarki. Podstawowym jej zadaniem powinno być wzmocnienie roli systemu nauki i badań w dziedzinie innowacji m.in. za pomocą poprawy współdziałania sfery nauki z sektorem prywatnym oraz szerszego promowania zmian technicznych i innowacji. Największe znaczenie w tym względzie mają cztery obszary polityki naukowo-technologicznej¹³.

Wprowadzanie innowacji w sektorze MŚP pozwala na osiągnięcie korzystniejszej pozycji konkurencyjnej. Firmy działające na rynku zachodnim ze znacznym wyprzedzeniem reagują na jego potrzeby, kładąc duży nacisk na sferę naukowo-badawczą i innowacyjną. Małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku krajowym szcze-

¹² Ibidem, s. 15.

¹³ *Konkurencyjność przemysłowa Polski w procesie integracji z Unią Europejską*, red. A. Zielińska-Głębocka, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, s. 25.

gólną uwagę powinny przywiązywać do uzyskiwania najlepszych wyników poprzez pozyskiwanie odpowiednio wykwalifikowanej kadry, kształtowanie właściwej współpracy z otoczeniem oraz wdrażanie efektywnych metod produkcji zgodnych z potrzebami rynku. Takie czynniki mogą stwarzać obraz przedsiębiorstw innowacyjnych i jednocześnie stanowić o silnych stronach ich funkcjonowania.

Literatura

- Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2006.
- Kirchhoff B.A., *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism. The Economics of Business Firm Formation and Growth*, London 1994, w: E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1999.
- Konkurencyjność przemysłowa Polski w procesie integracji z Unią Europejską*, red. A. Zielińska-Głębocka, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.
- Matusiak K.B., *Uwarunkowania rozwoju infrastruktury wsparcia w Polsce*, w: *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2010*, PARP, Warszawa 2010.
- Matusiak K.B., Zasiadły K., *Rozwój inkubatorów technologicznych*, w: *Ośrodki innowacji w Polsce. Raport 2009*, red. K.B. Matusiak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Poznań/Warszawa 2005.
- Matusiak K.B., Bąkowski A., *Centra transferu technologii*, w: *Ośrodki innowacji w Polsce. Raport 2009*, red. K.B. Matusiak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Poznań/Warszawa 2005.
- Matusiak K.B., Tórz-Rzeczpińska A., *Inkubatory technologiczne*, w: *Ośrodki innowacji w Polsce. Raport 2009*, red. K.B. Matusiak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Poznań/Warszawa 2005.
- Matusiak K.B., *Parki technologiczne*, w: *Ośrodki innowacji w Polsce. Raport 2009*, red. K.B. Matusiak, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Poznań/Warszawa 2005.
- Poznańska K., *Formy transferu technologii w krajach wysoko rozwiniętych i możliwości ich wykorzystania w gospodarce polskiej*, w: *Sfera badawczo-rozwojowa i przedsiębiorstwa w działalności innowacyjnej*, red. K. Poznańska, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2001.
- Szopik K., *Aktywność innowacyjna jako czynnik strategicznego wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, red. E. Urbańczyk, ZN US nr 406.

Szopik-Depczyńska K., *Powiązania kooperacyjne w sferze B+R przedsiębiorstw przemysłowych województwa zachodniopomorskiego*, w: *Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*, red. H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowskiego, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2009.

Ustawa z dnia 20 marca 2002 r. o finansowym wspieraniu inwestycji, Dz. U. z 2002 r., Nr 41, poz. 363, nr 141, art. 2, p. 15, poz. 1177 oraz Dz. U. z 2003 r., Nr 159, poz. 1537.

PROINNOVATIVE INSTITUTIONS OF SUPPORTING SMES

Summary

The article concerns the importance of innovative activity in polish small and medium-size enterprises (SMEs). It tells that this may be the only method of development, and the only strategic way to be taken in order to increase competitiveness of SMEs especially in the context of integration with the EU. The paper describes several ways of stimulation innovative activity in SMEs in Poland.

Translated by Radoslaw Depczyński

Jan Maksymilian Janiszewski, Kamil Siemieniuk

Politechnika Białostocka – Wydział Zarządzania

MOŻLIWOŚCI WDROŻENIA EKOINNOWACJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE BRANŻY MASZYNOWEJ

Wprowadzenie

L. Woźniak stwierdził, że ekoinnowacyjność sama w sobie jest swoistym kierunkiem myślenia i działania – kierunkiem wyznaczającym podstawowe ścieżki rozwoju, określanego dziś rozwojem zrównoważonym. Rozwój zrównoważony wykorzystuje wiele mechanizmów, instrumentów, metod w celu osiągnięcia zrównoważonego stanu gospodarek i społeczeństw w warunkach, jakie określa ekosystem. Ekoinnowacje są jednym z takich instrumentów¹.

Głównym powodem stosowania ekoinnowacji jest zmniejszanie obciążenia środowiska przyrodniczego oraz racjonalne używanie zasobów naturalnych przez jednostkę organizacyjną. Korzyści środowiskowe mogą być podstawowym celem innowacji lub też rezultatem innych celów, mogą także powstać w okresie wytwarzania produktu lub usługi lub w okresie użytkowania zakupionego wyrobu lub korzystania z usługi przez użytkowników końcowych².

Korzyści środowiskowe są ważnym, ale nie najważniejszym czynnikiem determinującym wprowadzanie ekoinnowacji. Duże znaczenie mają również korzyści ekonomiczne. W wypowiedziach przedstawicieli Komisji Europejskiej padają stwierdzenia, że aby ekoinnowacja zafunkcjonowała, musi być dobra dla biznesu i środowiska. Szacuje się, że około 40% oszczędności potrzebnych do osiągnięcia celów określonych w dekla-

¹ L. Woźniak, *Możliwe kierunki rozwoju ekoinnowacyjności – poziom globalny, wspólnotowy i kraju*, w: *Ekoinnowacyjność dziś i jutro – wyzwania, bariery rozwoju oraz instrumenty wsparcie*, red. L. Woźniak, J. Strojny, W. Wojnicka, PARP, Warszawa 2010.

² *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009*, GUS, Warszawa 2010.

racji z Kioto byłyby możliwe dzięki poprawie wydajności energetycznej. Stanowiłoby to oszczędność zarówno dla przedsiębiorstw, jak i dla środowiska³.

Ekoinnowacje są postrzegane jako niezbędne narzędzie w dążeniu do efektywnego wykorzystania zasobów, konkurencyjności i tworzenia miejsc pracy⁴. Rynek ekoinnowacji jest najbardziej perspektywicznym, najszybciej rozwijającym się rynkiem na świecie. Ma on przyczynić się do wyjścia Europy z kryzysu gospodarczego⁵.

Celem artykułu jest przedstawienie możliwości wdrażania ekoinnowacji w polskich przedsiębiorstwach. Na przykładzie przedsiębiorstwa Metal Fach Sp. z o.o. przeanalizowano wpływ ekoinnowacji na osiągnięcie efektów środowiskowych i finansowych.

Wspieranie ekoinnowacji w Polsce

Uznawany za ojca pojęcia ekoinnowacje, Peter James, zdefiniował to pojęcie jako: nowy produkt lub proces, który zapewnia wartość dla klienta oraz dla biznesu i jednocześnie znacząco obniża negatywny wpływ na środowisko⁶. Ekoinnowacje łączą w sobie innowacyjność ze zrównoważonym rozwojem. Skupiają się wokół następujących inicjatyw środowiskowych⁷: zmniejszania negatywnego wpływu przedsiębiorstwa na środowisko, rozwiązywania środowiskowych problemów, rozwijania ekowydajnych produktów oraz usług.

Ekoinnowacje obejmują 4 płaszczyzny działań: technologiczną (obejmującą, np. produkty i procesy oraz technologie), społeczną (obejmującą, np. proekologiczne zachowania, nawyki konsumpcyjne), organizacyjną (wynikającą z procesów lub technik zarządzania), instytucjonalną (obejmującą instytucje, które w procesie decyzyjnym kierują się zasadą zrównoważonego rozwoju)⁸.

Głównym dokumentem UE poświęconym kwestiom innowacyjnym i troską o stan środowiska naturalnego jest Plan Działań Unii Europejskiej w Zakresie Technologii Środowiskowych (*Environmental Technologies Action Plan for the European Union – ETAP*).

³ *New Generation*, „Parliament Magazine” 2006, nr 218, cyt. za: B. Ziółkowski, *Znaczenie ekoinnowacji dla rozwoju przedsiębiorstw*, w: *Zrównoważony rozwój w teorii ekonomii i w praktyce*, red. A. Graczyk, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 526.

⁴ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Wkład polityki regionalnej w zrównoważony wzrost w ramach Strategii „Europa 2010”, Komisja Europejska, Bruksela, dn. 26.01.2011 KOM(2011) 17 wersja ostateczna.

⁵ *Ochrona środowiska i ekoinnowacje. Przeprowadzenie badań rynku wybranych usług wspierających rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności w Polsce*, PARP, Warszawa 2010.

⁶ M. Dąbrowska, *Ekoinnowacje*, PARP, Warszawa 2010, s. 8.

⁷ *Ibidem*, s. 9.

⁸ L. Woźniak, M. Hajduk–Stelmachowicz, *Systemy Zarządzania środowiskowego jako element potencjału ekoinnowacyjnego*, w: *Jak budować przewagę konkurencyjną dzięki ekoinnowacyjności?*, red. L. Woźniak, J. Strojny, W. Wojnicka, PARP, Warszawa 2010, s. 97.

W Polsce koordynacja prac związana z wdrożeniem ETAP należy do Ministra Środowiska. Komisja Europejska określiła podstawowe obszary tematyczne dla technologii środowiskowych. Są to⁹:

1. *Ochrona zasobów wód: kształtowanie i ochrona zasobów wodnych, korzystanie z wód oraz zarządzanie zasobami wodnymi.*
2. *Ochrona powietrza i przeciwdziałanie powstawaniu globalnych zmian klimatu, w tym inżynieria ekologiczna dla ochrony bioróżnorodności.*
3. *Zrównoważona produkcja i konsumpcja, w tym zintegrowana polityka produktowa*
4. *Ochrona gleb.*
5. *Rozwój badań o tematyce przekrojowej mieszczącej się w wyżej wymienionych czterech polach badawczych.*

Fundusze na finansowanie działań wspierających rozwój technologii środowiskowych na poziomie wspólnotowym zostały przewidziane w ramach VII Programu Ramowego Wspólnoty Europejskiej w zakresie badań, rozwoju technologicznego i demonstracji (2007-2013)¹⁰ oraz w Programie Ramowym na rzecz konkurencyjności i innowacyjności (CIP) 2007-2013¹¹.

Program Ramowy na rzecz konkurencyjności i innowacyjności na lata 2007-2013 został ustanowiony w celu zwiększenia konkurencji i innowacyjności we Wspólnocie. Przyczynia się on do rozwoju gospodarki opartej na wiedzy oraz zrównoważonego rozwoju opartego na harmonijnym wzroście gospodarczym¹². Składa się z trzech programów szczegółowych¹³:

1. Programu na Rzecz Przedsiębiorczości i Innowacji (Entrepreneurship and Innovation Programme EIP) obejmującego działania na rzecz przedsiębiorczości, małych i średnich przedsiębiorców, konkurencyjności i innowacji;
2. Programu na Rzecz Wspierania Polityki Dotyczącej Technologii Informacyjnych i Komunikacyjnych (Information Communication Technologies – Policy Support Programme ICT-PSP) mającego na celu szybkie wdrożenie technolo-

⁹ Program wykonawczy do krajowego Planu Działań na rzecz Technologii Środowiskowych na lata 2007-2009, z uwzględnieniem perspektywy na lata 2010-2012, Ministerstwo Środowiska, Warszawa 2007, s. 3-4

¹⁰ Decyzja nr 1982/2006/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. dotycząca Siódmego programu ramowego Wspólnoty Europejskiej w zakresie badań, rozwoju technologicznego i demonstracji (2007-2013) (Dz. U. WE L 412 z 30.12.2006).

¹¹ Decyzja nr 1639/2006/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 24 października 2006 r. ustanawiająca Program ramowy na rzecz konkurencyjności i innowacji (2007-2013) (Dz. U. WE L 310 z 9.11.2006 r.).

¹² Decyzja nr 1639/2006/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 24 października 2006 r. ustanawiająca Program ramowy na rzecz konkurencyjności i innowacji (2007-2013) (Dz. U. WE L 310 z 9.11.2006 r.).

¹³ Informacje ogólne o Programie CIP, tryb dostępu: <http://www.cip.gov.pl/program-cip,m,mg,1.html#>.

gii informacyjnych i komunikacyjnych, a także pobudzenie innowacji poprzez zwiększenie zakresu stosowanych technologii;

3. Inteligentna Energia – Program dla Europy (Intelligent Energy Europe Programme – IEE) obejmującego działania mające na celu poprawę efektywności energetycznej oraz racjonalne wykorzystanie zasobów energetycznych, promowanie nowych i odnawialnych źródeł energii oraz wspieranie dywersyfikacji jej źródeł.

Budżet Programu CIP dla wszystkich państw uczestniczących w Programie na lata 2007-2013 wynosi 3 631,3 mln euro. Od 2008 do 2013 z programu tego prawie 200 mln euro zostanie przeznaczonych na realizację projektów związanych z wprowadzeniem ekoinnowacji¹⁴.

Przedsiębiorstwa ubiegające się o wsparcie w ramach Programu CIP mogą nawiązać współpracę na poziomie europejskim oraz wypromować się w Europie i budować silną markę. Wsparcie przewidziane jest w ramach projektów pilotażowych i powielania rynkowego. Efektem innowacyjnych projektów jest ich komercyjne zastosowanie. Program nie przewiduje dofinansowania dla prac badawczych i badawczo-rozwojowych. Przykładowe projekty mogące otrzymać wsparcie to: poprawa procesu sortowania odpadów, rozwijanie nowych technik recyklingu, wykorzystanie energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych, proekologiczne kampanie społeczne, doposażenie parku maszynowego w celu komercjalizacji danego rozwiązania. W projektach dominują podmioty z Hiszpanii, Włoch oraz Niemiec. W pierwszych projektach pilotażowych i powielania rynkowego z Polski partycypowało zaledwie trzech uczestników. Główną grupę beneficjentów (75%) stanowią przedsiębiorstwa z sektora MSP¹⁵.

Informacje o programie CIP dla beneficjentów w Polsce zapewniają Krajowe Punkty Kontaktowe (KPK) finansowane przez Ministerstwo Gospodarki i koordynowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, które prowadzą nieodpłatną działalność usługową dla zainteresowanych podmiotów zwracających się o pomoc i konsultacje w sprawach merytorycznych dla programów szczegółowych. Są to¹⁶:

- **Instytut Podstawowych Problemów Techniki PAN (IPPT PAN)** - dla Programu na Rzecz Przedsiębiorczości i Innowacji EIP z wyłączeniem Instrumentów Finansowych dla MSP, dla Programu na Rzecz Wspierania Polityki w zakresie ICT-PSP;
- **Związek Banków Polskich (ZBP)** – dla Programu na Rzecz Przedsiębiorczości i Innowacji EIP: Instrumenty Finansowe dla MSP;

¹⁴ Strona internetowa Komisji Europejskiej poświęcona Programowi Ramowemu na rzecz Konkurencyjności i Innowacji <http://ec.europa.eu/environment/eco-innovation/>.

¹⁵ K. Walczyk – Matuszyk, *Finansowanie inwestycji. Program na rzecz Przedsiębiorczości i Innowacji EIP w latach 2007-2013*, „Gazeta Prawna” 26.02.2009.

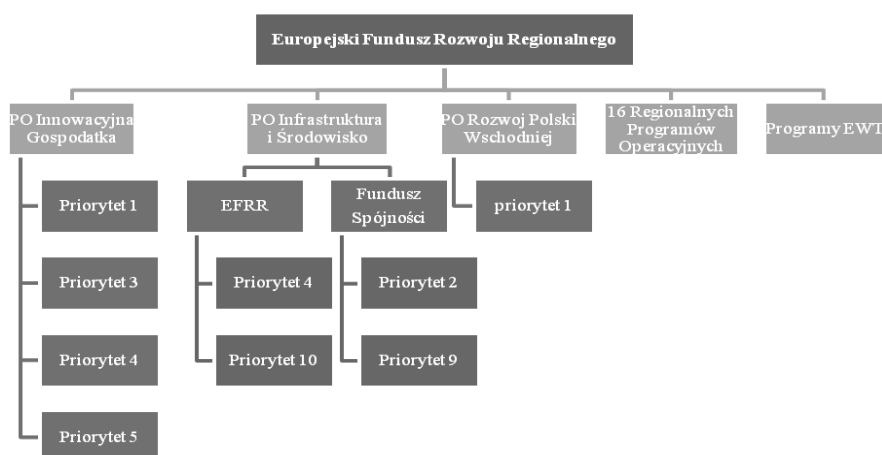
¹⁶ Krajowe Punkty Kontaktowe (KPK) dla Programu CIP, tryb dostępu: <http://www.cip.gov.pl/kpk-dla-cip,m,mg,3.html>.

- **Krajowa Agencja Poszanowania Energii S.A. (KAPE S.A.)** – dla Programu Inteligentna Energia – Program dla Europy.

Bardzo ważną rolę we wspieraniu finansowym ekoinnovazione w Polsce odgrywają fundusze europejskie. W okresie programowania 2007-2013 Polska może wykorzystać publiczne środki finansowe w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR), Funduszu Spójności, Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) oraz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW).

Rysunek 1 przedstawia programy operacyjne finansowane w ramach EFRR. Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko jest współfinansowany również z Funduszu Spójności.

Rys. 1.
Programy operacyjne współfinansowane z EFRR i Funduszu Spójności,
wspierające ekoinnovazione



Źródło: T. Pasterz, *Instrumenty wsparcia rozwoju ekoinnovazione w Polsce z wykorzystaniem funduszy europejskich*, w: *Ekoinnovazione dzisiaj i jutro – wyzwania, bariery rozwoju oraz instrumenty wsparcia*, red. L. Woźniak, PARP, Warszawa 2010, s. 96.

W ramach Regionalnych Programów Operacyjnych wsparcie udzielane jest na wybrane priorytety i działania w zależności od województwa. Współfinansowanie ekoinnovazione w ramach Europejskiej Współpracy Terytorialnej (EWT) odnosi się do programów w zakresie współpracy transgranicznej pomiędzy Polską, Czechami, Słowacją, Szwecją, Danią, Litwą i Niemcami¹⁷.

¹⁷ T. Pasterz, *Instrumenty wsparcia rozwoju ekoinnovazione w Polsce z wykorzystaniem funduszy europejskich*, w: *Ekoinnovazione dzisiaj i jutro – wyzwania, bariery rozwoju oraz instrumenty wsparcia*, L. Woźniak, J. Strojny, W. Wojnicka, PARP, Warszawa 2010, s. 96, 103.

Program Operacyjny Kapitał Ludzki jest współfinansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego. Wsparcie udzielane może być głównie w celu rozwoju zasobów ludzkich poprzez inwestycje miękkie, takie jak: szkolenia, doradztwo, studia podyplomowe, stypendia doktoranckie itp. Rozwój zasobów ludzkich ma bardzo duże znaczenie przy procesie wdrażania ekoinnovazione w przedsiębiorstwie. To od umiejętności pracowników i ich wiedzy zależy powodzenie wprowadzonych ekoinnovazione oraz dyfuzja wprowadzanych zmian. Na powyższy cel są przewidziane środki finansowe w Priorytecie 2 *Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących*.¹⁸

Środki publiczne na rozwój ekoinnovazione można otrzymać również w ramach funduszu współfinansującego europejską politykę rolną. Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW) współfinansuje w Polsce Program Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW). Wspiera on przede wszystkim rozwój odnawialnych źródeł energii (OZE) oraz poprawę konkurencyjności przedsiębiorstw w sektorze przetwórstwa spożywczego. Projekty mogą być wdrażane w ramach Priorytetu 1 *Poprawa konkurencyjności sektora rolnego i obszarów wiejskich* oraz Priorytetu 3 *Poprawa środowiska naturalnego*.¹⁹

Branża maszynowa w Polsce

Wytwarzanie maszyn rolniczych należy do gałęzi elektromaszynowej przemysłu, którą Główny Urząd Statystyczny ujmuje w sekcji produkcji maszyn i urządzeń. Od roku 2005 do roku 2009 produkcja sprzedana tej sekcji wzrosła o 36,5%, natomiast tylko w latach 2008-2009 z powodu kryzysu zmniejszyła się o 9,5%²⁰.

W latach 2008-2009 w branży maszynowej spadły znacznie nakłady na działalność innowacyjną (o 26,8%). Rysują się jednak przed nią dwie pozytywne tendencje. Po pierwsze, główną przyczyną spadku w tym obszarze było wstrzymanie nakładów na zakup nowych środków technicznych służących do realizowania produkcji (-41%) oraz budynków i budowli (-11,3%), natomiast wciąż obserwowany jest wzrost nakładów na działalność B+R (11,4%). Oznacza to, że przedsiębiorstwa podtrzymują badania i przygotowują innowacje, które w czasie koniunktury pozwolą im na zdobywanie przewagi konkurencyjnej. Druga pozytywna tendencja to wzrost wartości sprzedanej produkcji w ostatnich czterech analizowanych przez GUS miesiącach (VI-IX) 2010 roku w stosunku do tych samych miesięcy w roku 2009²¹. Daje to nadzieję na odbudowę

¹⁸ Ibidem, s. 104.

¹⁹ Ibidem, s. 104.

²⁰ GUS, *Rocznik statystyczny przemysłu 2010* [online], tryb dostępu: http://www.stat.gov.pl/gus/5840_3921_PLK_HTML.htm?action=show_archive.

²¹ GUS, *Produkcja wyrobów przemysłowych w 2009* tryb dostępu: http://www.stat.gov.pl/gus/5840_792_PLK_HTML.htm.

wartości produkcji wytworzonej w całej branży przynajmniej do pozycji z roku 2008.

Zainteresowanie branży maszynowej w Polsce zdobywaniem certyfikatów potwierdzających zainteresowanie problemami środowiska wciąż nie jest duże. Wśród i tak małej liczby organizacji posiadających certyfikat EMAS (24 organizacje), tylko 2 firmy (Rafko S.A. i Bombardier Transportation Polska Sp. z o.o.) reprezentują dział maszynowy²². Pozostałe to głównie przedsiębiorstwa energetyczne i zajmujące się przetwórstwem odpadów, gdzie decyzja o zdobyciu certyfikatu wiąże się zapewne z negatywnym odbiorem tych typów działalności przez społeczeństwo i postrzeganiem ich jako „zatruwających środowisko”.

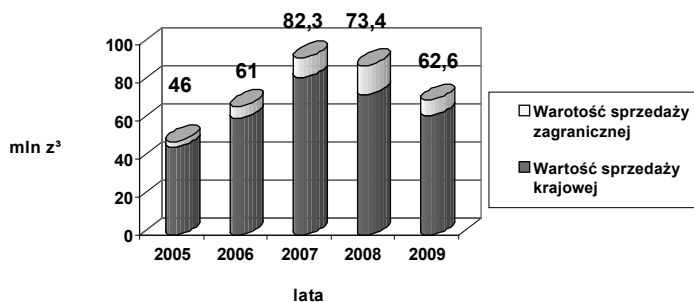
Według danych z maja 2010 w Polsce 2012 organizacji może pochwalić się posiadaniem certyfikatu ISO 14001²³. Istnieje więc duży potencjał do zdobywania certyfikatu EMAS w najbliższej przyszłości.

Obiekt badania

Przedsiębiorstwo Metal Fach Sp. z o.o. z siedzibą w Sokółce powstało w 2002 roku. Przedmiotem działalności Spółki jest produkcja maszyn rolniczych, przyczep i naczep do ciągników rolniczych i siodłowych. Przy zatrudnieniu około 450 osób jest ona największym przedsiębiorstwem produkcyjnym w okolicy. Jej dynamiczny rozwój został w 2007 roku uhonorowany tytułem Gazela Biznesu. Wartość sprzedaży w poszczególnych latach została przedstawiona na rysunku 2.

Rys. 2.

Wartość sprzedaży Metal-Fach Sp. z o.o. w latach 2004-2009



Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań z Krajowego Rejestru Sądowego.

²² Ministerstwo Środowiska, *Rejestr organizacji w EMAS*, tryb dostępu: <http://www.emas.mos.gov.pl/web/act/listOrgs.htm?d-16544-p=1>.

²³ Strona internetowa eko-net.pl, tryb dostępu: <http://eko-net.pl/baza-wiedzy/certyfikaty.html>.

Jak można zauważyć wartość sprzedaży przedsiębiorstwa pokrywa się z wynikami całej sekcji maszyn i urządzeń. Jest to wzrost o 36,1% w latach 2005-2009 oraz nieco większy niż w całej branży spadek w latach 2008-2009 (-14,7%).

Przedsiębiorstwo nie ma wdrożonego systemu EMAS, ani żadnego z certyfikatów ISO. Swoją jakość potwierdzało wielokrotnymi medalami państwowymi, znakami bezpieczeństwa KRUS oraz wyróżnieniami branżowymi. Od stycznia 2011 roku realizuje projekt „Rozwijamy się i szkolimy kadry. Metal Fach” mający na celu dalszą poprawę jakości.

Pomysły pracownicze jako generator ekoinnowacji

Na przełomie 2005 i 2006 zapoczątkowany został w przedsiębiorstwie Metal-Fach Sp. z o.o. roku program *Kaizen*. Służy on aktywizowaniu pracowników różnych szczebli (w podziale na kadrę kierowniczą, administrację i pracowników produkcyjnych) i generowaniu przez nich oszczędności dzięki twórczym pomysłom. W zależności od szczebla organizacyjnego, pomysły te mogą dotyczyć różnych obszarów pracy. Ponieważ program jest skierowany przede wszystkim do pracowników produkcyjnych, rozpatrywane wnioski mają głównie charakter rozwiązań konstrukcyjnych i technologicznych.

Sam program jest ważny dla przedsiębiorstwa, ponieważ przynosi wymierne korzyści. Od początku istnienia do końca 2010 roku całkowity zysk wynikający z wdrażania pomysłów wyniósł w przybliżeniu 450 tysięcy złotych (przy kosztach na poziomie 33 tysięcy złotych)²⁴. Poza wyliczonymi korzyściami ekonomicznymi wiele wniosków przyniosło inne pozytywne efekty. Wśród pomysłów znalazły się również i takie, które w widoczny sposób przyczyniły się do zmniejszenia obciążenia środowiskowego. Tabela 1 przedstawia wpływ 83 zaakceptowanych pomysłów (z 88 złożonych), na wybrane aspekty ekologiczne.

Podane w tabeli dane wskazują na zmniejszenie ilości wszystkich typów odpadów. Wśród wdrożonych pomysłów *kaizen* 40% z nich wpłynęło na zmniejszenie ilości produkowanych odpadów stałych, 19% na zmniejszenie ilości odpadów płynnych, a 13% na zmniejszenie ilości odpadów lotnych. Dodatkowo 20% z nich (17 wniosków) miało wpływ na dwa wskaźniki jednocześnie. Żaden z wniosków nie redukował jednocześnie produkcji trzech typów odpadów.

²⁴ Przy założeniu stałej wielkości produkcji z okresu złożenia wniosku. Wielkość produkcji to średnia z ostatnich 3 miesięcy skorygowana o prognozę na kolejne pół roku.

Tabela 1.

Wpływ pomysłów pracowniczych na zmniejszenie efektu środowiskowego produkcji w latach 2006-2010

Liczba złożonych wniosków – 88 Liczba wniosków mających wpływ na którykolwiek z aspektów – 57, w tym:		Liczba wniosków		
		Zmniejszenie	Bez wpływu	Zwiększenie
Odpady stałe	Liczba	35	53	0
	Udział procentowy	40%	60%	0%
Odpady płynne	Liczba	11	71	0
	Udział procentowy	19%	81%	0%
Odpady lotne	Liczba	12	76	0
	Udział procentowy	14%	86%	0%
Zużycie energii	Liczba	43	33 (38%) bez wpływu 11 (13%) trudne do wyliczenia	
	Udział procentowy	49%		

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji wewnętrznych Metal-Fach Sp. z o.o.

Tabela 2.

Korzyści środowiskowe i finansowe ekoinnowacji pracowniczych w Metal-Fach Sp. z o.o. w latach 2006-2010

Wpływ na 1 czynnik	24 ekoinnowacje
Wpływ na 2 czynniki	18 ekoinnowacje
Wpływ na 3 czynniki	15 ekoinnowacje
Wpływ na 4 czynniki	0
KOSZTY WPROWADZENIA	15836,36 zł
KORZYŚCI FINANSOWE	373254,70 zł
Czynniki: odpady stałe, odpady płynne, emisja gazów, zużycie energii	

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji wewnętrznych Metal-Fach Sp. z o.o.

W przypadku 48% wniosków otrzymano zmniejszenie zużycia energii, co wiązało się przede wszystkim ze skróceniem czasu obróbki detali. W przypadku 33 wniosków nie wykryto istotnego wpływu na ilość zużywanej energii. W 10 przypadkach autorzy nie podjęli się wyliczenia bilansu zużywanej energii. Wśród tych przypadków często

występowało przenoszenie procesu produkcyjnego na wycinarki laserowe i plazmowe. Są one wysoce energochłonne w porównaniu ze standardowymi urządzeniami, jednak są w stanie zastąpić wiele tradycyjnych urządzeń jednocześnie, a także wiele operacji transportowych i składowania.

Ujmując problem z drugiej strony, można by przyjąć, że proponowane przez pracowników ekoinnovazione, wpływają na wynik finansowy przedsiębiorstwa (tabela 2).

Ekoinnovazione można zatem uznać za efektywny sposób konkurowania na rynku, poprzez zmniejszenie kosztu wytwarzania produktów, jak również za narzędzie zrównoważonego rozwoju.

Podsumowanie

„Przykład płynie z góry, siła płynie z dołu”. To powiedzenie, zaczerpnięte z filozofii *Lean Manufacturing*, ma zastosowanie również w obszarze ekoinnovazione. Na szczeblu makroekonomicznym, przysłowiowym przykładem są programy stymulujące wdrażanie ekoinnovazione oraz systemy podtrzymujące praktyki zrównoważonego rozwoju, siłą – zdolność jednostek do konkurowania o pieniądze i zdobywania certyfikatów. Na poziomie mikroekonomicznym ważniejsze są relacje międzyludzkie. Proinnovazione postawa przyjęta przez kierownictwo i umiejętność przekazania tego załodze pozwala na osiągnięcie pożądaných efektów ekonomicznych i ekologicznych.

Większość programów ekoinnovazione jest skierowana do sektora małych i średnich przedsiębiorstw, by poprawić ich szanse w rywalizacji z konsorcjami. Duże przedsiębiorstwa mają jednak tę zaletę że dysponują większym kapitałem ludzkim i finansowym. Przykład przedsiębiorstwa Metal-Fach pokazuje, że wprowadzanie ekoinnovazione wcale nie musi się wiązać z wysokimi kosztami, należy tylko w odpowiedni sposób wykorzystać potencjał własnych pracowników. Podobny program z powodzeniem może być wprowadzony w innych, podobnych przedsiębiorstwach.

Literatura

Dąbrowska M., *Ekoinnovazione*, PARP, Warszawa 2010.

Decyzja nr 1639/2006/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 24 października 2006 r. Ustanawiająca program ramowy na rzecz konkurencyjności i innowacji (2007-2013) (Dz. U. WE L 310 z 9.11.2006 r.).

Decyzja nr 1982/2006/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 grudnia 2006 r. dotycząca Siódmego programu ramowego Wspólnoty Europejskiej w zakresie badań, rozwoju technologicznego i demonstracji (2007- 2013) (Dz. U. WE L 412 z 30.12.2006).

Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009, GUS, Warszawa 2010.
GUS, *Produkcja wyrobów przemysłowych w 2009* [online], [dostęp 20 marca 2010], dostępny w http://www.stat.gov.pl/gus/5840_792_PLK_HTML.htm.

- GUS, *Rocznik statystyczny przemysłu 2010* [online], [dostęp 20 marca 2010], dostępny w Internecie: http://www.stat.gov.pl/gus/5840_3921_PLK_HTML.htm?action=show_archive.
- <http://ec.europa.eu/environment/eco-innovation/>
- <http://www.cip.gov.pl>
- <http://www.eko-net.pl>
- <http://www.metalfach.com.pl>
- Komisja Europejska, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Wkład polityki regionalnej w zrównoważony wzrost w ramach Strategii „Europa 2010”, Komisja Europejska, Bruksela, dn. 26.01.2011 KOM(2011) 17 wersja ostateczna.
- Ministerstwo Środowiska, *Rejestr organizacji w EMAS* [online], [dostęp 20 marca 2010], dostępny w <http://www.emas.mos.gov.pl/web/act/listOrgs.htm?d-16544-p=1>.
- New Generation*, „Parliament Magazine” 2006 nr 218, cyt. za: B. Ziółkowski, *Znaczenie ekoinnowacji dla rozwoju przedsiębiorstw*, w: *Zrównoważony rozwój w teorii ekonomii i w praktyce*, red. A. Graczyk, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Ochrona środowiska i ekoinnowacje. Przeprowadzenie badań rynku wybranych usług wspierających rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności w Polsce*, PARP, Warszawa 2010.
- Pasterz T., *Instrumenty wsparcia rozwoju ekoinnowacyjności w Polsce z wykorzystaniem funduszy europejskich*, w: *Ekoinnowacyjność dziś i jutro – wyzwania, bariery rozwoju oraz instrumenty wsparcia*, red. L. Woźniak, PARP, Warszawa 2010.
- Program wykonawczy do krajowego Planu Działań na rzecz Technologii Środowiskowych na lata 2007-2009, z uwzględnieniem perspektywy na lata 2010-2012*, Ministerstwo Środowiska, Warszawa 2007.
- Strebel H., *Innovation und ihre Organisation in der mitteständischen Industrie – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung*, Marchal und Metznerbacher Wissenschaftsverlag, Berlin 1979, cyt za: M. Urbaniec, *Wpływ innowacji ekologicznych na rozwój zrównoważony*, w: E. Sidorczuk-Pietraszko, *Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach zrównoważonego rozwoju i gospodarki opartej na wiedzy*, Wyd. WSE, Białystok 2009.
- Walczyk-Matuszyk K., *Finansowanie inwestycji. Program na rzecz Przedsiębiorczości i Innowacji EIP w latach 2007-2013*, „Gazeta Prawna” 26.02.2009.
- Woźniak L., *Możliwe kierunki rozwoju ekoinnowacyjności – poziom globalny, wspólnotowy i kraju*, w: *Ekoinnowacyjność dziś i jutro – wyzwania, bariery rozwoju oraz instrumenty wsparcia*, red. L. Woźniak, J. Strojny, W. Wojnicka, PARP, Warszawa 2010.
- Woźniak L., Hajduk – Stelmachowicz M., *Systemy Zarządzania środowiskowego jako element potencjału ekoinnowacyjnego*, w: *Jak budować przewagę konkurencyjną dzięki ekoinnowacyjności?*, red. L. Woźniak, PARP, Warszawa 2010.

METHODS OF ECO-INNOVATIONS IMPLEMENTATION IN ENGINEERING INDUSTRY COMPANY

Summary

The main reason for implementing eco-innovations is to reduce the environmental impact, which brings additional benefits to society (sustainable development) and builds the company image. Often ecological benefits are associated with economic. Eco changes may therefore become an effective tool to compete in the market by reducing the cost of doing business.

Article synthetically describes innovation and eco-innovation theory on the background of competitiveness and sustainable development. Points out programs and instruments which supports eco-innovation of industry in Poland. In summary the authors present study showing the effects of implementation of eco-innovations within 4 years of the program employee ideas in machine manufacturing company.

Translated by Kamil Siemieniuk, Jan Maksymilian Janiszewski

Katarzyna Kajoć

Koło Naukowe Ekonomiki Przedsiębiorstwa
Uniwersytet Szczeciński

POWSTANIE, ROZWÓJ I FUNKCJONOWANIE KLASTRÓW W ODNIESIENIU DO WARUNKÓW POLSKIEJ GOSPODARKI

Wprowadzenie

Klasy obecnie obejmują każdą dziedzinę gospodarki, występują w wielu krajach na świecie i trudno jest określić ich modelowy podział, ponieważ mogą różnić się od siebie pod wieloma względami, a na ich charakter będzie miało wpływ wiele czynników. Dlatego też analiza funkcjonowania, rozwoju, wad i zalet dla grona oraz jego wpływu na gospodarkę krajową, regionalną, wpływu na społeczeństwo i korzyści oraz zagrożeń związanych z uczestnictwem w inicjatywie klastrowej przedsiębiorstwa, należy rozpatrywać odrębnie dla każdej gospodarki a nawet dla każdego regionu. Celem artykułu jest przedstawienie zarówno teoretycznych podstaw funkcjonowania klastra we współczesnym otoczeniu, jak i ujęcia praktycznego na przykładzie Grupy Kooperacyjnej Przedsiębiorstw MTD oraz Doliny Lotniczej.

1. Istota i pojęcie klastra

Klaster (grono) według teorii M.E. Portera to „geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach konkurujących ze sobą, ale również współpracujących”¹. Współcześnie klasy osiągały masę krytyczną (optymalna liczba przedsiębiorstw wcho-

¹ S. Szultka, T. Brodzicki, E. Wojnicka, *Klasy. Innowacyjne wyzwanie dla Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2004, s. 7.

dzących w skład klastra tworząca efekt aglomeracji) są cechą charakterystyczną większości rozwiniętych i rozwijających się gospodarek.

M.E. Porter wskazuje specyficzne elementy klastra jakimi są: geograficzne skupienie, współpraca i konkurencja jednocześnie, specjalizacja oraz obecność nie tylko firma ale również innych instytucji. Każde przedsiębiorstwo będące częścią klastra połączone jest z otoczeniem dalszym i bliższym powiązaniem charakterystycznymi dla zjawiska kooperacji (współpraca dostawców i odbiorców we wspólnym łańcuchu wartości) oraz powiązaniem charakterystycznymi dla zjawiska konkurencji (technologie, klienci, dystrybucja)².

Wyróżnia się wiele podziałów klastrów według różnych kryteriów (np. kryterium powiązań, pozycji konkurencyjnej, stadium rozwoju, zasięgu terytorialnego). Jednak najistotniejsze w każdym z rodzajów klastra jest zachowanie modelu *triple helix*, ponieważ to właśnie powiązania i relacje między nauką, administracją samorządową i przedsiębiorcami stanowią o przewadze konkurencyjnej grona³.

Rozwój klastrów stanowi szansę na poprawę funkcjonowania gospodarek, regionów. Inicjatywy klastrowe są atrakcyjne zarówno dla społeczności w obrębie grona (stymulują przedsiębiorczość, konkurencyjność, innowacyjność, tworzą miejsca pracy), jak również dla inwestorów (korzystne pod względem lokowania kapitału na zasadzie inwestycji bezpośrednich)⁴. Istotną korzyść dzięki udziałowi w klastrze osiągają przedsiębiorstwa z sektora MSP. Ich obecność wpływa na osiągnięcie ekonomii skali i bardziej efektywny oraz odpowiedni podział pracy w klastrze, ale też dla samego przedsiębiorstwa jest możliwością zaistnienia w regionie bez wykorzystania na własną rękę kosztownych działań marketingowych, badawczo-rozwojowych, itp⁵. Zazwyczaj w parze ze wzrostem liczby klastrów idzie wzrost koniunktury i odwrotnie. Dlatego też grona są również uważane za czynnik przyspieszający pozytywne zjawiska obserwowane w zakresie makroekonomii gospodarek⁶.

² Por. M. Baran, *Formy wspierania klastrów w ramach funduszy strukturalnych Unii Europejskiej*, „Przegląd Organizacji”, 2007, nr 3, s. 18.

³ Por. J. Staszewska, *Klastry szansą rozwoju przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2008, nr 7, s. 49.

⁴ Por. E. Bojar, M. Bojar, T. Żminda, *Klastry a bezpośrednie inwestycje zagraniczne*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2007, nr 10, s. 3.

⁵ Por. A. Bukowska-Piestrzyńska, *Grono wokół szpitala*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 11/2007, s. 45

⁶ Por. B. Szymoniuk, *Klastry wiejskie na Lubelszczyźnie – praktyka grupowej przedsiębiorczości*, „Organizacja i Kierowanie”, 2003, nr 2(112), s. 114.

2. Elementy klastra

Działalność klastra opiera się na zasadach, które nazwane są diamentem Portera lub rombem przewagi konkurencyjnej. Zasadami tymi są części stanowiące o przewadze konkurencyjnej organizacji wchodzących w skład grona i Porter zalicza do nich⁷:

- czynniki produkcji – przy których najistotniejszą kwestią jest ich zdolność wykorzystywania, a nie posiadanie ich w jak największej ilości i które tworzą ramy działalności opartej na konkurencji i współpracy;
- czynniki popytu – przy których bardziej stymulujące dla rozwoju i działalności innowacyjnej klastra będzie mniej liczna grupa wymagających odbiorców niż duża liczba odbiorców nie motywujących grona do podnoszenia konkurencyjności;
- czynniki pokrewne i wspomagające – które związane są z działalnością podmiotów znajdujących się w otoczeniu klastra i które mają znaczący wpływ na jego działalność;
- kontekst strategii – związany głównie z otoczeniem prawnym, możliwością swobodnego działania na rynku, możliwościami rozwoju i brakiem czynników hamujących lub ograniczających w istotny sposób działania innowacyjne.

3. Powstanie i rozwój klastra

Powstanie systemów, jakimi są klastry, można powiązać z takimi zjawiskami jak umiędzynarodowienie, liberalizacja, zniesienie barier przepływów kapitałowych, wzrost konkurencji międzynarodowej i regionalnej, poszukiwanie możliwości obniżenia kosztów, źródeł przewagi konkurencyjnej oraz dążenie do wyrównania różnic między poziomem rozwoju regionów⁸.

Czynnikami sprzyjającymi powstaniu i prawidłowemu rozwojowi klastra, a nawet niezbędnymi do tych działań, jest sprawny i szybki przebieg informacji, odpowiedni system komunikacji, dobór i utrzymanie celu wspólnego spójnego i atrakcyjnego dla każdego podmiotu klastra, wielodyscyplinarność grona, wzajemne uzupełnianie się odpowiednio dobranych do specyfiki grona organizacji⁹. Często też podkreśla się istotne znaczenie istnienia jednostki moderującej w gronie, określanej nawet mianem lidera mającego za zadanie od początku istnienia grona nadawanie rytmu i tonu działalności klastra i koordynowanie wszelkich procesów związanych z jego funkcjonowaniem¹⁰.

⁷ Por. J. Staszewska, *Wykorzystanie nowoczesnej koncepcji zarządzania przez sieć – przyczyny i skutki klasteringu*, „Przegląd Organizacji”, 2009, nr 1, s. 30.

⁸ Ibidem, s. 30

⁹ Ibidem, s. 30

¹⁰ Por. E. Bojar, M. Bojar, T. Żminda, *Klastry a bezpośrednio... op. cit.*, s. 3

Wsparcie w zakresie rozpowszechniania idei klasteringu udziela Komisja Europejska oraz Organizacja Współpracy i Rozwoju Gospodarczego. Wspólne działanie przedsiębiorstw wchodzących w skład grona stwarza szersze możliwości rozwoju technologii, produktów, nauki poprzez doświadczenia. Ze strategicznego punktu widzenia współpraca taka dzięki wspólnym badaniom, inwestycjom, przez wspólne poszukiwanie lepszych rozwiązań prowadzi do poprawy wizerunku konkurencyjnego, zwiększenia efektywności oraz wzrostu potencjału zarówno tych przedsiębiorstw, jak i regionu, w którym znajduje się klastr. Dlatego też Komisja Europejska stara się angażować władze lokalne oraz państwa członkowskie do podejmowania działań stymulujących inicjatywy klastrowe. W Polsce wsparcie gron obejmują Programy Operacyjne na lata 2007-2013. Do Programów tych zaliczyć możemy m.in.:

- Program Operacyjny „Innowacyjna Gospodarka”, w którym na osiągnięcie celu dyfuzji innowacji przeznaczono łącznie (budżet ze środków krajowych oraz z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego) 894 mln EUR;
- Program Operacyjny „Kapitał Ludzki”, w którym na osiągnięcie celu jakim jest wzrost umiejętności adaptacyjnych przedsiębiorstw oraz rozwój kapitału ludzkiego przeznaczono łącznie 672 298 tys. EUR¹¹.

Motorem działań grona przede wszystkim powinien być wspólny cel, ale równie ważne jest także poczucie patriotyzmu narodowego czy regionalnego¹².

Każdy klastr powstaje i rozwija się w indywidualnym tempie, ale można wyróżnić pewne charakterystyczne etapy mające miejsce w trakcie życia grona¹³:

1. Geograficzna koncentracja przedsiębiorstw na zbliżonym etapie działalności. Pierwsze przejawy formowania się klastra wzbudzające intensywność konkurencji w regionie, której wzrost motywuje przedsiębiorstwa do podejmowania działań innowacyjnych i przedsiębiorczych.
2. Połączenie dostawców, firm usługowych i innych jednostek wyspecjalizowanych tworzących skupisko i wpływających tym samym na powstanie charakterystycznego rynku pracy i obniżenie niektórych kosztów działalności wspólnej grona.
3. Nawiązanie współpracy z organizacjami wspierającymi klastr w zakresie jego obsługi np. instytucjami administracji terenowej, szkoleniowymi, biznesowymi, naukowymi, itp.
4. Poszerzanie klastra pod względem jakościowym polegające na włączeniu do grona z obszarów sąsiadujących organizacji, których obecność w pozytywny sposób wpłynie na wizerunek i prestiż klastra i tym samym przyciągnie inne wyspecjalizowane podmioty.

¹¹ Por. M. Baran, *Formy wspierania klastrów...* op. cit., s. 20.

¹² Por. B. Czerniachowicz, J. Brózda, *Zasoby partnerskie i klienckie przedsiębiorstwa*, w: Podstawy nauki o organizacji, pod red. S. Marek, M. Białasiewicz, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 252.

¹³ Por. J. Staszewska, *Wykorzystanie nowoczesnej koncepcji...* op. cit., s. 29.

5. Powstanie więzi spajających grono, często nieformalnych, opartych o bezpośrednią komunikację, sprzyjających współpracy i zaangażowaniu, a także pomagających w bezkonfliktowy sposób kontrolować działania każdej jednostki na rzecz osiągnięcia wspólnego celu;
6. Schyłek działalności klastra polegający na tym, że klastr zamyka się w swoim otoczeniu, jego działania przestają opierać się o innowacyjne pomysły, a przedsiębiorstwa nie łączą już wspólny cel.

Na podstawie tych etapów można klasycznie nazwać fazy rozwoju klastra następująco¹⁴:

- fazą zarodkową (ukształtowanie koncepcji powstania klastra);
- fazą stabilizacji (aktywacja przedsięwziętych działań);
- fazą dojrzałości (osiągnięcie przez klastr możliwości maksymalnych jego rozwoju);
- fazą przekształcenia (spadek aktywności klastra);
- fazą spadku (działalność klastra generuje straty).

Duża część klastrow powstaje w związku z rozwojem nowych technologii i skupia w sobie przedsiębiorstwa z branż komputerowych, telekomunikacyjnych, biotechnologicznych czy produkcji półprzewodników¹⁵.

Można spotkać się z dwoma podejściami do rodzaju impulsu stanowiącego o narodzinach klastra. Pierwsze zakłada, że klastr powstaje w wyniku zaistnienia potrzeby biznesowej czyli spontanicznie. Drugie podejście wskazuje natomiast, że klastr powstaje z inicjatywy otoczenia zewnętrznego (wskazuje się tu głównie uczelnie, ośrodki B+R, a zwłaszcza organy administracyjne regionu). Najlepszą sytuacją dla efektywności działania klastra jest, gdy powstaje on drogą rynkową, a organy pozabiznesowe jedynie wspierają grono w podejmowaniu inicjatyw partnerskich i innowacyjnych¹⁶.

Każde grono podczas funkcjonowania może napotkać bariery stanowiące problem i w pewien sposób ograniczające rozwój klastra. Odnosząc się do polskich realiów barierami tymi mogą być¹⁷:

- brak zaufania do partnerów i brak chęci do współpracy;
- biurokracja;
- różnica zdań podmiotów klastra podczas podejmowaniu decyzji o procesach mających miejsce w klastrze;
- problemy podczas podziału środków pomocowych przez koordynatora klastra wynikające z braku ściśle określonych zasad podziału;

¹⁴ Por. J. Staszewska, *Klastr szansą rozwoju...* op. cit., s. 47.

¹⁵ Por. M. Czerwińska, J. Bis, *Klastry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego – Międzynarodowa Konferencja Naukowa, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2006, nr 9, s. 94.*

¹⁶ Por. J. Staszewska, *Wykorzystanie nowoczesnej koncepcji...* op. cit., s. 31.

¹⁷ Ibidem, s. 34.

- trudności w określeniu masy krytycznej klastra;
- brak chęci podmiotów do dzielenia się efektami i zyskami;
- brak uregulowań prawnych dotyczących funkcjonowania klastra;
- zbyt wysokie podatki;
- konflikt między przedsiębiorcami (chcącymi utrzymać wyniki badań w tajemnicy) a naukowcami (chcącymi jak najszybciej podać wyniki badań do publicznej wiadomości);
- wysokie koszty działalności badawczo-rozwojowej;
- chęć wykorzystania klastra jako element marketingu politycznego przez władzę regionu i zaniechanie wspierania klastra po utracie poparcia społeczeństwa.

4. Efekty klasteringu

Efekty klasteringu można rozpatrywać na poziomie makro (czyli efekty dla całego kraju), mezo (efekty dla regionu) oraz mikro (efekty dla przedsiębiorstwa, podmiotu klastra).

Do makro efektów możemy zaliczyć: spadek bezrobocia w skali krajowej, wzrost eksportu, zmiany w wydatkach socjalnych na rzecz bezrobotnych, zwiększenie atrakcyjności kraju dla inwestorów zagranicznych, wzrost konkurencyjności kraju, stymulowanie do wprowadzania pozytywnych zmian w prawodawstwie, rozwój kraju w produkcji specjalistycznej i innych dziedzinach.

Do mezo efektów możemy zaliczyć: wzrost zatrudnienia, rozwój przedsiębiorczości w regionie, pobudzenie patriotyzmu lokalnego spowodowane sukcesami klastra, zwiększenie atrakcyjności regionu dla inwestorów zagranicznych oraz inwestorów z innych regionów, efektywniejsze wykorzystanie potencjału regionu, motywacja do poprawy komunikacji i rozwiązań technologicznych w regionie, wzrost prestiżu regionu.

Do mikro efektów zaliczyć możemy: rozłożenie kosztów działalności również na inne podmioty, niższe koszty transakcyjne, perspektywę długofalowej współpracy, wzrost sprzedaży, ułatwienie dostępu do zasobów, możliwość obniżenia cen, motywację do działań innowacyjnych, możliwość poszerzenia asortymentu, pomoc innych podmiotów w przeprowadzeniu badań, które być może nie byłyby możliwe do zrealizowania w pojedynkę, efekt skali w zakresie pomysłów dotyczących zaprojektowania produktu, jego sprzedaży i marketingu, wzrost elastyczności i większa efektywność w dostrzeganiu zmian, możliwość wykorzystania doświadczeń, wiedzy i informacji innych podmiotów, wzrost wiarygodności w oczach wierzycieli, większe prawdopodobieństwo otrzymania środków pomocowych, wzrost kompetencji kadry pracowniczey będący efektem wspólnych szkoleń¹⁸.

Często wymienia się jako główny pożądaný efekt funkcjonowania klastrów rozwój społeczno-gospodarczy. Na rozwój mają wpływ: zwiększenie produkcji, zwiększenie

¹⁸ Ibidem, s. 32.

wykorzystania zasobów materialnych oraz czynnika ludzkiego oraz ich zmiany strukturalne i jakościowe, które powinny być poprzez działania podejmowane przez klaster kształtowane w jak najbardziej efektywny sposób. Stwierdzenie to ma swoje uzasadnienie, gdyż klastry, które nie osiągają tego efektu choćby w skali regionalnej, nie mają sensu istnienia dla władz regionalnych (władze zrywają powiązania z klastrem, zaprzestają udzielania mu wsparcia i burzy to model *triple helix*) i otoczenia społecznego¹⁹.

5. Międzynarodowe ujęcie klastrów

Odnosząc się do klastrów w Polsce nie można zapominać o działalności międzynarodowej tego typu organizacji. Obecnie, jeśli nawet grono nie posiada powiązań z rynkami zagranicznymi, to z dużym prawdopodobieństwem, niedługo je będzie mieć. Dlatego też należałoby przywołać podział klastrów według A. Verbeka'a i A.M. Rugmana, którzy wyróżniają²⁰:

- klaster krajowy, symetryczny – typowy porterowski klaster, w którym nie występuje dominująca jednostka;
- klaster transgraniczny, symetryczny – występują w klastrze powiązania międzynarodowe (kooperacyjne, eksportowe), istotny wpływ na klaster wywiera również otoczenie zagraniczne;
- klaster krajowy, asymetryczny – klaster obejmuje rynek krajowy, ale mamy do czynienia z jedną lub kilkoma większymi jednostkami dominującymi w klastrze;
- klaster transgraniczny, asymetryczny – obejmuje również rynek zagraniczny, w klastrze można wyodrębnić dominujący podmiot lub podmioty (często są to nawet KTN).

Umiędzynarodowienie klastrów jest również podkreślane jako jeden z niezbędnych obszarów stanowiących o rozwoju i sprawnym funkcjonowaniu grona. Efektywne zarządzanie klastrem obejmuje bowiem również likwidowanie barier handlowych, rozwój międzynarodowych sieci transportowych i komunikacyjnych. Pozostałe obszary to informacja i komunikacja, podnoszenie kwalifikacji podmiotów będących częścią klastra i prowadzenie szkoleń, współpraca, marketing i public relations, stanowiący wciąż dosyć słabą pozycję wśród większości polskich gron ze względu na brak środków finansowych na prowadzenie działań w tym zakresie²¹.

¹⁹ Por. E. Bojar, M. Bojar, K. Pylak, *Zarządzanie rozwojem klastra na przykładzie Doliny Ekologicznej Żywności*, „Przegląd Organizacji”, 2008, nr 10, s. 22.

²⁰ Por. M. Ślepko, *Umiędzynarodowienie klastrów gospodarczych*, „Przegląd Organizacji”, 2009, nr 12, s. 31.

²¹ Por. *Europejska sieć doskonalenia na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007, s. 25-30.

6. Klastry w Polsce

W celu dokonania podsumowania powstania, rozwoju i funkcjonowania klastrów w odniesieniu do polskiej gospodarki należy przyrzeć się ich przykładom znajdującym się w różnych regionach lub prowadzących różne działania w zakresie grona.

Pierwszy klastery to **Grupa Kooperacyjna Przedsiębiorstw MTD**. Klastery powstał w województwie dolnośląskim w lutym 2007 r. w ramach programu Inicjatywa Wspólnotowa EQUAL. Projekt zakładał powstanie sieci współpracy jednostek B+R, otoczenia biznesu, jednostek samorządowych oraz przedsiębiorstw z branży tworzyw sztucznych, metalowej oraz drzewnej i założenia te zostały osiągnięte. Grupa MTD to 16 przedsiębiorstw znajdujących się na terenie powiatów: jeleniogórskiego, bolesławieckiego, lubańskiego i zgorzeleckiego²². 10 przedsiębiorstw reprezentuje branżę metalową, 2 branżę tworzyw sztucznych, a 4 branżę drzewną. Ponadto w Grupie MTD udziela się około 30 jednostek otoczenia biznesu, 28 urzędów jednostek samorządu terytorialnego oraz kilka jednostek badawczo-rozwojowych. Koordynatorem klastra jest Starostwo Powiatowe w Zgorzelcu, a Grupę MTD na zewnątrz reprezentuje specjalnie powołany w tym celu Zarząd, który również podejmuje decyzje w imieniu całego klastra. Klastery zajmuje się produkcją i sprzedażą gilotyn hydraulicznych, zgniatarek do blach, stolarki meblowej i budowlanej, konfekcji budowlanej (np. okucia dachowe, łączniki budowlane), wyrobów z tworzyw sztucznych, sprzętu rehabilitacyjnego oraz prowadzi działania w zakresie usług projektowych, szkoleniowych, budowlanych czy logistycznych²³. Klastery korzysta ze wsparcia władz samorządowych, ale również działa samodzielnie. Grupa MTD prowadzi działania marketingowe, współpracuje z przedsiębiorstwami z zagranicy (sieć TEAM 22, Niemcy), bierze udział w zagranicznych wizytach studyjnych, konsultacjach terenowych, targach zagranicznych (targi w Hannoverze)²⁴. Plany klastra obejmują wprowadzanie na rynek produktów oznaczonych wspólnym logo (np. modelu łóżka rehabilitacyjnego), utworzenia Centrum Technologii (w którym powstałyby innowacyjne rozwiązania oraz znajdował się park maszynowy wykorzystywany przez uczestników klastra ale również udostępniany innym podmiotom w celu uzyskania z tego tytułu dochodu)²⁵. Można zaobserwować, że klastery znajduje się w stadium rozwojowym i ma pewne perspektywy, aby ten rozwój podtrzymać choć jego poziom innowacyjności i rozwoju technologicznego plasuje się na niskiej pozycji²⁶.

²² Raport z I etapu badania opracowany przez firmę ECORYS Sp. z o.o., *Rozwój klastrów w regionie dolnośląskim*, Warszawa 2008, s. 33.

²³ Por. A. Lis, *Proces tworzenia klastra*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2009, nr 12, s. 71

²⁴ Por. Raport z I etapu badania opracowany przez firmę ECORYS Sp. z o.o., *Rozwój... op. cit.*, s. 34.

²⁵ Por. A. Lis, *Proces tworzenia... op. cit.*, s. 71.

²⁶ Por. Raport z I etapu badania opracowany przez firmę ECORYS Sp. z o.o., *Rozwój... op. cit.*, s. 45.

Kolejnym klastrem jest **Dolina Lotnicza**, który jest jednym z dłużej działających klastrów w Polsce i powstał w czerwcu 2003 r. na terenie województwa podkarpackiego. Klaster powstał z inicjatywy prezesów zakładów lotniczych: WSK „PZL-Rzeszów”, Hispano Suiza Polska oraz Ultratech w celu odbudowania przemysłu lotniczego w tym regionie zdegradowanego po rozpadzie bloku wschodniego²⁷. W początkowych fazach działalności klaster składał się z 18 firm, które już w 2004 roku zatrudniały ponad 8 tys. pracowników a sprzedaż w klastrze kształtowała się w wysokości 250 mln dol. Po kolejnych trzech latach sprzedaż wzrosła trzykrotnie do 750 mln dol²⁸. Obecnie w skład Doliny Lotniczej wchodzi 72 członków, zatrudnienie wzrosło tam do 21 tys. osób, a sprzedaż do 800 mln dol²⁹. Istnieją pewne bariery wejścia do klastra jakim jest działalność w branży lotniczej z siedzibą w regionie oraz rekomendacja przynajmniej dwóch obecnych członków grona³⁰. Jednostki będące częścią klastra to zarówno małe firmy zajmujące się realizacją zadań niszowych, jak i duże przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 1000 osób, uczelnie wyższe (np. Politechnika Rzeszowska), centra projektowo-inżynieryjne oraz inne jednostki. Początkowa działalność finansowana była ze środków firmy Pratt&Whitney – udziałowca WSK „PZL Rzeszów”. Na tą chwilę klaster finansuje się głównie ze środków unijnych (ponad połowa środków). W Dolinie Lotniczej produkuje się silniki lotnicze, podzespoły, części do napędów, turbosprężarki, podwozia, ale też kompletne samoloty. W trakcie działalności z inicjatywy klastra powstał m.in. Podkarpacki Park Naukowo-Tehnologiczny AEROPOLIS, Centrum Kształcenia Operatorów CEKSO (objęcie pomocą i współpracą szkół w zamian za odpowiednie przygotowanie przyszłej kadry oraz doskonalenie obecnej), Laboratorium Badania Materiałów do Produkcji Lotniczej czy Centrum Transferu Nowoczesnych Technologii Wytwarzania. 80% produkcji w klastrze przeznaczone jest na eksport. Dolina Lotnicza prowadzi międzynarodową współpracę z Ukrainą, Francją, Hiszpanią, Niemcami. Plany grona obejmują zwiększenie liczby podmiotów klastra do 100, ukształtowanie pozycji Doliny Lotniczej jako wiodącego regionu lotniczego w Europie, uruchomienie produkcji śmigłowca bojowego, ustalanie kierunków rozwoju technologii materiałów przemysłu lotniczego (działania w zakresie foresight)³¹. Przedstawiony klaster jest doskonałym przykładem klastra dojrzałego, ale też posiadającego ciągłą tendencję rozwojową. Jego wysoki poziom innowacyjności i rozwoju technologicznego wpływa na perspektywę umocnienie pozycji konkurencyjnej nie tylko w skali regionalnej, ale także w skali międzynarodowej.

²⁷ Por. Raport opracowany przez firmę ECORYS Sp. z o.o., ABC. *Jak założyć klaster? Przewodnik dla przedsiębiorcy*, Wrocław 2009, s. 46.

²⁸ Por. J. Staszewska, *Klaster szansą rozwoju...* op. cit., s. 51.

²⁹ Por. Raport opracowany przez firmę ECORYS Sp. z o.o., ABC. *Jak założyć...* op. cit., s. 50.

³⁰ Por. J. Staszewska, *Klaster szansą rozwoju...* op. cit., s. 52.

³¹ Por. Raport opracowany przez firmę ECORYS Sp. z o.o., ABC. *Jak założyć...* op. cit., s. 47-50.

Przedstawione przykłady polskich klastrów różnią się od siebie ilością podmiotów, stopniem rozwoju, rodzajem działalności. Mają natomiast mimo tych dysproporcji wiele wspólnych cech, jakimi są np. współpraca z uczelniami wyższymi czy rozszerzanie działalności na rynki zagraniczne. Grupa MTD powstała w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej, więc nie powstała z inicjatywy biznesowej, tak jak Dolina Lotnicza. Może być to jedną z przyczyn mniej dynamicznego rozwoju grona, gdyż powstanie klastra w naturalnych warunkach rynkowych przełamuje barierę zaufania i stanowi większą motywację do działania i współpracy jednostek organizacji. Oba klastry w znaczący sposób wpływają na rozwój regionu, w którym prowadzą działalność choćby ze względu na zwiększenie produkcji, zatrudnienia, ale również poprzez wzrost rozpoznawalności, kojarzenie inicjatywy klastrowej z regionem. Zarówno Dolina Lotnicza, jak i Grupa MTD ma w swoich planach działania dopasowane do stopnia rozwoju i możliwości klastra, co pozytywnie rokuje na przyszłość obu jednostek.

7. Stymulanty i destymulanty rozwoju klasteringu w Polsce

Poza efektami działania grona zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne mogą stanowić o wadach i zaletach oraz stymulantach i destymulantach powstania i rozwoju inicjatyw klastrowych³². Na podstawie niniejszego opracowania, przykładów w nim zawartych i obserwacji pozostałych klastrów w Polsce można wyodrębnić stymulanty i destymulanty egzo – i endogeniczne, co przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1.

Stymulanty i destymulanty funkcjonowania klastrów w Polsce

<p>Stymulanty endogeniczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> – wewnętrzna infrastruktura techniczna i komunikacyjna o wysokiej jakości; – możliwości wsparcia finansowego przedsiębiorców; – odpowiednio wyszkoleni i kwalifikowani pracownicy; – łatwy dostęp do wyspecjalizowanych zasobów ludzkich; – wyspecjalizowane dziedziny działalności o bogatych tradycjach; – zróżnicowany i wysoki poziom działalności badawczo-rozwojowej. 	<p>Destymulanty endogeniczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> – brak współpracy i zaufania (bariery mentalne); – niska świadomość przedsiębiorstw i społeczeństwa znaczenia innowacyjnej roli klastra; – proporcjonalnie duże koszty prowadzenia działalności gospodarczej w odniesieniu do warunków gospodarczych; – nastawienie na zysk wyłącznie dla siebie; – brak skłonności do podejmowania ryzyka; – niewielkie działania na rzecz rozwoju innowacyjności; – politycy kierujący się osobistymi interesami; – konflikt na platformie przedsiębiorca-naukowiec.
--	---

³² Por. J. Staszewska, *Klaster perspektywą dla przedsiębiorstw turystycznych w Polsce*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2009, nr 4, s. 68.

<p>Stymulanty egzogeniczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> – bogate tradycje regionalne; – dostęp do chłonnych rynków zagranicznych i krajowych; – korzystne ceny nieruchomości dla organizacji wchodzących w skład klastra; – wsparcie władz samorządowych; – obecność wielu dużych przedsiębiorstw mogących stanowić fundament klastra; – infrastruktura techniczna na odpowiednim poziomie. 	<p>Destymulanty egzogeniczne:</p> <ul style="list-style-type: none"> – brak uregulowań prawnych dla klastrów; – wysoki stopień biurokracji działalności; – wysokie koszty transakcyjne; – brak zaufania do partnerów zewnętrznych; – problemy z określeniem struktury własności – błędy oraz braki zagospodarowania przestrzennego
--	--

Źródło: Por. J. Staszewska, *Wykorzystanie nowoczesnej koncepcji zarządzania przez sieć – przyczyny i skutki klasteringu*, „Przegląd Organizacji”, 2009, nr 1, s. 31.

Podsumowanie

Efektywne i spójne działania klastra prowadzą do wzrostu jego atrakcyjności oraz przyciągają kolejne podmioty wzmacniające strukturę i potencjał grona. Wzrost zatrudnienia, produkcji, eksportu klastra jest siłą napędową wzrostu gospodarczego regionu i powoduje poczucie patriotyzmu regionalnego wśród mieszkańców. Na działalności klastra może również skorzystać wiele przedsiębiorstw bez względu na wielkość, dlatego tak istotna jest świadomość sposobu funkcjonowania grona³³.

Literatura

- Baran M., *Formy wspierania klastrów w ramach funduszy strukturalnych Unii Europejskiej*, „Przegląd Organizacji”, 2007, nr 3.
- Bojar E., Bojar M., Pylak K., *Zarządzanie rozwojem klastra na przykładzie Doliny Ekologicznej Żywności*, „Przegląd Organizacji”, 2008, nr 10.
- Bojar E., Bojar M., Żminda T., *Klastry a bezpośrednie inwestycje zagraniczne*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2007, nr 10.
- Bukowska-Piastryńska A., *Grono wokół szpitala*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2007, nr 11.
- Czerniachowicz B., Brózda J.: *Zasoby partnerskie i klienckie przedsiębiorstwa*, w: *Podstawy nauki o organizacji*, pod red. S. Marek, M. Białasiewicz, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Czerwińska M., Bis J., *Klastry jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego – Międzynarodowa Konferencja Naukowa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2006, nr 9.

³³ Por. E. Bojar, M. Bojar, T. Żminda, *Klastry a bezpośrednie inwestycje...* op. cit., s. 7.

- Europejska sieć doskonalenia na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007.
- Lis A., *Proces tworzenia klastra*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 2009, nr 12.
- Raport opracowany przez firmę ECORYS Sp. z o.o., *ABC. Jak założyć klastr? Przewodnik dla przedsiębiorcy*, Wrocław 2009.
- Raport z I etapu badania opracowany przez firmę ECORYS Sp. z o.o., *Rozwój klastrów w regionie dolnośląskim*, Warszawa 2008.
- Staszewska J., *Klastr perspektywą dla przedsiębiorstw turystycznych w Polsce*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 2009, nr 4.
- Staszewska J., *Klastr szansą rozwoju przedsiębiorstw*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 2008, nr 7.
- Staszewska J., *Wykorzystanie nowoczesnej koncepcji zarządzania przez sieć – przyczyny i skutki klasteringu*, „*Przegląd Organizacji*”, 2009, nr 1.
- Szultka S., Brodzicki T., Wojnicka E., *Klastry. Innowacyjne wyzwanie dla Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2004.
- Szymoniuk B., *Klastry wiejskie na Lubelszczyźnie – praktyka grupowej przedsiębiorczości*, „*Organizacja i Kierowanie*”, 2003, nr 2(112).
- Ślepko M., *Umiędzynarodowienie klastrów gospodarczych*, „*Przegląd Organizacji*”, 2009, nr 12.

THE EMERGENCE DEVELOPMENT AND FUNCTIONING OF CLUSTERS IN RELATIONS TO THE CONDITIONS OF THE POLISH ECONOMY

Summary

Clusters now cover every aspect of the economy, are found in many countries around the world and it is difficult to determine their distribution model, as they may differ in many respects, and their nature will be affected by many factors. Therefore, analysis of the operation, development, advantages and disadvantages for the group and its impact on the national economy, regional, impact on society and the benefits and risks associated with participation in company cluster initiative should be considered separately for each economy, and even for each region. The article presents both the theoretical basis for the operation of a cluster in today's environment and practical approach on the example of the Cooperative Group and the Enterprise MTD Valley Aviation.

Translated by Katarzyna Kajoń

Marta Krawczyk

ROZWÓJ ENERGETYKI ODNAWIALNEJ W POLSCE W OPARCIU O PRAWODAWSTWO UNIJNE I KRAJOWE

Wprowadzenie

Zrównoważony rozwój stanowi jeden z najważniejszych celów Unii Europejskiej, co zostało wyartykułowane w treści Traktatu z Amsterdamu (1997) poprzez: „popieranie postępu gospodarczego i społecznego oraz wysokiego poziomu zatrudnienia i doprowadzenie do zrównoważonego i trwałego rozwoju, zwłaszcza poprzez utworzenie przestrzeni bez granic wewnętrznych, umocnienie gospodarczej i społecznej spójności oraz ustanowienie unii gospodarczej i walutowej, obejmującej docelowo jedną walutę, zgodnie z postanowieniami niniejszego Traktatu”¹.

Także w polskim prawodawstwie została ujęta potrzeba zrównoważonego rozwoju, w tym przede wszystkim w *Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej* z 1997 roku, co świadczy o randze tej idei. I tak art. 5 Konstytucji RP stanowi: „Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewnia wolność i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli, strzeże dziedzictwa narodowego oraz zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju”.

Ze względu na powyższe uwarunkowania prawa polskiego, ale także (a może przed wszystkim) światowe konwencje i prawo unijne w tym zakresie jesteśmy, jako państwo, zobligowani do realizacji polityki zrównoważonego rozwoju. Choć nie należy utożsamiać polityki zrównoważonego rozwoju z ochroną środowiska, to jednak bardzo znaczące zmiany zachodzą właśnie w tym obszarze. Szczególna uwaga została tutaj sku-

¹ Traktat z Amsterdamu zmieniający traktat o unii europejskiej, traktaty ustanawiające wspólnoty europejskie i niektóre związane z nimi akty, artykuł A.

piona na obszarze energetyki, który generuje znaczące ilości zanieczyszczeń, zwłaszcza gazów cieplarnianych.

Przy produkcji energii elektrycznej ze źródła odnawialnego o mocy 160 kW zapobiega się emisji do atmosfery m.in. tak dużych ładunków zanieczyszczeń, jak:

- dwutlenek siarki – około 2000 kg,
- dwutlenek azotu – około 1500 kg,
- dwutlenek węgla – około 250 000 kg,
- pyły i żużle – około 17500 kg².

Potrzeba zapobieżenia dalszemu pogarszaniu się parametrów środowiska, będącego efektem znaczącego poziomu emisji, spowodowała, że strategie i tworzone w oparciu o nie akty prawne stanowią obecnie znaczący dorobek prawny, którego właściwa implementacja ma szansę całkowicie odmienić obecny porządek we wszystkich trzech aspektach: gospodarczym, społecznym i środowiskowym.

Celem artykułu jest omówienie prawnych uwarunkowań rozwoju energetyki odnawialnej w Unii Europejskiej i w Polsce. Przedstawione zostaną m.in. najważniejsze cele rozwoju odnawialnych źródeł energii (OZE) w oparciu o powstałe dotychczas strategie, dyrektywy i ustawy. Artykuł kończy ocena skutków wdrożenia założeń powyższych dokumentów w aspekcie gospodarczym, społecznym i środowiskowym.

1. Rola polityki energetycznej Unii Europejskiej w realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju

Polityka energetyczna Unii Europejskiej (UE) ma trzy główne cele związane z osiągnięciem zrównoważonego rozwoju. Są to: zapewnienie konsumentom konkurencyjnych cen energii poprzez zwiększenie konkurencji na rynkach energii, zapewnienie bezpieczeństwa dostaw energii oraz zmniejszenie wpływu systemu energetycznego na środowisko do akceptowalnych poziomów. Osiągnięcie tych celów wymaga (1) szerszego dialogu i współpracy z krajami i regionami partnerskimi UE w zakresie przeciwdziałania zmianom klimatycznym i zabezpieczania dostaw energii; (2) włączenia zagadnień związanych z energią w wysiłki na rzecz rozwoju i eliminacji ubóstwa; oraz (3) wzmocnienia koordynacji i spójności polityki, a także wspierania organów odpowiedzialnych za tworzenie polityki energetycznej w budowaniu potencjału³.

Mając na uwadze jak najszybszą realizację powyższych celów Unia Europejska przygotowała szereg dokumentów o charakterze strategicznym i wykonawczym. Realiza-

² W. Jabłoński, J. Wnuk, *Zarządzanie odnawialnymi źródłami energii. Aspekty ekonomiczno-techniczne*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2009, s. 56.

³ Komunikat Komisji Dla Rady i Parlamentu Europejskiego, Działanie zewnętrzne: *Tematyczny program na rzecz środowiska i zrównoważonego gospodarowania zasobami naturalnymi, w tym energią*, wersja ostateczna, Komisja Europejska, Bruksela 25.01.2006, COM (2006), s. 6-7.

cja przedstawionych w nich założeń zaowocuje całkowitą zmianą w ujęciu gospodarczym, społecznym, a przede wszystkim środowiskowym.

Jednym z istotniejszych dokumentów, które mają przyczynić się do tej zmiany jest *Odnowiona Strategia Unii Europejskiej dotycząca Trwałego Rozwoju (R-EU SDS)*. Pierwotny dokument stanowiła dla niej przyjęta w 2001 r. w Goteborgu *Strategia Unii Europejskiej dotycząca Trwałego Rozwoju*. Niemniej założenia wcześniejszej strategii nie były wdrażane na tyle efektywnie, by zmieniać negatywne tendencje dotyczące takich aspektów, jak choćby zmiany klimatyczne, wykorzystanie energii i zasobów naturalnych, czy różnorodność biologiczna.

Nowy dokument miał stworzyć narzędzie, które pozwoli na „przedstawienie jednolitej, spójnej strategii, dzięki której UE będzie mogła w sposób pełniejszy wywiązać się ze swojego dawno podjętego zobowiązania, by sprostać wyzwaniom związanym z trwałym rozwojem”. Ponadto istotna zmiana dotycząca strategii z 2001 r., a wyartykułowana w *Odnowionej Strategii* z roku 2006 stwierdza, że „strategia UE dotycząca trwałego rozwoju stwarza ogólne ramy dla Strategii Lizbońskiej, która kładąc ponownie akcent na wzrost gospodarczy i zatrudnienie, daje impuls zdynamizowania gospodarki. W tych dwóch strategiach uznaje się, że cele gospodarcze, społeczne i cele ochrony środowiska mogą mieć wzajemnie stymulujący wpływ i dlatego powinny być realizowane łącznie”. Powyższy zapis wskazuje na nadrzędność R-EU SDS w stosunku do strategii lizbońskiej, przez co dodatkowo uwypuklona została ważkość problemu zrównoważonego rozwoju.

W treści *Odnowionej Strategii Unii Europejskiej dotyczącej Trwałego Rozwoju* przedstawiono najważniejsze wyzwania przed jakimi stoi Unia Europejska, a także nakreślono cele, które mają określić zakres działań podejmowanych na rzecz realizacji strategii⁴:

1. Zmiany klimatu i czysta energia

Cel ogólny: Ograniczyć zmiany klimatu oraz ich koszty i negatywne skutki, jakie obciążają społeczeństwo i środowisko naturalne.

2. Zrównoważony transport

Cel ogólny: Dopilnować, by nasze systemy transportowe spełniały gospodarcze, społeczne i dotyczące środowiska potrzeby społeczeństwa, jednocześnie minimalizując ich niepożądany wpływ na gospodarkę, społeczeństwo i środowisko naturalne.

3. Zrównoważona konsumpcja i produkcja

Cel ogólny: Propagować modele zrównoważonej konsumpcji i produkcji.

4. Ochrona zasobów naturalnych i gospodarowanie nimi

Cel ogólny: Poprawić gospodarowanie zasobami naturalnymi oraz unikać ich nadmiernej eksploatacji, z uwagi na korzyści przynoszone przez ekosystemy.

⁴ *Przegląd strategii UE dotyczącej trwałego rozwoju (EU SDS) – Odnowiona strategia*, Rada Unii Europejskiej, Bruksela, 26.06.2006, 10917/06, s. 7-20.

5. Zdrowie publiczne

Cel ogólny: Promować zdrowie publiczne na równych warunkach oraz poprawiać ochronę przed zagrożeniami dla zdrowia.

6. Integracja społeczna, demografia i migracja

Cel ogólny: Stworzyć zintegrowane społeczeństwo dzięki uwzględnieniu solidarności wewnątrz – i międzypokoleniowej oraz zapewnić obywatelom stabilną jakość życia, gdyż jest to koniecznym warunkiem trwałego indywidualnego komfortu.

7. Wyzwania w zakresie globalnego ubóstwa i trwałego rozwoju

Cel ogólny: Aktywnie propagować na całym świecie trwały rozwój i dopilnować, by polityka wewnętrzna i zewnętrzna Unii Europejskiej była zgodna z globalnymi celami trwałego rozwoju oraz z międzynarodowymi zobowiązaniami Unii.

Jednocześnie w 2006 roku Unia Europejska wydała kolejny dokument regulujący obszar energetyczny i środowiskowy – *Zieloną księgę. Europejską strategię na rzecz zrównoważonej, konkurencyjnej i bezpiecznej energii*. W powyższym dokumencie zostały nakreślone podstawowe cele polityki unijnej w zakresie energetyki, zwłaszcza w obszarze energetyki odnawialnej, zgrupowanej w trzech obszarach⁵:

- Trwałość: (I) rozwój konkurencyjnych źródeł energii odnawialnej oraz innych źródeł i nośników energii niskoemisyjnej, w szczególności alternatywnych paliw wykorzystywanych w transporcie, (II) ograniczanie popytu na energię w Europie oraz (III) kierowanie ogólnoświatowymi staraniami w celu powstrzymania zmian klimatycznych oraz poprawy jakości lokalnego powietrza.
- Konkurencyjność: (I) zapewnienie, że otwarcie rynku energii będzie korzystne dla konsumentów oraz gospodarki w całości, jednocześnie zachęcając do inwestycji w produkcję czystej energii oraz do racjonalnego wykorzystywania energii, (II) łagodzenie wpływu wzrostu międzynarodowych cen energii na gospodarkę UE i jej obywateli oraz (III) utrzymanie Europy w czołówce rozwoju technologii energetycznych.
- Bezpieczeństwo zaopatrzenia w energię: zajęcie się kwestią rosnącej zależności UE od przywozu energii poprzez (I) podejście zintegrowane – zmniejszenie popytu, zróżnicowanie form energii w UE poprzez zwiększenie wykorzystania konkurencyjnej energii własnej oraz odnawialnej, zróżnicowanie źródeł i sposobów dostaw energii przywożonej, (II) stworzenie ram zachęcających do inwestycji adekwatnych do rosnącego popytu na energię, (III) lepsze przygotowanie UE do radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych, (IV) poprawę warunków dla przedsiębiorstw europejskich starających się o dostęp do zasobów ogól-

⁵ *Zielona księga. Europejska strategia na rzecz zrównoważonej, konkurencyjnej i bezpiecznej energii*, wersja ostateczna, Komisja Europejska, Bruksela, 8.03.2006, KOM(2006), s. 19-20.

noświatowych oraz (V) zapewnienie, że wszyscy obywatele i przedsiębiorstwa mają dostęp do energii.

Aby możliwa była realizacja powyższych założeń w *Zielonej księdze* wyodrębniono i skonkretyzowana następujące działania:

- UE musi stworzyć wewnętrzny rynek energii i gazu,
- UE musi zapewnić, że jej wewnętrzny rynek energii gwarantuje bezpieczeństwo dostaw i solidarność między państwami członkowskimi,
- Wspólnocie potrzebna jest prawdziwa dyskusja o zasięgu wspólnotowym nad różnymi źródłami energii,
- Europa musi zająć się wyzwaniami związanymi ze zmianami klimatycznymi w sposób zgodny z celami strategii lizbońskiej,
- strategiczny plan technologii energetycznych,
- wspólna zewnętrzna polityka energetyczna⁶.

W oparciu o założenia *Zielonej księgi* Komisja Europejska przygotowała zestaw propozycji, zwany *Pakiem klimatyczno-energetycznym*. Chociaż jego założenia zostały przedstawione już na początku 2007 r., to liczne kontrowersje i długi proces negocjacyjny sprawiły, że pierwsza dyrektywa tworząca pakiet weszła w życie dopiero w kwietniu 2009 r. Przedstawiony został tutaj cel nadrzędny wszystkich proponowanych w pakiecie działań: „Celem UE jest ograniczenie wzrostu średniej globalnej temperatury do maksymalnie 2°C w stosunku do poziomu sprzed okresu uprzemysłowienia.”⁷

Aby zrealizować to założenie zostały określone cele niższego rzędu, do których zalicza się cel określany jako „20/20/20” lub „3x20”:

- redukcja emisji gazów cieplarnianych o 20% w odniesieniu do roku 1990 jako roku bazowego (redukcja może sięgnąć nawet 30% jeśli inne kraje rozwinięte zadeklarują redukcję na podobnym poziomie, a kraje rozwijające się zadeklarują najwyższy możliwy dla nich do osiągnięcia poziom redukcji emisji gazów),
- wzrost udziału energii odnawialnej do 20% w ogólnym zużyciu energii,
- wzrost efektywności energetycznej o 20 %.

Ponadto zaproponowano „rozpoczęcie stosowania bezpiecznej dla środowiska strategii polegającej na wychwytywaniu dwutlenku węgla i jego geologicznym składowaniu (CCS) obejmującego konstrukcję w Europie dwunastu dużych demonstracyjnych obiektów przemysłowych do 2015 r.”⁸, a także określono m.in. założenia dotyczące handlu uprawnieniami emisji CO₂ czy ograniczenia emisji z transportu.

⁶ Ibidem, s. 20-22.

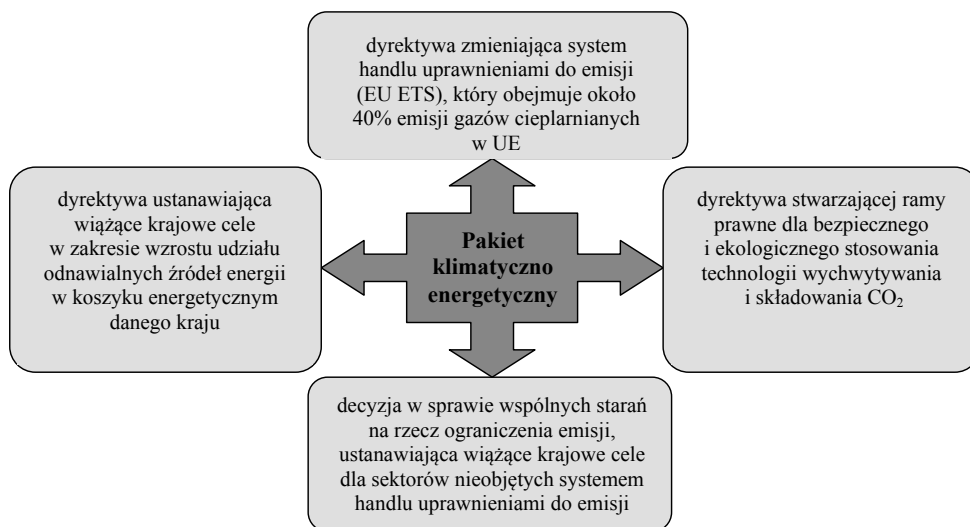
⁷ Komunikat Komisji do Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów: *Ograniczenie globalnego ocieplenia do 2°C w perspektywie roku 2020 i dalszej*, wersja ostateczna, Komisja Europejska, Bruksela, 10.01.2007, KOM (2007), s. 3.

⁸ Ibidem, s. 6.

Ostatecznie *Pakiet klimatyczno-energetyczny* składa się z czterech aktów prawnych (rysunek 1).

Rysunek 1.

Akty prawne tworzące pakiet klimatyczno-energetyczny Unii Europejskiej



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Komisia z zadowoleniem wita przyjęcie pakietu klimatyczno-energetycznego*, Bruksela, 23.06.2009, IP/09/628, s. 2.

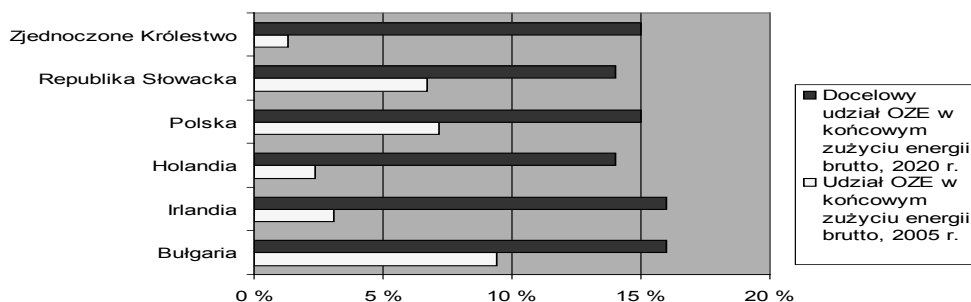
Szczególnie interesujące wydają się być tutaj wyzwania związane z produkcją energii odnawialnej, które spowodowały wejście w życie *Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/28/WE z dnia 23 kwietnia 2009 r. w sprawie promowania stosowania energii ze źródeł odnawialnych zmieniającą i w następstwie uchylającą dyrektywy 2001/77/WE oraz 2003/30/WE*. Założenia przyjęte w niniejszej dyrektywie wskazują na ograniczenie emisji gazów cieplarnianych poprzez zwiększenie udziału energii ze źródeł odnawialnych do 20 % w całkowitym zużyciu energii i 10 % udział energii ze źródeł odnawialnych w transporcie do roku 2020 na terenie całej Unii.

Zadanie to jest bardzo ambitne, ale przy zastosowaniu się do przygotowanych wytycznych możliwe do osiągnięcia. Niemniej ze względu na różny poziom rozwoju poszczególnych państw członkowskich konieczne stało się „przełożenie całkowitego celu wspólnotowego (...) na indywidualne cele dla poszczególnych państw członkowskich, z należyтым uwzględnieniem sprawiedliwego i odpowiedniego rozdziału zobowiązań, dostosowanego do zróżnicowanych punktów wyjściowych i potencjałów państw członkowskich, w tym obecnego poziomu wykorzystania energii ze źródeł

odnawialnych i struktury koszyka energetycznego”⁹. Aby jak najlepiej zaprezentować zróżnicowanie dla wybranych krajów poniżej zestawiono udział OZE w całkowitym zużyciu energii brutto dla państw, które w 2020 roku mają osiągnąć poziom redukcji zbliżony do poziomu wyznaczonego dla Polski (rysunek 2).

Rysunek 2.

Krajowe cele ogólne wybranych państw UE w zakresie udziału energii ze źródeł odnawialnych w końcowym zużyciu energii brutto w 2020 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/28/WE z dnia 23 kwietnia 2009 r. w sprawie promowania stosowania energii ze źródeł odnawialnych zmieniająca i w następstwie uchylająca dyrektywy 2001/77/WE oraz 2003/30/WE*, Dz. U. UE L 140, 05/06/2009 P. 0016 – 0062, załącznik 1.

W oparciu o powyższe założenia dotyczące realizacji celów polityki zrównoważonego rozwoju, w tym zwłaszcza w zakresie klimatu i energii, przygotowano strategiczny dokument, którego implementacja ma zapewnić rozwój całej Unii Europejskiej. Strategia *Europa 2020* obejmuje trzy wzajemnie ze sobą powiązane priorytety:

- rozwój inteligentny: rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji;
- rozwój zrównoważony: wspieranie gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów,
- bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej;
- rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu: wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną¹⁰.

⁹ *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/28/WE z dnia 23 kwietnia 2009 r. w sprawie promowania stosowania energii ze źródeł odnawialnych zmieniająca i w następstwie uchylająca dyrektywy 2001/77/WE oraz 2003/30/WE*, Dz. U. UE L 140, 05/06/2009 P. 0016 – 0062, punkt 15.

¹⁰ Komunikat Komisji, *Europa 2020, Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, wersja ostateczna, Komisja Europejska, Bruksela, 03.03.2010, KOM (2010), s. 5.

By móc zrealizować powyższe założenia, Komisja wytyczyła cele nadrzędne, wśród których po raz kolejny jedno z naczelných miejsc zajął cel określony w pakiecie klimatyczno-energetycznym jako „20/20/20”¹¹.

Kolejnym z dokumentów jest przedstawiona w listopadzie 2010 *Energia 2020 – strategia na rzecz konkurencyjnej, zrównoważonej i bezpiecznej energii*. Przyczyną jej powstania jest założenie, że wraz z wychodzeniem z kryzysu wzrastać będzie zapotrzebowanie na energię, przy jednoczesnych wyczerpujących się źródłach paliw kopalnych i potrzebie ograniczenia emisji CO₂. Aby móc przygotować się na zbliżające zmiany i zapobiec ryzyku niedostatku energii na rynkach europejskich Unia przygotowała plan działania streszczony w pięciu poniższych punktach:

1. Osiągnięcie wydajności energetycznej na poziomie europejskim

Działania w tym zakresie skoncentrowane zostaną przede wszystkim na dwóch sektorach – transporcie i budownictwie, ponieważ właśnie tutaj możliwe są największe oszczędności w zakresie zużycia energii. Wsparcie finansowe (program Komisji Europejskiej ma ruszyć w połowie 2011 roku) przeznaczone będzie zwłaszcza na dofinansowanie remontów mających na celu zmniejszenie zapotrzebowania na energię i skierowane zostanie do odbiorców indywidualnych. Ponadto przy przetargach władze na szczeblu regionalnym i krajowym mają kierować się kryterium wydajności energetycznej, co wpłynie na rozwój oferowanych technologii energetycznych.

2. Budowa jednolitego europejskiego rynku energii

Komisja Europejska ustanawia rok 2015 rokiem granicznym dla powstania wewnętrznego rynku energii, czyli *de facto* ogólnoeuropejskiej sieci energetycznej. Aby zrealizować niniejszy plan do 2020 roku na rozbudowę i modernizację infrastruktury energetycznej zostaną wyasygnowane środki w wysokości 1 biliona euro. Chcąc zrealizować tak ambitny plan w ciągu dekady Komisja proponuje wprowadzenie krótkookresowych, uproszczonych pozwoleń na budowę, obowiązujących do czasu wydania ostatecznego, pełnego pozwolenia oraz środków finansowych z budżetu unijnego. Powyższe działania mają być w całości koordynowane przez wyodrębniony w tym celu punkt obsługi. Ponadto przewiduje się rozbudowę połączeń między siecią przesyłową a farmami wiatrowymi i słonecznymi, co ma wpłynąć na wzrost inwestycji w obszarze energetyki odnawialnej.

3. Wzmocnienie pozycji konsumentów i osiągnięcie najwyższego poziomu bezpieczeństwa i ochrony

Realizacja powyższego priorytetu opiera się przede wszystkim na realizacji założeń strategii „20/20/20”, która przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, zwłaszcza w zakresie energii i klimatu. Na jej podstawie Komisja proponuje wprowadze-

¹¹ Pismo przewodnie Rada Europejska 25-26 Marca 2010 – *Konkluzje*, Rada Europejska, Bruksela, 26.03.2010, EUCO 7/10, s. 3.

nie większych możliwości wyboru dostawców energii, tak, by wzrost konkurencji miał się odwrotnie proporcjonalnie do cen samej energii. Ponadto konsumenci mają otrzymać narzędzia ułatwiające porównywanie ofert dostawców energii, a także sposobu naliczania opłat.

4. Rozszerzenie europejskiego przywództwa w zakresie technologii i innowacji energetycznych

Najważniejszym założeniem jest implementacja czterech dużych projektów z obszaru efektywności energetycznej obejmujących takie działania jak: stworzenie inteligentnej europejskiej sieci przesyłu energii odnawialnej od gospodarstw domowych (sieć dostarczająca energię w zależności od poziomu zapotrzebowania na nią), nowe technologie w zakresie przechowywania wyprodukowanej energii, dofinansowanie badań i produkcji biopaliw drugiej generacji, a także wsparcie efektywności na obszarach wiejskich i miejskich ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju „inteligentnych miast”, gdzie oszczędność energii dotyczy nie tylko energii elektrycznej, ale także ogrzewania i transportu.

5. Wzmocnienie zewnętrznego wymiaru wspólnego unijnego rynku energii

Unia Europejska wraz z integracją swojego wewnętrznego rynku energii będzie prowadzić wspólną politykę energetyczną w stosunku do państw trzecich, zwłaszcza będących kluczowymi dostawcami energii oraz krajami tranzytowymi. Ponadto Komisja zaproponowała, aby kraje sąsiadujące z Unią Europejską mogły uczestniczyć w unijnym rynku energii dzięki zmianom zapisów Traktatu o Wspólnocie Energetycznej. Oferta współpracy dotyczy także Afryki, która ma otrzymywać dostawy energii ze źródeł odnawialnych (ma to stanowić jeden z elementów promocji niskoemisyjnej gospodarki oraz przywódczej roli Unii w tym zakresie)¹².

Realizacja powyższych pięciu priorytetów zostanie oparta na konkretnych dokumentach (przede wszystkim o charakterze legislacyjnym), które mają być przedstawione przez Komisję Europejską w ciągu 18 miesięcy od momentu ogłoszenia *Energii 2020 – strategii na rzecz konkurencyjnej, zrównoważonej i bezpiecznej energii*.

Rok 2020 nie jest datą graniczną, jeśli chodzi o cele wytyczone przez Unię Europejską w zakresie rozwoju energetyki odnawialnej. Przykładem jest tutaj Drugi strategiczny przegląd sytuacji energetycznej „Plan działania dotyczący bezpieczeństwa energetycznego i solidarności energetycznej UE”¹³. Dokument ten ma na celu zabezpieczenie interesów Unii Europejskiej w zakresie energetyki, a także jest zapowiedzią

¹² Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów: *Energia 2020, Strategia na rzecz konkurencyjnego, zrównoważonego i bezpiecznego sektora energetycznego*, wersja ostateczna, Komisja Europejska, Bruksela 10.11.2010, KOM (2010), s. 9-23.

¹³ Pierwszy przegląd strategiczny doprowadził do uzgodnienia przez Radę Europejską w marcu 2007 r. celów w zakresie europejskiej polityki energetycznej.

nakreślania ram jej rozwoju aż do 2050 roku. Wstępnie skoncentrowano się na potrzebie uszczegółowienia niniejszych celów:

- ograniczenie do 2050 r. emisji dwutlenku węgla powodowanych w związku z zaopatrzeniem UE w energię elektryczną,
- uniezależnienie transportu od ropy naftowej,
- budynki energooszczędne i budynki o pozytywnym bilansie energetycznym,
- inteligentna, wzajemnie połączona sieć elektryczna,
- wspieranie globalnego wysokowydajnego i niskoemisyjnego systemu energetycznego¹⁴.

Realizacja tych, jak i innych zaproponowanych na etapie konsultacji działań uwarunkowana jest przede wszystkim wzrostem popytu na ropę naftową przy jednocześnie malejących zapasach tego surowca. Dodatkowo następujące zmiany klimatu będą „wymagać masowego przestawienia się na wysokowydajne, niskoemisyjne technologie energetyczne”¹⁵.

Zapowiedziane ramy polityki energetycznej zostały przedstawione przez Komisję Europejską 8 marca 2011 roku w treści dokumentu *Mapa drogowa konkurencyjnej gospodarki niskowęglowej w roku 2050*. Przedstawiono tutaj scenariusz dalszego ograniczania emisji CO₂ po 2020 roku, gdy zakończy się realizacja założeń pakietu energetyczno-klimatycznego. Oczywiście w obecnej chwili nie można jednoznacznie stwierdzić, czy założenia planu „20/20/20” zostaną spełnione, ale choć obecnie wydaje się to mało prawdopodobne, to *Mapa drogowa* zawiera nawet scenariusz obniżenia emisji w ciągu tej dekady o 25% (w stosunku do roku 1990 jako roku bazowego).

Założenia przyjęte w niniejszym dokumencie określają cel redukcji emisji gazów cieplarnianych w 2050 roku na około 80-95%. Wyznaczone zostały także „kamienie milowe”: do 2030 roku powinna nastąpić redukcja emisji o 40 %, a w roku 2040 o 60 %. Jednocześnie wskazano konkretne sektory wraz z ustaleniem limitów redukcji emisji CO₂ (tabela 1).

Aby dodatkowo wzmocnić rozwój niskoemisyjnych technologii Komisja Europejska zaproponowała rezygnację z dokładnego szacowania ilości emitowanych w latach 2013-2020 nadmiarowych pozwoleń na emisję CO₂. W dokumencie założono jedynie rezygnację z „odpowiedniej liczby” pozwoleń.

Chcąc osiągnąć powyższe założenia Komisja Europejska wzywa:

- rządy – by co roku ograniczały zużycie energii w co najmniej 3% budynków publicznych oraz by kierowały się oszczędnościami energii przy zamawianiu wszelkich towarów i usług,

¹⁴ Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów: *Drugi strategiczny przegląd sytuacji energetycznej: Plan działania dotyczący bezpieczeństwa energetycznego i solidarności energetycznej UE*, wersja ostateczna, Komisja Europejska, Bruksela, 13.11.2008, KOM (2008), s. 19-20.

¹⁵ Ibidem, s. 18.

- przedsiębiorstwa – do zmniejszenia zużycia energii w swoich siedzibach,
- do opracowania i wprowadzenia na rynek jeszcze bardziej energooszczędnych sprzętów gospodarstwa domowego,
- do zwiększenia wydajności technologii służących do wytwarzania energii elektrycznej i ciepłej,
- do wprowadzenia wymogów dotyczących oszczędności energii w odniesieniu do urządzeń przemysłowych,
- do przeprowadzania audytów energetycznych i doskonalenia metod zarządzania energią w dużych przedsiębiorstwach,
- do rozwijania inteligentnych sieci energetycznych i liczników, co pozwoli obywatelom ograniczyć zużycie energii, a tym samym poczynić realne oszczędności¹⁶.

Projekty aktów prawnych mających na celu realizację założeń przyjętych w *Mapie drogowej konkurencyjnej gospodarki niskowęglowej w roku 2050* mają zostać przedstawione przez Komisję Europejską w ciągu najbliższych miesięcy.

Tabela 1.

Redukcja emisji gazów cieplarnianych z podziałem na sektory w krajach UE w latach 2005-2050

Redukcja emisji gazów cieplarnianych w stosunku do roku 1990	2005	2030	2050
Całkowita	-7%	-40 do -44%	-79 do -82%
Z podziałem na sektory			
Energetyka	-7%	-54 do -68%	-93 do -99%
Przemysł	-20%	-34 do -40%	-83 do -87%
Transport	+30%	+20 do -9%	-54 do -67%
Budynki mieszkalne i handlowe	-12%	-37 do -53%	-88 do -91%
Rolnictwo	-20%	-36 do -37%	-42 do -49%
Gazy inne niż CO ₂	-30%	-72 do -73%	-70 do -78%

Źródło: Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: *A Roadmap for moving to a competitive low carbon economy in 2050*, final, Brussels, 08.03.2011, COM (2011), s. 6.

2. Krajowe prawo w zakresie energetyki odnawialnej

Polska stając się w 2004 roku członkiem Unii Europejskiej zobowiązała się do przyjęcia całego unijnego dorobku prawnego (*acquis communautaire*). Oczywiście jest więc

¹⁶ http://ec.europa.eu/news/energy/110309_1_pl.htm, dostęp z dnia 15.03.2011 r.

fakt, że zobowiązała się także do wdrożenia zasad unijnego pakietu klimatycznego, a przede wszystkim założeń związanych ze wzrostem produkcji energii ze źródeł odnawialnych. Niemniej ze względu na brak realnych możliwości tak szybkiego dostosowania polskiej gospodarki energetycznej opartej na węglu Unia obniżyła limit produkcji energii ze źródeł odnawialnych w 2020 roku do 15%.

Biorąc pod uwagę obecny poziom realizacji krajowych zobowiązań w zakresie OZE prawdopodobnym jest, że nawet osiągnięcie tak obniżonego limitu może okazać się niemożliwe. Przy założeniu, że w 2020 roku Polska powinna osiągnąć udział energii ze źródeł odnawialnych w całkowitym bilansie produkcji brutto na poziomie 15%, o tyle 2010 rok stanowi „kamień milowy”, w którym powinien zostać osiągnięty poziom minimum 7,5%. Dane Urzędu Regulacji Energetyki wskazują, że na dzień 25.01.2011 r. ze źródeł odnawialnych generowana jest energia elektryczna na poziomie 9,3 TWh, przy całkowitym zużyciu energii elektrycznej brutto na poziomie 155 TWh, co daje jedynie około 6% udział OZE w całkowitym bilansie. Jest tym bardziej niepokojące, że w 2008 roku udział energii odnawialnej w całkowitym bilansie wyniósł 4,3%, a rok później – 5,5%. Powyższe liczby pokazują, że choć z roku na rok następuje całkowity wzrost udziału OZE, to jednocześnie przyrost ten jest z roku na rok na coraz niższym poziomie. Jeżeli ta tendencja się utrzyma niemożliwym stanie się osiągnięcie celu obligatoryjnego w 2020 roku¹⁷.

Brak realizacji powyższych założeń jest tym bardziej niepokojący, że Polska nie wypełnia nie tylko ustaleń unijnych, ale także nie wypełnia planów, które ustaliła sama w oparciu analizę posiadanego potencjału finansowo-legislacyjnego.

Już w 2000 roku rząd przyjął *Strategię rozwoju energetyki odnawialnej*, której założenia zobowiązują Polskę do tego, by udział energii odnawialnej w zużyciu energii pierwotnej w 2020 roku wynosił 14%¹⁸. W przeliczeniu na zużycie energii finalnej udział OZE oszacowany został na poziomie 17% (a więc przekraczającym dość istotnie wytyczne unijne).

Kolejny dokument przyjęty przez polski rząd jeszcze przed wstąpieniem w struktury Unii Europejskiej, w 2003 roku, stanowiła *Polityka klimatyczna do roku 2020*. W dokumencie tym za rok bazowy przyjęto rok 1988 i zobowiązano się redukcji emisji gazów cieplarnianych do roku 2020 o 40%¹⁹.

Istotny element implementacji pakietu klimatyczno-energetycznego stanowi także *Krajowy Plan Działania w zakresie energii ze źródeł odnawialnych* (KPD). Ma on na celu wdrożenie do polskiego systemu prawnego *dyrektywy 2009/28/WE z 23 kwietnia 2009 r. w sprawie promowania stosowania energii ze źródeł odnawialnych* (przygotowany w opar-

¹⁷ http://psew.pl/nie_udalo_sie_osiagnac_celu_w_zakresie_oze_na_2010_r.htm, dostęp z dnia 18.03.2011 r.

¹⁸ *Strategia rozwoju energetyki odnawialnej*, Ministerstwo Środowiska, Warszawa 2000.

¹⁹ <http://www.greenpeace.org/poland/wydarzenia/polska/energia-odnawialna>, dostęp z dnia 18.03.2011 r.

ciu o decyzję Komisji Europejskiej 2009/548/WE ustanawiającą schemat krajowych planów działania w zakresie energii ze źródeł odnawialnych na mocy dyrektywy 2009/28/WE Parlamentu Europejskiego i Rady).

Zgodnie z wytycznymi Komisji Europejskiej taki plan powinien zostać jej przedstawiony przez wszystkie kraje do 30 czerwca 2010 roku. Do tego czasu ze zobowiązań wywiązały się jedynie dwa spośród 27 państw: Dania i Holandia²⁰. Polska przesłała swój plan do Komisji Europejskiej dopiero 9 grudnia 2010 r.²¹.

Sam KPD zwłaszcza na etapie konsultacji społecznych wywołał liczne kontrowersje środowisk związanych z sektorem energetyki odnawialnej. Wiele założeń Planu zostało skorygowanych, ale nadal duże zaniepokojenie wzbudza fakt montażu finansowego mającego zapewnić realizację celu minimum 15% energii ze źródeł odnawialnych w całkowitym bilansie zużycia energii brutto w roku 2020.

Wśród ułatwień mających wpłynąć na wzrost produkcji energii odnawialnej przedstawione są przede wszystkim uregulowania prawne istniejące od 2005 roku oraz możliwość dofinansowania OZE oparta na perspektywie obejmującej w najdalszym horyzoncie czasowym rok 2017. Przede wszystkim jednak oparto się na środkach obecnej perspektywy finansowej 2007-2013 i takie też są ramy większości źródeł finansowania. Ponadto „założono, że w 2010 roku nie będą wprowadzone nowe lub dodatkowe formy wsparcia finansowego dla OZE, aczkolwiek zostaną poczynione starania w celu zaproponowania nowych regulacji legislacyjnych skutkujących zwiększaniem udziału energii ze źródeł odnawialnych w końcowym zużyciu energii brutto (z uwzględnieniem rozwoju wszystkich technologii OZE)”²². Na uwagę zasługuje tutaj fakt, że jest to założenie pojawiające się już wstępnie do KPD, a więc bez przeprowadzania analizy (pojawiającej się w różnorakim stopniu dopiero w dalszej treści dokumentu) odrzuca się stworzenie nowych mechanizmów finansowych, mogących realnie wpłynąć na wzrost udziału OZE w całkowitym bilansie, a poprzestaje się na regulacjach prawnych, które mimo generowania niższych kosztów dla budżetu nie są tak efektywne.

Istotnym jest też fakt, że w planie zamarkowano na rok 2011 powstanie ustawy mającej na celu regulację i promocję sektora energetyki odnawialnej. Nowa ustawa miałaby na celu przede wszystkim lepsze prawne umocowanie działań związanych z rozwojem gospodarki niskoemisyjnej, tak, by urzeczywistnić realizację unijnych założeń. Niestety, w harmonogramie prac legislacyjnych Ministerstwa Gospodarki na 2011 rok nie uwzględniono rozpoczęcia prac nad ustawą dotyczącą odnawialnych źródeł ener-

²⁰ http://www.euractiv.com/en/climate-environment/eu-capitals-set-miss-deadline-renewables-action-plans-news-495772?utm_source=EurActiv+Newsletter&utm_campaign=34a64a3a4e-my_google_analytics_key&utm_medium=email, dostęp z dnia 18.03.2011 r.

²¹ <http://www.mg.gov.pl/node/12326>, dostęp z dnia 18.03.2011 r.

²² *Krajowy Plan Działania w zakresie energii ze źródeł odnawialnych*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2010, s. 5.

gii, co stanowi kolejny argument potwierdzający tezę o dużym prawdopodobieństwie nieosiągnięcia celu obligatoryjnego w 2020 roku.

W tym punkcie warto nadmienić, że dotychczasowe prawo związane z sektorem energetyki odnawialnej stanowi element *Ustawy z dnia 10 kwietnia 1997 r. Prawo energetyczne*²³. Ustawa ta reguluje cały sektor energetyki, w tym także, a właściwie przede wszystkim sektor energetyki konwencjonalnej. Jednakże w zakresie odnawialnych źródeł energii niniejsza ustawa odnosi się do:

- zasad przyłączania do sieci oraz zasad przesyłu energii elektrycznej wytworzonej przez przedsiębiorstwa energetyczne wykorzystujące energię odnawialną,
- zasad sprzedaży energii elektrycznej wyprodukowanej przez przedsiębiorstwa energetyczne wykorzystujące energię niekonwencjonalną,
- zasad wydawania i sprzedaży tzw. zielonych świadectw, czyli świadectw pochodzenia energii wydawanych dla energii uzyskanej ze źródeł odnawialnych²⁴.

Wśród dokumentów, które nie wynikają bezpośrednio z implementacji prawa unijnego, ale kształtują sektor OZE warto wymienić także *Politykę energetyczną Polski do 2030 roku* przyjętą przez rząd w grudniu 2009 r.

Powyższy dokument, podobnie jak *Ustawa Prawo energetyczne* reguluje cały sektor energetyki, a energetyka odnawialna stanowi tylko jego element. Tego typu działania można odczytywać dwojako: z jednej strony energetyka odnawialna nie może być rozpatrywana w oderwaniu od całego sektora energetyki, gdyż stanowi jego integralną całość. Jednocześnie nie można oprzeć się wrażeniu, że polski rząd poprzez zaniechania związane z przygotowaniem prawa, którego głównym celem byłaby promocja OZE, nie traktuje tej sprawy tak priorytetowo, jak wskazywałoby na to zaangażowanie m.in. Komisji Europejskiej.

Analizując podstawowe założenia *Polityki energetycznej* łatwo zauważyć, że są one zbieżne z celami Unii Europejskiej związanymi z ograniczeniami połączonymi ze wzrostem udziału OZE w całkowitym bilansie energetycznym. Ponadto jednym z priorytetów ma być promocja lokalnych OZE, a także wykorzystanie do produkcji energii istniejących urządzeń piętrzących stanowiących własność Skarbu Państwa oraz regulacja rolnictwa i leśnictwa jako źródeł dostawy biokomponentów przy produkcji paliw oraz biomasy.

Aby zrealizować powyższe założenia rząd deklaruje podjęcie szeregu działań, w tym:

- wypracowanie ścieżki dochodzenia do osiągnięcia 15% udziału OZE w zużyciu energii finalnej w sposób zrównoważony, w podziale na poszczególne rodzaje energii: energię elektryczną, ciepło i chłód oraz energię odnawialną w transporcie,

²³ Dz. U. z 1997 r. Nr 54, poz.348 ze zmianami.

²⁴ M. Krawczyk, *Możliwości rozwoju obszarów wiejskich w oparciu o wykorzystanie funduszy unijnych na produkcję energii ze źródeł odnawialnych*, w: *Zrównoważony rozwój obszarów wiejskich. Aspekty ekologiczne*, red. B. Kryk, Wydawnictwo Economicus, Szczecin 2010, s. 155.

- utrzymanie mechanizmów wsparcia dla producentów energii elektrycznej ze źródeł odnawialnych, np. poprzez system świadectw pochodzenia,
- utrzymanie obowiązku stopniowego zwiększania udziału biokomponentów w paliwach transportowych, tak aby osiągnąć zamierzone cele,
- wprowadzenie dodatkowych instrumentów wsparcia zachęcających do szerszego wytwarzania ciepła i chłodu z odnawialnych źródeł energii,
- wdrożenie kierunków budowy biogazowni rolniczych, przy założeniu powstania do 2020 roku średnio jednej biogazowni w każdej gminie,
- stworzenie warunków ułatwiających podejmowanie decyzji inwestycyjnych dotyczących budowy farm wiatrowych na morzu,
- utrzymanie zasady zwolnienia z akcyzy energii pochodzącej z OZE,
- bezpośrednie wsparcie budowy nowych jednostek OZE i sieci elektroenergetycznych, umożliwiających ich przyłączenie z wykorzystaniem funduszy europejskich oraz środków funduszy ochrony środowiska, w tym środków pochodzących z opłaty zastępczej i z kar,
- stymulowanie rozwoju potencjału polskiego przemysłu, produkującego urządzenia dla energetyki odnawialnej, w tym przy wykorzystaniu funduszy europejskich,
- wsparcie rozwoju technologii oraz budowy instalacji do pozyskiwania energii odnawialnej z odpadów zawierających materiały ulegające biodegradacji (np. odpadów komunalnych zawierających frakcje ulegające biodegradacji),
- ocena możliwości energetycznego wykorzystania istniejących urządzeń piętrzących, stanowiących własność Skarbu Państwa, poprzez ich inwentaryzację, ramowe określenie wpływu na środowisko oraz wypracowanie zasad ich udostępniania²⁵.

Niemniej w części wykonawczej związanej z realizacją powyższych zadań wspomina się przede wszystkim o usuwaniu barier prawnych, a wsparcie finansowe oparte jest na pozyskaniu dofinansowania w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura Środowisko (którego realizacja kończy się w roku 2013) czy Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej. Nie ma jednak mowy o stworzeniu długofalowego programu wsparcia realizowanego przynajmniej do 2020 roku, kiedy to będziemy zobligowani do przedstawienia konkretnych osiągnięć związanych z przekształceniami sektora energetycznego.

3. Ocena skutków wdrożenia prawa unijnego i polskiego w zakresie OZE

Wymiar gospodarczy

Ocena wdrożenia rewolucyjnych zmian w zakresie polityki energetycznej, związanych z przestawieniem się w przeciągu czterech dekad na gospodarkę niskoemisyjną, jest niezwykle trudna i wymaga podejścia holistycznego.

²⁵ *Polityka energetyczna Polski do 2030 roku*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2009, s. 19-20.

Jedną z najbardziej znanych prób odpowiedzi na pytanie o koszty ekonomiczne przeprowadzenia, jak i zaniechania zmian daje tzw. *Raport Sterna* opublikowany w 2006 roku na zlecenie Izby Lordów Królestwa Wielkiej Brytanii i Irlandii²⁶. Według twórców niniejszego raportu niepodjęcie żadnych działań związanych ze zmniejszeniem eksploatacji paliw kopalnych oraz zmianami klimatycznymi niesie za sobą w skali globalnej stratę szacowaną na 5 do 20% PKB. Z kolei koszty podjęcia działań, które pozwolą na uniknięcie najgorszych zmian klimatycznych szacuje się na około 1% PKB.

Ponadto w *Pakiecie klimatyczno-energetycznym* przedstawiono wyliczenia mówiące o tym, że „inwestowanie w gospodarkę o niskim wykorzystaniu węgla wymagać będzie w latach 2013-2030 około 0,5% całkowitego światowego PKB. Oznaczałoby to spadek wzrostu światowego PKB jedynie o 0,19% rocznie do 2030 r., co stanowi zaledwie cząstkę spodziewanego rocznego wskaźnika wzrostu PKB wynoszącego 2,8 %”²⁷.

Co więcej, Komisja Europejska oszacowała także koszty rozwoju niskoemisyjnej gospodarki do 2050 roku. Założono tu wzrost wydatków o 1,5% PKB unijnego (co daje kwotę około 270 mld euro) ponad poziom bieżących wydatków na inwestycje (obecnie stanowiących około 19% unijnego PKB). Jako źródło finansowania wzrostu wydatków na inwestycje oszacowano, że wzrost efektywności energetycznej połączony z niższym zapotrzebowaniem na importowane energetyczne surowce kopalne przyczyni się corocznie do uzyskania oszczędności rzędu 175-320 mld euro²⁸.

Średnie koszty realizacji *Pakietu klimatyczno – energetycznego* do 2020 roku Komisja Europejska szacuje na około 0,58% PKB unijnego, niemniej dla Polski, której gospodarka oparta jest na węglu, koszt ten szacowany jest na co najmniej 1,24% PKB i jest jednym z najwyższych szacowanych dla wszystkich krajów Unii Europejskiej kosztów²⁹.

Polskie wyliczenia dotyczące kosztów dostosowania gospodarki do wymogów prawa unijnego i krajowego są zdecydowanie mniej optymistyczne. Raport Krzysztofa Źmijewskiego zakłada, że implementacja założeń *Pakietu klimatyczno-energetycznego* przyniesie tylko w latach 2013-2015 utratę produktu krajowego brutto w wysokości 2,2%³⁰.

Oczywiście ze względu na duży udział węgla w całkowitej produkcji energii, koszty przestawienia się na gospodarkę niskoemisyjną są znaczne. Przykład stanowią tutaj szacunki Grupy Tauron, które mówią o wzroście kosztów na inwestycje w latach

²⁶ *Stern Review: The Economics of Climate Change: Podsumowanie wniosków*, raport <http://www.hm-treasury.gov.uk>, dostępny w wersji polskiej.

²⁷ *Ograniczenie globalnego...* op.cit., s. 5.

²⁸ *A Roadmap...* op.cit., s. 12.

²⁹ *Impact Assessment for Package of implementation measures for the EU's objectives on climate change and renewable energy for 2020*, Komisja Europejska, Bruksela, 23.01.2008, SEC(2008), s. 22-23.

³⁰ http://www.rada-npre.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=426:polityka-klimatyczna-unii-kosztem-polskich-firm&catid=2:aktualnoci, dostęp z dnia 25.03.2011 r.

2020-2030 na poziomie 13-15 mld zł/rok oraz koszcie zakupu uprawnień do emisji CO₂ szacowanym na 10 mld zł/rok, a w późniejszym okresie nawet na 30 mld. Ponadto Tauron prognozuje, że cena 1 MWh w 2020 roku wzrośnie do około 330 zł³¹. Obecnie cena 1 MWh kształtuje się na poziomie przeszło 186 zł³², tak więc prognozowany wzrost ma wynieść nawet około 80%.

Wymiar społeczny

Przytoczony powyżej raport Żmijewskiego prognozuje, że wraz z drastycznymi zmianami w sektorze energetyki nastąpi wzrost bezrobocia o około 2%, co związane będzie z likwidacją nawet 330 tysięcy miejsc pracy w przemyśle energochłonnym³³.

Z drugiej jednak strony raport Greenpeace *Pracując dla klimatu* stanowiący załącznik do raportu *[R]ewolucja energetyczne dla Polski* przyjmującego scenariusz ambitniejszy niż *Polityka energetyczna dla Polski do 2030* pokazuje sytuację odwrotną. Realizacja ambitnego scenariusza w zakresie rozwoju OZE pozwoli na wygenerowanie nawet 350 tysięcy nowych miejsc pracy do 2020 roku, by w 2030 roku liczba ta wynosiła już około 400 tysięcy³⁴.

Jednocześnie szacuje się, że na każdy wyprodukowany 1 GWh energii odnawialnej przypada od 0,1 do 0,9 nowego etatu, podczas gdy przy produkcji energii konwencjonalnej tej samej mocy przypada jedynie 0,01 do 0,1 nowego etatu³⁵.

Także Komisja Europejska szacuje, że realizacja założeń gospodarki niskoemisyjnej (zwłaszcza w zakresie badań i produkcji energii odnawialnej, a także energooszczędnym budownictwie) przyniesie wzrost zatrudnienia o około 1,5 mln do 2020 roku (przy obecnym poziomie zatrudnienia wynoszącym około 0,5 mln)³⁶.

Ponadto dane Krajowej Agencji Poszanowania Energii (na podstawie danych GUS 2007) wskakują, że około 40% wykorzystywanej w Polsce energii przypada na budynki. Z tego ponad 34% zużywane jest w budownictwie mieszkaniowym, a pozostałe 6% na budynki użyteczności publicznej. Dlatego też szczególne znaczenie w naszym kraju mają ustalenia związane ze wzrostem efektywności energetycznej w budownictwie oraz

³¹ <http://finanse.wp.pl/kat,104114,title,Nowy-grozny-dla-Polski-pomysl-Brukseli,wid,13205016,wiadomosc.html?ticaid=1c056>, dostęp z dnia 25.03.2011 r.

³² <http://www.ure.gov.pl/portal/pdb/497/3747/>, dostęp z dnia 25.03.2011 r.

³³ http://www.rada-npre.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=426:polityka-klimatyczna-unii-kosztem-polskich-firm&catid=2:aktualnoci, dostęp z dnia 25.03.2011 r.

³⁴ *Pracując dla klimatu*, <http://www.greenpeace.org/raw/content/poland/press-centre/dokumenty-i-raporty/pracujac-dla-klimatu-raport.pdf>, dostęp z dnia 25.03.2011 r.

³⁵ M. Stoma, *Finansowanie odnawialnych źródeł energii ze środków Unii Europejskiej, ze szczególnym uwzględnieniem regionu województwa lubelskiego*, w: *Ekonomiczne uwarunkowania stosowania odnawialnych źródeł energii*, red. B. Klepacki, Szkoła Główna Gospodarstw Wiejskiego w Warszawie, Wydział Inżynierii Produkcji, Warszawa 2009, s. 53.

³⁶ *A Roadmap...* op.cit, s. 12.

wdrożeniem programów termomodernizacyjnych. W skali mikro przełoży się to przede wszystkim na niższe koszty ogrzewania ponoszone przez gospodarstwa domowe. Lepsza termomodernizacja budynków pozwala na obniżenie zużycia energii nawet 70-90%, i tym samym pozwala zaoszczędzić jej dziesięciokrotnie więcej niż dzięki oszczędnemu używaniu sprzętów AGD i RTV³⁷.

Przy szacowaniu kosztów społecznych warto także wspomnieć o danych Komisji Europejskiej mówiących, że ograniczenie emisji CO₂ o 10% w Unii Europejskiej do 2020 roku przełoży się na korzyści dla zdrowia publicznego (szacowane koszty opieki zdrowotnej spadną o 8 do 27 mld euro)³⁸. Dodatkowo obniżenie emisji gazów cieplarnianych ma przyczynić się do obniżenia śmiertelności, a szacunkowe korzyści z tym związane sięgają 17 mld euro w 2030 roku i nawet 38 mld euro w 2050 roku³⁹.

Wymiar środowiskowy

Oczywiste są korzyści związane z poprawą parametrów środowiska wynikające z wdrożenia założeń dokumentów unijnych. Zmniejszona zostanie intensywność zjawisk związanych z pustynnieniem gleb, zmniejszaniem różnorodności biologicznej, niszczeniem strefy nadbrzeżnej, powodzią, wreszcie oddziaływaniem na rolnictwo.

Lepsza termomodernizacja budynków, rozpatrywana w aspekcie społecznym, ma też swoje wymierne korzyści w aspekcie środowiskowym, gdyż pozwala ona na zmniejszenia zużycia węgla nawet o 10 mln ton/rok⁴⁰.

Podsumowanie

Unia Europejska wyznaczyła i z pewnością będzie wyznaczać kolejne ambitne cele związane z poprawą klimatu, które nasz kraj będzie musiał realizować. Oczywistym jest fakt, że przy tak przestarzałej sieci przesyłowej oraz obecnym systemie produkcji energii, wkład, zwłaszcza finansowy, związany z implementacją powyższych wytycznych będzie bardzo duży. Jednakże związane z tym korzyści (rozpatrywane w wielu wymiarach) w znacznym stopniu przewyższają nakłady, a w dodatku będą odczuwalne również przez przyszłe pokolenia.

Niemniej zaniechanie poddania się zmianom gospodarki na gospodarkę niskoemisyjną spowoduje następujące konsekwencje:

- niewdrożenie prawa unijnego wiąże się z procesem przed Europejskim Trybunałem Sprawiedliwości, a także w przypadku uznania winy danego kraju z wie-

³⁷ *Polacy o oszczędzaniu energii*, http://www.rockwool.pl/files/RW-PL/6%20fuel/Files%20for%20download/Polacy_o_oszczedzaniu_energii.pdf, dostęp z dnia 25.03.2011 r.

³⁸ *Ograniczenie globalnego...* op. cit., s. 5.

³⁹ *A Roadmap...* op. cit., s. 13.

⁴⁰ *Polacy o oszczędzaniu ...* op.cit., dostęp z dnia 25.03.2011 r.

- lomilionowymi karami (wydatki zostaną więc poniesione, ale nie przyczynią się one do poprawy istniejącego stanu rzeczy);
- odczuwalny będzie wzrost nakładów na energię, gdyż wzrost zapotrzebowania będzie łączył się z jednoczesnym wyczerpywaniem podstawowych obecnie surowców, takich jak węgiel i ropa, co przełoży się na obniżenie poziomu bezpieczeństwa energetycznego;
 - nastąpi wzrost wydatków związanych z usuwaniem skutków katastrof ekologicznych, takich jak powódzie i susze, a także zauważalne będzie pogarszanie się warunków dla rolnictwa, co wpłynie na dalszy wzrost cen żywności;
 - konieczny będzie wzrost wydatków na leczenie chorób powodowanych pogarszaniem się parametrów środowiska, w tym m.in. alergii.

Literatura

- Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: *A Roadmap for moving to a competitive low carbon economy in 2050*, final, Brussels, 08.03.2011, COM (2011).
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/28/WE z dnia 23 kwietnia 2009 r. w sprawie promowania stosowania energii ze źródeł odnawialnych zmieniająca i w następstwie uchylająca dyrektywy 2001/77/WE oraz 2003/30/WE, Dz. U. UE L 140, 05/06/2009 P. 0016 – 0062, załącznik 1.
- Impact Assessment for Package of implementation measures for the EU's objectives on climate change and renewable energy for 2020*, Komisja Europejska, Bruksela, 23.01.2008, SEC(2008).
- Jabłoński W., Wnuk J., *Zarządzanie odnawialnymi źródłami energii. Aspekty ekonomiczno-techniczne*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2009.
- Komisja z zadowoleniem wita przyjęcie pakietu klimatyczno-energetycznego, Bruksela, 23.06.2009, IP/09/628.
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów: *Drugi strategiczny przegląd sytuacji energetycznej: Plan działania dotyczący bezpieczeństwa energetycznego i solidarności energetycznej UE*, wersja ostateczna, Komisja Europejska, Bruksela, 13.11.2008, KOM (2008).
- Komunikat Komisji Dla Rady i Parlamentu Europejskiego, Działanie zewnętrzne: *Tematyczny program na rzecz środowiska i zrównoważonego gospodarowania zasobami naturalnymi, w tym energią*, wersja ostateczna, Komisja Europejska, Bruksela 25.01.2006, COM (2006).
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów: *Energia 2020, Strategia na*

- rzecz konkurencyjnego, zrównoważonego i bezpiecznego sektora energetycznego*, wersja ostateczna, Komisja Europejska, Bruksela 10.11.2010, KOM (2010).
- Komunikat Komisji do Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego oraz Komitetu Regionów: *Ograniczenie globalnego ocieplenia do 2°C w perspektywie roku 2020 i dalszej*, wersja ostateczna, Komisja Europejska, Bruksela, 10.01.2007, KOM (2007).
- Komunikat Komisji, *Europa 2020, Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, wersja ostateczna, Komisja Europejska, Bruksela, 03.03.2010, KOM (2010).
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.*, Dz. U. 1997 nr 78 poz. 483
- Krajowy Plan Działania w zakresie energii ze źródeł odnawialnych*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2010.
- Krawczyk M., *Możliwości rozwoju obszarów wiejskich w oparciu o wykorzystanie funduszy unijnych na produkcję energii ze źródeł odnawialnych*, w: *Zrównoważony rozwój obszarów wiejskich. Aspekty ekologiczne*, red. B. Kryk, Wydawnictwo Economicus, Szczecin 2010.
- Pismo przewodnie Rada Europejska 25-26 Marca 2010 – Konkluzje*, Rada Europejska, Bruksela, 26.03.2010 r., EUCO 7/10.
- Polacy o oszczędzaniu energii*, http://www.rockwool.pl/files/RW-PL/6%20fuel/Files%20for%20download/Polacy_o_oszczedzaniu_energii.pdf
- Polityka energetyczna Polski do 2030 roku*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2009.
- Pracując dla klimatu*, <http://www.greenpeace.org/raw/content/poland/press-centre/dokumenty-i-raporty/pracujac-dla-klimatu-raport.pdf>
- Przegląd strategii UE dotyczącej trwałego rozwoju (EU SDS) – Odnowiona strategia*, Rada Unii Europejskiej, Bruksela, 26.06.2006, 10917/06.
- Stern Review: The Economics of Climate Change: Podsumowanie wniosków*, <http://www.hm-treasury.gov.uk>, raport dostępny w wersji polskiej.
- Stoma M., *Finansowanie odnawialnych źródeł energii ze środków Unii Europejskiej, ze szczególnym uwzględnieniem regionu województwa lubelskiego*, w: *Ekonomiczne uwarunkowania stosowania odnawialnych źródeł energii*, red. B. Klepacki, Szkoła Główna Gospodarstw Wiejskiego w Warszawie, Wydział Inżynierii Produkcji, Warszawa 2009.
- Strategia rozwoju energetyki odnawialnej*, Ministerstwo Środowiska, Warszawa 2000.
- Traktat z Amsterdamu zmieniający traktat o unii europejskiej, traktaty ustanawiające wspólnoty europejskie i niektóre związane z nimi akty*.
- Zielona księga. Europejska strategia na rzecz zrównoważonej, konkurencyjnej i bezpiecznej energii*, wersja ostateczna, Komisja Europejska, Bruksela, 8.03.2006, KOM(2006).
<http://www.euractiv.com>
<http://ec.europa.eu>

<http://finanse.wp.pl>
<http://www.greenpeace.org>
<http://www.mg.gov.pl>
<http://psew.pl>
<http://www.rada-npre.pl>
<http://www.ure.gov.pl>

DEVELOPMENT OF RENEWABLE ENERGY IN POLAND ON THE BASIS OF THE EU AND NATIONAL LEGISLATION

Summary

The aim of the present article is discussion about the legal conditions for the development of renewable energy in the European Union and Poland. The main factor for the development of renewable energy sources is EU legislation, which is implemented in Poland because of our presence in the EU structures. However, not only acts but above all the strategies which are their framework, they show how important is the transformation of the energy sector throughout the EU. The article analyzes both the EU and Polish legislation on RES. The article ends with the expected impact of their implementation in Poland in social and economic area.

Translated by Marta Krawczyk

Krzysztof Kuglarz, Adrian Sarnowski

BIOGAZOWNIE – STAN OBECNY I PROGNOZY

Wprowadzenie

Dyrektywa unijna 2009/28/WE z dnia 23. kwietnia 2009 r. w sprawie promowania stosowania energii ze źródeł odnawialnych wytycza dla Unii Europejskiej ambitne cele do 2020 roku, m.in.:

- ograniczenie emisji gazów cieplarnianych o 20%,
- zmniejszenie zużycia energii o 20%,
- zwiększenie udziału energii pochodzącej z OZE do 20%.

Cel stawiany natomiast przed Polską to osiągnięcie pułapu 15% energii pochodzącej ze źródeł odnawialnych.

Zarówno eksperci polscy, jak i unijni wymieniają biomasę jako potencjalnie duże źródło energii na terenie Polski. Biegli unijni oszacowali¹, że do 2020 roku powierzchnia upraw przeznaczonych na cele energetyczne wyniesie 4,321 mln ha, czyli około 35% całkowitej powierzchni gruntów ornych naszego kraju.

Równie optymistyczne założenia przyjęli autorzy dokumentu „Ekonomiczne i prawne aspekty wykorzystania odnawialnych źródeł energii w Polsce”², szacując potencjał techniczny pozyskania energii z biomasy w Polsce w 2020 roku na 895 PJ.

Biomasa w stanie surowym jest jednak dość słabym surowcem energetycznym (niska efektywność energetyczna, duża objętość i krótki okres przechowywania), dlatego też, aby wykorzystanie było jak najbardziej opłacalne, konieczna jest jej odpowiednia obróbka.

¹ *Estimating the environmentally compatible bioenergy potential from agriculture* „EEA Technical report” 2007, no 12.

² *Ekonomiczne i prawne aspekty wykorzystania odnawialnych źródeł energii w Polsce*, EC BREC/IBMER Europejskie Centrum Energetyki Odnawialnej, Warszawa 2000.

Z przeróbki odpadów pochodzenia organicznego można pozyskać na przykład wydajniejszy w eksploatacji biogaz. Jest to gaz naturalny. Może powstawać samorzutnie np. na bagnach lub na wysypiskach odpadów, w zagniwających osadach ściekowych. Może też być produkowany z surowców pochodzenia rolniczego, przemysłowego i miejskiego w biogazowniach³.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie aktualnej wiedzy na temat biogazu, planów rozwoju sektora biogazowego i dokonanie oceny ewentualnych możliwości ich wdrożenia.

1. Biogaz

Biogaz może zawierać od 55-80% metanu oraz od 20-45% dwutlenku węgla. Od ilości metanu zawartego w biogazie zależy jego wartość opałowa. Im więcej metanu tym wyższa wartość kaloryczna biogazu. Biogaz o zawartości 65% metanu ma wartość kaloryczną 23 MJ·m⁻³. W porównaniu do tradycyjnych źródeł energii biogaz okazuje się dobrym ich zamiennikiem. Dla przykładu jeden metr sześcienny biogazu o wartości opałowej 26 MJ·m⁻³ może zastąpić 0,77 m³ gazu ziemnego lub 1,1 kg węgla kamiennego, czy 2 kg drewna⁴.

Prócz metanu i dwutlenku węgla w skład biogazu mogą wchodzić także takie substancje jak: niepożądany siarkowodór (0,08-5,5%), wodór (0-2,1%), azot (0,6-7,5%) oraz tlen (0-1%).

Według Oniszek-Popławskiej i in. **surowce do produkcji biogazu** można podzielić na trzy kategorie⁴:

1. Rolnicze:

- odchody zwierząt,
- uprawy energetyczne,
- odpady z hodowli roślin.

2. Miejskie:

- frakcja organiczna (degradowana na drodze biologicznej) odpadków miejskich,
- osad ściekowy,
- ścinki trawy i odpady ogrodnicze,
- resztki jedzenia.

3. Przemysłowe:

- odpady z przemysłu spożywczego,
- mleczarskiego,

³ W. Podkówka, Kukurydza – substrat do produkcji biogazu, „Przegląd hodowlany” 2006, nr 12.

⁴ A. Oniszek-Popławska, M. Zownik, G. Wiśniewski, *Produkcja i Wykorzystanie Biogazu Rolniczego*, Instytut Budownictwa, Mechanizacji i Elektryfikacji Rolnictwa w Warszawie, Warszawa 2003.

- cukrowniczego,
- biochemicznego,
- papierniczego,
- mięsnego.

Zależnie od użytego surowca można otrzymać różne ilości biogazu. Np. z tony suchej masy organicznej gnojowicy bydłowej może powstać średnio 347 m³ biogazu zawierającego około 218 m³ metanu, zaś z tony suchej masy organicznej tłuszczu może powstać aż 700 m³ metanu.

W biogazowniach rolniczych jako głównego surowca używa się **odchodów zwierzęcych**:

1. **gnojowicy** (mieszanka kału i moczu zwierząt wraz z wodą),
2. **gnojówki** (mocz zwierząt hodowlanych),
3. **obornika** (odchody zwierzęce wymieszane ze ściółką),

do których dodaje się, domieszkę innych surowców organicznych takich jak kiszonka kukurydziana czy ziarna zbóż.

Szacuje się, że rocznie z odchodów zwierzęcych pozyskanych na terenie Polski można by wyprodukować 3310 mln m³ biogazu⁵. Są to dane czysto teoretyczne, ponieważ produkcja biogazu jest opłacalna w gospodarstwach, których obsada wynosi powyżej 60 sztuk dużych o masie 500 kg⁶.

Zazwyczaj ciąg technologiczny do produkcji biogazu składa się z następujących elementów: budynku inwentarskiego, zbiornika surowca, komory fermentacyjnej (bioreaktora – rys. 1.), wymienników ciepła, zbiornika magazynującego, urządzeń do oczyszczania biogazu, urządzeń do produkcji energii elektrycznej i/lub ciepła, zbiornika na przefermentowaną materię organiczną (rys. 2.), komory higienizacji, zagęszczaczy oraz kompostowni⁷.

⁵ S. Stelmachowski, Ocena zasobów energetycznych wsi polskiej – długookresowe tendencje w wykorzystaniu energii i odnawialnych surowców energetycznych – cz. II. „Ekopartner” 2001, nr 10.

⁶ W. Podkówka, Kukurydza – substrat do produkcji biogazu „Przegląd hodowlany” 2006, nr 12; D. Ankutowicz *Odnawialne źródła energii na obszarach wiejskich*. „Aktualności rolnicze” 2001, nr 4, s. 30.

⁷ A. Oniszek-Popławska, M. Zownik, G. Wiśniewski, *Produkcja i Wykorzystanie Biogazu Rolniczego*, Instytut Budownictwa, Mechanizacji i Elektryfikacji Rolnictwa w Warszawie, Warszawa 2003.

Rys. 1.**Bioreaktor w jednej z polskich biogazowni firmy Poldanor S.A.**

Źródło: Krzysztof Kuglarz

Rys. 2.**Zbiorniki na prefermentowaną materię organiczną oraz na biogaz, w tle bioreaktor, system odsiarczania oraz budynek kontrolny**

Źródło: Krzysztof Kuglarz

Proces produkcji biogazu można podzielić na trzy fazy:

1. **hydrolizę związków wielocząsteczkowych**, podczas której substancja organiczna rozkładana jest przez bakterie należące do względnych tlenowców do prostszych, rozpuszczalnych takich jak kwasy tłuszczowe i cukry proste;
2. **fermentację kwaśną**, w której rozpuszczalne substancje organiczne podlegają dalszemu rozkładowi przez bakterie kwasotwórcze do kwasu propionowego, prostych kwasów tłuszczowych, wodoru, dwutlenku węgla oraz alkoholi, a następnie alkohole i kwasy tłuszczowe przekształcane są przez mikroorganizmy do kwasu octowego;
3. **fermentację metanową**, w której biorą udział bakterie metanogenne takie jak: *Methanobacterium omelianskil*, *M. formicum*, *M. ruminantium*, *M. suboxydans*, *M. methanica* przekształcające kwas octowy w metan i dwutlenek węgla, przy czym powstaje niepożądany siarkowodór⁸.

Biogaz znany i wykorzystywany jest od dawna. Początkowo (już w 1895 roku) wykorzystywano go do oświetlenia ulic miast Exeter w Anglii⁹. Natomiast do celów energetycznych biogaz zaczęto wykorzystywać w pierwszej połowie ubiegłego wieku, głównie jako:

1. paliwo dla generatorów prądu elektrycznego (ze 100 m³ biogazu można wyprodukować około 540-600 kWh energii elektrycznej),
2. źródło energii do ogrzewania wody,
3. po oczyszczeniu i sprężeniu jako paliwo do napędu silników.

Obecnie najwięcej biogazu produkują Chiny i Indie. Istnieje tam około 10 mln biogazowni.

Z państw europejskich najbardziej zaawansowane technicznie biogazownie na świecie budowane są w Niemczech i Danii, a w krajach takich jak Austria, Szwajcaria, Szwecja ich rozwój pozostaje na niezmiennym niższym poziomie. W Hiszpanii, Włoszech, Belgii, Holandii pierwsze biogazownie funkcjonują od kilku lat, następne są w fazie budowy. W Europie szereg innych krajów jest bardzo zainteresowanych rozwojem biogazowi, zwłaszcza: Polska, Węgry, Litwa, Anglia, Irlandia⁹.

Na terenie Polski pierwsza komora fermentacyjna została uruchomiona w 1948 roku w Poznaniu. Jak podaje Nowak¹⁰, badania nad biogazowniami rolniczymi były prowadzone w latach 80-tych. Jednak do 1992 roku powstało tylko dziewięć takich instalacji w Polsce¹¹.

⁸ L. Uzar, *Bezodpadowe, proekologiczne inwestycje dla rolnictwa i przemysłu rolno-spożywczego*. „Ekologia i Technika” 1993, nr 3.

⁹ A. Oniszek-Popławska, M. Zownik, Wiśniewski G., *Produkcja i Wykorzystanie Biogazu Rolniczego*, Instytut Budownictwa, Mechanizacji i Elektryfikacji Rolnictwa w Warszawie, Warszawa 2003;

¹⁰ E. Nowak, *Małe biogazownie rolnicze w warunkach zastosowania wymagań środowiskowych*. „Ekopartner” 2002, nr 2, s. 32-33.

¹¹ J. Pabis, *Możliwości wykorzystania niekonwencjonalnych źródeł energii w rolnictwie*. „Postępy nauk rolniczych” 1992, nr 2.

2. Opłacalność ekonomiczna

Przykłady osiągnięć sąsiednich krajów, w których działają liczne biogazownie rolnicze i elektrownie biogazowe, w pełni uzasadniają pilną potrzebę stworzenia w Polsce podobnych warunków inwestowania.

Jak szacuje Ministerstwo Gospodarki wraz z Ministerstwem Rolnictwa i Rozwoju Wsi¹², koszt budowy jednej biogazowni (wraz z instalacją oczyszczającą biogaz), o mocy wyliczeniowej 1 MWel, wytwarzającej rocznie około 3,5-3,8 mln m³ biogazu rolniczego, stanowiącego równowartość około 2,5 mln m³ gazu ziemnego wysoko metanowego (zawartość metanu około 98%) szacowane są na około 10-15 mln zł. Wynika z tego, że inwestycje w krajowe biogazownie rolnicze o potencjale wytwórczym 1 mld m³/rocznie, o parametrach jakościowych gazu ziemnego wysokometanowego, wymagają nakładów ogółem rzędu 4-6 mld PLN. Założenie wsparcia publicznego (np. ze środków funduszy strukturalnych z uwzględnieniem stosownej pomocy publicznej regionalnej lub krajowej) na poziomie 50% kwalifikowanych kosztów inwestycji, oznacza zapotrzebowanie na te środki na poziomie około 2-3 mld PLN.

Według Kosewskiej i Kamieńskiego¹³, mimo znaczących kosztów budowy i eksploatacji biogazowi, inwestowanie w dłuższym okresie w taką technologię jest uzasadnione ekonomicznie, ale tylko wtedy, gdy istnieje około 60-70% dofinansowanie z zewnętrznego źródła. Jednak najbardziej opłacalna jest budowa dużych (powyżej 500 kW mocy), scentralizowanych biogazowni rolniczych.

3. Wady i zalety instalacji biogazowych

Pomimo wysokich kosztów inwestycji w biogazownie, są to instalacje przynoszące wiele korzyści. Można tu wymienić¹⁴:

- utylizację odpadów organicznych (np. gnojowicy, resztek poubojowych);
- produkcję „czystej” energii, a co za tym idzie realizacja zobowiązań wynikających z dyrektyw unijnych (zerowy bilans CO₂);
- możliwość zastąpienia gazu naturalnego i oszczędzanie nieodnawialnych zasobów środowiska;
- zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych ulatniających się w wyniku zagniwania odchodów zwierzęcych wylewanych na pola;

¹² Kierunki rozwoju biogazowni rolniczych w Polsce w latach 2010-2020, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2010.

¹³ K. Kosewska, J.R. Kamieński, *Analiza ekonomiczna budowy i eksploatacji biogazowni rolniczych w Polsce* „Inżynieria Rolnicza” 2008, nr 1, s. 190.

¹⁴ A. Oniszek-Popławska, M. Zownik, G. Wiśniewski, *Produkcja i Wykorzystanie Biogazu Rolniczego*, Instytut Budownictwa, Mechanizacji i Elektryfikacji Rolnictwa w Warszawie, Warszawa 2003.

- produkcję przefermentowanego wsadu, mogącego stanowić cenne źródło nawozu (rys. 3);
- likwidację szkodliwych patogenów zawartych w gnojowicy;
- zmniejszenie uciążliwości odorów towarzyszących wielko-powierzchniowym fermom trzody chlewnej oraz bydła;
- zmniejszenie objętości substratu – łatwiejszy transport;
- dostęp do lokalnego źródła energii – dywersyfikacja źródeł energii;
- nowe miejsca pracy i źródła dochodu dla mieszkańców małych gmin;

Rys. 3

Przefermentowany obornik z jednej z niemieckich biogazowni



Źródło: Krzysztof Kuglarz

Do negatywnych oddziaływań instalacji biogazowych można zaliczyć: 17 Oniszek-Popławska i inni [2003] zaliczają:

- wysokie koszty inwestycji;
- problemy z zagospodarowaniem wyprodukowanej energii;
- brak zbytu na przefermentowaną biomasę;
- wysoki koszt uszlachetniania biogazu;
- zwiększone ryzyko ulatniania się amoniaku;
- zwiększenie zakwaszenia środowiska glebowego w wyniku wykorzystywania przefermentowanego substratu jako nawozu;
- możliwe zanieczyszczenie gleby i roślin związkami toksycznymi np. metalami ciężkimi w przypadku kiedy do produkcji biogazu wykorzystywane są osady ściekowe;

Jako negatywny wpływ biogazowni na społeczeństwo lokalne można wyróżnić jedynie większy ruch pojazdów związany z transportem gnojowicy, ma to miejsce głównie w przypadku biogazowni zcentralizowanej¹⁵.

¹⁵ A. Oniszek-Popławska, M. Zownik, G. Wiśniewski, op.cit.

Podsumowanie

Biogaz stanowi „czyste” i odnawialne źródło energii. Jego produkcja nie stanowi znaczącego obciążenia dla środowiska, a wręcz przyczynia się do likwidacji niektórych zagrożeń (odory, odpadki organiczne). Może przyczynić się także do zmniejszenia zapotrzebowania na importowany gaz ziemny, a co za tym idzie do zwiększenia bezpieczeństwa energetycznego kraju.

Według Euroserver produkcja biogazu w Polsce sięgnęła w 2009 roku 98 ktOE (równoważnika olejowego)¹⁶. Dla porównania w Niemczech produkcja biogazu w tym samym roku wyniosła 4213,4 ktOE, co wiąże się z liczbą zainstalowanych tam biogazowni (ilość biogazowni w Niemczech 2009 wynosiła ponad 5000).

Również rząd polski planuje wybudowanie znacznej ilości biogazowni na terenie naszego kraju. Dokument rządowy „Innowacyjna Energetyka – Rolnictwo Energetyczne” przewiduje, że do 2020 roku w Polsce powstanie przynajmniej jedna biogazownia w każdej gminie. Biorąc pod uwagę podobne warunki klimatyczne oraz powierzchnię obu państw (Polski i Niemiec), wydaje się to być właściwym kierunkiem działania.

Poważnym problemem jest jednakże brak odpowiedniego wsparcia ze strony naszego państwa. Gwarantowane krajowe ceny zakupu energii z biogazu są bowiem zbyt niskie w stosunku do cen panujących na zachodzie. Z tego względu też zwrot inwestycji w biogazownie znacznie się wydłuża, a to skutecznie zniechęca deweloperów. Inny problem może stanowić niedobór gospodarstw rolnych o odpowiedniej powierzchni, pozwalającej utrzymać stałe dostawy surowca do biogazowni.

W chwili obecnej moc zainstalowana biogazowni w Polsce wynosi 8,95 MW energii elektrycznej¹⁷, a na 1 MW mocy zainstalowanej powinno przypadać około 200 ha gruntów ornych, na których uprawiana by była biomasa wyłącznie na potrzeby biogazowni¹⁸. Aby zapewnić odpowiednią ilość surowca dla takich zakładów konieczne byłoby tworzenie spółek producenckich zajmujących się wytwarzaniem biomasy.

Mając powyższe na uwadze, perspektywiczna wydaje się albo inwestycja w małe biogazownie (o mocy do 250 kW), albo tworzenie dużych zcentralizowanych biogazowni, w których biogaz po procesie fermentacji byłby doczyszczany do parametrów gazu ziemnego i zatłaczany do krajowej sieci gazowej.

Niezależnie od obranego kierunku działania nie ulega wątpliwości, że biogazownie będą zyskiwały na znaczeniu w bilansie energetycznym kraju, a istniejące u naszych zachodnich sąsiadów rozwiązania prawne i ekonomiczne należałoby z odpowiednią rozwagą zaimplementować w Polsce.

¹⁶ *Systèmes solaires le journal des énergies renouvelables*, Euroserver, Baromètre biogaz 2010, nr 200.

¹⁷ EC BREC Instytut Energetyki Odnawialnej, „Newsletter” 2011, nr 1.

¹⁸ M. Jasiulewicz, *Regional energy potential of biomass in Poland, Regional and Local Biomass Potential*, Intro Druk, Koszalin 2010.

Literatura

- Ankutowicz D. *Odnawialne źródła energii na obszarach wiejskich*. „Aktualności Rolnicze” 2001, nr 4, s. 30.
- EC BREC Instytut Energetyki Odnawialnej, „Newsletter” 2011, nr 1.
- Ekonomiczne i prawne aspekty wykorzystania odnawialnych źródeł energii w Polsce*, EC BREC/IBMER Europejskie Centrum Energetyki Odnawialnej, Warszawa 2000.
- Estimating the environmentally compatible bioenergy potential from agriculture* „EEA Technical report” 2007, no 12.
- Jasiulewicz M., *Regional energy potential of biomass in Poland, Regional and Local Biomass Potential*, Intro Druk, Koszalin 2010.
- Kierunki rozwoju biogazowni rolniczych w Polsce w latach 2010-2020*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2010.
- Kosewska K., Kamiński J.R., *Analiza ekonomiczna budowy i eksploatacji biogazowni rolniczych w Polsce* „Inżynieria Rolnicza” 2008, nr 1, s. 190.
- Nowak E., Małe biogazownie rolnicze w warunkach zastosowania wymagań środowiskowych. „Ekopartner” 2002, nr 2, s. 32-33.
- Oniszek-Popławska A., Zownik M., Wiśniewski G., *Produkcja i Wykorzystanie Biogazu Rolniczego*, Instytut Budownictwa, Mechanizacji i Elektryfikacji Rolnictwa w Warszawie, Warszawa 2003.
- Pabis J. *Możliwości wykorzystania niekonwencjonalnych źródeł energii w rolnictwie*. „Postępy nauk rolniczych” 1992, nr 2.
- Podkówa W., Kukurydza – substrat do produkcji biogazu, „Przegląd hodowlany” 2006, nr 12.
- Stelmachowski S., *Ocena zasobów energetycznych wsi polskiej – długookresowe tendencje w wykorzystaniu energii i odnawialnych surowców energetycznych – cz. II*. „Ekopartner” 2001, nr 10. W. Podkówa, Kukurydza – substrat do produkcji biogazu „Przegląd hodowlany” 2006, nr 12.
- Sygit. M. *Przetwarzanie odpadów i produktów roślinnych w biogazowniach-aspekty ekonomiczne*. Politechnika Wroclawska 2005, Dostępny w Internecie: http://www.sygma.pl/index.php/sygma/wybrane_opracowania/przetwarzanie_odpadow_i_produkow_roslinnych_w_biogazowniach_aspekty_ekonomiczne (dostęp 11-03-08).
- Systèmes solaires le journal des énergies renouvelables*, Euroobserver, Baromètre biogaz 2010, nr 200.
- Uzar L., *Bezodpadowe, proekologiczne inwestycje dla rolnictwa i przemysłu rolno-spożywczego*. „Ekologia i Technika” 1993, nr 3.

BIOGAS PLANTS – CURRENT STATE AND PROGNOSIS

Summary

Increasing the share of renewable energy in the country's energy balance, is one of the targets set before Poland by the European Union. Poland's great potential is allocated in biomass production for energy utilization. It is believed, that the future of energy derived from biomass, lays in the production of so called „second generation fuels”. Biogas is accounted as one of such fuels. At the moment, there are about 160 biogas installations located in Poland, of which 8 are agricultural biogas plants. The government plans to increase their number to 2500 by the year 2020.

The localization of biogas installations is a very important matter. It seems that the most cost-effective solution in polish conditions would be to install biogas plants with small nominal power.

Germans plan to cover 20% of their natural gas requirement with biogas plants production. Taking into account that Poland's climatic and environmental conditions are similar to Germany's, it seems that the target of building 2500 biogas plants by the end of 2020 is the right course of action regarding renewable energy sources.

Translated by Krzysztof Kuglarz

Jacek Nykiel, Paula Pietrusińska, Piotr Woźniak
Uniwersytet Szczeciński

ANALIZA STRATEGII ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU NA PRZYKŁADZIE STRATEGII ROZWOJU WOJEWÓDZTWA ZACHODNIOPOMORSKIEGO

Wprowadzenie

Dzisiejszy świat i każdy z jego regionów do prawidłowego rozwoju potrzebuje zastanowienia nad swoją przyszłością. Coraz szybsza degradacja środowiska naturalnego zagraża całemu ekosystemowi, którego częścią jest człowiek. Ciągłe wyczerpywanie zasobów naturalnych i dewastacja czynników przyrodniczych w coraz większym stopniu zagraża dalszemu istnieniu człowieka. Wynikiem tych przemysłów powinny być wnioski prowadzące do odpowiedniego gospodarowania posiadanymi zasobami naturalnymi, tak aby przyszłe pokolenia również mogły z nich korzystać. Do osiągnięcia równowagi niezbędne jest wdrożenie podstawowych zasad wynikających ze zrównoważonego rozwoju. Podstawowym zadaniem jest zintegrowanie działań społecznych, gospodarczych, politycznych i tych służących ochronie zasobów naturalnych. Dokumentem, który ma doprowadzić do skoordynowania tych działań jest strategia zrównoważonego rozwoju.

Celem pracy jest przedstawienie problematyki związanej z tworzeniem strategii, która ma służyć osiągnięciu celów odpowiadających standardom zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego. Wskazane zostały niezbędne elementy, które powinny zostać uwzględnione w procesie tworzenia strategii. Ukazano sposoby działania oraz wyznaczania celów. Badania oparto na przykładzie „Strategii rozwoju województwa zachodniopomorskiego”.

1. Zrównoważony rozwój

Termin zrównoważony rozwoju po raz pierwszy pojawił się podczas konferencji w Sztokholmie w 1972 roku. Pojęcie „*Sustainable Development*„ (zrównoważony rozwój) zostało zdefiniowane w 1987 roku przez Światową Komisję Środowiska i Rozwoju Organizacji Narodów Zjednoczonych w raporcie „*Nasza wspólna przyszłość*”. Wskazano w nim, że zrównoważony rozwój to „proces mający na celu zaspokajanie aspiracji rozwojowych obecnego pokolenia w sposób umożliwiający realizację tych samych dążeń następnym pokoleniom”¹. Głównym zadaniem jest trwale i ciągle zwiększanie jakości życia, które nie będzie powodować nieodwracalnej degradacji środowiska. Przy planowaniu i wdrażaniu działań mających służyć osiągnięciu celów zgodnych z teorią zrównoważonego rozwoju, należy wziąć pod uwagę wiele elementów, wśród których wyróżnia się elementy: społeczne, gospodarcze, polityczne i środowiskowe. Do najważniejszych problemów społecznych, z którymi należy walczyć wlicza się: ubóstwo, bezrobocie, głód, alkoholizm, narkomanię, brak dostępu do edukacji i ochrony zdrowia. Wśród elementów gospodarczych wymienia się: sprawiedliwy podział wzrostu gospodarczego, dopuszczenie krajów rozwijających się i zacofanych gospodarczo do rynków zbytu i współfinansowanie ich rozwoju. Elementy środowiskowe to między innymi: ochrona zasobów naturalnych i gatunków zagrożonych. Bardzo istotnym czynnikiem wpływającym na wdrażanie zrównoważonego rozwoju, zarówno w układzie lokalnym jak i globalnym, są umowy i konwencje międzynarodowe. Spotkania podczas których wypracowywane były postulaty, odnoszące się bezpośrednio do zagadnień związanych ze zrównoważonym rozwojem odbyły się między innymi podczas: „Szczytu Ziemi” (Rio de Janeiro 1992r.), Światowego szczytu zrównoważonego rozwoju w Johannesburgu w 2002r.

Najważniejsze dokumenty i akty prawa międzynarodowego odnoszące się do zrównoważonego rozwoju to: Deklaracja z Rio, Globalny Program Działań Agenda 21, Deklaracja o ochronie lasów oraz Protokół z Kioto. Zasada zrównoważonego rozwoju ma swoje odzwierciedlenie nie tylko w dokumentach międzynarodowych, ale również została wpisana do prawa polskiego². Już w Konstytucji RP znalazło się do niej odwołanie, art. 5 stanowi, że: „Rzeczpospolita Polska zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju”³. Definicja legalna zrównoważonego rozwoju znajduje się w ustawie Prawo ochrony środowiska, w art.3 pkt. 50: „zrównoważony rozwój – to taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces inte-

¹ <http://www.poznajmyon.pl/index.php?document=41>, (10 kwiecień 2011).

² P. Korzeniowski, *Zasady ogólne prawa ochrony środowiska*, w: *Prawo ochrony środowiska*, red. M. Górski, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 57.

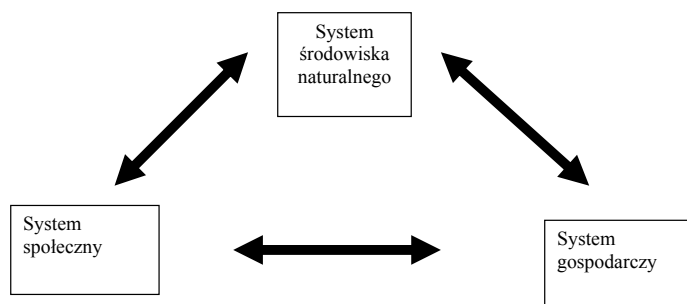
³ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997r. (tekst jednolity: Dz.U. z 1997r. nr 78, poz. 483).

growania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń” (zob. rysunek 1)⁴.

Zasoby naturalne powinny być wykorzystywane zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju w sposób racjonalny (umiarkowany). Zbyt szybkie i intensywne korzystanie z zasobów środowiska może doprowadzić do: zmian w strukturze i harmonii ekosystemów, zmiany tempa krążenia materii i energii, a nawet do zachwiania równowagi biologicznej, co skutkować może wystąpieniem katastrofy ekologicznej⁵.

Rysunek 1.

Istota zrównoważonego rozwoju



Źródło: opracowania własne autora

2. Strategia zrównoważonego rozwoju

2.1. Założenia

Strategia rozwoju jest instrumentem służącym do wyznaczania celów, uwzględniającym kierunki i sposoby działania. W jej budowie powinny uczestniczyć wszystkie podmioty zainteresowane rozwojem danego obszaru. Strategia zrównoważonego rozwoju jest jednym z podstawowych dokumentów, który powinien wyznaczać kierunki działań na wszystkich stopniach samorządu terytorialnego. Strategia ma służyć zintegrowaniu celów i działań wszystkich podmiotów na danym terytorium, uwzględniając różne interesy i potrzeby. Dzięki niej można odpowiednio zaprogramować rozwój, zarówno społeczny jak i gospodarczy. Stwarza ona warunki i wyznacza granice

⁴ Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001r. Prawo ochrony środowiska (tekst jednolity: Dz.U. z 2008r. nr 25, poz. 150).

⁵ B. Poskrobko, *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 2007, s. 53.

nowych inwestycji, dzięki temu procedury i warunki dla inwestorów stają się bardziej przejrzyste i korzystne. Strategia jest również wyrazem oczekiwań społecznych, co może przyczynić się do pobudzenia inicjatyw lokalnych i inkubacji nowych przedsięwzięć. „Strategia jest jakościową koncepcją przyszłości, zbiorem celów i zadań oraz głównych przedsięwzięć organizacyjnych w powiązaniu z zasobami, układem decyzji i ukierunkowaniem wysiłków na jej realizację. Strategia jest koncepcją poprzedzającą działanie”⁶. Strategie rozwoju powinny być tworzone w skali globalnej, jak również na wszystkich stopniach samorządu terytorialnego. W budowaniu poszczególnych strategii powinny uczestniczyć również podmioty takie jak organizacje międzynarodowe i organizacje pożytku publicznego.

2.2. Budowa strategii rozwoju

Ramy do budowy strategii rozwoju województwa znajdują się w Ustawie o samorządzie województwa. Określa ona niezbędne elementy, które powinny zostać zawarte w strategii rozwoju. Art. 11 pkt 1c Ustawy o samorządzie województwa stanowi, że: „strategia rozwoju województwa zawiera: diagnozę sytuacji społeczno-gospodarczej województwa, określenie celów strategicznych polityki rozwoju województwa oraz określenie kierunków działań podejmowanych przez samorząd województwa dla osiągnięcia celów strategicznych polityki rozwoju województwa”⁷. Strategia powinna być budowana zgodnie z aktualną średnio-okresową strategią rozwoju kraju, być spójna z planem zagospodarowania przestrzennego na danym terenie oraz uwzględniać cele krajowej strategii rozwoju regionalnego i strategii ponadregionalnych. Powyższa ustawa wyznacza również cele, które powinny być realizowane za pomocą strategii rozwoju województwa, zalicza się do nich w szczególności: „pielęgnowanie polskości oraz rozwój i kształtowanie świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej mieszkańców, pobudzania aktywności gospodarczej, podnoszenie poziomu konkurencyjności i innowacyjności gospodarki województwa, zachowanie wartości środowiska kulturowego i przyrodniczego przy uwzględnieniu potrzeb przyszłych pokoleń, kształtowanie i utrzymanie ładu przestrzennego”⁸. Polityka rozwoju województwa powinna koncentrować się na: tworzeniu warunków rozwoju gospodarczego, utrzymaniu i rozbudowywaniu infrastruktury społecznej i technicznej, wspieraniu partnerstwa publiczno-prywatnego, poprawie dostępu do edukacji, ochronie zasobów przyrodniczych, racjonalizacji korzystania z zasobów naturalnych, wspieraniu nauki i inwestowaniu w badania i rozwój, popieraniu innowacyjnych technologii, promocji walorów województwa⁹.

⁶ A. Katola, *Strategie zrównoważonego rozwoju jako narzędzie zarządzania JST*, w: *Trwały i zrównoważony rozwój w układzie regionalnym i lokalnym*, red. M. Malicki, *Economicus*, Szczecin 2009, s. 55.

⁷ Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz.U. z 1998, Nr 91, poz. 576).

⁸ *Ibidem*. Patrz też: Dz. U. z 1998r., Nr 155, poz. 1014, Nr 160, poz. 1060 i Nr 162, poz. 1126.

⁹ *Ibidem*.

Opracowanie strategii rozwoju danego obszaru jest procesem bardzo trudnym i wieloetapowym, wymaga dużej wiedzy, jak również praktycznej znajomości problemów, z którymi boryka się region. Jednym z pierwszych zadań jest zbadanie stanu, uwarunkowań danego regionu (między innymi stopień zaspokojenia potrzeb społecznych, sytuacja gospodarcza, posiadane zasoby naturalne). Kolejne czynności powinny obejmować analizę mocnych stron danego regionu i identyfikację słabych stron. Bardzo ważnym zadaniem jest wyznaczenie celów, które uwzględniają szanse i zagrożenia stojące przed daną jednostką, dobór odpowiedniego horyzontu czasowego. Ostatnimi czynnościami będzie wyznaczenie narzędzi i sposobów osiągnięcia założonych planów oraz monitoring działań i ich skuteczności.

3. Analiza strategii zrównoważonego rozwoju na przykładzie strategii rozwoju województwa zachodniopomorskiego

3.1. Dokumenty stanowiące o rozwoju województwa

Strategia rozwoju województwa zachodniopomorskiego do roku 2020 powstała na bazie wcześniejszego dokumentu, który prognozą sięgał do roku 2015. Obecna strategia jest spójna z poprzednią i stanowi jej kontynuację. Dokument ma na celu budowanie ekonomicznych podstaw rozwoju regionu i zwiększania jego innowacyjności i konkurencyjności w odniesieniu zarówno do innych regionów w Polsce, jak i w Europie. Strategia została ogłoszona przez Sejmik Województwa w grudniu 2005 roku.

Strategia rozwoju województwa zachodniopomorskiego do roku 2020 zbudowana jest w następujący sposób:

1. Wprowadzenie,
2. Dotychczasowy rozwój województwa oraz diagnoza stanu istniejącego (w tym: ogólna charakterystyka województwa, trendy i prognozy demograficzne, infrastruktura techniczna, środowisko przyrodnicze i jego ochrona, gospodarka, współpraca międzynarodowa, ocena regionalnych dokumentów programowych pod kątem ich zgodności z założeniami Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007-2013),
3. Uwarunkowania rozwoju województwa (w tym: uwarunkowania zewnętrzne zagraniczne i krajowe, uwarunkowania wewnętrzne, analiza SWOT),
4. Strategia rozwoju do 2020 roku – oczekiwane kierunki zmian wewnętrznych (w tym: trendy globalne i wyzwania przyszłości, scenariusze rozwoju otoczenia),
5. Wizja i misja rozwoju regionu (w tym: wizja regionu w 2020 roku i misja rozwoju województwa),
6. NCele strategiczne i kierunki rozwoju województwa,
7. Priorytety strategii rozwoju,
8. Realizacja strategii (w tym: zasady działania, zasady finansowania, zasady monitorowania i oceny realizacji celów, zasady koordynacji i współpracy na różnych

szczeblach, kompetencje i odpowiedzialność, harmonogram działań, zasady aktualizacji strategii, promocja regionu i praca z inwestorami)¹⁰.

3.2. Wizja województwa

Wizja województwa ukazuje perspektywy, które mogą zostać osiągnięte dzięki zastosowaniu działań wskazanych w strategii. Wizja zawarta w tej części dokumentu wskazuje jedynie strategiczne kierunki rozwoju. W rozwoju regionu dominującą rolę będą miały takie dziedziny gospodarki jak: gospodarka morska, produkcja żywności, turystyka, nauka. W wizji określającej sytuację województwa zachodniopomorskiego skupiono się w głównej mierze na położeniu geograficznym, dzięki któremu region ma odgrywać rolę pośrednika w wymianie gospodarczej, technologicznej, naukowej i kulturowej. Pozycja taka będzie możliwa za sprawą rozwiniętego węzła komunikacyjnego, którego ważnym elementem będzie zespół portowy Szczecin – Świnoujście. Region będzie inwestował w innowacyjność, dzięki rozwojowi nauki – „województwo stanie się regionem ludzi uczących się” (filarami będą dwa ośrodki akademickie: Szczecin i Koszalin). Szczecin jako gospodarcze centrum regionu będzie aspirować do roli ważnego partnera dla Berlina, będzie metropolią o znaczeniu ponadregionalnym. Województwo ponadto postawi na innowacyjność, rozbudowę sieci teleinformatycznej i upowszechnienie nowoczesnych technik informacyjnych. Filarem dalszego wzrostu gospodarczego będzie również produkcja rolno – spożywcza, która dzięki programowi wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich będzie z łatwością konkurować na rynku krajowym i międzynarodowym. Część regionu dzięki swoim walorom przyrodniczo – krajobrazowym będzie rozwijać się turystycznie (zwłaszcza ekoturystyka). Rozwinięta będzie również infrastruktura techniczna. Wiele nadziei pokłada się w wzroście aktywności społecznej i przedsiębiorczości mieszkańców. „Obserwować się będzie wzrost integracji lokalnych społeczności i kształtowanie nowej świadomości regionalnej. Dotyczyć to będzie zwłaszcza ludzi młodych, napływających i urodzonych w regionie, dla których region stanie się „małą ojczyzną”, z którą warto się identyfikować i wiązać z nią swoją przyszłość”¹¹.

3.3. Misja województwa

Ze Strategii rozwoju województwa zachodniopomorskiego do roku 2020 wynika, że misją województwa jest: „Stworzenie warunków do stabilnego i zrównoważonego rozwoju województwa zachodniopomorskiego opartego na konkurencyjnej gospodarce i przedsiębiorczości mieszkańców oraz aktywności społecznej przy optymal-

¹⁰ Strategia rozwoju województwa zachodniopomorskiego do roku 2020, Sejmik Województwa Zachodniopomorskiego, Szczecin 2005.

¹¹ Ibidem, s. 82.

nym wykorzystaniu istniejących zasobów.” Misja województwa zakłada wykorzystanie wszystkich dostępnych walorów województwa oraz korzyści płynących z członkostwa w Unii Europejskiej. Na zrównoważony rozwój województwa składać się będą działania zmierzające do:

1. aktywizacji gospodarczej, uwzględniającej czynniki ekologiczne i obecne funkcje gospodarcze województwa,
2. poprawy komunikacji w regionie, poprzez rozbudowę infrastruktury technicznej i ekonomicznej,
3. stworzenia forum efektywnej współpracy między przedsiębiorcami a przedstawicielami nauki,
4. aktywizacji obszarów wiejskich, poprzez wielofunkcyjny rozwój i wzrost efektywności i konkurencyjności rolnictwa,
5. rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw,
6. równoważenia regionalnego rynku pracy,
7. poprawiania warunków życia społeczności lokalnych, w zakresie edukacji, ochrony zdrowia, bezpieczeństwa i kultury,
8. wyrównywania szans rozwoju na terenie regionu,
9. rozwoju współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej,
10. rozwoju postaw społecznych wśród mieszkańców,
11. budowy tożsamości i marki regionu.

Zaproponowana misja zgodna jest z zasadą zrównoważonego rozwoju, istnieje równowaga pomiędzy sferami społeczną, gospodarczą i środowiskową¹².

3.4. Cele zawarte w strategii

Podczas wyznaczania celów w strategii rozwoju województwa starano się je zintegrować z problemami stojącymi na drodze dalszego rozwoju i Narodowym Planem Rozwoju. W taki sposób zostało wyznaczonych sześć celów strategicznych, które zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju obejmują w tym samym stopniu wszystkie istotne sfery. Dwa cele strategiczne odnoszą się do sfery gospodarczej, kolejne dwa do przestrzeni i ochrony środowiska oraz dwa ostatnie do sfery społecznej. Cele strategiczne zawarte w strategii rozwoju województwa zachodniopomorskiego do roku 2020 są następujące:

1. Wzrost innowacyjności i efektywności gospodarowania.
2. Wzmacnianie mechanizmów rynkowych i otoczenia gospodarczego.
3. Zwiększenie przestrzennej konkurencyjności regionu.
4. Zachowanie i ochrona wartości przyrodniczych, racjonalna gospodarka zasobami.

¹² Ibidem, s. 84.

5. Budowanie otwartej i konkurencyjnej społeczności.

6. Wzrost tożsamości i spójności społecznej regionu.

Do wszystkich celów strategicznych zostały sformułowane odpowiednie priorytety działania, które zakładają przywilej korzystania w większym zakresie z dostępnych narzędzi, struktur lub środków finansowania niż inne projekty. Czy dane działanie, zmierzające do osiągnięcia konkretnego celu otrzyma priorytet rozstrzyga się dopiero w trakcie realizacji strategii. Priorytetem przy wzroście innowacyjności i efektywności gospodarowania priorytetem jest konkurencyjność gospodarki. Wzmacnianie mechanizmów rynkowych w znacznej mierze powinno zostać oparte na aktywności gospodarczej. Osiągnięcie celu w postaci zwiększania przestrzennej konkurencyjności regionu powinno być oparte o rozwój infrastruktury. Cel czwarty – zachowanie i ochrona wartości przyrodniczych, związany jest z ochroną środowiska i gospodarką zasobami. Priorytetem celu piątego jest wiedza i kompetencje. Wzrostowi tożsamości i spójności społecznej regionu przypasowano priorytet w postaci integracji społecznej¹³.

3.5. Wdrażanie strategii

Strategia zrównoważonego rozwoju jest specyficznym rodzajem dokumentu, który ma wyznaczać kierunek działań, zmierzających do wzrostu jakości życia mieszkańców, a zarazem zachowania dla kolejnych pokoleń w odpowiednim stanie zasobów naturalnych. Do realizacji celów zawartych w strategii, niezbędne jest zintegrowanie działań na wszelkich szczeblach, zarówno samorządu terytorialnego jak i organizacji społecznych, a także mieszkańców danego regionu. Z celów strategicznych „wypływają” cele kierunkowe oraz programy operacyjne, które konkretyzują rodzaje podejmowanych działań. Ważną rolę muszą odegrać służby zarządu województwa oraz podmioty zajmujące się rozwojem regionalnym. Zasadniczy wpływ na realizację strategii ma dobór projektów, wyznaczenie działań i podmiotów odpowiedzialnych. Aby osiągnięty został sukces, który oznaczał będzie zrównoważony rozwój regionu, niezbędna jest współpraca i udział w działaniach mieszkańców regionu, wykazujących się aktywnością i odpowiednią postawą obywatelską. Odpowiednie programowanie rozwoju wymaga odpowiedniego sprzężenia zwrotnego, czyli odpowiedniego systemu informacji i kontroli. Informacja i dostęp do niej jest czynnikiem bardzo istotnym i winna być postrzegana jako zasób strategiczny. Istotą zarządzania rozwojem jest sterowanie na wszystkich szczeblach¹⁴.

¹³ Strategia rozwoju województwa..., op. cit., s. 92.

¹⁴ R. Janikowski, *Zrównoważony rozwój lokalny, Teoria i praktyka*, PAN, Warszawa – Katowice 2006, s. 94.

4. Podsumowanie

Współczesny świat cechuje sieć wzajemnych powiązań i zależności. Można to dostrzec w sferze polityki, ekonomii, ochrony środowiska, kulturze i w szeroko rozumianych stosunkach społecznych. Podlegają im nie tylko całe państwa, ale i pojedyncze regiony. Brak aktywności własnej, inicjatyw lokalnych oraz umiejętności współpracy na wszystkich szczeblach i we wszystkich obszarach podejmowanych działań uniemożliwia osiągnięcie założonych celów. Do stałego i trwałego poprawiania jakości życia niezbędne jest wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju. Narzędziem służącym do osiągnięcia spójności działań i podmiotów uczestniczących w danym procesie jest strategia zrównoważonego rozwoju.

Strategia zrównoważonego rozwoju prowadzi do zintegrowania działań i planowania decyzji, co pozwala na przewidywanie zmian zachodzących w otoczeniu. Pomaga w alokacji zasobów i wskazuje sfery, które należy intensywnie rozwijać. Narzędzie to wymaga zbadania sytuacji panującej na danym terenie, co skutkuje zidentyfikowaniem mocnych i słabych stron danego regionu. Zakłada ona uwzględnienie zarówno czynników społecznych, gospodarczych ale i środowiskowych, co przyczynia się do zahamowania dalszej degradacji środowiska naturalnego. Stworzenie takiego dokumentu umożliwi zarządzanie danym obszarem w dłuższym okresie, niezależnie od koniunkturalnych zmian politycznych. Przyczynia się do wyzwolenia aktywności społecznej i integracji lokalnych mieszkańców. Stworzenie dokumentu nie oznacza automatycznego osiągnięcia sukcesu, ale znacząco zwiększa szansę na rozwój.

Analiza „Strategii rozwoju województwa zachodniopomorskiego do roku 2020” pokazuje, że jej autorzy starali się spełnić wszelkie obowiązki wynikające z prawa i teorii zrównoważonego rozwoju wymaganych przy tworzeniu tego typu dokumentów. Zawarte zostały niezbędne elementy, aby region rozwijał się w sposób zrównoważony. Przewiduje się ochronę zasobów przyrodniczych, wzrost gospodarczy oraz poprawę jakości życia mieszkańców. Realizacja odpowiednio dobranych programów operacyjnych, wykorzystanie środków unijnych i pobudzenie aktywności mieszkańców powinno dać oczekiwany efekt w postaci szybszego wzrostu społeczno – gospodarczego z poszanowaniem zasobów środowiska.

Literatura

- Janikowski R. *Zrównoważony rozwój lokalny, Teoria i praktyka*, PAN, Warszawa – Katowice 2006.
- Katoła A., *Strategie zrównoważonego rozwoju jako narzędzie zarządzania JST*, w: *Trwały i zrównoważony rozwój w układzie regionalnym i lokalnym*, red. M. Malicki, *Economicus*, Szczecin 2009.

Korzeniowski P., *Zasady ogólne prawa ochrony środowiska*, w: *Prawo ochrony środowiska*, red. M. Górski, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.

Poskrobko B., *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 2007.

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997r. (Dz.U. z 1997r. nr 78, poz. 483).

Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. *o samorządzie województwa* (Dz.U. z 1998, Nr 91, poz. 576).

Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001r. *Prawo ochrony środowiska* (tekst jednolity: Dz.U. z 2008r. nr 25, poz. 150)

Strategia rozwoju województwa zachodniopomorskiego do roku 2020, Sejmik Województwa Zachodniopomorskiego, Szczecin 2005.

<http://www.poznajmyonz.pl/index.php?document=41>

ANALYSIS OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY BASED ON THE EXAMPLE OF WESTPOMERANIAN REGION STRATEGY

Summary

The article aims to present issues related to the creation of sustainable development strategies. This document is required to further develop programming that will be compatible with sustainable development. The author outlines the essential elements that should be found in that document. It analyses stages of development strategies, including those which participate in them. Research based on development strategy of West Pomerania Region.

Translated by Piotr Woźniak

Piotr Woźniak
Uniwersytet Szczeciński

STAN I BARIERY ROZWOJU ENERGETYKI WIATROWEJ W WOJEWÓDZTWIE ZACHODNIOPOMORSKIM

Wprowadzenie

W dzisiejszym świecie ochrona środowiska i gospodarowanie zasobami w sposób zrównoważony staje się jednym z podstawowych zadań stawianych sobie przez władze państw wysoko rozwiniętych. Wytwarzanie i posiadanie energii uważane jest za niezbędny czynnik, który pozwala na zwiększanie tempa rozwoju gospodarczego, co w konsekwencji przekłada się na zwiększanie poziomu życia. Odpowiedzią na wyzwania stojące przed sektorem energetyki w Unii Europejskiej i w poszczególnych krajach członkowskich stają się coraz częściej odnawialne źródła energii (OZE). Do stosowania tego typu surowców determinuje wiele czynników, zaliczyć do nich można znikomy wpływ na środowisko naturalne towarzyszący pozyskiwaniu energii, rosnące ceny konwencjonalnych surowców energetycznych oraz zobowiązania do redukcji emisji dwutlenku węgla wyrażone w umowach międzynarodowych.

Celem artykułu jest scharakteryzowanie sektora energetyki wiatrowej w województwie zachodniopomorskim oraz wskazania perspektyw jego dalszego rozwoju. Istotnym zadaniem jest zidentyfikowanie barier stojących na drodze szybszego rozwoju sektora energii pozyskiwanej z tego rodzaju instalacji oraz wskazanie sposobów ich przezwyciężania. Poddane analizie zostaną elektrownie wiatrowe, ponieważ one stają się filarem energetyki odnawialnej. Województwo zachodniopomorskie jest natomiast krajowym liderem pod względem mocy zainstalowanych w siłowniach wiatrowych.

Sektor energetyki w Polsce

Polska energetyka do niedawna oparta była praktycznie w całości na własnych zasobach energetycznych, do zasilania przemysłu wystarczało krajowe wydobycie węgla, zarówno kamiennego jak i brunatnego. Od dłuższego czasu zauważalne jest stale rosnące uzależnienie od dostaw z zagranicy. Sytuacja taka jest konsekwencją wzrostu zużycia paliw ropopochodnych, wywołanego między innymi przez rozwój sektora transportowego i chemicznego. Pomimo działań modernizacyjnych polski system energetyczny nadal opiera się w znacznej mierze na paliwach ciekłych i węgla, które charakteryzują się wysoką szkodliwością w stosunku do środowiska naturalnego.

Do roku 2005 na terenie Polski odnawialne źródła energii praktycznie nie były wykorzystywane jako surowiec energetyczny. Zmiany związane z dostosowywaniem prawa polskiego do regulacji wspólnotowych przyczyniły się do zwiększenia zainteresowania tym sektorem energetyki, przynosząc działania stymulujące między innymi w postaci certyfikatów pochodzenia i możliwości zbywania ich na zorganizowanym rynku. System dopłat i wspomaganie inwestycji również przyczynił się do rozwoju tego sektora. Odnawialne źródła energii w Polsce od pewnego czasu rozwijają się coraz szybciej. W 2001r. moce osiąmane przez wszystkie elektrownie wykorzystujące odnawialne źródła energii wynosiły 899 MW, do roku 2009 nastąpił znaczący wzrost do poziomu 1753 MW. Moce zainstalowane w sektorze energii odnawialnej w okresie od 2001-2009 roku wzrosły o ponad 94%. Średnia dynamika wzrostu rok do roku wynosiła 8,9%. Szczególnie wysokie przyrosty zainstalowanych mocy wystąpiły w roku 2005 (wzrost o ponad 13%). Lata 2007-2009 to również wysokie dodatnie zmiany w wielkościach zainstalowanych mocy, o kolejne 12%, 19% i 13%¹.

W 2010 roku polski sektor energetyki odnawialnej oparty był na 2 źródłach. Moce zainstalowane w elektrowniach wodnych stanowiły 41,49% wszystkich mocy zainstalowanych w sektorze energii pochodzącej z odnawialnych źródeł. Jeszcze większy udział, bo wynoszący ponad 44,07% wykazują elektrownie wiatrowe, i to one właśnie od końca 2010 roku stanowią podstawę energetyki odnawialnej w Polsce. Ostatni znaczący udział w tym sektorze to instalacje biomasowe – 11,07% w całości mocy wytwarzanych z instalacji z OŹE. Udział instalacji pozyskujących energię z pozostałych surowców jest marginalny i wynosi, dla elektrowni biogazowych 3,38%, a dla elektrowni pozyskujących energię z promieniowania słonecznego zaledwie 0,0005%. Największe zmiany w strukturze udziału poszczególnych odnawialnych źródeł w ogólnych mocach dokonały się w ostatnich latach – okres od 2005-2010 roku².

¹ *Energia ze źródeł odnawialnych w 2009r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2010, s. 60.

² Urzędu Regulacji Energetyki, ścieżka dostępu: http://www.ure.gov.pl/portal/pdb/491/3611/Moc_instalacji_wiatrowych_w_Polsce_przekroczyła_juz_1000_megawatow.html.

Energetyka wiatrowa w Polsce

Polska jest krajem w którym energetyka wiatrowa dopiero się rozwija, daleko nam jeszcze do liderów rynkowych takich jak Niemcy czy Dania. Dynamika zmian w krajowym sektorze energii wiatrowej wskazuje, iż zaczęto korzystać z wysokiego potencjału wiatru na terenie Polski. Na początku 2000 roku sektor energetyki wiatrowej oparty był na instalacjach, których moce nie przekraczały 10 MW. W okresie od 2000 do 2005 widać było pierwsze oznaki zainteresowania tą działalnością. Rok 2006 okazał się przełomowy, wówczas moc zainstalowanych siłowni wiatrowych podwoiła się. Od tego momentu średnie roczne przyrosty wynosiły od 50 do 80%. Jest to wielkość duża wyższa niż przyrosty unijne ze względu na początkową fazę rozwoju tego rynku. W roku 2007 siłownie wiatrowe dysponowały łączną mocą 276 MW. 2008 rok przyniósł wzrost do 482 MW. A łączne moce w 2009 roku przekroczyły 720 MW. W Polsce pod koniec 2010 roku funkcjonowały 62 elektrownie wiatrowe, o łącznej mocy niespełna 890 MW. Średnia moc przypadająca na jedną farmę wiatrową wynosi 14,36 MW. Najpóźniej do połowy 2011r. do użytku oddane zostaną kolejne elektrownie wiatrowe o mocy 316,6 MW, jest to kolejny wzrost tego rynku o 35,6%. Instalacje te powstaną w Pieckach (32 MW), Gorlicach (38), Rydwanikach i Margoninie (120 MW), Gołdapi (69 MW), Skrobotowie (26 MW), Nosalinie (1,6 MW) oraz w Karnicach o mocy 30 MW. Pierwsze 10 elektrowni wiatrowych w Polsce stanowi aż 60% wszystkich mocy zainstalowanych na terenie kraju. Moce największych wynoszą odpowiednio: farmy wiatrowe położone w Zajączkowie i Widzinie posiadają łączną moc 90 MW, kolejne farma – Karcino dysponuj 51,5 MW. Karścino posiada 90 MW mocy. Najwięcej mocy zainstalowanej posiadają elektrownie wiatrowe zlokalizowane w województwie zachodniopomorskim (o łącznej mocy ponad 400 MW) i te z województwa wielkopolskiego (178 MW)³.

Energetyka wiatrowa w województwie zachodniopomorskim

Województwo zachodniopomorskie charakteryzuje się wysokim poziomem potencjału energetycznego. Dobre warunki geograficzne, również położenie części terenów w pasie nadmorskim determinują rozwój energetyki wiatrowej w tym regionie. Dostrzega się wysokie zainteresowanie zarówno przedsiębiorców jak i samorządowców, którzy stwarzają dogodne warunki inwestycyjne. Dobra współpraca skutkuje ciągłym wzrostem liczby nowych inwestycji. Zwiększa się również liczba przedsięwzięć planowanych, przygotowywanych i realizowanych. Rozwój sektora energetyki wiatrowej skutkować będzie powstawaniem nowych miejsc pracy w regionie. Pozytywnym zmiany w województwie zachodniopomorskim nastąpią w kwestii zwiększenia samo-

³ *Wind Power in Poland*, BiznesPolska Media, Warszawa 2010, s. 8.

wystarczalności energetycznej regionu, poprawy lokalnych sieci elektroenergetycznych i zwiększenia ich przepustowości. W bilansie energetycznym województwa występuje przewaga produkcji energii nad jej zużyciem, wywołane to jest między innymi wytwarzaniem energii elektrycznej przez wiele nowych elektrowni wiatrowych. W województwie zachodniopomorskim do pozyskiwania energii odnawialnej wykorzystuje się wodę, wiatr i biomasę. Wykorzystanie innych odnawialnych źródeł jest znikome.

Województwo zachodniopomorskie jest krajowym liderem pod względem wielkości mocy zainstalowanych w elektrowniach wiatrowych. Pod koniec 2010 roku na jego terenie zainstalowanych było 21 farm wiatrowych, których łączna moc przekraczała 400 MW. Wśród nich znalazły się następujące instalacje: Zagórze (30 MW), Jagniątkowo (30 MW), Tychowo (50 MW), Tymień (50 MW), Karścino (90 MW), Karcino (51 MW), Kornice (29,9 MW), Śniatowo (30 MW). Funkcjonuje również wiele mniejszych farm wiatrowych, na przykład farma Krzęcin o mocy 6 MW, lub pojedyncze siłownie wiatrowe takie jak Barzkowice. W budowie znajduje się inne obiekty, w niedługim czasie zostanie oddana kolejna w Skrobolowie o mocy 26 MW. Wyżej wymienione instalacje stanowią 90% wszystkich mocy zainstalowanych w elektrowniach wiatrowych województwa zachodniopomorskiego i niespełna 40% krajowych mocy.

Do największych farm, które funkcjonowały w Polsce w 2010 roku zaliczyć można trzy instalacje funkcjonujące w województwie zachodniopomorskim. Znajdują się one w powiecie białogardzkim – farma Karścino, powiecie kamieńskim – farma Śniatowo i w powiecie sławieńskim – farma Tychowo. Posiadają one moce w wysokościach 90 MW, 90 MW i 50 MW. Produkcja energii elektrycznej ze wszystkich surowców odnawialnych w województwie zachodniopomorskim stale rośnie, w 2007r wyniosła 550,97 GWh, w roku 2008 wzrosła do 685 GWh. Rok 2009 przyniósł kolejny wzrost wytwarzania energii elektrycznej ze źródeł odnawialnych do poziomu 812 GWh⁴.

Perspektywy rozwoju sektora odnawialnych źródeł energii w Polsce, koncentruje się wokół wytycznych Unii Europejskiej. Główne zamierzenia przewidują wzrost udziału odnawialnych źródeł w finalnym zużyciu energii do poziomu 15% w roku 2020. Zakłada się również wzrost udziału biopaliwa na rynku paliw do poziomu 10%, za pomocą stopniowego zwiększania udziału komponentów pochodzenia roślinnego⁵. Długofalowy plan „Polityka energetyczna Polski do roku 2030” zakłada, że władza ma podejmować wszystkie niezbędne czynności mające zmierzać do realizacji obowiązku uzyskania odpowiedniego udziału energii odnawialnej. Działania te mają być planowane i wdrażane w sposób zrównoważony, uwzględniający poszczególne rodzaje energii. Do osiągnięcia tych celów wymaga się ciągłego wsparcia producentów oraz wprowadza-

⁴ Program rozwoju sektora energetycznego w województwie zachodniopomorskim do 2015r. z częścią prognostyczną do 2030r., CASE, Warszawa 2010, s. 79.

⁵ Polityka energetyczna Polski do roku 2030, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2009, s. 19.

nia nowych mechanizmów mających na celu dalszą pomoc. Zakłada się również propagowanie powszechnego wytwarzania energii z tych źródeł. Niezbędne jest dalsze kontynuowanie działań mających na celu budowę biogazowni na większą skalę. Ważnym zadaniem będzie rozbudowa i modernizacja istniejących sieci przesyłowych i dystrybucyjnych. Należy również stymulować badania nad technologiami służącymi do pozyskiwania energii z OZE oraz wspierać krajowy przemysł, zajmujący się wytwarzaniem instalacji⁶.

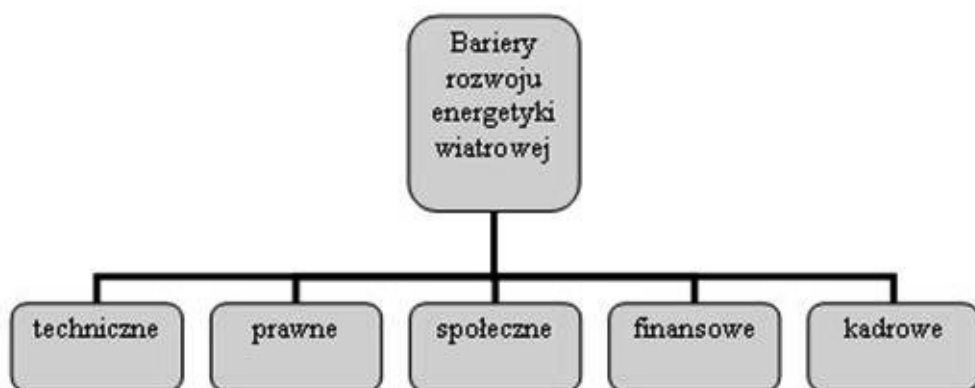
Bariery rozwoju i sposoby ich przezwyciężenia w sektorze energetyki wiatrowej w województwie zachodniopomorskim

Energetyka wiatrowa w województwie zachodniopomorskim będzie dalej się rozwijać, ponieważ dostarcza oczekiwanych skutków zarówno dla inwestorów jak i pobudza gospodarkę, pozytywnie wpływa na środowisko. Lecz na drodze jej rozwoju można dostrzec wiele barier, które należy w następujący sposób sklasyfikować (zob. rysunek 1):

- bariery techniczne,
- bariery prawne, w tym te związane z ochroną środowiska,
- bariery społeczne,
- bariery finansowe,
- bariery w zakresie wykwalifikowanej kadry.

Rysunek 1.

Klasyfikacja barier rozwoju energetyki wiatrowej w województwie zachodniopomorskim



Źródło: opracowanie własne, na podstawie: Bariery rozwoju energetyki wiatrowej, ścieżka dostępu: http://www.psew.pl/files/pl_wojciech_glocko_bariery_rozwoju_energetyki_wiatrowej.pdf, 1 marca 2011.

⁶ Ibidem, s. 29.

Do największych barier technicznych zaliczyć należy ograniczone zdolności przesyłowe sieci elektroenergetycznych. Takie obszary jak te, znajdujące się w województwie zachodniopomorskim, ze względu na wysokie ilości oddanych nowych instalacji i planowanych kolejnych, wymagają modernizacji sieci dystrybucyjnej. Powinna zostać zwiększona wydajność i przepustowość systemów energetycznych, ponieważ wywiera ona decydujący wpływ na wydanie decyzji dla nowowybudowanych instalacji wiatrowych na przyłączenie do sieci. Każda nowa inwestycja przed realizacją, wymaga decyzji o przyłączeniu do sieci. W sytuacji gdy następuje szybki rozwój sektora na danym obszarze, przyłączenie nowych instalacji znacznie przekracza możliwości przesyłowe w skali lokalnej. Wymagane jest zintegrowanie sieci przesyłowej w całym kraju, tak aby możliwe było zwiększanie mocy przyłączeniowych i bilansowanie energii. Obecna sieć przesyłowa powinna być stale modernizowana i rozbudowywana. Niestety wymaga to dobrej woli ze strony operatorów sieci, ponieważ nie został na nich nałożony ten obowiązek. Wymagana jest niezawodność w zasilaniu na obszarach, w których energia jest pozyskiwana z elektrowni wiatrowych (jest rozproszona). Należy zwiększać efektywność zarówno wytwarzania, przesyłania jak i końcowego użytkowania energii. Działania w tym kierunku powinny być prowadzone na szczeblu krajowym. Obecny stan sieci uniemożliwia dalsze tak dynamiczne rozwijanie sektora energetyki wiatrowej i nie pozwala na wprowadzanie takich ilości jakie wynikają z planów polskich i europejskich⁷.

Bariery legislacyjne sprowadzają się głównie do zbyt wysokich wymagań formalnych, które powinny być wypełnione, aby móc pozyskiwać energię ze źródeł odnawialnych. Procedury są zbyt przewlekłe i nieprzejrzyste, co przyczynia się do zwiększenia kosztów i wydłużenia okresu realizacji projektu. Pierwsza z barier prawnych dotyczy braku doprecyzowania przez ustawodawcę wymogów stawianych ekspertyzom, które określają wpływ podłączenia nowej inwestycji na system elektroenergetyczny. Dokument ten jest sporządzany przez inwestora i przekładany operatorowi sieci do zaakceptowania. Bez zaakceptowania ekspertyzy warunki przyłączenia do sieci (określają dopuszczalną moc instalacji) nie zostaną określone. Operatorzy sieci dość różnie go interpretują, przez co nie ma określonych jasnych reguł w całym kraju. Zakwestionowanie ekspertyzy przekłada się na wydłużenie procesu inwestycyjnego, co zmniejsza jego opłacalność. Decyzje o przyłączeniu do sieci wydawane są przed realizacją inwestycji. Ze względu na ograniczoną pojemność systemu elektroenergetycznego ilość wydawanych decyzji na nowe przyłączenia również jest ograniczona. Potencjalny inwestor ma 2 lata (okres ważności danego pozwolenia) na podłączenie instalacji do sieci. W tym czasie dostęp innych podmiotów do zarezerwowanych wielkości jest zablokowany. Możliwy jest on dopiero w sytuacji gdy inwestor nie przyłączy nowych mocy

⁷ Bariery rozwoju energetyki wiatrowej, ścieżka dostępu: http://www.psew.pl/files/pl_wojciech_glocko_bariery_rozwoju_energetyki_wiatrowej.pdf, 1 marca 2011.

i upłynie dwuletni okres, na jaki została wydana decyzja. System zaliczek jest pożądanym rozwiązaniem ponieważ ograniczy działalność spekulacyjną i blokowanie wielkości, które nie są następnie realizowane. Bardzo skomplikowane i złożone procedury związane z oceną oddziaływania przedsięwzięcia na środowisko i uzyskania decyzji środowiskowych sprawiają wiele trudności podczas procesu inwestycyjnego. Wszystkie przepisy i procedury z zakresu ochrony środowiska odnoszące się do dopuszczenia danej inwestycji do realizacji, przyczyniają się do znacznego wydłużenia procesu inwestycyjnego. Bardzo często zachodzi konieczność wykonywania powtórnych ekspertyz, ponieważ te wydawane przez organy często bywają nieobiektywne. Inwestor musi podważać decyzje subiektywne, ponieważ najczęściej nie sprzyjają jego interesom. Często dochodzi do naliczania zbyt wysokich wartości kompensacji przyrodniczej, co przyczynia się do generowania dodatkowych kosztów. Bardzo istotną barierą dla rozwoju energii wiatrowej w województwie zachodniopomorskim stanowią obszary Europejskiej Sieci Ekologicznej Natura 2000 oraz inne formy ochrony przyrody. Z obszarem Natura 2000 związane są tak zwane „oceny naturowe”. Wykluczają one budowę siłowni wiatrowych na danym terenie ze względu na gatunki chronione ptaków, które w danym obszarze bytują i mają swoje siedliska. Tereny objęte programem ochronnym Natura 2000 od dłuższego czasu są stale powiększane⁸.

W społeczeństwie istnieje przeświadczenie, że farmy wiatrowe przyczyniają się do śmierci wielu ptaków, bądź są ich bezpośrednią przyczyną. Ta bariera powinna być redukowana poprzez akcje informujące oraz promujące energetykę wiatrową. Informacje, które będą przekazywane podczas tych kampanii powinny mieć na celu uświadamianie, że budowa takich instalacji poprzedzona jest wieloma badaniami, w których uwzględnia się również migrację ptaków. Należy uświadamiać, że siłownie wiatrowe nie wytwarzają nadmiernego hałasu i nie emitują infradźwięków. Powinno zostać zobrazowane jak farmy wiatrowe mogą zostać wkomponowane w krajobraz. Programy edukacyjne powinny dążyć również do propagowania takich technologii na małą skalę, do użytku gospodarstw domowych. Przekaz ten powinien zawierać informacje o możliwościach finansowania takich inwestycji ze środków unijnych i krajowych programów celowych. Ważnym elementem kampanii społecznych jest wdrażanie oszczędzania energii. Jeżeli nie będzie odpowiednich przekazów służących promocji energetyki odnawialnej, wówczas mieszkańcy będą lokalnie się organizować i blokować działania inwestorów za pomocą procedur przewidujących udział społeczeństwa.

Bardzo wysoki koszt budowy elektrowni wiatrowych wymaga utrzymania oraz wprowadzania nowych instrumentów rynkowych, pozwalających zwiększyć opłacalność inwestycji. Niezbędne jest podtrzymanie finansowania za środków europejskich ale i krajowych. Funkcjonować musi nadal system sprzedaży praw majątkowych do energii wytworzonej z OZE. Pozytywne skutki są związane również ze zmianą podstawy opodatkowania podatkiem od nieruchomości, który nie obejmuje samych urzą-

dzeń, a jedynie fundamenty i konstrukcje masztu. Zmiany we współfinansowaniu jak i systemie sprzedaży praw mogą wpłynąć negatywnie na efektywność inwestycji, co przełoży się na spadek dynamiki rozwoju sektora energetyki wiatrowej.

Od dłuższego czasu, zarówno w całej Unii Europejskiej oraz w poszczególnych jej regionach, takich jak województwo zachodniopomorskie, dostrzegany był brak osób wysoko wykwalifikowanych, które zajmować by się mogły zarówno tworzeniem nowych technologii wiatrowych jak i ich wdrażaniem. Luka występowała zarówno po stronie podaży wysoko wykwalifikowanego personelu jak i w podaży urzędzeń. Zdarzały się sytuacje, w których na zamówione urządzenie inwestor musiał czekać nawet 3 lata, w ciągu których wprowadzane były już nowe, doskonalsze technologie. Rozwiązaniem tego problemu w regionie stała się wybudowana w 2009 roku golemiowska fabryka śmigieł i konstrukcji aerodynamicznych. Również polskie uczelnie zaczęły kształcić w tym kierunku. Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny wprowadził nowy kierunek „Fizyka techniczna”, który ma za zadanie poszerzanie wiedzy z zakresu projektowania, budowania oraz eksploatacji energii ze źródeł odnawialnych oraz zapoznania z technologiami energii odnawialnej. Prowadzone są również studia podyplomowe z zakresu pozyskiwania odnawialnych źródeł energii.

Podsumowanie

Dzisiejszy świat aby zaspokoić swoje potrzeby i umożliwić dalszy wzrost jakości życia potrzebuje coraz więcej energii. Źródła konwencjonalne charakteryzują się negatywnym oddziaływaniem na środowisko naturalne, dlatego w celu zapewnienia zrównoważonego rozwoju społeczno – gospodarczego zarówno w skali lokalnej jak i globalnej niezbędne jest poszukiwanie alternatywnych surowców i wprowadzanie bardziej energooszczędnych technologii. Surowce odnawialne stanowią alternatywę dla źródeł kopalnych, ale przy obecnym poziomie rozwoju technologii pozyskiwania energii z OZE nie są ich wstanie całkowicie zastąpić. Polska jest krajem, w którym energetyka wiatrowa dopiero się rozwija i musi zmniejszyć duży dystans dzielący ją od europejskich liderów tego sektora. Rozwój tego sektora jest niezbędny do osiągnięcia przez Polskę poziomu 15% udziału energii pozyskanej ze źródeł odnawialnych w finalnym zużyciu energii do roku 2020. Dlatego funkcjonuje system wsparcia dla inwestycji w elektrownie wiatrowe oparty na dotacjach, ulgach i preferencyjnych kredytach oraz systemie sprzedaży certyfikatów pochodzenia. Województwo zachodniopomorskie jest krajowym liderem pod względem wielkości mocy zainstalowanych w elektrowniach wiatrowych. Pod koniec 2010r. na tym obszarze funkcjonowało 21 farm wiatrowych o łącznej mocy zbliżonej do 400 MW. Należy w dalszym ciągu rozwijać ten sektor i zwalczać bądź minimalizować skutki występujących barier. Rozważania teoretyczne i przeprowadzone badania wskazują, że sektor energetyki wiatrowej zyskuje na znaczeniu i wykazuje perspektywę

dalszego szybkiego rozwoju. Wykorzystanie odnawialnych źródeł energii niesie ze sobą wiele wymiernych korzyści, zarówno społecznych (nowe miejsca pracy, wykorzystanie terenów rolniczych do tej pory nieprzydatnych), środowiskowych (brak emisji gazów cieplarnianych, oszczędzanie zasobów kopalnych), jak i gospodarczych (napływ nowych technologii, rozwój podupadających sektorów i dywersyfikacja źródeł dostaw paliw).

Literatura

- Energia ze źródeł odnawialnych w 2009r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2010.
Polityka energetyczna Polski do roku 2030, Warszawa 2009.
Program rozwoju sektora energetycznego w województwie zachodniopomorskim do 2015r. z częścią prognostyczną do 2030r., CASE, Warszawa 2010.
Wind Power In Poland, Biznes Polska Media, Warszawa 2010.
www.psew.pl, 1 marca 2011.
www.gazetapodatnika.pl, 1 marca 2011.
www.ure.gov.pl, 1 marca 2011.

CONDITION AND BARRIERS OF WIND ENRGY DEVELOPMENT IN WESTPOMERANIAN REGION

Summary

This article aims to characterize the wind energy sector in Westpomeranian Region and an indication of prospects for its further development. An important task is to identify the barriers to faster development of energy from this type of installation, and identify ways of overcoming them. Analyzed are wind farms, because they are a pillar of the renewable energy sector. Westpomeranian Region is the national leader in terms of installed capacity in wind farms.

Translated by Piotr Woźniak

CZĘŚĆ II
ZARZĄDZANIE W XXI WIEKU

Magdalena Brzezińska

Koło Naukowe Ekonomiki Przedsiębiorstwa
Uniwersytet Szczeciński

PUBLIC RELATIONS Z WYKORZYSTANIEM NARZĘDZI TRADYCYJNYCH I INTERNETOWYCH

Wprowadzenie

Coraz więcej firm zaczyna zdawać sobie sprawę z faktu, w jaki sposób ich wizerunek przekłada się na korzyści związane z promocją i działaniami marketingowymi. Public relations natomiast zostaje wyodrębnione, w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw, z działów marketingu, tworząc autonomiczną komórkę, skupiającą się na kreowaniu pozytywnego obrazu firmy i jej produktów/usług.

Artykuł ma na celu przybliżenie zagadnienia marketingowego public relations oraz przedstawienie jego podstawowych narzędzi, a także wskazanie tendencji rozwojowych opisywanej dziedziny, które oparte są w głównej mierze na narzędziach internetowych.

1. Znaczenie wizerunku firmy

Wizerunek firmy jest jej celowo wykreowanym obrazem (wyobrażeniem, portretem) w świadomości społecznej, mającym na celu wywołanie u odbiorców określonego skojarzenia, stanu emocjonalnego. Pojęcie wizerunku firmy często jest mylone z jej tożsamością, która jest sposobem, w jaki firma chce być postrzegana w otoczeniu. Przedsiębiorstwo kształtuje swój pozytywny wizerunek w oczach klientów mając przede wszystkim na celu¹:

- pozycjonowanie produktów firmy,
- likwidację anonimowości,

¹ Por. P. Kotler, *Marketing*. Dom Wydawniczy REBIS Sp. Z o.o., Poznań 2005, s. 627-629.

- rozróżnianie marki na tle konkurencji,
- budowę zaufania klientów i innych interesariuszy.

Należy przede wszystkim pamiętać, że kreatywne wykorzystanie narzędzi marketingu zapewnia świadomość marki wśród klientów przy kosztach znacznie mniejszych niż standardowe wydatki firmy na reklamę m.in. dlatego tak ważna jest dbałość o jej wizerunek². Co więcej wizerunek danej firmy, czy też jej produktu, pozwala klientom utożsamiać się z pewną grupą społeczną, do której pragną przynależać (np. Emporio Armani – marka odzieży skierowana do zamożnych, ale młodych ludzi, będąca wyrazem prestiżowego i zarazem niezależnego stylu życia).

W ujęciu psychologicznym wizerunek, to obraz odzwierciedlający zaobserwowaną wcześniej rzeczywistość. Jeżeli poprzez nasze działania dostarczymy odbiorcy określone informacje i wrażenia dotyczące produktu, będziemy mogli wpłynąć na tworzony przez niego obraz warunkujący zachowanie klienta wobec produktu i nas samych³. Można wykorzystać wiele narzędzi marketingowych do kreowania i zarządzania wizerunkiem. Jednym z nich jest public relations, które zajmuje się kształtowaniem stosunków firmy z jej otoczeniem.

2. Pojęcie public relations

Pojęcia public relations nie da się bezpośrednio przetłumaczyć na język polski, dlatego też w literaturze odnajdujemy wiele definicji, które przyjmują wspólny cel działań w ramach PR – uzyskanie zrozumienia, zaufania oraz wyrobienie reputacji w otoczeniu. W wąskim znaczeniu natomiast służy spełnianiu funkcji marketingowej – przyczynianie się do zwiększania sprzedaży produktów. Patrząc z szerszej perspektywy, pełni rolę komunikacyjną podmiotu z jego otoczeniem, jako funkcja zarządzania⁴. Jest ono również formą komunikowania społecznego, na pograniczu komunikowania masowego i publicznego. Mówiąc o komunikowaniu masowym, mamy na myśli dużą liczebność odbiorców, zróżnicowanych społecznie i w niewielkim stopniu ze sobą powiązanych – przekazy są tu rozprowadzane w skali masowej. Komunikowanie publiczne ma na celu przekazanie informacji o charakterze publicznym oraz podtrzymanie więzi społecznych przez instytucje i podmioty publiczne⁵. W sferze public relations znajdują się elementy zarówno reklamy i jak komunikowania politycznego, które jest formalną formą komunikowania publicznego.

² Por. D. Kaznowski, *Nowy marketing*. VFP Communications Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 50.

³ Por. W. Budzyński, *Public relations – zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 2002, s. 12.

⁴ Por. P. Andrzejewski, W. Kot., *Medialne Public Relations*. Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2006.

⁵ Por. B. Bobek-Ostrowska, R. Wiszniowski, *Teoria komunikowania publicznego i politycznego*. Wprowadzenie. Astrum, Wrocław 2002, s. 18.

Public relations w ujęciu marketingowym składa się z całej gamy programów stworzonych po to, aby promować i chronić wizerunek firmy lub jej produktów. Często jest traktowane, jako element miksu promocyjnego, którego zadaniem jest monitorowanie nastawienia „publiczności” do firmy i rozpowszechnianie informacji budujących jej renomę.

Pojęcie marketingowego public relations zaczyna odgrywać coraz większą rolę, ze względu na trudności w wyznaczeniu granic i powiązań między pojęciami marketingu i PR. marketingowe public relations bezpośrednio wspiera promocję korporacji lub produktu oraz buduje markę, zapewniając nagłośnienie w mediach. Odgrywa znaczącą rolę przy takich działaniach, jak⁶:

- wsparcie przy wdrażaniu nowych produktów,
- wsparcie pozycjonowania produktu dojrzałego,
- wzbudzanie zainteresowania kategorią produktów – marketingowe PR jest coraz częściej wykorzystywane, aby skłaniać do konsumpcji produktów typu: herbata, mleko, czy sok pomarańczowy itp.,
- oddziaływanie na określone grupy docelowe,
- obrona produktów atakowanych przez opinię publiczną – co ma zastosowanie przede wszystkim w przypadku sytuacji kryzysowych (np. plotka o szkodliwości produktu)
- budowanie wizerunku w sposób, który stawia produkty firmy w jak najbardziej pozytywnym świetle.

Jak widzimy, public relations nie jest reklamą, jest jednym z elementów marketingu, który uzupełnia działania reklamowe. Głównym celem stosowania public relations jest przekazanie informacji otoczeniu firmy na temat jej produktów lub usług oraz jej samej przy prawidłowym wykorzystaniu określonych narzędzi (Rys.1.).

Podstawowym zadaniem specjalisty od PR jest **wykreowanie informacji** o pozytywnym wydźwięku na temat firmy i przekonanie odbiorców, czyli także media, do przejścia oświadczeń prasowych i uczestniczenia w konferencjach prasowych.

Wpływ firmy na jej odbiorców opiera się przede wszystkim na **materiałach publikowanych**, takich jak raporty zbiorcze, broszury, artykuły, biuletyny firmowe i czasopisma.

Bardzo ważnym elementem, który wpływa na wizerunek firmy są wypowiedzi, **przemówienia** przedstawicieli firmy w mediach, podczas spotkań branżowych i konferencji.

Budowanie pozytywnego wizerunku firmy może się odbywać również poprzez organizowanie różnego rodzaju **impresz**, jak konferencje prasowe, seminaria, wycieczki, wystawy, a także konkursy przeznaczone dla docelowej publiczności.

Firmy często poprawiają swój wizerunek poprzez **działania publiczne** i realizację strategii CSR (społecznej odpowiedzialności biznesu), czyli prowadzą działalność uwzględniającą interes społeczny i ochronę środowiska oraz relacje z jej interesariuszami.

⁶ Por. P. Kotler, op.cit., s. 629.

Rys. 1.
Narzędzia public relations



Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Kotler. *Marketing*. Dom Wydawniczy REBIS Sp. Z o.o., Poznań 2005.

Obok działań publicznym bardzo popularną metodą wpływania na świadomość odbiorców jest **sponsoring** różnego rodzaju imprez sportowych i kulturalnych, czy też inicjatyw społecznych.

W celu kreowania **tożsamości**, firmy tworzą spójne uniformy, kolorystykę, logo, promowaną kulturę organizacyjną, materiały biurowe, broszury itp. Aby promować tożsamość wizualną wykorzystują **przekazy medialne**, w których pozycjonują swoje logo i prezentują wyznawane wartości.

Obok wymienionych powyżej narzędzi PR stosowane są również **narzędzia „czarnego public relations”**, które mają na celu wykreowanie w świadomości odbiorców negatywnego obrazu konkurencji. Podstawowe zasady budowy negatywnych przekazów, to⁷:

- uwydatnianie wad, negatywnych cech,
- prezentowanie konkurencji w sytuacji już przegranej,
- parodiowanie, które wywołuje komiczne skojarzenia (np. reklama TP będąca parodią reklamy Netii, gdzie postać Rozum przedrzeźnia postać aktora Tomasa Kota),
- stosowanie negatywnych porównań,

⁷ Por. D. Romanovski, *Czarne narzędzia*. (www.prelite.pl, 3 lutego 2011).

- prezentacja konkurencji przedstawiająca jej zależność polegającą na podporządkowaniu,
- kreowanie wydarzeń o negatywnym zabarwieniu.

Metody „czarnego public relations” wykorzystywane są najczęściej w przypadku marketingu politycznego.

3. Internet nowym medium społeczeństwa informacyjnego

Spółeczeństwo informacyjne ukształtowało się pod wpływem postępującej globalizacji i dynamicznego rozwoju technologii informacyjnej (druga połowa XX wieku), gdzie rozwój i wykorzystanie zasobów informacyjnych (wiedzy i informacji) zdefiniowało jego społeczną strukturę, w tym również sposób i szybkość komunikacji⁸. Jednym z najszybciej rozwijających się mediów, w dobie społeczeństwa informacyjnego, jest niezaprzeczalnie Internet – ogólnosiwiatowa sieć komputerowa, której głównymi zaletami są nieograniczona czasowo i miejscowo dostępność, i co się z tym wiąże, swobodny oraz tani i powszechny dostęp, niezależny od kwalifikacji jego użytkowników.

Fenomen Internetu w społeczeństwie informacyjnym związany jest możliwością dotarcia do nieograniczonych zasobów informacji z całego świata. Posiadając dostęp do Internetu możemy również kontaktować się z użytkownikami na całym świecie w czasie rzeczywistym, lub poprzez uczestnictwo w grupach, forach dyskusyjnych oraz posiadając konta na wyjątkowo popularnych dziś serwisach społecznościowych i branżowych.

Internet jako medium, jest medium wielowymiarowym, o powszechnej dostępności i łatwości użytkowania, a przy tym aktualności informacji oraz globalnym zasięgu. Użytkownicy Internetu w przeciwieństwie do odbiorców radia, czy też telewizji, są użytkownikami aktywnie poszukującymi informacji. Tym samym Internet umożliwia konsumentom selektywny odbiór przekazu, co zwiększa skuteczność tych dopuszczanych i oglądanych – to internauta dociera do informacji oraz decyduje, co i kiedy chce obejrzeć⁹.

Obecność firmy w sieci umożliwia jej bardzo szybkie i mało kosztowne (w porównaniu z reklamą tradycyjną) dotarcie do trudno osiągalnych grup społecznych, takich jak np. hobbyści, czy też biznesmeni, dla których Internet staje się najważniejszym ze źródeł aktualnej informacji. Biorąc udział w dyskusjach, czy też promując się na branżowych forach internetowych i portalach, firma jest w stanie dotrzeć do wąskiego grona jej docelowych odbiorców.

⁸ Por. P. Sienkiewicz, *Prognozowanie rozwoju globalnego społeczeństwa informacyjnego: wizje i scenariusze*. [w:] *Internet – fenomen społeczeństwa informacyjnego*. Edycja Świętego Pawła, Częstochowa 2001.

⁹ Por. A. Jupowicz-Ginalska, *Marketing Medialny*. Difin, Warszawa 2010.

4. Internetowe public relations

Z punktu widzenia public relations podstawową cechą Internetu jest to, iż ułatwia on komunikację bezpośrednią, co jest ważne, m.in. ze względu na fakt, że działania PR skupiać się będą na wypracowywaniu coraz bardziej innowacyjnych metod bezpośredniej komunikacji. Co więcej, Internet jest stosunkowo tanim medium, które umożliwia nie tylko nadawanie przekazu, ale również jego odbiór. Jest również czynnikiem demokratyzującym – pozwalającym sprawdzić, na ile zapewnienia organizacji pokrywają się z jej działalnością i czy zależy jej na obustronnym dialogu¹⁰. Szansą internetowego public relations jest przede wszystkim odbudowanie zaufania poprzez obiektywność i otwartość w podejściu do swoich partnerów w procesie komunikacji¹¹. Narzędzia public relations, dostępne poprzez Internet, prezentowane są na poniższym rysunku.

Rys. 2.

Narzędzia internetowego public relations



Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Okonek: *E-PR, czyli jak skutecznie prowadzić PR w sieci*. PARP, Warszawa 2009.

Podstawowym narzędziem wykorzystywanym do budowania wizerunku w Internecie wciąż pozostaje **strona internetowa**, na której obok oferty firmy i podstawowych danych, w tym kontaktowych, znajdują się informacje na temat jej działalno-

¹⁰ Por. A. Davis, *Public relations*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

¹¹ Por. D. Koznowski, *Nowy marketing*. (www.scribd.com, 10 lutego 2011).

ści prospołecznej, wyznawanych wartości, organizowane są konkursy i dochodzi do wymiany informacji między firmą i jej otoczeniem. Wymiana owych informacji i opinii może następować poprzez udostępnione **forum internetowe**. Firma nie posiadająca strony internetowej coraz częściej uznawana jest za firmę mało znaczącą, przede wszystkim z punktu widzenia odbiorców „pokolenia Y”, a więc pokolenia osób urodzonych po roku 1980, które są w pełni świadomym konsumentem, znakomicie poruszającym się w środowisku on-line.

Tabela 1.
Narzędzia internetowego public relations

POJĘCIE	DEFINICJA
PRESS ROOM	Serwis internetowy, którego zadaniem jest publikowanie i zachęcanie do czytania informacji o działalności firm. Jego rolę może odgrywać wydzielona przestrzeń na witrynie internetowej firmy w postaci biura prasowego, tzw. press room.
MAILING	Forma reklamy w postaci listów poczty elektronicznej wysyłanych za pomocą serwisów internetowych bądź za pomocą specjalnie przygotowanych newsletter'ów – treści tekstowe lub graficzne.
BLOG	Strona internetowa, na której autor umieszcza wpisy, umożliwiając ich czytanie i niekiedy również komentowanie innym użytkownikom. Forma internetowego pamiętnika.
FORUM INTERNETOWE	Forma grup dyskusyjnych, która służy do wymiany informacji i poglądów między osobami o podobnych zainteresowaniach poprzez witrynę internetową. Prowadzą je praktycznie wszystkie portale, większość wortalii, powszechne są na stronach wielu instytucji, czasopism, przedsiębiorstw, uczelni itp.
KANAŁY RSS	Really Simple Syndication – format zapisu danych, oparty na standardzie XML i wykorzystywany do agregowania wiadomości i umożliwiający wyodrębnienie struktury dokumentu. Wiadomości poprzez kanał docierają do prenumeratora indywidualnie, natychmiast po opublikowaniu – stąd są atrakcyjne np. dla dziennikarzy.
SERWISY SPOŁECZNOŚCIOWE	Rodzaj interaktywnych stron internetowych, współtworzonych przez sieci społeczne osób dzielących wspólne zainteresowania lub chcących poznać zainteresowania innych. Większość portali społecznościowych tworzone jest w celu aktywnej komunikacji między ich użytkownikami.

POJĘCIE	DEFINICJA
DZIAŁANIA NPRS	Net PR Synergy, to model zarządzania komunikatami PR w Internecie za pomocą narzędzi pozycjonowania (Search Engine Optimization) mający na celu promocję kluczowych elementów przyjętej strategii public relations w wyszukiwarkach internetowych. Metoda NPRS polega na promowaniu wybranych artykułów prasowych opublikowanych w Internecie poprzez ich aktywne pozycjonowanie w wynikach wyszukiwarek (Search Engine Results Page).
MARKETING PARTYZANCKI	Marketing partyzancki obejmuje niestandardowe formy marketingu, jak m.in word of mouth (WOM) marketing (marketing szeptany), który jest działaniem mającym za zadanie dotarcie z informacją marketingową za pośrednictwem bezpośredniego, „spontanicznego” przekazu. Bardzo popularną formą marketingu partyzanckiego jest również marketing wirusowy.

Źródło: opracowanie na podstawie P. Okonek: *E-PR, czyli jak skutecznie prowadzić PR w sieci*. PARP, Warszawa 2009.

Internet daje firmie możliwość prowadzenia wszystkich podstawowych działań PR, jakimi są¹²:

- tworzenie wizerunku organizacji i jej produktów/usług,
- prowadzenie kampanii PR o obniżonych kosztach,
- publikowanie materiałów prasowych,
- wspieranie wizerunku kreowanego za pomocą narzędzi tradycyjnych,
- skuteczna komunikacja z klientami, partnerami, inwestorami i pracownikami firmy,
- szybkie i skuteczne badanie opinii na temat firmy,
- badanie skutków działań public relations.

Internet jest pełnowartościowym medium i na dobre zagościł wśród narzędzi firm prowadzących działania marketingowe. Stał się przy tym bardzo ważnym uzupełnieniem komunikacji w walce o dotarcie do konsumenta, zwrócenia jego uwagi i kreowanie pozytywnego wizerunku w oczach odbiorców¹³.

¹² Por. P. Andrzejewski, W. Kot, op.cit, s. 223.

¹³ B. Małecki. *Marketing i reklama w Internecie*. (www.e-handel.org.pl/Marketing_i_reklama_w_Internecie.pdf, 15 luty 2011).

Podsumowanie

Każda inicjatywa, jaką firma podejmuje w Internecie wiązać się będzie z kształtowaniem wizerunku w oczach jej odbiorców, użytkowników sieci. Nie tylko serwis internetowy, jego szata graficzna, treść i funkcjonalność, ale także każda wypowiedź na forum, czy też odpowiedź na komentarz na blogu i Facebook'u zostaną poddane ocenie i zweryfikują działalność specjalistów firmy odpowiedzialnych za public relations. Dlatego też realizując strategię e-PR należy pamiętać przede wszystkim o jakości wszystkich publikowanych treści, gdyż w Internecie komunikacja odbywa się według modelu „równy z równym”.

Bibliografia

- Andrzejewski P., Kot W., *Medialne Public Relations*. Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2006.
- Budzyński W., *Public relations – zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 2002.
- Bobek-Ostrowska B., Wiszniowski R., *Teoria komunikowania publicznego i politycznego. Wprowadzenie*. Astrum, Wrocław 2002.
- Davis A., *Public relations*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Jupowicz-Ginalska A., *Marketing Medialny*. Difin, Warszawa 2010.
- Kotler P., *Marketing*. Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 2005.
- Koznowski D., *Nowy marketing*. (www.scribd.com, 10 luty 2011).
- Małecki B., *Marketing I reklama w Internecie*. (www.e-handel.org.pl/Marketing_i_reklama_w_Internecie.pdf, 15 luty 2011).
- Okonek P., *E-PR, czyli jak skutecznie prowadzić PR w sieci*. (www.e-handel.org.pl/e-PR_czyli_jak_skutecznie_prowadzic_PR_w_sieci.pdf, 15 luty 2011).
- Romanowski D., *Czarne narzędzia*. (www.prelite.pl, 3 luty 2011).
- Sienkiewicz P., *Prognozowanie rozwoju globalnego społeczeństwa informacyjnego: wizje i scenariusze*. [w:] *Internet – fenomen społeczeństwa informacyjnego*. Edycja Świętego Pawła, Częstochowa 2001.

PUBLIC RELATIONS WITH TRADITIONAL AND ONLINE TOOLS

Summary

The article describes the importance of corporate image and ways of its development using the tools of marketing public relations. It characterizes the Internet as a primary medium for information society and indicates development trends areas of public relations based on the Internet. It presents the basic tools used in e-PR.

Translated by Magdalena Brzezińska

Magdalena Brzezińska, Sandra Chukwu, Paweł Michaluk

Koło Naukowe Ekonomiki Przedsiębiorstwa
Uniwersytet Szczeciński

UMIEJĘTNOŚĆ KRYTYKI I POCHWAŁY JAKO CZYNNIK MOTYWUJĄCY PRACOWNIKÓW

Wprowadzenie

Osoba kierująca zespołem ludzi ma szereg obowiązków, których wypełnienie ma doprowadzić do osiągnięcia określonego wcześniej celu, wykonanie projektu w sposób najbardziej efektywny. Niezwykle ważne jest więc jego podejście do personelu, gdyż to właśnie menadżer musi umiejętnie zmobilizować podwładnych do efektywnej pracy. Musi odpowiednio motywować podwładnych do wykonywania zadań. Różne są jednak sposoby i techniki motywacyjne. Nie jest to jedynie pierwsza rzecz jaka przychodzi każdemu do głowy, czyli metody płacowe, nagrody. Niezmiernie istotne są pozapłacowe sposoby motywowania – pochwała jak i krytyka. Menadżer powinien informować o sukcesach, jak i porażkach, musi znaleźć sposób jak po dobrze wykonanej pracy zbudować w drugiej osobie chęć do dalszej pracy oraz jak po nieudanej realizacji należy odnieść się do pracownika. Po porażce ważne jest aby osoba zdawała sobie sprawę z popełnionych błędów, lecz jednocześnie miała chęć i energię to poprawy, a przede wszystkim wiarę w sukces. Trudnym zadaniem menadżera jest więc odnalezienie równowagi w kierowaniu zespołem. Podsumowaniem rozważań i przemyśleń na temat technik motywacyjnych, nagradzania oraz konstruktywnej krytyki jest niniejszy artykuł.

Celem artykułu jest prezentacja teoretycznych założeń motywowania pracowników przez menadżerów. Opisuje istotę samej motywacji i wpływ emocji na zachowanie ludzi, zwraca uwagę na bariery komunikacyjne. Skupia się na takich czynnikach motywacyjnych, jak stosowanie pochwały wobec pracowników i umiejętność krytykowania, a więc prawidłowego przekazywania informacji zwrotnej.

1. Pojęcie motywowania

Motywacja jest czynnikiem, który umożliwia człowiekowi decyzję rozpoczęcia czynności pokreślonego typu¹. Powstaje, gdy człowiek świadomie lub nieświadomie odczuwa niezaspokojoną potrzebę, która wytycza mu cel i prowadzi do podjęcia określonych działań, w wyniku których oczekuje, że cel ten zostanie zrealizowany. Rola funkcji personalnej polega na przewodzeniu i wspieraniu ludzi we wszystkich kwestiach dotyczących pracowników organizacji w tym również ich motywacji do pracy². Motywowanie natomiast jest świadomym procesem, podejmowanym poprzez stwarzania możliwości realizacji systemu wartości i skłanianie ludzi do uświadamiania sobie celów i chęci ich realizacji.

Motywowanie, będąc elementem zarządzania, polega na takim wykorzystywaniu mechanizmów motywacji, tak aby zapewniały one zaangażowanie pracowników i ich chęć wnoszenia swojego wkładu w sukces organizacji, zachęcały do podnoszenia kwalifikacji i przede wszystkim dawały satysfakcję z wykonywanej pracy³. Polega więc na wpływaniu na postawy i zachowania pracowników za pośrednictwem określonych bodźców.

Motywowanie jest jedną z pięciu podstawowych dla menadżera operacji – pozostałe to:

- wyznaczanie celów,
- organizowanie,
- komunikowanie się z pracownikami,
- ocena efektywności i rozwój podległych mu kadr.

Aby zadanie zostało wykonane, wystarczy wyznaczyć cele, zorganizować pracę czyli podzielić obowiązki i na bieżąco komunikować się z personelem. Aby zadanie zostało wykonane najlepiej jak to możliwe, należy pracowników odpowiednio zmotywować. Motywacja jest środkiem, narzędziem kierowania personelem. Stąd wniosek, iż istotą kierowania jest wywołanie wpływu.

2. Osoba menadżera

Osobowość menadżera jest tu sprawą kluczową, okazuje się bowiem, iż nie tyle umiejętności techniczne i wiedza są przy motywacji najważniejsze, ile inteligencja emocjonalna. Tak naprawdę to personel powinien być wysoce wykwalifikowany w swym fachu – kwalifikacje menadżera to jego zdolność do wpływania na innych poprzez odczytywanie ich emocji. Uczucia mają bardzo duże znaczenie w zarządza-

¹ Por. K. Obuchowski, *Psychologia dążeń ludzkich*. PWN, Warszawa 1967, s. 26.

² Por. M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi*. Dom wydawniczy REBIS, Poznań 2007, s. 34.

³ Por. J. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Difin, Warszawa 2008, s. 130-135.

niu, często nie zdajemy sobie sprawy jak wielkie. Dobry menadżer powinien więc mieć umiejętność zarządzania emocjami.

Często zachowanie ludzi nie wynika z ich umiejętności, czy też poziomu wykształcenia, ale ze stanu uczuciowego, w którym się znajdują. W skutek zdominowania takiej osoby „złym nastrojem”, częściej formułują one krytyczne, negatywne oceny skierowanej do nich prośby i są mniej skłonne ją spełnić, niż osoby będące w dobrym nastroju.

Z badań Instytutu Technologii Carnegie, wynika, że 85% sukcesu w życiu każdego człowieka zależy owszem od posiadanych umiejętności, ale co więcej od dobrego kontaktu z ludźmi oraz zdolności do wzbudzania w ludziach sympatii. Pozostałe 15% sukcesu pracowników i kadry zarządzającej jest skutkiem szkoleń technicznych i wykształcenia⁴.

Zadaniem menadżera jest zatem wprowadzenie takiej atmosfery pracy, która sprzyja zacieśnianiu się więzi międzyludzkich (personel powinien czuć się lubiany) i otwarte docenianie wkładu pracownika, nawet jeżeli sukces jest mały (personel powinien czuć się doceniany). Istotną kwestią jest to, by kierujący zespołem był świadom tego, jakie efekty emocjonalne w otoczeniu wywołuje jego konkretne zachowanie

Badania i doświadczenia kliniczne pokazują, że bezpośrednią przyczyną doświadczanych uczuć nie są fakty, czy też zdarzenia zewnętrzne ale opinie, myśli oraz przekonanie na temat wcześniej zaobserwowanych faktów, zdarzeń czy zachowań innych osób⁵.

4. Wpływ emocji na zachowania ludzi

Są różne sposoby wzbudzania określonych stanów emocjonalnych u personelu i menadżer codziennie musi szukać odpowiednich bodźców do wyzwolenie w pracownikach motywacji i kierowania ich działaniem. Jednymi z pośrednich sposobów wzbudzania przyjaznych stanów emocjonalnych u pracowników są:

- ☒intencja z jaką menadżer słucha,
- ☒perswazja na zasadzie lubienia.

Przy stosowaniu krytyki i pochwały należy pamiętać również o barierach komunikacyjnych, które mogą zniekształcić nasz przekaz. Bariere komunikacyjną stanowi każdy czynnik uniemożliwiający, zakłócający i zniekształcający przepływ informacji w procesie komunikacji⁶.

Związki, jakie zachodzą pomiędzy tym co myślimy o pewnych zdarzeniach i jakie są nasze wyobrażenia na ich temat oraz co z nich zapamiętaliśmy, ilustruje rysunek 1. Schemat wskazuje na wyraźny związek charakteru zdarzenia w naszej opinii z ludz-

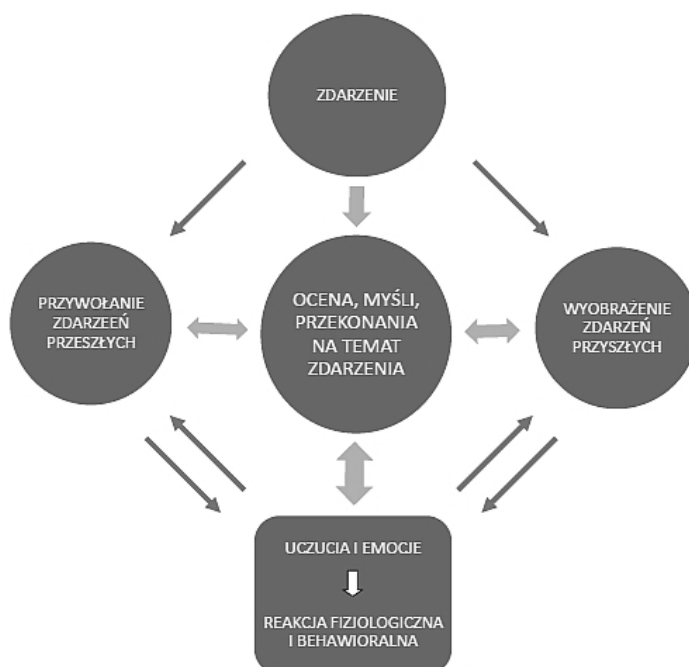
⁴ Por. K. Markowski, *Wybrane sposoby oddziaływania skutecznego menedżera na pracowników*, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Lublin 2009, s. 80-81.

⁵ Por. *Ibidem*, s. 81.

⁶ Por. M. Stor, *Komunikowanie się w organizacji*. [w:] Zarządzanie kadrami. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.

kimi emocjami – nawet jeśli jest to zdarzenie pozornie nieistotne. Ważne jest więc bardzo popularne i często powtarzane „pozytywne nastawienie”. Jeśli pracownik po nieodpowiednio wykonanym zadaniu zostanie odpowiednio poinstruowany i zmotywowany z większym zaangażowaniem i wiarą we własne siły podejmie do niego w przyszłości.

Rys. 1.
Schemat reakcji człowieka



Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Markowski, *Wybrane sposoby oddziaływania skutecznego menedżera na pracowników*. Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Lublin 2009.

5. Motywowanie pracowników poprzez pochwałę

Ludzie posiadają naturalną skłonność do osądzania, oceniania, aprobowania lub wyrażania dezaprobaty wobec wypowiedzi danej osoby lub grupy, co niekiedy bywa podstawową barierą w komunikacji międzyludzkiej. Wypowiedź rozmówcy zazwyczaj zostaje poddana ocenie z punktu widzenia słuchającego, tym samym okazując zrozumienie naszemu rozmówcy najłatwiej można oznajmić, że słuchamy i interesujemy się nim jako człowiekiem, że jesteśmy zaangażowani w rozmowę. Zachęcamy w ten sposób

nadawcę do dalszego i szczegółowego badania swojego problemu. Dodatkowo udzielanie odpowiedzi rozumiejącej pozwala odczuć więź z rozmówcą.

Zasada lubienia, mówi o tym, że szybciej uwierzmy osobie, którą lubimy. Ludzie odczuwają największą sympatię i mają zaufanie do kogoś, kto im schlebia, nawet jeżeli to co mówi taka osoba, nie do końca jest prawdą. Warunkiem jest jednak, że osoba chwalona nie widzi w chwaleeniu próby manipulowania. Szczere i pozytywne uwagi na temat cech, postaw i osiągnięć w pracy zawodowej powodują, że osoby wypowiadające pochwałę są w zamian lubiane a adresaci chętnie wypełniają ich życzenia.

Cześć firm, jako formę motywacji stosują metodę pochwał publicznych. Publiczne wyrażanie uznania ma wielki walor, którym jest oddziaływanie na świadomość zbiorowości pracowników. Stosowanie pochwały publiczne pozostawia ślad w pamięci personelu, posiada wyrazisty tzw. czynnik wyróżniający, który decyduje o doniosłości nagrody, pogłębia jej znaczenie dla obdarowanego⁷. Należy przy tym pamiętać, że ten sposób pochwały może wzbudzać motywacje również w pozostałych pracownikach, ale istnieje także ryzyko wzbudzania w ten sposób negatywnych emocji, dlatego tak ważnym jest prawidłowe przekazywanie aprobaty personelowi.

6. Umiejętne krytykowanie pracowników

Poza podtrzymywaniem dobrych stosunków z podwładnymi, aby być skutecznym menedżerem należy stosować pochwałę i uznanie w celu uzdrowienia nieproduktywnych, czy też niekorzystnych postaw. Najważniejsze to zrozumieć, jak wielki wpływ na człowieka mają emocje i od nich rozpocząć proces kierowania personelem. Istotne są odczucia pozytywne, jednak jak wiadomo pracownika, który wykazał niekompetencję należy skrytykować.

Wskazane jest, aby przestrzegać procedur dyscyplinarnych, jednak opartych na zasadach naturalnej sprawiedliwości, które mówią nam o tym, że pracownik powinien przede wszystkim znać standardy i obowiązujące w firmie reguły, otrzymuje w sposób zrozumiały krytykę i ma szansę na wyjaśnienie postawionych zarzutów oraz otrzymuje szansę poprawy (poza przypadkami poważnych wykroczeń)⁸.

Krytyka, to forma informacji zwrotnej (feedback), którą pracownik otrzymuje od swojego przełożonego. Przekazywanie informacji krytycznej ma na celu udzielenie pracownikowi wskazówek, jak nie należy wykonywać danej czynności, pozytywne zmotywowanie oraz wzmocnienie odpowiedzialności za powierzane zadania. Rolą krytyki jest zmiana nieefektywnego lub błędnego zachowania na efektywne i prawidłowe.

W celu właściwego przekazania krytyki pracownikowi należy:

⁷ Por. H. Król, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*. Wydawnictwo akademickie i profesorskie Spółka z o.o., Warszawa 2007, s. 363-366.

⁸ Ibidem, s. 363-366.

1. Zorganizować miejsce na osobności oraz odpowiednią ilość czasu.
2. Do rozmowy wykorzystywać przykłady konkretnych zdarzeń.
3. Wskazywać błędy w działaniu lub zachowaniu pracownika, a nie na niego samego.
4. Rozmowa powinna obejmować:
 - wskazanie problemu;
 - wskazanie negatywnych skutków i odbiór takiego działania/zachowania przez menedżera;
 - zaproponowanie rozwiązania na przyszłość.

Wskazanie problemu powinno się odbyć poprzez pytania motywacyjne, które pozwalają poznać punkt widzenia pracownika i wytłumaczenie mu się ze swojego zachowania. Dają także pracownikowi poczucie chęci poznania sprawowanej przez niego roli.

Pytania takie mają dużą siłę perswazji, ponieważ kiedy pracownik „sam dojdzie do wniosku”, że jego zachowanie może być niewłaściwe, szansa, że się poprawi jest znacznie wyższa, a co za tym idzie menedżer zostaje uwolniony od konieczności wyartykułowania problemu samemu, obniżając stres podczas rozmowy.

Pracownika należy słuchać aktywnie, w celu podjęcia wspólnej decyzji, co do dalszych działań, okazując mu empatię i zrozumienie. Aktywne słuchanie może być źródłem dostarczenia przez pracownika wskazówek pozwalających na poprawę organizacji pracy w firmie. Jeżeli pytania motywacyjne nie mogą mieć zastosowania należy od razu przejść do sedna sprawy poprzez wytłumaczenie pracownikowi za pomocą konkretnej sytuacji, jakie jego zachowanie bądź działanie jest nieodpowiednie.

Kolejnym etapem jest wyjaśnienie pracownikowi, dlaczego jego zachowanie jest negatywne. Artykułowanie następstw podkreśla znaczenie pracownika w organizacji – pokazuje, że jego działania są ważne i mają rzeczywisty wpływ na wydarzenia. Aby wzmocnić przekaz należy zaznaczyć, że dany rodzaj zachowania jest przez nas niepożądany, a więc przedstawić pracownikowi odbiór negatywnego zachowania przez przełożonego. Nadaje się przekazowi ładunek emocjonalny, oraz podkreśla, że przełożony interesuje się tym, jak pracownik zachowuje w pracy i co o niej myśli.

Kiedy chcemy skrytykować działanie lub zachowanie pracownika, powinniśmy być w stanie przedstawić mu lepsze rozwiązanie, które należy sobie wcześniej przygotować. Istnieją sytuacje, w których dopiero po wyjaśnieniach pracownika, co do okoliczności zdarzenia, można wskazać rozwiązanie. Pokazując lepszą drogę, nawet wydającą się być oczywistą, ustala się z pracownikiem zasady, na jakich będzie on pracował w przyszłości.

Podsumowując zasady krytyki, jakimi powinien się kierować menedżer to⁹:

1. Szybkie działanie, podawanie informacji krytycznej, kiedy wszyscy są na bieżąco zorientowani w zaistniałej sytuacji.

⁹ Por. A. Grabka, *Zmotywuj pracownika*. (www.ebookinfo.pl/books/motywacja-pracownika.pdf, 1 marzec 2011)

2. Opanowanie negatywnych emocji, przeprowadzenie rzeczowej rozmowy skupiającej się na faktach.
3. Przekazanie krytyki bezpośrednio podczas rozmowy „twarzą w twarz”.
4. Mówienie o tym, co się widzi o faktach obiektywnych.
5. Przedstawianie konkretnych sytuacji, w których zachowanie pracownika było negatywne.
6. Skupienie się na problemie, jako wyniku działalności pracownika, a nie przypisywanie go pracownikowi.
7. Przedstawienie skutków, kosztów, efektów, konsekwencji.
8. Wspólne ustalenie działań na przyszłość.
9. Poszanowanie dla pracownika, jego zdania i docenianie jego zaangażowania.
10. Traktowanie krytyki, jako narzędzie rozwoju, środek pomagający w doskonaleniu kompetencji pracownika i własnej organizacji pracy.

Przekazując informację krytyczną, należy pamiętać, że jej rolą jest poprawa negatywnego zachowania poprzez zmotywowanie pracownika. Ze względu na kojarzenie krytyki z czymś negatywnym i opór przed nią, rozmowy obejmujące feedback należy dawać na osobności, rzeczowo i po uprzednim przygotowaniu ewentualnego rozwiązania, które w toku rozmowy należy skorygować poprzez uwzględnienie strony pracownika, aby miał on poczucie wpływu na działalność i losy firmy.

Należy pamiętać, że najważniejszą funkcją władzy jest traktowanie ludzi, jako w pełni dojrzałych, samodzielnych i gotowych podejmować odpowiedzialność za własne działania. Na ową dojrzałość składa się autonomia rozumiana w sensie psychologicznym a jej główną funkcją jest samokontrola oparta na świadomym wyborze i hierarchizacji wartości. Wychodząc z założeń etyki humanistycznej, nie można zakładać z góry, że ktokolwiek, a więc i kierownik danej organizacji, ma niepodważalną i ostateczną rację, dlatego też każdy autorytet również powinien być przedmiotem wątplenia i krytyki²⁰.

Podsumowanie

Dobry menadżer powinien być nie tylko fachowcem w swojej dziedzinie, przede wszystkim powinien być świetnym psychologiem, osobą obdarzoną wysoką inteligencją emocjonalną. Zbudowanie autorytetu jest podstawą jego działań kierowniczych. Ważne jest by znał ludzi z którym pracuje bo to na interakcjach z nimi opiera się działanie całego zespołu. Znajomość technik motywacyjnych – płacowych i pozapłacowych to warunek dobrego kierowania i pobudzania podwładnych.

Bez sprawnego i dobrego komunikowania się zarówno pomiędzy pracownikami, a przede wszystkim między pracownikami i kierownictwem, nie może istnieć żadna organizacja, przedsiębiorstwo, czy grupa. Im komunikacja będzie skuteczniejsza, tym firma będzie funkcjonować sprawniej, osiągając lepsze rezultaty i dając satysfakcję

wszystkim uczestnikom organizacji, którzy odpowiednio zmotywowani będą dążyć do jeszcze efektywniejszej pracy.

Literatura

- Amstrong M., *Zarządzanie ludźmi*. Dom wydawniczy REBIS, Poznań 2007.
- Grabka. A., *Zmotywuj pracownika*. (www.ebookinfo.pl/books/motywacja-pracownika.pdf, 1 marzec 2011).
- Król H., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*. Wydawnictwo akademickie i profesorskie Spół z o.o., Warszawa 2007.
- Markowski K., *Wybrane sposoby oddziaływania skutecznego menedżera na pracowników*. Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Lublin 2009. (www.pracownik.kul.pl/files/10246/public/Artykuly/Wybrane_sposoby.pdf, 10 marzec 2011).
- Moczydłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Difin, Warszawa 2008.
- Obuchowski K., *Psychologia dążeń ludzkich*. PWN, Warszawa 1967.
- Sikorski C., *Motywowanie jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*. Difin, Warszawa 2004.
- Stor M., *Komunikowanie się w organizacji*. [w:] *Zarządzanie kadrami*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.

THE ABILITY OF CRITICISM AND PRAISE AS A MOTIVATING FACTOR FOR WORKERS

Summary

This article applies to motivate employees by managers. Describing the essence of the motivation and the influence of emotions on human behavior, draws attention to the communication barriers. It focuses on motivational factors such as the use of praise to employees and the ability to criticize, and therefore the proper transmission of feedback.

Translated by Sandra Chukwu

Barbara Jabłonka, Karolina Karg

Koło Ekonomiki Przedsiębiorstwa
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

WYBRANE PROBLEMY ZARZĄDZANIA STRESEM

Wprowadzenie

Stres w pracy przytrafia się każdemu człowiekowi, niezależnie od wykonywanego zawodu, zajmowanego stanowiska w hierarchii firmy czy też od wysokości otrzymywanego wynagrodzenia. Stres jako uczucie występuje również w bezruchu. Kiedy czegoś oczekujemy lub wykonujemy coś monotonicznie. Osoby zatrudnione w dużych przedsiębiorstwach poruszają się w niepewnym i dynamicznym środowisku przez co narażone są na duże działanie stresu. Stres wywołany jest przez wiele czynników i ma wpływ na funkcjonowanie i efektywność zasobu ludzkiego w organizacji jak i na ogólny stan zdrowia¹. Celem niniejszej pracy jest określenie jaki wpływ ma stres na funkcjonowanie człowieka, a w szczególności na pracę menedżera. Problematyka ta staje się coraz bliższa w coraz bardziej powszechnym zawodzie menedżera w Polsce.

Istota i znaczenie stresu dla człowieka

Stres definiowany jest jako „stan mobilizacji sił organizmu będący reakcją na negatywne bodźce fizyczne i psychiczne, mogący doprowadzić do zaburzeń czynnościowych”².

W literaturze przedstawia się dwa rodzaje stresu³:

- **stres psychiczny** – wywołany przez silny bodziec zewnętrzny i wewnętrzny (stresor), wzrost napięcia emocjonalnego prowadzący do ogólnej mobilizacji sił organi-

¹ <http://www.pracuj.pl/poradnik-lidera-792.htm#top>, dnia 10.02.2010.

² *Popularny Słownik Języka Polskiego*, red. E. Sobol, PWN, Warszawa 2010.

³ W. Szewczuk, *Słownik Psychologii, Wiedza Powszechna, Warszawa 1985*, s. 297.

zmu, mogący przy długotrwałym działaniu doprowadzić do zaburzeń w funkcjonowaniu organizmu, wyczerpania i chorób psychosomatycznych;

- **stres fizjologiczny** – całokształt zmian, którymi organizm odpowiada na różnorodne czynniki uszkadzające, jak zranienie, oziębienie, przegrzanie.

Zatem **stres** jest to dynamiczny stan, w którym dana osoba styka się z okazją, ograniczeniem albo żądaniem związanym z tym, czego pragnie, a jego wynik jest postrzegany jednocześnie jako obciążony niepewnością i ważny⁴.

Istnieje wiele czynników wywołujących stres. Ogólnie można je podzielić na kategorie **osobiste** (np. typ osobowości, sprawy rodzinne, problemy finansowe) i **organizacyjne** (np. przeciążenie roli, restrukturyzacja, zwolnienia grupowe).

Czynniki osobiste mają ogromny wpływ na zachowanie pracownika w organizacji. By kierownik mógł zrozumieć takiego pracownika i skutecznie go motywować, wskazane jest poinformowanie go o istniejących problemach osobistych. Są dowody, że osobowość pracownika wpływa na jego podatność na stres. W literaturze można spotkać się z terminem dychotomii zachowań typu A i typu B⁵.

Osobowość typu A charakteryzuje się brakiem czasu, skłonnością do rywalizacji oraz trudnością w akceptowaniu wolnego czasu. Wrogość i gniew są czynnikiem wywołującym negatywne skutki stresu. Osobowość typu A jest podatniejsza na okazywanie objawów stresu. Przeciwnieństwem są **osobowości typu B**. Takie osoby nigdy nie odczuwają presji czasu ani się nie niecierpliwią, jednakże są podatni na elementy wzbudzające niepokój.

Stres na stanowisku pracy

Czynniki organizacyjne związane są *stricto* z pełnioną funkcją w przedsiębiorstwie, a stres jest wywoływany poprzez⁶:

- **ilościowe przeciążenie pracą**, które ma miejsce wtedy, gdy pracownik zarzucony jest dużą liczbą pojedynczych zadań, których nie jest w stanie wykonać w wyznaczonym terminie,
- otrzymywanie niejednorodnych lub sprzecznych poleceń,
- biuro pełne hałasów uniemożliwiających koncentrację, a wynagrodzenie zależne od wykonania powierzonych zadań.

Mobilizujący początkowo stres przekształca się w stałe napięcie nerwowe, czyli zmniejsza efektywność pracy. Okazja do osiągnięcia sukcesu poprzez wykonanie zlecenia gwałtownie spada. Każdy, kto wykonuje pracę sezonową w mniejszym lub większym stopniu (budowlańcy, nauczyciele, trenerzy prowadzący szkolenia, a nawet księ-

⁴ S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 337.

⁵ Ibidem, s. 338.

⁶ Ibidem, s. 339.

gowi), może odczuwać stres również w wyniku zbyt małego obciążenia obowiązkami. W tym przypadku stres związany ze spędzaniem długich bezowocnych godzin bez zajęcia może być także trudny do zniesienia. Okres w jakim występuje odczuwalność uczucia stresu też ma swoje znaczenie. Krótkotrwały stres nie jest obciążający dla organizmu w przeciwieństwie do długotrwałego doświadczania stresu, które może być niezwykle szkodliwe dla zdrowia i samopoczucia człowieka.

Źródła stresu w miejscu pracy⁷:

- trudny szef lub złe stosunki z współpracownikami,
- poczucie nie doceniania z wykonanej pracy,
- długi czas pracy,
- niejasność lub konfliktowość roli zawodowej,
- brak perspektyw rozwoju zawodowego,
- brak pewności co do posady,
- złożone zadania,
- napięte terminy,
- niewłaściwy styl zarządzania,
- zmienność oczekiwań.

W Centralnym Instytucie Ochrony Pracy powstał specjalny kwestionariusz, opracowany na około 4-tysięcznej grupie pracowników, wykonujących różne zawody, zatytułowany *Psychospołeczne warunki pracy*. Kwestionariusz ten diagnozuje źródło stresu, jak i jego skutki w odniesieniu do samopoczucia fizycznego i psychicznego pracowników.

Stres w pracy wynika nie tylko z ilości poleceń, ale również z ich trudności. W długiej perspektywie **jakościowe obciążenie pracą** jest zwykle bardziej rozstrzygające niż ilość obowiązków. Choć natura ludzka podpowiada, że łatwiej byłoby realizować swoją pracę na mniej odpowiedzialnym stanowisku, nie podejmować żadnych strategicznych problemów czy też decyzji, to jednak ciągle rosnące wymagania stawiane przez pracodawców skłaniają do bardziej racjonalnego podejścia.

Jeśli pracownik myśli o karierze zawodowej lub awansie na wyższe stanowisko organizacyjne, prawdopodobnie podejmie się zadań trudniejszych. Choć poziom stresu w jego organizmie wzrośnie, będzie on działał motywująco. W takim przypadku przekładanie kartek albo wklepkiwanie cyferek będzie budzić negatywne napięcie i wizję poniżenia, a nie rozwoju.

Szeregowi pracownicy często zazdroszczą ludziom zajmującym stanowiska menedżerów lub prezesów, mają oni wyższe wynagrodzenia, ale także większą odpowiedzialność za losy organizacji. Wykonywana przez nich praca charakteryzuje się również większą dawką stresu, który dodatkowo różni się od napięć przeżywanych przez ich podwładnych. Stres przeżywany przez menedżera powoduje często zakłócanie procesu

⁷ Por. A. Łuczak, D. Żołnierczyk-Zreda, *Praca a stres*, „Bezpieczeństwo pracy” 2002, nr. 10, s. 2.

podjęcia decyzji, rozwiązywania problemów lub komunikacji z innymi pracownikami czy też klientami. Wszystko to powstaje z powodu niezgodności między oczekiwaniami i planami zarządu, a możliwościami skutecznego osiągnięcia tych celów.

Znaczenie stresu w pracy menedżerskiej

Stres w pracy menedżera występuje gdy:

- brak pełnej informacji i związane z nią ryzyko przy wprowadzaniu nowych produktów, rozpoczynania inwestycji lub otwierania filii firmy w innych miastach,
- konieczność stałego nadzoru swojego zachowania,
- dyspozycyjność wobec współpracowników i firm współpracujących,
- napór czasu oraz niemożność wypoczynku,
- osobistą odpowiedzialnością prawną i materialną za skutki kierowania przedsiębiorstwem.

Takim sytuacjom nie są poddani pracownicy szeregowi, choć to nie oznacza, że ich stres jest mniejszy lub bardziej pozytywny.

W badaniach nad stresem określono skalę jego nasilenia. Za poziom odniesienia przyjęto stres związany ze śmiercią współmałżonka lub bliskiej osoby – 100 punktów. Niewiele mniej stresująca sytuacja to rozwód lub rozstanie z partnerem – powoduje stres o sile 75 punktów. Zawarcie małżeństwa daje 50, a zajście w ciążę 40 punktów. W sytuacji wysokiego bezrobocia stres wywołuje także utrata pracy, wyceniana na 47 jednostek. Konflikt z szefem oznacza natomiast miarę 23 punktów. Negatywne wyniki stresu sumują się. Im więcej takich sytuacji, tym wzrasta prawdopodobieństwo na to, że pracownik zapadnie na poważną chorobę lub depresję. Ważne przy tym jest to, że każda – pozytywna lub negatywna – nietypowa sytuacja lub zmiana w naszym życiu stwarza stres, który trzeba rozładować. Kiedy nasz organizm jest stale zmobilizowany, mięśnie napięte, a umysł skoncentrowany, zakłócone jest normalne funkcjonowanie organów wewnętrznych człowieka. Nieprawidłowy poziom hormonów i podwyższone ciśnienie we krwi mogą spowodować chorobę wieńcową lub zawał serca.

„Umiejętność zarządzania stresem jest dla menedżera tak samo ważna jak sztuka kierowania ludźmi czy skutecznej sprzedaży”. W Polsce w organizacjach dominuje podejście walki o efektywność i kreatywność. Szkolenia i doradztwo skupiają się na motywowaniu i ciągłym skłanianiu pracowników do pracy, a nie odpoczynku i sztuce relaksu, które są warunkiem zawodowej skuteczności⁸.

Ograniczenie stresu stanowi dylemat dla kierowników organizacji. Stwierdzono, iż stres w przedsiębiorstwie jest niezbędny, gdyż powoduje on podwyższenie energii w organizmie człowieka. Zatem gdy mówi się o ograniczaniu stresu, rozważa się go w aspektach, które powodują dysfunkcjonowanie danych jednostek.

⁸ Por. A. Łuczak, D. Żołnierczyk-Zreda, *Praca...*, op. cit., s. 2-4.

Sposoby redukowania stresu:

- zakres obowiązków i zadań dobrany do odpowiednich osób,
- redukcja konfliktów,
- jasno obrane cele i informacje przekazywane pracownikowi.

Zarządzanie stresem w organizacji

Popularnym i obiecującym podejściem do problematyki zarządzania stresem w przedsiębiorstwie jest koncepcja **prewencyjnego zarządzania stresem**. Jest to zbiór zasad, które kształtują konkretne metody poświęcone promocji zdrowia jednostek i organizacji w celu zabezpieczenia jednostek oraz organizacji przed negatywnymi skutkami stresu⁹. Autorzy tej koncepcji wymieniają pięć podstawowych zasad, na których powinno opierać się prewencyjne zarządzanie stresem¹⁰. Mianowicie:

1. **Jednostka i organizacja są wzajemnie od siebie zależne.** Zdrowie i funkcjonowanie jednostki zależy od właściwości organizacji. Również organizacja nie może osiągnąć wysokiego poziomu produktywności, dynamizmu bez zdrowych i pełnych energii pracowników. Konieczne jest zatem wzajemne dopasowanie.
2. **Zarządzający są odpowiedzialni za zdrowie jednostek i organizacji.** Aktywność przywódców w tym obszarze działań wynikać powinna nie tylko z pobudek altruistycznych, ale także z dobrze pojętego interesu własnego i firmy (patrz zasada 1). Oczywiście aktywność przywódców nie powinna też doprowadzać do zaniedbania ich własnego zdrowia.
3. **Indywidualny i organizacyjny stres nie są nieuniknione.** Istnieją pewne stereotypy stwierdzające, że nieodłącznym elementem sukcesu i postępu jest stres. Ten schemat myślowy często jest usprawiedliwieniem dla braku aktywności związanej z zarządzaniem stresem.
4. **Każda jednostka i organizacja reaguje na stres na swój sposób.** Stwierdzenie to ma bardzo istotne konsekwencje praktyczne. Oznacza ono, że nie można mówić o najskuteczniejszej metodzie walki ze stresem. Metodę tę trzeba bowiem dopasować do możliwości jednostek i do właściwości danej organizacji.
5. **Organizacje podlegają ciągłym zmianom, są dynamiczne.** Podobnie jest z funkcjonowaniem jednostki. To co kiedyś było podstawową przyczyną stresu w organizacji, teraz – na kolejnym etapie rozwoju – nią nie jest. Strategie zarządzania stresem efektywne w przeszłości, teraz mogą okazać się dla organizacji anachroniczne. Konieczny jest zatem stały wysiłek skierowany na problem zarządzania stresem i ciągle monitorowanie jego przyczyn i skutków.

⁹ Quick J.C., Quick J.D., Nelson D.L., Hurrell J.J. *Preventive stress management in organisations*. Washington, DC, American Psychological Association. 1997.

¹⁰ http://www.stres.edu.pl/zarzadzanie_stresem.htm, dnia 12.02.2010.

Prewencyjne zarządzanie stresem realizowane jest przez **programy zarządzania stresem**, czyli strategię działań przyjęte w celu zapobiegania stresowi lub ukierunkowujące stres na korzystne dla zdrowia i produktywne wyniki. Program zarządzania stresem funkcjonujący w danej firmie powinien być wynikiem szczegółowej analizy aktualnej sytuacji i możliwości organizacji. Możemy zatem mówić o programach, w których stosuje się strategię zarządzania stresem ukierunkowane na **jednostkę** oraz na **organizację**. Wymienia się **cztery grupy strategii zarządzania stresem ukierunkowanych na jednostkę**¹¹:

- związane z czynnikami psychologicznymi (np. realistyczna ocena własnych możliwości i aspiracji),
- związane z czynnikami fizycznymi/fizjologicznymi (np. programy dotyczące diety, ćwiczeń fizycznych),
- związane ze zmianą zachowania (np. stosownie relaksacji, ograniczanie zachowań charakterystycznych dla wzoru zachowania A),
- zmiana środowiska pracy jednostki (np. przeniesienie określonych pracowników do innej organizacji lub innego miejsca pracy, w których stosuje się niższe wymagania).

Strategie zarządzania stresem ukierunkowane na organizację grupowane są w trzy kategorie¹²:

- zmiana charakterystyki organizacji (np. zmiana systemu nagradzania lub szkolenia, rozwój opieki zdrowotnej),
- zmiana charakterystyki ról (m.in. zmniejszanie przeciążenia rólą, wzrost udziału w podejmowaniu decyzji),
- zmiana charakterystyki zadań (m.in. projektowanie zadań zgodnie z możliwościami i preferencjami pracowników).

Dynamiczny rozwój informatyki i powszechny rozwój pracy w środowisku komputerowym spowodował, że dzisiejszy świat biznesu nastawiony jest na informację i szybkość działania. Ilość informacji jaka towarzyszy menedżerowi jest przyczyną przytłoczenia, natłok zdarzeń powoduje selekcję ważniejszych informacji nad mniej istotnymi w naszym umyśle. Nie mniej jednak stres, który jest wywoływany nie znajduje drogi wyjścia z powodu komunikowania się przez łącza internetowe czy telefony komórkowe. Kiedyś informacja wewnątrz firmy trafiała do innych działów poprzez poruszanie się fizyczne danych pracowników. Dziś ten kanał komunikacji zastępowany jest technologią, która ogranicza ruch fizyczny pracownika, który jest niezbędny do dobrego funkcjonowania sfery mózgowej.

¹¹ Burke R.J., Richardsen A.M. *Organizational-level interventions designed to reduce occupational stressors*, s. 191-209. W: P. Dewe, M. Leiter, T. Cox (red.), *Coping, Health and Organizations*. London, Taylor & Francis. 2000.

¹² Ibidem.

Stres a grupa krwi

Organizm człowieka kryje w sobie wiele informacji mających wpływ na funkcjonowanie i zdrowie człowieka. Grupa krwi jest jedną z cech, którą można nazwać kluczem, który otwiera tajemnicę do zdrowia i odporności psychicznej każdej osoby. Poniżej występuje charakterystyka każdej z grup krwi człowieka dotyczącej reakcji na stres i metodzie jej kontroli.

Grupa „0” – to osoby dynamiczne, odpowiedzialne, sprawdzające się w ekstremalnych warunkach. Żywiłowo uzewnętrzniają swoje uczucia, potrafią doskonale zorganizować zajęcia. Wytrwale dążą do osiągnięcia wytyczonych celów, nie lubią krytyki.

Osoby posiadające grupę krwi „0” dobrze radzą sobie w sytuacji krótkotrwałych stresów, podczas których mogą w pełni wykorzystać swój potencjał chwilowej mobilizacji wszystkich sił w celu „walki i ucieczki”. Przy przedłużającym się stresie tracą oni wysoką skuteczność działania i reagują wybuchami złości.

Mogą wtedy ujawnić się choroby o podłożu zapalnym, zwyrodnieniowe, alergiczne, nadwaga, cukrzyca lub niedoczynność tarczycy. Dla osób z tą grupą krwi, w profilaktyce stresu bardzo zalecane są intensywne i regularne ćwiczenia fizyczne – najlepsze rezultaty osiąga się ćwicząc do 60 min, co najmniej 4 razy w tygodniu¹³.

Grupa „A” – to introwertycy i perfekcyoniści. W pracy są systematyczni, wydajni i skuteczni. Są nie zastąpionymi współpracownikami, nie nadają się jednak na szefów – często brak im własnej inicjatywy. Osoby z grupą krwi „A” są szczególnie narażone na działanie stresu.

W porównaniu z grupą „0” mają bardziej pasywny stosunek do stresu z tendencją do ukrywania go, co przy obecnej szybkości życia i stojących wyzwaniach stanowi poważne zagrożenie. Szczególnie wrażliwa na stres jest równowaga hormonalna tych osób. Czyni ich bardziej podatnymi na cukrzycę, choroby serca i nowotwory. W profilaktyce tych chorób, oprócz prawidłowej diety, duże znaczenie mają odpowiednio dobrane ćwiczenia fizyczne zawierające element skupienia i działające uspokajająco¹⁴.

Grupa „B” – to osoby niezależne i skomplikowane. Często zajmują kierownicze stanowiska. Ich zawodową zaletą jest kreatywność i możliwość koncentracji. Potrafią też być dobrymi obserwatorami. Są to ludzie stworzeni do realizacji wielkich zamierzeń, jednakże w pojedynkę – ich osobowość może utrudniać im pracę w zespole. Osoby posiadające grupę krwi „B” mają potencjalnie największe możliwości przystosowawcze do radzenia sobie ze stresem. Grupę „B” można określić jako kompromis pomiędzy skrajnościami prezentowanymi przez grupy „A” i „0”, co daje tej grupie dużą elastyczność. Głównymi problemami zdrowotnymi, które mogą wynikać pośrednio z działania stresu są: zwiększone ryzyko rozwoju cukrzycy i innych chorób metabolicznych, stwardnienia rozsianego.

¹³ A. Cybart, *Jak walczyć ze stresem*, CALINews nr 2, Łódź 2002.

¹⁴ Ibidem.

W profilaktyce tych chorób, oprócz prawidłowej diety, duże znaczenie mają odpowiednio dobrane ćwiczenia fizyczne angażujące zarówno umysł, jak i ciało¹⁵.

Grupa „AB” – dualny charakter ich osobowości powoduje, że są to osoby popadające w skrajności. To zarówno profesjonalści, jak i nieudacznicy. W życiu zawodowym najlepiej sprawdzają się w dyplomacji, ponieważ potrafią szybko adoptować się do każdej sytuacji i rozwiązywać skomplikowane problemy. Ich wadą jest natomiast niezdolność podejmowania szybkich decyzji. Metabolizm i zdolność do reakcji na stres osób z grupą krwi „AB” jest mieszanką wszystkich pozostałych grup. Profil hormonów stresu przypomina profil grupy „0”. Do głównych problemów zdrowotnych należy skłonność do infekcji, depresji, chorób układu krążenia i nowotworowych. Aktywność fizyczna jest istotnym elementem radzenia sobie ze stresem. Osoby z grupą krwi „AB” powinny angażować się zarówno w intensywny trening sportowy, jak i ćwiczenia uspokajające¹⁶.

Podsumowanie

Człowiek narażony jest na oddziaływanie stresu bez względu na to, jaki zawód lub styl życia prowadzi. Z tego właśnie powodu istotne jest by każdy znał etymologię stresu oraz sposób radzenia sobie z nim. Stres wywoływany jest przez różne czynniki, a jego objawy są indywidualne w zależności od człowieka. Dlatego ważne jest by zidentyfikować dany rodzaj stresu, który powoduje negatywne skutki w funkcjonowaniu pracownika i umieć tak nim zarządzać, by po pierwsze nie wpływał negatywnie na zdrowie człowieka oraz na jego relacje z drugim człowiekiem, a po drugie by stres był stanem motywującym do działania. Wykorzystywanie strategii radzenia sobie ze stresem jest różne w różnych grupach zawodowych dla każdego pracownika.

W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczenie stresu wśród menedżerów. Naukowcy podejmując rozważania na ten temat stają przed różnymi kontrowersjami, a przede wszystkim zadają pytanie czy stres menedżera różni się od stresu pracowników innych grup zawodowych. Pytanie to znajduje wiele różnych odpowiedzi, ale ciągle budzi kontrowersje. Celem referatu było przybliżenie problematyki stresu i zarządzania stresem we współczesnych czasach i wzbudzenie chęci poznawania siebie i swoich zachowań oraz szukanie źródeł stresu. Człowiek zarządza kapitałem ludzkim i finansowym, zarządza innymi organizacjami, może czas by zarządzał racjonalniej własnym organizmem i umiejętnie go odczytywał? Umiejętność zarządzania stresem jest dla menedżera tak samo ważna, jak sztuka koordynowania pracy personelu czy sprzedaży.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ Ibidem.

Literatura

- Burke R.J., Richardsen A.M. *Organizational-level interventions designed to reduce occupational stressors*, s. 191-209. W: P. Dewe, M. Leiter, T. Cox (red.), *Coping, Health and Organizations*. London, Taylor & Francis. 2000.
- Cybart A., *Jak walczyć ze stresem*, CALINews nr 2, Łódź 2002.
- Łuczak A., Żołnierczyk-Zreda D., *Praca a stres*, „Bezpieczeństwo pracy” 2002, nr. 10, s. 2.
- Popularny Słownik Języka Polskiego*, red. E. Sobol, PWN, Warszawa 2010.
- Robbins S. P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 337.
- Szewczuk W., *Słownik Psychologii, Wiedza Powszechna*, Warszawa 1985, s. 297.
- Quick J.C., Quick J.D., Nelson D.L., Hurrell J.J. *Preventive stress management in organisations*. Washington, DC, American Psychological Association. 1997.
- http://www.stres.edu.pl/zarzadzanie_stresem.htm, dnia 12.02.2010.
- <http://www.pracuj.pl/poradnik-lidera-792.htm#top>, dnia 10.02.2010.

SOME PROBLEMS OF STRESS MANAGEMENT

Summary

Whatever job or lifestyle a person has, he or she is exposed to stress. For that reason, it is essential for everyone to know the etymology of the word *stress* and how one can deal with it. Stress is caused by a number of factors and its symptoms are experienced individually. Thus, it is important to identify a particular kind of stress which causes negative results in the worker's functioning and also to be able to manage it in such a way that, first, it doesn't damage our health nor affects negatively the co-existence with other people and second, it motivates to action. Scientists who touch that subject are faced with various controversies, and most of all ask themselves whether the manager's stress differs in any way from the stress of other employees. The question finds a number of answers but also creates other follow-up questions. The aim of my work was to try to find a solution for this state and to encourage the interest of getting to know oneself and one's behavior and searching for the sources of stress. Man manages other people and finances, manages other organizations. Perhaps it is the time for him to manage one's body in a rational way and understand it correctly. The ability to cope with stress is equally important for the manager as the ability to coordinate his staff and sale.

Translated by Daniel Kondzielewski

Agnieszka KirejszysKoło Naukowe Organizacji i Zarządzania „Inicjatywa”
Uniwersytet Szczeciński

DYSKRYMINACJA KOBIET NA RYNKU PRACY JAKO WYZWANIE ZARZĄDZANIA W XXI WIEKU

Wprowadzenie

Sytuacja kobiet w zarządzaniu od zawsze budziła wiele kontrowersji. Nawet, jeżeli udało im się osiągnąć faktyczną władzę, ich obecność na scenie decydenckiej budziła zazwyczaj niechęć, odrzucenie, wzgardę lub strach. Dodatkowo utwierdzony archetyp rodziny, w której to rola kobiety sprowadzała się do opieki nad dziećmi i domem, nie ułatwiał przedsiębiorczym kobietom zaistnienia na zarządczej arenie. Nie mniej istotną barierą są ambiwalentne postawy kobiet uwarunkowane ich wewnętrznym przekonaniem o własnej słabości, braku siły przebicia czy obawą, co do własnych kompetencji¹. Celem pracy jest opisanie zjawiska dyskryminacji kobiet w zarządzaniu w XXI wieku oraz towarzyszących jej zjawisk utrudniających pełne, efektywne zaistnienie kobiet w gronie zarządczym i osiągnięcie sukcesu. Wbrew pozorom nie jest to problem jedynie społeczny, wykorzystywany jako hasło przez radykalne środowiska. Brak znaczącego udziału kobiet w zarządzaniu jest poważnym problemem ekonomicznym, ponieważ ogromny potencjał kompetencyjny kobiet pozostaje niewykorzystywany.

1. Kontekst historyczno-polityczny

Mówiąc o sytuacji kobiet w zarządzaniu należy uwzględnić kontekst historyczny, szczególnie sytuację z drugiej połowy poprzedniego stulecia. Sytuacja kobiet w komunistycznej Europie różniła się całkowicie od położenia kobiet w krajach tzw. „Wolnej

¹ T. Kupczyk, *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej, Wrocław 2009, s. 10-45.

Europy”. Ich udział w rynku pracy był wyższy w krajach komunistycznych ze względu na determinanty systemowo-ustrojowe: ideologię, która promowała „równość” płci oraz dążenie do pełnego zatrudnienia, nie wykluczając kobiet. Wraz z transformacją polityczną nastąpił zwrot w sytuacji kobiet. Równość przestała być celem państwowym, natomiast pojawienie się gospodarki wolnorynkowej zniosło gwarancję pełnego zatrudnienia. Jednocześnie w literaturze akcentuje się przeciążenie kobiet obowiązkami domowymi. W krajach Europy Zachodniej istniał problem o przeciwnym charakterze – kobiety miały dostęp do coraz nowocześniejszych urządzeń, które w znacznym stopniu redukowały czas i energię poświęcaną obowiązkom domowym. Rosła pomoc mężczyzn przy wykonywaniu obowiązków domowych, co umożliwiło uwolnienie kobiet od tradycyjnego podziału pracy i czasu na poszczególne czynności w rodzinie. Mimo tego kobiety przeważały na podrzędnych, mało prestiżowych stanowiskach pracy. Niestety ani w Europie Zachodniej nie doszło w pełni do równego podziału obowiązków między kobietami a mężczyznami, ani w Europie Środkowej i Wschodniej nie nastąpiła pełna równość na rynku pracy.

2. Istota zjawiska dyskryminacji kobiet Zdefiniowanie istniejącego problemu

W natłoku definicji, społecznych opinii i sprzeczek, pojęcie dyskryminacji kobiet przestało być klarowne i jednoznaczne. Jego granice zostały niesłusznie poszerzone o zjawiska tylko pozornie związane z kwestią dyskryminacji, zaś samo pojęcie niesłusznie nadużywane zwłaszcza przez radykalne środowiska. W związku z tym, by móc w dalszej części pracy rozwinąć zagadnienie, podając jego przyczyny, skutki, a także możliwości rozwiązania, należy w pierwszej kolejności uściślić i zdefiniować problem. Według oficjalnej definicji mianem dyskryminacji kobiet określa się „różnicowanie, wykluczenie lub ograniczenie lub uniemożliwienie kobietom, niezależnie od ich stanu cywilnego, przyznania, realizacji bądź korzystania na równi z mężczyznami z praw człowieka oraz podstawowych wolności w życiu, gospodarczym, społecznym, kulturalnym, obywatelskim, czy jakimkolwiek innym...”².

W XXI wieku dyskryminacja kobiet dotyczy w znacznej mierze rynku pracy. Na tym obszarze występuje zarówno zjawisko segregacji poziomej (podział na zawody, stanowiska „męskie” i „kobiece”, pośród których te kobiece charakteryzują się niższymi zarobkami), jak i segregacji pionowej (utrudnianie kobietom dostępu do awansu). Zauważalna jest również dyskryminacja płacowa (mniejsze wynagrodzenie za pracę o równoważnej wartości) oraz podwójna dyskryminacja ze względu na wiek (niechęć w zatrudnianiu kobiet przed 30 rokiem życia, oraz tych, które ukończyły 55 rok życia). Występuje również niechęć organizacji do zatrudniania kobiet na stanowiskach menedżer-

² CEDAW, *Konwencja w sprawie Eliminacji Wszelkich Form Dyskryminacji Kobiet*, przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne ONZ w Nowym Jorku, 18.12.1979 rok (artykuł 1).

skich uwarunkowana w głównej mierze panującymi stereotypami przy jednoczesnym większym bezpieczeństwie zatrudnienia i mniejszych obostrzeniach rekrutacyjnych w przypadku mężczyzn³.

3. Społeczna postawa wobec zagadnienia dyskryminacji kobiet

Współcześnie mamy do czynienia z niejednorodną opinią społeczną na temat dyskryminacji kobiet. Generalizując można wyodrębnić trzy odmienne stanowiska. Jedna część społeczeństwa uważa, że problem dyskryminacji nie istnieje, a odniesienie sukcesu przez kobietę zależy jedynie od niej samej. Za argumentację służy fakt równości prawnej kobiet oraz dostęp do edukacji. Jest to pogląd najbardziej pożądanym. Jednak konfrontacja z rzeczywistością – badaniami i statystykami – nie napawa już takim optymizmem. Grupę drugą stanowią osoby zauważające problemy sygnalizowane przez wyniki badań. Są to przede wszystkim kwestie liczby kobiet na wyższych stanowiskach kierowniczych, niższych zarobków za tę samą pracę oraz utrudnionego awansu. Posiłkując się licznymi statystykami i wynikami badań wykazują brak równości na obszarze zarządczym. Jednocześnie przedstawiciele tego poglądu z optymizmem patrzą w przyszłość upatrując szansy w edukacji i powolnym, lecz konsekwentnym postępie. Dla zachowania obiektywizmu oraz rzetelności w przedstawianiu zagadnienia należy również opisać trzecią grupę. Reprezentują ją osoby o poglądach niejako konserwatywnych, które optują jawnie za pozostawieniem władzy w rękach mężczyzn. Sugerują, iż upłynie jeszcze dużo czasu nim partycypacja kobiet w zarządzaniu zwiększy się i osiągnie zadawalający poziom⁴.

4. Ujęcie statystyczne problemu dyskryminacji kobiet na arenie zarządczej

Opisywany problem wykracza poza sferę teorii naukowych. Istnieją rozbudowane, niepodważalne dowody na poziomie badań empirycznych, na podstawie których wyklarowały się jednoznaczne dowody statystyczne. Abstrahując od subiektywnych opinii poszczególnych środowisk, dane statystyczne ujawniają niepokojący rozmiar problemu dyskryminacji kobiet w zarządzaniu, szczególnie na stanowiskach wyższego szczebla, co staje się priorytetowym wyzwaniem dla organizacji w XXI wieku.

4.1. Sytuacja w Europie

Zakrojone na szeroką skalę badania przeprowadzone przez Carter'a i Silvę⁵, ujawniają szereg zaskakujących zależności w obszarze zarządzania współczesnych firm. Pierwsza z nich, widoczna szczególnie w obliczu kryzysu gospodarczego ujawnia trzy-

³ T. Kupczyk, op. cit., s. 23.

⁴ Ibidem, s. 21.

⁵ N. Carter, Ch. Silva, *High potential women and men during economic crisis*, [on-line], 2009.

krotnie wyższe zagrożenie utratą pracy kobiet niż mężczyzn. Natomiast badania dotyczące absolwentów studiów MBA, którzy uzyskali dyplom w latach 1996-2007, oraz przeprowadzone w okresie od listopada 2007 roku do czerwca 2009 roku wykazały, że na przestrzeni wspomnianych jedenastu lat awansowało średnio 44% mężczyzn z uzyskanym dyplomem, natomiast w przypadku kobiet była to niemalże dwukrotnie niższa liczba – 26%. Szacunki Eurostatu dotyczące różnic płacowych między kobietami i mężczyznami, oparte na badaniu struktury zarobków, wykazują znaczne dysproporcje. Nierówności te występują w różnym stopniu w poszczególnych krajach. I tak na przykład, w grupie krajów takich jak Włochy, Malta, Słowenia czy Belgia sięgają średnio progę 10%. W grupie państw takich jak Niemcy, Wielką Brytanię, Grecję, Cypr czy Czechy sięga już 20%. Według szacunków Unii Europejskiej w Polsce średnia wynosi 7,5%, natomiast w Estonii 30%.⁶

4.2. Sytuacja statystyczna w Polsce

W Polsce statystyki ujawniają trzy główne działy gospodarki, które są znacznie sfeminizowane. Są nimi: edukacja (z poziomem feminizacji sięgającym 76%), ochrona zdrowia i pomoc społeczna (ze wskaźnikiem 81%) oraz pośrednictwo finansowe, hotele i restauracje (gdzie udział kobiet wynosi 70%). Tak wysoki współczynnik uczestnictwa kobiet w specyficznych obszarach rynkowych wiąże się jednocześnie z minimalnym stopniem zaangażowania kobiet w inne obszary, np. techniczne czy marketingowe. Jest to oznaka występowania barier w osiągnięciu sukcesu, takich jak „aksamitne getto” czy „lepka podłoga”, które zostały opisane w dalszej części pracy, a wiążą się z przypisywaniem kobietom konkretnych ról społeczno-zawodowych, poza które ciężko im wykroczyć.

Perspektywa pracujących kobiet jest zbieżna z wynikami badań statystycznych. Aż 67% Polek zauważa przejawy dyskryminacji, przy czym 87% wierzy w możliwość pogodzenia obowiązków zawodowych i rodzinnych⁷.

Gładys-Jakóbk wykazuje jeszcze jedno charakterystyczne w Polsce zjawisko⁸. Według autorki nagminną sytuacją w rodzimych mediach jest zadawanie pytań kobietom – menedżerkom o sytuację rodziną. Pomimo niejednokrotnie szlachetnych intencji, mających na celu ukazanie kompleksowości i złożoności pracy Polek, często osiąga sprzeczny rezultat – podkreślając rolę kobiet jako opiekunek ogniska domowego ponad inne aspekty pracy.

⁶ Eurostat, [on-line], <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/themes>.

⁷ T. Kupczyk, op.cit., s. 23.

⁸ Gładys-Jakóbk J., *Środowiska biznesu w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, s. 81-85.

5. Bariery w osiągnięciu sukcesu

Kobieta na ścieżce swojej kariery stale napotyka kolejne bariery, które sukcesywnie utrudniają, a co za tym idzie zniechęcają ją do dalszego rozwoju i awansu. Ograniczenia te mają zróżnicowany charakter. Od utrudnień biologicznych, np. okresowa konieczność wyłączenia zawodowego w przypadku ciąży i porodu, przez społeczne przekonania i wynikający z nich ostracyzm dotyczący kobiet, które jakoby poświęcają dobro rodziny na rzecz własnego sukcesu zawodowego, aż po jawną dyskryminację kobiet na rynku pracy przez pracodawców. Część z tych zjawisk została dotychczas zdefiniowana i nazwana w sposób obrazowy, oddający charakter danej przeszkody. W dalszej części pracy przedstawiono kilka uznanych za rzeczywiste zagrożeń w karierze przedsiębiorczych kobiet.

5.1. Szklany sufit możliwości

Określenie to wprowadzone przez Hymowitz i Schellardt w 1986 roku dotyczy przeszkód, jakie napotykają kobiety pełniące funkcje kierownicze: wyrażenie to symbolizuje widoczność awansu przy równoczesnej jego nieosiągalności. W pewnym momencie kariery następuje stagnacja bez realnej możliwości awansu pomimo kompetencji i predyspozycji do rozwoju na ścieżce kariery danej kobiety. Morrison, White i Van Velsor dowodzą, iż zjawisko szklanego sufitu dotyczy kobiet jako zbiorowości, nie jest kwestią indywidualnej przeszkody w osiągnięciu awansu zawodowego wynikającej z braku pożądaných umiejętności⁹.

5.2. Lepka podłoga

Nazwa tego zjawiska często bywa używana zamiennie z określeniem „szklany sufit”. Jest to błąd merytoryczny, ponieważ zjawisko „lepkiej podłogi” wiąże się z niemożnością awansu, ale w zupełnie innym kontekście. O ile zjawisko „szklanego sufitu” dotyczy stanowisk prestiżowych, o tyle sformułowanie „leпка podłoga” dotyczy zawodów o niskim statusie, w których brak większych możliwości awansu. Termin ten dotyczy zawodów takich jak urzędniczka, kosmetyczka, pomoc domowa, sprzątaczką, sekretarka, a więc profesji silnie sfeminizowanych w gospodarce.

5.3. Szklane ruchome schody

Definiuje sytuację przeciwną do zjawiska szklanego sufitu. Oznacza uprzywilejowaną sytuację mężczyzn, niewidzialną siłę, która wypycha ich na wyższe szczeble kariery. Co ciekawe szklany sufit często dotyczy kobiet pracujących w branżach powszechnie uznawanych za męskie (np. bankowość i finanse), ruchome schody „niosą”

⁹ Morrison, A.M., White, R.P. i Van Velsor, E., *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley, 1992, s. 13.

ku górze mężczyzn, którzy karierę swą rozwijają w branżach tradycyjnie opanowanych przez kobiety (np. fryzjerstwo).

5.4. Aksamitne getto

Zjawisko ściśle bazujące na stereotypowym postrzeganiu roli kobiet warunkowanym przez społeczeństwo już na poziomie rozwoju dziecięcego. Kobiety w sposób schematyczny i jednowymiarowy są sprowadzane do roli opiekunek ogniska domowego, przez co są niedoceniane w sferach wykraczających poza te obszary. Objawia się to między innymi w niedopuszczaniu kobiet do kierowniczych stanowisk w sektorach gospodarczych, takich jak dział techniczny, produkcyjny czy marketingowy.

5.5. Tokenizm

Zjawisko to odnosi się niejako do celowego błędu poznawczego, izolującego daną grupę od problemu odpowiedzialności za sytuacje dyskryminujące. Ma miejsce gdy w danej komórce bądź zespole pracowniczym zazwyczaj zdominowanych przez mężczyzn, obecne są kobiety, ale z nieproporcjonalnie niższym uczestnictwem w grupie. Zjawisko to daje złudne wrażenie istnienia równości płci, szczególnie na szczeblu zarządczym w organizacjach.

5.6. Stereotypy

Znamiennym problemem są również wspomniane wcześniej stereotypy społeczne, które w znacznej mierze wpływają na sytuację kobiet na rynku pracy. Te, zdawać by się mogło, uogólnione, nietraktowane na poważnie przesady społeczeństwa, niejednokrotnie stają się czynnikiem przeważającym w podejmowaniu decyzji organizacyjnych na niekorzyść kobiet. Pokutującym społecznie stereotypem jest przekonanie, że kobiety gorzej nadają się do sprawowania władzy. Genezy takiego poglądu upatruje się w tym, że kobiety są mniej dyspozycyjne z powodu obciążenia obowiązkami rodzinnymi. Wskazuje się tutaj na tendencję do opiekowania się podwładnymi, a nie delegowania zadań. Ze względu na to, że postrzegane są jako osoby niewystarczająco stanowcze i zbyt miękkie w negocjacjach¹⁰.

5.7. Psychiczna bariera

Przy omawianiu barier utrudniających kobietom pełne zaistnienie na arenie zarządczej nie sposób nie wspomnieć o barierach wewnętrznych – przekonaniu kobiet o własnej niekompetencji i braku siły przebicia. Bariera ta, niezależnie od tego czy generowana na podwalinach społecznych stereotypów czy wynikająca z niskiej samooceny

¹⁰ B. Budrowska, D. Duch, A. Titkow, *Szklany sufit: bariery i ograniczenia karier polskich kobiet*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003 s. 52.

danej kobiety, ma charakter psychologiczny. Może być zatem pokonana jedynie na drodze weryfikacji sposobu myślenia i lęków danej kobiety. Bez osobistego poczucia sensu i wiary we własne możliwości, kobieta nie osiągnie sukcesu nawet jeżeli społeczeństwo, prawo i sytuacja gospodarcza generowałyby wszelkie ku temu możliwości. Dlatego w przypadku indywidualnej sytuacji należy rozważyć, czy trudności w zaistnieniu na rynku danej kobiety są spowodowane przede wszystkim przeszkodami środowiskowymi, czy raczej przyczyn należy szukać w niesłusznym, odgórnym przekonaniu kobiety o nieuniknionej porażce.

6. Style zarządzania

Zagadnieniem mocno skorelowanym z problemem dyskryminacji kobiet jest kwestia stylu zarządzania. Dyskusja nad jego istnieniem, wpływem i znaczeniem dla sytuacji kobiet na rynku. Problem na tej płaszczyźnie zaczyna się już na pierwszym etapie definiowania pojęcia i uznania go za istniejący. Część badaczy, a także praktyków uważa, że określanie stylu zarządzania wedle płci jest sztuczne i bezzasadne, a jedynym kryterium podziału jest profil psychologiczny menedżera oraz jego umiejętności i kompetencje. Pozostała część opinii, m.in. Vinnicomble, Colwill, Rosener czy Lisowska, istnienie kobiecego stylu zarządzania przyjmuje niejako za aksjomat, a rozważa jedynie jego zalety i wady w kontekście funkcjonowania organizacji XXI wieku. Większość autorów uważa, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni są w stanie osiągać porównywalne wyniki pracy pomimo różnego sposobu ich uzyskiwania (obie płcie wykorzystują zarówno styl autokratyczny i demokratyczny, jednak kobiety częściej wykorzystują styl demokratyczny). Natomiast Rosener akcentuje zasadniczą różnicę między stylem zarządzania kobiet i mężczyzn, przypisując pierwszym interaktywny styl zarządzania ze skłonnością do współpracy, natomiast mężczyznom styl nakazowo-kontrolujący. Generalnie kobiecy styl zarządzania jest charakteryzowany jako nastawiony na kompromisy i mediację, orientację na ludzi, rzeczowość i skuteczność, stawiający nacisk na komunikację i zdolności interpersonalne motywowanie pracowników oraz dzielenie się wiedzą¹¹.

Tomas Peter dowodzi, że to właśnie kobiety posiadają pożądane cechy lidera XXI wieku, chociażby ze względu na fakt, że łatwiej zdobywają zaufanie, łatwiej nawiązują kontakty i podtrzymują więzi, chętniej zdobywają wiedzę, natomiast sukces budują na wspólnej pracy i wzajemnym wspieraniu, nie zaś na destruktywnej rywalizacji. Stanowi to olbrzymią szansę dla kobiet w ich perspektywie rozwojowej. Współczesne organizacje opierają swój sukces na umiejętności dostosowania, intuicji oraz wrażliwości na dokonujące się zmiany w otoczeniu¹².

¹¹ T. Kupczyk, op.cit., s. 65.

¹² T. Peters, *Leadership*, DK ADULT, 2005.

7. Popyt na dyskryminację

To ekonomiczne ujęcie problemu dyskryminacji oznacza, że kobiety przyjmują dane oferty pracy, mimo że oferowane im wynagrodzenie jest niższe, niż te które otrzymują ich koledzy. W analizie ekonomicznej przyjęto model, według którego kobieta jest skłonna przyjąć daną ofertę pracy w dyskryminującej organizacji zamiast w najlepszym niedyskryminującym miejscu pracy, jeżeli spodziewany dochód pieniężny i pozafinansowe korzyści są wyższe w przypadku pierwszej propozycji. Ponadto czynnikami skłaniającymi kobiety do podejmowania pracy w miejscach wyraźnie dyskryminujących są poniższe elementy: koszty transakcyjne, organizacja rodziny, ustawodawstwo państwowe i efekt sprzężenia zwrotnego¹³.

7.1. Koszty transakcyjne

Koszty transakcyjne obejmują zarówno rzeczywiste koszty, jak i koszty pozyskiwania informacji i poszukiwania pracy, jakie muszą ponieść kobiety wkraczając na rynek pracy lub rozważając możliwość jej zmiany. Im trudniejszy jest dostęp do pracodawców niedyskryminujących (jest ich mniej lub są geograficznie rozproszeni), tym większy koszt transakcyjny dla kobiety, który niekiedy staje się barierą nie do pokonania.

7.2. Organizacja rodziny

Konieczność łączenia i godzenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi jest jedną z głównych determinant wpływających na to, jak wygląda funkcja podaży siły roboczej. Macierzyństwo ma znaczny wpływ na takie aspekty pracy zawodowej jak: całkowity dostępny czas pracy oraz jego podział, zarówno w ciągu dnia jak i całego życia, zacieśnienie geograficznych granic rynku pracy, czy całkowity wysiłek, zarówno rzeczywisty, jak i potencjalny, wkładany w pozyskanie i wykonywanie pracy.

7.3. Ustawodawstwo państwowe

Ten do tej pory niedostrzegany czynnik ma olbrzymi wpływ na podejmowane przez kobiety decyzje zawodowe. Ustawodawstwo państwowe jest najmniej przychylnie dla par mających dzieci, pozostawiając pary bezdzietne czy osoby stanu wolnego na dużo lepszej pozycji. Ustawodawstwo generuje wyższe koszty udziału w rynku pracy. W tym obszarze mamy do czynienia z dyskryminacją wielokrotną pracujących matek (dyskryminacja danej osoby ze względu na więcej niż jedną cechę)¹⁴, bowiem koszty te są wyższe dla matek niż dla ojców. Pojawiają się dwie zależności: im wyższa jest krańcowa

¹³ D. Geske, P. Janneke, *Ekonomia i płeć. Pozycja zawodowa kobiet w Unii Europejskiej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2003, s. 69.

¹⁴ D. Geske, P. Janneke, *Ekonomia i płeć. Pozycja zawodowa kobiet w Unii Europejskiej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2003, s. 71.

stopa podatku dochodowego kobiet, tym wyższa bariera powrotu na rynek pracy po zamążpójściu oraz im wyższy podatek od towarów i usług mogących zastąpić te produkowane w gospodarstwie domowym, tym wyższa skłonność do pozostawania w domu.

7.4. Efekt sprzężenia zwrotnego

Aspekt ten jest częstokroć pomijany z powodu swojego profilu – problematyka nie jest opisywana językiem ekonomicznym, a kategoriami psychologiczno-społecznymi. Efekt ten wynika z racjonalizacji decyzji podejmowanych przez kobiety. Dopóki wedle ich oceny szkolenie zawodowe będzie prowadziło do niskiego albo mniejszego niż w przypadku ich kolegów zysku, dopóty będą wycofywać się ze ścieżki kariery zawodowej. Nie jest to zagadnienie związane z indywidualnymi uwarunkowaniami psychologicznymi kobiet, a raczej całością systemu myślenia społecznego.

8. Rozwiązanie problemu

Aby kompleksowo opisać rozważane zagadnienie, należy oprócz przedstawienia istoty, charakteru i aspektów danego problemu, wysunąć propozycje rozwiązań. Można je zaproponować na różnorodnych płaszczyznach: od rozwiązań ustawodawczych po wdrażanie zmian w myśleniu społecznym.

8.1. Działania proponowane przez Unię Europejską

W raporcie Komisji Europejskiej przedstawiono cztery priorytetowe rodzaje zadań, które powinny być prowadzone równoległe. Są nimi¹⁵:

1. Zapewnienie lepszego funkcjonowania istniejącego prawa.
2. Uczynienie walki z różnicą płac integralną częścią polityki zatrudnienia państw członkowskich UE.
3. Promowanie równych płac wśród pracodawców, zwłaszcza poprzez społeczną odpowiedzialność biznesu.
4. Wspieranie wymiany dobrych praktyk w UE i angażowanie partnerów społecznych.

Ze względu na swój prawny charakter działania o podstawach ustawodawczych, uważane są za budzące kontrowersje ze względu na swoją formalistyczną, niekiedy wręcz parytetową naturę.

Jednak usprawiedliwia się je stosując argumenty wysunięte w kierunku dysproporcji między zarobkami kobiet a mężczyzn. Dzieje się tak pomimo tego, że więcej kobiet niż mężczyzn posiada wyższe wykształcenie, oraz że to dziewczynki w szkole osiągają lepsze wyniki w nauce niż chłopcy.

Jako przykład obrazujący wpływ ustawodawstwa na problematykę dyskryminacji warto przedstawić sytuację zaistniałą w Norwegii. W roku 2003 liczba kobiet w zarzą-

¹⁵ <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/>.

dach spółek wynosiła 9%. Po pięciu latach liczba ta wzrosła do 44%¹⁶. Ta diametralna zmiana sytuacji była efektem wprowadzenia radykalnych rozwiązań prawnych. Krytycy tej metody zarzucali, że awans zawodowy kobiet nie był spowodowany odpowiednimi kompetencjami kobiet, a jedynie kwestią przymusu prawnego. Natomiast zwolennicy takich metod podkreślają, iż przemiana nastąpiła w imponująco szybkim tempie, co nie byłoby możliwe, gdyby odbywała się ewolucyjnie, nie zaś rewolucyjnie.

8.2. Rozwiązania proponowane przez kobiety

Na podstawie autorskich badań Kupczyk można zweryfikować czynniki¹⁷, które kobiety odnoszące sukcesy na arenie zarządczej, uważają za decydujące w sukcesywnym awansowaniu na ścieżce kariery zawodowej. Są to zarówno konkretne umiejętności, zachowania, jak i wiedza oraz cechy psychologiczne. W czołówce wskazywanych determinant znajdują się: umiejętność podejmowania decyzji, sumienność, umiejętność zarządzania, skuteczność, umiejętność dbania o wysoką jakość pracy. Świadczy to o tym, iż kobiety widzą szansę nie w pasywnym oczekiwaniu na zmiany społeczne, a w aktywnym podnoszeniu swoich kompetencji, a co za tym idzie szans, na przebicie się na rynku pracy.

Podsumowanie

Sytuacja kobiet na arenie zarządczej w XXI wieku jest zagadnieniem, na które wpływa z różnym natężeniem wiele czynników. Po analizie źródeł naukowych oraz statystyk można stwierdzić, iż zjawisko ma niepokojąco duże rozmiary szczególnie kontrastujące z hasłem „rozwój, równość i tolerancja” w XXI wieku. Należy jednak pamiętać, że postęp techniczny i cywilizacyjny ma znacznie szybsze tempo od postępu psychologicznego i społecznego. Na tym właśnie humanistycznym aspekcie przemiany powinna się skupić uwaga reformatorów. Czas potrzebny społeczeństwu na weryfikację przekonań i schematów, oraz ten potrzebny kobietom na zmianę podejścia do własnej kariery i barier jej towarzyszących, determinuje moment, w którym nastąpi polepszenie sytuacji na tym gruncie.

Literatura

- Budrowska B., Duch D., Titkow A., *Szklany sufit: bariery i ograniczenia karier polskich kobiet*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003
- Carter N., Silva Ch., *High potential women and men during economic crisis*, [on-line]. [dostęp: 28.01.2011]

¹⁶ T. Kupczyk, op.cit., s. 47.

¹⁷ T. Kupczyk, op.cit., s. 107.

- <http://www.catalyst.org/search?q=%22High+potential+women+and+men+during+economic+crisis%22>
- Eurostat, 2009, [on-line]. [dostęp: 28.01.2011] <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/themes>
- Geske D., Janneke P., *Ekonomia i płeć. Pozycja zawodowa kobiet w Unii Europejskiej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2003.
- Gładys-Jakóbk J., *Środowiska biznesu w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005
- Kupczyk T., *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2009.
- Morrison, A.M., White, R.P. i Van Velsor, E. (1992) *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley, str. 13.

DISCRIMINATION AGAINST WOMEN IN THE LABOR MARKET AS A CHALLENGE TO MANAGE THE XXI CENTURY

Summary

On the threshold of the twenty-first century, in the range of management came new challenges. One of them was the need to redefine the role of women in managerial functions. This continuous process of rebuilding the social consciousness and beliefs. The inevitable is about to take the issue of discrimination against women. Involves the need to understand the ground of historical, social and cultural. A characterization of the problem, explain concepts and phenomena related to it, determine the causes and consequences of the situation. The presentation aims to organize and review the information that reaches us, supported by data available from studies and statistics. The goal is to confront the situation in Poland with a global phenomenon. At the same time, to not close to the sphere of theoretical digressions, presents concrete solutions to problems and preliminary verification of the actions already implemented.

Translated by Agnieszka Kirejszys

Anna Wieczorek-Szymańska
Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw
Uniwersytet Szczeciński

ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI JAKO KONCEPCJA ZARZĄDZANIA W ORGANIZACJACH XXI WIEKU

Wprowadzenie

Warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw różnią się znacznie od panujących jeszcze kilkadziesiąt lat temu. Tempo rozwoju rynku i jego konkurencyjności, postępujący proces globalizacji, rozwój gospodarki opartej na wiedzy powodują, że niemożliwe staje się opracowanie metodologicznej wizji dalszego schematu zmian. Otoczenie, w którym działają organizacje, staje się coraz bardziej nieprzewidywalne, gdyż zmiany mają często charakter skokowy i nagły¹. Zmiany te pociągają za sobą konieczność reinterpretacji samej organizacji, stąd szereg nowych postulatów wysuwanych wobec organizacji XXI w.

Celem niniejszego artykułu jest próba udowodnienia, iż zastosowanie podejścia kompetencyjnego, umożliwia przedsiębiorstwu wzrost konkurencyjności, odejście od statycznej formy zorganizowania poprzez spłaszczenie struktury organizacyjnej i zmianę kultury, pociągającej za sobą zmianę postaw pracowników. W efekcie taka organizacja może budować pozytywne relacje ze swoimi klientami i partnerami. Z tego względu przedstawiono charakterystykę obszarów transformacji otoczenia przedsiębiorstwa, a także wymogów, które musi spełniać przedsiębiorstwo, aby przetrwało na rynku. Następnie zaprezentowano koncepcję zarządzania kompetencjami, jako tę która wychodzi naprzeciw potrzebie innowacyjnego zarządzania.

¹ Por. T. Czechowska-Świtaj, *Rozwój gospodarki opartej na wiedzy*, w: *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, red. A. Sajkiewicz, Difin, Warszawa 2008, s. 11.

1. Specyfika zmian warunków działania organizacji przyszłości

Zasadniczym czynnikiem, powodującym transformację rzeczywistości gospodarczej jest dynamiczny postęp globalizacji, który skutkuje m.in. zmianą układu sił i relacji w gospodarce światowej. Proces gwałtownego wzrostu nowych, potężnych graczy rynkowych prowadzi do przeobrażenia rynku globalnego. Chiny – państwo, w którym żyje 1,3 miliarda ludzi (tj. 20% ludności całego świata) – dołączyły do ogólnoświatowego systemu ekonomicznego, stając się największym na świecie eksporterem². Tańsza siła robocza, mniej restrykcyjne przepisy powodują, że właśnie tam lokalizowana jest działalność przemysłowa, podczas gdy w krajach OECD przemysł obumiera³. Firmom europejskim coraz trudniej pokonać jest konkurencję ze strony krajów azjatyckich.

Dodatkowo proces globalizacji rynków finansowych spowodował, że gospodarki niemal wszystkich krajów współczesnego świata są od siebie nawzajem silnie uzależnione. Oznacza to, że kryzysy ekonomiczne, dotykające poszczególne kraje, szybko mogą rozprzestrzenić się w skali ogólnoświatowej. Coraz częściej powtarzające się recesje istotnie zaburzają funkcjonowanie przedsiębiorstw, zmuszając je często do drastycznych zmian w strategii działania.

Globalizacja przyspiesza także tempo zmian techniczno-technologicznych. W konsekwencji przedsiębiorstwa stają w obliczu zwiększonego zapotrzebowania na środki finansowe, niezbędne do zakupu nowych technologii czy nowoczesnego parku maszynowego. Ze względu na szybkie starzenie się technologii i coraz trudniejszą ochronę własnych wynalazków rośnie także ryzyko prac badawczo-rozwojowych. Wreszcie postęp w dziedzinie technologii oznacza skracanie cykli życia produktów, a więc w efekcie konieczność wprowadzania ciągłych innowacji produktowych⁴.

Specyfiką współczesnego świata gospodarczego jest także powstanie gospodarki opartej na wiedzy. Oznacza to nadawanie wyjątkowego znaczenia wiedzy, która staje się kluczowym zasobem generowania przewagi konkurencyjnej. Wiedza ma wartość obiektywną, ale wymaga ciągłej aktualizacji – gromadzenia, analizowania i przetwarzania nowych informacji o rzeczywistości gospodarczej. Dlatego przed pracownikami pojawiają się coraz to nowsze, trudniejsze wyzwania, złożone problemy do rozwiązania. Od jakości decyzji podejmowanych przez pracowników, zależy zdolność przedsiębiorstwa do szybkiego reagowania na zmiany, adaptowania się do tych zmian poprzez wprowadzanie kolejnych innowacji. W związku z powyższym organizacje powinny

² Szerzej na ten temat: T.T. Kaczmarek, *Globalna gospodarka i globalny kryzys*, Difin, Warszawa 2009, s. 80.

³ Szerzej na ten temat: W. Szymański, *Kryzys globalny, pierwsze przybliżenie*, Difin, Warszawa 2009, s. 41-48, 53-56.

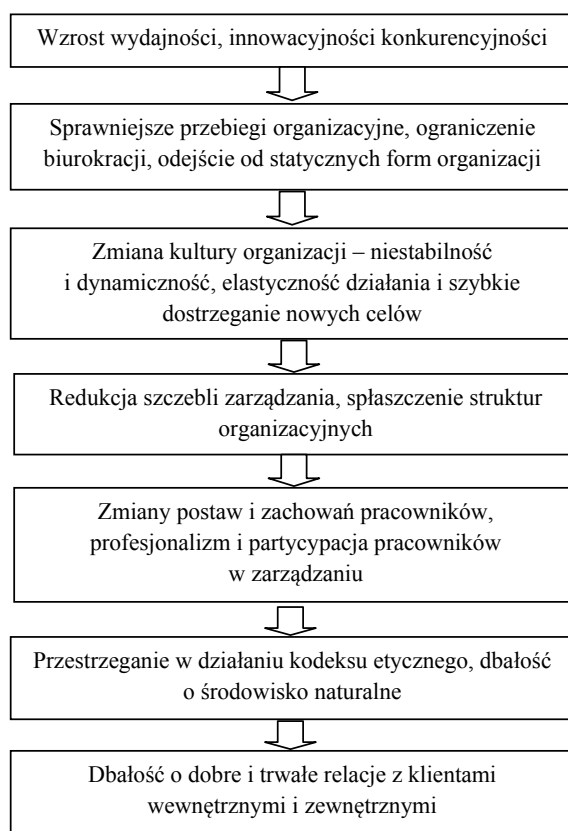
⁴ Por. A. Rogut, *Uruchomienie działalności gospodarczej*, w: *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, red. B. Piasecki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001, s. 108-109.

rozwijać, kształtować i efektywnie wykorzystywać kapitał ludzki, co oznacza wspieranie procesu systematycznego uczenia się i doskonalenia pracowników⁵. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy drastycznie wzrasta zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowaną i elastyczną kadrę, jako że wiedza postrzegana jest jako najbardziej znaczący czynnik łańcucha wartości⁶.

2. Obszary zmian w organizacji XXI wieku

Rys. 1.

Kierunek pożądanych zmian w organizacji dla utrzymania pozycji konkurencyjnej w warunkach gospodarki XXI wieku



Źródło: T. Czechowska-Świtaj, *Rozwój gospodarki...* op. cit., s. 12.

⁵ Por. A. Król, *Nowe wyzwania wobec kadry menedżerskiej*, w: ibidem, s. 43-44.

⁶ Por. T. Czechowska-Świtaj, *Rozwój gospodarki...*, op. cit., s. 12.

Zmiana uwarunkowań funkcjonowania współczesnych organizacji, wymogła zmianę sposobu myślenia o samej firmie. Nastąpiła konieczność reinterpretacji kategorii odnoszących się m.in. do kultury i struktury organizacyjnej oraz postrzegania granic organizacji, stosowanych koncepcji i metod zarządzania, budowania przewagi konkurencyjnej, zachowań pracowniczych itp.⁷. Rysunek 1. obrazuje kierunek pożądanych zmian we współczesnej organizacji.

Ze względu na wagę, przedstawionych na powyższym schemacie wymogów kierowanych pod adresem nowoczesnych przedsiębiorstw, warto przybliżyć ideę każdego z nich.

2.1. Wzrost konkurencyjności

Nowoczesna koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstwa uwzględnia dynamiczne zmiany w warunkach funkcjonowania i koncentruje uwagę na innowacjach i przedsiębiorczości, jako głównych atrybutach organizacji⁸. Zdobycie i utrzymanie przewagi strategicznej na rynku jest więc możliwe poprzez aktywność innowacyjną, traktowaną jako element przedsiębiorczości podmiotu gospodarczego⁹. Wzrost konkurencyjności może być także osiągnięty poprzez wzrost wydajności (efektywności) pracowników. Efektywność kadry zależy od wielu czynników związanych z systemem zarządzania firmą, a zatem można ją podwyższyć poprzez zastosowanie odpowiednich procedur i koncepcji zarządzania. Zestawienie sposobów zwiększania efektywności pracowników zawiera tabela 1.

Tabela 1.

Sposoby zwiększania efektywności pracowników w organizacji XXI w.

Zasoby	Zarządzanie zasobami Zapewnienie ergonomicznych warunków pracy Wprowadzenie nowych technologii Kompleksowe zarządzanie jakością Pozyskiwanie nowych pracowników
Struktura i procesy	Optymalizacja i zarządzanie procesami Kompleksowe zarządzanie jakością

⁷ Ze względu na wymogi edytorskie dotyczące niniejszego artykułu, omówione zostaną tylko wybrane zagadnienia odnoszące się do zmian w ramach organizacji XXI wieku.

⁸ Przedsiębiorstwa XXI wieku, kreując przewagę konkurencyjną powinny bazować na kluczowych kompetencjach lub wyróżniających firmę zdolnościach, albo koncepcji konkurowania czasem itp. Więcej na temat wspomnianych koncepcji: M. Białasiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstw – istota i podejścia do strategii konkurencji*, w: *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Białasiewicz, Economicus, Szczecin 2009, s. 56-62.

⁹ Por. W. Janasz, *Procesy innowacyjne w przedsiębiorstwie*, w: *Podstawy nauki o organizacji*, red. M. Białasiewicz, S. Marek, PWE, Warszawa 2008, s. 284.

Struktura i procesy	Zarządzania przez wartości Zarządzanie relacjami z klientem Zarządzanie projektami ERP – systemy informatyczne wspierające zarządzanie Weryfikacja procedur Opisy stanowiska pracy Wartościowanie stanowisk pracy Elastyczne formy zatrudnienia
Informacje	Zarządzanie wiedzą Sieci wymiany informacji Pomiar i informacje o poziomie wykonania Newsletter, publikacje wewnętrzne Spotkania informacyjne Określenie i komunikowanie wizji, misji i strategii Zarządzanie przez cele
Wiedza i kompetencje	Zarządzanie kompetencjami Studia i inne formy edukacji szkolnej/uczelnianej Szkolenia Coaching i mentoring Zarządzanie talentami Instrukcje, checklista, opisy procesów Zarządzanie wiedzą
Motywacja	Wartościowanie stanowisk pracy Elastyczne formy zatrudnienia Systemy ocen pracowniczych Kształtowanie przywództwa Ścieżki kariery Doradztwo zawodowe Systemy motywacyjne szyć na miarę
Wellness	Programy: work-life balance, zarządzanie stresem Promocja zdrowego trybu życia Doradztwo zawodowe

Źródło: S. Kozieł, *Charakterystyka sposobów na zwiększanie efektywności zatrudnionych pracowników*, w: *Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, red. J.P. Lenzion, M. Szczepanik, Wydawnictwo Media Press, Łódź, 2010, s. 137-138.

2.2. Odejście od statycznych form organizacji na rzecz koncepcji organizacji dynamicznej i organizacji w ruchu

Tradycyjne organizacje cechują rozbudowane procedury prowadzące do nadmiernej biurokratyzacji, a w efekcie do braku (lub znacznego ograniczenia) elastyczności. Organizacje przyszłości nazywane są natomiast mianem organizacji w ruchu (inicjują-

cych zmiany) lub organizacji dynamicznych (wywodzących się z koncepcji *High Speed Management*). Atrybutami organizacji dynamicznej są¹⁰:

- innowacyjność, czyli zdolność do innowacji we wszystkich dziedzinach działalności organizacji,
- adaptacyjność, która wyraża stopień reaktywności organizacji na impulsy płynące z otoczenia oraz określa zdolność organizacji do zmian,
- elastyczność, oznaczająca gotowość do przeobrażeń organizacji adekwatnie do wymogów otoczenia,
- efektywność, przejawiająca się w umiejętności wykorzystania tych kluczowych czynników sukcesu, które związane są z gospodarowaniem zasobami materialnymi, ludzkimi i finansami,
- mobilność, związana z szybkością reagowania na zmiany w otoczeniu.

Zasadniczym założeniem modelu organizacji w ruchu jest natomiast przekonanie o konieczności wykreowania w przedsiębiorstwie odpowiednich mechanizmów szybkiego i właściwego reagowania (poprzez kreowanie i skuteczne wdrażanie zmiany) na nowe sytuacje organizacyjne¹¹.

Przyjmuje się, że organizację w ruchu charakteryzują¹²:

- priorytetowe traktowanie zmian, gdyż są one atutami organizacji. Dzięki wyczućciu i umiejętności diagnozowania sytuacji rynkowej, możliwe staje się szybkie reagowanie na płynące z zewnątrz impulsy pobudzające do zmian,
- radzenie sobie z niepewnością poprzez kreowanie odpowiednich postaw pracowników i kadry menedżerskiej. Panowanie nad zmianami wyraża się w przychylnym stosunku kierowników do zmian, w ich optymizmie i odporności na stres,
- umiejętność zachowania młodości. Organizacja w ruchu dąży do maksymalnego wydłużenia fazy młodości (w kontekście cyklu życia organizacji), co znajduje odzwierciedlenie w takich cechach kierowników i pracowników, jak energia, zapał, odwaga, świeżość spojrzenia i pomysłowość,
- aktywne uczestnictwo w zmianach, co oznacza, że twórcze myślenie, twórcze rozwiązywanie problemów i akceptacja zmian staje się głównym sposobem działania w tym typie organizacji,

¹⁰ Por. S. Stańczyk, *Kompetencje na miarę organizacji przyszłości*, w: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008, s. 435.

¹¹ Por. K. Krupa, *Ewolucja procesu zmian organizacyjnych, wybrane poglądy i koncepcje*, Łódź 2003, s. 13: <http://www.kkrupa.pl/Ewolucja%20procesu%20zmian%20organizacyjnych.pdf> (20 lutego 2010).

¹² Por. S. Stańczyk, *Kompetencje na miarę...*, op. cit., s. 436; G. Gierszewska, E. Masłyk-Musiał, *Strategie polskich przedsiębiorstw w świetle badania empirycznego*, „Postępy techniki przetwórstwa spożywczego” nr 1, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, Warszawa 2006, s. 65.

- systemowe wspieranie zmian przejawiające się inwestowaniem w kierowników i ich szkolenia, stymulowaniem do udziału w zmianach, traktowaniem gotowości do uczenia się oraz posiadanej wiedzy jako zasobów niematerialnych, niezbędnych do realizacji strategii rozwojowej przedsiębiorstwa.

Wymienione cechy organizacji w ruchu sprzyjają antycypacji potencjalnych zmian, co ułatwia tolerancję niepewności, a nawet zapewnia rozwój organizacji dzięki niepewności¹³.

2.3. Konieczność zmian w obszarze kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna jest definiowana jako niepowtarzalny zbiór wartości, norm, przekonań, powszechnie akceptowanych postaw, tradycji, legend, historii, polityki i sposobów reagowania, które kształtują wzory zachowań ludzi, sposoby realizacji zadań oraz sposoby myślenia w danej organizacji¹⁴. Kultura organizacyjna tworzy więc system nieformalnych zasad, które wyznaczają kierunki działania w przedsiębiorstwie. Ponadto A.K. Koźmiński twierdzi, że tylko poprzez właściwą zmianę kultury organizacyjnej organizacja może dostosować się do zmian w otoczeniu¹⁵. W literaturze przedmiotu można spotkać szereg propozycji klasyfikacji rodzajów kultury organizacyjnej¹⁶. Jedną z ciekawych koncepcji przedstawili K.S. Cameron i R.E. Quinn wyodrębniając cztery zasadnicze rodzaje kultur: klanu, adhokracji, hierarchii, rynku¹⁷.

W tradycyjnych organizacjach dominuje kultura hierarchii bazująca na ściśle opracowanych procedurach postępowania. Spójność przedsiębiorstwa zapewniać mają formalne przepisy i regulaminy. Zarządzanie skupia się na zapewnieniu ciągłości dostaw, dotrzymywaniu harmonogramów, zapewnieniu stabilności i przewidywalności. Kryteriami najbardziej cenionymi są sprawność, terminowość, brak zakłóceń w pracy i przewidywalność.

W organizacji XXI wieku, która funkcjonuje w bardzo zmiennym i turbulentnym otoczeniu, nie sprawdza się tradycyjna kultura hierarchii, gdyż uniemożliwia ona szybkie i elastyczne działanie pracowników, ograniczając ich samodzielność decyzyjną. Dlatego we współczesnych organizacjach promowana jest kultura bazująca na otwartości wobec otoczenia, współdziałaniu ludzi i przedsiębiorczości. Odwołując się do typologii K.S. Cameron i R.E. Quinn'a będzie to kultura adhokracji. Tu króluje dynamika i kreatywność. Pracownicy nie boją się ryzyka, a menedżerowie – przywódcy postrzegani

¹³ Por. S. Stańczyk, *Kompetencje na miarę...*, op. cit., s. 436.

¹⁴ Por. K. Padzik, *Leksykon HRM*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 38.

¹⁵ Por. A.K. Koźmiński, *Odrabianie zaległości*, PWN, Warszawa 1998, s. 56.

¹⁶ Szerzej na ten temat: M. Romanowska, M. Jarosiński, *Kultura organizacji*, w: *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001.

¹⁷ Por. K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 124.

są jako innowatorzy i wizjonerzy. Chęć eksperymentowania i wprowadzania nowości to główne wartości cenione w firmie. Długofalowo organizacja kładzie nacisk na wzrost, podejmowanie wyzwań i pozyskiwanie nowych zasobów. Członkowie przedsiębiorstwa zachęceni są do wykazywania inicjatywy i eksperymentowania, ponieważ sukces utożsamia się z oferowaniem na rynku unikatowych produktów i rozwiązań. Hasłem nadającym kierunek działaniom jest przekonanie, że wynalazki i nowe pomysły kreują nowe rynki, nowych odbiorców i nowe możliwości¹⁸.

Należy pamiętać, że w organizacjach rzadko można spotkać typową kulturę np. adhokracji. Kultura każdego przedsiębiorstwa jest niepowtarzalną kombinacją jej wartości, tradycji, a także postaw pracowników. Dlatego w kulturze organizacji XXI w. można często odnaleźć elementy kultury klanu czy kultury rynku. Kultura klanu zorientowana jest na budowanie przyjaznej atmosfery w miejscu pracy, tak by ludzie chętnie ze sobą współpracowali. W przedsiębiorstwie ceni się przede wszystkim lojalność pracowników i przywiązanie do tradycji oraz zaangażowanie wszystkich członków. Przełożeni przyjmują rolę doradców, ponieważ bardzo ważnym elementem jest rozwój pracowników. Praca zespołowa, konsensus i uczestnictwo to naczelne wartości, gdyż oddani i zadowoleni pracownicy gwarantują wzrost efektywności¹⁹.

W kulturze rynku nacisk kładziony jest na wyniki i realizację zadań. Bardzo ambitni i zorientowani na cele pracownicy nadzorowani są przez wymagającego przełożonego, który zarządza poprzez promowanie ostrej rywalizacji. Spójność organizacji zapewnia ekspansywność i chęć zwyciężania, ponieważ miarą sukcesu jest udział w rynku i jego penetracja. Stąd ważne jest osiągnięcie konkurencyjnych cen i przewodzenie na rynku²⁰.

2.4. Redukcja szczebli zarządzania i spłaszczenie struktury organizacyjnej

Tradycyjne organizacje cechuje smukła struktura organizacyjna, a miejsce pracownika w hierarchii służbowej wyznacza ilość posiadanych pod kontrolą zasobów. Wadą tak zbudowanej struktury są bardzo długie kanały przepływu informacji, co w efekcie ogranicza szybkość reagowania na impulsy płynące z otoczenia przedsiębiorstwa. Dodatkowo centralizacja władzy powoduje ograniczenie inicjatywy pracowników, a więc także możliwości usprawnień działania organizacji.

Konieczność spełniania paradygmatu elastyczności działania, sprawia, że współczesne organizacje cechują się coraz częściej płaską lub znacznie spłaszczoną i do tego zmienną strukturą²¹. Pracownicy takich organizacji są uczestnikami sieci

¹⁸ Ibidem, s. 51-52 i 124.

¹⁹ Ibidem, s. 51-52 i 124.

²⁰ Ibidem, s. 51-52 i 124.

²¹ Por. M. Warner, M. Witzel, *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, za: P. Smółka, *Kompetencje społeczne, metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Wolters Kluwer Sp. z o.o., Kraków 2008, s. 21.

współdziałania, a ich aktywność koncentruje się wokół realizacji kolejnych projektów²². Oznacza to ciągłą zmianę ról, pełnionych w organizacji, wymaga gotowości pracowników do przyswajania nowej wiedzy, kształtowania odpowiednich postaw i umiejętności.

Nowe typy organizacji np. wirtualne czy sieciowe cechują się znacznym rozproszeniem geograficznym. Tu zastosowanie tradycyjnej struktury nie jest możliwe, gdyż immanentną cechą tych organizacji jest otwartość systemu i powstanie sieciowych relacji pomiędzy uczestnikami tego systemu. Z powyższego stwierdzenia wynika, że sieć stanowi zakwestionowanie hierarchii jako sposobu regulowania zdarzeń, specjalizacji zadań jako sposobu podziału odpowiedzialności oraz pojęć centralizacja-decentralizacja jako podstawy projektowania organizacji. Jest to więc struktura płaska, w ramach której komunikacja pionowa i zależności rozkazodawczo-kontrolne zastępowane są stosunkami poziomymi, bazującymi na interpersonalnych sieciach między pracownikami, co wspiera procesy kooperacji. Dzięki osłabieniu zależności hierarchicznych i struktur władzy wzrasta poziom elastyczności i adaptacyjności oraz wsparcie dla przedsiębiorczych reakcji na nowe okazje²³.

2.5. Zmiany postaw i zachowań pracowników. Profesjonalizm i partycypacja w zarządzaniu

Rozwój gospodarki opartej na wiedzy spowodował zmianę w postrzeganiu znaczenia poszczególnych zasobów dla budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa. Najistotniejszą rolę odgrywają dziś ludzie, działający w przedsiębiorstwie, jako że są nośnikami cennych i niepowtarzalnych zasobów wiedzy. Dlatego też organizacje XXI w. koncentrują uwagę na nastawieniu pracowników do wykonywanej pracy, czyli postawach względem pracy, jako czynnika istotnie determinującym efektywność działania ludzi, a w konsekwencji całego przedsiębiorstwa.

Jednym z istotnych elementów postawy pracownika jest jego zaangażowanie, rozumiane jako czynny udział w pracy, wykonywanej z zapałem, a nawet z poświęceniem²⁴. Działania związane z kształtowaniem lub podnoszeniem poziomu zaangażowania powinny dotyczyć całej organizacji i przebiegać według schematu zaprezentowanego na rysunku 2.

²² Por. D. Elsner, *Ludzkie oblicze organizacji: czy sieć jest dobra na wszystko?*, „Personel” 1997, nr 9, s. 24-26.

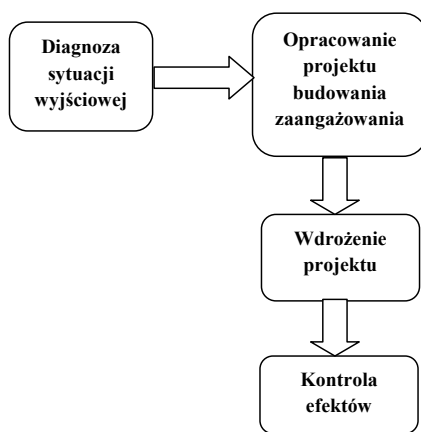
²³ Por. B. Mikuła, A. Pietruszka – Ortyl, *Organizacje sieciowe*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 715, Prace z zakresu zachowań organizacyjnych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 114-115.

²⁴ Por. *Podstawy zarządzania*, red. M. Strużycki, Oficyna Wydawnicza: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 234.

Silne zaangażowanie organizacyjne skutkuje sumiennością, niskim poziomem absencji i wysokim poziomem wysiłku wkładanego w pracę na rzecz organizacji. Ponadto oznacza intencję pozostania w firmie oraz lojalność wobec niej²⁵.

Budowanie sprawnej i elastycznej organizacji wymaga także kształtowania postaw przedsiębiorczych wśród pracowników. Przedsiębiorczość oznacza pomysłowość, inicjatywę, gotowość do działania i współpracy, dobrą organizację oraz umiejętność dostrzeżenia szansy w otoczeniu²⁶.

Rys. 2.
Proces budowania zaangażowania



Źródło: J. Jończyk, *Budowanie zaangażowania personelu...*, op. cit. s. 228.

Jednym z głównych uwarunkowań kreowania przedsiębiorczych postaw jest budowanie filozofii zarządzania opartej na przywództwie. Przedsiębiorstwo potrzebuje głównie wizji i przywódczych osobowości, gdyż przywództwo oznacza odkrywanie i wykorzystywanie nowych możliwości, przewidywanie zmian rynkowych i inicjowanie procesu adaptacji. Menedżer przywódca to ten, który troszczy się o innowację, ma twórcze pomysły, kwestionuje istniejący stan rzeczy, a w swoim działaniu koncentruje się głównie na ludziach, polegając na zaufaniu. Posiada także umiejętność inspirowa-

²⁵ Por. J. Jończyk, *Budowanie zaangażowania personelu we współczesnych organizacjach*, w: *Zarządzanie kompetencjami a Human Performance Improvement*, red. E. Jędrych, J.P. Lenzion, Wydawnictwo Media Press, Łódź 2010, s. 232.

²⁶ Szerzej na ten temat: A. Wieczorek-Szymańska, *Uwarunkowania przedsiębiorczości wewnętrznej we współczesnych organizacjach*, w: *Determinanty wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, red. E. Urbańczyk, *Zeszyty Naukowe: Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia* nr 578, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 205-215.

nia pracowników i zachęcania ich do pójścia nowymi drogami. W warunkach bardzo zmiennego i dynamicznego otoczenia przedsiębiorstwa, niewątpliwie większe zapotrzebowanie występuje na menedżerów-liderów, ponieważ przywództwo staje się ważniejsze od rutynowego zarządzania²⁷.

Orientacja postaw wokół zaangażowania organizacyjnego oraz idei przedsiębiorczości umożliwia włączanie pracowników w procesy decyzyjne, a więc stanowi warunek wprowadzenia tzw. partycypacji pracowniczej. Proces partycypacji definiowany jest jako zwiększenie udziału i wpływu pracowników na decyzje dotyczące pracy i wcielenie w życie tych decyzji w miejscu pracy²⁸. Podstawowym wymiarem partycypacyjnych metod zarządzania jest angażowanie pracowników w proces podejmowania decyzji na wszystkich szczeblach organizacji, czemu towarzyszy aktywne uczestnictwo zatrudnionych, ich doświadczenie, wiedza i kreatywność. Cechy te są wykorzystywane w rozwiązywaniu problemów i powstawaniu nowych projektów, kiedy kierownicy, wybierając warianty rozwiązań, zasięgają opinii swoich współpracowników²⁹. W ten sposób aktywne, świadome uczestnictwo pracowników zwiększa zdolność organizacji do wdrażania innowacji.

Tradycyjne podejście do zarządzania pomijało kwestię partycypacji pracowników. Tymczasem przenoszenie części władzy na niższe szczeble hierarchii zarządzania pozwala organizacji lepiej funkcjonować. Większe uprawnienia pracowników dają im poczucie, że cieszą się zaufaniem kierownictwa i są potrzebni w przedsiębiorstwie, a więc partycypacja pełni bardzo ważną funkcję motywującą. Ponadto często pracownicy mogą podjąć lepszą decyzję niż ich przełożeni, którzy ze względu na swoją pozycję, znajdują się dalej od pewnych problemów. Partycypacja pracownicza jest więc szansą na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstwa i poprawę jego pozycji na rynku³⁰.

2.6. Przestrzeganie kodeksu etycznego i dbałość o środowisko naturalne oraz pozytywne relacje z klientami i partnerami

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa XXI w. jest silnie uzależniona od posiadania rozpoznawalnej marki. Z marką nierozzerwalnie związana jest reputacja przedsiębiorstwa u jej pracowników, kontrahentów, kooperantów i konkurentów. W epoce informatyzacji, zarówno pozytywne, jak również negatywne opinie o przedsiębiorstwie

²⁷ Ibidem, s. 211.

²⁸ Por. J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 246.

²⁹ Por. A. Żur, *Intraprzsiębiorczość jako innowacyjna koncepcja zarządzania*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 730, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 136.

³⁰ Por. K. Ziolo, *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem jednym ze sposobów motywowania*, w: *Zarządzanie kompetencjami...*, op.cit., s. 393-397.

przekazywane są bardzo szybko, dlatego jednym z nadrzędnych celów firmy musi stać się kreowanie pozytywnego wizerunku.

Sposobem budowania pożądanego reputacji jest wykorzystanie koncepcji tzw. społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (z ang. Corporate Social Responsibility – CSR). U podstaw koncepcji CRS leży przekonanie o konieczności przestrzegania ogólnie przyjętych zasad etyki w biznesie – uczciwość, podmiotowe traktowanie pracowników, wywiązywanie się z podjętych zobowiązań itp. Ponadto zakłada się, że przywódcy nowoczesnych organizacji gospodarczych, obok aspektów ekonomicznych, uwzględniają konieczność podejmowania działań prospołecznych i proekologicznych w ramach prowadzonej działalności gospodarczej. Idea CRS jest więc także silnie związana z promowaniem strategii zrównoważonego rozwoju. Odpowiedzialne praktyki oznaczają przestrzeganie norm etycznych w relacjach z pracownikami, kontrahentami i konkurentami, zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie, działania na rzecz rozwoju społeczności lokalnej czy ochrony środowiska. Przedsiębiorstwa, wypełniając ideę społecznej odpowiedzialności, dodają cele społeczne do wytyczonych celów produkcyjnych, finansowych, rynkowych i konkurencyjnych. W związku z tym podejmują np. szereg inicjatyw na rzecz budowania relacji ze społecznością lokalną. Te działania to przede wszystkim tworzenie nowych miejsc pracy, ale także rozmaite działania dodatkowe związane np. ze sponsorowaniem drużyn sportowych, imprez organizowanych w regionie, prowadzeniem działalności charytatywnej, organizowaniem imprez kulturalnych, czy promocją regionu³¹.

Wykorzystanie koncepcji CRS ułatwia budowanie trwałych i pozytywnych relacji z klientami wewnętrznymi (pracownikami) i zewnętrznymi. Dlatego też organizacje traktują społeczną odpowiedzialność nie jako koszt, ale jako inwestycję, dzięki której będą w stanie generować szereg korzyści np.: kreowanie kapitału lojalnych klientów, rosnące zainteresowanie ze strony inwestorów, bardziej efektywni i lojalni pracownicy, uwiarygodnienie misji przedsiębiorstwa itp³².

³¹ Por. E. Frąckiewicz, E. Rudawska, *Identyfikacja charakteru relacji pomiędzy podmiotami rynku regionalnego – podejście modelowe*, w: *Marketing a aktywność regionów*, red. J. Karwowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 123; S. Marek, A. Wieczorek-Szymańska, *Otoczenie przedsiębiorstwa*, w: *Podstawy nauki o organizacji*. Wydanie drugie zmienione, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2011, s. 99-100.

³² Por. L. Jakubów, *Społeczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 65-82; W. Szymański, *Kwestia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, w: *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*, red. I. Lichniak, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2009, s. 163-171; B. Wawrzyniak, *Przedsiębiorstwo jako organizacja służąca otoczeniu*, w: *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002, s. 23-35.

3. Koncepcja zarządzania kompetencjami

Omówione w pierwszej części artykułu zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw, a także powiązana z nimi reinterpretacja wymogów stawianych wobec przedsiębiorstwa, wymagają zastosowania nowych koncepcji zarządzania, które odpowiadałyby potrzebom współczesnej firmy.

Jednym z rozwiązań, które umożliwia realizację postulatów, wysuwanych pod adresem organizacji XXI w., może być koncepcja zarządzania kompetencjami. Jako formalna teoria została stworzona w latach 90. XX w. w odpowiedzi na wymóg nowych sposobów zarządzania w organizacjach uczących się i inteligentnych. Główną kategorią, na jaką zwraca się uwagę w przypadku tej koncepcji, to kategoria kompetencji.

Ogólnie rzecz ujmując kompetencje mogą być definiowane na poziomie samego przedsiębiorstwa, a także na poziomie pracowników. Na poziomie organizacyjnym kompetencje wykorzystywane są do scharakteryzowania szczególnych możliwości przedsiębiorstwa, poprzez wskazanie jego atutów w obszarze wiedzy i doświadczenia, dzięki którym możliwe staje się osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Twórcy koncepcji kluczowych kompetencji (*core competence*) to C.K. Prahalad i G. Hamel³³.

Kolejny poziom, na którym można rozpatrywać problematykę kompetencji, to poziom pracownika. Nie sposób mówić o kompetencjach organizacji bez uwzględnienia kompetencji osób w niej pracujących, gdyż to selekcja odpowiedniej kadry, a następnie jej kształcenie zadecydują o ostateczności, jakie będą kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa. Samo pojęcie kompetencji pracowników wprowadził, na początku lat 70. XX wieku D. McClelland, który postulował poszukiwanie zmiennej, pozwalającej przewidzieć prawdziwy sukces pracowników w realizacji zadań zawodowych³⁴. Kolejno definiowaniem kompetencji zajmowali się m.in. R. Boyatzis³⁵, Claude Lévy-Leboyer³⁶, Ch. Wurduffe³⁷, a na gruncie nauki polskiej M. Jabłońska-Wołoszyn, T. Oleksyn, A. Sajkiewicz i in.

Poszczególne autorzy różnie interpretują pojęcie kompetencji, ale uogólniając można je rozpatrywać w trzech wymiarach, dotyczących tego: co pracownik powinien wie-

³³ Szerzej na ten temat: G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.

³⁴ Por. M. Jabłońska –Wołoszyn, *Kompetencje w organizacji. jak tworzyć i wykorzystywać modele kompetencyjne w zarządzaniu personelem*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 21, s. 12; A. Orlińska-Gondor, *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji*, w: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 169.

³⁵ Por. P. Dziechciarz, *Nowoczesne rozumienie kompetencji*, <http://hrk.pl/is/is.php/33/103/> (12 grudnia 2009).

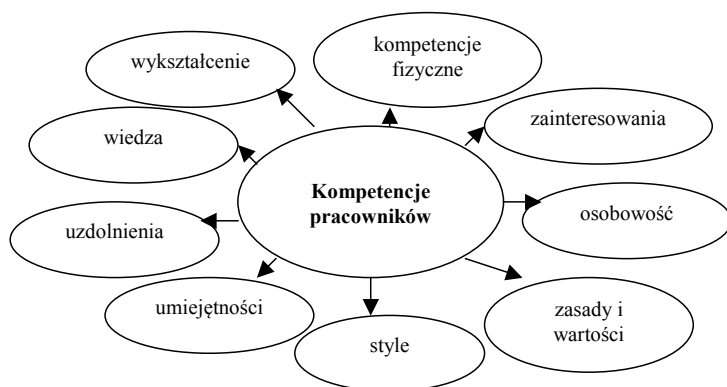
³⁶ Por. C. Lévy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami – bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997, s. 19.

³⁷ Por. S. Whiddett, S. Hollyforde, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 15.

dzieć, co pracownik powinien zrobić i jak powinien to zrobić³⁸. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, że kompetencje pracownicze to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na poziomie pożądanym z punktu widzenia celów organizacji. Bardziej szczegółową strukturę kategorii kompetencji przedstawiono na rysunku 3.

Kompetencje pracowników i kluczowe kompetencje organizacji są zatem współzależne i wzajemnie się warunkują. Dlatego też podejście kompetencyjne można określić jako pewien sposób prowadzenia polityki personalnej, którego głównym celem jest zagwarantowanie firmie odpowiednich zasobów kompetencji, niezbędnych ze względu na wyznaczone cele strategiczne organizacji. Budując potencjał strategiczny przedsiębiorstwa, menedżerowie dążą do harmonizacji kompetencji oczekiwanych i dostępnych w firmie.

Rys. 3.
Struktura kompetencji pracowniczych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Stolarska, *Bilans kompetencji...* op.cit., s. 725.

Po przybliżeniu idei zarządzania kompetencjami warto zastanowić się, w jaki sposób owa koncepcja wychodzi naprzeciw realizacji postulatów wysuwanych wobec organizacji XXI w.

3.1. Zarządzanie kompetencjami w świetle postulatów kierowanym wobec przedsiębiorstw XXI wieku

Jak zaznaczono wcześniej jednym z podstawowych wymogów stawianych współczesnym organizacjom jest wzrost konkurencyjności i innowacyjności. Można uznać,

³⁸ Por. M. Stolarska, *Bilans kompetencji – niewykorzystany element zarządzania kadrami*, w: *Zarządzanie kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, red T. Listwan, Prace Naukowe AE Wrocław nr 1023, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 724.

że wymienione zagadnienia koncentrują się właśnie wokół pojęcia kompetencji organizacji, które stają się zintegrowanym nośnikiem techniczno – ekonomicznych decyzji w obszarze profilu działania firmy i rozwiązań strukturalnych, zapewniających innowacyjny rozwój. Kompetencje organizacji (będące efektem, ale także wyznacznikiem kompetencji pracowników) pozwalają na tworzenie unikatowych, trudnych do imitacji przez konkurencję produktów i procesów. Przewaga konkurencyjna jest tu definiowana jako możliwość stosowania wyróżniającej strategii tworzenia wartości, która jest trudna do odwzorowania. Źródłem przewagi konkurencyjnej jest wysoka jakość zasobów (w tym przede wszystkim zasobów ludzkich) i kompetencje organizacyjne³⁹. Zarządzanie kompetencjami ma więc zapewnić innowacyjność działań w przedsiębiorstwie poprzez wykorzystywanie zasobów wiedzy, tworzenie unikalnych i trudnych do imitowania rozwiązań, które kreują wartość dla klienta.

Wykorzystanie podejścia kompetencyjnego w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi przyczynia się do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa, gdyż ma na celu zapewnienie odpowiedniego poziomu kompetencji, tak by pracownicy osiągaliby wysoką jakość pracy, a organizacja podnosiła poziom efektywności i stawała się coraz bardziej elastyczna. Co więcej kierunek doskonalenia i nabywania nowych kompetencji przez pracowników jest zgodny z długoterminowymi celami, wyrażonymi w postaci strategii. W ten sposób koncepcja zarządzania kompetencjami wiąże sferę gospodarowania kapitałem ludzkim ze strategicznymi celami przedsiębiorstwa. Tylko kompetentny pracownik spełnia określone standardy wykonania i tylko kompetentna organizacja posiada zdolność elastycznego dostosowywania się do zmiennego otoczenia. Stąd też systemowe i holistyczne podejście do zarządzania kompetencjami może stać się gwarancją konkurencyjności przedsiębiorstwa XXI wieku. Ponadto zarządzanie kompetencjami oparte o ideę kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa zakłada identyfikację obszarów, które są najmocniejszymi stronami firmy i takie budowanie jakości zasobów ludzkich by te wyjątkowe obszary wzmacniać.

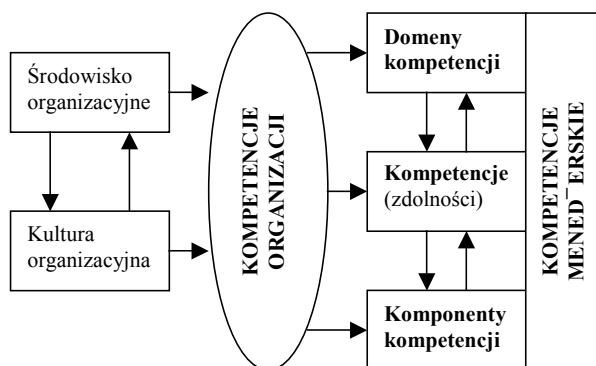
Model zarządzania kompetencjami ułatwia także realizację postulatu odchodzenia od statycznych form organizacji. Organizacje przyszłości cechuje innowacyjność, adaptacyjność, elastyczność, efektywność i mobilność. W tych organizacjach stawia się bardzo specyficzne wymagania wobec pracowników. Owe specyficzne wymagania mogą być w precyzyjny sposób sformułowane przy wykorzystaniu tzw. profili kompetencji. Określają one zestawy umiejętności i wiedzy, ale także charakteryzują postawy niezbędne do efektywnego wykonywania zadań w organizacji na konkretnym stanowisku pracy. Co więcej, podejście kompetencyjne w obszarze kapitału ludzkiego umożli-

³⁹ Por. H. Piekarczyk, A. Marszałek, *Sposoby ochrony kompetencji organizacji*, w: *Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2, Wydawnictwo UG, Sopot 2007, s. 242-243.

wia ciągłą i całościową ocenę poziomu kompetencji pracowników poprzez porównywanie profili kompetencji pożądanych z rzeczywiście posiadanymi. W ten sposób można łatwiej (szybciej) i precyzyjnie określić postulowane kierunki rozwoju ludzi w firmie. Ponieważ nowy typ organizacji cechuje otwartość na zmiany, zdolność elastycznego reagowania, przedsiębiorczość i mobilność, od pracowników wymaga się gotowości do ciągłego uczenia się i radzenia sobie z niepewnością. Kategoria kluczowych kompetencji kładzie nacisk na ciągłe uczenie się organizacji i antycypowanie przyszłości⁴⁰. Przedsiębiorstwo, które się uczy to przedsiębiorstwo elastyczne, posiadające zdolność adaptacji do zmian w otoczeniu, a zatem przedsiębiorstwo, które można określić mianem dynamicznego.

Zarządzanie kompetencjami jest ściśle zakotwiczone w kulturze danej organizacji. Zakłada się, iż kluczowe kompetencje pracowników (zwłaszcza menedżerów) pozostają zależne od kluczowych kompetencji organizacji, a te z kolei powiązane są z jej kulturą (etosami, wartościami, tradycjami, oczekiwaniami utrwalonymi w organizacji). Powyższą zależność przedstawiono na rysunku 4.

Rys. 4.
Kompetencje menedżerskie w kontekście organizacyjnym



Źródło: P.R. Lindsay, R. Stuart, *Reconstructing competence*, „Journal of European Industrial Training” 1997, vol. 21, no 9, s. 327.

Zarządzanie kompetencjami zakłada odejście od kultury organizacyjnej bazującej na ścisłej hierarchii i opracowanych procedurach postępowania. Kompetentny pracownik nie musi być bowiem nadzorowany we wszystkich obszarach swojej działalności. Podejście kompetencyjne sprawdza się więc w warunkach kultury ekstrawertycznej, przedsiębiorczej, promującej współdziałanie i dzielenie się wiedzą.

⁴⁰ Ibidem, s. 242.

Koncepcja zarządzania kompetencjami wychodzi naprzeciw specyficznej kulturze organizacyjnej w innowacyjnych typach przedsiębiorstw np. organizacji wirtualnej poprzez budowanie profili kompetencyjnych e-managera⁴¹, czy w organizacji globalnej kreując profil menedżera interkulturowego⁴².

Z kultury organizacyjnej zorientowanej wokół otwartości, przedsiębiorczości, innowacyjności, wynika także konieczność zmian w sposobie zorganizowania struktury przedsiębiorstwa. Płaska struktura organizacyjna zakłada zmniejszenie zakresu kontroli nad pracownikiem, zwiększenie zakresu decyzyjności, ale także zwiększenie obszaru odpowiedzialności. Tylko kompetentny pracownik to odpowiedzialny pracownik. Nie można mówić o płaskich strukturach organizacyjnych w firmach, w których pracownicy nie posiadają odpowiedniej wiedzy, doświadczenia, umiejętności, ale także tam gdzie nie wykazują pożądanych postaw wobec wykonywanej pracy. Stąd też zastosowanie podejścia kompetencyjnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem ułatwia budowanie odpowiednich kompetencji pracowników tak, by można było wprowadzać płaskie struktury organizacyjne. Ułatwia także redefinicję roli menedżera w organizacji tworząc profil tzw. przywódcy charyzmatycznego (transformacyjnego)⁴³. Kreowana jest nowa relacja przełożony-podwładny, w której przekazywane jest poczucie posłannictwa, stymulowany jest proces uczenia się a pracownicy inspirowani są do nowych sposobów myślenia.

Promowanie w przedsiębiorstwie nowego typu kultury organizacyjnej, a także wyposażanie pracowników w większą niezależność, w ramach spłaszczanych struktur organizacyjnych, wymaga od zatrudnionych, nie tylko wysokiego poziomu wiedzy i umiejętności zawodowych, ale także odpowiednich postaw i szeregu umiejętności interpersonalnych. Jak zaznaczono wcześniej, elementem kompetencji pracownika są przyjmowane przez niego postawy wobec pracy. Postawy te wynikają z pewnych cech osobowości, wyznawanych wartości, stosowanego stylu działania, indywidualnych zainteresowań. Są to tzw. czynniki miękkie, trudno mierzalne i w tradycyjnym podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi pomijane, ze względu ich niewymierny charakter. Tymczasem osiągnięcie zaangażowania pracowników i włączenie ich w procesy decyzyjne (partycypacja pracowników) nie jest możliwe bez zbudowania pożądanych z punktu widzenia organizacji postaw. Zarządzanie kompetencjami zakłada możliwość modyfikacji postaw pracownika poprzez stosowanie różnych metod roz-

⁴¹ Szerzej na ten temat: J. Harris, D.W. De Long, *Do you have what it takes to be an e-manager?* „Strategy and Leadership” 2001, vol. 29, no 4, s. 10-14.

⁴² Szerzej na ten temat: I. Westphal, *Kompetencje menedżera międzynarodowego w świetle współczesnych wyzwań*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 646, Wydawnictwo Naukowe AE w Krakowie, Kraków 2004, s. 62-66

⁴³ Szerzej na ten temat: P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000, s. 174, 177.

woju osobistego np. poprzez treningi interpersonalne, obserwacje innych pracowników, outdoor training, teatr improwizacji, coaching, mentoring, doradztwo, informacje zwrotne z systemu ocen⁴⁴.

Modyfikacja postaw związana jest także z promowaniem etycznego postępowania we współczesnej organizacji. Np. T. Oleksyn wśród najistotniejszych kompetencji budujących profile pracowników organizacji XXI w. wymienia właśnie etykę postępowania⁴⁵. Etyka i wartości traktowane są jako tzw. kompetencje firmowe, czyli takie, które powinny być wspólne wszystkim zatrudnionym w firmie. Każdy pracownik w przedsiębiorstwie zarządzanej z wykorzystaniem koncepcji kompetencji powinien realizować wartości firmy w sposób spójny z ogólnie przyjętymi normami społecznymi i postępować zgodnie z etyką zawodową wobec klientów, współpracowników i kontrahentów⁴⁶.

Poprzez kształtowanie pozytywnych postaw opartych na etyce i promowanych w firmie wartościach, przedsiębiorstwu łatwiej także budować właściwe relacje z klientami. Zarządzanie kompetencjami promuje tworzenie kapitału partnerskiego i klienckiego, gdyż stanowią one o wizerunku przedsiębiorstwa. Dlatego pracownicy np. obsługujący klientów, menedżerowie kontaktujący się z pracownikami muszą dysponować, obok dużej wiedzy merytorycznej, określonymi umiejętnościami interpersonalnymi. W koncepcji zarządzania kompetencjami nazywa się je kompetencjami społecznymi⁴⁷.

W zarządzaniu kompetencjami podkreśla się, że wszystkie profile, niezależnie od miejsca stanowiska w strukturze, powinny obejmować zarówno kompetencje abstrakcyjne (społeczne, miękkie) tj. cierpliwość, wytrwałość, umiejętność postępowania z klientem, jak również kompetencje konkretne (fachowe, twarde), do których należą znajomość i umiejętność wykorzystania metod, technik i narzędzi użytecznych w danym rodzaju pracy⁴⁸. W ten sposób organizacja gwarantuje obsługę każdego klienta (czy to wewnętrznego – współpracownika, czy też zewnętrznego – kontra-

⁴⁴ Szerzej na ten temat: A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.

⁴⁵ Pozostałe kompetencje z listy to: wiedza, kreatywność, samodzielność, przedsiębiorczość, orientacja biznesowa, profesjonalizm, decyzyjność, skuteczność i efektywność, komunikatywność, zdolność do współpracy inteligencja, kultura osobista i kultura pracy, asertywność, przywództwo. Szerzej na ten temat: T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 43-97.

⁴⁶ J. Wieczorek, *Efektywne zarządzanie kompetencjami. Tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2008, s. 122.

⁴⁷ Do kompetencji społecznych należą np.: asertywność, ekspansywność, empatia, inteligencja, komunikatywność, kreatywność, opanowanie i odporność na stres, pewność siebie, otwartość na innych, współpraca, wytrwałość, samodzielność, negocjowanie, zarządzanie konfliktem, przywództwo i in.

⁴⁸ Por. J. Moczydłowska, *Samoocena kompetencji menedżerskich właścicieli mikro i małych przedsiębiorstw*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2008, nr specjalny, s. 66.

henta, kooperanta, czy nawet konkurenta) na pożądanym poziomie. Właściwa obsługa, a także wyposażanie klienta w wartość dodaną, będącą wynikiem kluczowych kompetencji organizacji daje bazę kreowania kapitału klienckiego i partnerskiego, u podstaw których leży lojalność.

Podsumowanie

Organizacja XXI w. staje w obliczu szeregu zmian w otoczeniu, które wpływają jednocześnie na formułowanie specyficznych postulatów wobec samej organizacji. Aby sprostać owym wymogom, przedsiębiorstwa przyszłości zmuszone są do poszukiwania nowych metod i koncepcji zarządzania – jedną z nich jest zarządzanie kompetencjami.

W artykule udowodniono, że wdrożenie w przedsiębiorstwie koncepcji zarządzania kompetencjami daje możliwość poprawy jego konkurencyjności. Dzięki temu, że zidentyfikowane zostają kluczowe i wyróżniające kompetencje firmy, zarządzający są świadomi mocnych i słabych stron organizacji, a to stanowi podstawę budowania strategii konkurowania na rynku. W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi podejście kompetencyjne umożliwia z kolei uelastycznienie organizacji, ponieważ koncentruje się na wyposażaniu pracowników, w odpowiednie, z punktu widzenia celów organizacji, kompetencje. Kompetencje pracowników są ściśle powiązane z kluczowymi kompetencjami organizacji. W ten sposób można bardziej efektywnie inwestować w rozwój kapitału ludzkiego, a co za tym idzie w rozwijanie kluczowych kompetencji całej organizacji. W porównaniu z przedsiębiorstwami zarządzanymi tradycyjnie, organizacja zorientowana na kompetencje staje się bardziej dynamiczna, struktury ulegają spłaszczeniu i budowana jest pozytywna kultura organizacyjna, scalająca pracowników wokół wspólnych wartości. Dzieje się tak, ponieważ kompetentni pracownicy, a więc legitymujący się pożądanymi postawami, wiedzą i umiejętnościami, są gotowi na większą samodzielność w działaniu. Dodatkowo, kompetentni pracownicy będą sprawniej obsługiwać kontrahentów, a także sprawniej nawiązywać i podtrzymywać kontakty z partnerami biznesowymi. To z kolei ułatwi kreowanie kapitału relacyjnego.

Literatura

- Białasiewicz M., *Konkurencyjność przedsiębiorstw – istota i podejścia do strategii konkurencyjnej*, w: *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Białasiewicz, Economicus, Szczecin 2009.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Czechowska-Świtaj T., *Rozwój gospodarki opartej na wiedzy*, w: *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, red. A. Sajkiewicz, Difin, Warszawa 2008.

- Dziechciarz P., *Nowoczesne rozumienie kompetencji*, <http://hrk.pl/is/is.php/33/103/> (12 grudnia 2009).
- Elsner D., *Ludzkie oblicze organizacji: czy sieć jest dobra na wszystko?*, „Personel” 1997, nr 9.
- Frąckiewicz E., Rudawska E., *Identyfikacja charakteru relacji pomiędzy podmiotami rynku regionalnego – podejście modelowe*, w: *Marketing a aktywność regionów*, red. J. Karwowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
- Gierszewska G., Masłyk-Musiał E., *Strategie polskich przedsiębiorstw w świetle badania empirycznego*, „Postępy techniki przetwórstwa spożywczego” nr 1, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, Warszawa 2006.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa 1999.
- Harris J., De Long D.W., *Do you have what it takes to be an e-manager?*, „Strategy and Leadership” 2001, vol. 29, no 4.
- Jabłońska – Wołoszyn M., *Kompetencje w organizacji. jak tworzyć i wykorzystywać modele kompetencyjne w zarządzaniu personelem*, „Personel i Zarządzanie” 2003, nr 21.
- Jakubów L., *Spoleczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Janasz W., *Procesy innowacyjne w przedsiębiorstwie*, w: *Podstawy nauki o organizacji*, red. M. Białasiewicz, S. Marek, PWE, Warszawa 2008.
- Jończyk J., *Budowanie zaangażowania personelu we współczesnych organizacjach*, w: *Zarządzanie kompetencjami a Human Performance Improvement*, red. E. Jędrych, J.P. Lenzion, Wydawnictwo Media Press, Łódź 2010.
- Kaczmarek T.T., *Globalna gospodarka i globalny kryzys*, Difin, Warszawa 2009.
- Koźmiński A.K., *Odrabianie zaległości*, PWN, Warszawa 1998.
- Król A., *Nowe wyzwania wobec kadry menedżerskiej*, w: *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, red. B. Piasecki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001.
- Krupa K., *Ewolucja procesu zmian organizacyjnych, wybrane poglądy i koncepcje*, Łódź 2003: <http://www.kkrupa.pl/Ewolucja%20procesu%20zmian%20organizacyjnych.pdf> (20 lutego 2010).
- Lévy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami – bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997.
- Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000.
- Marek S., Wieczorek-Szymańska A., *Otoczenie przedsiębiorstwa*, w: *Podstawy nauki o organizacji. Wydanie drugie zmienione*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2011.
- Mikoła B., Pietruszka – Ortyl A., *Organizacje sieciowe*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 715, Prace z zakresu zachowań organizacyjnych, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.

- Moczydłowska J., *Samoocena kompetencji menedżerskich właścicieli mikro i małych przedsiębiorstw*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2008, nr specjalny.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Orlińska-Gondor A., *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji*, w: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006.
- Padzik K., *Leksykon HRM*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- Piekarz H., Marszałek A., *Sposoby ochrony kompetencji organizacji*, w: *Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2, Wydawnictwo UG, Sopot 2007.
- Podstawy zarządzania*, red. M. Strużycki, Oficyna Wydawnicza: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.
- Rogut A., *Uruchomienie działalności gospodarczej*, w: *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, red. B. Piasecki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001.
- Romanowska M., Jarosiński M., *Kultura organizacji*, w: *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001.
- Smółka P., *Kompetencje społeczne, metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Wolters Kluwer Sp. z o.o., Kraków 2008.
- Stańczyk S., *Kompetencje na miarę organizacji przyszłości*, w: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008.
- Stolarska M., *Bilans kompetencji – niewykorzystany element zarządzania kadrami*, w: *Zarządzanie kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, red T. Listwan, Prace Naukowe AE Wrocław nr 1023, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2004.
- Szymański W., *Kryzys globalny, pierwsze przybliżenie*, Difin, Warszawa 2009.
- Szymański W., *Kwestia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, w: *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*, red. I. Lichniak, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2009.
- Warner M., Witzel M., *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Wawrzyniak B., *Przedsiębiorstwo jako organizacja służąca otoczeniu*, w: *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002.
- Westphal I., *Kompetencje menedżera międzynarodowego w świetle współczesnych wyzwań*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 646, Wydawnictwo Naukowe AE w Krakowie, Kraków 2004.

- Whiddett S., Hollyforde S., *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Wieczorek J., *Efektywne zarządzanie kompetencjami. Tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2008.
- Wieczorek-Szymańska A., *Uwarunkowania przedsiębiorczości wewnętrznej we współczesnych organizacjach*, w: *Determinanty wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, red. E. Urbańczyk, Zeszyty Naukowe: Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 578, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.
- Zioło K., *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem jednym ze sposobów motywowania*, w: *Zarządzanie kompetencjami a Human Performance Improvement*, red. E. Jędrych, J.P. Lenzion, Wydawnictwo Media Press, Łódź 2010.
- Żur A., *Intraprzsiębiorczość jako innowacyjna koncepcja zarządzania*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 730, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.

THE IDEA OF COMPETENCE MANAGEMENT AS A CONCEPT OF MANAGEMENT IN ORGANIZATION OF THE XXI CENTURY

Summary

An organization of the XXI century faces a series of changes in environment that affect specific demands for a new type of management. One of the new concept is competence management.

Competence management approach allows organization greater flexibility and in turn makes it more competitive. What is more competence-oriented organization becomes more dynamic, as the structure is more flattened. It is possible to build a positive organizational culture that unites all employees and that is based on ethics. As a result competence-oriented organization is ready to create proper relations with its customers and business partners.

Translated by Anna Wieczorek-Szymańska

Justyna Wiśniewska

Koło Naukowe Rachunkowości
Uniwersytet Szczeciński

CZYNNIKI PSYCHOLOGICZNE WPŁYWAJĄCE NA ZACHOWANIA PRACOWNIKA W ORGANIZACJI

Wprowadzenie

Literatura przedmiotu wskazuje wiele czynników wpływających na zachowania człowieka. Współczesna psychologia organizacji docenia pewne cechy osobowości i zdolności pracownika wpływające na osiągnięcie sukcesu w karierze zawodowej. Na każdego zatrudnionego w przedsiębiorstwie ma wpływ ogromna liczba różnorodnych czynników. Jedne oddziałują pozytywnie na wykonywanie obowiązków i ułatwiają „wspinanie się po szczeblach” kariery, inne natomiast działają demotywująco. Każdy człowiek jest inny i ma różne predyspozycje sprzyjające osiągnięciu sukcesu oraz inaczej reaguje na różne bodźce. Warto więc wiedzieć jakie to są czynniki i obok nich bodźce. Z tego względu celem artykułu jest prezentacja teoretycznych aspektów psychologii środowiska pracy, ze szczególnym uwzględnieniem wybranych czynników psychologicznych, wywierających wpływ na zachowanie ludzi w organizacji. Do zdobycia informacji w tej rozprawie głównie użyto metody obserwacji oraz analizy krytycznej piśmiennictwa naukowego.

1. Czynniki wpływające na pracowników

Czynniki psychologiczne, wpływające na pracowników w trakcie pracy można podzielić na obiektywne i subiektywne. Obiektywne względnie są zależne od jednostki, czy grupy społecznej. Czynniki subiektywne określają stosunek do pracy, można tu zaliczyć system wartości pracownika, zainteresowania, czy postawę. Jednym z podstawowych czynników jest złożony stosunek społeczno-psychiczny do pracy, który jest rezul-

tatem wzajemnych oddziaływań różnorodnych czynników społeczno-ekonomicznych. Jest to stosunek do wykonywanego zajęcia oraz stosunek do środowiska, w którym się pracuje, czyli do kierownictwa, kolegów z pracy, współpracowników, warunków bezpieczeństwa pracy, zakładu jako całości. Stosunek do pracy to zespół elementów, które mają wpływ na wydajność pracy¹.

Oprócz wymienionych czynników wpływ na pracownika w organizacji może mieć również ustrój polityczny, ale dość istotnymi czynnikami też są warunki i organizacja pracy, okoliczności wychowania pracownika w rodzinie, czy nawet w szkole². Na kształtowanie się postaw mają wpływ czynniki wewnętrzne oraz zewnętrzne. Wewnętrznymi są potrzeby, zainteresowania, charakter, sposób życia. Czynniki zewnętrzne to środowisko rodzinne, ekologiczne, grupy rówieśnicze, kręgi społeczne, czy instytucje wychowania.

2. Postawy dotyczące pracy

Człowiek może mieć tysiące postaw. Postawy odgrywają istotną rolę w życiu społecznym. To od nich w dużej mierze uzależniona jest sytuacja każdego człowieka. Od postaw zależy to, czy człowiek będzie prawidłowo funkcjonował w środowisku, rozwijał swoją osobowość i kształtował umiejętność komunikowania się z otoczeniem. Postawy to tendencje do reagowania pozytywnie lub negatywnie w stosunku do ludzi, przedmiotów lub sytuacji. Odzwierciedlają one uczucia danej osoby na określony temat. W artykule zostały przedstawione jedynie aspekty dotyczące tylko pracy. Omówione zostaną postawy zadowolenia z pracy oraz zaangażowania pracownika.

Zadowolenie z pracy to kategoria psychosocjologiczna i jest wypadkową wielu czynników materialnych i pozamaterialnych. Osoba zadowolona z pracy jest usatysfakcjonowana, czuje że realizuje się pełniąc swoje obowiązki, a rola którą odgrywa w przedsiębiorstwie jest ważna. Źródłami zadowolenia są motywacje pracy, postępowanie pracodawcy oraz subiektywne odczucia pracownika³. Zadowolenie z pracy oznacza pozytywny stosunek do powierzonych zadań, warunków pracy, przełożonych i współpracowników⁴. Oczywiście przedsiębiorstwo musi zapewniać bezpieczeństwo pracy, zdrowia, postępować według określonej etykiety. Pracownicy powinni potrafić dostosowywać się do organizacji, a ona do nich.

Zaangażowanie pracowników można porównać ze stopniem, w jakim człowiek identyfikuje się ze swoją pracą i aktywnie w niej uczestniczy. Zaangażowanie w organiza-

¹ H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 158.

² Ibidem, s. 158.

³ S.W. Gellerman, *Motivation and Productivity*, Amacom Books, New York 1963, s. 256.

⁴ M. Juchnowicz, *Paradygmat człowieka usatysfakcjonowanego w polskich realiach*, w: *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Oficyna, Kraków 2009, s. 122.

cję to stopień identyfikowania się z organizacją i lojalności wobec niej. Zaangażowany pracownik to taki, który ma silne pragnienie, aby pozostać członkiem danej organizacji, jest skłonny do wysokiego poziomu wysiłku na jej rzecz, wierzy w cele i wartości swojej organizacji. Silne zaangażowanie organizacyjne jest związane z wydajnością, sumiennością, niskim poziomem absencji, większą efektywnością, wysokim poziomem wysiłku. Pracownik zaangażowany będzie się starał zrobić wszystko, aby działać na rzecz i w imię dobra organizacji, z którą się identyfikuje.

3. Stres w środowisku pracy

Atmosfera, jaka panuje w miejscu pracy ma istotne znaczenie dla satysfakcji oraz poczucia spełnienia w życiu. Znaczoną część życia spędzamy pracując, realizując się zawodowo, dążąc do osiągnięcia sukcesów. W konfliktogennym, stresującym środowisku pracy, realizowanie założeń może zostać zaburzone, a nawet przerwane. Odporność na stres oraz nasza postawa i charakter to główne czynniki, dzięki którym w organizacji zajmujemy określoną pozycję.

Nasze życie to ciągle sytuacje stresujące. Stres zawodowy ma mnóstwo skutków, mogą być to problemy zdrowotne, fizjologiczne, takie jak bóle głowy, problemy ze snem, nawet choroby wieńcowe, cukrzyca i nadciśnienie. Skutki psychiczne ciągłego stresu w miejscu pracy to przemęczenie, niezadowolenie z pracy, a nawet depresja, czy nerwica. Oprócz tego pracownicy zestresowani mogą być skłonni do rezygnacji z pracy, są mało wydajni, w skrajnych przypadkach pojawia się alkoholizm oraz uzależnienia od narkotyków⁵. Stres jest na porządku dziennym i coraz więcej przedsięwzięć wychodzi naprzeciw problemom tego typu i organizuje na przykład kursy radzenia sobie ze stresem.

Człowiek to istota rozumna, świadoma, skierowana na osiągnięcie celów. Jednak przeżywanie intensywnych, szczególnie negatywnych emocji widocznie upośledza zdolność do rozumowania, spostrzegania, kojarzenia, zapamiętywania i sprawnego funkcjonowania. Każdy człowiek jest inny, ludzie różnią się w przeżywaniu i reagowaniu na stres. Niektórzy silniej reagują na sytuacje stresujące i są szczególnie bojaźliwi, odwołują się do podejmowania decyzji. Są też tacy, którzy na stres reagują działaniem i walką. Zastanawiają się co zrobić w danej sytuacji i jak z niej wyjść. Te osoby osiągają sukces, stres dodaje im energii do pracy oraz mobilizuje do rozwiązywania problemów i do działania.

Stres działa w taki sposób, że zamykamy się na podejmowanie jakichkolwiek prób. Jeśli pracownik nie potrafi lub nie chce zmierzyć się z trudnościami, unika ich i nie podejmuje kolejnych wyzwań to stoi w miejscu. Nie zbliża się do osiągnięcia sukcesu. Stres demobilizując nasze działania utrudnia realizację wyznaczonych celów. Wyczo-

⁵ E. Beck, A. Orlińska-Gondor, *Stres jako kategoria jednostkowa i organizacyjna*, w: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 250.

fując się sami sobie zamykamy drogę do sukcesu. Ten, kto nie popełnia błędów, ten się nie rozwija i stoi w miejscu. Dokonując tej refleksji, trzeba być emocjonalnie silną osobą i potrafić korzystać z doświadczenia, które można uzyskać popełniając błędy.

Prezydenta Stanów Zjednoczonych, Abraham Lincoln, jest dobrym przykładem na to, że całe życie człowiek powinien próbować osiągać swoich marzeń. Ten życiorys dowodzi, że ścieżka prowadząca do sukcesu nie zawsze jest łatwa. Oto kilka ważnych dat w życiu Lincolna⁶:

- 1831 – bankructwo prywatnej firmy,
- 1832 – porażka w wyborach na stanowisko reprezentanta,
- 1834 – bankructwo prywatnej firmy,
- 1836 – załamanie nerwowe,
- 1838-1855 – pięć porażek w wyborach,
- 1856 – porażka w wyborach na stanowisko wiceprezydenta,
- 1858 – porażka w wyborach na senatora,
- 1860 – wybrany na prezydenta USA.

Warto wspomnieć również o Thomasie Edisonie, przeprowadził on kilka tysięcy prób nim wynalazł żarówkę i pytany o porażki, skwitował, że nie poniósł żadnej. Sukces składa się z przechodzenia od porażki do porażki, nie należy od razu rezygnować, ponieważ nie podejmując prób niemożliwe jest dojście do celu.

4. „Diamentowe pole”

Oprócz tego, że problemem dla wielu ludzi jest niechęć do podejmowania działania, są tacy, którzy szukają rozwiązań zbyt daleko, nie korzystając z tych możliwości, które są najprostsze. To co leży u naszych stóp często jest przez nas niezauważone, a może to być nasza wielka szansa. Istnieje pewna przypowieść o afrykańskim rolniku, który sprzedał całą swoją ziemię, aby wyruszyć na wyprawę swojego życia w poszukiwaniu diamentów. Był on bardzo zdeterminowany i szukał wytrwale w najbardziej odległych zakątkach Afryki. Niestety po wielu latach poszukiwań nie znalazł nic. Natomiast nigdy nie przeszukiwał pola, które sprzedał. Rolnik, który odkupił od niego pole, odkrył, iż jest ono całe pokryte tymi drogocennymi kamieniami.

Miejsce pochodzenia, zamieszkania, ilość środków na koncie nie mają znaczenia na to, czy sukces zostanie osiągnięty. Ukończenie najlepszych szkół nie gwarantuje osiągnięcia sukcesu. Wszystko zależy od sposobu życia i podejścia do rozwiązywania problemów. Najbogatsi ludzie na świecie wcale nie mieli prostszego życia od pozostałych, gdy je zaczynali, to co osiągnęli to efekt ich determinacji oraz wiary w dojście do celu. Pewność sukcesu to umiejętność wykorzystania szans, myślenie w spo-

⁶ I. Kielczyk, *Sekrety sukcesu w biznesie „Jak o sobie myślisz, takim się stajesz”*, businesscoaching-mag.pl 2010 (30.03.2011).

sób innowacyjny, nie powielając tego co robi większość ludzi, a wykorzystujący twórczość w działaniu, myślenie kreatywne⁷.

5. Motywacja w organizacji

Nie sposób mówiąc o zachowaniu pracownika w organizacji nie wspomnieć o motywacji, którą możemy podzielić na tę pozytywną, która pobudza nas do działania, oraz negatywną, która może również być skuteczna, ale należy stosować ten rodzaj motywacji bardzo ostrożnie. Sama motywacja może być definiowana jako siła pobudzająca do działania i ukierunkowująca dążenie człowieka do realizacji określonych celów⁸. Motywacja to siła poruszająca do działania i ukierunkowująca je na określone cele.

Ludzie motywowani przez bodźce zewnętrzne pracują w sposób korzystniejszy dla przedsiębiorstwa. Czynniki motywującymi człowieka do pracy mogą być płace, premie, nagrody, czas pracy, czy system awansów. Jeśli praca ma motywować człowieka, musi być postrzegana jako pełna znaczenia, warta włożenia w nią wysiłku, ważna. Pracownik musi doświadczać osobistej odpowiedzialności za wynik swojej pracy, musi być w stanie określić sposoby regulacji własnych wysiłków na podstawie informacji zwrotnej⁹.

W dzisiejszych czasach rola pracy w życiu człowieka ma coraz częściej wartość samo-realizacji, a nie jest żmudną koniecznością, która ma na celu osiągnięcie środków do życia¹⁰. Im bardziej tak się dzieje tym pracownik jest coraz bardziej zadowolony, a następstwem tego jest fakt, że staje się pracownikiem bardziej efektywnym. Oczywiście tutaj muszą się wykazywać także pracodawcy. Czynniki sprzyjające zadowoleniu z pracy to intelektualne wyzwania związane z pracą, sprawiedliwe wynagrodzenia, odpowiednie warunki pracy, czy przychylnie nastawieni koledzy.

6. Mobbing a zachowania pracowników

Coraz częściej pojawiają się informacje o znęcaniu się, dręczeniu pracowników w przedsiębiorstwach. Problem mobbingu istnieje od dawna jednak dopiero od niedawna się o nim głośno mówi. Mobbing to motywacja negatywna. Na oznaczenie tego rodzaju konfliktu w pracy zamiennie z nazwą mobbing używa się określeń takich jak: molestowanie moralne, dręczenie, przemoc psychiczna, terror psychiczny. Dręczyciela nazywa się mobberem, dręczonego – ofiarą mobbingu. Mobbing może dotyczyć zarówno traktowania przez zwierzchnika, jak i kolegów z pracy.

Rozróżnia się mobbing: pionowy, poziomy oraz wstępujący. W mobbingu pionowym ofiarą jest podwładny, a mobberem przełożony. Poziomy mobbing zachodzi, gdy

⁷ G. Łasiński, *Rozwiązywanie problemów w organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 49.

⁸ *Ibidem*, s. 167.

⁹ B. Kozusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 52.

¹⁰ M. Juchnowicz, *Paradygmat człowieka...* op. cit., s. 121.

mobberem jest grupa bądź jej część, do której należy ofiara mobbingu. Z mobbingiem wstępującym mamy do czynienia, gdy mobberem jest podwładny¹¹.

Koszty społeczne mobbingu są dość poważne. Osoby mobbingowane na pewno mają słabszą wydajność pracy. Bywa że muszą się leczyć, korzystają ze zwolnień lekarskich, zwalniają się nie wytrzymując napięcia. W takich sytuacjach zakłady tracą dobrych pracowników, czasem nie wiedząc nawet, że to ich wina. Mobbing może doprowadzać przedsiębiorstwa do schyłku. Jest to problem powiększający się.

Bezrobocie sprzyja mobbingowi. Pracodawcy uważają, że w sytuacji bezrobocia na rynku pracy nie muszą się liczyć z pracownikiem. Pracownicy boją się ujawniać, że są szykanowani, współpracownicy wolą milczeć, żeby nie stracić pracy. Psychicznie wykończony pracownik tracąc pracę, nawet jeśli jest doskonałym fachowcem, może się nie odnaleźć w nowym miejscu pracy. Z reguły ofiarami mobbingu są osoby, których warunki materialne są relatywnie gorsze. Zjawisko to ma także związek z pozycją zajmowaną przez szykanowaną osobę w firmie. Im pozycja jest niższa, tym większa skala zjawiska. Utrzymanie miejsca pracy jest najważniejsze dla takiego pracownika. Pracownicy tacy mają niskie poczucie wartości i za wszelką cenę chcą pozostać w firmie, która jest dla nich codzienną męką, ponieważ są przekonani, że innej nie byłoby w stanie dostać.

Według Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS) na dzień 30 marca 2011 roku 5% pracowników jest na co dzień dręczonych przez przełożonego, a 12% przyznaje, że przynajmniej raz miało do czynienia z podobną sytuacją. Ponoć 21% osób szykanowanych w miejscu pracy mówi o stwarzaniu złej atmosfery poprzez docinki, obrażanie i niemiłe uwagi, 20% mówi o różnych karach, ograniczeniach, zmuszani są do pozostawiania po godzinach bez zapłaty, mają ograniczoną możliwość brania urlopu, dochodzi do zmuszania łamania przepisów oraz narzucane im są wygórowane zadania. Badania CBOS dowodzą, że 19% pracowników jako formę szykanowania wymieniło groźbę zwolnienia z pracy, 16% ankietowanych jest źle traktowanych przez przełożonego, a 9% miało do czynienia z zastraszaniem karami pieniężnymi, takimi jak pozbawianie premii, nagród lub części wypłat. Co do mobbingu poziomego to 4% respondentów przyznało, iż byli źle traktowani przez współpracowników, a 2% twierdzi, że zdarza się to często¹².

Podsumowanie

W czasach, gdy popyt na pracę jest większy od podaży pracownikowi jest coraz trudniej sprzeciwić się pracodawcy. Taki stan rzeczy sprzyja złemu traktowaniu zatrudnionych. Przełożeni nie czują się zagrożeni, ponieważ według nich pracownika można zmienić. Jednak jest to mylne myślenie i nie sprawdza się w dłuższym okresie. Zatrud-

¹¹ A. Bechowska-Gebardt, T. Stalewski, *Mobbing*, Difin, Warszawa 2004, s. 10.

¹² W. Derczyński, *Szykany w miejscu pracy*, www.cbos.pl (30.03.2011).

nieni są bardziej wydajni w miłej atmosferze pracy i nie czując się zagrożeni pracują o wiele efektywniej. W pewnym stopniu jakość pracy jest też zależna od życia osobistego. Bardzo istotne jest to jak pracownik jest traktowany nie tylko przez swojego przełożonego, ale przez całe otoczenie w jakim on żyje. Wszystkie czynniki w naszym życiu mają wpływ na to jak żyjemy oraz jakie wyniki osiągamy w swoim życiu zawodowym.

Literatura

- Bechowska-Gebardt A., Stalewski T., *Mobbing*, Difin, Warszawa 2004.
- Beck E., Orlińska-Gondor A., *Stres jako kategoria jednostkowa i organizacyjna*, w: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. Zbiegień-Maciąg L., Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- Derczyński W., *Szykany w miejscu pracy*, www.cbos.pl (30.03.2011)
- Gellerman S.W., *Motivation and Productivity*, New York 1963.
- Januszek H., Sikora J., *Socjologia pracy*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998.
- Juchnowicz M., *Paradygmat człowieka usatysfakcjonowanego w polskich realiach*, w: *Postawy Polaków wobec pracy w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, red. Juchnowicz M., Oficyna, Kraków 2009.
- Kielczyk I., *Sekrety sukcesu w biznesie „Jak o sobie myślisz, takim się stajesz”*, businesscoachingmag.pl 2010 (30.03.2011)
- Kozusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- Łasiński G., *Rozwiązywanie problemów w organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- www.cbos.pl (30.03.2011).

PSYCHOLOGICAL FACTORS EFFECTING BEHAVIOR OF EMPLOYEES IN ORGANIZATION

Summary

Hugeness of factor exists effecting our behavior. Modern psychology indicate that we can say about certain features of personalities and abilities which effect concerning progress in professional career. Influence has mass of factor on each employee in each enterprise. One help during practice of duty other act demotivating. All of us are other and have different predispositions which provide to success.

Translated by Wiśniewska Justyna

Agnieszka Wojnarowska, Aneta Winiarska

Koło Naukowe Ekonomiki Przedsiębiorstw
Uniwersytet Szczeciński

STYLE KIEROWANIA I ICH DETERMINANTY

Wprowadzenie

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie podstawowych stylów kierowania wraz z ich krótką charakterystyką oraz wskazanie determinujących je czynników. Stylem kierowania nazywamy pewne specyficzne techniki, czyli zestawy bodźców, dzięki którym przełożony może oddziaływać na podwładnych¹. W literaturze przedmiotu spotykamy się z wieloma klasyfikacjami stylów kierowania, a jednymi z pierwszych badaczy, którzy zajmowali się tą tematyką byli R. Lippitt i K. White.

1. Style kierowania według R. Lippitta i K. White'a

Lippitt i White wyróżnili trzy zasadnicze style kierowania: styl autokratyczny, demokratyczny oraz nieingerujący. Kierownik autokrata używa przymusu wobec podwładnych, stosuje groźby, a jego decyzje są niepodważalne. Z reguły nie stosuje on nagród, lecz motywuje przy pomocy kar. Szef demokrata natomiast jest skłonny do negocjacji ze swoimi pracownikami. Podejmując decyzje bierze pod uwagę zdanie pracowników, przez co czas podejmowania przez niego decyzji znacznie się wydłuża. Podwładnych zachęca on do pracy poprzez nagrody i kary. Kierownik nieingerujący nie bierze udziału w pracy zespołu, przez co nie wywołuje dodatkowego stresu u swoich podwładnych. Charakteryzuje go też to, iż unika podejmowania ważnych decyzji oraz nie poddaje ocenie pracy podwładnych.

¹ Por. I. Dukaj, *Style kierowania w małej firmie*, Internetowe Wydawnictwo „e-bookowo”, Wydanie I, 2008, s. 13.

Każdy z przedstawionych stylów posiada zarówno wady jak i zalety. Nie można jednoznacznie stwierdzić, który z wymienionych jest lepszy, ponieważ zależy to od sytuacji a także od samych podwładnych.

Wśród zalet kierownika autokraty należy wymieć szybkość, z jaką podejmuje on decyzję, jego konsekwencje i nieuleganie wpływowi. Struktura organizacyjna w jednostce kierowanej przez autokratę jest jasna, a całość funkcji kierowniczych skupiona jest w jednym ręku. Do wad tego stylu należy niewątpliwie bezmyślne wykonywanie zadań przez pracowników, co wiąże się z tym, iż kierownik wydaje bardzo szczegółowe polecenia. Dużym minusem jest natychmiastowe obniżenie efektywności pracy podwładnych w chwili nieobecności kierownika. Autokrata nie używa nagród w procesie motywowania pracowników, przez co pracownicy czują się zdemotywowani².

Szef demokrata jest lubiany i szanowany przez swoich podwładnych. Motywuje do pracy przy pomocy nagród i kar – równoważąc je. Wydaje jedynie ogólne polecenia, dzięki czemu pracownicy mają okazję wykazać się zdobytymi umiejętnościami oraz doświadczeniem. Kierownik konsultuje z podwładnymi nowe pomysły, wspólnie z nimi podejmuje decyzje. Dzięki temu pracownicy czują się częścią organizacji, szybciej przystosowują się do zmian i są bardziej zaangażowani w swoją pracę. Do wad tego stylu należy zaliczyć wydłużony czas podejmowania decyzji oraz wzmożoną kontrolę podwładnych. Kierownik demokrata ma większą skłonność do ulegania wpływowi i jest mniej konsekwentny³.

Kierownik nieingerujący również pozwala na rozwój własnych ambicji podwładnych, również wzbudza kreatywność i zaangażowanie. Daje pełną swobodę, co do realizacji określonych zadań, przez co nie wywołuje stresu u pracowników. Wadą jest niewątpliwie bałagan organizacyjny i brak hierarchii. Pracownicy nie są odpowiednio kontrolowani i motywowani do pracy⁴.

R. Lippitt i K. White przeprowadzili eksperyment mający wykazać, który styl kierowania najsilniej wpływa na efektywność pracy, stopień zadowolenia oraz relacje wewnątrz grupy. Z wyników przeprowadzonego badania wynikało, że stosowanie autokratycznego stylu kierowania powoduje pracę „na ilość”, natomiast kierowanie demokratyczne przyczyniło się do pracy „na jakość”. W grupach kierowanych przez autokratę dochodzi do przejawów agresji, kierowanej w stronę nowych członków, bądź najsłabszych uczestników grupy. Grupy kierowane liberalnie, sprzyjają wyłanianiu się nieformalnych przywódców, którzy z kolei obierają autokratyczny styl kierowania pracownikami⁵.

² Por. W. Stelmach, *Władza i kierowanie. Teorie i praktyki biurokracji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2010, s. 213-216.

³ Por. Ibidem.

⁴ Por. Ibidem.

⁵ Por. E. Cierniak-Szóstak, *Socjologiczna koncepcja przywództwa w biznesie*, w: <http://www.exbis.pl/vademecum/vademecum.php?dzial=25>, [dostęp:] 25.09.2011

2. Style kierowania według R. Likerta i R.F. Balesa

R. Likert i R.F. Bales wyodrębnili dwie orientacje w stylach kierowania. Podzielili je na te, które koncentrują się na sprawach organizacji i na te, które skupiają się na sprawach ludzkich. Podstawą do wyodrębnienia tych stylów są interakcje, jakie zachodzą między kierownikiem a jego podwładnymi. Autorzy posługując się kryterium, jakim jest stopień swobody podwładnych, zbudowali hierarchię stylów złożoną z czterech stopni.

1. styl opresyjno – autorytatywny – kierownicy podejmują wszelkie decyzje dotyczące wykonania poszczególnych zadań, następnie rozkazują pracownikom ich wykonanie.
2. styl patronacko – autorytatywny – kierownicy wydają polecenia i nakazują ich wykonanie, ale podwładni uzyskują pewną swobodę w wykonywaniu powierzonych zadań.
3. styl konsultatywny – kierownicy wydają tylko ogólne polecenia, które konsultują z pracownikami. Podwładni mogą sami zdecydować o tym, jak wykonają zadanie.
4. styl uczestniczący (partycypacyjny) – Kontakty między podwładnymi a kierownictwem są otwarte, kierownik z wzajemnością darzy zaufaniem podwładnych. Grupa sama ustala cele i podejmuje decyzje, co do wykonania pracy, kierownik jedynie kontroluje postępy pracy.

3. Siatka kierownicza R. Blake’a i J.S. Mouton

R. Blake i J.S. Mouton w swojej koncepcji stylów kierowania nawiązują do podziału (zaproponowanego przez R. Likerta) na dwa style: pierwszy, w którym kierownik nastawiony jest na ludzi i drugi, w którym kierownik nastawiony jest na zadania w organizacji.

R. Blake i J.S. Mouton zbudowali tzw. siatkę kierowniczą, na której wyróżnili 5 pól dotyczących 5 podstawowych stylów kierowania. Na jednej z osi mierzone jest zainteresowanie kierownika ludźmi, natomiast druga obrazuje zainteresowanie kierownika sprawami organizacji. Siatka kierownicza ma łącznie 81 pól i na każdej osi znajduje się 9 wielkości. Pięć podstawowych stylów zostało oznaczonych przez autorów symbolami: 1,1; 1,9; 5,5; 9,1; 9,9.

W polu 1,1 znajduje się kierowanie zubożone/styl bierny – szefa nie interesują ani zadania, ani pracownicy. Zależy mu głównie na utrzymaniu swojego stanowiska.

W polu 1,9 znajduje się kierowanie klubowe – przełożeni dbają przede wszystkim o potrzeby pracowników licząc, że ich dobre samopoczucie spowoduje podniesienie wydajności pracy.

W polu 5,5 znajdziemy kierowanie zrównoważone – styl pośredni, w którym przełożony stara się w równym stopniu kłaść nacisk na zadania organizacji jak i na pracowników. Celem takiego działania jest uzyskanie zadowalającej wydajności przedsiębiorstwa.

W polu 9,1 znajduje się kierowanie autokratyczne – kierownicy skupiają się głównie na zadaniach zaniedbując przy tym potrzeby pracowników.

Polu 9,9 oznacza kierowanie zespołowe – kierownik w maksymalnym stopniu przykłada wagę do zadań i do pracowników, dzięki czemu powinni się czuć częścią organizacji.

4. Typy kierowników według Williama Reddina

William Reddin wyróżnił 4 podstawowe style kierowania: separujący, poświęcający się, towarzyski, zintegrowany. Wśród nich wyróżnił style mniej i bardziej efektywne. Według Reddina żadnego ze stylów nie można określić jako najbardziej właściwego, ale kierownik powinien zmieniać swój styl kierowania dostosowując go do sytuacji.

Mniej efektywną odmianą kierownika separującego się jest dezterter, a bardziej efektywną – biurokrata. Dezterter ucieka od swoich obowiązków i reprezentuje bierną postawę w pełnieniu swej funkcji. Biurokrata zaś oceniany jest jako sumienny i drobiazgowy, ponadto przywiązuje dużą wagę do przestrzegania formalnych procedur.

Kierownik poświęcający się to autokrata – w stylu mniej efektywnym, życzliwy autokrata – w stylu bardziej efektywnym. Autokrata jest nastawiony na zadania, nie ufa pracownikom, jest nieżyczliwy i tworzy napiętą atmosferę w miejscu pracy. Życzliwy autokrata ma zaufanie do podwładnych i dzięki temu osiąga dobre wyniki w pracy.

Kierownik towarzyski w stylu mniej efektywnym, to misjonarz, bardziej efektywny jest rozwojowiec. Kierownik misjonarz dba o jak najlepsze stosunki międzyludzkie wśród podwładnych, ale uważany jest za nieskutecznego i niekonsekwentnego szefa. Rozwojowiec chętnie deleguje uprawnienia podwładnym oraz troszczy się o ich rozwój, a w pracy tworzy atmosferę wzajemnego zaufania. Takie podejście przynosi korzystne rezultaty i pozwala kierownikowi odnosić sukcesy.

W czwartym stylu – zintegrowanym, mniej efektywnym typem kierownika jest kompromista, który łatwo ulega wpływom innych osób i skupiony jest na zadaniach bieżących, pomijając cele długookresowe. Bardziej efektywny jest natomiast administrator, który jest nastawiony na pracę zespołową oraz stawia sobie i podwładnym wysokie wymagania. Odpowiednie podejście do podwładnych przynosi mu bardzo dobre rezultaty w realizowaniu zadań⁶.

5. Style kierowania w teorii F.E. Fiedlera

Fred Edward Fiedler jest przedstawicielem sytuacyjnej teorii kierowania. Według niego skuteczność kierowania ludźmi jest uzależniona od dopasowania stylu przewodzenia do danej sytuacji. Wyróżnił on 3 czynniki, od których zależy dobór stylu kierowania: stosunki między szefem a podwładnymi; struktura zadań oraz pozycja władcza

⁶ Por. P. Żukowski, *Podstawy organizacji pracy i kierowania. Próba kompleksowego ujęcia*. Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Szczecinie, Szczecin 1998, s. 230.

kierownika (silna czy słaba). Na podstawie możliwych stanów wymienionych elementów wyróżnił 8 sytuacji, w jakich kierownik może się znaleźć – od bardzo korzystnych (łatwych) do bardzo niekorzystnych (trudnych). Fiedler uważał, że dynamiczne zmiany stylów kierowania są dla większości szefów zbyt trudne lub nawet niewykonalne. Dlatego też powinno się „dobierać kierownika do sytuacji lub zmieniać sytuację, dostosowując ją do cech kierownika.”⁷ Według Fiedlera zatem, zamiast zmieniać styl kierowania, lepiej jest „wpływać na zamienne sytuacyjne (poprzez ustrukturyzowanie zadania, zwiększenie władzy lub poprawę stosunków z podwładnymi)”⁸.

Tabela 1.
Typy sytuacji kierowniczych według F.E. Fiedlera

Kontakty emocjonalne w grupie	Typ zadania	Zakres władzy kierownika	Typ sytuacji	Preferowany styl kierowania
dobrze	proste	szeroki	łatwa	Autokratyczny
dobrze	proste	wąski	łatwa	Autokratyczny
dobrze	złożone	szeroki	łatwa	Autokratyczny
dobrze	złożone	wąski	przeciętna	Demokratyczny
złe	proste	szeroki	przeciętna	Demokratyczny
złe	proste	wąski	przeciętna	Demokratyczny
złe	złożone	szeroki	przeciętna	Demokratyczny
złe	złożone	wąski	trudna	Autokratyczny

Źródło: P. Żukowski, *Podstawy organizacji pracy i kierowania. Próba kompleksowego ujęcia*.

Fiedler prowadząc badania, opierał się na własnym mierniku LPC (Least Preferred Coworker – Najmniej Lubiany Pracownik). Określa on sposób, w jaki kierownik ocenia swoich podwładnych. Gdy ocenia ich pozytywnie (wysoki współczynnik LPC), jego zachowanie cechuje tolerancja i zorientowanie na ludzi; gdy zaś negatywnie – jest nastawiony na zadania. Uzyskane wyniki badań korelacji pomiędzy posiadanymi przez szefów wskaźnikami LPC pozwoliły Fiedlerowi stwierdzić, że w sytuacjach skrajnych, tj. łatwych lub trudnych, lepiej sprawdzają się kierownicy o niskim wskaźniku LPC, stosujący styl autokratyczny, natomiast w sytuacjach przeciętych – zorientowani na ludzi (wysoka wartość wskaźnika), a więc posługujący się stylem demokratycznym.

⁷ P. Żukowski, *Podstawy organizacji pracy...*, s. 232.

⁸ R. Mrówka, *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 26.

6. Typy kierowników według J.A. Browna

J.A. Brown podzielił kierowników podobnie jak Lippit i White. Wyróżnił kierowników autokratów, demokratów i uchylających się od ingerencji (tzw. laissez-faire'ystów). Autokratów dodatkowo podzielił na:

- surowych – cechuje ich apodyktyczność, rzadko delegują uprawnienia, starając się skupić jak najwięcej władzy w swych rękach, ale są też sprawiedliwi w stosowaniu swoich zasad;
- życzliwych – charakteryzuje ich moralna odpowiedzialność za podwładnych, dążą do zapewniania im jak najdogodniejszych warunków pracy, jednak samodzielnie określają co jest dobre dla pracowników;
- nieudolnych – ich stosunek do podwładnych jest uzależniony od chwilowego nastroju; są nieobliczalni i despotyczni⁹.

Kierownik laissez-faire'ysta nie kontroluje i nie koordynuje pracy swych podwładnych, a zatem pozostawia im faktyczne czynności kierownicze. Stara się też uchylać od ingerencji w procesy decyzyjne¹⁰.

7. Ewolucyjna teoria przywództwa Hersey'a – Blancharda

Paul Hersey i Kenneth Hartley Blanchard stworzyli koncepcję zwaną ewolucyjną teorią przywództwa lub teorią dojrzałości podwładnych. Według nich styl kierowania powinien być dostosowywany do dojrzałości pracowników, która jest warunkowana przez dwa czynniki: motywację do pracy oraz umiejętności. Wyróżnili 4 fazy dojrzałości pracowników, dostosowując do niej odpowiedni styl kierowania:

- I faza – to niska dojrzałość pracowników – niski poziom motywacji i umiejętności, dlatego w tej fazie powinno stosować się styl autorytarny i być zorientowanym na zadania;
- II faza – średnia dojrzałość pracowników – mają oni odpowiedni poziom motywacji, ale jeszcze niewystarczające umiejętności. Kierownik powinien stosować styl dyrektywny elementami konsultatywnego oraz być nastawionym zarówno na zadania jak i stosunki międzyludzkie;
- III faza – dotyczy wyższego poziomu dojrzałości podwładnych, więc sytuacji, gdy wykazują się wysokimi kwalifikacjami i doświadczeniem oraz wyższym stopniem zaangażowania. W tej fazie najlepiej sprawdza się partycypacyjny styl kierowania wraz z ukierunkowaniem na stosunki międzyludzkie a mniejszym naciskiem na zadania;

⁹ Por. P. Żukowski, *Podstawy organizacji pracy...*, s. 232.

¹⁰ Por. Z. Dworzecki, *Kierowanie ludźmi*, w: *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001, s. 55.

- IV faza – faza pełnej dojrzałości pracowników – charakteryzuje ich silna motywacja do pracy oraz bardzo wysokie kwalifikacje. Kierownik powinien stosować wówczas styl delegacyjny, tj. delegować uprawnienia i obowiązki a kontrole przeprowadzać sporadycznie oraz kłaść mały nacisk na stosunki międzyludzkie i zadania¹¹.

Według teorii Hersey'a – Blancharda, dynamiczne zmiany stylu kierowania w zależności od dojrzałości podwładnych, ułatwią właściwe ich motywowanie, rozwój oraz doskonalenie się. W przeciwnym razie kierownik będzie mógł odnosić sukcesy tylko w określonych sytuacjach¹².

8. Klasyfikacja według G.S. Sargie'ego

G.S. Sargie wymienił następujące typy stylów kierowania:

- osobisty introwertywny – dotyczy kierowników egocentrycznych, autokratów, którzy są przekonani o swej nieomyślności. Żądają dyscypliny, są wymagający i przedsiębiorczy a także silnie zaangażowani emocjonalnie w ocenianie swoich pracowników;
- osobisty impulsywny – charakteryzuje kierowników impulsywnych, bardzo kreatywnych, ale często niekonsekwentnych w działaniu, co może prowadzić do chaosu w firmie. Ich nastawienie do podwładnych oraz zadań uwarunkowane jest chwilowym nastrojem;
- bezosobowy – reprezentujący go kierownicy działają racjonalnie zachowując dystans i powściągliwość. Organizację, której przewodzi szef stosujący ten styl, cechuje sprawny obieg informacji, ścisły i sprecyzowany podział kompetencji, a decentralizacja pozwala na odciążenie kierownika;
- zbiorowy – dotyczy kierowników demokratów, którzy w kontaktach z podwładnymi są otwarci i życzliwi. „Decyzje podejmowane są kolektywnie w wyniku dyskusji”¹³;
- spokojny – cechuje kierowników z natury spokojnych, rozważnych i uporządkowanych, a „decyzje podejmowane są przy ograniczonej kolegialności.”¹⁴

9. Style kierowania w koncepcji J. Zieleniewskiego

Zieleniewski dokonując klasyfikacji stylów kierowania opierał się na ich trzech wyznacznikach, które jego zdaniem są podstawowymi składnikami stylu kierowania:

¹¹ Por. J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 61-62.

¹² Por. R. Mrówka, *Przywództwo w organizacjach...*, s. 25-26.

¹³ P. Żukowski, *Podstawy organizacji pracy...*, s. 233.

¹⁴ G. Gołębiowska, *Kierowanie zespołami pracowniczymi*, w: *Podstawy organizacji i zarządzania*, red. B. Dobrodziej, Wyd. Naukowe US, Szczecin 2006, s. 249.

zleceniach, bodźcach i argumentach. Zlecenia dotyczą informowania podwładnych o oczekiwaniach kierownika. Bodźce mają na celu oddziaływanie na podwładnych i stymulowanie ich do działania. Argumenty z kolei służą kierownikowi do przekonywania a także zmieniania osobowości i zachowań podwładnych.

Zieleniewski wyróżnił styl dyrektywny i integratywny, w zależności od tego, który z wymienionych składników jest najbardziej widoczny i odgrywa największą rolę. W stylu dyrektywnym na pierwszy plan wysuwają się zlecenia oraz bodźce o charakterze negatywnym (sankcje). Kierownik wskazuje podwładnym zadania do wykonania i określa sposób ich wykonywania poprzez wyodrębnienie zadań cząstkowych. Zieleniewski nie popiera stosowania tego stylu, ale mimo to stwierdza, że w niektórych sytuacjach może przynieść on korzyści. Stwierdził również, iż styl dyrektywny można stosować bez szkód „tylko w sytuacjach, w których rozpiętość kwalifikacji (wiedzy i doświadczeń) i cech osobowości między kierownikiem a podwładnymi jest bardzo duża”¹⁵.

Styl integratywny natomiast w koncepcji Zieleniewskiego, opiera się na stawianiu podwładnym zadań całościowych i określaniu oczekiwań, co do ostatecznych wyników, przy czym pozostawia im się swobodę wyboru sposobów ich wykonywania. W stylu tym stosuje się głównie bodźce i argumenty służące odpowiedniemu pobudzeniu i motywowaniu podwładnych.

10. Style kierowania według S. Kwiatkowskiego

Kwiatkowski, wyróżniając dwa style kierowania – instruktażowy i zadaniowy, opierał się na „kryterium szczegółowości formułowanych zadań i towarzyszących im instrukcji”¹⁶. A zatem za najważniejszą różnicę między wskazanymi stylami uważał stopień swobody podwładnych w wykonywaniu powierzonych zadań.

W stylu instruktażowym zadania są ściśle sprecyzowane a kierownik formułuje szczegółowe wytyczne co do sposobu ich realizacji, których nieprzestrzeganie jest zagrożone sankcjami. Podwładnych ocenia się na podstawie zgodności ich działań z otrzymanymi instrukcjami.

Styl zadaniowy natomiast opiera się na „przekazywaniu podwładnemu samego zadania”, zwykle formułując przy tym ogólne instrukcje. Podwładni mają zatem więcej swobody w realizowaniu powierzonych im zadań, dlatego też styl ten może być stosowany w sytuacjach, gdy wykazują się oni odpowiednimi kwalifikacjami i predyspozycjami. Kontrola ze strony kierownika ogranicza się zwykle do wyników pracy, choć może on też ingerować w sposób działania podwładnych, co jednak najczęściej odbywa się poprzez dyskusję. Ale zarówno kontrola jak i stosowane bodźce mają w stylu zadaniowym „charakter wychowawczy a nie represyjny.”¹⁷

¹⁵ P. Żukowski, *Podstawy organizacji pracy...*, s. 234.

¹⁶ Ibidem, s. 235.

¹⁷ P. Żukowski, *Podstawy organizacji pracy...*, s. 236.

11. Uwarunkowania stylu kierowania

W teorii zarządzania zostało wyróżnionych bardzo wiele stylów kierowania. Należy jednak zastanowić się jakie są determinanty wyboru danego stylu kierowania.

Według R. Tannenbauma i R. Schmidta kierownik, zanim dokona wyboru stylu, powinien zwrócić uwagę na 3 zespoły czynników. Pierwszy z nich dotyczy samego kierownika, jego osobowości, wyznawanych wartości, skłonności czy też poczucia bezpieczeństwa w sytuacjach niepewnych. Drugi zespół czynników wiąże się z podwładnymi. W tej „kategorii” wybór stylu kierowania uzależniony będzie od ich pragnienia niezależności, gotowości do ponoszenia odpowiedzialności w związku z ryzykiem, tolerancji na niepewność, stopnia identyfikacji z organizacją, posiadanej wiedzy i doświadczenia, chęci uczestniczenia w procesach decyzyjnych. Trzecia grupa czynników, którą kierownik powinien wziąć pod uwagę, dotyczy sytuacji i obejmuje typ organizacji i stopień jej sformalizowania, „spójność grupy, charakter zadania oraz presję czasu.”¹⁸

W tym wszystkim niezwykle istotna jest kwestia efektywności działań kierownika, której to zostały poświęcone liczne badania. Początkowo skupiano się jedynie na osobowości kierowników (teoria cech). Kolejne badania oraz wykorzystanie dorobku psychologicznej teorii zachowań doprowadziły do wyodrębnienia, jako czynnika warunkującego efektywność kierowania, także sytuacji (warunków), w jakiej działa kierownik. A zatem efektywność działań kierowniczych uzależniona jest od „wzajemnej interakcji czynników osobowościowych i sytuacyjnych.”¹⁹ Niezwykle trafne stwierdzenie wyraził w tej kwestii Stefan Tokarski w pracy pt. „Kierownik w organizacji”, według którego „efektywny kierownik uczy się na doświadczeniach przeszłości, ma dobry kontakt z terażniejszością, ale próbuje osiągnąć optymalną przyszłość dla swojej organizacji.” Ciekawostką jest fakt, iż przeprowadzone przez tego autora badania, nie potwierdzają występowania zależności między inteligencją kierowników mierzoną testami a jego sukcesami zawodowymi.

Jako inne elementy warunkujące styl kierowania oraz jego efektywność, wskazuje się także poziom motywacji samego kierownika, pragmatyzm, poczucie kontroli, czyli przekonanie o posiadaniu wpływu na bieg zdarzeń a także poziom odporności na stres. Co ciekawe, na podstawie badań polskich kierowników przeprowadzonych w latach 1982-1992 stwierdzono, że efektywność ich wzrasta, gdy znajdują się w trudnych sytuacjach.

Efektywność działań kierowników a także preferowany przez nich styl kierowania warunkowane są też przez posiadanie cech osobowości makiawelicznej. Osoby takie posiadają silną motywację, są odporne na czynniki uboczne w czasie realizowania działań oraz na naciski społeczne²⁰.

¹⁸ J. Machaczka, *Podstawy zarządzania...* s. 57.

¹⁹ S. Tokarski, *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa 2006, s. 68.

²⁰ S. Tokarski, *Kierownik w organizacji...* s. 69.

Podsumowanie

Podsumowując można stwierdzić, że styl kierowania uzależniony jest przede wszystkim od osobowości kierownika, co bezpośrednio przekłada się na jego stosunek do podwładnych oraz nastawienie na zadania lub stosunki międzyludzkie. Nie można jednak zapominać o tym, iż należy starać się dostosowywać go do aktualnej sytuacji oraz do podwładnych – ich umiejętności, doświadczenia i odpowiedzialności. Ponieważ istotne jest nie tyle rozróżnienie stylów kierowania, ale skupienie się na tym, w jakich sytuacjach i warunkach dany styl przynosi najlepsze efekty.

Literatura

- I. Dukaj, *Style kierowania w małej firmie*, Internetowe Wydawnictwo „e-bookowo”, Wydanie I 2008.
- J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
- R. Mrówka, *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Red. B. Dobrodziej, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin 2006.
- Red. M. Romanowska, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.
- W. Stelmach, *Władza i kierowanie. Teorie i praktyki biurokracji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2010.
- S. Tokarski, *Kierownik w organizacji*, Difin, Warszawa 2006.
- P. Żukowski, *Podstawy organizacji pracy i kierowania. Próba kompleksowego ujęcia*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Szczecinie, Szczecin 1998.
- www.exbis.pl/vademecum/vademecum.php?dzial=25

MANAGEMENT STYLES AND THEIR DETERMINANTS

Summary

The aim of this paper is to present the different classifications of management styles and types of managers as well as the identification of situations in which using these styles brings the best results.

It explains what it is management style and what are the main advantages and disadvantages of basic management styles: autocratic, democratic and laissez-faire. We present approaches to management by Lippitt and White, Likert and Bales, Fiedler's contingency theory, The Blake – Mouton Managerial Grid, types of managers by Reddin and J.A. Brown, The Hersey-Blanchard Situational Lead-

ership Theory and management styles by G.S. Sargie. We also refer to the output of polish management theorists – J. Zieleniewski and S. Kwiatkowski, and present the styles distinguished by them. At the end we explain the factors which has the most important influence on the choice of management style, and indicate the determinants of effective leadership.

Translated by Agnieszka Wojnarowska

CZĘŚĆ III

**WYBRANE ZAGADNIENIA FINANSÓW
I RACHUNKOWOŚCI W GOSPODARCE**

Marcin Kaczorowski

Koło Naukowe Finansów i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

FINANSOWANIE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW KREDYTEM KUPIECKIM

Wprowadzenie

Małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają ważną rolę w gospodarce każdego kraju. Między innymi w sektorze MSP upatruje się wzrost gospodarczy w Polsce pomimo panującego na świecie kryzysu. Prosperujące przedsiębiorstwa z tego sektora wpływają bardzo korzystnie na region w którym działają. Dzieje się tak, gdyż są one w większości nastawione na działalność w regionie. Poza płaceniem podatków i zapewnianiu miejsc pracy wpływają też na wzrost zamożności, gdyż są własnością mieszkańców regionu, którzy dzięki im dorabiają się majątku.

W związku z dużym znaczeniem małych i średnich przedsiębiorstw pojawiła się potrzeba ich zdefiniowania. Definicję taką stworzyła między innymi Komisja Europejska wydając dokument pod tytułem: „Nowa definicja MSP”. Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw

Kategoria przedsiębiorstwa	Zatrudnienie	Roczny obrót	lub	Suma bilansowa
Średnie	<250	≤ 50 milionów €		≤ 43 milionów €
Małe	<50	≤ 10 milionów €		≤ 10 milionów €
Mikro	<10	≤ 2 miliony €		≤ 2 miliony €

Źródło: The new SME definition, Enterprise and industry publications, s. 14.

Małe oraz średnie przedsiębiorstwa mają ograniczone możliwości pozyskiwania kapitału. Nie są one w stanie emitować dłużnych papierów wartościowych, właściciele często nie chcą zgodzić się na nowych wspólników, a banki nawet jeśli udzielą kredytu, to jego warunki i tak będą o wiele gorsze dla sektora MSP niż dla większych firm. W efekcie małe i średnie przedsiębiorstwa chętniej korzystają z innych źródeł finansowania, jak chociażby leasing.

Celem opracowania jest przybliżenie kredytu kupieckiego jako źródła finansowania przedsiębiorstw z sektora MŚP oraz zbadanie na podstawie 10 losowo wybranych spółek z rynku NewConnect czy rzeczywiście kredyt kupiecki jest popularnym wśród małych i średnich firm źródłem kapitału.

1. Definicja kredytu kupieckiego

Kredyt kupiecki zwany również handlowym lub towarowym (open account) polega na otrzymaniu zapłaty za dostarczony towar (lub wykonaną usługę) po lub przed terminem dostawy. Należy rozróżnić dwa rodzaje kredytu kupieckiego. Pierwszy będący kredytem dostawcy polega na tym, iż kredytobiorca nie zaciąga kredytu w postaci strumienia pieniężnego, tylko w formie towaru kredytodawcy, za który zapłata nastąpi w terminie późniejszym. Jest to najpopularniejsza forma kredytu kupieckiego. Drugi rodzaj tegoż kredytu polega natomiast na zapłacie zaliczki przez odbiorcę towaru czy też usługi przed jego odebraniem¹. Ta forma finansowania jest stosowana przede wszystkim przy zakupie produktów których cykl produkcyjny jest bardzo długi przez co producent mógłby mieć problemy z finansowaniem produkcji. Kredyt odbiorcy jest też często stosowany jako zabezpieczenie kredytu dostawcy. W takim wypadku odbiorca wpłaca zaliczkę na poczet dostawy, a resztę należności spłaca w odroczonej terminie.

Udzielenie bądź zaciągnięcie kredytu kupieckiego nie wymaga szczególnej formy prawnej, gdyż może wynikać z ogólnych wyników sprzedaży lub z terminu płatności określonego na fakturze. W praktyce gospodarczej występują także umowy o kredyt kupiecki, czyli uzgodnione odroczenie zapłaty. Ogólnie rzecz biorąc każda transakcja związana z kupnem lub sprzedażą staje się kredytem handlowym, gdy partnerzy transakcji uzgodnią między sobą odroczenie momentu spłaty. Terminem ściśle powiązany z kredytem kupieckim jest skonto (rabat), czyli opust z którego nabywca może skorzystać w przypadku zapłaty, która nastąpiła wkrótce po sprzedaży.

Termin między wydaniem towaru lub wykonaniem usługi a wyznaczonym terminem płatności nazywana jest czasem kredytowania. Okres ten można podzielić na

¹ J. Iwin-Garzyńska: *Elementy teorii finansowania i struktury kapitału na tle systematyki źródeł finansowania przedsiębiorstw prywatnych*: w: *Źródła finansowania i miary oceny finansowej podmiotów publicznych i prywatnych*, red. J. Iwin-Garzyńska, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.s.15.

część bezpłatną kredytu kupieckiego, w czasie której można skorzystać z rabatu oraz część odpłatną, która przekracza okres bezpłatny. Przykładowa umowa kredytu kupieckiego może być zapisana być w następującej formie: 2/10 zapłata 30². Zapis ten oznacza, że nabywca może skorzystać z rabatu w wysokości 2% jeżeli dokona zapłaty w ciągu 10 dni, przy czym termin spłaty pełnej wysokości zobowiązania upływa po 30 dniach.

Według ustawy o rachunkowości otrzymany kredyt dostawcy ujęty jest po stronie pasywów w zobowiązaniach i rezerwach na zobowiązania jako zobowiązania krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług. Przedsiębiorstwo, które natomiast udzieliło takiego kredytu wykazuje go w aktywach obrotowych jako należności z tytułu dostaw i usług. Kredyt odbiorcy u kredytobiorcy w bilansie również ujęty jest w zobowiązaniach krótkoterminowych, ale jako zaliczki otrzymane na dostawy. W bilansie kredytodawcy należność ta ujęta jest jako towary w pozycji zaliczki na dostawy. Zgodnie z MSR 1 w sprawozdaniu z sytuacji finansowej ujęte muszą być pozycje należności z tytułu dostaw i usług, czyli udzielone kredyty kupieckie oraz zobowiązania z tytułu dostaw i usług, czyli zaciągnięte kredyty towarowe.

Problemem jest natomiast ujmowanie zobowiązań z tytułu dostaw i usług, których okres wymagalności przekracza 12 miesięcy. Ustawa o rachunkowości ujmuje je jako zobowiązania krótkoterminowe. Część analityków jednak przekształcając bilans syntetyczny na analityczny przesuwa zobowiązania z tytułu dostaw i usług o terminie wymagalności powyżej 12 miesięcy do zobowiązań długu terminowych. W MSR 1 zaleca się natomiast ujmować zobowiązania te jako krótkoterminowe, gdyż wchodzi w skład kapitału obrotowego wykorzystywanym w normalnym cyklu działalności operacyjnej jednostki³.

Przedsiębiorstwa udzielające kredytu kupieckiego liczą na zaktywizowanie sprzedaży poprzez rozszerzenie kręgu odbiorców, a także pogłębienie stosunków już z obecnymi. Działanie to ma na celu powiększenie przychodów ze sprzedaży. Kredyt handlowy podlega zjawisku samoregulacji, czyli wielkość odroczonej płatności rośnie wraz ze wzrostem ilości i wielkości dokonywanych zakupów, które z kolei rosną wraz ze wzrostem sprzedaży.

2. Klasyfikacja kredytu kupieckiego

Kredyt kupiecki jest zewnętrznym obcym źródłem finansowania. Pozyskiwanie środków w ten sposób odbywa się jednak przy okazji obrotu towarami. Dlatego można stwierdzić, że kredyt kupiecki jest finansowaniem się poprzez rynek towarowy.

² D. Krzemińska, *Finanse przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000, s. 146.

³ Rozporządzenie Komisji (WE) Nr 1126/2008 z dnia 3 listopada 2008 r. przyjmujące określone międzynarodowe standardy rachunkowości zgodne z rozporządzeniem (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady, MSR 1 Prezentacja sprawozdań finansowych, par. 70.

Z reguły finansowanie się kredytem dostawcy lub odbiorcy jest finansowaniem krótkoterminowym, gdyż termin zapadalności tych zobowiązań nie przekracza jednego roku. Niekiedy zdarza się, że termin zapadalności przekracza okres 12 miesięcy, nie koniecznie oznacza to jednak, że jest to długoterminowe źródło finansowania. Jego związek z kapitałem obrotowym sugerowałby jednak klasyfikowanie tego źródła jako krótkoterminowego.

Kredyt kupiecki jest typowym przykładem samospłaty w ujęciu „brutto”, gdyż przedsiębiorstwo najpierw otrzymuje składnik aktywów i dzięki jego eksploatacji odtwarza, zawiązką, środki na spłatę zobowiązań.

3. Koszt kredytu kupieckiego

Kredyt kupiecki jest pozornie źródłem darmowego kapitału. Często przy szacowaniu kosztu kapitału dla spółki całkowicie pomija się tą kwestię. Kosztem kredytu kupieckiego jest koszt nie skorzystania z rabatu. Przeliczając procentową stopę opustu na nominalny roczny koszt kredytu kupieckiego może okazać się, że jest on znacznie droższy nawet od kosztu kapitału własnego.

Szacowanie kosztu kredytu handlowego możliwe jest jednak tylko dla osoby mającej dostęp do odpowiednich informacji, czyli umów o odroczonej płatności, ogólne warunki sprzedaży dostawców, czy choćby faktury. Rozumiany w ten sposób koszt kredytu kupieckiego jest kosztem utraconych korzyści, dlatego na potrzeby analizy finansowej można przyjąć, że jest to źródło darmowego kapitału, ale zarządzając przedsiębiorstwem należy pamiętać o koszcie tego sposobu finansowania działalności.

4. Strategie zaciągnięcia kredytu kupieckiego

Przedsiębiorstwa mogą stosować dwie strategie zaciągnięcia kredytu kupieckiego: negocjowanie maksymalnych opustów cenowych i negocjowanie maksymalnych terminów odroczenia zapłaty⁴.

Pierwsza z nich stosowana jest głównie przez przedsiębiorstwa mające dobrą płynność finansową. Negocjowanie wyższych opustów cenowych zmniejsza cenę dając korzyść finansową kupującemu. Sprzedający natomiast korzysta otrzymując w krótkim czasie zapłatę.

Negocjowanie maksymalnych terminów odroczenia zapłaty ma sens, gdy przedsiębiorstwo potrzebuje krótkoterminowego źródła finansowania. Skutek zaciągnięcia kredytu kupieckiego jest podobny do skutku zaciągnięcia bankowego kredytu obrotowego. Przedsiębiorstwo może obracać pożyczonymi pieniędzmi, których nie wydano na spłatę zobowiązań. Rolę oprocentowania przejmuje w tym wypadku skonto.

⁴ D. Krzezińska, *Finanse przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000, s. 148.

5. Zabezpieczenie kredytu kupieckiego

Kredyt kupiecki jest w zasadzie niezabezpieczony. Przedsiębiorstwa udzielające kredytu handlowego są obciążone ryzykiem kredytowania odbiorcy, które w dużej mierze jest zależne od strategii udzielania kredytu. Dostawca może jednak wykorzystać instrumenty mogące zabezpieczyć ryzyko kredytu kupieckiego.

Jednym z takich instrumentów jest faktoring. „Polega on na sprzedaży przez przedsiębiorstwo bieżących należności pochodzących z tytułu udzielenia kredytów handlowych wyspecjalizowanej instytucji, która zajmuje się ich inkasem.”⁵ Faktoring to nie tylko zmiana należności na gotówkę, ale także podział ryzyka niewypłacalności.

Przedsiębiorstwa mogą także ubezpieczyć kredyt kupiecki. Przedmiotem ubezpieczenia jest w tym wypadku należna ubezpieczonemu sprzedawcy kwota odroczonej, bezspornych należności. Ubezpieczenie kredytu kupieckiego może przebiegać w dwóch wariantach. W pierwszym sprzedawca ubezpiecza należności jakie ma otrzymać od wszystkich nabywców. Drugi wariant polega zaś na ubezpieczeniu należności od jednego nabywcy.

Inną formą zabezpieczenia kredytu kupieckiego jest także wystawienie weksła, czyli papieru wartościowego stwierdzającego wierzytelność pieniężną o treści i skutkach określonych w prawie wekslowym. Kolejnym sposobem na zabezpieczenie spłaty należności jest akredytywa. Polega ona na tym, że na wniosek dłużnika jego bank wyodrębnia określoną kwotę z jego środków na rzecz dostawcy w celu dokonania zapłaty⁶.

W przypadku gdy przedsiębiorstwo nie jest w stanie ściągnąć należności może zlecić to zadanie firmie windykacyjnej lub zgłosić do sądu pismo żądające nakazu zapłaty. W przypadku otrzymania takiego nakazu i zgody dłużnika należność będzie ściągał komornik. W przeciwnym razie przedsiębiorstwa będą musiały się sądzić.

6. Ocena wiarygodności kredytobiorcy

Przedsiębiorstwo udzielające kredytu kupieckiego w związku z ponoszonym ryzykiem musi zdecydować którym odbiorcom pozwoli na odroczenie płatności, jak długi będzie to okres spłaty, czy też ile powinien wynosić rabat. W tym celu musi samo ocenić wiarygodność klienta lub zlecić to zadanie wywiadowni gospodarczej.

W celu oceny wiarygodności kontrahenta przedsiębiorstwa mogą stosować regułę 5 x C obejmującą: skłonność odbiorcy do wywiązywania się z zobowiązań (charakter), finansową zdolność odbiorcy do regulowania zobowiązań (capacity), ogólną sytu-

⁵ D. Podedworna-Tarnowska, *Sprzedaż na kredyt handlowy i instrumenty jej wspomagania*. W: *Zarządzanie finansami. Zarządzanie ryzykiem i kreowanie wartości*. red. D. Zarzecki, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 455, Szczecin 2007, tom II, s. 282.

⁶ T. Kiziukiewicz, *Rachunkowość. Zasady prowadzenia po przystąpieniu do unii Europejskiej*. Część I. Ekspert, Wrocław 2008, s. 419.

ację finansową odbiorcy (capital), możliwość ustanowienia zabezpieczenia (collateral) i zewnętrzne warunki działania odbiorcy (conditions)⁷.

Przedsiębiorstwo może otrzymać kredyt kupiecki, jeżeli jest przede wszystkim wypłacalne. Kredytodawca ocenia tą wypłacalność nie tylko na podstawie sprawozdań finansowych, ale także na podstawie historii współpracy z odbiorcą. Z tego powodu często nowi kontrahenci mogą nie otrzymać kredytu kupieckiego lub otrzymać go na gorszych warunkach.

7. Zalety i wady korzystania z kredytu kupieckiego

Główną zaletą kredytu kupieckiego jest jego dostępność. Teoretycznie można go zaciągnąć u każdego swojego dostawcy. W przeciwieństwie do kredytu bankowego przy kredycie handlowym można pominąć wiele kłopotliwych i czasochłonnych formalności. Dostawcy często też mają mniejsze wymagania w stosunku do kredytobiorców niż banki i rzadko żądają zabezpieczenia kredytu. Podsumowując kredyt kupiecki jest bardziej dostępny od kredytu bankowego. Ponadto zaciągnięty kredyt towarowy przyczynia się do większego związania dostawcy i odbiorcy co może prowadzić do poszerzenia współpracy między dwoma firmami.

Wadą kredytu kupieckiego jest jego koszt, gdy przedsiębiorstwo nie korzysta z rabatu. Z reguły nominalny roczny koszt kredytu kupieckiego znacznie przekracza stopy procentowe oferowane przez banki. Z drugiej jednak strony, gdy dostawca nie oferuje rabatu za wcześniejsze uregulowanie płatności, a oferuje odroczenie płatności to przedsiębiorstwo ma dostęp do darmowego kapitału.

8. NewConnect jako rynek akcji dla firm z sektora MŚP

NewConnect jest rynkiem akcji, opartym na alternatywnym systemie obrotu prowadzonym przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. W założeniu jest to rynek finansujący rozwój młodych przedsiębiorstw o wysokim potencjale wzrostu⁸. Spółki, które są pożądane na tym rynku to przede wszystkim przedsiębiorstwa działające w innowacyjnych sektorach, które poszukują kapitału rzędu od kilkuset tysięcy do kilkunastu milionów złotych. Zgodnie z klasyfikacją stworzoną przez Komisję Europejską są to co najwyżej średnie przedsiębiorstwa. Spółki te jako notowane na rynku akcji mają obowiązek publikowania sprawozdań finansowych, dzięki czemu można zbadać jak istotny jest kredyt kupiecki w finansowaniu małych i średnich przedsiębiorstw.

⁷ D. Podedworna-Tarnowska, *Sprzedaż na kredyt handlowy i instrumenty jej wspomaganie*. W: *Zarządzanie finansami. Zarządzanie ryzykiem i kreowanie wartości*. red. D. Zarzecki, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 455, Szczecin 2007, tom II, s. 281.

⁸ www.newconnect.pl, 30 marzec 2010.

9. Stosowanie kredytu kupieckiego przez spółki notowane na NewConnect

Do badania wybrano 10 losowych spółek notowany na NewConnect. Przedsiębiorstwa z próby należały do sektora MŚP zdefiniowanego przez Komisję Europejską. Badanie ma na celu sprawdzenie jak ważnym źródłem finansowania dla małych i średnich przedsiębiorstw jest kredyt kupiecki. W tabeli 2 przedstawiono udział zobowiązań z tytułu dostaw i usług w finansowaniu ogółem, a także zatrudnienie, obroty i sumę bilansową dla badanych spółek. Wszystkie przedstawione dane obejmują rok 2009.

Tabela 2.

Kryteria klasyfikacji do sektora MŚP oraz udział zobowiązań z tytułu dostaw i usług w finansowaniu ogółem

Nazwa spółki	Zatrudnienie	Obroty (w złotych)	Suma bilansowa (w złotych)	Udział zobowiązań z tytułu dostaw i usług w finansowaniu
Grupa prawno-finansowa Causa S.A.	20	1 411 563,21	1 475 272,14	16,83%
DOMEX-BUD Development S.A.	7	1 633 198,06	8 339 024,70	1,5%
Marsoft S.A.	14	1 865 058,86	4 865 384,73	9,4%
Epigon S.A.	6	4 146 154,41	7 463 300,62	49,44%
EKO Export S.A.	18	4 687 532,79	10 462 327,84	13,69%
MakoLab S.A.	52	7 414 594,79	4 273 764,45	9,17%
SMT Software S.A.	24	10 196 008,00	4 721 849,00	14,29%
R&C Union S.A.	11	15 447 228,75	35 382 051,97	5,69%
Hurtime S.A.	69	18 646 912,35	12 653 321,95	37,08%
Internity S.A.	45	46 969 878,12	16 728 672,49	45,88%

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych za rok 2009 spółek notowanych na NewConnect.

Według definicji sektora MŚP podanej przez Komisję Europejską spółki Epigon i DOMEX-BUD Development są mikro przedsiębiorstwami. Z kolei Grupę prawno-finansową Causa i Marsoft można zaliczyć do małych przedsiębiorstw, gdyż co prawda nie spełniają drugiego kryterium, to mają wysoki poziom zatrudnienia. Spółki EKO Export, SMT Software i R&C Union są natomiast małymi przedsiębiorstwami. MakoLab, Hurtime i Internity są to firmy spełniające tylko jedno kryterium średnich przedsiębiorstw.

Wszystkie badane przedsiębiorstwa korzystają z kredytu kupieckiego. Jedynie w DOMEX-BUD Development udział zobowiązań z tytułu dostaw i usług w finansowaniu ogółem nie przekracza 5%. Jest to spółka związana z budownictwem oraz obsługą nieruchomości. Udział kapitałów obcych w finansowaniu ogółem dla tej spółki wynosi 7,85%, czyli przedsiębiorstwo to preferuje finansowanie się kapitałem własnym. Spółka ta finansuje się za to w dużej mierze zaliczkami pobieranymi od klientów, co jest formą kredytu odbiorcy i co spółka wykazuje w rozliczeniach międzykresowych. Udział tego źródła finansowania w finansowaniu ogółem spółki wynosi 4,85%. R&C Union jest natomiast firmą, której działalność opiera się na udzielaniu franczyzy, względnie zakładaniu nowych restauracji lub klubów muzycznych i zlecaniu prowadzenia ich osobą z zewnątrz.

W Epigon i Internity udział zobowiązań z tytułu dostaw i usług w finansowaniu ogółem jest znaczący. Obie spółki prowadzą działalność handlową, dlatego mogą stosować i stosują kredyt kupiecki, który jak widać jest znaczącym dla nich źródłem finansowania.

Warto zauważyć, że z kredytu kupieckiego korzystają także Grupa prawno-finansowa Caus prowadząca działalność w zakresie doradztwa i SMT Software, firma działająca w sektorze IT. Na podstawie przedstawionych danych można wyciągnąć wniosek, że kredyt kupiecki jest rozpowszechnionym i atrakcyjnym źródłem finansowania dla wszystkich przedsiębiorstw, choć najbardziej dla firm prowadzących działalność handlową. Jako, że w badaniu uwzględniono przedsiębiorstwa z sektora MŚP należy stwierdzić, że kredyt towarowy jest bardzo ważnym źródłem finansowania dla małych i średnich firm.

Podsumowanie

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią ważny element każdej gospodarki. W finansowaniu swojej działalności mogą wykorzystać kredyt kupiecki, czyli odroczenie w płatności za dostawę towarów lub usług. To źródło finansowania jest dla nich atrakcyjne głównie ze względu na swoją dostępność. Dostępność ta wynika z faktu, że kredytodawcą może być w zasadzie każdy dostawca przedsiębiorstwa. Innymi czynnikami wpływającymi na dostępność kredytu handlowego jest brak formalności mniejsze wymagania kredytodawców i brak zabezpieczeń. Wadą kredytu kupieckiego jest za to jego koszt równy utraconemu rabatowi za szybką płatność.

NewConnect jest rynkiem akcji przeznaczonym dla młodych i innowacyjnych spółek. Na rynku tym można znaleźć przede wszystkim małe i średnie przedsiębiorstwa, dlatego też w badaniu wykorzystano spółki z tego rynku. Na podstawie badania tych spółek można wnioskować, że przedsiębiorstwa z sektora MŚP chętnie korzystają z kredytu kupieckiego, a dla przedsiębiorstw zajmujących się handlem jest to najważniejsze źródło finansowania.

Literatura

Finanse przedsiębiorstwa, red. L. Szyszko, PWE, Warszawa 2000.

Krzemińska D.: *Finanse przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000.

Rachunkowość. Zasady prowadzenia po przystąpieniu do unii Europejskiej. Część I, red. T. Kiziukiewicz, Ekspert, Wrocław 2008.

Rozporządzenie Komisji (WE) Nr 1126/2008 z dnia 3 listopada 2008 r. przyjmujące określone międzynarodowe standardy rachunkowości zgodne z rozporządzeniem (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady, MSR 1 Prezentacja sprawozdań finansowych. Podedworna-Tarnowska D.: *Sprzedaż na kredyt handlowy i instrumenty jej wspomagania*, w: *Zarządzanie finansami. Zarządzanie ryzykiem i kreowanie wartości*, red. D. Zarzecki, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 455, Szczecin 2007.

The new SME definition, Enterprise and industry publications, European Commission. Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości, t. j. Dz. U. z 2009, nr 152, poz. 1223, ze zm.

Źródła finansowania i miary oceny finansowej podmiotów publicznych i prywatnych, red. J. Iwin-Garzyńska, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.

FINANCING OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES BY TRADE CREDIT

Summary

The paper presents a trade credit as a source of capital for SME. Trade credit has been characterized with special focus on costs, collateral and borrowing strategies.

It was examined 10 randomly selected companies listed on NewConnect, which belong to SME sector according to criteria, which had been set up by European Commission. Examination has shown that trade credit is a popular source of capital for SME.

Translated by Marcin Kaczorowski

Marcin KaczorowskiKoło Naukowe Finansów i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

KORYGOWANIE WSKAŹNIKÓW OBROTOWOŚCI O PODATEK VAT

Wprowadzenie

Wskaźniki obrotowości nazywane są również wskaźnikami rotacji. Wskaźniki te mogą być wykorzystane nie tylko przy ocenie działalności przedsiębiorstwa, ale także mogą być pomocne kierownictwu przy zarządzaniu aktywami. Ważną grupę wskaźników rotacji, których dotyczy niniejsze opracowanie stanowią wskaźniki wykorzystywane przy analizie cyklu konwersji gotówki. Wskaźniki te wykorzystywane są między innymi przy zarządzaniu płynności finansową i przy analizie płynności finansowej. Podczas szacowania tych wskaźników często upraszcza się ich konstrukcję pomijając kwestię podatku VAT.

Celem opracowania jest odpowiedź na pytanie czy i dlaczego należy korygować wskaźniki obrotowości o podatek VAT. W celu odpowiedzi na to pytanie przeanalizowano konstrukcję wskaźników oraz oszacowano ich wartość dla 5 losowo wybranych spółek z indeksu sWIG 80. Badanie to miało na celu pokazanie wpływu i znaczenia uwzględnienia podatku VAT we wskaźnikach obrotowości.

1. Rodzaje i konstrukcja wskaźników obrotowości

Wskaźniki rotacji mogą być wyrażone w razach lub w dniach. Wskaźniki obrotowości są wykorzystywane do obliczania cyklu konwersji gotówki nazywanego także cyklem środków pieniężnych lub cyklem od gotówki do gotówki. W tym celu wykorzystuje się

wskaźniki rotacji w dniach i na nich zostanie skupiona uwaga w dalszej części rozważań. Długość tego cyklu można wyznaczyć w następujący sposób¹:

$$\text{Cykl środków pieniężnych} = \text{Rotacja zapasów w dniach} + \text{Rotacja należności w dniach} - \text{Rotacja zobowiązań w dniach}$$

Cykl konwersji gotówki informuje na jak długo przeciętnie przedsiębiorstwo zamraża środki pieniężne w aktywach obrotowych, czyli ile średnio mija czasu od zapłaty za zakupione materiały lub towary do otrzymania pieniędzy za sprzedane produkty gotowe lub towary. Krótszy cykl konwersji gotówki wpływa pozytywnie na płynność finansową przedsiębiorstwa.

Wskaźnik rotacji zapasów informuje ile średnio czasu mija od przyjęcia materiałów do magazynu do chwili wydania klientowi produktów gotowych. Wskaźnik ten zależy między innymi od procesu produkcji dlatego porównywanie go między przedsiębiorstwami z różnych sektorów jest bezcelowe. Wskaźnik obrotowości zapasów w dniach oblicza się w następujący sposób²:

$$\text{Wskaźnik obrotowości zapasów w dniach} = \frac{\text{Przeciętny stan zapasów} * 360}{\text{Przychody ze sprzedaży}}$$

W zależności od przyjętej długości badanego okresu można zmieniać liczbę w liczniku przez którą mnożymy przeciętny stan zapasów. Przeciętny stan zapasów może być obliczany na podstawie danych z bilansu, natomiast przychody ze sprzedaży można znaleźć w rachunku zysków i strat. Wskaźnik ten ma znaczenie przy badaniu efektywności zarządzania zapasami. Pożądane jest aby wartość tego wskaźnika była jak najmniejsza, gdyż świadczy to o krótkim czasie zamrożenia gotówki w zapasach. Efekt ten można osiągnąć przykładowo poprzez skrócenie czasu produkcji lub bardziej efektywne zarządzanie zapasami. „Należy nadmienić także, że wskaźniki rotacji zapasów mogą być również konstruowane dla poszczególnych rodzajów zapasów: produktów gotowych, towarów czy materiałów.”³

Wskaźnik rotacji należności informuje średnio po ilu dniach klienci spłacają swoje należności. Konstrukcja tego wskaźnika kształtuje się następująco⁴:

$$\text{Wskaźnik obrotowości należności w dniach} = \frac{\text{Przeciętny stan należności z tytułu dostaw i usług} * 360}{\text{Przychody ze sprzedaży brutto}}$$

¹ K. Stępień, *Rentowność a wypłacalność przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2008, s. 123.

² T. Waśniewski, W. Skoczylas, *Zasady analizy finansowej w praktyce. Przykłady i zadania*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1997, s. 62.

³ K. Stępień, *Rentowność a wypłacalność...* poz.cyt. s. 122.

⁴ T. Waśniewski, W. Skoczylas, *Zasady analizy finansowej...* op. cit. s. 64.

Przeciętny stan należności z tytułu dostaw i usług może być obliczany na podstawie danych z bilansu. Przychody ze sprzedaży brutto to natomiast przychody ze sprzedaży z rachunku zysków i strat powiększone o należny podatek VAT. Szczegóły ustalania przychodów ze sprzedaży brutto omówione zostaną w dalszej części tego opracowania. Wskaźnik rotacji należności jest szczególnie przydatny przy analizie i zarządzaniu płynnością finansową. Wysoka wartość tego wskaźnika może świadczyć przykładowo o stosowaniu wobec klientów długich terminów odroczenia spłaty należności lub o problemach ze ściąganiem należności.

„W rzeczywistości ustalony w ten sposób wskaźnik rotacji należności na ogół nie przedstawia prawdziwych okresów rotacji, charakterystycznych dla odbiorców przedsiębiorstwa. Uproszczenie powyższej formuły polega na założeniu, że każdego dnia wartość jest taka sama.”⁵ Jednym ze sposobów uniknięcia błędnych wniosków jest zastosowanie wskaźnika DSO LIFO. „Sprzedaż kolejnych miesięcy traktuje się jako 30-dniowe warstwy składające się na bieżący stan należności. Poprzez odejmowanie od należności kolejnych warstw odpowiadających miesięcznym stanom sprzedaży następuje wyzerowanie należności. Jeżeli stan końcowy należności jest równy lub mniejszy od wartości sprzedaży ostatniej warstwy, to należności powstałe z jej odjęcia są dzielone przez sprzedaż miesiąca niejako domykającego (zerującego) stan należności. Obliczony procentowy wskaźnik udziału tych należności w sprzedaży odpowiedniego miesiąca mnożymy przez 30, aby określić ilu dniom sprzedaży odpowiadają należności niezainkasowane. Inaczej ujmując, ile dni sprzedaży kredytowej pozostało z najstarszej warstwy.”⁶ Interpretacja wskaźnika DSO LIFO jest taka sama jak interpretacja wskaźnika rotacji należności.

Wskaźnik rotacji zobowiązań informuje ile średnio mija dni od powstania zobowiązania handlowego do jego spłaty. Konstrukcja tego wskaźnika kształtuje się następująco⁷:

$$\text{Wskaźnik szybkości obrotu zobowiązań w dniach} = \frac{\text{Przeciętny stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług} * 360}{\text{Zużycie materiałów + Koszt sprzedanych towarów}}$$

Przeciętny stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług może być obliczany na podstawie danych z bilansu. W przypadku braku dostępu do ksiąg rachunkowych problematyczne jest ustalenie mianownika. W rachunku zysków i strat ustalonym metodą kalku-

⁵ P. Wnuczak, B. Cegłowski, *Zaawansowane techniki planowania należności i zobowiązań handlowych*, w: *Zarządzanie finansami. Analiza finansowa i zarządzanie ryzykiem*, red. D. Zarzecki, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 587, Szczecin 2010, s. 325.

⁶ J. Folga, *Zarządzanie majątkiem obrotowym*, w: *Nowoczesne zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, red. A. Bielawska, Zeszyty C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 213.

⁷ T. Waśniewski, W. Skoczylas, *Zasady analizy finansowej...* op. cit. s. 95.

lacyjną nie znajduje się pozycja pod nazwą zużycie materiałów. Jediną powiązaną z nią pozycją jest koszt wytworzenia sprzedanych produktów. Koszt wytworzenia obejmuje jednak między innymi amortyzację i płace bezpośrednie. Informacje na temat amortyzacji można znaleźć w informacji dodatkowej, a w przypadku jej braku można mniej więcej oszacować jej wartość na podstawie danych z bilansu i rachunku zysków i strat. W przypadku wynagrodzeń można dodać do licznika wartość zobowiązań z tytułu wynagrodzeń. Należy pamiętać, że w zobowiązań z tytułu dostaw i usług zawierają się także faktury za koszty sprzedaży i zarządu, dlatego też stosowne było by dodać te dwie kategorie kosztów do mianownika. Konstrukcja wskaźnika rotacji zobowiązań w wariantcie kalkulacyjnym wyglądałaby wtedy następująco⁸:

$$\text{Wskaźnik rotacji zobowiązań w wariantcie kalkulacyjnym w dniach} = \frac{\text{Przeciętny stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług} + \text{Przeciętny stan zobowiązań z tytułu wynagrodzeń} * 360}{\text{Koszt wytworzenia sprzedanych produktów} + \text{Wartość sprzedanych towarów i materiałów} + \text{Koszty sprzedaży} + \text{Koszty ogólnego zarządu}}$$

W rachunku zysków i strat sporządzanych metodą porównawczą w liczniku wystarczy uwzględnić tylko zobowiązania z tytułu dostaw i usług. W mianowniku należy wtedy ująć wszystkie koszty, których wysokość można potwierdzić fakturą, czyli zużycie materiałów i energii, usługi obce i wartość sprzedanych towarów i materiałów. Konstrukcja wskaźnika rotacji zobowiązań w wariantcie porównawczym wyglądałaby wtedy następująco⁹:

$$\text{Wskaźnik rotacji zobowiązań w wariantcie porównawczym w dniach} = \frac{\text{Przeciętny stan zobowiązań z tytułu dostaw i usług} * 360}{\text{Zużycie materiałów i energii} + \text{Usługi obce} + \text{Wartość sprzedanych towarów i materiałów}}$$

Wskaźnik rotacji zobowiązań informuje o przeciętnym czasie kredytowania przedsiębiorstwa przez jego dostawców. Przedsiębiorstwa starają się aby ten okres był jak najdłuższy, jednak wysoka wartość tego wskaźnika może świadczyć o niewykonywaniu przez jednostkę swoich zobowiązań.

2. Podatek VAT we wskaźnikach obrotowości

„Podatek, ze względu na swoje cechy: przymusowość, bezzwrotność, nieodpłatność, ogólny charakter (...), jednostronność ustalania, pieniężną formę, jest najbar-

⁸ Opracowano na podstawie ustawy o rachunkowości i T. Waśniewski, W. Skoczylas: *Zasady analizy finansowej w praktyce. Przykłady i zadania*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1997, s. 95.

⁹ Opracowano na podstawie ustawy o rachunkowości i T. Waśniewski, W. Skoczylas: *Zasady analizy finansowej w praktyce. Przykłady i zadania*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1997, s. 95.

dziej powszechną daniną publiczną, pobieraną na rzecz państwa lub innych podmiotów publicznoprawnych w celu uzyskania dochodów na pokrycie wydatków tych podmiotów.”¹⁰ Jedną z podstawowych klasyfikacji podatku wyróżnia: podatki dochodowe, podatki majątkowe i podatki od wydatków, do których zalicza się podatki obrotowe i akcyzowe. „Do podatków obrotowych należy, przede wszystkim, podatek od towarów i usług (z ang. Value Added Tax). Podatek ten w swoim klasycznym kształcie jest szczególną odmianą wielofazowego podatku przychodowego, którego konstrukcja polega na zasadzie wyłączania z podstawy wymiaru podatku obrotów opodatkowanych we wcześniejszych fazach produkcji i wymiany. Podmiot gospodarczy płaci podatek VAT jedynie od „nowej (dodanej) wartości”. Taki sposób opodatkowania jest możliwy dzięki systemowi zmniejszania przez podatnika podatku należnego od dokonanej sprzedaży o podatek naliczony, który podmiot gospodarczy zapłacił przy zakupach i imporcie.”¹¹ Podatnikami podatku VAT są osoby prawne i fizyczne, jeśli wykonują we własnym imieniu i na własny rachunek czynności podlegające opodatkowaniu. Do czynności tych zalicza się: sprzedaż towarów i usług na terenie Polski, wewnątrzwspólnotowe zbycie i nabycie towarów i usług, eksport i import towarów i usług, darowizny towarów i usług, przekazanie towarów i usług na potrzeby osobiste podatnika, udziałowców itp., zamiana towarów i usług. Podstawą opodatkowania jest kwota należna z tytułu sprzedaży, zmniejszona o kwotę podatku przypadającego od tej sprzedaży¹². W roku 2010 stawki tego podatku wynosiły 22%, 7%, 3% i 0%. Od stycznia 2011 roku stawki podatku VAT kształtują się następująco: 23%, 8%, 7%, 4% i 0%. Zwolnione od podatku VAT są podmioty, których wartość sprzedaży opodatkowanej nie przekroczyła łącznie w poprzednim roku podatkowym kwoty wyrażonej w złotych odpowiadającej równowartości 10 000 euro.

We wskaźnikach rotacji zapasów nie ma potrzeby dokonywania korekty o podatki VAT, gdyż zarówno stan zapasów jak i przychody ze sprzedaży netto nie zawierają w sobie podatku VAT.

Konieczność dokonania korekty pojawia się natomiast przy wskaźniku rotacji należności. Należności ujmowane są w bilansie w wartościach wymaganej zapłaty, czyli łącznie z należnym podatkiem VAT. Przychody są natomiast ujmowane w wartościach netto, czyli bez podatku. Korekta polega na doliczeniu podatku należnego do przychodów ze sprzedaży w efekcie czego otrzymuje się przychody brutto. Informacje na temat wysokości podatku należnego najlepiej jest otrzymać z ewidencji księgowej lub deklaracji podatkowej. W przypadku braku dostępu do tych informacji można sprawdzić jaką

¹⁰ B. Kolanowska-Kowalska, *Polityka fiskalna*, w: *System finansowy w Polsce*, red. B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 660.

¹¹ W. Gos, *Przychody i podatki*, w: *Rachunkowość. Rachunkowość. Zasady prowadzenia po przystąpieniu do unii Europejskiej. Część I*, red. T. Kiziukiewicz, Ekspert, Wrocław 2008, s. 323.

¹² W. Gos, *Przychody i podatki...* op. cit., s. 324.

stawką podatku opodatkowane są produkty lub towary jednostki i na tej podstawie oszacować wartość przychodów brutto. W przypadku niemożności ustalenia stawki podatku VAT można przyjąć stawkę najwyższą, czyli obecnie 23%. Analogiczne czynności należy przeprowadzić w przypadku szacowania wskaźnika DSO LIFO

Wskaźnika rotacji zobowiązań także należy skorygować o wartość podatku VAT. Wynika to z faktu, że w bilansie zobowiązania wyceniane są także w kwocie wymaganej zapłaty, czyli łącznie z podatkiem naliczonym. Pozycje kosztów z mianowników obu wersji wskaźnika, czyli liczonych dla wariantu porównawczego i wariantu kalkulacyjnego rachunku zysków i strat nie zawierają podatku VAT. Istnieje, więc konieczność skorygowania mianownika o podatek naliczony. Wysokość podatku naliczonego należnego najlepiej jest otrzymać z ewidencji księgowej lub deklaracji podatkowej. Samodzielne ustalenie wysokości podatku naliczonego bez dostępu do ewidencji księgowej lub podatkowej jest bardzo trudne, dlatego można oszacować tę wartość jako iloczyn mianownika bez korekty przez stawkę podatku VAT dla produktów lub towarów przedsiębiorstwa.

3. Wpływ korekty tytułu podatku VAT we wskaźnikach obrotowości na przykładzie spółek z indeksu sWIG80

Celem badania było ukazanie wpływu korekty z tytułu VAT we wskaźnikach obrotowości prowadzące do refleksji na temat celowości takiej korekty. Badanie polegało na obliczeniu wskaźnikach obrotowości w dwóch wersjach: z uwzględnieniem korekty i bez jej uwzględnienia. Wskaźniki policzono dla 5 losowo wybranych spółek indeksu sWIG80. W celu szacowania wskaźników wykorzystano sprawozdania kwartalne, półroczne i roczne badanych spółek za rok 2010.

Indeks sWIG80 jest indeksem giełdowym małych spółek notowany na głównym rynku Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych. Indeks ten jest kontynuacją indeksu WIRR obliczanego od 31 grudnia 1994 roku. sWIG80 jest indeksem typu cenowego, czyli takiego do którego obliczania bierze się pod uwagę tylko ceny transakcji w nim zawartych bez uwzględniania wypłaconych dywidend. W skład indeksu sWIG80 wchodzi 80 spółek notowany na głównym rynku GPW o największej wartości rynkowej w wolnym obrocie i najbardziej płynnych, które nie weszły w skład indeksu WIG20 i mWIG40.

W skład badanej próby weszły następujące spółki: Alchemia S.A., TRION S.A., Barlinek S.A., Polska Grupa Farmaceutyczna S.A. i ZT Kruszwica S.A.

Alchemia jest grupą kapitałową działającą w sektorze hutniczym. Działalność operacyjna jest skupiona na spółkach zależnych, spółka matka zajmuje się natomiast handlem. W skład grupy wchodzi przede wszystkim: Huta Batory – producent rur bez szwów o dużych średnicach; Rurexpol – producent rur bez szwów o mniejszych śred-

nicach, Huta Bankowa – jedyny krajowy producent obręczy do szynowych zestawów kolejowych i pierścieni kuto-walcowych, prętów okrągłych o średnicy powyżej 150 mm, kątownika ramiennego 200x200 mm oraz kształtowników łebkowych do budowy statków. Huta oferuje również szeroki zakres walcowanych kęsów i kęsisk do kucia; Kuźnia Batory – producent wyrobów kutych z ponad 100 gatunków stali przeznaczonych dla różnych gałęzi przemysłu. Jedyny w Polsce producent niszowego asortymentu – osi kolejowych kutych na kowarce oraz wlewków przetapianych elektrożuźlowo; Laboratoria Badań Batory – wykonawca badań technicznych i prac rozwojowych-badawczych w dziedzinie badań technicznych, a także badań chemicznych i wytrzymałościowych. W 2010 roku spółka osiągnęła prawie 17 milionów złotych zysków przy ponad 670 milionach złotych przychodów ze sprzedaży. Produkty spółki prawdopodobnie opodatkowane były 22% stawką podatku VAT. Koszty wytworzenia w sprawozdaniu finansowym zostały pokazane w wariantcie kalkulacyjnym.

TRION S.A. działa głównie w sektorze budowlanym i powstało w wyniku fuzji TRAS TYCHY S.A. i INTUR-KFS Sp. z o.o. Grupa Kapitałowa działa w następujących segmentach rynku budowlanego: produkcja konstrukcji stalowych, produkcja stolarki PCV, produkcja stolarki drewnianej, produkcja ślusarki i konstrukcji aluminiowych oraz usługi logistyczne transportowe i spedycyjne. W 2010 roku spółka wykazała ponad 40 milionów złotych starty przy ponad 67 milionach złotych przychodów ze sprzedaży. Produkty spółki prawdopodobnie opodatkowane były 22% stawką podatku VAT. Koszty wytworzenia w sprawozdaniu finansowym zostały pokazane w wariantcie kalkulacyjnym.

Grupa Barlinek jest jednym z największych na świecie producentów naturalnych podłóg drewnianych. Firma ma około 65% udziału na rynku polskich podłóg, a wyroby firmy są eksportowane do ponad 45 krajów na 4 kontynentach. Grupa produkuje także certyfikowane podłogi dla obiektów sportowych, okleiny naturalne i ekologiczny granulaty paliwowy (pelet). W 2010 roku spółka osiągnęła ponad 7 milionów złotych zysku przy przychodach ze sprzedaży przekraczających 588 milionów złotych. Produkty spółki prawdopodobnie opodatkowane były 22% stawką podatku VAT. Koszty wytworzenia w sprawozdaniu finansowym zostały pokazane w wariantcie kalkulacyjnym.

Polska Grupa Farmaceutyczna posiada ponad 20-procentowy udział w krajowym rynku dystrybutorów farmaceutycznych. W stałej ofercie handlowej PGF znajduje się około 18 tysięcy pozycji asortymentowych. W przeważającej części są to leki, obejmujące wszystkie grupy farmakologiczne. Poza lekami Spółka oferuje również sprzęt medyczny, zioła, kosmetyki. Sprzedaż leków stanowi dominującą i stale rosnącą część przychodów (ponad 90%). W 2010 roku spółka osiągnęła prawie 72 miliony złotych zysku przy przychodach ze sprzedaży przekraczających 5 802 milionów złotych. Produkty spółki prawdopodobnie opodatkowane były 7% stawką podatku VAT. Koszty wytworzenia w sprawozdaniu finansowym zostały pokazane w wariantcie kalkulacyjnym.

Zakłady Tłuszczowe Kruszwica S.A. jest częścią Grupy Bunge – światowego lidera w przetwórstwie nasion oleistych i największego na świecie producenta olejów roślinnych (prowadzącego swoją działalność w ponad 30 krajach świata i zatrudniającego ponad 25 tysięcy pracowników). Spółka specjalizuje się w produkcji olejów konfekcjonowanych, margaryn oraz tłuszczów dla potrzeb przemysłowych. Znaczącym obszarem jej działalności jest handel roślinami oleistymi oraz surowymi i rafinowanymi olejami roślinnymi o zastosowaniu przemysłowym, głównie dla sektora produkcji biopaliw i biokomponentów. Segment ten obejmuje także dostawy i dystrybucję śruty rzepakowej w kraju i za granicą. Działalność ZT „Kruszwica” S.A. oparta jest na w pełni zintegrowanym modelu operacyjnym, który obejmuje wszystkie ogniwa procesu przetwórstwa roślin oleistych – od pozyskania surowca, przez jego przetworzenie, po konfekcjonowanie i dystrybucję wyrobów do odbiorcy finalnego. W 2010 roku spółka osiągnęła prawie 40 milionów złotych zysku przy przychodach ze sprzedaży przekraczających 1 887 milionów złotych. Produkty spółki prawdopodobnie opodatkowane były 7% stawką podatku VAT. Około 18% sprzedanych produktów było eksportowanych, dlatego w badaniu zastosowano stawkę VAT wynoszącą 5,76%. Koszty wytworzenia w sprawozdaniu finansowym zostały pokazane w wariantach porównawczych.

W tabeli 1 przedstawiono policzone dla badanych spółek wskaźniki rotacji zapasów, należności, zobowiązań, DSO LIFO i cykl konwersji gotówki. Wszystkie wskaźniki oprócz wskaźnika rotacji zapasów przedstawiono w dwóch wariantach, bez uwzględnienia podatku VAT i z uwzględnieniem podatku VAT. Przy szacowaniu wskaźników cyklu konwersji gotówki zastosowano wskaźnik rotacji należności. Wskaźniki rotacji zapasów, należności i zobowiązań policzono przy założeniu, że rok trwa 365 dni. Za okres podstawowy przy wskaźniku DSO LIFO przyjęto 90 dni.

Tabela 1.

Wskaźniki obrotowości w wybranych spółkach indeksu sWIG80

Wskaźnik	Alchemia	TRION	Barlinek	PGF	Kruszwica
Rotacji zapasów	55	79	123	44	72
Rotacji należności (bez VATu)	56	131	47	38	28
DSO LIFO (bez VATu)	46	283	42	32	8
Rotacji zobowiązań (bez VATu)	55	124	62	280	25
Cykl konwersji gotówki (bez VATu)	56	86	108	-198	75
Rotacji należności (z VAT)	46	108	39	36	27

Wskaźnik	Alchemia	TRION	Barlinek	PGF	Kruszwica
DSO LIFO (z VAT)	38	237	36	30	6
Rotacji zobowiązań (z VAT)	45	102	51	261	24
Cykl konwersji gotówki (z VAT)	56	85	111	-181	75

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych za rok 2010 badanych spółek

Zastanawiająca może być wysoka różnica między wskaźnikiem rotacji należności a DSO LIFO w spółce TRION. Różnica ta jest spowodowana olbrzymim prawie 3,5 krotnym przyrostem należności w IV kwartale wynikającym z przejęcia spółki CF PLUS. Wyższy poziom należności przy spadku przychodów ze sprzedaży w tym kwartale spowodował, że w przypadku tej spółki wskaźnik DSO LIFO jest wyższy od wskaźnika rotacji należności.

W spółce PGF można zaobserwować ujemny cykl konwersji gotówki. Ponadto cykl ten jest bardzo długi. Mogłoby to sugerować niewypłacalność spółki. Przedsiębiorstwo posiada jednak dodatni kapitał pracujący oraz generuje dodatnie przepływy finansowe z działalności operacyjnej, a podobna sytuacja miała miejsce także w 2009 roku co może sugerować, że spółka w wysokim stopniu finansuje się kredytem kupieckim.

Należy zwrócić także uwagę na różnicę między wskaźnikiem rotacji należności a DSO LIFO w spółce Kruszwica. Różnica ta spowodowana jest tym, że w drugie półrocze w stosunku do pierwszego charakteryzowało się wyższym poziomem przychodów i znacząco niższym poziomem należności.

W tabeli 2 przedstawiono różnicę względną i bezwzględną między dwoma wariantami tych samych wskaźników.

Tabela 2.

Różnica między wskaźnikami obrotowości wynikająca z korekty o podatek VAT

Wskaźnik	Alchemia	TRION	Barlinek	PGF	Kruszwica
Rotacji należności	-10	-23	-8	-2	-1
	-17,86%	-17,56%	-17,02%	-5,26%	-3,57%
DSO LIFO	-8	-46	-6	-2	-2
	-17,39%	-16,25%	-14,29%	-6,25%	-25%
Rotacji zobowiązań	-10	-22	-11	-19	-1
	-18,18%	-17,74%	-17,74%	-6,79%	-4%

Wskaźnik	Alchemia	TRION	Barlinek	PGF	Kruszwica
Cykl konwersji gotówki	0	-1	3	17	0
	0	-1,16%	2,78%	8,59%	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych za rok 2010 badanych spółek

Wielkość różnic pomiędzy wskaźnikami rotacji w których uwzględniono podatek VAT a tymi w których tego podatku nie uwzględniono jest tym większa im większą stawką podatku opodatkowano wyroby przedsiębiorstwa. Podatek VAT wpływa istotnie na wskaźniki obrotowości przedsiębiorstw, których wyroby opodatkowane są podstawową stawką podatku od towarów i usług. Siła wpływu korekty o podatek VAT wskaźnika rotacji należności i rotacji zobowiązań jest podobna. Należy zauważyć, że w przypadku TRION i Kruszwicy, gdzie występowały duże różnice między wielkością wskaźnika rotacji należności, a DSO LIFO różnica mierzona w wartościach bezwzględnych między wartością wskaźnika DSO LIFO z korektą a bez niej jest 2 razy większa niż w przypadku wskaźnika rotacji należności. W wartościach względnych ta różnica jest znacząca tylko w przypadku Kruszwicy. W przypadku cyklu konwersji gotówki różnice w ogóle nie występują lub są nie znaczące, z wyjątkiem PGF. Badana próba była jednak zbyt mało liczebna, aby móc stawiać jakiegokolwiek dalej idące wnioski.

Podsumowanie

Korekta wskaźników obrotowości o podatek VAT ma na celu ujednoczenie zasad ustalania wartości licznika i mianownika tych wskaźników. Korekta ta odbywa się jednak kosztem komplikowania wskaźników oraz koniecznością przyjmowania pewnych założeń. Należy sobie postawić pytanie w jakim celu są liczone te wskaźniki. W przypadku, gdy celem badania jest tylko ustalenie cyklu konwersji gotówki można pominąć tę korektę, ale należy pamiętać, aby nie uwzględniać jej zarówno we wskaźniku rotacji należności jak i rotacji zobowiązań. Jeżeli badanie analizę także składowych cyklu konwersji gotówki należałoby wtedy dokonać korekty tych wskaźników.

Korygowanie wskaźników obrotowości o podatek VAT na wewnętrzne potrzeby jednostki powinno być koniecznością, głównie ze względu na dostęp do dokładnych danych. Korekta wpływa na zmniejszenie wartości wskaźników, dlatego jej zastosowanie może pozwolić na uniknięcie niepotrzebnych drastycznych decyzji dotyczących polityki firmy w zakresie kredytu kupieckiego i zarządzania należnościami.

Literatura

- Folga J., *Zarządzanie majątkiem obrotowym*, w: *Nowoczesne zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, red. A. Bielawska, Zeszyty C.H. Beck, Warszawa 2009
- Gos W., *Przychody i podatki*, w: *Rachunkowość. Rachunkowość. Zasady prowadzenia po przystąpieniu do unii Europejskiej. Część I*, red. Kiziukiewicz T., Ekspert, Wrocław 2008
- Kolanowska-Kowalska B., *Polityka fiskalna*, w: *System finansowy w Polsce*, red. B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006
- Stępień K., *Rentowność a wypłacalność przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2008
- Waśniewski T., Skoczylas W., *Zasady analizy finansowej w praktyce. Przykłady i zadania*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1997
- Wnuczak P., Cegłowski B., *Zaawansowane techniki planowania należności i zobowiązań handlowych*, w: *Zarządzanie finansami. Analiza finansowa i zarządzanie ryzykiem*, red. Zarzecki D., Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 587, Szczecin 2010

CORRECTING ROTATION RATIOS ABOUT VAT

Summary

Rotation ratios are important in the liquidity analysis and in the examination of efficiency of current assets management. This makes them useful in company solvency assessment and liquidity management. Adequate calculating of these ratios is a difficult task. The aim of the paper is to draw reader's attention to the need to correct these ratios about VAT. These ratios were calculated for 5 randomly selected companies from sWIG 80 index. The aim of the research was to show how important is to take VAT into consideration in the rotation ratios.

Translated by Marcin Kaczorowski

Marta Łakomy, Agnieszka Mastalerz

Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług
Uniwersytet Szczeciński

MODELE BIZNESOWE WE WSPÓŁCZESNEJ BANKOWOŚCI DETALICZNEJ W POLSCE

Wprowadzenie

Bankowość detaliczna staje się w ostatnich latach coraz bardziej atrakcyjną sferą aktywności zarówno dla banków uniwersalnych, jak i specjalistycznych. Rosnące zainteresowanie tym obszarem bankowości wynika głównie ze zmian zachodzących na rynku usług bankowych. Zmiany te są skutkiem postępującej globalizacji gospodarki światowej, wpływającej między innymi na możliwość swobodnego przepływu kapitału zagranicznego. Wyniki badania sektora bankowości detalicznej przeprowadzonego przez firmę Cisco Systems zaprezentowane pod koniec marca 2011 roku wskazują, że banki są w stanie zwiększyć udział w rynku nawet o 10% skupiając się na pozyskaniu klientów z pokolenia Y. Młodzi konsumenci chętnie korzystają z innowacji na rynku komunikacji takich jak np. kamery internetowe czy telefony komórkowe i niezwykle szybko przejmują zachowania innych użytkowników Internetu. Wyniki badania ukazują, że coraz bardziej liczne pokolenie Y będzie miało znaczący wpływ na przyszłą bankowość detaliczną, która była, jest i będzie podstawą działalności bankowej i fundamentem rozwoju rynku finansowego. Nowa sytuacja, w jakiej znalazły się banki wymaga od nich zastosowania strategicznego i elastycznego podejścia do prowadzonej działalności głównie w sferze bankowości detalicznej. To właśnie koncepcja efektywnych modeli biznesowych w bankowości detalicznej ma obecnie największe znaczenie w pozyskaniu i utrzymaniu odpowiedniej pozycji w sektorze bankowym. Celem pracy jest przedstawienie koncepcji modeli biznesowych wybranych banków działających w polskim sektorze bankowym – mBanku, Alior Banku, Banku PKO BP i ban-

ków spółdzielczych oraz uwydatnienie czynników kształtujących te modele. Badania naukowe obejmowały będą głównie analizę porównawczą wymienionych banków oraz krytyczną analizę literatury.

1. Uwarunkowania bankowości detalicznej

Segment bankowości detalicznej obejmuje usługi świadczone przez banki na rzecz osób fizycznych pracujących najemnie lub utrzymujących się z niezarobkowych źródeł dochodów, rolników oraz małych przedsiębiorstw¹. Obecnie wiele krajów emerging markets stopniowo dogania pod względem poziomu ubankowienia najbardziej rozwinięte gospodarki Europy Zachodniej. Napływ kapitału zagranicznego do sektora bankowego przyczynił się do wzrostu konkurencyjności tego sektora przez szybsze wdrożenie nowoczesnych rozwiązań finansowych i technologicznych. Nowa sytuacja, w jakiej znalazły się banki wymaga od nich zastosowania strategicznego i elastycznego podejścia do prowadzonej działalności głównie w sferze bankowości detalicznej. „W najbliższych latach rywalizację na rynku bankowym wygrają te instytucje finansowe, które postawią, na jakość obsługi już posiadanych klientów, a nie te, które skupią się na pozyskiwaniu nowych” – tymi słowami Józef Wancer, doradca zarządu firmy konsultingowej Deloitte, ostrzega polskich bankowców do zwrócenia uwagi na modele biznesowe, które aktualnie tworzą.

Rysunek 1.
Klasyfikacja klientów bankowości detalicznej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Grudnowska, *Segmentacja klientów banku detalicznego*;

¹ Współczesna bankowość detaliczna, Red. A. Szelągowska, CeDeWu, Warszawa 2010, s. 15.

Klient jest najważniejszym aktywem każdego przedsiębiorstwa. Identyfikacja wartości dostarczanych klientom i określonym segmentom rynku stała się dziś jednym z największych wyzwań strategicznych przedsiębiorstw, w tym także banków. Pracownicy świadczący usługi bankowości detalicznej muszą liczyć się z wieloma ograniczeniami cech, jakie reprezentują klienci. Konieczna jest, więc ich szczegółowa segmentacja, by móc dobrać odpowiednią strategię i stworzyć bardziej efektywny model biznesowy. Propozycję kryteriów podziału prezentuje rysunek 1.

Wyodrębnienie odpowiedniego segmentu jest podstawą do formułowania właściwych strategii, w tym także w skierowaniu do konkretnych adresatów kampanii promocyjnych. Stworzenie samych kryteriów oraz nadanie nazw grupom nie oznacza jeszcze sukcesu w przeprowadzeniu segmentacji. Konieczna jest w tym wypadku skuteczna selekcja grup klientów. Przeprowadza się ją na podstawie informacji o klientach i wykonywanych przez nich transakcjach, a także o przyszłych oczekiwaniach badanych klientów. Dzięki takiej analizie możliwe jest nadążanie usług bankowości detalicznej za zmianami stylu życia w naszym społeczeństwie.

Bieżąca i perspektywiczna analiza rynku bankowego pozwala stwierdzić, iż bankowość detaliczna była, jest i będzie podstawą działalności bankowej i fundamentem rozwoju rynku finansowego. Popyt na te usługi i produkty banków detalicznych stymuluje ich tempo rozwoju, jednak rozwój ten determinowany jest stopniem świadomości ekonomicznej klientów banków i rzetelną wiedzą o dostępnych produktach bankowych. W dorosłe życie właśnie wchodzi pokolenie generacji „Y” i w nim banki upatrują szansy na pozyskanie dodatkowego kapitału. W Polsce jest prawie 9,3 mln osób w wieku 20-32 lat, co stanowi 24% populacji, jest to dużo liczniejsza grupa, niż pokolenie urodzone podczas powojennego boom-u. To właśnie proces ciągłego ubankowienia sprawia, że atrakcyjność młodego pokolenia, jako grupy docelowej wzrasta. Z raportów firmy Deloitte wynika, iż w latach 2005-2007 udział osób w wieku 15-24 lat w liczbie nowo otwieranych rachunków bankowych w Polsce oscylował w zakresie, od 50%-73%, co stanowi, iż klienci tej grupy zasilają sektor bankowy około 18 miliardami złotych rocznie².

2. Czynniki kształtujące modele biznesowe bankowości detalicznej

Generacja „Y” to pokolenie, którego styl życia ma znaczący wpływ na oczekiwania w stosunku do usług bankowych. Reprezentanci tego pokolenia to ludzie, którzy są mobilni, ciekawi nowości i a co najistotniejsze nie wyobrażają sobie życia bez internetu czy telefonu komórkowego.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez firmę Deloitte, w Polsce instytucje finansowe zaczynają już dostrzegać możliwości młodego pokolenia. Jednakże lista kie-

² <http://www.egospodarka.pl/pliki/Deloitte-Raport-Generation-Y.pdf>

rowanych do niego ofert jest jeszcze dużo skromniejsza w porównaniu z tym, co oferują banki za oceanem i na Zachodzie Europy. Polskie pokolenie „Y” nie stanowi już tak homogenicznej grupy jak chociażby poprzednie pokolenia wychowywane na tych samych programach telewizyjnych, jednakże w porównaniu z rówieśnikami z Zachodu są swoistego rodzaju hybrydą – połączeniem tradycji z nowoczesnością, internacjonalizmem. W większości są to ludzie dobrze wyedukowani, wymagający, kapryśni a przez to liczący na nowoczesne usługi oszczędzające czas. Wzrastające znaczenie młodego pokolenia (wspomniane wcześniej 18 miliardów złotych rocznie) wymusiło na bankach zmianę dotychczasowej strategii marketingowej, a co za tym idzie oferty produktowej. Jak wynika z badań generacja „Y” preferuje model bricks and clicks, w ramach którego wykorzystywane są głównie kanały elektroniczne. Równie istotną kwestią jest załatwienie sprawy w blisko położonym oddziale banku, aczkolwiek mniej młodych klientów przychodzi do banku po informacje na temat produktów, co można tłumaczyć tym, że młody klient sam potrafi znaleźć interesującą informację na stronach internetowych. Pokolenie „Y” mające dostęp do szerokiego wachlarza informacji o ofertach instytucji finansowych jest bardziej skłonne do zmiany banku. Mała lojalność Generacji Y wiąże się przede wszystkim z dużą mobilnością, jak również z awersją do monotonii. Firma Cisco przeprowadziła w 2010 r. badania, na grupie osób urodzonych między 1980-1992 r., z którego wynikało, że prawie 30% ankietowanych rozważyłoby zmianę banku w przypadku znalezienia lepszej oferty. To, że młodzi klienci dobrze się czują w bankach internetowych jest wyraźnie zauważalne, dla przykładu 13% z nich wybiera mBank, 3% Inteligo (dla porównania, w innych grupach wiekowych mBank wybiera 3% klientów, a Inteligo – 1%).

Internet w obecnych czasach to już dojrzały i sprawdzony kanał dystrybucji, przez co może być źródłem przewagi konkurencyjnej banku. Na szczególną uwagę zasługują portale społecznościowe, które są bazą milionów potencjalnych klientów. Bank Zachodni WBK w ramach kampanii Konta Wydajesz i Zarabiasz zorganizował na serwisie Nasza-Klasa konkurs polegający na typowaniu kwoty pieniędzy widocznej na codziennie zmiennym zdjęciu portfela. Jednocześnie fani profilu banku, (których liczba podczas konkursu przekroczyła 100 tys.) mogli się zapoznać z ofertą pakietu konta oraz złożyć wniosek o takie konto przez telefon lub Internet. Z kolei Millenium Bank na serwisie YouTube wprowadził konkurs na swoim dedykowanym kanale. Idea polegała na namówieniu klientów do nakręcenia reklamy banku, w której trzeba przedstawić, co on oferuje swoim klientom za darmo. Bank proponował nagrody w wysokości 180 tys. zł, zgłoszono 400 filmów, na które zagłosowało ponad 100 tys. internautów. Alior Bank, o który będzie bliżej przedstawiony w dalszej części opracowania skierował do użytkowników popularnego serwisu Facebook promocję umożliwiającą otrzymanie premii pieniężnej w wysokości 100 zł pod warunkiem złożenia wniosku i założenia konta przez wskazaną stronę. Alior Bank planuje pozyskać tą stronę, co najmniej 2000 kont.

3. Pojęcie modelu biznesowego w bankowości detalicznej

Na podstawie literatury przedmiotu model biznesowy nie doczekał się jednoznacznej definicji. Może to być spowodowane faktem, że przedsiębiorstwa w różnym miejscu łańcuch wartości, tworzą wartość i poprzez to w różny sposób wypracowują zysk. Każde z nich wypracowuje go inaczej, stosując swój własny, indywidualny model. Można zatem rozróżnić je po stosowanym modelu biznesu³. W niniejszym opracowaniu przyjmujemy następującą definicję, iż **model biznesowy**, to plan realizowany przez przedsiębiorstwo mający na celu generowanie przychodów ze szczególnym naciskiem na osiągnięcie większych zysków. Model zawiera elementy oraz funkcje biznesowe jak również generuje przychody i wydatki poniesione z tytułu wdrożenia strategii. Z reguły model biznesowy zostaje wdrożony w pierwszych dniach działalności, jednak wiąże się on także ze zmianami, głównie organizacyjnymi, wprowadzanymi także w trakcie trwania działalności. Model biznesowy określa przesłanki, jak organizacja tworzy, dostarcza i przechwytyje wartości – gospodarcze, społeczne lub inne formy wartości. Proces projektowania modelu biznesowego jest częścią strategii biznesowej. W teorii i praktyce określenie modelu biznesowego jest stosowane w szerokim zakresie opisów formalnych i nieformalnych do reprezentowania podstawowych aspektów działalności, w tym celu, oferty, strategii, infrastruktury, struktur organizacyjnych, praktyk handlowych, procesów operacyjnych i polityki. Dlatego też, daje pełen obraz organizacji z perspektywy na wysokim szczeblu. Istotą modelu biznesowego jest to, że definiuje sposób, w który przedsiębiorczość dostarcza wartości dla klientów, przyciąga klientów do płacenia za wartość, a następnie konwertuje ich płatności do zysków. W ten sposób odzwierciedla zarządzanie hipoteza o tym, co klienci chcą, jak chcą i to, jak firma może się zorganizować, aby jak najlepiej sprostać tym potrzebom, za które klienci zapłacą, dzięki czemu przedsiębiorstwo będzie zarabiać. Modele biznesowe są używane do opisywania i klasyfikowania firm (szczególnie w przedsiębiorczości), ale są one również wykorzystywane przez zarządzających wewnątrz przedsiębiorstwa do zbadania możliwości rozwoju w przyszłości. Wreszcie, dobrze znane modele biznesowe działają jak receptury dla kreatywnych menedżerów.

Ze względu na dużą innowacyjność w ostatnich latach na wyróżnienie oraz zaprezentowanie modeli biznesowych zasługują m.in. mBank oraz Alior Bank. mBank reprezentuje dyskontowy model biznesowy (low cost business model) w finansach. Dla klientów to przede wszystkim relatywnie niskie ceny oraz dobra jakość produktów i obsługi. Ten rodzaj modelu biznesowego został zastosowany m.in. w lotnictwie i doskonale sprawdził się także w innych dziedzinach produkcji i usług, a w rezultacie zmienił strukturę rynków. mBank jest przykładem przełomowej innowacji, która w pierwszej

³ K. Oblój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Wydanie II zmienione, PWE, Warszawa 2007, s. 65.

kolejności wykreowała nowy rynek w swojej kategorii, a następnie stworzyła zagrożenie dla największych graczy i liderów na rynku bankowym ze względu na zwiększoną jakość i zakres udostępnionych produktów. Dzieło Sławomira Lachowskiego, jakim jest mBank, zmieniło całkowicie obowiązujące dotychczas w sektorze bankowym zasady komunikacji, reklamy i kontaktów z klientami. W wielu dziedzinach mBank wyznaczał nowe kierunki rozwoju sektora. Jego model biznesowy, sposób działania, relacje z klientami i dalszym otoczeniem, komunikacja zewnętrzna oraz unikalna kultura korporacyjna, miały zagorzałych zwolenników i zdecydowanych przeciwników⁴. Dla osób z pokolenia Y, to przełom na rynku usług bankowych, natomiast pokolenie X, niedysponujące zbyt dużą wiedzą teleinformatyczną było zniesmaczone nienamacalną w sposób fizyczny formą banku, brakiem bezpośredniego kontaktu z doradcami.

4. Analiza porównawcza modeli biznesowych wybranych banków

Wybór nazwy i logo internetowego pionu detalicznego BRE Banku nastąpił wkrótce po podjęciu decyzji o realizacji projektu mBanku. Nazwa i logo były rezultatem dyskusji wewnątrz zespołu projektowego, jednak ostateczny werdykt podjął S. Lachowski na swoją odpowiedzialność. Propozycja na logo banku została przesłana przez amatora grafika na konkurs ogłoszony w prasie. Trudno było zaakceptować, jako logo banku kwiatek w dobrze rozpoznawalnym stylu hiszpańskiego surrealisty Joan'a Miró, na który składają się żywe kolory połączone z uproszczonymi formami, kojarzącymi się z rysunkami małego dziecka. Nazwa własna nawiązuje bezpośrednio do przyjętej strategii rozwoju. mBank jest instytucją, która zapoczątkowała mobile banking⁵ w Polsce. Nazwa „mBank” to również miły, przyjazny, mój bank⁶. **Głównymi elementami modelu biznesowego mBanku były takie elementy, jak:**

- szybki i łatwy dostęp do usług bankowych,
- skrócenie czasu oczekiwania na decyzje kredytowe poprzez skrócenie elementów samego procesu (ominięcie doradców),
- wysokooprocentowane konta oszczędnościowe, najwyższe oprocentowanie kont osobistych na rynku,
- brak opłat za prowadzenie konta,
- bezpłatna karta debetowa do rachunku.

Podobnie jak mBank, Alior Bank również reprezentuje dyskontowy model biznesowy w finansach. Jednak prezes i główny twórca Alior Banku, Wojciech Sobie-

⁴ S. Lachowski, *Droga innowacji*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2010, s. 21.

⁵ Bankowość mobilna jest terminem używanym do przeprowadzania kontroli równowagi, transakcji na rachunku, płatności, wniosków kredytowych i innych transakcji bankowych za pośrednictwem urządzeń przenośnych takich jak telefon komórkowy lub Personal Digital Assistant (PDA), tu także rozumianym jako bankowość internetowa.

⁶ S. Lachowski, *Droga innowacji*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2010, s. 84-85.

raj, poszedł o krok dalej i oprócz jedynie bankowości internetowej stworzył także sieć oddziałów Alior Banku w Polsce. Bank ten realizuje własną strategię, którą W. Sobieraj określił słowami: „Dostęp do bazy depozytowej to nie tylko walka na procenty, ale także promocja, innowacyjne produkty, kompleksowa oferta i wysoka jakość obsługi. Odbywa się normalna walka konkurencyjna, która jest fair wtedy, gdy jest się w czymś lepszym. Tą przewagą często jest innowacja. (...) Naszym zamiarem jest to, żeby wejście Alior Banku przyspieszyło zmiany na rynku. Rynek będzie się dostosowywał do coraz bardziej wyedukowanego klienta. Będzie też bardziej konkurencyjny niż dotychczas. Sukces odniosą te banki, które najlepiej zrozumieją zmieniające się potrzeby klientów.”⁷ Prezes Alior Banku od początku podkreślał, że marka i sieć dystrybucji są kluczowe, aby zaistnieć, ponieważ w odbiorze klienta bank jest instytucją zaufania, a zaufanie to marka.

Motywy przewodnim logotypu Alior Banku jest stylizowany anioł, który symbolizuje ochronę, bezpieczeństwo oraz zaufanie. Logo stworzone jest z dwóch kwadratów odzwierciedlających partnerstwo między klientami i bankiem, doskonałość i solidność. Rycina przedstawiająca anioła stylizowana jest na tradycyjny miedzioryt nawiązując do grafiki banknotów, papierów wartościowych, dodając logotypowi powagi, a przez to symbolizując również wiarygodność. Złoto-żółty kolor logo symbolizuje złoto, słońce, dobrobyt, natomiast burgund odzwierciedla doświadczenie, pewność, jakość. Nazwa Alior kojarzona jest z klasyką, a „or” po francusku oznacza „złoto”. Poprzez badania marketingowe potwierdzono, że logo kojarzy się z bezpieczeństwem (42% badanych), ponadto, co czwarty respondent uważa, że bank, który ma takie logo jest przyjazny i odpowiadający potrzebom klientów; 30% respondentów wskazuje to logo, jako najlepiej pasujące do zdania „Dobrze jest być klientem takiego Banku”. Logo Alior Banku zostało zaprojektowane przez White Cat Studio, firmę specjalizującą się w projektowaniu systemów identyfikacji wizualnej firm i marek⁸.

Główne założenia modelu biznesowego Alior Banku:

- dostępność do usług bankowych za pomocą kilku różnych kanałów (oddziały, bankowość telefoniczna, bankowość internetowa),
- indywidualny bankier dla każdego z klientów (możliwość lepszej komunikacji, większe zaufanie),
- dostęp do internetu także w oddziałach (komputery dla klientów z możliwością zalogowania się do bankowości internetowej),
- najwyższej oprocentowany rachunek oszczędnościowo-rozliczeniowy,
- brak opłaty zaprowadzenie konta,
- bankomaty na całym świecie bez prowizji.

⁷ *Przegląd Finansowy*, http://www.bankier.pl/wiadomosci/print.html?article_id=1823728 (z dnia 2008-09-01).

⁸ *Nazwa nowego banku Grupy Carlo Tassara to „Alior Bank”*, <http://prnews.pl/alior-bank/nazwa-nowego-banku-grupy-carlo-tassara-to-8222alior-bank8221-2933.html> (z dnia 2008-04-18).

Odmienny model biznesowy prezentuje Bank mający największy udział w polskim sektorze bankowym – **PKO Bank Polski**, który jest jedną z najstarszych instytucji finansowych w Polsce nadto, którego akcjonariat w 40,99% posiada Skarb Państwa. PKO BP jest liderem w polskim sektorze bankowym, jeżeli chodzi o wynik finansowy. W ubiegłym roku (2010) wypracowany przez niego zysk netto w wysokości 3,2 mld zł stanowił blisko 27% zysku polskiego sektora bankowego. Mając 28% udziału w rynku zajmuje czołowe miejsce w sprzedaży kredytów, oferując oprócz tradycyjnych kredytów hipotecznych również preferencyjne kredyty z dopłatą państwa. Mając tak ugruntowaną pozycję na rynku PKO BP jest wielokrotnie nagradzany w wielu prestiżowych rankingach. Oferta kredytu hipotecznego, pod względem dostosowania do nietypowych oczekiwań klientów, została uznana za najlepszą na rynku przez porównywarke finansową Comperia.pl. PKO Bank Polski zmienia swoją strategię, jednakże cały czas pozostaje bankiem, który głównie kojarzy się z bankiem nastawionym na tradycyjne metody i kanały dystrybucji. Nagrody takie jak „Produkt Roku 2010” za kredyt hipoteczny, kredyt gotówkowy, konto, lokata i karta kredytowa niewiele ma wspólnego z łatwością dostępu, internetową platformą czy tańszą obsługą. Grupa Docelowa klientów również różni się od zaprezentowanych w mBanku czy Alior Banku. PKO BP będąc laureatem m.in. „Złotego Bankiera” za najlepszy na rynku kredyt hipoteczny, a także zwycięzcą konkursu „Bank Przyjazny dla Przedsiębiorców” oraz posiadaczem certyfikatu „Firma Przyjazna Klientowi” wyraźnie ugruntowuje swoją pozycję na rynku w tym segmencie. Mając tak duży udział w rynku i tak długą historię nie trudno się dziwić, iż według analiz firmy badawczej MillwardBrown SMG/KRC PKO Bank Polski cieszy się najwyższym zaufaniem spośród badanych instytucji finansowych – 3/4 ankietowanych ufa jego stabilności finansowej³³.

Cała „otoczka” wizerunku banku PKO BP jest również w inny sposób wykorzystywana, niż w przypadku wyżej przedstawionych instytucji finansowych. Logo, jego barwy i przekaz (skarbonka) pozostają niezmiennie od lat, a mimo to Bank Polski jest najsilniejszym wizerunkowo bankiem w kraju, o czym świadczy pozycja lidera rankingu „Top Marka” według magazynu Press. Jest także najdroższą marką na polskim rynku bankowym. Specjaliści z magazynu The Banker wycenili jej wartość na miliard dolarów, a w rankingu Rzeczypospolitej „Polskie Marki 2010” jej wartość została określona na 3,6 mld zł.

Taki obraz Banku Polskiego jest zgodny ze strategią PKO BP, która została sporządzona na lata 2010-2012. Wymienione w nim takie założenia jak uniwersalność, polski charakter, utrzymanie pozycji lidera we wszystkich ważnych segmentach rynku w istotny sposób determinuje jego model biznesowy. PKO BP kontynuuje misję zaspokajania potrzeb klientów, widać to w kampaniach reklamowych, które coraz częściej nastawione są na odbiorców w różnym wieku i różnej sytuacji majątkowej. Widać to szczególnie w nowym podejściu do reklamy i kreowania wizerunku. PKO BP od marca

2011 r. wprowadziła nowe rachunki oszczędnościowo-rozliczeniowe, które reklamuje Szymon Majewski, wprowadzeniu oferty nowych produktów towarzyszy kampania reklamowa we wszystkich mediach, której twarzą został ów celebryta. PKO Bank Polski jest postrzegany, jako bezpieczny bank z tradycjami, który coraz bardziej stara się o miano banku elastycznego a przez to nowoczesnego. Wprowadzenie konta dla młodych bez opłat, kredyty z mini ratką czy też bankowość internetowa iPKO wskazuje, iż Bank Polski w ogniu prześcigających się ofertami konkurentów nie zamierza odpuszczać sektora bankowości detalicznej.

W PKO Banku Polskim na detaliczny model biznesowy w największym stopniu mają wpływ następujące czynniki:

- największa sieć sprzedaży – bank systematycznie rozszerza swoją ofertę oraz wprowadza innowacje do tradycyjnych produktów. Dysponuje największą w Polsce siecią sprzedaży. Składa się na nią ponad 1200 oddziałów oraz blisko dwa tysiące agencji. Bank sukcesywnie instaluje kolejne bankomaty i terminale, rozwijając przy tym nowe kanały dystrybucji, związane przede wszystkim z bankowością elektroniczną oferowaną pod marką iPKO, od 2010 roku wydaje karty debetowe w technologii EMV z funkcją płatności zbliżeniowych;
- brak opłat za prowadzenie konta przez młodzież i studentów – jednakże posiada jedno z najniższych oprocentowań rachunku;
- silna baza kapitałowa i depozytowa – PKO Bank Polski jest liderem na rynku rachunków osobistych (prowadzi ich ponad sześć milionów) oraz wydawanych kart bankowych, których liczba przekroczyła już siedem milionów;
- społeczne zaangażowanie – PKO BP działa zgodnie z zasadami CSR (Corporate Social Responsibility), wspiera projekty z takich obszarów jak edukacja, sport, sztuka, kultura, ochrona dziedzictwa narodowego. PKO BP przyczynia się również do edukacji finansowej młodych obywateli poprzez uczestnictwo w programie Szkolnych Kas Oszczędnościowych. Obecnie uczestniczy w nim ponad 140 tys. uczniów z dwóch tysięcy szkół, przynosząc w roku szkolnym 2009/2010 sumę oszczędności blisko 13 mln zł⁹.

Zaprezentowane elementy wpływające na tworzenie modelu biznesowego w bankach komercyjnych wydają się mieć wiele cech wspólnych i zapożyczających pewne zastosowania od konkurentów.

Innym sposobem określenia strategii, a w dalszej kolejności modelu biznesowego cechują się **banki spółdzielcze**. Sytuacja bankowości spółdzielczej w Polsce tak organizacyjna, prawna a nadto ekonomiczna jest wynikiem długiej ewolucji. Banki spółdzielcze, które nie posiadają funduszy własnych na poziomie minimum 5 mln euro muszą się zrzeczać w jednym z banków zrzeszających. Ustawodawca ustanowił trzy

⁹ <http://www.pkobp.pl/index.php/id=ofirmie/section=ogol> (z dnia 2011-04-28)

banki zrzeszające: Spółdzielcza Grupa Bankowa (Gospodarczy Bank Wielkopolski SA w Poznaniu), Bank Polskiej Spółdzielczości SA w Warszawie (Zrzeszenie Banku BPS SA) i Mazowiecki Bank Regionalny SA w Warszawie (Zrzeszenie MR Banku SA) i właśnie to, w jakiej grupie znajduje się dany bank spółdzielczy determinuje jego model biznesowy. Pozycja Banków Spółdzielczych w Polsce w ostatnich latach wyraźnie się zmienia¹⁰. Ostatni kryzys gospodarczy pokazał silną stronę banków spółdzielczych, które prowadząc działalność opartą na dobrych tradycyjnych zasadach znaleźli się w dużo lepszej sytuacji, niż ich wielcy konkurenci, pomimo ograniczonego zakresu czynności bankowych. Jednakże duża konkurencja w sektorze bankowym w znacznym stopniu osłabia wizerunek bs-ów, jako banków detalicznych dla klientów w różnym wieku i o różnych dochodach. Banki spółdzielcze w polskiej rzeczywistości kojarzą się głównie z instytucjami finansowymi obsługującymi rolników czy też drobnych przedsiębiorców. Pomimo wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom wymagającego klienta, m.in. poprzez rozwiązania bankowości internetowej, klienci pokolenia „Y” niechętnie wybierają banki spółdzielcze – tylko 3% ma w nich konta, podczas gdy wśród starszych klientów odsetek ten sięga 15%. Akcje reklamowe, liczne konkursy w oddziałach banku (np. banki spółdzielcze należące do Spółdzielczej Grupy Bankowej za założenie lokaty terminowej dawały możliwość wzięcia udziału w konkursie, w którym główną nagrodą był luksusowy samochód) świadczą o tym, iż bs-y chcą mieć swój udział w bankowości pokolenia „Y”. Problem pojawia się Banki Spółdzielcze, mimo, iż mają w ofercie konta dla studentów, nie dostosowały poziomu cen, sposobu dystrybucji oraz komunikacji do potrzeb segmentu młodych klientów. Kampanie promujące Banki Spółdzielcze, jako banki dla juniorów, studentów, seniorów pozwalają zaobserwować zmieniający się model biznesowy bs-ów.

Banki spółdzielcze w swoim modelu biznesu detalicznej bankowości w odróżnieniu do omawianych we wcześniejszej części opracowania banków wykorzystują czynniki tradycyjne. Kanały dystrybucji to głównie placówki banku, przeważającą grupę klientów stanowią rolnicy, i to głównie do nich dostosowana jest oferta banku, obsługa klienta również w znacznej mierze odbywa się poprzez doradców w placówkach bankowych. Zmieniający się wizerunek, który ma kreować bank elastyczny i nowoczesny, rozwój bankowości internetowej oraz kanałów on-line, lokalna decyzyjność to czynniki strategiczne, które mają budować przewagę konkurencyjną Banków Spółdzielczych. Jednakże biorąc pod uwagę oczekiwania pokolenia „Y” ich oferta nadal wydaje się być niewystarczająca i głównej mierze przeznaczona dla osób z tradycyjnym podejściem do bankowości.

¹⁰ G. Rytelwska, *Bankowość detaliczna*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2005, s. 79-81.

Podsumowanie

Podsumowując rozważania niniejszego opracowania należy uznać, że na kształt modeli biznesowych w bankowości detalicznej tak banków komercyjnych takich jak Alor Bank czy PKO BP, jaki i banków spółdzielczych ma wpływ wiele czynników zewnętrznych. Segment bankowości detalicznej poprzez różnego rodzaju akcje marketingowe, zastosowanie technik internetowych musi dostosowywać się do zmieniających warunków na rynku usług bankowych.

Jak wykazała przeprowadzona analiza, w perspektywie czasu, wyścig o młodego klienta wygraą te banki, które dostrzegają potencjał pokolenia Y, a więc banki, które będą potrafiły ewoluować wraz ze zmianami swych klientów. Jednocześnie nie zapominając o klientach wcześniejszego pokolenia, dostosowując dla nich usługi bankowe. Na dodatek banki detaliczne nie mogą zapominać, iż nadchodzi już kolejna grupa ich potencjalnych klientów, jeszcze bardziej elastyczna i z informatyzowaną, stawiająca jeszcze większe wymagania: Generacja Z.

Literatura

- Brakoniecki M., *Wciąż niewykorzystany kanał*, „Bank” 2010, nr 9.
- Grzegorzczak W., *Strategie marketingowe banków*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1997.
- Korenik D., *Innowacyjne usługi bankowe*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2006.
- Lachowski S., *Droga innowacji*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2010.
- Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*. Wydanie II zmienione, PWE, Warszawa 2007.
- Szelągowska A., *Współczesna bankowość detaliczna*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2010.
- <http://www.aliorbank.pl>
- <http://www.bankbps.pl>
- Przegląd Finansowy*, http://www.bankier.pl/wiadomosci/print.html?article_id=1823728 (2008-09-01).
- Rytelewska G., *Bankowość detaliczna*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2005.
- <http://www.egospodarka.pl/pliki/Deloitte-Raport-Generation-Y.pdf>
- <http://www.mbank.pl>
- <http://www.pkobp.pl>
- <http://www.sgb.pl>

The Models of Business in modern banking in Poland

Summary

Through last year's retail banking became more and more attractive sphere of activity for universal and specialized banks. Growing interesting in this particular area of banking, results from changes that are going on banking services market. This changes results from progressing worlds' economy globalization which influence on, inter alia, free flow of foreign capital.

Figures of retail banking research conducted and presented by Cisco System at the end of march 2011 indicates, that banks can increase by 10% their market share only focusing on clients originating from generation Y. Internet cameras, mobile phones and other innovations on communication market are very eagerly used by young consumers and they are rapidly intercepting other behaviors of internet users. Figures indicates that more and more numerous Y generation will influence significantly on future retail banking, which was and will be base of banks activity and fundament of finance market development. This new situation, which in banks are operating today, requires from them strategic and elastic approach to their core activity, mostly in retail banking area. That's why conception of effective business models in retail banking is most significant in gathering and holding appropriate position in bank sector. In this article are presented conceptions of business models for specified banks that operate in polish bank sector – mBank, Alior Bank SA, PKO BP SA and community banks.

Translated by Marta Łakomy, Agnieszka Mastalerz

Elżbieta Mikulska

Koło Naukowe Finansów i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

BENEDYKT COTRUGLIO – JEGO ŻYWOT I DZIEŁA

Wprowadzenie

Benedykt Cotruglio to postać, której dorobek naukowy znalazł odzwierciedlenie w naukach zajmujących się socjologią, botaniką oraz nawigacją. Również warto uświadomić dokonania uczonego w zakresie ekonomii i rachunkowości. Artykuł zgłębia informacje, które Cotruglio chciał przekazać w dziedzinie handlu. Dokładniej chodzi o odnalezienie przesłanek ustanawiających uczonego prekursorem zasady podwójnego zapisu w rachunkowości. Podwaliną wszystkich prac jest nabyte przez Cotruglio doświadczenie. W swoich dziełach kierował się zasadą jasnego tekstu – prosty człowiek miał łatwo przyswoić przekazywaną wiedzę i potrafił ją w sposób praktyczny zastosować.

1. Benedykt Cotruglio – życiorys

Dubrownik, portowe miasto w południowej Dalmacji nad Adriatykiem (Chorwacja), to miejscowość, w której w 1416 roku na świat przyszedł kupiec, ekonomista, uczonego, dyplomata i humanista – Benedetto Cotrugli (Benedikt 'Benó' Kotruljević).

Osada ta założona została w VII wieku jako Ragusium (Włochy Ragusa) przez rzymskich zesłańców. W wieku VII i VIII dotarła na te ziemie ludność słowiańska. Do 1204 obszar ten był rządzony przez Bizancjum, a w latach 1204-1806 była to wolna republika handlowa pod władzą Wenecji, Węgier i Turcji.

W Dubrowniku, w 1458 roku, został zarejestrowany pierwszy rękopis Cotruglio na temat handlu i rachunkowości. Rękopis zatytułowano o *Della Mercatura et del Mercante Perfetto*, a opublikowano go w Wenecji dopiero w 1573 roku¹. Książka jest rów-

¹ <http://paciolicode.com/>, 25 marzec 2011.

niez najstarszym znanym rękopisem, w którym poruszono sprawę podwójnego zapisu w rachunkowości. Mimo, że za ojca rachunkowości uważa się Pacioli Luca, to „Księga o kupcu doskonałym” opisuje jako pierwszą zasadę i metody podwójnego księgowania².

Pradziad Benedykta – Ziue – przybył do Dubrownika z Kotoru około 1350 roku. Ojciec Benedykta – Jakub – był przedsiębiorcą, który na szeroką skalę prowadził interesy między innymi w Bośni i Serbii, Italii, Półwyspie Iberyjskim, szczególnie w królestwie Neapolu. Benedykt miał jeszcze 3 braci i 4 córki, a swoje dzieciństwo spędził w Dubrowniku, gdzie ukończył szkołę podstawową. Następnie podjął studia, ale historycy nie są w stanie ustalić dokładnego miejsca pobytu w tych latach. Wiadome jest, że było to we Włoszech. Gdy Benedykt powrócił z Włoch z powrotem do Dubrownika ożenił się z Nikolettą Dobrić-Bozić, z którą miał 5 synów i 6 córek³.

Od najmłodszych lat Benedykt miał kontakt z handlem. Kontynuował działalność ojca, prowadził interesy na Bałkanach i w basenie Morza Śródziemnego w zakresie handlu i udzielania pożyczek. Dużo podróżował, między innymi do północnej Afryki, jak i na Sycylię. Dzięki swojej pozycji majątkowej był częstym gościem na posiedzeniach Wielkiej Rady Dubrownickiej, pomimo posiadania statusu plebejusza. Często bywał też w Neapolu i to prawdopodobnie pobyt w tym mieście w latach 1451-52 przyczynił się do rozkwitu kariery handlowca. Benedykt będąc w dobrych stosunkach z królem Alfonsem przeniósł się z rodziną do Neapolu i został sędzią Wielkiego Sądu, a w 1458 roku konsulem dubrownickim w Królestwie Neapolu. Nawet po śmierci króla Alfonsa i przejęciu jego tronu przez syna Ferdynanda, pozycja Cotruglio na dworze królewskim nie zmalała, a dodatkowo Benedykt został powołany na stanowisko posła królewskiego. W swoim życiu Benedykt piastował również funkcję zarządcy mennicy w Neapolu. Zmarł w Królestwie Neapolu latem 1469 roku w wieku około 53 lat⁴.

2. Dzieła Cotruglio

W trakcie swojego życia Benedykt Cotruglio stworzył kilka dzieł. Nie tylko wykształcenie wpłynęło na treści jego prac. Znaczący wpływ na utwory Benedykta miały kontakty jakie nawiązał będąc na dworze królewskim między innymi Lorenzo Valla, Bartolomeo Fazio, Antonio Becadelli, jak i jego doświadczenia nabyte podczas rozmaitych transakcji handlowych. Prace Benedykta powstały dość późno w jego życiu i stanowiły rodzaj poradników. Przypisuje się mu 4 dzieła, z których 2 zachowały się do dnia dzisiejszego. Jako pierwszy powstał trakt „O małżeństwie” („*De uxore ducenda*”), jednak data jego powstania nie jest sprecyzowana, pewne jest że powstał on przed 1458 roku.

² <http://www.croatianhistory.net/etf/et22a1.html#kotr>, 25 marzec 2011.

³ B. Cotruglio, *Księga o sztuce handlu*, [tłumaczenie, wstęp i przypisy P. Wróbel i J. Bonarek], Towarzystwo Wydawnicze „Historia Iagellonica”, Kraków 2007, s. 7-8.

⁴ B. Cotruglio, *Księga...* op. cit., s. 10-11.

Następne dzieło Benedykta to „O naturze kwiatów” („*Della natura dei fiori*”), które zostało napisane około 1460 roku⁵.

Napisanie w 1464 roku powstała pierwsza całościowa dyskusja na temat nawigacji w literaturze europejskiej. „O żegludze” („*De navigatione*”) to dzieło napisane w języku włoskim. Istnieje kilka rysunków w rękopisie, ale są również puste strony, gdzie planował Benedykt sporządzić mapy. Oryginalny manuskrypt jest obecnie na wystawie w Beinecke Library rzadkich księzek i rękopisów⁶. Książka była w tamtych czasach wielokrotnie kopiowana na całym Morzu Śródziemnym. W tej książce Benedykt wymienia takich miejsc jak „Bocari (Bakar), Braca (Brac), Dalmacja, Fiume (Rijeka), Illirico (Chorwacja), Mare Adriatico, i wiele innych, w całej Europie, Afryce i Azji. W rozdziale XXXXVIII wspomina, że również w pobliżu Dubrownika Popovo [25 km na południowy zachód od Dubrownika, w pobliżu wsi Rawno] istnieje ogromna jaskinia [Vjetrenica] z cudowną wiatru: przy wejściu powietrze jest zimniejsze niż w lecie we Włoszech w okresie zimowym.”⁷

3. „Księga o sztuce handlu”

Najsłynniejszym dziełem Benedykta Cotruglio jest zdecydowanie „Księga o sztuce handlu” („*Il libro dell'arte di Mercatora*”), która powstała w 1458 roku w Castro Serpici w Kampanii. Cotruglio znajdował się tam, ponieważ chciał się uchronić od panującej w Neapolu zarazy. Dzieło posiada spójną konstrukcję, mimo iż było pisane w pośpiechu – Benedykt dowiedział się, że będzie musiał z Kampanii udać się do ojczyzny. Zależało mu na tym, by utwór został ukończony przed wyjazdem.

W ostatecznej wersji dzieło zbudowane jest z 4 ksiąg. Każda z ksiąg posiada krótki wstęp, a następnie rozdziały i podrozdziały. Pierwsza księga zajmuje objętościowo najwięcej miejsca w utworze. To w niej Cortuglio opisuje między innymi:

- a) pojęcie handlu i jego rozwój: „(...) pod nazwą handel rozumie się sztukę albo rzeczywiste zasady postępowania, albo inaczej, organizację, wskazówki i normy, według których winny być regulowane i wykonywane sprawy związane ze wspomnianym powyżej handlem.”⁸;
- b) osobę kupca: „I jeśli jest natury żywej i miłego wyglądu, i znakomitego charakteru, a nie jest nazbyt niestała ani leniwa i zmierza do zdobycia poważania albo zysku, albo zwycięstwa w walce, stąd możemy sądzić, iż nadaje się do takiego zajęcia, gdzie celem jest zarobić z honorem.”⁹, „(...) ów chłopiec, który winien być

⁵ B. Cotruglio, *Księga... op. cit.*, s. 13-14.

⁶ <http://www.library.yale.edu/slavic/croatia/science/>, 25 marzec 2011.

⁷ <http://www.croatianhistory.net/etf/et22a1.html#kotr>, 25 marzec 2011.

⁸ Ibidem, s. 41.

⁹ B. Cotruglio, *Księga... op. cit.*, s. 44.

- wprowadzony w sztukę kupiecką, musi spełniać jeszcze jeden warunek, to jest taki, że będzie zrodzony z kupca.”¹⁰;
- c) miejsce działania kupca: „A ja twierdzę, że miejsce, gdzie kupiec zamierza pomnażać zyski, musi mieć po pierwsze zdrowe powietrze, które jest jednym z najpotrzebniejszych składników dla życia ludzkiego i wprost przeciwnie, kiedy zamieszkuje się w klimacie zepsutym. Z tego powodu bowiem powstają choroby i wydatki, i strata pieniędzy, a czasem życia.”¹¹;
- d) sprzedaż za wymianę: „Najpierw o barterze, który jest pierwszy i główny w handlu, dawniej zwanym wymiana, ponieważ pierwszy jego rodzaj tworzy prosta zamiana towaru za towar.”¹²;
- e) sprzedaż za gotówkę i na termin: „Sprzedaż za gotówkę została wynaleziona po tym, jak w użycie wszedł pieniądz. Z powodu jego niedostatku oraz różnicy czasu i różnorodności miejsc od początku pojawiła się potrzeba sprzedaży na termin”¹³;
- f) sposób odbierania długów: „I tak każdego miesiąca sporządź wykaz swych dłużników w księgach, policz ich spis na jednym kwicie i udaj się w celu egzekwowania (...) stosowniej jest odbierać dług przez chłopaków, dla których nie jest wstydem być natarczywym i naprzykrzającym się”¹⁴;
- g) wymianę handlową: „Kupiec winien zabiegać, aby mieć wielki kredyt, ale korzystać z niego winien mało. Zawsze, kiedy kupujesz, delektuj się rozmową i przeglądaniem towaru, gdyż ty jeszcze nie kupiłeś, a on nie sprzedał. Przy targowaniu się mów jasno i zakończ ostrożnie.(...) Nie mów nikomu o swoich interesach, zwłaszcza temu, kto nie może ci pomóc.”¹⁵;
- h) weksle: „A cała rzecz w tym, żebyś dokonywał obliczeń, poznawszy najpierw sposób korzystania z weksli. Będziesz brał z jednego miejsca i wysyłał pieniądze do innego, gdzie wystarczy ci czasu do zapłacenia bez dodawania czegokolwiek ze swojego.”¹⁶;
- i) depozyt i zastaw: „Biorący w depozyt musi być godny zaufania bardziej niż inni, gdyż najczęściej ma się zwyczaj dawać w depozyt bez zawierania jakiegoś oficjalnego kontraktu”¹⁷;
- j) prowadzenie ksiąg rachunkowych: „(...) korzystamy z praktyki ksiąg handlowych, które nie tylko strzegą i utrzymują w pamięci transakcje handlowe i załatwione interesy, a nawet są podstawą do uniknięcia licznych kłótni, sporów i procesów.

¹⁰ Ibidem, s. 47.

¹¹ Ibidem, s. 50.

¹² Ibidem, s. 51.

¹³ Ibidem, s. 53.

¹⁴ Ibidem, s. 61.

¹⁵ Ibidem, s. 70.

¹⁶ Ibidem, s. 72.

¹⁷ B. Cotruglio, *Księga...* op. cit., s. 76.

- (...) powinien prowadzić przynajmniej trzy księgi: notatnik, dziennik i wielką księgę (...)”¹⁸ – w tym miejscu zostaje szczegółowo opisana zasada podwójnego zapisu, pierwsze w historii rachunkowości teoretyczne objaśnienie;
- k) postać ubezpieczyciela, złotnika, handlarza sukmem, handlarza wełną;
 - l) zakazy kupieckie: „(...) Kupcowi zabronienie są gry losowe, jak karty, kości i tym podobne (...) nadużywać wina albo jedzenia (...) zastępca oskarżyciela i sążdenie albo badanie spraw (...) zajmowanie się alchemią (...) zajmować się przemytem (...) dużo próżnych albo biednych przyjaciół (...)”¹⁹;
 - m) konieczność dokonywania salda co siedem lat: „(...) kupiec musi zawsze w siódmym roku odpocząć od wszelkiego swego zajęcia i handlu. W tym roku nie powinien zawierać ani jednej umowy, ale musi dokonać salda swoich rachunków, wszystko podliczyć i wyegzekwować.”²⁰.

W księdze drugiej Cotruglio przedstawia problem porozumienia między sferą kupiecką a sferą *sacrum*. Autor pisze o postawie kupca wobec mszy: „(...)najdrożsi moi kupcy, nie tylko w nakazane dni, (...) ale także każdego dnia miejcie zwyczaj i nawyk słuchania mszy (...)”²¹ Benedykt pisze również o konieczności odmawiania modlitwy, jak i o udzielaniu jałmużny: „Gdyż najpierw trzeba, aby człowiek zatroszczył się o siebie i o swoich, a dopiero z reszty niech daje jałmużnę biednym”²². Pod koniec drugiej księgi przedstawione są problemy moralne z jakimi może borykać się kupiec. Cotruglio odwołuje się w tych przypadkach do Pisma Świętego i nauk duchowych Nauczycieli.

Kolejna księga, trzecia, jest opisem życia, jakie jest godne kupca. Przedstawiana jest tam między innymi cecha rozsądku, wiedzy: „(...) dobrym pisarzem, rachmistrzem (...)dobrym mówcom (...) wymownym nie tylko w języku łacińskim, lecz także w ludowym (...)”²³, zaufanie, szczęście, uczciwość, staranność, zręczność, przebiegłość: „Przebiegłość kupca albo też spryt winien być umiarkowany: nie szkodzić drugiemu, ale i nie pozwolić sobie zaszkodzić.”²⁴, obycie, sprawiedliwość, stałość, hojność, spokój, skromność, umiarkowanie.

W ostatniej księdze Benedykt przedstawia porady dotyczące życia, którym jest otoczony kupiec. Autor pomaga odpowiednio zagospodarować dom i posiadłość: „(...) musi być położony na równym miejscu i blisko miejsca handlu (...) musi mieć przestronną i jasną jadalnię, ażeby ciemność i zaduch nie dało ci okazji i woli do wyjazdu na wieś, co niszczy wszelkie interesy i zaprzepaszcza wszelki zarobek”²⁵. Doradza również, jak powinien wyglądać gospodarz-kupiec, jakie powinien posiadać meble. Małżonka kupca rów-

¹⁸ Ibidem, s. 78-79.

¹⁹ Ibidem, s. 86-88.

²⁰ Ibidem, s. 89.

²¹ Ibidem, s. 97.

²² Ibidem, s. 99.

²³ B. Cotruglio, *Księga...* op. cit., s. 121-124.

²⁴ Ibidem, s. 129.

²⁵ Ibidem, s. 150-151.

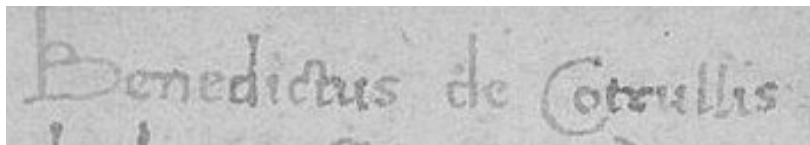
niez zostały opisana: „(...) zazwyczaj są trzy dobra u żony (...) przyzwoitość (...) posag, spadek i bogactwa (...) dobro przyjemności, i są to piękności (...) piękno mija z czasem (...) natomiast cnota (...) zawsze trwa (...) dlatego rozważ i dobre wybierz, i weź żonę, która ma duchowe wiano, to jest cnotę.”²⁶. Cotruglio opisuje także sposób wychowania dzieci i postać sługi i niewolnika kupieckiego. Całe dzieło kończy rozdział dotyczący zakończenia prac i przygotowania się kupca do spokojnej śmierci: „Kiedy dojdiesz do wniosku, że można odpocząć, rozporządź swoim domem, ponieważ umrzesz. (...) Czytaj ponownie twoje księgi handlowe i oczyść sumienie, i oddaj nieuczciwie wzięte.”²⁷

Benedykt Cotruglio tworząc „Księgę o handlu doskonałym” chciał stworzyć poradnik, który miał za zadanie pomóc wdrożyć się młodemu kupcowi w świat związany z jego powołaniem. Przedstawił teorię i praktykę, które według autora są nieodzownym połączeniem przy poznawaniu nowych wiadomości. Wiara w Boga miała za zadanie wspomóc kupca budować wewnątrz człowieka i dopomóc w podejmowaniu trafnych decyzji.

Poniżej przedstawiono fotografie fragmentów dzieł Benedykta Cotruglio. Fotografia 1 przedstawia stronę tytułową dzieła „O handlu i kupcu doskonałym”, pozostałe fotografie (2, 3, 4, 5) dotyczą książki „O żegludze”.

Fot. 1

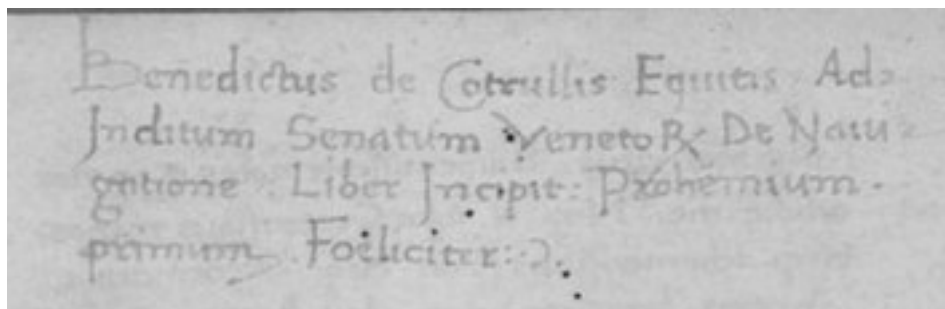
Benedictus de Cotrullis: Navigazione De 1464



Źródło <http://www.croatianhistory.net/etf/et22a1.html#kotr>, 25 marzec 2011.

Fot. 2

Benedictus de Cotrullis: Navigazione De 1464



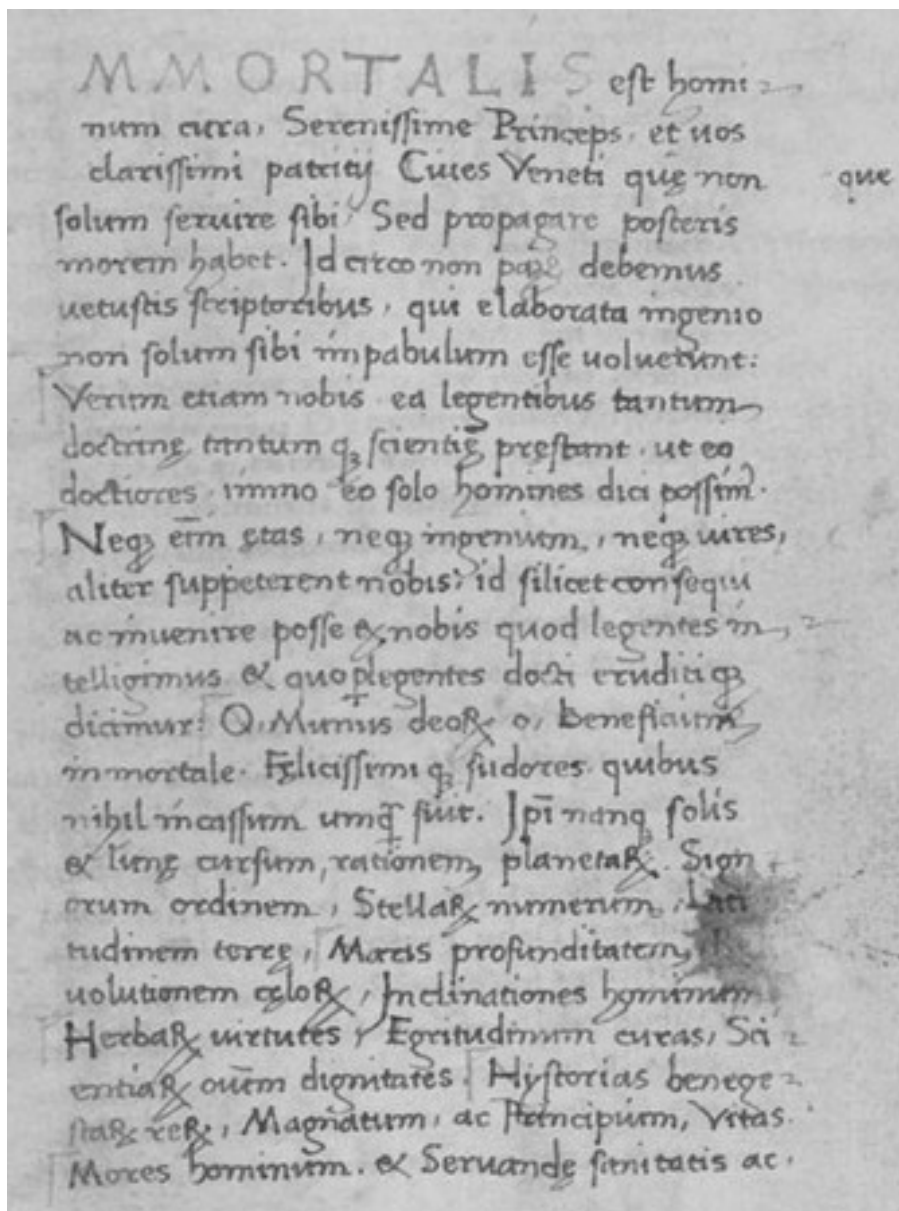
Źródło <http://www.croatianhistory.net/etf/et22a1.html#kotr>, 25 marzec 2011.

²⁶ Ibidem, s. 143.

²⁷ Ibidem, s. 168.

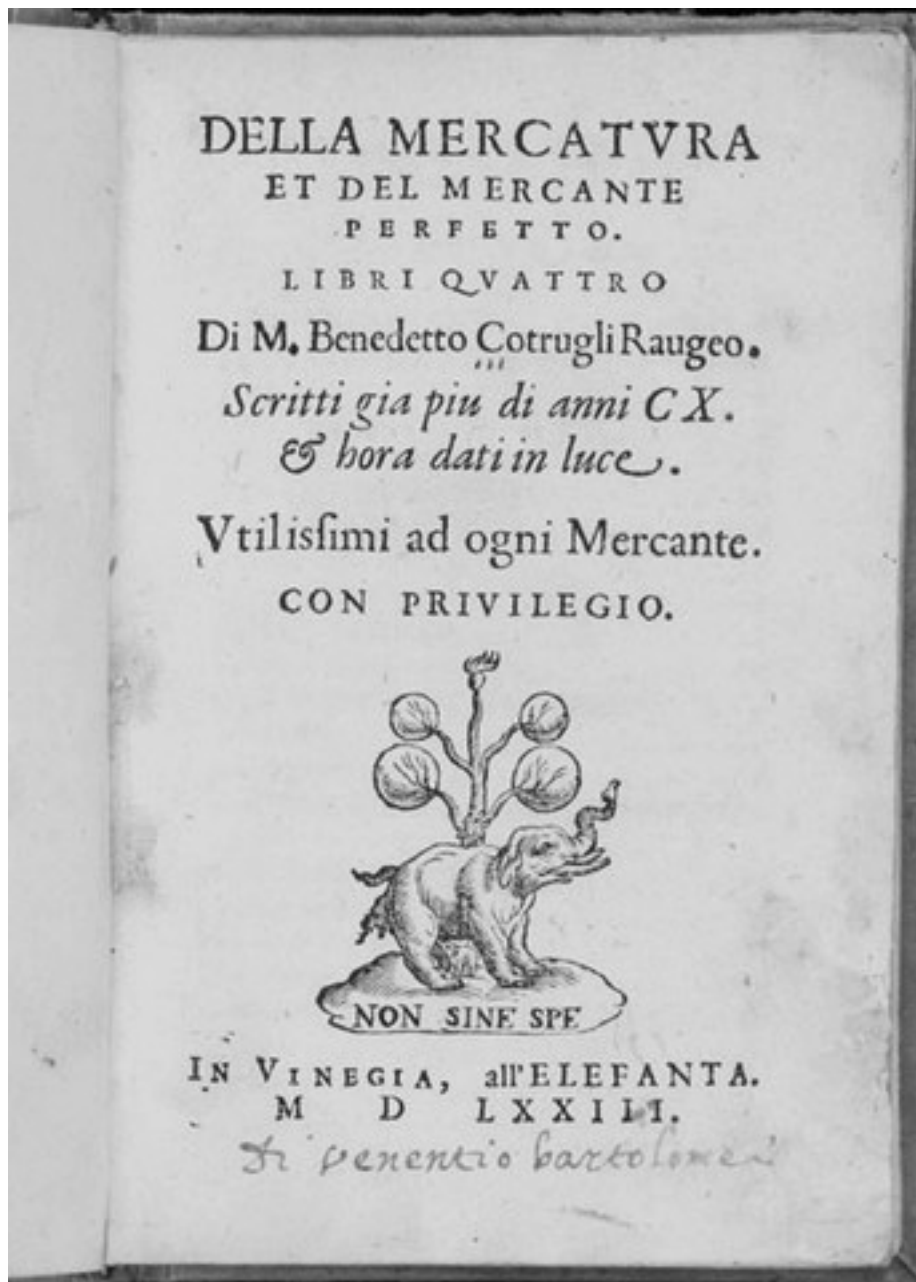
Fot. 3

Benedictus de Cotrullis: Navigazione De 1464



Fot. 6

Benedictus de Cotrullis: *Della mercatura et del Mercante perfetto* 1573



Źródło <http://www.library.yale.edu/slavic/croatia/science/>, 25 marzec 2011.

Podsumowanie

Przedstawiony artykuł odzwierciedla w sposób najbardziej możliwy i wiarygodny żywot Benedykta Cotruglio. Oprócz prezentacji życia pisarza skupiono się przede wszystkim na powstaniu, konstrukcji i głównym celu dzieła „Księga o sztuce handlu”. Zapoczątkowanie podwójnej księgowości oraz moralny aspekt działalności handlowej poprzez tworzenie idei kupca doskonałego, to podstawowe zagadnienia tego utworu. Dodatkowo przedstawione porady dotyczące prowadzenia domu i rodziny urozmaicają dzieło. W księdze Benedykta Cotruglio również odnajduje się jego patriotyzm, stosunek do Dubrownika, Królestwa Neapolu oraz innych krajów i nacji. Cały utwór ubarwia erudycja autora, wsparcia o mądrości ludowe oraz przesady.

Literatura

- B. Cotruglio, Księga o sztuce handlu, [tłumaczenie, wstęp i przypisy P. Wróbel i J. Bonarek], Towarzystwo wydawnicze „Historia Iagellonica”, Kraków 2007.
<http://paciolicode.com/>, 25 marzec 2011.
<http://www.croatianhistory.net/etf/et22a1.html#kotr>, 25 marzec 2011.
<http://www.library.yale.edu/slavic/croatia/science/>, 25 marzec 2011.

BENEDICT COTRUGLIO – HIS LIFE AND WORK

Summary

The article presents the biography and work of Benedict Cotruglio. It describes his childhood, family, and career. Various activities which he performs contributed to the creation of works on various topics. Cotruglio wanted to pass on his experience to others, to facilitate their work and explain how you can improve the basic action. Benedict Cotruglio wrote several books however, is most known for works „Book on the Art of Trade” which was also known as „On the trade and merchant who was better.” („Della mercatura et del mercante perfekto”). In its first book he describes the basic issues related to trade, inter alia, the person a buyer, the sale of the exchange, sale for cash as debt collection, trade, bills, bookkeeping. The second book is links to the life a merchant and ecclesial life. Third book says how to force the buyer, and the last book of this work presents a collection of tips for the merchant. The article also includes photos of the originals books, which were written by Benedict Cotruglio.

Translated by Elżbieta Mikulska

Artur Paździor, Dawid Wałęcki

Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie
Politechnika Lubelska

WARTOŚĆ RYNKOWA A WARTOŚĆ KSIĘGOWA SPÓŁEK NOTOWANYCH NA GPW W WARSZAWIE

Wprowadzenie

Zwiększanie wartości jest w obecnych czasach kluczowym elementem polityki finansowej przedsiębiorstw, szczególnie spółek giełdowych. Efektem odpowiedniej strategii kreowania wartości powinien być wzrost cen rynkowych ich akcji. Należy jednak podkreślić, że zmiany cen walorów spółek publicznych są pochodną nie tylko czynników endogenicznych, wynikających ze sposobu zarządzania organizacją, ale i czynników zewnętrznych, nie zawsze podlegających obiektywnej, merytorycznej ocenie.

W dobie gospodarki opartej na wiedzy zakłada się, że głównym kreatorem wartości przedsiębiorstw są czynniki niematerialne, nie ujęte w tradycyjnym systemie rachunkowości. Występowaniem tych czynników, przede wszystkim kapitału intelektualnego, tłumaczy się fakt rozbieżności między wartością księgową i wartością rynkową spółek publicznych.

W artykule przeprowadzono analizę porównania wartości rynkowej i wartości księgowej spółek z indeksów branżowych WIG Informatyka i WIG Budownictwo. Dobór grupy badawczej nie był przypadkowy. Z teoretycznego punktu widzenia, sektor informatyczny powinien charakteryzować się wysokim udziałem kapitału intelektualnego w ogólnej wartości tych przedsiębiorstw, w przeciwieństwie do branży budowlanej, gdzie głównym elementem wpływającym na wartość wydają się być czynniki ujęte w ewidencji księgowej.

Na podstawie wyników analizy można odnieść się do prawdziwości tez wynikających z teoretycznych założeń wpływu czynników niematerialnych na wartość rynkową spółek funkcjonujących w odmiennych sektorach.

1. Istota wartości księgowej i wartości rynkowej przedsiębiorstwa

Wartość w zależności od tego, czego dotyczy, jest definiowana w różny sposób. W potocznym znaczeniu jest to „cecha jakiejś rzeczy dająca się wyrazić równoznacznikiem pieniężnym lub innym środkiem płatniczym”¹ Wartość w ogólnym znaczeniu można również zdefiniować jako cechę nie tylko rzeczy, ale również zjawiska, osoby itd., która wyraża potencjalną cenę jaką należy zapłacić za określone dobro, usługę czy cokolwiek innego. Jedną z ciekawszych definicji wartości sformułował R.C. Miles, według którego „wartość to taka cecha rzeczy, stosownie do której rzecz jest postrzegana jako bardziej lub mniej pożądana, użyteczna, szanowana lub ważna”²

Wartość przedsiębiorstwa nie jest kategorią obiektywną i jednoznaczną³. W zależności od sytuacji jest ona różnie postrzegana. W literaturze przedmiotu wyszczególnia się kilkadziesiąt kategorii wartości przedsiębiorstwa, spośród których najczęściej spotykane to wartość księgowa i wartość rynkowa.

Wartość księgowa, inaczej zwana wartością bilansową liczona jest jako suma aktywów pomniejszona o wartość zadłużenia. Zatem wartość księgowa to inaczej kapitał własny przedsiębiorstwa, a więc odzwierciedla ona tylko tę część majątku przedsiębiorstwa, której zakup sfinansowany został ze środków własnych podmiotu. Przy tej kategorii wartości pomija się fakt, że właściciele mogą osiągać dodatkowe korzyści dzięki zagospodarowaniu obcych kapitałów.

Cechą charakterystyczną wartości księgowej jest fakt, iż jest ona oparta na wartościach historycznych. Tymczasem wartość przedsiębiorstwa zależy od korzyści, które będzie mógł osiągać w przyszłości jego właściciel. Wartość księgowa nie uwzględnia przeszłych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. W zarządzaniu jednostką gospodarczą może być wykorzystywana jedynie w charakterze wskaźnika uzupełniającego analizę retrospektywną.

Wartość rynkowa ustalana jest w procesie kupna-sprzedaży. Można ją również określić jako kwotę, za którą dane dobro ma być zastąpione w wyniku realizacji transakcji pomiędzy kupującym i sprzedającym. Istotne jest przy tym to, aby żadna ze stron nie znajdowała się pod wewnętrznym przymusem zakupu, bądź sprzedaży oraz, by zarówno kupujący, jak i sprzedający posiadali określoną wiedzę na temat przedmiotu transakcji⁴:

Przyjmuje się, że jeżeli do transakcji dochodzi na otwartym rynku konkurencyjnym, wówczas wartość rynkowa określana jest mianem sprawiedliwej wartości rynkowej. Zatem, aby móc określić tę kategorię wartości jako sprawiedliwą, do wymiany

¹ Słownik języka polskiego, T. III. PWN, Warszawa 1981, s. 660.

² R.C. Miles, *Basic Business Appraisal*, John Wiley & Sons, New York 1984, s. 15.

³ D. Zarzecki, *Zarządzanie finansami. Klasyczne zasady nowoczesne narzędzia*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002, s. 159.

⁴ www.beardmiller.com (Beard Miller Company LLP).

musi dojść na aktywnym rynku, składającym się z dużej liczby dobrze poinformowanych sprzedawców i nabywców. W praktyce termin ów oznacza cenę zakupu bądź sprzedaży określonego dobra na zorganizowanym (brak asymetrii informacyjnej) rynku. Według R.C. Miles'a sprawiedliwa wartość rynkowa to „wyrażona w pieniądzu lub odpowiednim ekwiwalencie cena, której kupujący mógłby w sposób uzasadniony oczekiwać, a sprzedający byłby gotów ją zaakceptować, o ile towar zostałby wystawiony na sprzedaż na otwartym rynku, i przy założeniu, że zarówno kupujący jak i sprzedający są w posiadaniu wszelkich związanych z transakcją informacji oraz że żaden z nich nie działa pod jakimkolwiek przymusem”⁵.

Podstawowym problemem związanym z zastosowaniem tej kategorii wartości do wyceny dóbr i usług jest jej zmienność oraz fakt, że nie może być ona wyznaczona bez istnienia rzeczywistego obrotu danym dobrem. Często decydujące znacznie, dla stron biorących udział w transakcji, mają określone ich preferencje. Zachowania kontrahentów zależą często od panujących na danym rynku nastrojów, wahań koniunktury, sytuacji politycznej itd.

Koncepcja sprawiedliwej wartości rynkowej związana jest z rynkiem doskonałym. Dlatego niezwykle trudno jest ją zrealizować w praktyce, co nie oznacza, że w gospodarce rynkowej sprawiedliwość jest rzadkim „dobrem”. W długim okresie wartość rynkowa często jest bliska wartości sprawiedliwej.

W przypadku spółek akcyjnych, których walory notowane są na giełdzie papierów wartościowych sprawiedliwą wartość rynkową utożsamia się z wartością kapitalizacji rynkowej⁶. Wartość kapitalizacji rynkowej, zwana wartością rynkową, jest iloczynem liczby wyemitowanych akcji zwykłych oraz ich wartości rynkowej. Zatem jest ona łączną wartością tych akcji.

2. Przyczyny rozbieżności między wartością rynkową i wartością księgową przedsiębiorstw

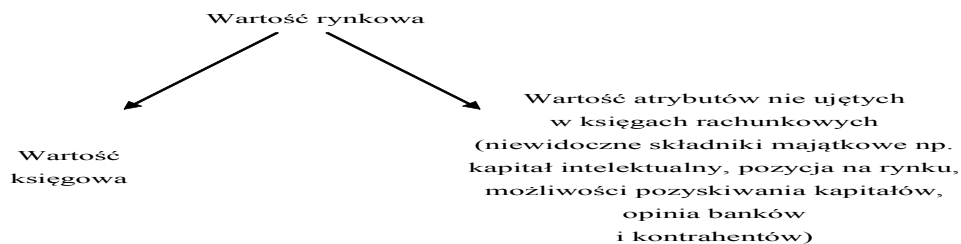
Wartość rynkowa w wielu przypadkach w znaczący sposób odbiega od wartości księgowej spółek. Rozbieżność pomiędzy wartością księgową, a wartością rynkową spółek (por. rys. 1) jest przedmiotem zainteresowania wielu analityków i naukowców. Podkreślają oni, że duża zmienność jaką charakteryzuje się wartość rynkowa, może wynikać nie tylko z czystej kalkulacji ekonomicznej, ale może być rezultatem pewnych preferencji, mody, kaprysów, wahań koniunktury, czy zmian politycznych.

⁵ R.C. Miles, *Basic Business Appraisal...* op. cit., s. 19.

⁶ D. Zarzecki, *Metody wyceny przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1999, s. 29-30.

Rys. 1.

Zależność pomiędzy wartością rynkową, a wartością księgową



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Jarugowa, J. Fijałkowska, *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, Oddk, Gdańsk 2002, s. 91.

Inwestorzy wyceniając akcje spółki na poziomie wyraźnie odbiegającym od wskaźnika wartości księgowej na jedną akcję dostrzegają pewne zjawiska, których, w oparciu o obecnie stosowane zasady rachunkowości, nie da się wycenić. Mogą to być np. rozpoznawalna marka, rozbudowana sieć dystrybucji, kontakty handlowe, potencjał intelektualny pracowników.

Jeszcze w latach osiemdziesiątych XX wieku można było spotkać określenie, iż wartość kapitalizacji rynkowej nie odzwierciedla sytuacji finansowej podmiotu. Według tych koncepcji sytuacja ekonomiczno-finansowa jest tylko jednym z wielu czynników kształtujących poziom cen akcji spółek giełdowych⁷. Giełda papierów wartościowych określana jest często mianem barometru gospodarki. Zatem, jeżeli rzeczywiście trendy panujące na rynku akcji są powodowane sytuacją gospodarczą danego kraju, to spółki funkcjonujące na tym rynku również doświadczają tych zmian. Następuje wówczas przełożenie sytuacji makroekonomicznej na mikroekonomiczną. Jednak wartość rynkowa spółki zależy nie tylko od sytuacji na rynku. W dużej mierze kształtowana jest ona poprzez decyzje podejmowane wewnątrz organizacji. Istotne znaczenie mają umiejętności kadry zarządzającej i poziom ryzyka gospodarczego związanego z prowadzoną działalnością.

Krytycy wartości rynkowej, jako miernika wartości spółki sugerują, iż często tylko niewielka część akcji spółki trafia do obrotu publicznego. Oprócz tego twierdzą, że rynek kapitałowy rządzi się swoimi prawami, w związku z czym ceny rynkowe akcji nie odzwierciedlają ich rzeczywistej wartości. Jednak pomimo tych mankamentów wynikających często z niedoskonałości mechanizmów rynkowych „zakłada się (hipoteza rynku efektywnego), iż pomnażanie wartości przedsiębiorstwa jest odzwierciedlone we wzroście rynkowej ceny jego akcji w dłuższym okresie czasu”⁸.

⁷ H.J. Boyadjian, J.F. Warren, *Risks. Reading Corporate Signals*, John Wiley&Sons, New York 1987, s. 309.

⁸ M. Strużycki (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2002, s. 293.

Dlatego wartość rynkowa, choć uwzględnia również historyczne aspekty funkcjonowania spółek, to w gruncie rzeczy opiera się na przyszłych potencjalnych korzyściach. Jest ona zatem miernikiem uniwersalnym, łączącym w sobie cechy wartości bilansowej i wartości dla akcjonariuszy⁹.

3. Wpływ czynników niematerialnych na wartość rynkową przedsiębiorstw

W dobie XXI wieku, głównym czynnikiem mającym kluczowy wpływ na szybkość rozwoju przedsiębiorstw jest wiedza. Czynnikiem ten przyczynił się do diametralnych zmian w postrzeganiu głównych determinantów tworzących wartość przedsiębiorstwa. Dotychczas o rozwoju przedsiębiorstw i ich pozycji konkurencyjnej na rynku decydowały głównie zasoby naturalne oraz potencjał siły roboczej, które zdolne były do zwiększenia produkcji dóbr i usług, gdzie dzisiaj w większości przypadków inicjatywę przejmuje wiedza i kapitał intelektualny¹⁰. Dzięki wiedzy powstają coraz to nowe innowacje w dziedzinie technologii, które poprzez powstanie nowych idei, metod i wynalazków przyczyniają się do zwiększenia wydajności oraz polepszenia procesów produkcyjnych, co prowadzi do zwiększenia jakości produktów wprowadzanych na rynek¹¹. Powodzenie współczesnych przedsiębiorstw na rynku charakteryzującym się dużym poziomem konkurencyjności, uzależnione jest w dużym stopniu od inwestycji w rozwój kapitału intelektualnego poprzez doszkalanie pracowników, podejmowanie badań nad nowymi rozwiązaniami i patentami, rozbudowę bazy informacyjnej i informatycznej, kreowanie marki, a także wprowadzanie innowacji w procesach produkcyjnych. Dzięki czemu przedsiębiorstwo ma szansę przekształcenia tych unikatowych cech w wartość na rynku, a także zdobycie przewagi konkurencyjnej oraz zwiększenie produktywności. Wiedza i technologia umożliwiają prawie natychmiastowe zróżnicowanie oferty i dostrojenie jej do potrzeb klientów, a także większą elastyczność i szybsze reagowanie na radykalne zmiany rynku¹². To wszystko powoduje, że właściwe zarządzanie wiedzą w niezwykle dużym stopniu przyczynia się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa¹³.

⁹ J. Bieliński (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a alokacja kapitału*, CeDeWu sp. z o.o., Warszawa 2004, s. 175.

¹⁰ R. Zaborowska, *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie*, wyd. Ars boni et aequi, Poznań 2009, s. 51.

¹¹ Ibidem, s. 52.

¹² A. Ujwary – Gil, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009, op. cit., s. 13.

¹³ Ibidem, s. 16.

4. Rozbieżności między wartością rynkową i wartością księgową spółek notowanych na GPW w Warszawie

W celu porównania wartości rynkowej i wartości księgowej przedsiębiorstw analizie poddano spółki z wybranych indeksów branżowych giełdy warszawskiej. Okres badawczy (lata 2006-2009) obejmuje czas, w trakcie którego można było zaobserwować zarówno dynamiczne wzrosty, jak i spadki głównych indeksów giełdowych warszawskiego parkietu. Głównym kryterium doboru spółek było maksymalne zróżnicowanie stopnia zaangażowania ich materialnych i niematerialnych aktywów. Warunek spełniają między innymi spółki sektora informatycznego i budowlanego. Pomiedzy spółkami tych sektorów zachodzi pewna rozbieżność, skupiająca się na rodzaju potencjału wytwórczego, dzięki któremu realizowana jest działalność operacyjna danej spółki. Sektor budowlany skupia swoją uwagę głównie na materialnych aktywach, odpowiedzialnych w dużej mierze za realizację fundamentalnych celów operacyjnych jednostki i osiągany przez nią wynik finansowy. W sektorze informatycznym dominuje natomiast udział aktywów niematerialnych, opartych na wiedzy, doświadczeniu, kreatywności pracowników.

Tabela 1.
Spółki poddane analizie

Lp.	WIG-Budownictwo	Lp.	WIG-Informatyka
1.	Budimex SA	1.	Asseco Poland SA
2.	Budopol - Wrocław SA	2.	Calatrava Capital SA
3.	Elektrobudowa SA	3.	Comarch SA
4.	Energoaparatura SA	4.	ELZAB SA
5.	Energomontaż - Południe SA	5.	Macrologic SA
6.	Energomontaż - Północ SA	6.	Optimus SA
7.	Energopol - Południe SA	7.	SIMPLE SA
8.	Instal Lublin SA	8.	Sygnity SA
9.	Instal Kraków SA	9.	Talex SA
10.	Mostostal Export SA	10.	Wasko SA
11.	Mostostal Płock SA		
12.	Mostostal Warszawa SA		
13.	Mostostal Zabrze - Holding SA		
14.	Polimex - Mostostal SA		
15.	Prochem SA		
16.	Projprzem SA		
17.	ULMA Construcccion Polska SA		

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.gpw.pl (stan z 23.01.2011)

Każdy z sektorów notowany jest w oddzielnym subindeksie giełdowym, który obliczany jest w celu oceny efektywności inwestycji w dany sektor. W analizie wykorzystane zostaną subindeksy:

- WIG Budownictwo, skupiający spółki giełdowe sektora budowlanego,
- WIG Informatyka, zawierający spółki giełdowe sektora informatycznego,

Spółki wybrane do badania (por. tabela 1) charakteryzują się dostępem do danych pochodzących ze sprawozdań finansowych jak i notowań giełdowych na przestrzeni ośmiu lat obrotowych wstecz, co umożliwi wskazanie czynników wpływających na poziom kapitału własnego badanych przedsiębiorstw i ocenę determinant mających wpływ na zachowania inwestorów rynku kapitałowego, odzwierciedlonych w poziomie kursu giełdowego akcji badanych spółek. Powyższe składowe wartości przedsiębiorstwa umożliwią oszacowanie wartości firmy (goodwill), która jest odzwierciedleniem wartości niematerialnych składników majątku przedsiębiorstwa.

5. Porównanie wartości rynkowej i księgowej dla 2006 roku

W pierwszym kwartale 2006 roku indeks WIG Budownictwo zyskał na wartości 40%, co plasuje go na pozycji najlepszego indeksu GPW. Była to kontynuacja tendencji wzrostowej z roku poprzedniego. Głównymi spółkami, które przyczyniły się do dobrych wyników tego sektora jest Echo i Global Trade Center, które były liderami po względem wartości rynkowej. Trudnią się one działalnością głównie deweloperską. Spółki stricte budowlane w analizowanym roku prezentowały się nieco mniej atrakcyjnie. Dziewięć spośród całej grupy 24 wygenerowało stratę netto. Skumulowane przychody wykazały wzrost, lecz było to uwarunkowane przede wszystkim konsolidacją tych spółek.

Liderem grupy budowlanej w 2006 był Budimex generujący najwyższe przychody. Energomontażowi Północ po wieloletnich badaniach udało się zyskać inwestora branżowego. Spółka ta generowała jeszcze znaczne straty wynikające głównie z czyszczenia ksiąg i realizacji starych zleceń. Jednak stały przed nią perspektywy dynamicznego wzrostu, co dotyczy również innych spółek GPW takich jak Elektrobudowy, Prochemu i Projprzemu, których dekonstrukcja praktycznie nie objęła swoim zasięgiem¹⁴. Dobra passa sektora budowlanego zwiększyła jego atrakcyjność inwestycyjną, co odzwierciedlone zostało we wzroście indeksu WIG Budownictwo o ponad 18% w pierwszych miesiącach 2006 roku¹⁵.

W kwietniu kontynuowane były pozytywne osiągnięcia sektora budowlanego (wzrost indeksu o kolejne 16,5 %). Spółki tego sektora generowały ponad 10% stopy zwrotu, za wyjątkiem Energomontażu Północ i Budimeksu, które osiągnęły odpowiednio -8% i -5,4%. Strata Budimeksu była uwarunkowana głównie zawirowaniami wokół budowy autostrady A1, a w szczególności informacjami o zastrzeżeniach nadzoru budowlanego do parametrów papy użytej do budowy mostów na tej trasie¹⁶. Kolejne miesiące charakteryzowały się ciągłymi wzrostami akcji spółek tej branży. Od początku

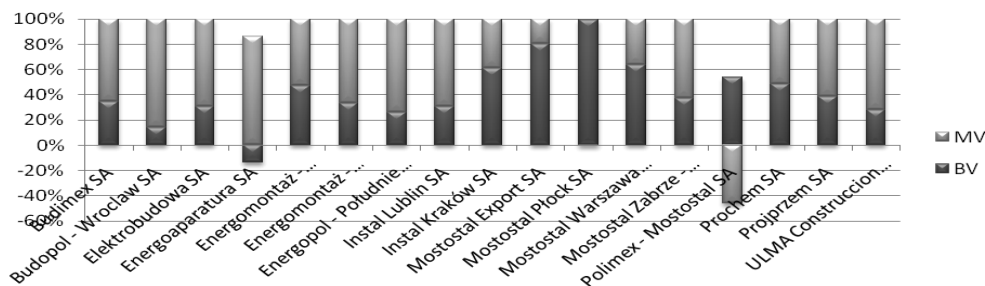
¹⁴ P. Barankiewicz, *Budowlanka się budzi*, „Nasz rynek kapitałowy”, nr 3, Kraków 2006, s. 53-57.

¹⁵ M. Odolińska, *Boom na małe i średnie spółki*, „Nasz rynek kapitałowy”, nr 3, Kraków 2006, s. 84-86.

¹⁶ M. Odolińska, *Nadal wysokie obroty*, „Nasz rynek kapitałowy”, nr 4, Kraków 2006, s. 89-91.

roku na spółkach z sektora budowlanego można było zarobić blisko 80%¹⁷. Znaczący wzrost wartości rynkowej spółek z tego sektora w stosunku do wartości księgowej przedstawiony został na rys. 2.

Rys. 2.
Zestawienie wartości księgowej z wartością rynkową w roku 2006 spółek indeksu WIG Budownictwo

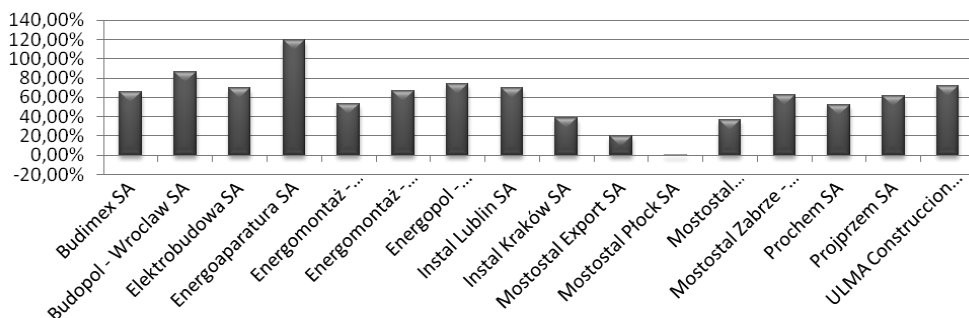


Źródło: opracowanie własne na podstawie: sprawozdań finansowych przedsiębiorstw i danych historycznych cen akcji ze strony: <http://www.parkiet.com/temat/83.html>, [dostęp z dnia 03.01.2011].

Nadwyżka wartości rynkowej nad wartością księgową spółek budowlanych znalazła odzwierciedlenie w wyjątkowo wysokim udziale czynników niematerialnych tworzących wartość ich kapitalizacji rynkowej, co zostało przedstawione na rys. 3.

Rys.3.
WIG Budownictwo – Goodwill [%] 2006 r.

Na rys. 3 nie uwzględniono spółki Polimer-Mostostal SA z uwagi na wysoką, ujemną wartość goodwill wynoszącą blisko -600%



Źródło: opracowanie własne na podstawie: sprawozdań finansowych przedsiębiorstw i danych historycznych cen akcji ze strony: <http://www.parkiet.com/temat/83.html>, [dostęp z dnia 03.01.2011].

¹⁷ M. Odolińska, *A jednak sezon ogórkowy*, „Nasz rynek kapitałowy”, nr 9, Kraków 2006, s. 87-88.

W 2006 roku branża IT systematycznie powiększała ofertę produktów i usług, zaspokajając tym samym popyt zgłaszany ze strony podmiotów zainteresowanych rozwojem własnego zaplecza informatycznego. W badanym okresie wzrost cen akcji takich spółek jak Comarch, Macrosoft, Simple był związany z poprawą przez nie wyników finansowych oraz bardzo pomyślnymi prognozami dla segmentu zajmującego się tworzeniem programów wspomagających zarządzanie.

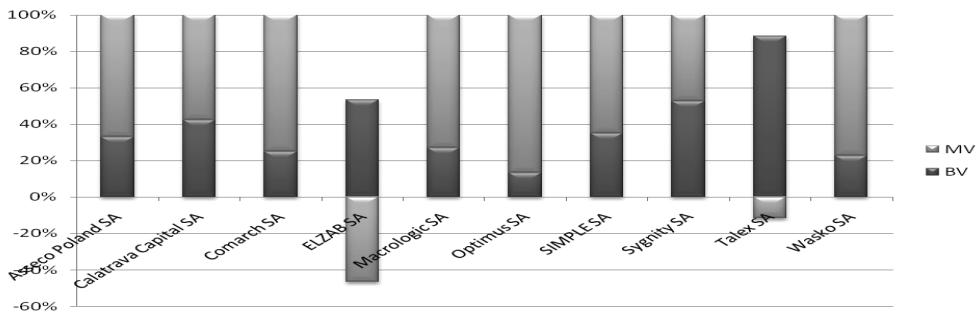
Natomiast grupa Softbank, wzrost stopy zwrotu z zainwestowanego w nią kapitału zawdzięcza realizacji dwóch dużych projektów. Projekty te dotyczyły budowy systemu CEPiK i zintegrowanego systemu informatycznego w Banku PKO BP. Rok ten był rokiem większego docenienia spółek branży IT, co przeniosło się bezpośrednio na osiągnięte przez nie lepsze wyniki finansowe oraz wysoką dynamikę sprzedaży¹⁸.

Indeks WIG-Informatyka w pierwszych miesiącach 2006 roku wzrósł o 8,7%¹⁹. Jednakże majowa wyprzedaż doprowadziła do spadku wartości wzrostu do poziomu 4,2%. Główny wpływ na załamanie wzrostu miała firma Prokom, która straciła blisko 15% na wartości. Na dodatnią stopę zwrotu wpłynęli główni konkurenci Prokomu – Computerland i Comarch uzyskując odpowiednio po 6,3% i 12,7% wzrostu²⁰.

Zestawienie wartości rynkowej i księgowej spółek informatycznych w 2006 roku zaprezentowano na rys. 4.

Rys. 4.

Zestawienie wartości księgowej z wartością rynkową w roku 2006 spółek indeksu WIG Informatyka



Źródło: opracowanie własne na podstawie: sprawozdań finansowych przedsiębiorstw i danych historycznych cen akcji ze strony: <http://www.parkiet.com/temat/83.html>, [dostęp z dnia 03.01.2011].

¹⁸ A. Zejler, *Branża licznie reprezentowana*, „Nasz rynek kapitałowy”, nr 9, Kraków 2006, s. 61-64.

¹⁹ M. Odolińska, *Boom na małe i średnie spółki*, „Nasz rynek kapitałowy”, nr 3, Kraków 2006, s. 84-86.

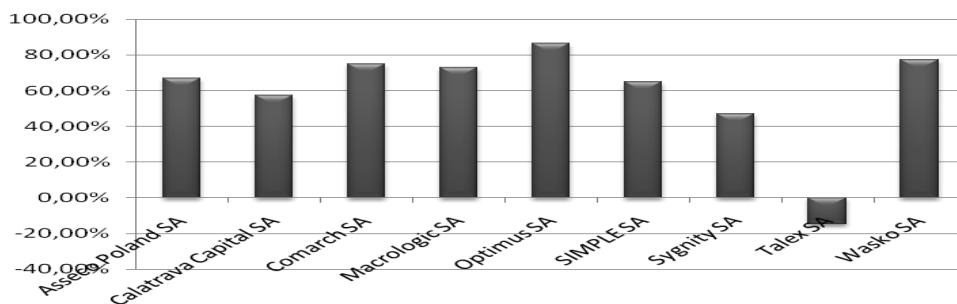
²⁰ M. Odolińska, *Szczyt hossy?*, „Nasz rynek kapitałowy”, nr 7-8, Kraków 2006, s. 67-68.

Z danych zaprezentowanych na rys. 4 wynika, że wartość rynkowa większości spółek informatycznych w 2006 roku tworzona była przede wszystkim przez czynniki o charakterze niematerialnym (wysoka dodatnia rozbieżność między MV i BV). Taka sytuacja wskazuje na wysoki udział „goodwill” w ich wartości rynkowej (por. rys. 5).

Rys. 5.

WIG Informatyka – Goodwill [%] 2006 r.

Na rys. 5 nie uwzględniono spółki Elza SA z uwagi na wysoką, ujemną wartość goodwill wynoszącą około -650%



Źródło: opracowanie własne na podstawie: sprawozdań finansowych przedsiębiorstw i danych historycznych cen akcji ze strony: <http://www.parkiet.com/temat/83.html>, [dostęp z dnia 03.01.2011].

6. Porównanie wartości rynkowej i księgowej dla 2007 roku

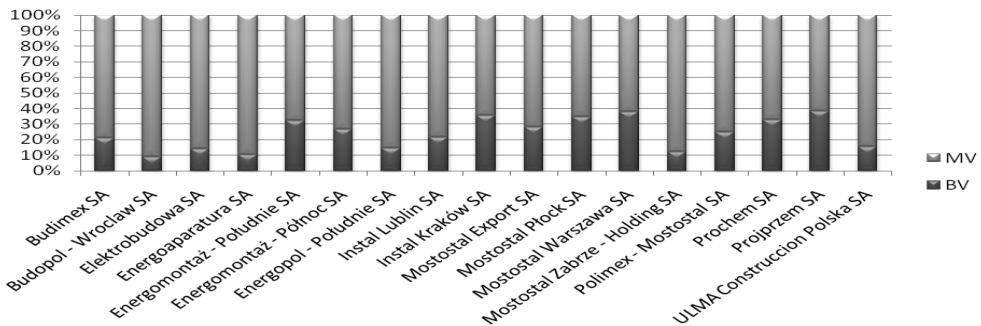
Rok 2007 był kontynuacją dobrej passy branży budowlanej. Ożywienie tej części rynku wyraźnie przyspieszyło poprzez wzrost produkcji i generowanej przez budownictwo wartości dodanej brutto. Optymistyczne nastroje zakłócał brak rąk do pracy. Przyczyniły się do tego wyjazdy wyspecjalizowanych pracowników branży budowlanej za granicę, szczególnie do krajów Unii Europejskiej. Brak możliwości zatrudnienia nowych pracowników spowodował, że przedsiębiorstwa nie mogły zwiększać swoich mocy produkcyjnych, co wpływało na osiągnięte przez nie wyniki. Zapotrzebowanie na nowych pracowników zawierało się w granicach od 150-200 tysięcy osób. Ogólna sytuacja podmiotów tej branży pomimo wszystko była ustabilizowana. Wzrost branży był zapewniony poprzez korzystne otoczenie makroekonomiczne, zapewnieniu dużych ilości środków unijnych na realizację projektów infrastrukturalnych, a także wzrostowi napływu inwestycji bezpośrednich z zagranicy.

Dobra koniunktura też była uwarunkowana łatwością w uzyskaniu kredytów mieszkaniowych, co zapewniało fundusze na finansowanie inwestycji mieszkaniowych. Po drugiej stronie znajdowały się trudności związane z rosnącymi kosztami działalności i deficycie wykwalifikowanej kadry pracowniczej, co miało negatywny wpływ na pre-

dyspozycje wzrostu. Również duża ilość przetargów nie została rozstrzygnięta z powodów zbyt wysokich w mniemaniu ogłaszających, ofert²¹. Tendencja wzrostowa znalazła swoje odzwierciedlenie na parkiecie, gdzie indeks spółek branży budowlanej zyskał 17,5%. Jedynie znaczącemu spadkowi uległy dwie spółki branży Energopol i Elkop, które odpowiednio straciły na wartości 61 i 81%²². W lipcu natomiast 75% spółek branży budowlanej odnotowało straty. Trendowi spadkowemu oparły się Elektrobudowa, Nafta, Mostostal Zabrze i Pemug, których akcje podrożały od 17-24 %²³. Mimo przejściowych lipcowych kłopotów branży, wartość rynkowa była wyraźnie wyższa niż ich wartość księgowa (por. rys. 6).

Rys. 6.

Zestawienie wartości księgowej z wartością rynkową w roku 2007 spółek indeksu WIG Budownictwo



Źródło: opracowanie własne na podstawie: sprawozdań finansowych przedsiębiorstw i danych historycznych cen akcji ze strony: <http://www.parkiet.com/temat/83.html>, [dostęp z dnia 03.01.2011].

Wyraźna nadwyżka wartości rynkowej nad wartością księgową jest objawem wysokiego udziału czynników niematerialnych w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. Zjawisko to zostało przedstawione na rys. 7.

W roku 2007, według analiz biura badawczego DiS, dynamika branży informatycznej w Polsce osiągnęła poziom 25,7% w stosunku do roku poprzedniego, w którym ta wartość wyniosła 8,9%. Oznacza to ponad dwukrotne przyspieszenie. Przejawiało się to między innymi w zwiększonych inwestycjach w komputery użytkowników indywidualnych, rozwojem Internetu, a także rozwojem rynku gier i multimedialnych. Równie

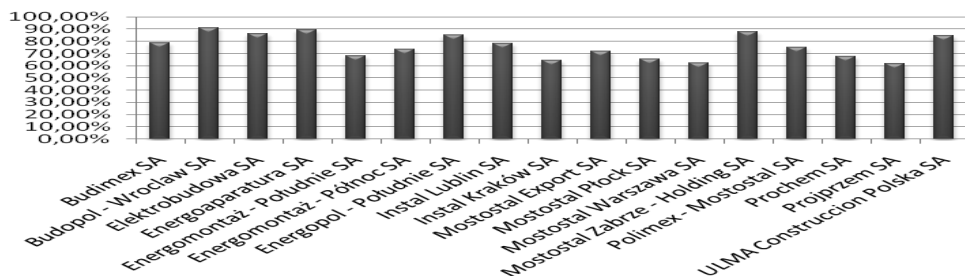
²¹ Sz. Jungiewicz, *Tendencja wciąż wzrostowa*, „Nasz rynek kapitałowy”, nr 2, Kraków 2007, s. 56-57.

²² M. Odolińska, *Odrabianie strat*, „Nasz rynek kapitałowy”, nr 3, Kraków 2007, s. 83.

²³ M. Odolińska, *Kaszlnięcie na parkiecie*, „Nasz rynek kapitałowy”, nr 6-7, Kraków 2007, s. 72.

szybką dynamiką rozwoju cechował się segment bezpieczeństwa IT, która w przebadanych firmach z tego segmentu ukształtowała się na poziomie 38%²⁴. Koniunktura w branży IT odzworowywana w indeksie WIG Informatyka cechowała się tendencją wzrostową. W kwietniu spółki tego subindeksu uzyskały 7,5% zysku²⁵.

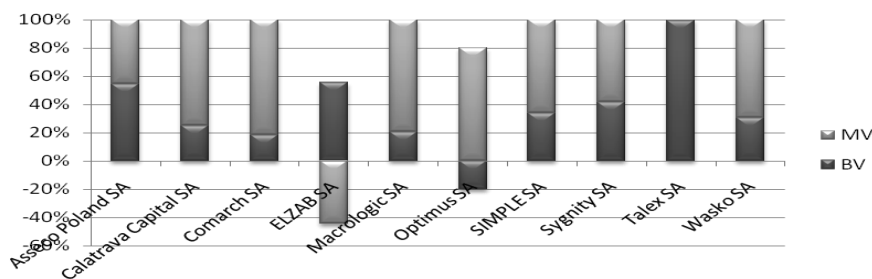
Rys. 7.
WIG Budownictwo – Goodwill [%] 2007 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: sprawozdań finansowych przedsiębiorstw i danych historycznych cen akcji ze strony: <http://www.parkiet.com/temat/83.html>, [dostęp z dnia 03.01.2011].

Te pozytywne zmiany znalazły odzwierciedlenie w wycenie rynkowej większości badanych spółek informatycznych, dla których odnotowano wyraźnie wyższą wartość rynkową w porównaniu do wartości ich aktywów netto (por. rys. 8).

Rys. 8.
Zestawienie wartości księgowej z wartością rynkową w roku 2007 spółek indeksu WIG Informatyka



Źródło: opracowanie własne na podstawie: sprawozdań finansowych przedsiębiorstw i danych historycznych cen akcji ze strony: <http://www.parkiet.com/temat/83.html>, [dostęp z dnia 03.01.2011].

²⁴ <http://www.egospodarka.pl/29505,Rynek-IT-w-Polsce-przyspieszyl-w-2007,1,39,1.html> (stan z 25.02.2011)

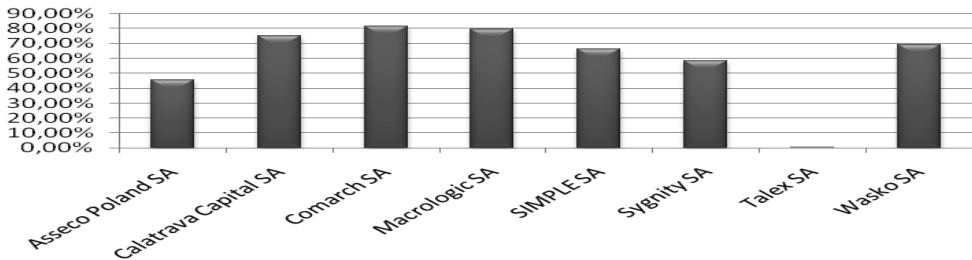
²⁵ M. Odolińska, „Średniaki” w ataku, „Nasz rynek kapitałowy”, nr 6, Kraków 2007, s. 84.

Udział wartości goodwill w wartości rynkowej spółek informatycznych zilustrowano na rys. 9.

Rys. 9.

WIG Informatyka – Goodwill [%] 2007 r.

Na rys. 3 nie uwzględniono spółek Elzab S.A. i Optimus S.A. z uwagi na wysoką, wartość goodwill wynoszącą odpowiednio około: -400% i +120%.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: sprawozdań finansowych przedsiębiorstw i danych historycznych cen akcji ze strony: <http://www.parkiet.com/temat/83.html>, [dostęp z dnia 03.01.2011].

7. Porównanie wartości rynkowej i księgowej dla 2008 roku

W marcu 2008 roku indeks spółek sektora budowlanego zyskał na wartości 7,8%. Z grona 29 spółek branży tylko pięć poniosło straty. Najbardziej zyskowymi spółkami miesiąca okazały się Prochem (27,7%), Energomontaż Południe (22,1%)²⁶.

W III kwartale zysk wszystkich spółek WIG Budownictwo zwiększył swoją wartość o 43,8%, potwierdzając tym samym dobrą kondycję spółek budowlanych. Potwierdza to też fakt, iż wskaźnik cena/zysk spółek tego subindeksu przewyższał dwukrotnie przeciętną wartość wszystkich firm WIG-u. Mimo kryzysu w roku 2008 spółki były niedowartościowane, gdyż wartość teoretyczna była znacząco wyższa od aktualnej wartości rynkowej przykładowego portfela spółek tego segmentu rynku. Wśród analityków rynku kapitałowego panowało stwierdzenie, iż akcje spółek sektora budowlanego są niedowartościowane względem przyszłych zysków²⁷.

Przykładem dobrej kondycji budownictwa w okresie kryzysu może być między innymi Budimex, który uzyskał pod koniec roku 2008 kontrakt na budowę 180 kilometrowego odcinka autostrady A1, po którego podpisaniu akcje spółki wzrosły o około 9%²⁸. Jest to kolejnym potwierdzeniem występowania niematerialnych aktywów przed-

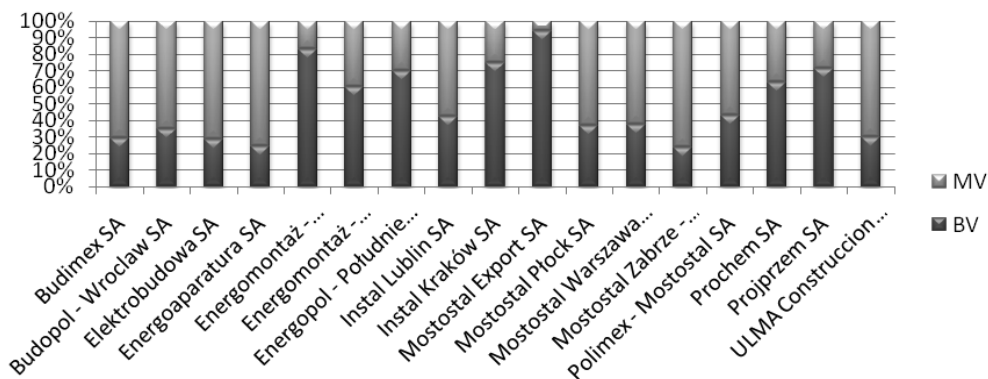
²⁶ M. Odolińska, *Zyskowna Budowlanka*, „Nasz rynek kapitałowy”, nr 4, Kraków 2008, s. 21.

²⁷ T. Hońdo, *Budownictwo: jeden z najdroższych sektorów*, „Parkiet”, nr 22.12, Warszawa 2008, s. 16.

²⁸ PFO, *Inwestorzy już świętowali mega kontrakt Budimeksu*, „Parkiet”, nr 20.12, Warszawa 2008, s. 8.

siębiorstwa. Akcjonariusze danej spółki w momencie podpisania tak owego kontraktu widzą w przedsiębiorstwie możliwość generowania z tego tytułu przyszłych korzyści, które od razu są dyskontowane przez rynek w cenie akcji. Kolejną firmą nie poddającą się tendencjom spadkowym kryzysu jest Polimex – Mostostal, która zwiększyła sprzedaż w ciągu trzech kwartałów o 25,9%, a zysk operacyjny wzrósł o 54,7%. Była liderem w sektorze budownictwa po względem osiągniętych przychodów. Gwarantował jej to stabilny portfel zleceń, które opiewały na kwotę około 7 mld złotych, z czego 2/3 kwoty przypadały już na 2009 rok²⁹. Średnioroczne relacje wartości księgowej w stosunku do wartości rynkowej zostały zaprezentowane na rys. 10.

Rys. 10.
Zestawienie wartości księgowej z wartością rynkową w roku 2008 spółek indeksu WIG Budownictwo



Źródło: opracowanie własne na podstawie: sprawozdań finansowych przedsiębiorstw i danych historycznych cen akcji ze strony: <http://www.parkiet.com/temat/83.html>, [dostęp z dnia 03.01.2011].

Z rys. 10 wynika, że większość spółek odnotowała spadek wartości rynkowej, w stosunku do wartości księgowej, w porównaniu z poprzednimi latami. Największą nadwyżkę wartości rynkowej do wartości księgowej kapitału własnego w analizowanym roku odnotowano dla spółek: Budexim, Budopol, Elektrobudowa, Energoaparatura, Mostostal Płock, Mostostal Warszawa, Polimex Mostostal, Ulma Construcccion. Są to przedsiębiorstwa charakteryzujące się stabilnym portfelem zleceń, które dzięki zabezpieczeniu poprzez dużą ilość kontraktów nie straciły na konkurencyjności w oczach inwestorów.

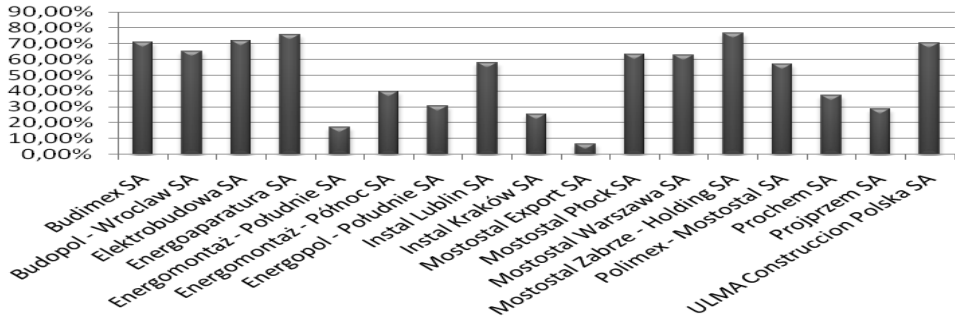
Konsekwencją mniejszej nadwyżki wartości rynkowej nad księgową był niższy niż w latach poprzednich udział wartości goodwill w wartości kapitalizacji rynkowej spółek

²⁹ K. Woch, *Polimx i PBG nie odczuwają spowolnienia*, „Parkiet”, nr 07.12, Warszawa 2008, s. 4.

budowlanych. Widoczne to było szczególnie w przypadku spółek: Mostostal Export i Energomontaż Południe (por. rys. 11).

Rys. 11.

WIG Budownictwo – Goodwill [%] 2008 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: sprawozdań finansowych przedsiębiorstw i danych historycznych cen akcji ze strony: <http://www.parkiet.com/temat/83.html>, [dostęp z dnia 03.01.2011].

Pierwszy kwartał 2008 roku, był czasem w którym dobre wyniki osiągnęła również branża informatyczna, dla której średnia stopa zwrotu wyniosła 4%. W czołówce najzyskowniejszych spółek znajdowała się spółka Internet Group z 21,7% stopą zwrotu³⁰. W lipcu spółki branży IT były jedynym sektorem, który wypracował dodatnią stopę zwrotu na poziomie 1,5%. Większość spółek tego sektora osiągnęła straty, aczkolwiek wpływ na dodatnią stopę zwrotu miało pięć spółek, które uzyskały dwucyfrową stopę zwrotu.

Najzyskowniejszymi spółkami miesiąca okazały się Optimus (31,4%), Sygnity (20,7%), AssecoBS (19,7%)³¹. Rok 2008 jak i lata poprzednie były dla segmentu dostawców oprogramowania i usług informatycznych wypełniony w tendencji do ciągłych zmian właścicielskich wynikających licznych konsolidacji. Liczne konsolidacje były spowodowane dużym rozdrobnieniem tegoż rynku, zarówno z perspektywy wielkości przychodów jak i sprawowania kontroli nad jednostkami przez ich akcjonariuszy. Rozbieżność odnośnie przychodów dotyczyła głównie grupy Asseco, której przychody w II kwartale wynosiły 2 mld zł, natomiast wśród mniejszych spółek niejednokrotnie nie przekraczały wartości 200 mln złotych. Z punktu widzenia akcjonariuszy wśród mniejszych spółek rzadko zdarzało się by nad daną spółką sprawo-

³⁰ M. Odolińska, *Zyskowna Budowlanka*, „Nasz rynek kapitałowy”, nr 4, Kraków 2008, s. 21.

³¹ M. Odolińska, *Ceny akcji coraz bardziej atrakcyjne*, „Nasz rynek kapitałowy”, nr 10, Kraków 2008, s. 44.

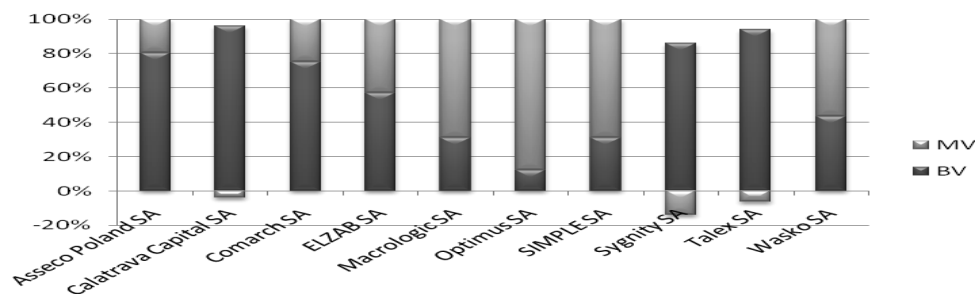
wał kontrolę silny inwestor, należały do nich m.in.: Comp (największy akcjonariusz miał 17%), Qumak – Sekom (fundusze miały 41% kapitału), Sygnity (65% akcji znajdowało się w wolnym obrocie, nie będących w posiadaniu inwestorów mających co najmniej 5% tych akcji).

Kolejnym czynnikiem przychylnym przejściom były względnie niskie wyceny spółek spowodowane długotrwałą bessą³². W czwartym kwartale przedsiębiorstwa informatyczne, mimo kryzysu gospodarczego, generowały przychody w wysokości 50% ogółu przychodów za cały rok 2008. Było to związane z realizacją projektów klientów, którzy posiadali zarezerwowane na te cele fundusze jeszcze przed kryzysem gospodarczym³³.

Skutki kryzysu można odnaleźć w analizie porównawczej wartości rynkowej i księgowej spółek informatycznych, co przedstawiono na rys. 12.

Rys. 12.

Zestawienie wartości księgowej z wartością rynkową w roku 2008 spółek indeksu WIG Informatyka



Źródło: opracowanie własne na podstawie: sprawozdań finansowych przedsiębiorstw i danych historycznych cen akcji ze strony: <http://www.parkiet.com/temat/83.html>, [dostęp z dnia 03.01.2011].

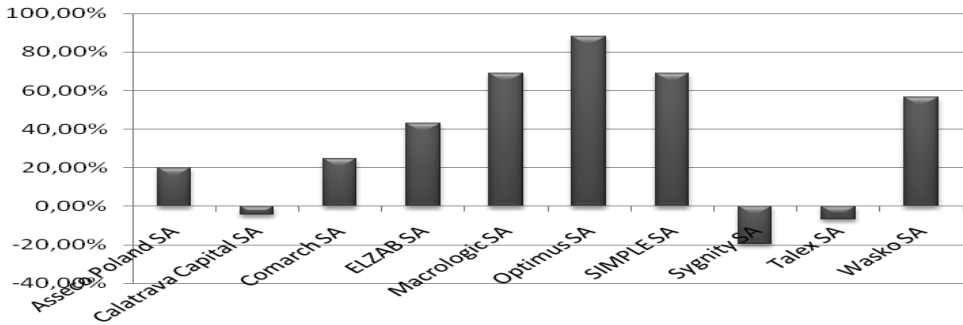
Mniejsza niż w latach poprzednich nadwyżka wartości rynkowej nad wartością księgową zaowocowała mniejszym udziałem wartości goodwill w tworzeniu wartości badanych spółek z branży informatycznej. Wart podkreślenia jest fakt, iż jedynie w przypadku czterech z nich (Macrologic, Optimus, Simple, Wasko) zauważyć można, że o ich wycenie w większości decydowały czynniki o charakterze niematerialnym. Zjawisko to zilustrowano na rys. 13.

³² T. Hońdo, *Infomratyka: wyceny są historycznie niskie*, „Parkiet”, nr 04.10, Warszawa 2008, s. 12.

³³ D. Wolak, *Branża informatyczna zmieniła tegoroczne priorytety*, „Parkiet”, nr 11.01, Warszawa 2009, s. 6.

Rys. 13.

WIG Informatyka – Goodwill [%] 2008 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: sprawozdań finansowych przedsiębiorstw i danych historycznych cen akcji ze strony: <http://www.parkiet.com/temat/83.html>, [dostęp z dnia 03.01.2011].

8. Porównanie wartości rynkowej i księgowej dla 2009 roku

Rok 2009 był dla większości spółek indeksu WIG Budownictwo okresem spadku rentowności. Liderem polskiego rynku pozostał Polimeks Mostostal, którego przychody sięgnęły 1,3 mld zł, tuż za nim uplasowała się Skanska i Budimex, których przychody wynosiły odpowiednio 1,1 mld i 913 mln zł. Akcjonariusze powyższych spółek mogli być poniekąd spokojni o walory których byli posiadaczami, gdyż podmioty miały już pełne portfele zleceń na rok 2009 i 2010 o wartości odpowiednio 7, 6 oraz 4,7 mld zł. Niepokój mógł budzić tutaj fakt, iż spółki wygrywając przetargi niejednokrotnie w swoich ofertach zawierały niskie poziomy marż, co mogło doprowadzić do drastycznych spadków rentowności, mimo zapewnień władz spółek o wzrostach³⁴. Trzeci kwartał był udany względem analogicznego okresu w roku poprzednim, gdyż firmy budowlane zwiększyły zyski o 13%. Minimalny spadek przychodów odnotowały tylko Budimex i Trakcja Polska. Wzrost był również przewidywany na koniec czwartego kwartału. Budownictwo miało się nieźle w stosunku do innych branż. Jednakże prognozy na następne lata nie były już tak optymistyczne jak dotychczas, ponieważ ze względu na duże nasilenie konkurencji, ceny proponowane w ofertach przetargowych uległy dużemu obniżeniu. Nie dotyczyło się to tych spółek, które miały stabilne portfele zamówień³⁵. Rok 2009 był rokiem, w którym wartość rynkowa spółek budowlanych przybrała tendencję spadkową w stosunku do roku 2008. Średni udział wartości księgo-

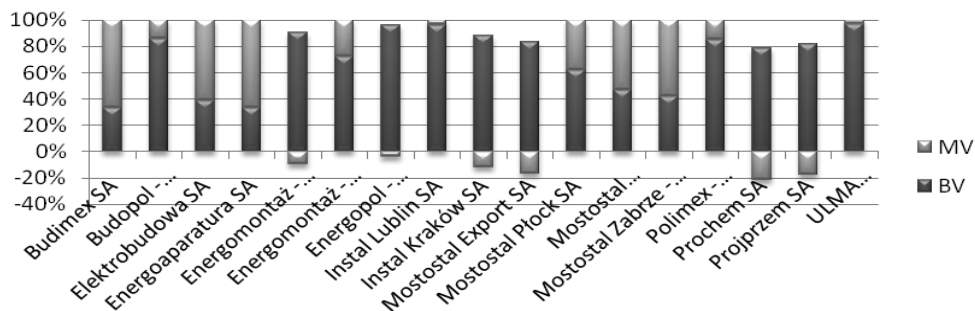
³⁴ A. Koper, *Przetarasowania w czołówce polskich firm budowlanych*, „Parkiet”, nr 24–25.11, Warszawa 2009, s. 4.

³⁵ A. Koper, *Firmy budowlane w III kwartale zwiększyły zyski o 13%*, „Parkiet”, nr 27.11, Warszawa 2009, s. 8.

wej w wartości rynkowej wynosił 83% i został zobrazowany na rys. 16. Jednym z głównych powodów takiego stanu rzeczy był spadek konkurencyjności mniejszych spółek, które poprzez chęć wygrania przetargu i zawarcia kontraktu z tytułu wykonania danej usługi, bądź robót niejednokrotnie zaniżały swoje oferty. Wartości kontraktów często ustalane były na granicznym poziomie opłacalności, z poziomem marży pokrywającym całość kosztów. Owa strategia spotkała się z dezaprobatą akcjonariuszy co znalazło odzwierciedlenie w rynkowej wartości akcji danej spółki.

Dekoniunktura na rynku budowlanym znalazła odzwierciedlenie na rynku kapitałowym, gdzie inwestorzy niechętnie decydowali się na zakup akcji spółek z tego sektora. Przyczyniło się to do znacznie niższej niż w poprzednich analizowanych latach wartości ich kapitalizacji rynkowej. W 2009 roku tylko w przypadku niektórych spółek można zauważyć nadwyżkę wartości rynkowej nad wartością księgową. Sytuacja ta została zilustrowana na rys. 16.

Rys. 16.
Zestawienie wartości księgowej z wartością rynkową w roku 2009 spółek indeksu WIG Budownictwo



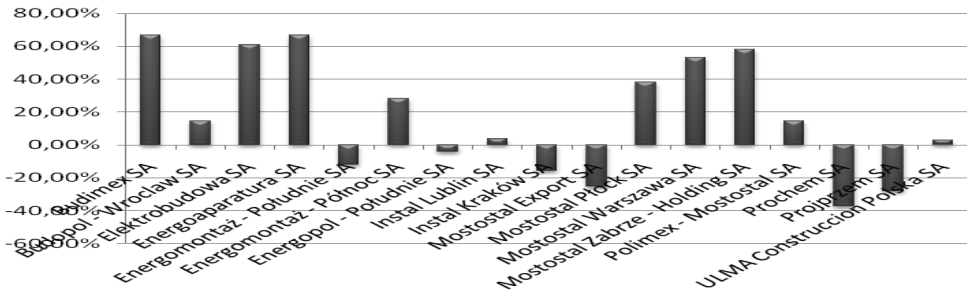
Źródło: opracowanie własne na podstawie: sprawozdań finansowych przedsiębiorstw i danych historycznych cen akcji ze strony: <http://www.parkiet.com/temat/83.html>, [dostęp z dnia 03.01.2011].

W odróżnieniu od lat 2006-2007, w 2009 roku udział wartości goodwill był niewielki. O wartości zaledwie pięciu spółek budowlanych w przeważającym stopniu decydowały czynniki niematerialne. W pozostałych przypadkach wpływ tych czynników był niewielki.

Były również spółki, jak na przykład Energomontaż-Południe, Energopol-Południe, Instal Kraków, Mostostal Export, Prochem, czy Projprzem, gdzie wartość rynkowa była niższa niż wartość księgową, co oznaczało w praktyce ujemną wartość goodwill, czyli sytuację, w której kapitał intelektualny negatywnie oddziaływał na ich wycenę.

Udział wartości goodwill w wartości rynkowej spółek z indeksu WIG Budownictwo zobrazowano na rys. 17.

Rys. 17.
WIG Budownictwo – Goodwill [%] 2009 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: sprawozdań finansowych przedsiębiorstw i danych historycznych cen akcji ze strony: <http://www.parkiet.com/temat/83.html>, [dostęp z dnia 03.01.2011].

Dla spółek z branży informatycznej w 2009 roku głównym priorytetem stało się utrzymywanie przychodów na dotychczasowym poziomie i przeciwdziałanie ich spadkowi oraz pogorszeniu rentowności. Przyjęcie postawy defensywnej miało na celu ograniczenie skutków spowolnienia gospodarczego wywołanego kryzysem gospodarczym w 2008 roku. Wzrost sprzedaży mógł zostać zrealizowany dopiero w dalszym okresie czasowym, poprzez realizację kontraktów wynegocjowanych na początku roku obrotowego. Jedynie spółki, które wdrażały system wspomagania zarządzania przedsiębiorstwem ERP nie miały powodów do niepokoju. Ich projekty nadal cieszyły się wysokim popytem i nic nie stało na drodze do ich realizacji. Oddech dekonjunkury czuły na sobie spółki o mniejszej dywersyfikacji ofert. Nie miały one bowiem alternatywnych źródeł przychodów poprzez zawężony obszar usług, w których się specjalizowały. Spowolnienie gospodarcze dotknęło głównie sektor małych przedsiębiorców IT³⁶.

Notowania spółek WIG-u Informatyka zaczęły rok 2009 od powrotu do minimalnych wartości notowań z roku 2008. Spółki tego subindeksu na przestrzeni lat nie gwarantowały osiągnięcia zysków, przewyższających zyski szeroko pojętego rynku. Zachodzi tutaj prawidłowość dotycząca siły relatywnej względem WIG-u, która jeśli urosła w czasie hossy, to równie mocno spadła w czasie bessy. Wyjątkiem jest tutaj spółka Asseco Poland, która była bardziej odporna na bessę. Poprzez serię przejęć, umożliwiło sobie zwiększenie własnych mocy produkcyjnych i tym samym dywersyfikację

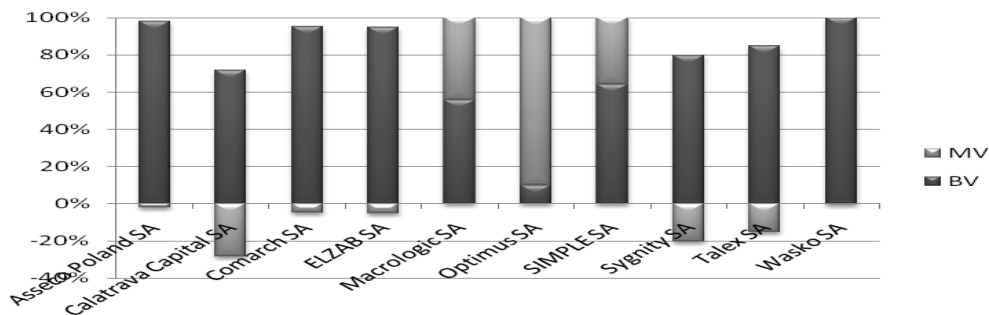
³⁶ D. Wolak, *Branża informatyczna zmieniła tegoroczne priorytety*, „Parkiet”, nr 11.01, Warszawa 2009, s. 6.

portfela realizowanych działalności, co daje szeroki wybór alternatywnych źródeł uzyskiwania przychodów³⁷.

Rok 2009 był dla spółek informatycznych okresem spadku ich średniej wartości rynkowej. Skutki kryzysu zauważyć można zestawiając wartość rynkową z wartością księgową tych przedsiębiorstw (por. rys. 14).

Rys. 14.

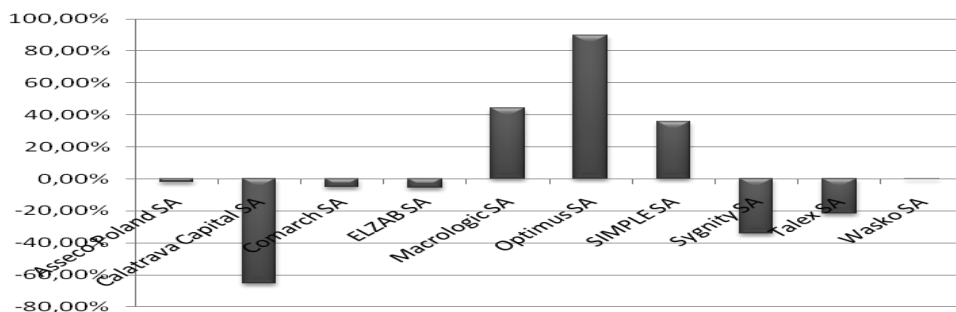
Zestawienie wartości księgowej z wartością rynkową w roku 2009 spółek indeksu WIG Informatyka



Źródło: opracowanie własne na podstawie: sprawozdań finansowych przedsiębiorstw i danych historycznych cen akcji ze strony: <http://www.parkiet.com/temat/83.html>, [dostęp z dnia 03.01.2011].

Rys. 15.

WIG Informatyka – Goodwill [%] 2009 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: sprawozdań finansowych przedsiębiorstw i danych historycznych cen akcji ze strony: <http://www.parkiet.com/temat/83.html>, [dostęp z dnia 03.01.2011].

³⁷ T. Hońdo, *Informatyka najniżej od sześciu lat*, „Parkiet”, nr 19.01, Warszawa 2009, s. 12.

Negatywne zjawisko obserwowane na rys. 14 widoczne jest również na rys. 15, z którego odczytać można, iż w 209 roku dodatnią wartość goodwill zarejestrowały tylko trzy spółki: Macrologic, Optimus, Simple.

Taka sytuacja jest o tyle intrygująca, iż w teorii nierzadko zakłada się, że spółki informatyczne to podmioty, o których wycenie rynkowej w największym stopniu decydują czynniki niematerialne, wynikające głównie z kompetencji pracowników.

Podsumowanie

Z przeprowadzonej w artykule analizy porównania wartości rynkowej z wartością księgową spółek giełdowych wynika, że w badanych latach można było zaobserwować różne poziomy rozbieżności między tymi kategoriami. Wyrażna nadwyżka wartości rynkowej nad księgową widoczna była w latach 2006-2007, czyli okresie, w trakcie którego na GPW w Warszawie panował wyraźny trend wzrostowy. Zmniejszenie różnic między wartością rynkową i księgową zaobserwować można w 2008 roku, kiedy na warszawskim parkiecie rozpoczął się „rynek niedźwiedzia”. Najbardziej intrygujący, z punktu widzenia czynników wpływających na wycenę rynkową spółek giełdowych okazał się rok 2009, kiedy w przypadku wielu analizowanych spółek można było zauważyć ujemną wartość goodwill, świadczącą o niższej wartości rynkowej od ich wartości księgowej.

Wart odnotowania jest również fakt, iż w badanych latach wyższym udziałem czynników niematerialnych w tworzeniu wartości rynkowej charakteryzowały się spółki z indeksu WIB Budownictwo. Jest to o tyle intrygujące, że z teoretycznego punktu widzenia, sektor informatyczny powinien charakteryzować się wysokim udziałem kapitału intelektualnego w ogólnej wartości tych przedsiębiorstw, w przeciwieństwie do branży budowlanej, gdzie głównym elementem wpływającym na wartość wydają się być czynniki ujęte w systemie rachunkowości.

Na podstawie wyników analizy można zatem wyrazić pogląd, iż wartość kapitalizacji rynkowej analizowanych spółek giełdowych w latach 2006-2009 wynikała w dużej mierze z kondycji całego rynku kapitałowego. W przypadku sektora budowlanego mogła to być również realizacja podstawowej filozofii analizy technicznej, mówiącej o tym, iż „rynek dyskontuje wszystko”. Chodzi tu przede wszystkim o przyszłe korzyści wynikające z realizacji przez Polskę EURO2012, co, w teorii, powinno wiązać się pracami budowlanymi realizowanymi na niespotykaną dotąd skalę.

Bez względu jednak na specyfikę polskiego rynku usług budowlanych, zastanawiająca wydaje się być stosunkowo niska, szczególnie w ostatnich badanych latach, wycena spółek informatycznych. Taką sytuację można jedynie wytłumaczyć psychologicznymi skutkami pęknięcia „bańki internetowej” w USA i na pozostałych giełdach światowych 2000 roku, w trakcie której wartość kapitalizacji rynkowej przedsiębiorstw wchodzących w skład amerykańskiego indeksu spółek technologicznych Nasdaq zmniejszyła się o ponad 70%.

Literatura

- Barankiewicz P., *Budowlanka się budzi*, „Nasz rynek kapitałowy”, nr 3, Kraków 2006.
- Bieliński J. (red.), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa a alokacja kapitału*, CeDeWu sp. z o.o., Warszawa 2004.
- Boyadjian H.J., J.F. Warren, *Risks. Reading Corporate Signals*, John Wiley&Sons, New York 1987.
- Hońdo T., *Infomratyka: wyceny są historycznie niskie*, „Parkiet”, nr 04.10, Warszawa 2008.
- Hońdo T., *Budownictwo: jeden z najdroższych sektorów*, „Parkiet”, nr 22.12, Warszawa 2008.
- Hońdo T., *Informatyka najniżej od sześciu lat*, „Parkiet”, nr 19.01, Warszawa 2009.
- Jarugowa A., Fijałkowska J., *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka*, Oddk, Gdańsk 2002.
- Jungiewicz Sz., *Tendencja wciąż wzrostowa*, „Nasz rynek kapitałowy”, nr 2, Kraków 2007.
- Koper A., *Przetrasowania w czołówce polskich firm budowlanych*, „Parkiet”, nr 24-25.11, Warszawa 2009.
- Koper A., *Firmy budowlane w III kwartale zwiększyły zyski o 13%*, „Parkiet”, nr 27.11, Warszawa 2009.
- Odolińska M., *Nadal wysokie obroty*, „Nasz rynek kapitałowy”, nr 4, Kraków 2006.
- Odolińska M., *A jednak sezon ogórkowy*, „Nasz rynek kapitałowy”, nr 9, Kraków 2006.
- Odolińska M., *Boom na małe i średnie spółki*, „Nasz rynek kapitałowy”, nr 3, Kraków 2006.
- Odolińska M., *Szczyt hossy?*, „Nasz rynek kapitałowy”, nr 7-8, Kraków 2006.
- Odolińska M., *Odrabianie strat*, „Nasz rynek kapitałowy”, nr 3, Kraków 2007.
- Odolińska M., *Kasznięcie na parkiecie*, „Nasz rynek kapitałowy”, nr 6-7, Kraków 2007.
- Odolińska M., *Zyskowna Budowlanka*, „Nasz rynek kapitałowy”, nr 4, Kraków 2008.
- Odolińska M., *Zyskowna Budowlanka*, „Nasz rynek kapitałowy”, nr 4, Kraków 2008.
- Odolińska M., *Ceny akcji coraz bardziej atrakcyjne*, „Nasz rynek kapitałowy”, nr 10, Kraków 2008.
- Miles R.C., *Basic Business Appraisal*, John Wiley & Sons, New York 1984.
- PFO, *Inwestorzy już świętowali mega kontrakt Budimeksu*, „Parkiet”, nr 20.12, Warszawa 2008.
- Słownik języka polskiego*, T. III. PWN, Warszawa 1981.
- M. Strużycki (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2002.
- Ujwary – Gil A., *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Woch K., *Polimx i PBG nie odczuwają spowolnienia*, „Parkiet”, nr 07.12, Warszawa 2008.

- Wolak D., *Branża informatyczna zmieniła tegoroczne priorytety*, „Parkiet”, nr 11.01, Warszawa 2009.
- Wolak D., *Branża informatyczna zmieniła tegoroczne priorytety*, „Parkiet”, nr 11.01, Warszawa 2009.
- www.beardmiller.com (Beard Miller Company LLP).
- Zaborowska R., *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie*, wyd. Ars boni et aequi, Poznań 2009.
- Zarzecki D., *Metody wyceny przedsiębiorstw*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1999.
- Zarzecki D., *Zarządzanie finansami. Klasyczne zasady nowoczesne narzędzia*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002.
- Zejler A., *Branża licznie reprezentowana*, „Nasz rynek kapitałowy”, nr 9, Kraków 2006.

MARKET VALUE VERSUS BOOK VALUE OF COMPANIES LISTED ON THE WARSAW STOCK EXCHANGE

Summary

At the times of global economy intangible factors are the main creators of a companies value. These factors are not included in the traditional system of accountancy. Intangible assets, mainly intellectual capital, influence the divergences between the market and the book value of public companies.

In this article, there is an analysis of the companies from the WIG Informatyka and WIG Budownictwo according to their market and the book value comparison. These companies were not chosen accidentally. IT sector, from the theoretical point of view, characterizes the higher share of the intellectual capital in a total value of these entities. The different situation could be seen in construction sector where accountant factors usually play the main role in creating their valuation. On the basis of the results of an analysis it can be gave an assessment about the influences of intangible assets on the market valuation of companies from the different sectors.

Translated by Artur Paździor

Katarzyna Skibińska, Justyna Wiśniewska

Koło Naukowe Rachunkowości
Uniwersytet **Szczeciński**

RACHUNKOWOŚĆ KREATYWNA A OSZUSTWA KSIĘGOWE

Wprowadzenie

Niniejsza praca przedstawia rachunkowość kreatywną w znaczeniu pozytywnym oraz ukazuje jej odłam – rachunkowość agresywną. Jednym z zarzutów stawianych współczesnej rachunkowości jest fakt stosowania przez księgowych wielu nadużyć, które prowadzą do przestępstw. Stało się to przyczyną odbierania przez społeczeństwo rachunkowości kreatywnej jako łamanie prawa.

Omawiana praca ma na celu przedstawienie podstawowych informacji na temat rachunkowości kreatywnej. Po jej scharakteryzowaniu omówiono różnicę między kreatywnością, nadużyciem a łamaniem prawa. Na podstawie ankiety przeprowadzonej wśród studentów WNEiZ w dalszej części prezentuje się jak odbierają kreatywność w rachunkowości przyszli księgowi, ekonomiści i czy byliby oni skłonni złamać prawo i dlaczego. Mowa będzie także o konsekwencjach stosowania rachunkowości agresywnej. Pracę kończy przedstawienie największych oszustw księgowych w historii rachunkowości.

1. Geneza rachunkowości kreatywnej

Przez lata procesy cywilizacyjne wpływały na powstanie oraz dalszą ewolucję przedsiębiorstw. Z coraz bardziej rozbudowanymi strukturami jednostek gospodarczych i skomplikowanymi procesami gospodarczymi zachodzącymi w ich obrębie, ranga rachunkowości jako nośnika informacji rosła. Dlatego też, główną funkcją jaką przypi-

suje się ówczesnej rachunkowości jest przede wszystkim dostarczanie informacji przy zachowaniu podstawowych jej zasad. Stanowią one między innymi o¹:

- wiernym i prawdziwym obrazie,
- ostrożnej wycenie aktywów i pasywów,
- współmierności kosztów i przychodów,
- istotności zdarzeń mających znaczenie dla oceny jednostki jak i dla podejmowanych decyzji.

Na proces informacyjny rachunkowości składa się gromadzenie danych, przetwarzanie ich, a następnie prezentacja uzyskanych informacji w postaci sprawozdań². Ma to wszystko służyć zaspakajaniu potrzeb informacyjnych licznych podmiotów związanych z danym przedsiębiorstwem. Jednak, nie zawsze każda informacja ma dobre skutki dla dalszego rozwoju jednostek gospodarczych, a w szczególności tych, których akcje są przedmiotem obrotu na rynku kapitałowym. Nie dziwi więc chęć manipulowania przedstawionymi informacjami.

Mimo wypracowanemu systemowi kontroli i nadzoru oraz odpowiedzialności karnej za nieprawidłowości dotyczące prowadzenia ksiąg rachunkowych oraz sporządzania sprawozdania finansowego media wciąż donoszą o nowych przypadkach „upiększania” i poprawiania danych w sprawozdaniach³. Jak wiadomo sprawozdania stanowią ostatnią fazę cyklu informacyjnego rachunkowości, będącą często wizytówką danego podmiotu i jedynym źródłem informacji dla odbiorców zewnętrznych o sytuacji gospodarczej.

Zabiegi związane z poprawianiem danych w sprawozdaniach zyskały miano rachunkowości kreatywnej. Niektórzy autorzy publikacji na ten temat posługują się również pojęciem rachunkowości agresywnej. Jakkolwiek nazwać tego typu praktyki, jedno jest pewne, takie działania nie są domeną tylko ostatnich lat. Obecny wzrost zainteresowania nauki i opinii publicznej tym tematem wynika ze skutków społeczno-ekonomicznych, jakie powstały na przełomie XX i XXI wieku⁴.

Wyznaczenie konkretnej daty narodzin rachunkowości kreatywnej jest zadaniem niemożliwym. Niewątpliwie można odważyć się na sformułowanie tezy, że istnieje ona od kiedy powstała rachunkowość i chciwość ludzka, a jak głosi cytat niemieckiego pisarza Paul’a Remarque *Filarami ludzkiego społeczeństwa są: chciwość, strach i przekupstwo*⁵.

¹ T. Kiziukiewicz, *Wprowadzenie do rachunkowości*, w: *Rachunkowość zasady prowadzenie po przystąpieniu do Unii Europejskiej*, część I, red. T. Kiziukiewicz, Wydawnictwo Ekspert, Wrocław 2007, s. 19-22.

² T. Kiziukiewicz, *Wprowadzenie do rachunkowości...* op. cit., s. 16-17.

³ P. Gut, *Kreatywna i agresywna księgowość i rachunkowość*, „Monitor Rachunkowości i Finansów” 2004, nr 10, s. 17.

⁴ Ibidem, s. 17.

⁵ <http://szukaj.cytaty.info>

Pytanie tylko, czy wyłącznie rozumiemy rachunkowość kreatywną w sensie negatywnym i czy godzimy się na pewne ustępstwa co do jej stosowania.

Rachunkowość kreatywna budzi sprzeczne odczucia w kręgu naukowym. Jedni utożsamiają ją z procederem szkodliwym, przestępczym, dla którego powinno stosować się „zero tolerancji”⁶. Z kolei dla innych nie ma ona tak negatywnego zabarwienia. W swoich publikacjach często rozgraniczają oni pojęcie rachunkowości agresywnej i kreatywnej. Gdzie ta pierwsza jest świadomym i zamierzonym pogwałceniem przepisów lub niewłaściwym ich interpretowaniem, natomiast druga zastosowaniem obowiązujących przepisów i właściwej interpretacji zasad rachunkowości w sposób niebezpośrednio wskazany w tych przepisach, a wyłącznie niestandardowym, twórczym ich zastosowaniem. Dodatkowo wyodrębniają oni nierzadko w ramach rachunkowości kreatywnej i agresywnej księgowość kreatywną i agresywną⁷.

W słowniku języka polskiego słowo „kreatywny” rozumiany jest jako tworzący coś nowego lub oryginalnego⁸, dlatego autorki niniejszej pracy nie podzielają poglądów o wyłącznie jednoznacznym negatywnym zabarwieniu rachunkowości kreatywnej.

2. Dlaczego stosowana jest rachunkowość kreatywna?

Podstawową przyczyną stosowania kreatywnej rachunkowości są uzyskiwane korzyści. Do najczęściej wskazywanych grup osób czerpiących z tego pożytki zalicza się zarząd oraz właściciele. Głównymi bodźcami skłaniającym ich do użycia kreatywnej rachunkowości są⁹:

- minimalizacja dochodu podlegającego opodatkowaniu,
- zmniejszenie wskaźników zadłużenia w momencie, gdy jednostka ubiega się o pozyskanie nowego źródła finansowania,
- premia dla zarządu uzależniona od poziomu osiągniętego zysku,
- w przypadku spółek giełdowych – potrzeba przedstawienia wyniku finansowego spodziewanego przez „rynek”.

Dodatkowo przyczyniają się do tego wygórowane ambicje kadry zarządzającej lub sytuacja kryzysowa, z którą nie radzi sobie przedsiębiorstwo¹⁰.

Dużą rolę odgrywa też sama istota pomiaru dokonywanego w rachunkowości, który bazuje często na mniej lub bardziej obiektywnej decyzji podejmowanej przez czło-

⁶ W. Wąsowski, *Kreatywna rachunkowość fałszowanie sprawozdań finansowych*, Difin, Warszawa 2005, s. 13-14.

⁷ P. Gut, *Kreatywna i agresywna...* op. cit., s. 17-18.

⁸ <http://sjp.pwn.pl/szukaj/kreatywny>

⁹ A. Dobosz, D. Zarzecki, *Detekcja manipulacji księgowych – zarys problemu*, referat na konferencję Upadłość przedsiębiorstw w Polsce – skala, przyczyny, przeciwdziałanie, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową SGH, Warszawa, maj 2005 r., s. 80.

¹⁰ W. Wąsowski, *Kreatywna rachunkowość...* poz. cyt., s. 16-17.

wieka. Zasady rachunkowości nie są oparte jedynie na aspektach czysto normatywnych i pozostawiają dość duże pole manewru wyboru dogodnego rozwiązania dla danej jednostki¹¹. Przykładowym obszarem swobodnej interpretacji w zakresie konstrukcji i regulacji zasad rachunkowości jest zasada memoriału. Mówi ona o obowiązku ujęcia wszystkich osiągniętych i przypadających przychodów oraz związanych z nimi kosztów, niezależnie od terminu ich zapłaty. Fakt ten stwarza pokusę ujawniania przychodów wątpliwych, co do prawdopodobieństwa ich uzyskania i tym samym zwiększenia wyniku finansowego¹².

3. Czy działania w ramach rachunkowości kreatywnej są zgodne z prawem?

Jak już określono, różnie pojmuje się pojęcie rachunkowości kreatywnej. Nie ulega wątpliwości istnienie pewnej swobody jaka została udzielona podmiotom gospodarczym w ramach rachunkowości.

W momencie, kiedy dochodzi do świadomego wprowadzania w błąd użytkownika sprawozdania finansowego ma się do czynienia z oszustwem. Oszustwo definiowane jest w Międzynarodowych Standardach Rewizji Finansowej jako „zamierzone działanie podjęte przez jednego lub kilku członków kierownictwa, pracowników lub strony trzecie, które powoduje powstanie nieprawidłowości sprawozdania finansowego”¹³. Występuje ono przeważnie w sytuacji, gdy dochodzi do:

- sprzeniewierzenia zasobów,
- manipulowania danymi,
- fałszowania zapisów księgowych,
- pomijania zapisów,
- niewłaściwego stosowania zasad polityki rachunkowości¹⁴.

O skłonności do nadużyć decyduje głównie etyka. Nie może ona jednak być wyłącz- nie egzekwowana poprzez przepisy prawne. Powinna ona wynikać z moralnych standardów stosowanych w stosunku do innych uczestników gospodarki. Nie służy temu zapewne opinia, że jeszcze nikt uczciwie nie dorobił się fortuny¹⁵. Dlatego z zadowoleniem można przyjąć fakt opracowania kodeksu etyki zawodowego księgowych.

Uważa się, że problem leży również w aktach prawnych i ich sformułowaniach, które pozwalają na różne, często sprzeczne interpretacje. Art. 4 ust.1 Ustawy o rachunkowości stanowi „Jednostki obowiązane są stosować przyjęte zasady (politykę) rachunkowo-

¹¹ M. Kutera, *Oszustwa księgowe w polskiej praktyce gospodarczej*, „Problemy Rachunkowości 2005”, lipiec-wrzesień, s. 32.

¹² K. Maślankowski, *Rachunkowość kreatywna a wartość informacyjna sprawozdań finansowych*, „Zeszyt Teoretyczny Rachunkowości” 2005, Tom 25, s. 26.

¹³ M. Kutera, *Oszustwa księgowe...* op. cit., s. 32.

¹⁴ W. Wąsowski, *Kreatywna rachunkowość...* op. cit., s. 87.

¹⁵ Ibidem, s. 86.

ści, rzetelnie i jasno przedstawiając sytuację majątkową i finansową oraz wynik finansowy¹⁶. Słowa „rzetelnie” i „jasno” nie są zbyt precyzyjne co daje dowolność ich rozumienia i szanse nadużycia przepisów¹⁷.

Jeśli chodzi o wyznaczenie granicy między rachunkowością kreatywną a rachunkowością agresywną i oszustwem, to nawet wytrawni znawcy tego tematu mają duży problem.

Jednym z kryteriów rozróżnienia przedstawionych praktyk jest cel ich zastosowania. Jednak i to wydaje się być mało precyzyjne¹⁸.

Nasuwa się więc pytanie czy nie chodzi jednak o coś całkiem innego, a mianowicie o skutki stosowania rachunkowości kreatywnej? Czy można uznać za dopuszczalną rachunkowość kreatywną w momencie gdy jest stosowana sporadycznie, nie zniekształca w dużym stopniu wyniku oraz nie wprowadza w znaczący błąd użytkowników sprawozdań? Odpowiedzi z pewnością będą różne jak różne są opinie co do stosowania bądź nie rachunkowości kreatywnej.

4. Okoliczności sprzyjające występowaniu oszustw

W najnowszych rozwiązaniach określono trzy uniwersalne kategorie czynników mających wpływ na oszustwa:

- sposobność (okazja),
- zachęta (presja),
- postawa (samousprawiedliwienie).

Kategorie te przedstawiono jako trójkąt oszustwa (rysunek 1). Taki podział czynników wynika z przeprowadzonych przez AICPA badań, w których wzięto pod uwagę dane empiryczne pochodzące z analizy przypadków oszustw wykrytych w USA oraz teoretyczne rozważania na temat środowiskowych i psychologicznych uwarunkowań oszustw¹⁹.

Tabela 1 prezentuje najważniejsze czynniki zaliczane do poszczególnych kategorii czynników sprzyjających popełnianiu oszustw.

¹⁶ Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości, tekst jednolity Dz. U. z 2009, nr 152, poz. 1223, art. 4.

¹⁷ M. Białas-Szymańska, *Cienka linia między kreatywną rachunkowością a oszustwem finansowym*, „Monitor Rachunkowości i Finansów” 2008, nr 1, s. 32.

¹⁸ Ibidem, s. 31.

¹⁹ J.L. Turner, T.J. Mock, R.P. Srivastava, *An Analysis of the Fraud Triangle*, Materiały z konferencji, Uniwersytet Illinois, 18-19.10.2002, USA 2002.

Tabela 1.

Przykład czynników wpływających na ryzyko, że sprawozdanie finansowe zawiera istotne nieprawidłowości wywołane nieprawidłowościami (zgodnie z koncepcją „trójkąta oszustwa”)

Zachęta/presja	Sposobność/okazja	Postawa/ /samousprawiedliwienie
<p>1. Czynniki związane z zagrożeniem stabilności finansowej lub rentowności jednostki:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ostra konkurencja w branży, – wysoka podatność na zmiany, – dekonstrukcja, bankructwa, – znaczne straty operacyjne, – ujemne przepływy pieniężne z działalności operacyjnej, – szybki rozwój jednostki lub niespotykana jej zyskowność. <p>2. Nadmierne naciski na kierownictwo, by spełniało wyznaczone zadania czy oczekiwania:</p> <ul style="list-style-type: none"> – oczekiwania odnośnie rentowności czy tempa rozwoju, – zapotrzebowanie na dodatkowe kredyty, kapitał akcyjny, – trudności w utrzymaniu odpowiednich wskaźników, – możliwe złe wyniki finansowe z transakcji będących w toku. <p>3. Uzależnienie sytuacji finansowej kierownictwa od sytuacji jednostki poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> – znaczące uzależnienie wynagrodzenia od rezultatów finansowych jednostki. <p>4. Znacząca presja na osiągnięcie założeń kierownictwa.</p>	<p>1. Sposobności charakterystyczne dla jednostki:</p> <ul style="list-style-type: none"> – większe niż zazwyczaj transakcje, – jednostka może dyktować warunki umowy, – znaczące pozycje sprawozdania finansowego są szacunkowe, – skomplikowane transakcje, – znaczące operacje z firmami zagranicznymi w krajach o odmiennej kulturze, – konta bankowe w krajach zaliczanych do „rajów podatkowych”. <p>2. Nieefektywny nadzór nad kierownictwem jednostki:</p> <ul style="list-style-type: none"> – zdominowanie kierownictwa przez małą grupę osób, – nieefektywnie działające organy nadzoru. <p>3. Nadmierne skomplikowana lub niestabilna struktura organizacyjna, duża rotacja na stanowiskach kierowniczych.</p> <p>4. Wadliwa kontrola wewnętrzna:</p> <ul style="list-style-type: none"> – duża rotacja kadr lub nieefektywność personelu księgowości, nieefektywna księgowość lub obieg informacji. 	<p>1. Czynniki związane z nadzorem właścicielskim, kierownictwem jednostki oraz pracownikami:</p> <ul style="list-style-type: none"> – nieefektywne wprowadzanie, wspomaganie, egzekwowanie lub informowanie o właściwych zasadach (postawach) etycznych, – nadmierny wpływ kierownictwa jednostki na wybrane zasady rachunkowości czy też wpływ na szacowanie przybliżonych wartości, – znane z przeszłości przypadki naruszenia prawa lub zasad bezpieczeństwa, – możliwość odnoszenia dużych korzyści poprzez wpływ na cenę akcji jednostki, – agresywne lub nierealne przewidywania kierownictwa dotyczące działalności jednostki, – napięte stosunki z bieżącym lub poprzednim audytorem, – zainteresowanie kierownictwa minimalizacją dochodów w celu zmniejszenia obciążeń podatkowych.

Źródło: A. Hołda, M. Kutera, S.T. Surdykowska, *Oszustwa księgowe*, Difin, Warszawa 2006, s. 158

Rys. 1.
Trójkąt oszustwa



Źródło: opracowanie własne.

Kierownictwo lub pracownicy jednostki mogą być zachęceni lub podlegać presji, by popełniać oszustwa: przykładowo osiągnięcie gorszego niż zakładany wyniku finansowego może spowodować wywieranie nacisków na kierownictwo jednostki, by w sposób sztuczny poprawić go.

Osoba popełniająca oszustwo musi mieć sposobność by oszustwo popełnić. Sposobność tą może tworzyć niedziałający lub działający wadliwie system kontroli wewnętrznej, bazowanie istotnych elementów sprawozdania finansowego na przybliżonych szacunkach i tym podobne.

Osoby popełniające oszustwo albo charakteryzuje postawa, charakter bądź zasady etyczne ułatwiające im popełnienie oszustwa, albo znajdują się w sytuacji, która umożliwia im łatwe usprawiedliwienie oszukańczych zachowań (dbałość o dobro firmy)²⁰.

5. Czy rachunkowość kreatywna jest powszechnie akceptowana i jak odbierają kreatywność w rachunkowości przyszli księgowi, ekonomiści, studenci WNEiZ?

Na te pytania pozwolimy sobie odpowiedzieć na podstawie ankiety przeprowadzonej na grupie studentów WNEiZ. Grupa liczyła 86 osób. Celem badania było ukazanie, czy studenci mają pojęcie o rachunkowości twórczej oraz przedstawienie jak wygląda stosunek młodych ludzi do oszustwa.

Studenci zostali zapytani jak odbierają pojęcie rachunkowości kreatywnej. Z definicji wynika, że kreatywność w rachunkowości nie jest niczym złym dopóki nie zostanie złamane prawo. Natomiast ponad 15% zapytanych studentów od razu odpowiedziało, że samo już stosowanie kreatywności w rachunkowości jest już przestępstwem. Wynika z tego, iż rachunkowość kreatywna wśród 15% przyszłych ekonomistów, czy księgowych nie jest absolutnie akceptowana.

²⁰ A. Holda, M. Kutera, S.T. Surdykowska, *Oszustwa księgowe*, Difin, Warszawa 2006, s. 158-159.

Prawie 47% ankietowanych zgodziło się, że kreatywność jest czymś ułatwiającym pracę księgowego, natomiast pozostałe 38% widziało plusy oraz minusy twórczości w działaniu osoby zajmującej się zapisami księgowymi.

Co sprawia, że jesteśmy skłonni przechodzić obok prawa i czy chęć uzyskania nadprzeciętnych zysków silniejsza jest od naszego sumienia?

Rachunkowość kreatywna powszechnie utożsamiana jest z celowym zniekształcaniem informacji przez przedsiębiorstwa. Co sprawia, że podejmują się one takich działań?

- Zwiększenie zysku, ukrycie strat.
- Manipulowanie podstawowymi wskaźnikami używanymi w analizie finansowej.
- Ukrycie ryzyka finansowego.
- Przekonanie kredytodawców, pożyczkodawców i partnerów handlowych o swojej wiarygodności.
- Uniknięcie negatywnych skutków kontroli ze strony akcjonariuszy.
- „Podretuszowanie” osiągnięć menedżerów (premie za wyniki).
- Uzyskanie dostępu do kapitałów, których otrzymanie w inny sposób nie byłoby możliwe²¹.

Prawie jedna trzecia badanych studentów stwierdziła, że czynnikiem który mógłby zmusić ich do oszustwa finansowego jest brak środków do życia, 20% ankietowanych oszukałoby gdyby nie miało z czego spłacić kredytu, 11% młodych ludzi oszukałaby aby zataić informacje, 6% przekonałby do tego kierownik jednostki. Niecałe 9% studentów odpowiedziało, że są w stanie oszukiwać dla „czystych” zysków, natomiast prawie 25% studentów nigdy i pod żadnym pozorem nie mogłoby dopuścić się przestępstwa księgowego.

Wyniki badań okazały się być dość szokującymi, czy w takim razie 25% księgowych jest w 100% uczciwymi osobami?

Na to pytanie będzie nam trudno odpowiedzieć, ponieważ nie podjęliśmy się takich badań ze względu na bezcelowość, przecież nikt jawnie nie przyzna się do przestępstwa.

6. Konsekwencje popełniania oszustw księgowych

Jeżeli 75% społeczeństwa mogłoby dopuścić się „kombinatorstwa”, oczywistym jest że nie zostaną przyłapani wszyscy. Jednak można zastanawiać się jak wygląda kara dla takich osób.

Kto wbrew przepisom ustawy o rachunkowości:

- nie udziela lub udziela niezgodnych ze stanem faktycznym informacji, wyjaśnień, oświadczeń biegłemu rewidentowi albo nie dopuszcza go do pełnienia obowiązków,

²¹ Ibidem, s. 21.

- nie poddaje rocznego sprawozdania finansowego badaniu przez biegłego rewidenta,
- nie składa rocznego sprawozdania finansowego do ogłoszenia,
- nie składa rocznego sprawozdania finansowego w sądzie lub w innym organie prowadzącym rejestr lub ewidencję działalności gospodarczej jednostki,
- nie udostępnia sprawozdania finansowego i innych dokumentów, o których mowa w art. 68
 - podlega grzywnie albo karze ograniczenia wolności²².

Przykłady stosowania agresywnej rachunkowości:

- wprowadzenie w błąd poprzez: manipulację, zafalszowanie lub zmiany danych bądź dokumentów źródłowych, na podstawie których sporządza się sprawozdanie finansowe,
- błędna interpretacja lub umyślne pominięcie zdarzeń, transakcji i innych znaczących informacji w sprawozdaniu finansowym,
- zamierzone niepoprawne stosowanie zasad rachunkowości dotyczących wyceny, klasyfikacji i ujawniania informacji.

Ciekawostką może być informacja, że 24 lata spędzi za kratami Jeff Skilling skazany za finansowe oszustwa, które doprowadziły do upadku Enronu, ponadto Skilling został również zobowiązany do zwrotu 45 mln dolarów inwestorom.

Natomiast był szef księgowości w amerykańskim koncernie telekomunikacyjnym WorldCom, Buford Yates przyznając się do zmywy w celu popełnienia oszustw związanych z obrotem papierów wartościowych, skazany został na karę pięciu lat pozbawienia wolności oraz grzywnę w wysokości 250 tysięcy dolarów. Za oszustwa zaś grozi mu kara do dziesięciu lat więzienia oraz milion dolarów grzywny.

7. Największe oszustwa księgowe

Oszustwa księgowe są zjawiskiem wielce niepokojącym, podstawowe kategorie ekonomiczne, takie jak zysk, strata, przychód, koszt, strata nie mają innego samodzielnego bytu aniżeli ten, który jest wynikiem ich pomiaru w skali mikropodmiotu, opartego na zasadach przyjętych jako podstawa systemu rachunkowości w danym kraju²³.

Zaostrzenie konkurencji w gospodarce światowej w ostatnich latach, a także skutki przewartościowania cen akcji przez inwestorów i pęknięcie „bańki spekulacyjnej” pod koniec ubiegłego wieku zwiększyło zakres wykorzystywania technik negatywnej inżynierii księgowej do fałszowania informacji zawartych w sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstw. Do tej pory sądzono, że w księgowości sposoby liczenia są tak ści-

²² Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości, tekst jednolity Dz. U. z 2002, nr 76, poz. 694.

²³ A. Hołda, M. Kutera, S.T. Surdykowska, *Oszustwa księgowe...* op. cit., s. 10.

śle określone, że na użycie własnej wyobraźni nie ma miejsca, lecz nagle pojawiła się rachunkowość twórcza i księgowi, kojarzeni z nudnymi postaciami pochylonymi nad rzędami liczb, mają w rzeczywistości potężną władzę, przyczyniają się do upadku znanych firm oraz ogromnych strat²⁴.

Skala popełnionych i ujawnionych nadużyć przy pomocy fałszowania sprawozdań finansowych przez spółki, które zbankrutowały, jak i wartości tych firm jest olbrzymia. Niechlubny rekord w tym zakresie w wysokości 63,4 mld USD należący przez pierwsze 6 miesięcy 2002 roku do Enronu, został „poprawiony” przez WorldCom i wyniósł 103,9 mld USD, co ilustruje tabela 2.

Tabela 2.
Największe bankructwa w USA

	Data	Wartość aktywów (mld USD)
WorldCom	06.2002	103,9
Enron	12.2001	63,4
Conesco	12.2002	52,2
Texaco	04.1987	35,9
Financial Corporation of America	09.1988	33,9
Globar Crossing	01.2002	25,5
UAL Corporation	12.2002	25,2
Adelphia Communications	06.2002	24,4
Pacific Gas and Electric	04.2001	21,5
Mcorp	03.1989	20,2
Kmart	01.2002	17,0

Źródło: A. Hołda, M. Kutera, S.T. Surdykowska, *Oszustwa księgowe...* op. cit., s. 159.

WorldCom był gigantem telekomunikacyjnym, założony został w roku 1983, działał w 65 krajach. Ocenia się, że prawie połowa światowego ruchu w Internecie odbywała się przy pomocy jego sieci.

Oszustwa księgowe to nie tylko problem USA. W roku 1998 niemiecka spółka Comroad, zajmująca się technologiami nawigacyjnymi dwie trzecie swoich przychodów generowała ze sprzedaży dla nieistniejącego klienta z Hongkongu. Natomiast była

²⁴ Ibidem, s. 18-20.

księgowa Komisji Europejskiej Marta Andreasen zarzuciła posługiwanie się systemem, który jej zdaniem był tak zły jak ten, który doprowadził do upadku Enronu. Wszystko to utwierdza nas w przekonaniu, że oszustwa księgowe stają się zjawiskiem globalnym.

Podsumowanie

Traktowanie pojęcia „rachunkowości kreatywnej” jako oszustwa księgowego jest cały czas wykorzystywane do podważania jakości całego systemu rachunkowości opartego na zasadach wypracowanych przez wieki historycznego rozwoju²⁵. Dopóki postępowanie osób zajmujących się zapiskami księgowymi oraz ich nadzorców nie zmieni się, jakość i renoma rachunkowości będzie stała pod znakiem zapytania. Należy przestrzegać reguł, do sprawozdawczości podchodzić z ograniczonym zaufaniem, ale nie wolno przesadnie sprawdzać wiarygodności księgowych.

Literatura

Białas-Szymańska M., *Cienka linia między kreatywną rachunkowością a oszustwem finansowym*, „Monitor Rachunkowości i Finansów” 2008, nr 1.

Dobosz A., Zarzecki D., *Detekcja manipulacji księgowych – zarys problemu*, referat na konferencję Upadłość przedsiębiorstw w Polsce – skala, przyczyny, przeciwdziałanie, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową SGH, Warszawa, maj 2005 r.

Gut P., *Kreatywna i agresywna księgowość i rachunkowość*, „Monitor Rachunkowości i Finansów” 2004, nr 10.

Hołda A., Kutera M., Surdykowska S.T., *Oszustwa księgowe*, Difin, Warszawa 2006.

Kiziukiewicz T., *Wprowadzenie do rachunkowości*, w: *Rachunkowość zasady prowadzenie po przystąpieniu do Unii Europejskiej*, część I, red. Kiziukiewicz T., Wydawnictwo Ekspert, Wrocław 2007.

Kutera M., *Oszustwa księgowe w polskiej praktyce gospodarczej*, „Problemy Rachunkowości 2005”, lipiec-wrzesień.

Maślankowski K., *Rachunkowość kreatywna a wartość informacyjna sprawozdań finansowych*, „Zeszyt Teoretyczny Rachunkowości” 2005, Tom 25.

Turner J.L., Mock T.J., Srivastava R.P., *An Analysis of the Fraud Triangle*, Materiały z konferencji, Uniwersytet Illinois, 18-19.10.2002, USA 2002.

Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości.

Wąsowski W., *Kreatywna rachunkowość fałszowanie sprawozdań finansowych*, Difin, Warszawa 2005.

<http://sjp.pwn.pl/szukaj/kreatywny>

<http://szukaj.cytaty.info>

²⁵ Ibidem, s. 10, 15.

CREATIVE ACCOUNTING AND FRAUDS IN ACCOUNTING

Summary

This document presents a creative accounting in the positive sense, and shows her faction – aggressive accounting. One of the allegations of contemporary accounts is that many of the accounting fraud lead to crime. This was caused by the public reception of creative accounting as breaking the law.

The present work aims at providing basic information about creative accounting. After its characterization discusses the difference between creativity, abuse and violations of the law. Based on a survey of students from the Faculty of Economics and Management of the University of Szczecin later presented as a take away creativity in accounting for future accountants, economists, and whether they would be willing to break the law and why. The speech will also be the consequences of aggressive accounting. The work ends with presentation of the largest accounting fraud in the history of accounting.

Translated by Katarzyna Skibińska, Justyna Wiśniewska

Anna Zbaraszewska

NOTY SPORZĄDZANE NA POTRZEBY RACHUNKU PRZEPŁYWÓW PIENIĘŻNYCH W METODZIE POŚREDNIEJ

Wprowadzenie

Zaspokojenie potrzeb informacyjnych z zakresu przepływów pieniężnych umożliwia składnik sprawozdania finansowego, jakim jest rachunek przepływów pieniężnych, który przedstawia stan i ruch środków pieniężnych. Rachunek przepływów pieniężnych uzupełnia informacje zawarte w bilansie oraz rachunku zysków i strat, zwiększając ich wartość informacyjną. Informacje o wpływach i wydatkach w ujęciu historycznym stanowią podstawę do wyznaczenia kwot, terminów wystąpienia przyszłych przepływów pieniężnych netto. Znajomość wielkości i struktury przepływów pieniężnych ułatwia ponadto ocenę osiągniętych przez jednostkę wyników memoriałowych, wykazywanych w rachunku zysków i strat.

Sporządzenie rachunku przepływów pieniężnych metodą pośrednią wymaga dużej liczby korekt, aby doprowadzić wynik finansowy do wyniku kasowego. W związku z tym tworzy się liczne noty księgowe, które pozwalają na prawidłowe ustalenie zmian w poszczególnych pozycjach tego sprawozdania.

Celem artykułu jest przedstawienie podstawowych not księgowych tworzonych na potrzeby rachunku przepływów pieniężnych. Jednocześnie zaprezentowane zostały wyniki przeprowadzonych badań dotyczące sporządzania not przez polskie przedsiębiorstwa.

1. Noty związane z działalnością operacyjną rachunku przepływów pieniężnych

W rachunku przepływów pieniężnych sporządzone metodą pośrednią, tylko nieliczne pozycje można bezpośrednio przenieść z bilansu lub rachunku zysków i strat. Dla wielu pozycji tego sprawozdania niezbędne jest utworzenie dodatkowych not ułatwiających obliczenie tych pozycji.

Podstawowym zestawieniem, wykonywanym w celu sporządzenia rachunku przepływów pieniężnych, jest bilans zmian. Zawiera on zestawienie stanu aktywów i pasywów na początek i koniec okresu sprawozdawczego oraz zmian, jakie zaszły w tych pozycjach. Budowę bilansu zmian przedstawia tabela 1.

Tabela 1.

Bilans zmian

Aktywa	Stan na początek okresu	Stan na koniec okresu	Zmiana stanu	Pasywa	Stan na początek okresu	Stan na koniec okresu	Zmiana stanu
--------	-------------------------	-----------------------	--------------	--------	-------------------------	-----------------------	--------------

Źródło: opracowanie własne.

Zmiany stanu ustala się na jako różnicę między stanem końcowym a początkowym poszczególnych aktywów i pasywów. Interpretacja tych zmian jest następująca:

- zmniejszenie aktywów i zwiększenie pasywów oznacza dla rachunku przepływów pieniężnych wpływ środków pieniężnych,
- zwiększenie aktywów i zmniejszenie pasywów oznacza rozchód środków pieniężnych.

Sporządzenie zestawienia, jakim jest bilans zmian, umożliwia ustalenie następujących pozycji korekt w części A rachunku przepływów pieniężnych:

- **zmiana stanu rezerw** - ustalana jako zmiana stanu rezerw z pasywów bilans, ale nie zawsze można bezpośrednio przenieść tę pozycję z bilansu, ponieważ rezerwy na odroczony podatek mogą być rozliczane z kapitałem własnym i wówczas nie wpływają na wynik finansowy.
- **zmiana stanu zapasów** – pozycja ta ustalana jest na podstawie zmiany stanu zapasów w aktywach bilansu, z tym że w tej pozycji mogą wystąpić różnice pomiędzy wartością ujętą w bilansie i rachunku przepływów pieniężnych wskutek występowania operacji, które powodują zmiany w stanie zapasów a nie są związane z przepływami środków pieniężnych, jak na przykład otrzymanie lub przekazanie wkładów niepieniężnych (aportów) w postaci zapasów,
- **zmiana stanu należności** – zmiana ta odpowiada bilansowej zmianie należności krótkoterminowych i długoterminowych, przy czym należy zaznaczyć, że pozycja ta nie obejmuje zmiany należności dotyczących działalności inwestycyjnej,
- **zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych, z wyjątkiem pożyczek i kredytów krótkoterminowych** – w pozycji tej ujmuje się zmianę stanu zobowiązań krótkoterminowych z wyłączeniem zmian zobowiązań związanych z:
 - kredytami i pożyczkami,
 - dłużnymi papierami,
 - zobowiązaniami wekslowymi,

- innymi zobowiązaniami finansowymi,
- działalnością inwestycyjną,
- zobowiązaniami dotyczącymi zmian zobowiązań na udziały w kapitale własnym,
- zmianą stanu funduszy specjalnych spowodowanych odpisem z zysku na zasilenie Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych,
- **zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych** – zmiana ta obejmuje korektę rozliczeń międzyokresowych czynnych i biernych kosztów, rozliczeń międzyokresowych przychodów i rozliczeń międzyokresowych czynnych z tytułu odroczonego podatku dochodowego, jeśli nie są one odnoszone bezpośrednio na kapitał własny.

Istotnym zagadnieniem jest prawidłowe ustalenie wymienionych pozycji korekt, gdyż jak wynika z wcześniejszego omówienia nie zawsze można je bezpośrednio przenieść z bilansu zmian. Należy przedstawić te zmiany i ustalić ich wielkość w notcie, zawierającej wszystkie istotne i wpływające na wielkość zmian operacje gospodarcze. Przykładową notę przedstawia tabela 2.

Tabela 2.

Zestawienie zmian w pozycjach bilansowych uwzględnianych w rachunku przepływów pieniężnych

Wyszczególnienie	Stan na początek okresu	Stan na koniec okresu	Zmiana
1. Zmiana stanu rezerw: a) bilansowa (+,-) b) wzrost rezerw rozliczanych z kapitałem własnym (-) c) zmniejszenie rezerw rozliczanych z kapitałem własnym (+) d) stan rezerw na potrzeby rachunku przepływów pieniężnych (a-b+c)			
2. Zmiana stanu zapasów: a) bilansowa (+,-) b) wzrost zapasów z tytułu otrzymanych wkładów niepieniężnych (-) c) zmniejszenie zapasów z tytułu wniesionych wkładów niepieniężnych (+) d) stan zapasów na potrzeby rachunku przepływów pieniężnych (a-b+c)			

Wyszczególnienie	Stan na początek okresu	Stan na koniec okresu	Zmiana
3. Zmiana stanu należności: a) bilansowa (+,-) b) należności związane z działalnością inwestycyjną (-) c) należności wniesione jako wkłady niepieniężne (-) d) należności otrzymane jako wkłady niepieniężne (+) e) stan należności na potrzeby rachunku przepływów pieniężnych (a-b-c+d)			
4. Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych: a) bilansowa (+,-) b) kredyty i pożyczki (-) c) dłużne papiery wartościowe (-) d) zobowiązania wekslowe (-) e) zobowiązania dotyczące działalności inwestycyjnej (-) f) zmiana zobowiązań na udziały w kapitale własnym (-) g) odpis z zysku na wzrost funduszy specjalnych (-) h) zobowiązania z tytułu dywidend, premii, nagród z zysku (-) i) stan zobowiązań krótkoterminowych na potrzeby rachunku przepływów pieniężnych (a-b-c-d-e-f-h)			
5. Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych a) bilansowa – aktywa (+,-) b) bilansowa – pasywa (+,-) c) ujemna wartość firmy w roku jej powstania (-) d) otrzymane darowizny w postaci środków trwałych (-) e) otrzymane dotacje w roku ich powstania (-) f) zmiana aktywów z tytułu odroczonego podatku rozliczane z kapitałem własnym (+/-) g) stan rozliczeń międzyokresowych na potrzeby rachunku przepływów pieniężnych			

Źródło: opracowanie na podstawie W. Gos, *Noty ułatwiające sporządzanie rachunku przepływów pieniężnych metodą pośrednią*, „Poradnik Finansowo-Księgowy” 2006, nr 62, Wiedza i Praktyka, s. N03/01-N03/26.

Przedstawiona nota jest sporządzana, gdy zmiany stanu rezerw, zapasów, należności, zobowiązań i rozliczeń międzyokresowych wykazanych w rachunku przepływów pieniężnych nie są zgodne ze zmianami stanu wynikającymi z bilansu.

Sporządzenia kolejnych not wymaga wydzielenie z wyniku finansowego kosztów i przychodów, które nie są związane z działalnością operacyjną. Należy przeprowadzić analizę pozostałych przychodów i kosztów operacyjnych, przychodów i kosztów finansowych oraz zysków i strat nadzwyczajnych. Ponadto należy dokonać podziału tych kategorii na trzy grupy:

- 1) dotyczące działalności operacyjnej, które nie wymagają korekty wyniku finansowego,
- 2) niedotyczące działalności operacyjnej i nie powodujących przepływów pieniężnych,
- 3) niedotyczące działalności operacyjnej i powodujące powstanie przepływów pieniężnych.

Noty, które posłużą do wyodrębnienia tych kategorii przedstawiają tabele 3- 5.

Tabela 3.

Nota dotycząca pozostałych przychodów i kosztów operacyjnych

Wyszczególnienie	Rok ubiegły	Rok bieżący
I. Pozostałe przychody operacyjne, które dotyczą działalności operacyjnej		
1. Wartość odpisanych, przedawnionych lub umorzonych zobowiązań		
2. Wartość rozwiązanych rezerw		
3. Wartość rozwiązanych odpisów aktualizujących należności		
4. Otrzymane kary umowne, grzywny		
II. Pozostałe przychody operacyjne, które należy przenieść do działalności inwestycyjnej		
1. Zysk ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych		
III. Pozostałe przychody operacyjne, o które należy skorygować działalność operacyjną. Nie mają one wpływu na inną działalność bo nie powodują przepływów pieniężnych		
1. Nadwyżki inwentaryzacyjne środków trwałych		
IV. Pozostałe koszty operacyjne dotyczące działalności operacyjnej		
1. Odpisy aktualizujące wartość należności		

Wyszczególnienie	Rok ubiegły	Rok bieżący
2. Odpisy aktualizujące wartość zapasów		
3. Odpisane przedawnione, umorzone lub nieściągalne należności		
4. Zapłacone kary umowne		
5. Darowizny w formie zapasów		
V. Pozostałe koszty operacyjne, które należy przenieść do działalności inwestycyjnej		
1. Strata ze zbycia niefinansowych aktywów trwałych		
VI. Pozostałe koszty operacyjne, o które należy skorygować działalność operacyjną. Nie mają one wpływu na inną działalność bo nie powodują przepływów pieniężnych.		
1. Wartość netto zlikwidowanych środków trwałych		
2. Przekazane darowizny rzeczowych aktywów trwałych		
3. Niedobory składników działalności inwestycyjnej		
4. Odpisy aktualizujące wartość rzeczowych aktywów trwałych		

Źródło: ibidem, s. N03/01-N03/26.

Tabela 4.

Nota dotycząca przychodów i kosztów finansowych

Wyszczególnienie	Rok ubiegły	Rok bieżący
I. Przychody finansowe, które dotyczą działalności operacyjnej		
1. Odsetki od wkładów na rachunkach bieżących, lokat do 3 miesięcy		
2. Naliczone, zapłacone odsetki od należności z tytułu dostaw		
3. Zrealizowane różnice kursowe dotyczące należności z tytułu dostaw		
4. Dodatnie różnice kursowe powstałe przy wycenie rozrachunków na dzień bilansowy		
II. Przychody finansowe, które należy przenieść do działalności inwestycyjnej		
1. Otrzymane dywidendy		
2. Otrzymane odsetki od lokat terminowych powyżej 3 miesięcy		

Wyszczególnienie	Rok ubiegły	Rok bieżący
3. Otrzymane odsetki od udzielonych pożyczek, dłużnych papierów wartościowych		
4. Zysk ze zbycia inwestycji		
III. Przychody finansowe, o które należy skorygować działalność operacyjną. Nie mają one wpływu na inną działalność bo nie powodują przepływów pieniężnych		
1. Naliczone odsetki od udzielonych pożyczek, dłużnych papierów wartościowych		
2. Dodatnie różnice kursowe od inwestycji powstałe na dzień bilansowy		
3. Umorzenie zaciągniętych kredytów, pożyczek i innych zobowiązań finansowych		
IV. Koszty finansowe dotyczące działalności operacyjnej		
1. Naliczone, zapłacone odsetki od zobowiązań z tytułu dostaw i innych zobowiązań związanych z działalnością operacyjną		
2. Zrealizowane różnice kursowe dotyczące zobowiązań z tytułu dostaw		
3. Ujemne różnice kursowe powstałe przy wycenie rozrachunków na dzień bilansowy		
V. Koszty finansowe, które należy przenieść do działalności finansowej		
1. Prowizje i odsetki od kredytów bankowych		
2. Odsetki z tytułu umów leasingu finansowego		
3. Strata ze zbycia inwestycji		
VI. Koszty finansowe, o które należy skorygować działalność operacyjną. Nie mają one wpływu na inną działalność bo nie powodują przepływów pieniężnych		
1. Odpisy aktualizujące wartość inwestycji finansowych		
2. Umorzenie udzielonych pożyczek		

Źródło: ibidem, s. N03/01-N03/26.

Tabela 5.
Nota dotycząca zysków i strat nadzwyczajnych

Wyszczególnienie	Rok ubiegły	Rok bieżący
I. Zyski nadzwyczajne, które korygują działalność operacyjną.		
1. Niepieniężne zyski losowe w składnikach działalności inwestycyjnej		
I. Straty nadzwyczajne, które korygują działalność operacyjną.		
1. Niepieniężne straty losowe w składnikach działalności inwestycyjnej		

Źródło: ibidem, s. N03/01-N03/26.

Kolejna nota obejmuje zestawienie operacji, które nie zostały bezpośrednio wyodrębnione w rachunku przepływów pieniężnych. Są to informacje związane z podatkiem dochodowym od osób prawnych (tabela 6).

Tabela 6.
Zestawienie operacji związanych z podatkiem dochodowym

Lp.	Wyszczególnienie	Rok ubiegły	Rok bieżący
1.	Podatek dochodowy wykazany w rachunku zysków i strat		
	+/- zmiana stanu rezerw na podatek dochodowy (z pominięciem rezerw odnoszonych na kapitał podstawowy)		
	+/- zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych czynnych z tytułu podatku dochodowego (bez rozliczeń odnoszonych na kapitał własny)		
2.	Podatek dochodowy obciążający wynik finansowy danego okresu		
	+ podatek dochodowy według deklaracji podatkowej odnoszony bezpośrednio na kapitał własny		
3.	Podatek dochodowy według deklaracji		
	+/- zmiana stanu należności z tytułu podatku dochodowego		
	+/- zmiana stanu zobowiązań z tytułu podatku dochodowego		
4.	Podatek dochodowy zapłacony		

Źródło: opracowanie na podstawie E. Śnieżek, E. Walińska.: *Odroczony podatek dochodowy jako kategoria pomiaru systemu rachunkowości – aspekt memoriałowy i kasowy*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości 2002, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, T.6 (70), s. 220.

Przedstawione noty pozwalają na sporządzenie metodą pośrednią części rachunku przepływów pieniężnych dotyczącej działalności operacyjnej.

2. Noty dotyczące działalności inwestycyjnej i finansowej rachunku przepływów pieniężnych

Noty księgowe sporządzane są także dla działalności inwestycyjnej i finansowej. W **działalności inwestycyjnej** noty powinny dotyczyć zagadnień takich jak:

- 1) zmiana rzeczowych aktywów trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych,
- 2) zmiana udziałów, akcji i innych długo – i krótkoterminowych aktywów finansowych,
- 3) przepływy związane z udzielonymi pożyczkami.

Przykładowe noty dotyczące działalności inwestycyjnej prezentują tabele 7-10.

Tabela 7.
Zmiany wartości brutto środków trwałych

Grupa środków trwałych	BO	Zakup	Darowizna otrzymana	Aport	Sprzedaż	Likwidacja	Darowizna przekazana	BZ
1. Grunty								
2. Budynki, lokale								
3. Maszyny i urządzenia								
4. Środki transportu								
5. Inne środki trwałe								
6. Środki trwałe w budowie								
Razem								

Źródło: opracowanie na podstawie W. Gos, *Noty ułatwiające sporządzanie rachunku...* op.cit.” s. N03/01-N03/26.

Tabela 8.**Zmiany umorzenia środków trwałych**

Grupa środków trwałych	BO	Zwiększenia	Zmniejszenia			BZ
		Amortyzacja	Sprzedaż	Likwidacja	Darowizny	
1. Budynki, lokale						
2. Urządzenia i maszyny						
3. Środki transportu						
4. Inne środki trwałe						
Razem						

Źródło: ibidem, s. N03/01-N03/26.

Tabela 9.**Zmiany wartości aktywów finansowych**

Grupa aktywów finansowych	BO	Aktualizacja wartości	Przychody	Przekwalifikowanie	Rozchody	BZ
Udziały i akcje						
Inne papiery wartościowe						
Inne składniki aktywów finansowych						

Źródło: ibidem, s. N03/01-N03/26

Tabela 10.**Wpływy i wydatki z tytułu udzielonych pożyczek**

Wyszczególnienie	Rok ubiegły	Rok bieżący
1. Stan początkowy		
2. Zwiększenia:		
a) udzielenie pożyczek		
b) zrealizowane dodatnie różnice kursowe		
c) dodatnie różnice kursowe ustalone na dzień bilansowy		

Wyszczególnienie	Rok ubiegły	Rok bieżący
2. Zmniejszenia: a) spłata pożyczek b) umorzenia c) realizowane ujemne różnice kursowe d) ujemne różnice kursowe ustalone na dzień bilansowy 4. Stan końcowy		

Źródło: ibidem, s. N03/01-N03/26.

Noty dotyczące **działalności finansowej** powinny zawierać szczegółowe informacje o kredytach bankowych. Ponadto ważne jest zestawienie informacji dotyczących:

- wpływów i wydatków z tytułu emisji i wykupu papierów wartościowych,
- podziału zysku,
- płatności związanych z leasingiem finansowym.

Nota przedstawiona w tabeli 11 dotyczy wpływów i wydatków związanych z kredytami bankowymi.

Tabela 11.

Wpływy i wydatki z tytułu kredytów bankowych

Wyszczególnienie	Rok ubiegły	Rok bieżący
1. Stan początkowy 2. Zwiększenia: a) zaciągnięcie kredytów b) zrealizowane ujemne różnice kursowe c) ujemne różnice kursowe ustalone na dzień bilansowy 3. Zmniejszenia: a) spłata kredytów b) umorzenia c) zrealizowane dodatnie różnice kursowe d) dodatnie różnice kursowe ustalone na dzień bilansowy 4. Stan końcowy		

Źródło: ibidem, s. N03/01-N03/26.

Przykładem kolejnej noty, która może wspomóc sporządzenie rachunku przepływów pieniężnych jest nota ujmująca operacje niepieniężne w okresie, za który sprawozdanie jest sporządzane (por. tabela 12).

Tabela 12.

Zestawienie przykładowych zdarzeń niepieniężnych, które wystąpiły w danym okresie sprawozdawczym

Lp.	Wyszczególnienie	Rok ubiegły	Rok bieżący
1.	Zamiana długu na akcje własne		
2.	Wkład niepieniężny wniesiony do spółki „A” w zamian za objęcie udziałów (akcji)		
3.	Podpisanie umowy leasingu finansowego		

Źródło: opracowanie na podstawie E. Śnieżek, E. Walińska, *Przepływy pieniężne jako przedmiot dokumentacji systemu rachunkowości i sprawozdawczości finansowej jednostki – wybrane aspekty praktyczne*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce 2006, T. 35 (91), s. 168.

3. Dodatkowe objaśnienia i informacje związane z rachunkiem przepływów pieniężnych

Regulacje związane z minimalnym zakresem dodatkowych informacji i objaśnień do rachunku przepływów pieniężnych zawarte są w załączniku nr 1 do Ustawy o rachunkowości¹. Powinny one obejmować zgodnie z nim w szczególności:

- opis struktury środków pieniężnych przyjętych do rachunku przepływów pieniężnych, jeśli różni się ona od ich struktury przyjętej do sporządzenia bilansu,
- uzgodnienie przepływów pieniężnych netto działalności operacyjnej ustalonych metodą bezpośrednią z przepływami pieniężnymi netto tej działalności ustalonymi metodą pośrednią, w przypadku, gdy jednostka sporządza rachunek przepływów pieniężnych metodą bezpośrednią,
- wyjaśnienie przyczyny znaczących różnic między zmianami stanu niektórych pozycji bilansu oraz zmianami tych samych pozycji wykazanych w rachunku przepływów pieniężnych.

W praktyce oznacza to, że jednostka sporządzająca rachunek przepływów pieniężnych musi w informacji dodatkowej wskazać, które pozycje zalicza do środków pieniężnych na potrzeby rachunku przepływów pieniężnych, a także wyszczególnić te pozycje, które nie są ujęte w pozycji bilansowej „Środki pieniężne i inne aktywa pieniężne.”

Przykładowa nota przygotowana na potrzeby przedstawienia struktury środków pieniężnych w rachunku przepływów pieniężnych jest zaprezentowana w tabeli 13.

¹ Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994, Dz. U. nr 121, poz. 591 z późniejszymi zmianami

Tabela 13.

Struktura środków pieniężnych przyjęta na potrzeby rachunku przepływów pieniężnych

Lp.	Rodzaj środków pieniężnych	Rok bieżący	Rok poprzedni	Zmiana stanu środków pieniężnych	Środki pieniężne na koniec okresu o ograniczonej możliwości dysponowania
1	Środki pieniężne w kasie				
2	Środki pieniężne na rachunkach bankowych				
3	Inne środki pieniężne, w tym:				
1	Czeki				
2	Weksle obce				
3	Bony handlowe, skarbowe, itp.				
4	Inne (np. odsetki)				

Źródło: Opracowanie na podstawie E. Śnieżek, E. Walińska, *Przepływy pieniężne jako przedmiot...* op. cit., s. 168.

W literaturze przedmiotu coraz częściej można spotkać pogląd², że pomimo niezmiernie dużej przydatności informacyjnej metody bezpośredniej nie należy pomniejszać znaczenia informacji o korektach memoriałowych wyniku finansowego w metodzie pośredniej. Korekty te pozwalają na powiązanie rachunku przepływów pieniężnych z pozostałymi elementami sprawozdania finansowego i stanowią podstawę do oceny osiągniętych wyników jednostki na podstawie elementów bilansowych i wynikowych, na przykład poprzez zmianę stanu rezerw, zapasów i rozrachunków.

² E. Śnieżek, E. Walińska: *Przepływy pieniężne jako...*, op. cit., s. 170.

4. Wyniki badań ankietowych dotyczące tworzenia not przez przedsiębiorstwa działające w Polsce

Potrzebę tworzenia not uzupełniających informacje związane z rachunkiem przepływów pieniężnych potwierdziły przeprowadzone badania ankietowe.

Badania ankietowe przeprowadzono w okresie czerwiec-grudzień 2006 wśród 500 przedsiębiorstw działających na rynku polskim. Zgodnie z zaleceniami literatury fachowej, za minimalną próbę do tego typu badań można przyjąć 250 podmiotów³. Badania te przeprowadzone zostały na potrzeby pracy doktorskiej autorki artykułu.

Liczba wypełnionych i odesłanych ankiet wyniosła 97. Dwie ankiety nie posiadały w większości żadnych odpowiedzi, stąd też nie zostały uwzględnione w dalszej analizie. Zebrany materiał badawczy z 95 jednostek (19% próby badawczej) stanowi podstawę do prezentacji wyników.

W celu sporządzenia rachunku przepływów pieniężnych w ankietowanych podmiotach gospodarczych tworzone były noty księgowo dla wszystkich trzech działalności: operacyjnej, inwestycyjnej i finansowej. Tylko 11 ankietowanych podmiotów (11%) nie sporządzało żadnych not księgowych, wskazując, że informacje dotyczące przepływów pieniężnych były automatycznie generowane na podstawie zapisów na kontach analitycznych.

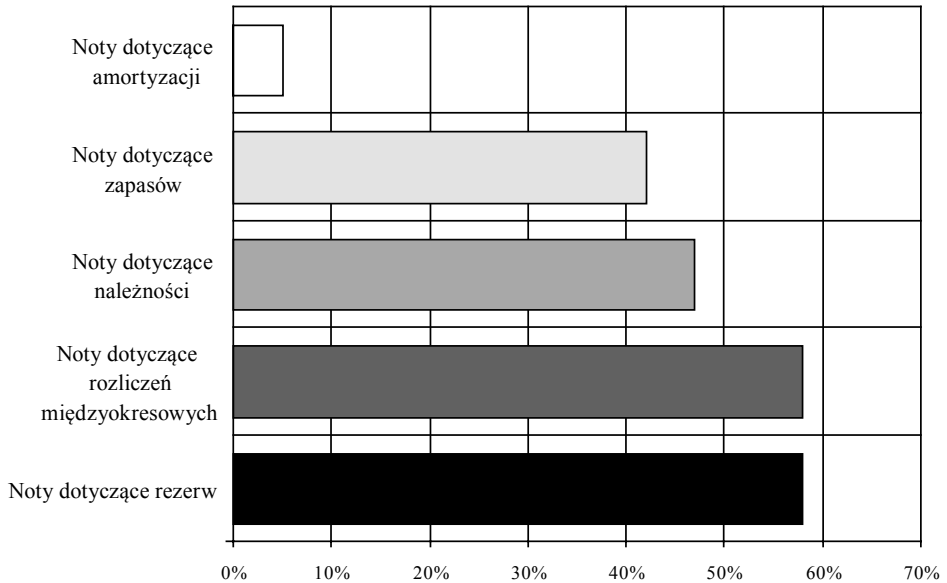
Notami księgowymi najczęściej sporządzanymi do **działalności operacyjnej** były noty dotyczące rezerw – tworzyło je 55 jednostek (58%) i rozliczeń międzyokresowych – 55 jednostek (58%). Notę dotyczącą zobowiązań krótkoterminowych sporządzało 50 ankietowanych jednostek (53%). Kolejne najczęściej sporządzane noty związane z działalnością operacyjną to noty dotyczące należności i wydzielenia kosztów oraz przychodów nie związanych z działalnością operacyjną. Były one sporządzane w 44 jednostkach (47%). Najrzadziej sporządzana była nota dotycząca zapasów. Sporządzało ją 40 respondentów (42%). 5 respondentów (5%) wskazało jeszcze na tworzenie noty księgowej związanej z amortyzacją. Na wykresie 1 zaprezentowano rodzaje not księgowych sporządzanych do rachunku przepływów pieniężnych.

Wśród not tworzonych do **działalności inwestycyjnej** (wykres 2) najczęściej wskazywana była nota dotycząca zmian w rzeczowych aktywach trwałych (sporządzana w 64 podmiotach – 68%), a następnie nota dotycząca zmian w udziałach, akcjach i innych aktywach finansowych – 44 respondentów (47%). 5 respondentów (5%) tworzyło także notę związaną z wartościami niematerialnymi i prawnymi.

³ Z. Kędzior, K. Krac: *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa 1999, s. 79.

Wykres 1.

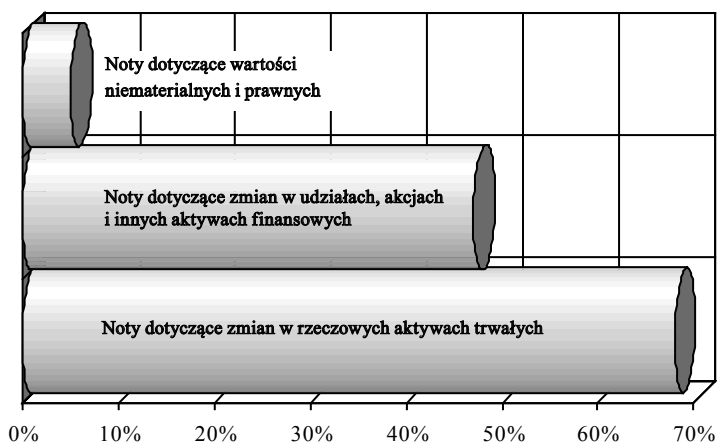
Wykorzystanie not księgowych w sporządzaniu przepływów pieniężnych z działalności operacyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Wykres 2.

Wykorzystanie not księgowych w sporządzaniu przepływów pieniężnych z działalności inwestycyjnej

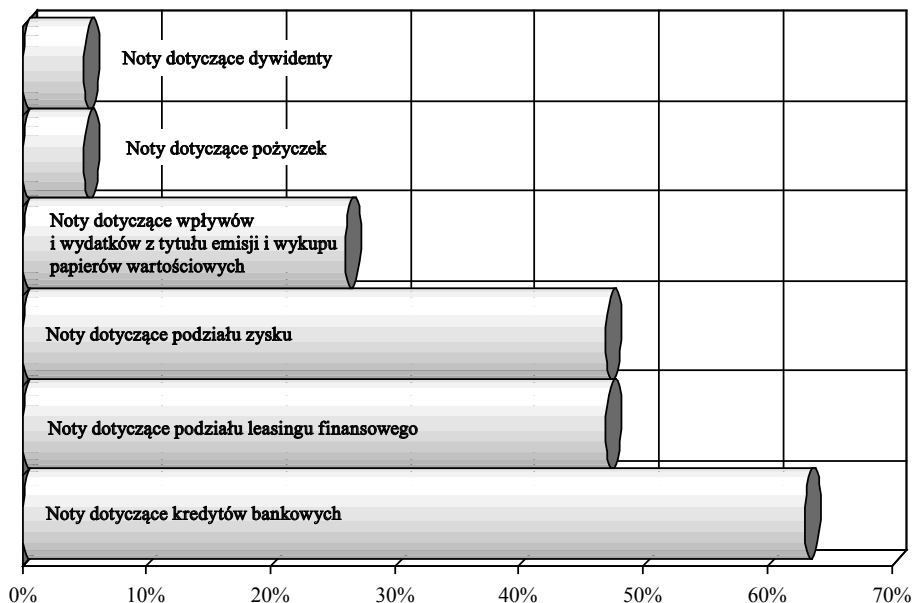


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Do najczęściej tworzonych not związanych z **działalnością finansową** (wykres 3) należała nota związana z kredytami bankowymi (59 respondentów – 63%). Rza-dziej tworzone były noty związane z płatnościami dotyczącymi leasingu finansowego (44 ankietowanych – 47%) i podziału zysku (44 ankietowanych – 47%). Nota dotycząca wpływów i wydatków z tytułu emisji i wykupu papierów wartościowych była sporządzana przez 24 ankietowane podmioty (26%). 5 ankietowanych podmiotów (5%) sporządzało noty księgowo związane z pożyczkami. Kolejną notą księgową sporządzaną dla tej działalności była nota dotycząca dywidendy – sporządzało ją 5 respondentów (5%).

Wykres 3.

Wykorzystanie not księgowych w sporządzaniu przepływów pieniężnych z działalności finansowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Przeprowadzone badania wskazały na potrzebę tworzenia not uzupełniających, które wspomagają sporządzenie głównego sprawozdania związanego ze środkami pieniężnymi jakim jest rachunek przepływów pieniężnych.

Wszystkie jednostki objęte obowiązkiem sporządzenia rachunku przepływów pieniężnych opracowują go metodą pośrednią jako element sprawozdania finansowego, albo w informacji dodatkowej w przypadku, gdy wybrały metodę bezpośrednią do prezentacji przepływów pieniężnych w sprawozdaniu finansowym. Istotne jest zatem, aby

odpowiednie pozycje były ustalone prawidłowo. Zapewnić mogą to noty sporządzane do poszczególnych części rachunku przepływów pieniężnych.

Rachunek przepływów pieniężnych to element sprawozdania, który zaspokaja potrzeby informacyjne zarówno zarządzających przedsiębiorstwem, jak i odbiorców zewnętrznych. Wynika to z szerokiego zestawu informacji jakich dostarcza. Rachunek przepływów pieniężnych stanowi integralny element sprawozdania finansowego, a połączenie go z pozostałymi elementami sprawozdania pozwala na uzyskanie całościowego obrazu sytuacji finansowej jednostki gospodarczej. Stąd też bardzo istotne jest prawidłowe ustalenie poszczególnych pozycji zawartych w rachunku przepływów pieniężnych. Staje się to możliwe jest dzięki notom, które zostały opisane w artykule.

Przedstawione wyniki badań przeprowadzone przez autorkę również dowodzą, że niemożliwe jest sporządzenie rachunku przepływów pieniężnych bez tworzenia dodatkowych zestawień związanych z poszczególnymi jego pozycjami.

Dotychczasowe obserwacje dotyczące sprawozdań finansowych jednostek gospodarczych wskazują, że w praktyce każda jednostka sporządzająca rachunek przepływów pieniężnych tworzy dodatkowo noty związane z tym elementem sprawozdania finansowego.

Literatura

- Gos W.: *Przepływy pieniężne w systemie rachunkowości, Rozprawy i studia T. (CDLXXIII) 399*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2001.
- Gos. W.: *Rachunek przepływów pieniężnych w świetle krajowego standardu rachunkowości*, Difin, Warszawa 2004.
- Gos W.: *Noty ułatwiające sporządzanie rachunku przepływów pieniężnych metodą pośrednią*, „Poradnik Finansowo-Księgowy” 2006, nr 62, Wiedza i Praktyka, s. N03/01-N03/26.
- Kędzior Z., Kracz K.: *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa 1999.
- Śnieżek E., Walińska E.: *Odroczony podatek dochodowy jako kategoria pomiaru systemu rachunkowości – aspekt memoriałowy i kasowy*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości 2002, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, T.6 (70)
- Śnieżek E., Walińska E., *Przepływy pieniężne jako przedmiot dokumentacji systemu rachunkowości i sprawozdawczości finansowej jednostki – wybrane aspekty praktyczne*, Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce 2006, T. 35 (91).

NOTES USED IN PREPARATION OF INDIRECT CASH FLOW STATEMENT

Summary

The article presents a set of notes prepared for the cash flow statement, whose task is to provide relevant information related to cash flow. Notes can help to determine the specific items of the cash flow statement in indirect method. This allows for better links between the cash flow position of the balance sheet items and profit and loss account.

Translated by Anna Zbaraszewska