

ZESZYTY NAUKOWE  
PAŃSTWOWEJ WYŻSZEJ SZKOŁY ZAWODOWEJ  
W PŁOCKU

**NAUKI  
EKONOMICZNE**  
**tom XII**

**Wyzwania rozwojowe dla polskiej gospodarki  
w otoczeniu międzynarodowym**

*pod red. Jacka Grzywacza  
i Sławomira Kowalskiego*



Płock 2010

REDAKCJA NACZELNA WYDAWNICTWA  
PAŃSTWOWEJ WYŻSZEJ SZKOŁY ZAWODOWEJ  
W PŁOCKU

REDAKCJA NAUKOWA TOMU

Prof. zw. dr hab. Jacek Grzywacz

Doc. dr inż. Sławomir Kowalski

RECENZENT

Prof. dr hab. Krzysztof Marecki

**ISSN 1644-888X**

**Skład i druk:** Wydawnictwo PRINTPAP  
ul. Starorudzka 10/12, 93-418 Łódź  
tel. 042 645 0339, fax 042 645 2346  
e-mail: [biuro@printpap.pl](mailto:biuro@printpap.pl), [www.printpap.pl](http://www.printpap.pl)

# Spis treści

## EKONOMIA, ZARZĄDZANIE I FINANSE

1. <i>Anna Skowronek-Mielczarek</i> Wspieranie innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce – wybrane aspekty .....	5
2. <i>Agnieszka Chabowska-Litka</i> Zarządzanie ryzykiem finansowym w przedsiębiorstwie .....	21
3. <i>Monika Burżacka</i> Analiza upadłości przedsiębiorstw w Polsce w latach 2004-2009 .....	33
4. <i>Sylvia Lipińska-Tyburczy</i> Wzrost upadłości przedsiębiorstw a nieterminowe regulowanie płatności .....	51
5. <i>Jacek Grzywacz, Beata Orłowska-Drzewek</i> Polskie rozwiązania organizacyjne w walce z praniem brudnych pieniędzy .....	63
6. <i>Mariola Szewczyk-Jarocka</i> Parapodatkowe bariery rozwoju przedsiębiorstw z branży budowlanej w Polsce – komunikat z badań własnych .....	83
7. <i>Elżbieta Gąsiorowska</i> Możliwości i ograniczenia, szanse i zagrożenia wynikające z wprowadzenia wspólnej waluty w Polsce przez pryzmat doświadczeń Słowacji .....	93
8. <i>Elżbieta Romiszewska</i> Nowa teoria handlu międzynarodowego i geografii gospodarczej Paula Krugmana, laureata Nagrody Nobla w 2008 roku .....	105
9. <i>Piotr Śladowski</i> Wpływ offshoringu usług na gospodarki narodowe .....	121
10. <i>Ewa Jagodzińska</i> Wpływ modelu Balassy–Samuelsona na państwa wstępujące do strefy euro .....	137
11. <i>Bożena Wasiak</i> Coaching w przedsiębiorstwie .....	147
12. <i>Leszek Pruszkowski</i> Nowoczesne koncepcje zarządzania obsługą eksploatacyjną w przedsiębiorstwie .....	159
13. <i>Elżbieta Gąsiorowska</i> Zaufanie i kontrola jako czynniki minimalizujące ryzyko w partnerstwie strategicznym .....	169

14. <i>Paweł Kaczmarczyk</i>	
Modelowanie rynku telekomunikacyjnego z zastosowaniem modeli sezonowości .....	181

## **POLITYKA REGIONALNA I ROLNICTWO**

1. <i>Sławomir Kowalski</i>	
Wpływ integracji z Unią Europejską na sytuację strukturalną polskiego rolnictwa .....	191
2. <i>Ludmiła Będzikowska</i>	
Agroturystyka w powiecie płońskim .....	203
3. <i>Piotr Michalik</i>	
Gospodarstwo agroturystyczne jako przedsięwzięcie rodzinne .....	215

*Anna Skowronek-Mielczarek*

## **Wspieranie innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce – wybrane aspekty**

### **Wprowadzenie**

Poziom rozwoju polskiej gospodarki wyczerpał już w zasadzie dotychczasowe źródła tego procesu, takie jak dostępność taniej siły roboczej, koniunktura światowa itp. Przedsiębiorstwa w prężnie rozwijających się gospodarkach, np. Chin czy Indii, są w stanie wytworzyć większość dóbr produkowanych w Europie i to po niższej cenie. W tej sytuacji trzeba poszukiwać nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Przykłady wielu państw wskazują na to, iż tworzenie gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach stanowi gwarancję trwałego i zrównoważonego rozwoju. Jednak poziom innowacyjności w Polsce w porównaniu do innych krajów Unii Europejskiej jest bardzo niski. Konieczne jest zatem wspieranie rozwoju innowacji w polskich firmach, tak by w ten sposób zwiększyć poziom konkurencyjności całej gospodarki. I tym wybranym instrumentom wspierania innowacyjności poświęcony został ten artykuł.

### **1. Instrumenty wspierania innowacyjności przedsiębiorstw na poziomie krajowym**

Podniesienie poziomu innowacyjności polskich przedsiębiorstw nie dokona się w sposób samoistny i spontaniczny. Aby dokonać jakościowej zmiany, niezbędne jest przyjęcie właściwej strategii rozwoju innowacji, która stanowić powinna podstawę dla realizacji polityki inno-

wacyjnej. O polityce innowacyjnej w Polsce mówi się i pisze od dawna, właściwie od początku okresu transformacji gospodarki. Odzwierciedleniem tego procesu było powstanie pierwszego dokumentu w Komitecie Badań Naukowych, dotyczącego założeń polityki proinnowacyjnej już w 1994 roku<sup>1</sup>. Ważniejsze dokumenty, strategie, inicjatywy rządowe, związane ze wspieraniem poziomu innowacyjności polskich przedsiębiorstw, jak i gospodarki zaprezentowano w tabeli 1.

**Tabela 1.** Podstawowe dokumenty i programy dotyczące rozwoju innowacji w Polsce w okresie transformacji systemowej.

Wyszczególnienie	Instytucja odpowiedzialna	Status
Założenia polityki proinnowacyjnej państwa	Komitet Badań Naukowych	Dokument rządowy przyjęty przez RM 22.11.1994
Międzynarodowa konkurencyjność polskiego przemysłu	Ministerstwo Handlu i Przemysłu	Dokument rządowy przyjęty przez RM w styczniu 1995
Podstawy dla polityki naukowej i naukowo-technicznej. Preferowane kierunki badań naukowych i projektów rozwojowych pomocnych we wzroście innowacyjności polskiej gospodarki	Komitet Badań Naukowych	Dokument rządowy przyjęty przez RM w styczniu 1996
Założenia polityki innowacyjnej państwa do 2002 roku	Komitet Badań Naukowych	Dokument rządowy przyjęty przez RM 6.12.1996
Zwiększenie innowacyjności gospodarki w Polsce do 2006 roku	Ministerstwo Gospodarki	Dokument rządowy przyjęty przez RM 11 lipca 2000 r. (wprowadzony następnie do Narodowego Planu Rozwoju do 2006 roku)
Strategia zwiększania nakładów na działalność na B+R w celu osiągnięcia założeń strategii lizbońskiej	Ministerstwo Nauki i Informatyzacji	Dokument rządowy przyjęty przez RM w marcu 2004 r.
Ustawa o finansowaniu Nauki	Ministerstwo Nauki i Informatyzacji	Ustawa z 8 października 2004 r.
Ustawa o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej	Ministerstwo Nauki i Informatyzacji	Ustawa z 29 lipca 2005 r., i z 30 maja 2008

<sup>1</sup> M. Szajt, *Aktywność innowacyjna a wzrost gospodarczy Polski. Analiza statystyczno-ekonometryczna*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008, s. 57-58

Narodowy Plan Rozwoju na lata 2004-2006 – SPO Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw	Ministerstwo Gospodarki i Pracy	Dokument rządowy przyjęty w październiku 2002 r.
Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego	Ministerstwo Gospodarki i Pracy	Załącznik do rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 1 lipca 2004 r.
Strategia Informatyzacji Rzeczpospolitej Polskiej- ePolska na lata 2004-2006	Ministerstwo Nauki i Informatyzacji	Dokument rządowy przyjęty przez RM 3 stycznia 2004 r.
Krajowy Program Reform na lata 2005-2008	Ministerstwo Gospodarki i Pracy	Dokument rządowy przyjęty przez RM 5 października 2005 r.
Narodowy Plan Rozwoju na lata 2007-2013, Program horyzontalny Innowacje, inwestycje, badania i rozwój	Ministerstwo Gospodarki i Pracy	Dokument rządowy przyjęty przez RM 11 stycznia 2005 r.
Krajowa Sieć Innowacji, w ramach Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw	Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości	Ustawa z dnia 9 listopada 2000r. o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości oraz rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 27 stycznia 2005 r. w sprawie Krajowego Systemu Usług dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw
Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka 2007-2013. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia na lata 2007-2013.	Ministerstwo Rozwoju Regionalnego	Dokument rządowy przyjęty przez RM 19.12.2006 zatwierdzony przez KE 5 lutego 2007 r.
Inicjatywa Wędką Technologiczną	Kancelaria PRM Departament Budżetu Zadaniowego	Dokument Międzyresortowego Zespołu ds. Rozwoju Sektorów Wysokozaawansowanych Technologii, 2006
Inicjatywa Technologiczna IniTech	Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego	Dokument przyjęty przez rząd w marcu 2007 r.

*Źródło: E. Okoń-Horodyńska, A. Zachorowska- Mazurkiewicz (red.), Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw, siły motoryczne i bariery, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007, s. 17-18.*

Jak wynika z danych zawartych w powyższej tabeli, w ostatnich latach było opracowywanych wiele strategii rozwoju innowacyjności w Polsce, jednak jak dotąd niewiele się zmienia, jeśli chodzi o poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Z jednej strony w każdej z tych strategii, czy określonych rozporządzeniach, podkreślano rolę innowacji we współczesnym rozwoju kraju, zwracano uwagę na ko-

nieczność promowania działań innowacyjnych, na wzmacnianie współpracy między sferą badawczo-rozwojową, a przedsiębiorstwami, na konieczność transferu innowacji do praktyki, na zmianę sposobu finansowania działań innowacyjnych w polskiej gospodarce. Z drugiej zaś strony właściwie nadal brakuje środków finansowych na badania i rozwój w przedsiębiorstwach, nie ma określonych, systemowych zachęt ze strony polityki państwa, które skłaniałyby przedsiębiorstwa do większego zainteresowania się rozwojem innowacyjnych rozwiązań. W przedsiębiorstwach i wśród ich kadr zarządzających, nie ma też powszechnej świadomości, iż bez ciągłego wdrażania innowacji nie ma praktycznie szans na utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Warto zwrócić uwagę, iż mimo ułomności funkcjonowania systemu wspierania innowacyjności, można jednak wskazać w otoczeniu przedsiębiorstw, wiele instrumentów tego wsparcia, z których mogą one korzystać. Jednak trzeba o nich wiedzieć, jak i umieć odpowiednio dopasować swą strategię do tych zewnętrznych możliwości. Są one dostępne zarówno na poziomie całego kraju, jak i na poziomie regionalnym, zdecydowanie bliższym przeważającej mierze przedsiębiorstw.

Obecnie największe znaczenie na poziomie całego kraju ma Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka 2007-2013 (PO IG)<sup>2</sup>. Jest on odzwierciedleniem realizacji strategii rozwoju innowacyjności polskiej gospodarki. Zakładała ona oparcie rozwoju na konsekwentnym budowaniu społeczeństwa i gospodarki opartej na wiedzy oraz przedsiębiorczości, działaniach promocyjnych na rzecz zrównoważonego rozwoju gospodarki, eksportu, a także na wzmocnienia wizerunku Polski, jako kraju atrakcyjnego dla inwestorów zagranicznych. W ramach tego programu sformułowano następujące cele szczegółowe:

- Zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw,
- Wzrost konkurencyjności polskiej nauki,
- Zwiększenie roli nauki w rozwoju gospodarczym ,
- Zwiększenie udziału innowacyjnych produktów polskiej gospodarki w rynku międzynarodowym,
- Tworzenie trwałych i lepszych miejsc pracy ,
- Wzrost wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych w gospodarce.

Realizacja ww. celów jest możliwa poprzez działania zakwalifikowane do jednego z dziewięciu priorytetów, które następnie są podzielone na szczegółowe działania, w ramach których można ubiegać się o wsparcie. Do priorytetów tych należą:

I - Badania i rozwój nowoczesnych technologii – w jego ramach wsparciem objęte są m.in. badania naukowe dla budowy gospodarki

---

<sup>2</sup> [www.poig.gov.pl](http://www.poig.gov.pl)



opartej na wiedzy, zwiększanie potencjału kadrowego nauki i szkolnictwa wyższego, realizacja projektów B+R na rzecz przedsiębiorców.

II - Infrastruktura sfery B+R – wsparciem objęty jest m.in. rozwój ośrodków o wysokim potencjale badawczym, tworzenie wspólnej infrastruktury badawczej jednostek naukowych.

III - Kapitał dla innowacji – działania w ramach tego priorytetu skierowane są na inicjowanie działalności innowacyjnej, wspieranie funduszy kapitału podwyższonego ryzyka, tworzenie systemu ułatwiającego inwestowanie w małe i średnie przedsiębiorstwa.

IV - Inwestycje w innowacyjne przedsięwzięcia - wsparciem objęte są m.in. wdrożenia wyników prac B+R, stymulowanie działalności B+R przedsiębiorstw oraz wsparcie w zakresie wzornictwa przemysłowego, kredyt technologiczny, nowe inwestycje o wysokim potencjale innowacyjnym, o dużym znaczeniu dla gospodarki.

V - Dyfuzja Innowacji - działania w ramach tego priorytetu skierowane są na wspieranie rozwoju powiązań kooperacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym, wspieranie instytucji otoczenia biznesu świadczących proinnowacyjne usługi oraz ich sieci o znaczeniu ponadregionalnym, wspieranie ośrodków innowacyjności, zarządzanie własnością intelektualną.

VI - Polska gospodarka na rynku międzynarodowym - wsparciem objęte są m.in. przedsiębiorstwa wychodzące na rynek międzynarodowy ze swoją ofertą, sieci centrów obsługi inwestorów i sprzedających poza Polskę oraz powstawanie nowych terenów inwestycyjnych, promocja turystycznych walorów Polski, promocja polskiej gospodarki

VII. - Społeczeństwo informacyjne – budowa elektronicznej administracji - celem tego priorytetu jest poprawa warunków prowadzenia działalności gospodarczej poprzez zwiększenie dostępności zasobów informacyjnych administracji publicznej oraz usług publicznych w formie cyfrowej dla obywateli i przedsiębiorców

VIII. - Społeczeństwo informacyjne – zwiększanie innowacyjności gospodarki - wsparciem objęte są m.in. projekty działalności gospodarczej w dziedzinie gospodarki elektronicznej, wdrażanie elektronicznego biznesu typu B2B, przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu

IX - Pomoc techniczna

Jak wynika z konkretnych działań zaprezentowanych powyżej, w ramach PO IG dotowane są projekty związane z zastosowaniem nowych rozwiązań technologicznych, innowacyjnych produktów, usług czy też nowych rozwiązań procesowych, jak i organizacyjnych. Program ten ma za zadanie ułatwić przedsiębiorstwom dostęp do finansowania realizowanych przez nie przedsięwzięć innowacyjnych, jak również zachęcić je do prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej, stosowania

w praktyce wyników badań oraz transferu wiedzy z nauki do biznesu.<sup>3</sup> Łączna wielkość środków finansowych pochodzących z sektora publicznego związanych z realizacją programu „Innowacyjna gospodarka 2007-2013” wyniesie 9,7 mld euro, z czego ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego pochodzi około 8,3 mld euro. Jest to największy program operacyjny mający na celu zwiększenie innowacyjności Polski. Prawdopodobnie, podobna szansa w dostępie do tak ogromnych środków finansowych, więcej się już nie powtórzy. Ponad 1/3 środków programu jest przeznaczona na zadania związane ze zwiększeniem popytu na nowe lub nowoczesne rozwiązania w gospodarce (a w szczególności na wdrożenie wyników prac B+R), które powinny skutkować ich efektywnym wdrożeniem. Z kolei około 15% środków ma być przeznaczonych na badania i rozwój nowych nowoczesnych technologii oraz na infrastrukturę związaną ze sferą B+R. Z oferty programu mogą korzystać wszystkie przedsiębiorstwa, ale raczej preferowane są te, które charakteryzują się znaczącym potencjałem rozwojowym, zdolnym przyczynić się do skokowej zmiany konkurencyjności sektora przedsiębiorstw w określonych branżach, szczególnie high-tech.

Interesującymi instrumentami wspierania innowacyjności przedsiębiorstw jest także kredyt technologiczny, bądź możliwość starania się o status Centrum badawczo-rozwojowego. Ramy ich funkcjonowania wynikają z Ustawy o Niektórych Formach Wspierania Działalności Innowacyjnej<sup>4</sup>. Celem tej ustawy była poprawa innowacyjności gospodarki poprzez zwiększenie nakładów na badania i rozwój pochodzących ze źródeł prywatnych oraz wzrost efektywności gospodarowania środkami publicznymi przeznaczonymi na badania i rozwój. W ramach kredytu technologicznego przedsiębiorca, który udokumentuje sprzedaż dóbr i usług wytworzonych z zastosowaniem nowej technologii (własnej lub nabytej) oraz rozpoczęcie produkcji nowych wyrobów, ma możliwość ubiegania się o umorzenie maksymalnie 50% wartości kredytu, przy czym całkowita kwota umorzenia nie może przekraczać 1 mln euro. Zgodnie z ustawą, kredyt technologiczny jest częściowo spłacany ze środków Funduszu Kredytu Technologicznego (FKT) w formie premii technologicznej. Ta ostatnia oznacza kwotę przyznawaną przedsiębiorcy ze środków FKT przez Bank Gospodarstwa Krajowego, na spłatę części kapitału kredytu technologicznego.

Do wydatków związanych z realizacją inwestycji technologicznej zalicza się m.in.:

- zakup nowych lub używanych środków trwałych,
- rozbudowę istniejących budowli, maszyn,

---

<sup>3</sup> Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości [www.poig.parp.gov.pl](http://www.poig.parp.gov.pl)

<sup>4</sup> Ustawa z dnia 30.05.2008 „O niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej”, Dz. U. 2008 nr 116 poz. 730

- instalację i uruchomienie maszyn,
- zakup lub leasing wartości niematerialnych lub prawnych,
- zakup usług doradczych (tzw. przedrealizacyjnych) niezbędnych do wdrożenia nowych technologii.

Bank kredytujący będzie mógł zawierać umowy o udzielenie kredytu technologicznego do dnia 31 października 2013r.

Przedsiębiorcy, którzy otrzymali co najmniej 50% przychodu ze sprzedaży wyprodukowanych przez siebie wyników badań lub prac rozwojowych i osiągnęli co najmniej 800 000 euro przychodu ze sprzedaży tych dóbr mogą uzyskać status Centrum badawczo-rozwojowego (CBR), który to uprawnia do pomniejszenia podstawy opodatkowania podatkiem dochodowym w wysokości kwoty przeznaczonej na fundusz innowacyjny. Zgodnie z ustawą przedsiębiorca jest również zwolniony z płacenia podatku od nieruchomości, podatku rolnego i leśnego w zakresie przedmiotów opodatkowania wykorzystywanych w celu prowadzenia badań lub prac rozwojowych. Ponadto CBR posiadają możliwość wliczenia w koszty wydatków na badania i rozwój niezależnie od ich wyników. Kolejne narzędzie wspierające realizację celu ustawy to zmiany przepisów podatkowych. Przedsiębiorca ma możliwość odliczenia od podstawy opodatkowania kwoty równej cenie zakupu nowej technologii od jednostek naukowych, w wysokości nie przekraczającej jednak 50% w przypadku mikro, małych i średnich przedsiębiorstw oraz 30% w pozostałych przypadkach.<sup>5</sup> To dość korzystne rozwiązania, które mogłyby być wykorzystywane w szerszym zakresie, gdyby więcej przedsiębiorców o takich możliwościach wiedziało.

## **2. Regionalne instrumenty wspierania innowacyjności przedsiębiorstw**

W procesach wspierania innowacyjności przedsiębiorstw mogą też aktywnie uczestniczyć władze samorządowe. Na poziomie regionalnym łatwiej jest prowadzić politykę proinnowacyjną, ponieważ jest ona odpowiednio dostosowana do specyficznych warunków gospodarczych i społecznych danego regionu. W konsekwencji coraz większym zainteresowaniem cieszą się regionalne systemy innowacyjne. Tworzą je wzajemnie powiązane instytucje, zlokalizowane na określonym terytorium, wspierające procesy innowacji i postęp technologiczny. Kluczowe znaczenie dla ich rozwoju ma regionalna polityka innowacyjna zmierzająca do podniesienia zdolności innowacyjnych w regionalnych systemach produkcyjnych, między innymi poprzez stwarzanie odpowiednich warunków współpracy między sferą nauki a gospodarki, czyli między szko-

---

<sup>5</sup> Portal Innowacji, [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl).

łami wyższymi i jednostkami badawczo-rozwojowymi a przedsiębiorstwami lokalnymi. Wyrazem regionalnych działań w zakresie wspierania innowacyjności powinny być Regionalne Strategie Innowacji (RSI). Funkcjonują one w ponad 100 regionach Europy i stanowią podstawę do wykorzystania środków z funduszy strukturalnych, jak i Funduszu Spójności na działania innowacyjne. Również w Polsce każde województwo ma taką strategię innowacji. Strategia tworzona jest zwykle na podstawie analizy potrzeb technologicznych przedsiębiorstw, możliwości i potencjału sektora badawczego w zakresie technologii, organizacji, zarządzania oraz finansów. Określa kierunki polityki innowacyjnej i sposoby optymalizacji regionalnej infrastruktury wspomagającej innowacyjność, zwłaszcza w odniesieniu do jej zgodności z potrzebami małych i średnich przedsiębiorstw.<sup>6</sup> Warto zatem wskazać, jakie instrumenty wspierania rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw mogą one wykorzystać na poziomie lokalnym, a które właśnie wynikają z Regionalnych Strategii Innowacji. Jako przykład zaprezentowano w tym miejscu RSI dla Mazowsza<sup>7</sup>. Głównym celem zawartym w strategii jest: „wzrost innowacyjności przedsiębiorstw Mazowsza, prowadzący do przyspieszenia wzrostu i zwiększenia konkurencyjności w skali Unii Europejskiej”. Z celu głównego strategii wynika, iż największy nacisk w RSI dla Mazowsza położony jest na wzrost innowacyjności przedsiębiorstw, który z kolei prowadzi do ogólnego wzrostu i rozwoju całego regionu, a tym samym do poprawy poziomu życia społeczeństwa. Oprócz celu głównego w strategii zawarte są również 4 cele strategiczne.

- Cel I zakłada wzrost współpracy w zakresie innowacji. Jego realizacja powinna się przyczynić do współpracy w relacjach biznes-nauka-otoczenie poprzez usuwanie barier oraz motywowanie do podejmowania wzajemnych działań. Konieczny jest też wzrost aktywności małych i średnich przedsiębiorstw w sieciach kooperacji z najbardziej innowacyjnymi firmami krajowymi i zagranicznymi m.in poprzez budowę parków technologicznych, jak też powstawanie gron przedsiębiorczości (klastrów) i innych struktur sieciowych. Zwraca się też uwagę na intensyfikację badań naukowych, których wyniki w szerszym zakresie powinny być transferowane do przedsiębiorstw.
- Zgodnie z II celem strategicznym Mazowsze powinno poprawić powiązania międzynarodowe przedsiębiorstw z regionu (obejmujące między innymi: przyciąganie bezpośrednich inwestycji zagranicznych, wzrost handlu zagranicznego, współpraca naukowa z zagra-

---

<sup>6</sup> M. Strużycki (red.), *Innowacyjność w teorii i praktyce*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006, s. 196

<sup>7</sup> Szerzej: Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza 2007-2015, Warszawa 2008

nicą czy zakup lub sprzedaż licencji). Wspieranie działalności międzynarodowej mazowieckich przedsiębiorstw powinno polegać na rzetelnej informacji o rynkach zagranicznych, wymianie wiedzy i doświadczeń pomiędzy firmami starającymi się podjąć działalność za granicą a tymi, które działalność taką już prowadzą. Istotne znaczenie ma także przyciągnięcie bezpośrednich inwestycji zagranicznych z sektorów wysokich technologii gwarantujących współpracę ze środowiskiem lokalnym oraz wzrost liczby ośrodków badawczo-rozwojowych (lub ich części) zakładanych przez inwestorów zagranicznych.

- III cel strategiczny dotyczy zwiększenia wydatkowania środków finansowych, jak i poprawy efektywności finansowania działalności innowacyjnej na Mazowszu. Problemy związane z finansowaniem związane są nie tylko z brakiem zasobów kapitałowych, ale także dostępem, strukturą czy celowością ich wydatkowania. Konieczne jest zatem stworzenie mechanizmów komercjalizacji wyników badań naukowych, pracy jednostek badawczych pod konkretne zamówienia przedsiębiorstw, wspieranie przygotowania firm z Mazowsza do wykorzystania krajowych i zagranicznych programów badawczych oraz funduszy strukturalnych, wzrost środków finansowych na innowacyjne projekty małych i średnich firm (w tym spin-off zakładanych przez absolwentów i pracowników uczelni).
- Ostatni cel strategiczny omawianej Strategii koncentruje się na promowaniu postaw proinnowacyjnych oraz przedsiębiorczych w regionie. Promocja ta powinna dotyczyć wszystkich podmiotów systemu innowacyjnego (firm, instytucji otoczenia biznesu, instytucji naukowych i administracji), jak też mieszkańców całego Mazowsza.

Ponieważ Regionalna Strategia Innowacji przyjęta została do realizacji przez Sejmik Województwa Mazowieckiego wiosną 2008, na efekty jej realizacji trzeba jeszcze poczekać, wzrost innowacyjności jest bowiem zjawiskiem wymagającym dłuższego horyzontu czasowego. Niemniej jednak można już wskazać na konkretne rozwiązania wspierające innowacyjność przedsiębiorstw na Mazowszu, a które wynikają z omawianej strategii.

### **3. Wybrane projekty wspierania innowacyjności przedsiębiorstw w regionie**

W tej części artykułu zaprezentowano kilka projektów, których celem było wzmocnienie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw

w województwie mazowieckim. Większość z nich dotyczyła nawiązywania współpracy między sferą badawczo-rozwojową a przedsiębiorstwami w celu wykorzystania wyników badań naukowych i wdrażania rozwiązań innowacyjnych. Co jest interesujące i warte podkreślenia, cieszyły się one stosunkowo dużym zainteresowaniem przedsiębiorstw, co może przyczynić się do rozszerzania wiedzy o tego typu inicjatywach w szerszym zakresie.

### ➤ **Projekt – Mazowiecki Ośrodek Patentowy (MOP)**

Realizowany jest przez Fundację Centrum Innowacji FIRE. Powstał jako odpowiedź na potrzeby sektora badawczo-rozwojowego. Działania prowadzone w ramach tego projektu miały charakter szkoleniowy, dotyczący wiedzy o zarządzaniu wartością intelektualną, oraz charakter doradczy w zakresie ochrony własności intelektualnej i wdrożeniach. Głównym jego celem był wzrost potencjału rozwojowego regionu Mazowsza dotyczący innowacji poprzez stworzenie Mazowieckiego Ośrodka Patentowego i świadczenie przez niego obsługi doradczej. Zadaniem ośrodka jest pomoc w zakresie zdobywania wiedzy z obszaru innowacji, weryfikacja oraz zabezpieczenie prawne wartości intelektualnej innowacji, jak również zainteresowanie potencjalnych inwestorów tą tematyką. Pomoc świadczona przez ośrodek może mieć charakter bezpośredni, dotyczący konkretnych rozwiązań i polegający na wspieraniu indywidualnych klientów w przejściu wstępnego etapu komercjalizacji innowacji. Zadaniem MOPu jest również zwiększanie ogólnej wiedzy wszystkich zainteresowanych podmiotów w dziedzinie ochrony własności intelektualnej. Działania te polegają na prowadzeniu odpowiednich szkoleń, działalności punktu konsultacyjnego oraz portalu internetowego będącego zarazem bazą wiedzy, jak i drogą prowadzenia konsultacji. Dotychczasowe rezultaty projektu obejmują:

- 107 ekspertyz
- 4 seminaria szkoleniowe
- 17 spotkań konsultacyjnych
- portal dotyczący własności intelektualnej
- 2 bazy danych dotyczące mazowieckich projektów innowacyjnych
- 30 zgłoszeń patentowych dokonanych przez jednostki naukowe z województwa mazowieckiego

Ponieważ projekt ten przyniósł oczekiwane efekty, dokonano drugiej jego edycji, a obecnie realizowana jest trzecia (zostały rozszerzone na obszar całego kraju).<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> [www.mop.mazovia.pl](http://www.mop.mazovia.pl), Mazowiecki Ośrodek Patentowy

### ➤ **Projekt – Partnerstwo technologiczne dla Mazowsza**

Projekt ten realizowany był przez firmę Technology Partnership Polska. Powstał jako odpowiedź na niezadawalający poziom innowacyjności województwa Mazowieckiego, w którym istotnym problemem jest brak efektywnej wymiany danych między przedsiębiorstwami chcącymi wprowadzić w swej działalności rozwiązania innowacyjne a jednostkami badawczo-rozwojowymi. Głównymi beneficjentami tego projektu były uczelnie wyższe oraz sektor małych i średnich przedsiębiorstw, a jego bezpośrednim celem wzrost innowacyjności Mazowsza poprzez wzmocnienie współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a sektorem badawczo-rozwojowym. Działania w jego ramach obejmowały przede wszystkim pośrednictwo między przemysłem a sektorem B+R, doradztwo z dziedziny innowacji oraz rozwiązywanie problemów technicznych, szkolenia dla sektora przemysłowego i badawczo-rozwojowego, organizację Targów wiedzy mających na celu rozpowszechnienie usług związanych z transferem wiedzy a także utworzenie bazy danych. Można wskazać na następujące rezultaty projektu:

- wzrost konkurencyjności 150 przedsiębiorstw poprzez przeprowadzenie w nich audytów technologicznych
- podniesienie kwalifikacji pracowników w dziedzinach związanych z wprowadzeniem innowacyjnych rozwiązań do przedsiębiorstw
- pozyskanie do współpracy przy projekcie 2038 firm
- włączenie w sieć instytucji naukowych i jednostek badawczo-rozwojowych zrzeszających 2000 ekspertów

Program ten przyczynił się do wzrostu konkurencyjności firm województwa mazowieckiego, a po jego zakończeniu firma go realizująca wciąż posiada rozbudowaną bazę przedsiębiorstw poszukujących innowacji oraz bazę ekspertów, co przyczynia się do lepszego nawiązywania kontaktów pomiędzy usługodawcami.<sup>9</sup>

### ➤ **Projekt - Wzrost świadomości proinnowacyjnej oraz inkubacja innowacji wśród przedsiębiorców województwa mazowieckiego.**

Projekt, podobnie jak Partnerstwo Technologiczne dla Mazowsza, realizowany był przez Technology Partnership Polska, a jego głównymi beneficjentami były uczelnie wyższe oraz małe i średnie przedsiębiorstwa. Głównym celem programu był wzrost potencjału innowacyjnego regionu poprzez powiększenie współpracy sektora badawczo-rozwojowego i przemysłu, a poprzez te działania zwiększenie konkurencyjności mazowieckich przedsiębiorstw. Projekt skoncentrowany był na

---

<sup>9</sup> Przemysłowy Instytut Automatyki i Pomiarów, [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl), Portal Innowacji, [www.piap.pl](http://www.piap.pl)

utworzeniu bazy danych CRM, a następnie realizacji działań telemarketingowych, w celu przekazania informacji o projekcie. W ramach jego działań przeprowadzono szereg szkoleń, warsztatów i konsultacji dla przedsiębiorców i pracowników sfery badawczo-rozwojowej. Rezultatem projektu był wzrost świadomości w zakresie konieczności wprowadzania działań innowacyjnych przez mazowieckich przedsiębiorców oraz nawiązanie efektywnej współpracy między nimi a sektorem B+R.<sup>10</sup>

### ➤ **Projekt – SIRMA Sieć dla Innowacyjnego e-Rozwoju Mazowsza**

Projekt ten realizowany był przez organizację Stowarzyszenie „Miasta w Internecie”, a zainspirowany przez władze samorządowe jako wsparcie dla Strategii e-Rozwoju Województwa Mazowieckiego na lata 2007-2013. Głównymi beneficjentami tego projektu były uczelnie wyższe, publiczne instytucje badawcze oraz małe i średnie przedsiębiorstwa. Zaś celem projektu była współpraca jednostek samorządowych, firm ITC oraz pracowników naukowych, prowadząca do wzrostu innowacyjności regionu Mazowsza przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii informacji i komunikacji. Działania w ramach tego programu polegały na organizowaniu szkoleń dotyczących nowoczesnych zastosowań ITC w sektorze publicznym, w trakcie których przekazywana była wiedza dotycząca doświadczeń europejskich. Realizacja projektu wspierana była przez działania promocyjne z aktywnym wykorzystaniem różnych narzędzi i kanałów informacji. Rezultaty projektu są następujące:

- 2 konferencje
- 11 szkoleń
- 6 warsztatów
- 4 zagraniczne wyjazdy studyjne
- przeszkolenie ponad 1200 osób
- Biblioteka Regionalnego e-Rozwoju
- uruchomienie portalu internetowego [www.sirma.pl](http://www.sirma.pl)

Dzięki temu programowi Mazowsze, jako pierwsze w Polsce, skorzystało z doświadczeń europejskich z dziedziny programowania i zarządzania rozwojem innowacyjnym na szczeblu regionalnym. Głównym jego osiągnięciem było natomiast wzmocnienie potencjału Mazowsza do realizacji przedsięwzięć ITC oraz utworzenie Mazowieckiego Stowarzyszenia Innowacyjnego, którego najważniejszym celem jest rozwój społeczeństw lokalnych przez inwestycje w nowoczesne technologie.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Portal Innowacji, [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl)

<sup>11</sup> Sieć dla Innowacyjnego e-Rozwoju Mazowsza, [www.sirma.pl](http://www.sirma.pl)



### ➤ **Projekt – Mazowieckie Centrum Zarządzania Wiedzą o Innowacjach Technologicznych.**

Projekt ten realizowany był przez publiczną instytucję badawczą - Instytut Maszyn Matematycznych. Podobnie jak projekt Partnerstwo Technologiczne dla Mazowsza, był on odpowiedzią na mało efektywny transfer informacji z sektora badawczego do przedsiębiorstw. Głównymi beneficjentami opisywanego projektu były uczelnie wyższe, publiczne instytucje badawcze, sektor MSP, klastry oraz zarejestrowani użytkownicy Bazy o Innowacjach. Bezpośrednim celem niniejszego projektu była poprawa transferu technologii z nauki do gospodarki. Działania realizowane w ramach tego programu koncentrowały się na utworzeniu:

- internetowej bazy danych o innowacjach BOI, która gromadzi informacje na temat dostawców oraz odbiorców innowacji z województwa Mazowieckiego, pomaga w upowszechnianiu innowacji na rynku odbiorców oraz ułatwia efektywną współpracę pomiędzy dostawcami a odbiorcami.
- grupy Rzeczników Innowacji, których zadanie polegało na pobudzaniu popytu na innowacje, promocji nowości technologicznych a także wspieraniu firm wdrażających innowacje.
- ośrodka promocyjno-szkoleniowego INNOWATOR
- rozpowszechnianiu działań owego projektu<sup>12</sup>.

### ➤ **Konkurs Innowator Mazowsza**

Realizatorem projektu był Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, a jego głównymi beneficjentami doktoranci oraz małe i średnie przedsiębiorstwa. Bezpośrednim jego celem było promowanie postaw proinnowacyjnych wśród społeczeństwa regionu. Konkurs ten przeprowadzony był w dwóch kategoriach „Młoda Innowacyjna Firma” oraz „Innowacyjny Młody Naukowiec”. Rezultatami tego projektu było zwiększenie współpracy w działaniach podnoszących poziom innowacyjności, wzrost świadomości konieczności wdrażania innowacji przez przedsiębiorstwa, integracja środowisk zainteresowanych wsparciem innowacyjności województwa mazowieckiego, a także wykorzystanie efektów laureatów prac na arenie międzynarodowej.

### **Podsumowanie**

Jak wynika z zaprezentowanych przykładów regionalnego wspierania innowacyjności, większość zrealizowanych projektów zakończyła się powodzeniem i przyniosła zamierzone efekty. Skupiały się one jed-

---

<sup>12</sup> Mazowieckie Centrum Zarządzania Wiedzą o Innowacjach Technologicznych, [www.innowator.imm.org.pl](http://www.innowator.imm.org.pl)

nak głównie na realizacji I i IV celu operacyjnego Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza, wpływały zatem na wzrost powiązań nauki z otoczeniem biznesu oraz promowaniu zachowań proinnowacyjnych. Brak w nich natomiast działań przyczyniających się do poprawy powiązań międzynarodowych, mających na celu przyciąganie zagranicznych inwestycji zagranicznych, wzrost handlu zagranicznego czy też współpracy naukowej z zagranicą. Projekty te nie uwzględniały także poprawy redystrybucji nakładów na działalność innowacyjną. Mimo wszystko widać wyraźnie, iż Mazowsze stara się polepszyć swoją pozycję konkurencyjną i innowacyjną. Ponadto warto pamiętać, iż przedsiębiorstwa z tego regionu, chcąc wdrażać innowacyjne rozwiązania w swojej działalności, mogą korzystać również z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, dostępnego na poziomie krajowym. Jednak to od wiedzy i umiejętności przedsiębiorców zależy, czy wykorzystają oni aktualnie dostępne wsparcie na innowacje.

### **Bibliografia:**

1. Mazowiecki Ośrodek Patentowy, [www.mop.mazovia.pl](http://www.mop.mazovia.pl).
2. Mazowieckie Centrum Zarządzania Wiedzą o Innowacjach Technologicznych, [www.innowator.imm.org.pl](http://www.innowator.imm.org.pl).
3. Okoń-Horodyńska E., Zachorowska- Mazurkiewicz A. (red.), *Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstwu, siły motoryczne i bariery*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007.
4. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, [www.poig.parp.gov.pl](http://www.poig.parp.gov.pl).
5. Portal Innowacji, [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl).
6. Przemysłowy Instytut Automatyki i Pomiarów, [www.piap.pl](http://www.piap.pl).
7. Regionalna Strategia Innowacji dla Mazowsza 2007-2015, Warszawa 2008.
8. Sieć dla Innowacyjnego e-Rozwoju Mazowsza, [www.sirma.pl](http://www.sirma.pl).
9. Strużycki M. (red.), *Innowacyjność w teorii i praktyce*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006.
10. Szajt M., *Aktywność innowacyjna a wzrost gospodarczy Polski. Analiza statystyczno-ekonometryczna*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.
11. Ustawa z dnia 30.05.2008 „O niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej”, Dz. U. 2008 nr 116 poz. 730.

## **SUPPORTING INNOVATION OF ENTERPRISES IN POLAND – CHOSEN ISSUES**

**Key words:** *Enterprise, innovations, development, region, support, innovation strategies*

### **Summary**

The main focus of attention of the article was issues of supporting innovativeness in polish enterprises on domestic and regional level, especially in Mazovia. This angle is a consequence of general recommendations of European Union, which pays much attention to the situation of various regions as well as to raising the level of innovativeness and competitiveness and to creating the conditions for harmonious and sustainable development. One of the regional development stimulants is innovations introduced in enterprises. Supporting this process contributes to raising the competitiveness level of a region. Therefore in the article were presented the financial means of supporting innovativeness, which are available both on domestic (The Programme Innovative Economy) and regional (Regional Innovation Strategy) level.



## **Zarządzanie ryzykiem finansowym w przedsiębiorstwie**

### **Wprowadzenie**

**Zarządzanie ryzykiem finansowym jest istotnym elementem świadomego, profesjonalnego zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem, które z kolei musi dysponować opracowanym planem (strategią) kreowania przyszłych zdarzeń ekonomicznych.** Jest to niewątpliwie złożony proces, który obejmuje identyfikację, pomiar, optymalizację (ograniczenie) ryzyka oraz stały monitoring podjętych czynności. Warto podkreślić, iż poznanie zakresu i charakteru potencjalnego ryzyka pozwala na podjęcie w odpowiednim czasie działań zapobiegających bądź minimalizujących jego wpływ i skutki.

Celem niniejszego opracowania jest przybliżenie czytelnikowi pojęcia ryzyka finansowego występującego w przedsiębiorstwie oraz przedstawienie podstawowych metod i działań wpływających na obniżenie stopnia oddziaływania ryzyka na funkcjonowanie podmiotu gospodarczego.

### **1. Istota i definicja ryzyka**

Ryzyko wynika z faktu podejmowania decyzji dotyczących przyszłości. Można stwierdzić, iż jest ono obecne w każdej działalności człowieka. Pojęcie ryzyka jest powszechnie używane i służy określeniu pewnych stanów i sytuacji. Mowa m.in. o stanach zagrożenia, możliwości poniesienia straty bądź wystąpienia nieprzewidzianych zdarzeń. Ryzykiem jest nazywany często stan niepewności, chociaż te dwa pojęcia

w sposób istotny się różnią. W miarę powszechne jest przekonanie, że przedsiębiorstwa działają w warunkach niepewności wynikającej przede wszystkim ze zmienności i nieprzewidywalności otoczenia.<sup>13</sup> Warto zatem dla rozróżnienia obu pojęć zwrócić uwagę na subiektywny charakter niepewności i obiektywny charakter ryzyka. Podstawowe różnice pomiędzy zjawiskiem ryzyka i niepewności przedstawia tabela 1.

**Tabela 2.** Różnice pojęcia ryzyka i niepewności

RYZYKO	NIEPEWNOŚĆ
Można zmierzyć prawdopodobieństwem (kryterium obiektywne)	Można ocenić poziomem wiary, czy dane zjawisko może nastąpić (kryterium subiektywne)
Liczba potencjalnych scenariuszy w zakresie wielkości docelowej jest ograniczona	Dopuszcza możliwość zaistnienia każdego scenariusza spośród ich nieskończonej liczby
Wystąpienie danego scenariusza skutkuje określonym poziomem wielkości docelowej	Wystąpienie danego scenariusza nie ma istotnego związku z finalnym poziomem wielkości docelowej

*Źródło: opracowanie własne*

Warto mieć jednak na uwadze fakt, iż powyższe rozróżnienie nie zawsze jest oczywiste. Można się spotkać ze stwierdzeniami, że niepewność w krótszych okresach przyjmuje postać ryzyka, bądź że ryzyko to skonkretyzowana niepewność.<sup>14</sup>

Podejmując próbę definicji ryzyka, warto zauważyć, iż pojęcie ryzyko pochodzi od czasownika ryzykować, czyli działać na podstawie nie zawsze obiektywnych przesłanek. W odniesieniu do działalności gospodarczej ryzyko jest rozumiane jako zjawisko obiektywne i kwantyfikowalne. W prowadzeniu działalności gospodarczej ryzyko jest określane jako możliwość wystąpienia zdarzeń, mających w konsekwencji negatywny wpływ na wynik finansowy (poniesienie straty). Ryzyko można definiować również, jako niebezpieczeństwo braku realizacji założonego celu z chwili podejmowania decyzji.

<sup>13</sup> A. Adamska, *Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia*, [w:] A. Fierla (red.), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, SGH, Warszawa 2009, s. 11

<sup>14</sup> A. Adamska, *Ryzyko* ..., op. cit., s. 12

W literaturze przedmiotu występują definicje ryzyka wskazujące na jego przyczyny o charakterze informacyjnym<sup>15</sup>, jak również umieszczające pojęcie ryzyka w specyfice działalności określonych podmiotów gospodarczych lub na określonych rynkach. Przykładem takiej definicji jest sformułowana przez H. Markowitza definicja ryzyka z punktu widzenia inwestora na rynku kapitałowym lub definicja ubezpieczeniowa traktująca ryzyko jako brak pewności co do wystąpienia zdarzenia, którego prawdopodobieństwo wystąpienia jest znane. Podsumowując przegląd powyższych koncepcji definicji ryzyka można stwierdzić, że:

**Ryzyko to mierzalne prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia o innych cechach niż zdarzenie oczekiwane i wpływającego w sposób bezpośredni lub pośredni na odchylenie wartości docelowej od zakładanego poziomu.**

## 2. Źródła ryzyka w działalności przedsiębiorstw

W otoczeniu przedsiębiorstwa należy rozróżnić ryzyka pochodzące z dalszego otoczenia podmiotu, czynniki związane z bliższym otoczeniem, jak również pochodzące z wewnątrz przedsiębiorstwa (rysunek 1).

Rysunek 1. Źródła ryzyka w działalności przedsiębiorstwa



<sup>15</sup> Definicja E. Kreima „... ryzyko oznacza, że na skutek niepełnej informacji są podejmowane decyzje, które nie są optymalne z punktu widzenia przyjętego celu”

*Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Adamska, Ryzyko w działalności przedsiębiorstwa – podstawowe zagadnienia, [w:] A. Fierla (red.), Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty, SGH, Warszawa 2009*

Biorąc pod uwagę aspekt zarządzania ryzykiem, w najlepszej sytuacji znajdują się przedsiębiorstwa, które są najsilniej uzależnione od wewnętrznego ryzyka, ponieważ mają możliwość wpływu na zmiany czynników pozostających w gestii samego przedsiębiorcy (kwestie dotyczą sposobów zarządzania pracownikami, rozliczania z kontrahentami itd.), co pozwala na skuteczną kontrolę ryzyka. Wobec czynników ryzyka, zlokalizowanych w bliskim otoczeniu podmiotu gospodarczego (rynkowym/konkurencyjnym) przedsiębiorstwo ma pewne możliwości wpływania na nie. W przypadku przedsiębiorstwa wrażliwego na czynniki makroekonomiczne mamy do czynienia z dużą podatnością na ryzyko o charakterze makroekonomicznym. Co w przypadku ryzyka finansowego dotyczy głównie koniunktury gospodarczej, poziomu rynkowych stóp procentowych, kursów walutowych oraz zmian w regulacjach prawno – podatkowych.

### **3. Klasyfikacja ryzyka – istotny etap procesu zarządzania ryzykiem finansowym w przedsiębiorstwie**

Rozróżnienie poszczególnych rodzajów ryzyka jest niezbędne w celu precyzyjnej identyfikacji jego pochodzenia oraz oceny wpływu na warunki prowadzenia działalności gospodarczej, a w konsekwencji dopasowanie najodpowiedniejszych metod zarządzania ryzykiem.

Istnieje wiele typów ryzyka, które mają niewątpliwie wpływ na działalność przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia działalności gospodarczej istotny wydaje się podział na ryzyko **finansowe** i **niefinansowe**. I chociaż oba typy wpływają na wyniki finansowy przedsiębiorstwa, to przy ryzyku finansowym jest to bezpośredni wpływ, a przy ryzyku niefinansowym wpływ pośredni. Powyższy podział ryzyka jest ogólnie przyjętym podziałem ryzyka, bardziej szczegółowe wyróżnienie typów ryzyka występującego w przedsiębiorstwie, zależy przede wszystkim od specyfiki prowadzonej działalności.

W dobie światowego kryzysu finansowego należy zwrócić szczególną uwagę na następujące rodzaje ryzyka finansowego, którego konsekwencje wpływu mieliśmy okazję zauważyć zwłaszcza w II połowie 2008, gdzie okazało się, że wiele polskich przedsiębiorstw musiało „stać czoło” czynnikom ryzyka, które przez wiele lat uważano za czysto teoretyczne. Mowa przede wszystkim o:



- 1) **ryzyku rynkowym**, które dotyczy niebezpieczeństwa zmian wartości instrumentów rynkowych; przykładami tego typu ryzyka są:
  - a) **ryzyko stopy procentowej** wynikające z uzależnienia się wartości aktywów i pasywów od zmian stóp procentowych (np. kredyty ze zmiennym oprocentowaniem);
  - b) **ryzyko walutowe**, które jest związane z posiadaniem otwartej pozycji walutowej.
- 2) **ryzyku handlowym**, które wynika bezpośrednio z warunków prowadzonej działalności, czyli:
  - a) **ryzyko płynności**, które po pierwsze wiąże się z brakiem zdolności instytucji do zajęcia określonej pozycji na rynku danego instrumentu; po drugie związane z brakiem zdolności przedsiębiorstwa do realizowania bieżących zobowiązań.

Poza powyższymi typami ryzyka warto zwrócić uwagę również na:

- 1) **ryzyko operacyjne**, które jest ściśle związane z działalnością danej instytucji; wynikające najczęściej z błędów w funkcjonowaniu systemów w przedsiębiorstwie, błędów pracowników lub brakiem odpowiedniej kontroli wewnętrznej w danej jednostce,
- 2) **ryzyko prawne** związane najczęściej z wprowadzeniem zmian w regulacjach prawnych, skutkujące zazwyczaj stratą w wyniku nieprzeprowadzenia transakcji.

#### 4. Zarządzanie ryzykiem – przegląd metod

Zarządzanie ryzykiem ma na celu, poprzez system metod i odpowiednich działań zmierzających do obniżenia stopnia oddziaływania ryzyka (ograniczenia ewentualnych rozmiarów szkód), zabezpieczyć efektywność operacyjną przedsiębiorstwa, która może być zakłócona w wyniku realizujących się ryzyk. Dlatego nowoczesne przedsiębiorstwo powinno dysponować planem (strategią) ograniczania ryzyka występującego w działalności gospodarczej oraz kreowania przyszłych zdarzeń ekonomicznych.

Zarządzanie ryzykiem jest procesem, na który składają się następujące działania:

**Tabela 3.** Sześć faz procesu zarządzania ryzykiem

Kolejne fazy	Podjęte działania
1. Identyfikacja ryzyka: w tym system wczesnego ostrzegania	<ul style="list-style-type: none"> <li>ustalenie przyczyn ryzyka</li> <li>stwierdzenie możliwych następstw</li> <li>identyfikacja podmiotów dotkniętych ryzykiem</li> <li>ustalenie prawdopodobieństwa zaistnienia zdarzenia</li> </ul>
2. Pomiar/kwantyfikacja ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>ustalenie rozmiarów ryzyka oraz finansowych konsekwencji danego zdarzenia</li> </ul>
3. Sformułowanie alternatyw i analiza ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>ustalenie możliwych alternatyw</li> <li>środki zapobiegawcze</li> <li>analiza nakładów i kosztów poszczególnych alternatyw (wariantów)</li> </ul>
4. Przeciwdziałanie ryzyku	<ul style="list-style-type: none"> <li>stwierdzenie gotowości oraz ustalenie zdolności podmiotu (spółki) do podejmowania ryzyka</li> <li>ustalenie faktycznego poziomu ryzyka</li> <li>kwalifikacja przewidzianych do zastosowania możliwych alternatyw do opanowania</li> </ul>
5. Decyzje wykonawcze i działania w obszarze ryzyka (sterowanie ryzykiem)	<ul style="list-style-type: none"> <li>wybór odpowiednich narzędzi</li> <li>ustalenie priorytetów</li> <li>zastosowanie optymalnej kombinacji</li> </ul>
6. Kontrola, monitoring i ocena podjętych działań	<ul style="list-style-type: none"> <li>monitoring podjętych działań</li> <li>sprawdzenie i ocena ex post skutków podjętych działań</li> <li>nowe uformowanie procesu zarządzania ryzykiem w przypadku błędnej decyzji</li> <li>dalsze korzystanie z narzędzi, które zapewniły sukces w zarządzaniu ryzykiem</li> </ul>

*Źródło: opracowanie własne na przykładzie T.T. Kaczmarek „Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym i produkcyjnym, ODDK, Gdańsk 2002, s. 62*

**Celem identyfikacji ekspozycji na ryzyko** jest jak najwcześniejsze ustalenie niebezpieczeństw zagrażających firmie. Identyfikacja ryzyka polega na przeanalizowaniu i rozpoznaniu ryzyka zachodzącego w firmie. Typy ryzyka generowane przez daną jednostkę są uzależnione od rodzajów przeprowadzanych transakcji oraz specyfiki branży w której prowadzona jest działalność gospodarcza. Dlatego proces identyfikacji ryzyka powinien być działaniem kompleksowym i obejmować takie działania jak:

- analiza marketingowa i techniczna polegająca na rozpatrywaniu usług, własności produktów i technologii,

- analiza procesów dotyczących danych przedsięwzięć np. inwestycyjnych,
- analiza historycznych danych o zbliżonym charakterze bądź mających wpływ na badanie aktualnych zjawisk i przedsięwzięć.

Kolejnym etapem procesu zarządzania ryzykiem finansowym w przedsiębiorstwie jest jego pomiar. W zależności od źródła i charakteru ryzyka mogą być stosowane różne metody jego pomiaru, od najprostszych – opisowych do złożonych metod opartych na modelach ekonometrycznych. Należy wymienić trzy podstawowe miary ryzyka.

- 1) Miary zmienności, które odzwierciedlają zmiany cen lub stóp zwrotu aktywów finansowych. Głównie bierze się pod uwagę rozkład cen lub stóp zwrotu i wyznacza miary rozproszenia tego rozkładu.
- 2) Miary wrażliwości są odzwierciedleniem wpływu pewnych zmiennych, zwanych czynnikami ryzyka na ceny lub stopy zwrotu aktywów. W przypadku pomiaru ryzyka rynkowego należy mieć na uwadze niekorzystne odchylenia od oczekiwanych wartości cen lub stóp zwrotu.
- 3) Miary zagrożenia – oparte na definicji ryzyka, traktującej ryzyko jedynie jako możliwość wystąpienia niekorzystnej sytuacji. W ciągu ostatnich lat najbardziej popularną metodą jest wartość narażona na ryzyko (*Value at Risk VaR*). Można ją zdefiniować jako maksymalną stratę rynkowej wartości portfela lub instrumentu finansowego możliwą do poniesienia w konkretnym horyzoncie czasowym i przy założonym poziomie ufności. Niestety praktyka gospodarcza dowodzi, że w pojawiających się ostatnio sytuacjach kryzysowych, VaR określana tradycyjnymi metodami jest niedoszacowana, co może wynikać również ze stosowania przez przedsiębiorstwo zbyt łagodnych procedur zabezpieczających daną jednostkę przed ryzykiem. Wobec powyższe należy poszukiwać takich metod pomiaru, które kładą nacisk na zdarzenia ekstremalne, np. ekstremalne wartości stóp zwrotu, co może oznaczać dynamiczny rozwój statystycznej teorii wartości ekstremalnych. Należy oczekiwać, że w przyszłości z uwagi na wzrost ryzyka rynkowego na znaczeniu przybiorą miary ryzyka wywodzące się z tej teorii.

Metody pomiaru ryzyka powinny uwzględniać wewnętrzne czynniki, pochodzące z przedsiębiorstwa, związane przede wszystkim z organizacją i zarządzaniem danej jednostki oraz czynniki o charakterze makroekonomicznym, w szczególności poziom inflacji, koniunkturę gospodarczą i politykę banku centralnego.

Kolejnym etapem jest opracowanie możliwych alternatyw, które mogą się przyczynić do podjęcia właściwej decyzji. Alternatywy powinny obejmować pozyskanie i ocenę możliwych, optymalnych sposobów rozwiązań.<sup>16</sup> Jedną, z takich alternatyw może być przyjęcie przez przedsiębiorstwo ryzyka na siebie, co niestety w konsekwencji może oznaczać wystawienie danej instytucji na nieprzewidziane, losowe zdarzenia. Tego typu działanie może stanowić dobrą alternatywę tylko wówczas, gdy przejęcie ryzyka na siebie daje przedsiębiorcy gwarancję uniknięcia strat.

W odniesieniu do każdego rodzaju ryzyka można stosować jedno lub kilka działań z zakresu fizycznej lub finansowej kontroli ryzyka.

**Fizyczna kontrola ryzyka** obejmuje wszystkie operacje prowadzące do ograniczenia ilości i wielkości strat. Występują tu dwie możliwości:

- 1) całkowite wyeliminowanie prawdopodobieństwa straty (tj. unikanie ryzyka albo zapobieganie strat). Jedynym sposobem na uniknięcie ryzyka w całości jest zaprzestanie działalności, z którą jest ono związane.
- 2) redukcja ryzyka, która może polegać na ograniczeniu skali działalności narażonej na ryzyko (np. system limitów kredytowych stosowanych przez banki) lub na działaniach organizacyjno-technicznych (np. usprawnienia techniczne, usprawnienia proceduralne w zakresie organizacji i planowania, działania edukacyjne).

**Finansowa kontrola ryzyka** polega na samodzielnym zarządzaniu ryzykiem przez dany podmiot czyli tzw. retencję ryzyka albo jego transfer na inny podmiot.

Zatrzymanie ryzyka w firmie jest bardziej popularne dużych korporacjach niż w małych firmach. W takich sytuacjach przedsiębiorstwo najczęściej pokrywa straty z zysku netto, dolicza ryzyko do ceny swoich dóbr i usług lub dokonuje sprzedaży aktywów w celu zastąpienia tych, które zostały utracone albo zniszczone. Przedsiębiorstwo podejmując wariant pokrywania ewentualnych strat spowodowanych ryzykiem może także utworzyć na nieprzewidziane wypadki specjalnego funduszu pełniącego rolę samo ubezpieczenia, z którego pokrywane są straty lub też dokonać podpisania umów pożyczkowych, które z kolei mogą być wykorzystane w przypadku wystąpienia w firmie strat, jak również wyrównać pozycje walutowe, czyli inaczej dążyć do osiągnięcia równowagi pomiędzy przychodami i rozchodami w danej walucie w tym samym okresie.

Zapobieganie ryzykom poprzez wewnętrzne i zewnętrzne finansowanie w formie utworzonej rezerwy jest działaniem mającym na celu

---

<sup>16</sup> T. T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym i produkcyjnym*, ODDK, Gdańsk 2002, s. 63

ograniczenie ewentualnych szkód. Płatności w ramach cash flow, które wchodzi do firmy mogą zostać wykorzystane do samofinansowania bieżącej działalności lub do podziału zysku. Konsekwencją zredukowanego należnego zysku jest potrzeba posiadania większego kapitału własnego niż utworzone rezerwy przedsiębiorstwa na wypadek wystąpienia straty.

Z kolei transfer ryzyka jest przesunięciem odpowiedzialności z ewentualnego posiadacza strat na kogoś innego. Transfer ten może przyjąć dwie formy.

- 1) **Transfer działalności kreującej potencjalne straty**; na przykład poprzez subkontrakt – wynajęcie innej firmy do danej pracy, przez co zlecający nie ponosi szkody za straty, czy też odpowiednie klauzule w umowie. często w ramach tej samej organizacji są tworzone odrębne przedsiębiorstwa do zajmowania się różnymi fragmentami ogólnej działalności firmy. Przykładem są ponadnarodowe korporacje naftowe, które posiadają odrębne przedsiębiorstwa do spraw wydobycia ropy, jej rafinowania, czy też zajmujące się transportem i kolejnymi fazami jej przetwarzania, dystrybucji i sprzedaży. W ten sposób duży podmiot przenosi część swojego ryzyka na odrębne, mniejsze jednostki.
- 2) **transfer odpowiedzialności za pokrycie ewentualnych strat**; może on przyjąć formę ubezpieczenia, specjalnej klauzuli w umowie (która wyłącza jedną stronę kontraktu od odpowiedzialności za szkody powstałe w związku z wykonywaniem kontraktu), gwarancji bankowej, poręczenia czy też operacji hedgingowych, które mają na celu zabezpieczenia się kontrahenta przed zmianami cen, na które nie ma on wpływu ani których nie może przewidzieć. Tego typu operacje polegają na równoczesnym zakupie i sprzedaży określonej partii towarów, aby zniwelować skutki działania ruchu cen na rynku. Operacje hedgingowe mogą mieć również miejsce na rynku kapitałowym w celu zabezpieczenia się przed ryzykiem inflacji lub ryzykiem kursowym.

Ostatnim etapem procesu zarządzania ryzykiem, będącym równocześnie kłamrą zamykającą cały proces zarządzania ekspozycją przedsiębiorstwa na ryzyko jest **kontrola decyzji dotyczących zarządzania ryzykiem**. Jej celem jest zbadanie i ocena efektywności podejmowanych przez podmiot przedsięwzięć. Kontrola powinna być jak najszersza i dotyczyć nie tylko oceny metod monitorowania i zarządzania ryzykiem ale i oceny czy metody te są np. dostosowane do struktury organizacyjno-technicznej przedsiębiorstwa. Warunkiem powodzenia całego procesu jest utworzenie:

- systemu przepływu informacji na temat ekspozycji na ryzyko,

- metody zarządzania poszczególnymi jego rodzajami oraz skutkami podjętych decyzji,
- odpowiednich miar oceny ryzyka i jego skutków dla przedsiębiorstwa.

Ważna jest konsekwencja działań kontrolnych funkcjonowania całego procesu zarządzania ryzykiem.

## Podsumowanie

Załamanie systemu z Bretton Woods na początku lat 70-tych ubiegłego wieku spowodowało, że przedsiębiorstwa, aby utrzymać się na rynku, muszą dysponować precyzyjnym opracowanym planem zarządzania ryzykiem finansowym. Obecnie ani najnowocześniejsza technologia produkcji, ani najtańsza siła robocza, ani też najskuteczniejszy zespół specjalistów od sprzedaży i marketingu nie zagwarantują jednostce gospodarczej sukcesu w postaci wyników finansowych. W zasadzie wszystkie obszary działalności gospodarczej są obciążone różnymi rodzajami ryzyka finansowego, którego zasięg jest zdecydowanie szerszy aniżeli w przeszłości. Z drugiej strony warto zwrócić uwagę, iż ryzyko stanowi siłę napędową każdego przedsiębiorstwa, będąc jednocześnie prawdziwym testem umiejętności kadry zarządzającej i przedsiębiorców.

## Bibliografia:

1. Fierla A. (red.), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, SGH, Warszawa 2009.
2. <http://cire.pl/publikacje/zaryz.pdf>
3. Kaczmarek T. T., *Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym i produkcyjnym*, ODDK, Gdańsk 2002.
4. Marciniak Z., *Zarządzanie wartością i ryzykiem przy wykorzystaniu instrumentów pochodnych*, SGH, Warszawa 2001
5. Mączyńska E. (red.), *Meandry upadłości przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2009.
6. Panfil M. (red.), *Finansowanie rozwoju przedsiębiorstwa. Studia przypadków*, Difin, Warszawa 2008.

## **RISK MANAGEMENT FINANCIAL IN THE ENTERPRISE**

**Key words:** *enterprise, financial risk, risk management, methods*

### **Summary**

Due to the breakdown of the Bretton Woods system at the early 70's last century, companies had to have a precise plan of managing financial risk in order to maintain their position on the market. Nowadays neither the most modern production technology, nor the cheapest labour force or even the most effective marketing and sales teams cannot guarantee successful financial results. Actually, every single business area is influenced by different sorts of financial risk, which range is definitely wider than it was in the past.

Financial risk management is an important element of managing an enterprise in a modern way, which entails having a prepared plan (strategy) of creating future economic events. It is with no doubt a complex process, which entails the identification, measurement and optimization of risk and regular monitoring of undertaken action. It is worth underlining that recognizing the range and character of the potential risk enables, in the right moment, undertaking action to avoid or minimize its influence and consequences.





*Monika Burżacka*

## **Analiza upadłości przedsiębiorstw w Polsce w latach 2004 – 2009**

### **Wprowadzenie**

Koniunktura polskiej gospodarki wykazuje wyraźną tendencję spadkową, co znajduje potwierdzenie w danych Głównego Urzędu Statystycznego. Dane za Pierwszy kwartał 2009 roku jednoznacznie potwierdzają, że produkcja przemysłowa odnotowała spadek na poziomie 14,3% w porównaniu z rokiem poprzednim<sup>17</sup>. Potwierdzeniem tej tendencji jest raport ryzyka branżowego ogłoszony przez Dun & Bradstreet<sup>18</sup>, w którym stwierdza się, że większość branż ma poważne kłopoty. Upadłość<sup>19</sup> to hasło, które coraz częściej pojawia się w trakcie spotkań biznesowych.

### **1. Praktyka postępowań upadłościowych w Polsce**

Wzmagana przez globalny kryzys fala bankructw, która najwcześniej, bo w 2007 roku ogarnęła Stany Zjednoczone, przesuując się do Europy Zachodniej, przenika do krajów naszego regionu. Kiedy w 2008 roku zjawisko upadłości firm na świecie rosło w siłę, osiągając w tym

---

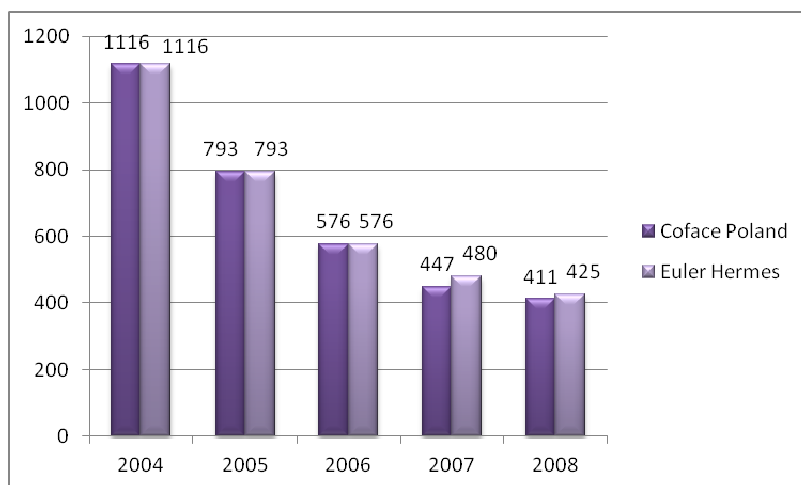
<sup>17</sup> Główny Urząd Statystyczny, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)

<sup>18</sup> *Sezon upadków*, „Newsweek”, 6 lipca 2009

<sup>19</sup> Terminy upadłość i bankructwo używane są zamiennie, chociaż nie do końca wydaje się to zasadne. Bankructwo ma bowiem wydźwięk pejoratywny i jest wynikiem zamierzonego działania, nierzadko poprzez zaniedbania prowadzące do wykluczenia firmy z rynku, upadłość natomiast oznacza zakończenie działalności podmiotu w aspekcie niepomyślnych decyzji i złych wyników finansowych.

okresie wzrost na poziomie 27%, rozpędzona po wstąpieniu do Unii polska gospodarka opierała mu się skutecznie, kontynuując serię sześciu lat nieprzerwanego jego spadku. Lata powszechnej dostępności do finansowania oraz rozpędzonego popytu konsumpcyjnego sprawiły, że przedsiębiorstwom dość łatwo było funkcjonować w tak sprzyjających warunkach rynkowych, co potwierdza rysunek 1.

**Rysunek 1.** Upadłości przedsiębiorstw w Polsce w latach 2004 – 2008



*Źródło:* Opracowanie własne na podstawie: *Raport Bankructwa firm w Polsce 2007*, 31 stycznia 2008, *Raport Bankructwa firm w Polsce 2008*, 4 lutego 2009, [w:] [www.eulerhermes.pl](http://www.eulerhermes.pl), *Raport Coface nt. upadłości firm w Polsce. Pełne i wiarygodne dane za cały 2008 rok*, 12 stycznia 2009 [w:] [www.coface.pl](http://www.coface.pl), R. Anam, *Upadłości firm w Polsce I-VI. 2009*, 15 lipca 2009 [w:] [www.coface.pl](http://www.coface.pl)

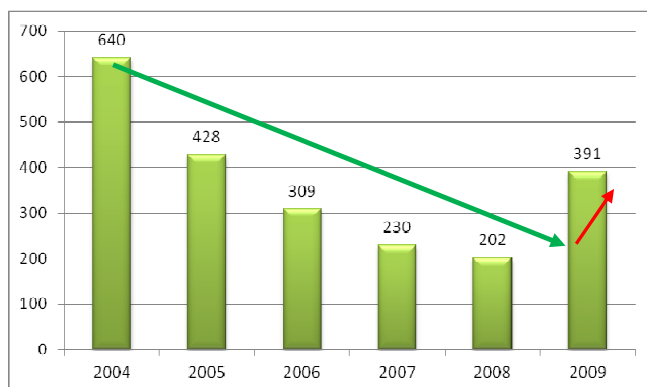
Widać zatem jednoznacznie, że na przestrzeni lat 2004 – 2008 rysuje się wyraźna tendencja spadkowa zjawiska niewypłacalności przedsiębiorstw w Polsce, niezależnie od ośrodka opracowującego tego rodzaju statystyki. Nie uległa ona zmianie w roku 2009, gdzie Coface Poland odnotowało aż 691 tego rodzaju przypadków.<sup>20</sup>

Nagła blokada w dostępie do kredytów, pojawiające się zatory płatnicze, załamanie inwestycji czy wyraźne ograniczenie konsumpcji stały się prawdziwym wyzwaniem dla firm w szczególności, gdy dodatkowo pojawiły się straty finansowe związane z opcjami walutowymi, które rozpowszechniły się jako odpowiedź na umocnienie złotego. Pojawiły się masowo, gdy eksporterom było coraz trudniej zabezpieczać przyszły kurs wymiany. Skutkiem tego, pojawił się stosunkowo rzadko stosowany wcześniej produkt bankowy, którego wykupienie powodowa-

<sup>20</sup> *Raport Coface nt. upadłości firm w Polsce w 2009 roku*, [www.coface.pl](http://www.coface.pl), 06.01.2010

ło natychmiastowy nadzwyczajny przypływ gotówki, ale za cenę formalnie nieograniczonego ryzyka kursowego. To jednak wydawało się początkowo odległe. Przedsiębiorca, sprzedając towary w innej walucie niż ta, w której ponosi koszty ich wytworzenia, narażony jest na typowe ryzyko gospodarcze związane ze zmianami kursów walut. Staje się ono jednak ryzykiem spekulacyjnym, gdy zawrze on umowę zwielfokrotniającą ryzyko kursowe, chociażby za cenę doraźnych korzyści. W tym momencie zaczyna się zatem spekulacja i hazard<sup>21</sup>, które to zaważyły na statystykach już w pierwszym półroczu 2009 roku i zmianę kierunku trendu liczby ogłaszanych w Polsce postępowań upadłościowych (rysunek 2).

**Rysunek 2.** Postanowienia upadłościowe w Polsce w pierwszych półroczach w latach 2004 – 2009



**Źródło:** Raport Coface nt. upadłości polskich firm w I półroczu 2009r., 12.02.2010 [w:] [www.coface.pl](http://www.coface.pl).

Specyfiką postępowań upadłościowych w Polsce jest zauważalna wyraźna dominacja upadłości w celu likwidacji majątku w stosunku do upadłości z możliwością zawarcia układu, co prezentują zestawienia zawarte w tabeli 1 oraz 2.

<sup>21</sup> M. Korpalski, *Czy opcje walutowe to nieuchronny wyrok?*, „Gazeta Prawna”, 3 lutego 2009

**Tabela 1.** Upadłości w Polsce w podziale na rodzaj postępowania w latach 2004 - 2009

Rodzaj postępowania	2004	Zmiana 2004/2005	2005	Zmiana 2005/2006	2006	Zmiana 2006/2007	2007	Zmiana 2007/2008	2008	Zmiana 2008/2009	2009
Upadłości w celu likwidacji majątku	889	-28,3%	637	-24,6%	480	-21,5%	377	-7,7%	348	64,4%	572
Upadłości z możliwością zawarcia układu	227	-31,3%	156	-38,5%	96	-27,1%	70	-10%	63	29%	119
Ogółem	1116	-28,9%	793	-27,4%	576	-22,4%	447	-8,5%	411	68,1%	691

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: *Raport nt. upadłości w 2005*, 10.01.2007, *Raport Coface nt. upadłości firm w Polsce w 2006 r.*, 19.01.2007, *Upadłości firm w 2007r.*, 07.01.2008, *Szacunki upadłości na koniec 2008 r.*, 12.12.2008, *Raport Coface nt. upadłości polskich firm w I półroczu 2009r.*, 02.07.2009 [w:] [www.coface.pl](http://www.coface.pl), *Raport Coface nt. upadłości firm w Polsce w 2009 roku. Blisko 700 przedsiębiorstw nie przetrwało pierwszego roku kryzysu.*, [www.coface.pl](http://www.coface.pl), 06.01.2010.

**Tabela 2.** Upadłości w Polsce w podziale na rodzaj postępowania w latach I półroczach lat 2007 - 2008

Rodzaj postępowania	I – VI 2007	Zmiana 2007/2008	I – VI 2008	Zmiana 2008/2009	I – VI 2009
Upadłości w celu likwidacji majątku	187	- 0,1%	170	+ 53,5%	261
Upadłości z możliwością zawarcia układu	43	- 25,6%	32	+ 0,5%	48

**Źródło:** Jak w tabeli 1

Jak wynika z powyższych zestawień, pomimo spadku ilości raportowanych upadłości w latach 2004 – 2008, nasilała się tendencja przeprowadzania postępowań mających na celu likwidację majątku firm i bezpowrotną redukcję miejsc pracy. Rozwiązanie przewidujące możliwość zawarcia układu z wierzycielami traciło sukcesywnie na popularności, osiągając zaledwie poziom 15% wszystkich postępowań. Wydaje się, że przyczyn takiego stanu rzeczy należałoby upatrywać w swoistej ułomności postępowania upadłościowego w Polsce.

W powszechnej opinii, długotrwałość sądowego postępowania służącego zaspokojeniu wierzycieli (rozpatrzenie wniosku o upadłość zajmuje niekiedy kilkanaście tygodni) powoduje, że podział majątku zajmuje przeciętnie około trzy lata od zgłoszenia wniosku. Ta niepodważalna zawołałość procedur jest szczególnie dotkliwa w trudnych czasach, gdy brak szybkiego zaspokojenia wierzycieli powoduje efekt domina i problemy finansowe kolejnych firm. Ponadto, wiele podmiotów, w szczególności małych zamyka swoją działalność bez uprzedniego przeprowadzenia procesu upadłościowego przed sądem co powoduje, że w rzeczywistości liczba bankrutów jest znacznie wyższa. Z informacji płynących z raportów wynika, że z powodu braków formalnych, umorzeń oraz oddaleń spowodowanych brakiem majątku wystarczającego na pokrycie kosztów postępowania sądowego, liczba wniosków o otwarcie postępowania upadłościowego jest w rzeczywistości pięć razy wyższa. Niezwykle rzadkim zjawiskiem w tej grupie jest składanie wniosków o upadłość. Najczęstszym zabiegiem jest likwidacja lub cicha i szybka wyprzedaż wszystkiego, co firma posiada. W efekcie, przedsiębiorcy doprowadzają do sytuacji, w której majątek jest niewystarczający na pokrycie kosztów postępowań sądowych. Niepokojąca jest skala tego zjawiska. Brak w tym zakresie dokładnych statystyk, jednak szacuje się, że takich przypadków jest tysiące<sup>22</sup>.

## **2. Płynność finansowa przedsiębiorstw**

W sytuacji, gdy kredyt kupiecki jest obecnie jedynym powszechnie dostępnym sposobem finansowania, szczególnie istotne miejsce zajmuje skuteczne zarządzanie należnościami, które do tej pory i tak stanowiło niemałe wyzwanie dla przedsiębiorstw, zwłaszcza tych z sektora MSP. W obawie przed narastaniem spirali długów, coraz więcej firm próbuje się zabezpieczyć przed niesolidnymi partnerami. Coraz częściej, firmy wnikliwie analizują sytuację swoich kontrahentów zwłaszcza, że odraščanie terminów płatności jest obecnie warunkiem koniecznym dla utrzymania sprzedaży, przynajmniej na dotychczasowym poziomie. Rosnące już w pierwszej połowie 2008 roku koszty przedsiębiorstw, na skutek umacniania się złotego, przy jednoczesnym wzroście cen surowców i paliw oraz fali nasilających się protestów przez związki zawodowe żądające podwyżek, skutecznie obniżały ich rentowność. W efekcie, przedsiębiorcy zaczęli kompensować topniejący kapitał wydłużaniem terminów płatności od dostawców. Jak podaje Euler Hermes, rosna opóźnienia w płatnościach. Jeszcze w połowie 2008 roku, z zapłatą należności dla kontrahentów spóźniało się 19,2 % firm, kiedy w grudniu

---

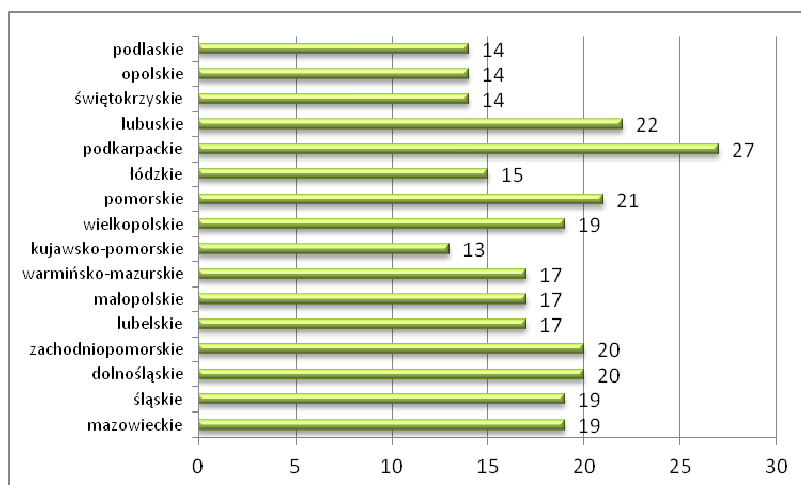
<sup>22</sup> *Sezon upadków*, „Newsweek”, 6 lipca 2009

skala zjawiska zwiększyła się do 20,3%. Procentowo różnica wydaje się niewielka, jednakże w kwotach może jednak sięgać dodatkowych kilku mld zł<sup>23</sup>.

Należy w tym miejscu wyraźnie pokreślić, że niewypłacalność nawet jednego z kontrahentów lub opóźnienia w regulowaniu zobowiązań naraża przedsiębiorstwo na ryzyko utraty płynności finansowej, zwłaszcza w sytuacji niskiego wyposażenia kapitałowego i ograniczonej dostępności do finansowania obcego. Problemy z płynnością finansową mogą być bezpośrednią przyczyną zakończenia działalności każdej firmy, zwłaszcza że upadłość nie musi jedynie dotyczyć firm generujących straty finansowe.

Reasumując, kryzys coraz bardziej zaczyna być odczuwalny dla przedsiębiorstw w Polsce. Konsekwentnie kurczące się zapasy i malejąca sprzedaż to przyczyny coraz częściej pojawiających się zatorów płatniczych, co potwierdzają dane na rysunku 3.

**Rysunek 3.** Opóźnienia w płatnościach w poszczególnych województwach w Polsce w roku 2008



**Źródło:** Raport grupy Euler Hermes dotyczący płynności finansowej firm w Polsce. Analiza zmian, jakie zaszły w 2008 roku, 4 lutego 2009, s.3, [www.eulerhermes.pl](http://www.eulerhermes.pl)

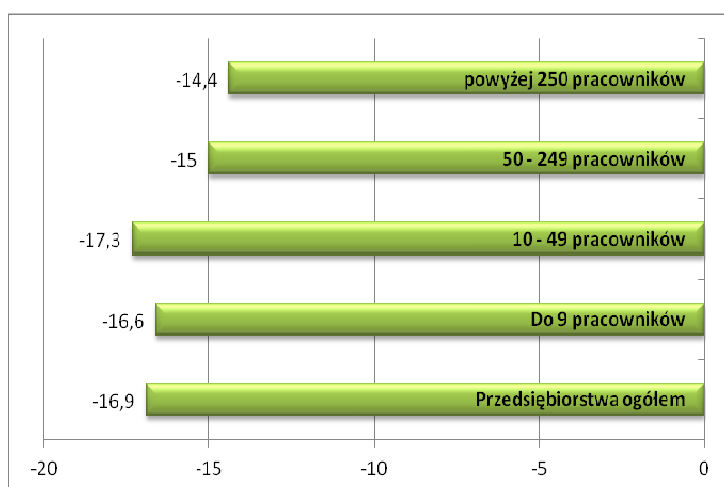
Z powyższego rysunku wynika, że firmy z zachodu i północy kraju, żyjąc w relatywnie większej łączności z gospodarką niemiecką, jako pierwsze odczuły skutki recesji. Szczególnym zjawiskiem jest Podkarpackie, gdzie rejestrowane tak duże średnie opóźnienia w płatnościach można tłumaczyć z sytuacją gospodarczą na Ukrainie, która niewątpliwie od kilku miesięcy utrudnia działalność inwestorów z Polski pocho-

<sup>23</sup> A. Woźniak, *Firmy nie płacą na czas*, „Rzeczpospolita”, 12 grudnia 2008

dających właśnie w dużej mierze z tego nadgranicznego województwa. W regionach takich jak Śląsk, Mazowsze, Wielkopolska, gdzie działa największy odsetek eksporterów, a inwestycje realizuje się dzięki finansowaniu zewnętrznemu, ryzyko opóźnień w płatnościach jest zdecydowanie wyższe niż w pozostałych, mniej rozwiniętych obszarach.

Czas otrzymywania należności wydłużył się więc średnio z miesiąca pod koniec 2008 roku do 44 dni teraz wynika z czerwowego badania kondycji przedsiębiorstw przeprowadzonego przez PKPP Lewiatan.<sup>24</sup> W 50% badanych firm, wystąpiło zjawisko opóźnień w regulowaniu płatności, a w szczególności problem dotyczył przedsiębiorstw zatrudniających od 50 do 249 pracowników, co ilustruje rysunek 4.

**Rysunek 4.** Opóźnienia w płatnościach w poszczególnych grupach przedsiębiorstw



**Źródło:** A. Fandrejewska, *Firmy coraz później płacą za faktury*, „Rzeczpospolita”, 8 lipca 2009.

Powszechnie spotykane zjawisko płatności przeterminowanych i ogólnej nieufności wobec kontrahentów działa jak efekt domina, przenikając do kolejnych branż<sup>25</sup>. Jedną z głównych trosk przedsiębiorców w warunkach kryzysu powinna być zatem nieustanna walka o utrzymanie płynności finansowej, zwłaszcza w sytuacji masowego opóźniania regulowania zobowiązań.

<sup>24</sup> A. Fandrejewska, *Firmy coraz później płacą za faktury*, „Rzeczpospolita”, 8 lipca 2009

<sup>25</sup> K. Kuniewicz, *Factoring to najszybsza forma kredytu dostępna również w czasie recesji*, „Gazeta Prawna”, 25 czerwca 2009

### 3. Rozkład upadłości w poszczególnych branżach

Struktura upadłości w układzie branżowym na przestrzeni lat 2004 – 2008 wykazywała charakterystyczną prawidłowość, co prezentuje zestawienie danych zawartych w tabeli 3.

**Tabela 3.** Upadłości przedsiębiorstw w Polsce w układzie branżowym w latach 2004 – 2009\*

BRANŻA	LATA					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009*
Handel hurtowy	21%	19%	22%	13%	12%	11%
Handel detaliczny	16%	13%	12%	10%	9%	9%
Budownictwo	20%	19%	14%	11%	17%	11%
Produkcja	21%	27%	30%	37%	33%	34%
Usługi	19%	19%	19%	19%	17%	26%
Inne	3%	3%	3%	10%	12%	9%

\*Dane za pierwsze półrocze 2009 roku

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie raportów Euler Hermes z lat 2004 - 2009, [www.eulerhermes.pl](http://www.eulerhermes.pl)

Zgodnie z wyliczeniami przygotowanymi przez Euler Hermes, w roku 2004 najwięcej upadłości w Polsce odnotowano w handlu hurtowym – 230, co stanowi niemalże 21% wszystkich przypadków niewypłacalności przedsiębiorstw oraz w produkcji (214 upadłości). Na kolejnym miejscu uplasowała się branża budowlana, z 226 bankructwami. Niemniej jednak, we wszystkich przypadkach odnotowano spadek liczby upadłości na poziomie 40% w stosunku do roku 2003. Kolejne miejsca zajmują usługi (19%) oraz handel detaliczny (16%).<sup>26</sup> To charakterystyczne zjawisko dla niemal wszystkich krajów Europy Centralnej i Wschodniej, gdzie w okresie tym rozgrywała się ostra walka konkurencyjna pomiędzy zbyt dużą w stosunku do możliwości rynku, liczbą hurtowników i detalistów.

W roku 2005, najwięcej przypadków bankructw przedsiębiorstw odnotowano w produkcji (27% wszystkich upadłości). Na drugim miejscu ponownie znalazło się budownictwo z 214 bankructwami, jednakże w sektorze tym zauważalna była poprawa koniunktury, co przełożyło się na spadek liczby upadłości w stosunku do roku poprzedniego. Trzecią pozycję zajął handel hurtowy z 23% udziałem we wszystkich upadłościach.

Podobnie, jak rok 2005 tak i 2006 nie przyniósł diametralnych zmian. Na tle zmniejszającej się liczby upadłości, nadal najbardziej ry-

<sup>26</sup> Coface Intercredit, *Raport o niewypłacalności firm*, 10 stycznia 2005, s. 1



zykownym sektorem gospodarki była produkcja, a w szczególności produkcja wyrobów spożywczych i napojów (45 przypadków) oraz obuwia i odzieży (19 przypadków). W branży tej od stycznia do grudnia odnotowano ponad 170 upadłości firm, co stanowi blisko 30% łącznej liczby upadłości. W rankingu bankructw, drugie miejsce przypadło sprzedaży hurtowej z 22% udziałem. Pomimo poprawy koniunktury, na kolejnym miejscu znalazły się usługi (19%) i budownictwo (14%).

W roku 2007 w czołówce upadających firm znalazła się produkcja (37%), usługi (17%) oraz handel hurtowy (13%), co w dużej mierze było wynikiem ryzykownej struktury finansowania. Niewielki zasób kapitałów własnych i dominacji kredytu bankowego oraz kupieckiego powodował, że przy relatywnie wysokich obrotach ryzyko utraty płynności na skutek zachwiania rytmu spłaty zobowiązań przez kontrahentów było bardzo wysokie. Na czwartej pozycji uplasowało się budownictwo z 11% udziałem. Wyraźnie widoczny wzrost liczby realizowanych inwestycji, napędzał koniunkturę podnosząc atrakcyjność inwestycyjną sektora.<sup>27</sup> Poważne problemy przeżywał w tym okresie przemysł drzewny i meblarski, z uwagi na upadek grupy Schieder w Niemczech, posiadającej wiele spółek produkcyjnych na terenie Polski oraz umacniający się złoty, skutecznie obniżający opłacalność dominującej w tym segmencie sprzedaży eksportowej. Wzrost poziomu konsumpcji, wywołany wzrostem płac odsunął na dalsze pozycje handel detaliczny (10% wszystkich przypadków upadłości przedsiębiorstw).

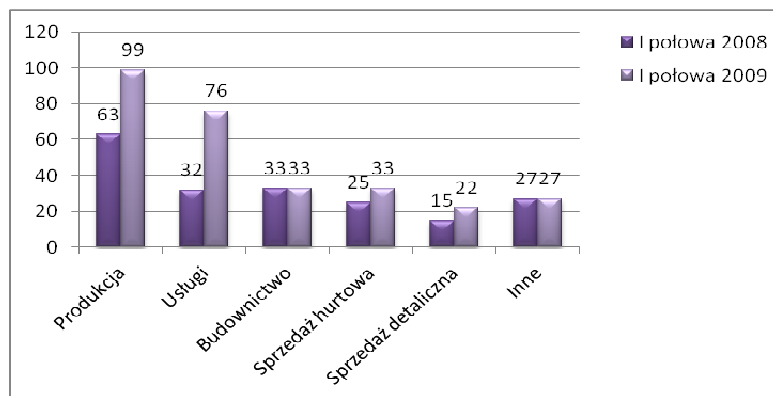
Według danych zebranych przez Euler Hermes w 2008 roku najwięcej upadło firm produkcyjnych, bo aż 141 (33% wszystkich upadłości), na kolejnych miejscach znalazły się budownictwo z 71 przypadkami (17%) oraz usługi - 74 podmioty (17%).

Podobna tendencja rysuje się po dwóch kwartałach 2009 roku, jednakże nieporównywalnie większa jest skala zjawiska upadłości, co potwierdza rysunek 5.

---

<sup>27</sup> Coface Poland, *Upadłości firm w Polsce w 2007 roku*, 7 stycznia 2008, s. 2

**Rysunek 5.** Liczba upadłości w I półroczu 2008 i 2009 roku w podziale na branże



*Źródło:* N. Wojciechowska, *Coraz więcej bankructw wśród coraz większych spółek*, „Parkiet”, 3 lipca 2009

Prognozy na rok 2009 nie napawają optymizmem. Zarówno Euler Hermes jak i Coface Poland szacują, że w 2009 roku, liczba bankrutujących firm zwiększy się o 100% w stosunku do roku ubiegłego<sup>28</sup>, a to dopiero początek efektu „kuli śniegowej”. Z uwagi na widoczny spadek popytu, zarówno krajowego jak i zagranicznego, prawdopodobieństwo zmniejszenia liczby upadłości w kolejnych miesiącach wydaje się być znikome. Z uwagi na znaczący wzrost ryzyka transakcji na międzynarodowych rynkach, nawet słaby złoty nie jest w stanie ożywić eksportu. Dodatkowo, nadal kłopotem są transakcje opcyjne, które nawet po częściowym umorzeniu zobowiązań i konwersji na kredyty, stanowią poważne obciążenie dla przedsiębiorstw, jak to się stało w przypadku dwóch giełdowych spółek: Krosna (upadłość likwidacyjna) i Odlewni (upadłość z możliwością zawarcia porozumienia). Tego rodzaju informacje nie napawają optymizmem, a wręcz przeciwnie urealniają wizję dalszej naturalnej selekcji podmiotów gospodarczych.

#### 4. Rozkład upadłości w regionach

Geograficzna struktura upadłości jest efektem statystycznym. W tych województwach, gdzie badane zjawisko charakteryzowało się największym natężeniem, działa najwięcej podmiotów, a życie gospodarcze jest wyraźnie bardziej dynamiczne. Tam relatywnie najwcześniej odczuwalne były negatywne skutki spadku obrotów gospodarczych i pogorszenia moralności płatniczej kontrahentów, zarówno krajowych

<sup>28</sup> N. Wojciechowska, *Coraz więcej bankructw wśród coraz większych spółek*, Parkiet, 3 lipca 2009

jak i zagranicznych. W związku z tym, na przestrzeni lat 2004 – 2008 rysuje się wyraźna dominacja województwa mazowieckiego w kwestii ilości ogłaszanych upadłości. Na drugiej pozycji plasował się górny Śląsk, a na trzeciej dolny Śląsk. Najmniej podmiotów bankrutowało w województwach opolskim i podlaskim. Zestawienie ilości zarejestrowanych upadłości w analizowanym okresie w poszczególnych województwach zawiera tabela 4.

**Tabela 4.** Upadłości przedsiębiorstw w podziale na województwa w latach 2004 - 2008

Województwo	2004		2005		2006		2007		2008
		Zmiana		zmiana		zmiana		zmiana	
mazowieckie	194	-14,9%	165	-26,7%	121	-20,7%	96	-5,2%	91
śląskie	170	-47,6%	89	-1,1%	88	-23,9%	67	-6%	63
dolnośląskie	132	-37,1%	83	-24,1%	63	-31,7%	42	+4,8%	44
zachodniopomorskie	110	-50,0%	55	-16,3%	46	-41,3%	27	+26%	34
lubelskie	52	-15,4%	44	-27,3%	32	0%	32	-9,4%	29
małopolskie	43	+6,9%	46	0%	46	-54,3%	21	-4,7%	20
warmińsko-mazurskie	32	-43,8%	18	-16,7%	15	-66,7%	25	-4,0%	24
kujawsko-pomorskie	51	0%	51	-47,1%	27	+3,7%	28	-28,6%	20
wielkopolskie	98	-21,4%	77	-44,2%	43	-55,8%	19	-21,1%	15
pomorskie	54	-48,1%	28	+3,6%	29	-37,9%	18	-33,3%	12
łódzkie	35	+8,6%	38	-2,6%	37	-56,8%	16	-12,5%	14
podkarpackie	42	-9,5%	38	-36,7%	24	-12,5%	21	-14,3%	18
lubuskie	20	-15,0%	17	-5,9%	16	-43,8%	9	-22,2%	7
świętokrzyskie	33	-57,6%	14	-71,4%	4	+175%	11	-9,1%	10
opolskie	35	-65,7%	12	-91,7%	1	+800%	9	-33,3%	6
podlaskie	15	+20,0%	18	-72,2%	5	+20%	6	-33,3%	4
<b>Razem</b>	<b>1116</b>	<b>-28,9%</b>	<b>793</b>	<b>-72,6%</b>	<b>576</b>	<b>-22,4%</b>	<b>447</b>	<b>-8,1%</b>	<b>411</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: raportów Coface Poland, [www.coface.pl](http://www.coface.pl)

Z powyższego zestawienia wynika, że w analizowanym okresie 2004 – 2008 spadkowa tendencja liczby upadłości dotyczyła większości województw.

Zgodnie z oszacowaniami Coface Poland, w pierwszej połowie 2009 roku zauważalne jest rozprzestrzenianie się spowolnienia gospodarczego również na mniejsze ośrodki w stosunku do tego samego okresu roku 2008, co potwierdza zestawienie danych w tabeli 5.

**Tabela 5.** Liczba upadłości w podziale na województwa w pierwszych półroczach lat 2008 i 2009

Województwo	Liczba upadłości		
	I – VI 2008	I – VI 2009	Zmiana
mazowieckie	39	59	+ 51%
śląskie	36	37	porównywalnie
dolnośląskie	17	31	+ 82%
zachodniopomorskie	20	28	+ 40%
lubelskie	19	17	- 10%
małopolskie	8	23	+ 187%
warmińsko-mazurskie	11	8	- 27%
kujawsko-pomorskie	8	26	+ 225%
wielkopolskie	7	20	+ 186%
pomorskie	8	10	+ 25%
łódzkie	6	15	+ 150%
podkarpackie	7	17	+ 143%
lubuskie	5	7	+ 40%
świętokrzyskie	7	5	- 29%
opolskie	2	3	↑
podlaskie	2	3	↑
<b>Razem</b>	<b>202</b>	<b>309</b>	<b>+ 53%</b>

*Źródło: Raport Coface - 53% więcej bankructw w I półroczu 2009. Tendencja wzrostowa nasila się, 2 lipca 2009, www.coface.pl*

W analizie regionalnej upadłości szczególną uwagę zwraca znaczny, bo ponad 100% wzrost liczby upadłości w województwach takich jak kujawsko-pomorskie, wielkopolskie czy łódzkie, które do tej pory zajmowały dalsze pozycje. Podobnie jak w poprzednich latach, w czołówce znajdują się trzy województwa: mazowieckie, śląskie i dolnośląskie, w których działa najwięcej podmiotów, więc liczba postępowań upadłościowych odzwierciedlała wprost proporcjonalnie rozwój przedsiębiorczości. Należy zaznaczyć, że odnotowany wzrost w tych regionach nie jest skokowy i oscyluje wokół poziomu średniej krajowej.

Reasumując, w I półroczu roku 2009 we wszystkich regionach sądy ogłosiły więcej upadłości w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego. Jedynie trzy regiony zanotowały spadek, w tym lubelskie, świętokrzyskie oraz warmińsko-mazurskie, gdzie upadło najwięcej podmiotów z branży drzewnej i meblarskiej<sup>29</sup>.

W większości przypadków, głównym powodem jest spadek zamówień i opóźnienia w płatnościach. Spekulacje na walutach, a także ogólny

<sup>29</sup> R. Anam, *Upadłości firm w Polsce I-VI 2009*, www.egospodarka.pl

ne wyższe ryzyko kursowe sprawiły, iż wiele firm, w tym dużych podmiotów o poprawnej wcześniej kondycji finansowej, popadło szybko i nieoczekiwanie w duże tarapaty finansowe, często kończące się upadłością.

## 5. Upadłości przedsiębiorstw w podziale na formy prawne

Na przestrzeni lat 2004 - 2009 wśród firm, które ogłosiły upadłość dominują spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, co potwierdzają dane zestawione w tabeli 6. Stanowiły one odpowiednio w kolejnych analizowanych latach 62%, 60%, 62%, 71%, 67% oraz 64% wszystkich niewypłacalnych przedsiębiorstw.

Tabela 6. Częstotliwość upadłości w latach 2004 – 2009 w podziale na formy prawne

Forma prawna przedsiębiorstwa	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Spółka z o.o.	62%	60%	62%	71%	67%	64%
Przedsiębiorca	14%	15%	15%	15%	16%	20%
Spółka akcyjna	11%	11%	9%	4%	4%	10%
Spółka jawna	5%	7%	6%	5%	7%	3%
Spółdzielnia	5%	5%	5%	1%	1%	2%
Przedsiębiorstwo państwowe	2%	1%	2%	3%	3%	bliskie 0%
Spółka cywilna	1%	1%	1%	1%	2%	1%

*Źródło:* Opracowanie własne na podstawie raportów Euler Hermes [www.eulerhermes.pl](http://www.eulerhermes.pl) i Coface Poland [www.cofacepoland.pl](http://www.cofacepoland.pl)

Z uwagi na swoją specyfikę, jest to forma prowadzenia działalności, która najlepiej zabezpiecza interesy właścicieli, odpowiadających jedynie do wysokości swoich wkładów. Coraz częściej w zestawieniach, w większym niż dotychczas procencie, pojawiają się duże przedsiębiorstwa, które w niektórych aspektach są bardziej wrażliwe niż małe podmioty, zwłaszcza z uwagi na silne uzależnienie od zewnętrznego finansowania. Tym samym, spadek obrotów i ograniczony dostęp do kredytów, skutecznie i wyjątkowo szybko pogarsza ich płynność finansową. Sytuacja jest o tyle niebezpieczna, że upadłość dużego podmiotu, na zasadzie efektu domina wpływa na kłopoty płatnicze kolejnych, mniejszych firm.

Najbardziej istotną zmianą w analizie upadłości pod kątem form prawnych jest blisko trzykrotny wzrost bankructw spółek akcyjnych (tabela 7).

**Tabela 7.** Upadłości przedsiębiorstw w Polsce według form prawnych w pierwszych półroczach lat 2008 oraz 2009

<b>Forma prawna przedsiębiorstwa</b>	<b>Liczba upadłości I – VI 2008</b>	<b>Liczba upadłości I – VI 2009</b>	<b>Zmiana</b>
Spółka z o.o.	127	203	+59,8%
Przedsiębiorca	42	49	+16,6%
Spółka akcyjna	12	34	+183%
Spółka jawna	8	10	+25%
Spółdzielnia	7	8	+14,2%
Przedsiębiorstwo państwowe	3	2	-33,3%
Spółka cywilna	3	3	0%
<b>Razem</b>	<b>202</b>	<b>309</b>	

*Źródło: R. Anam, Upadłości firm w Polsce I-VI 2009, [www.egospodarka.pl](http://www.egospodarka.pl)*

W pierwszym półroczu bieżącego roku zbankrutowało lub złożyło wnioski o upadłość dwukrotnie więcej spółek giełdowych niż w ciągu czterech ostatnich lat, a wśród nich m.in. Kuźnia Polska S.A., Huta Szkła Krosno S.A. czy Fabryka Elektrolitów ELWO S.A., której źródłem problemów finansowych były, m.in. niekorzystne umowy na opcje walutowe.<sup>30</sup> Na liście tej znalazły się również takie podmioty jak: Swarzędz, Odlewnie Polskie czy Pronox, pierwszy w historii na rynku NewConnect. Duże kłopoty dotknęły spółki z branży odzieżowej, jak Monnari czy spożywczej z Polskim Koncernem Mięsnym Duda na czele. Wbrew wszelkim prognozom i obawom, upadłością nie są zagrożone banki, firmy budowlane i deweloperskie notowane na warszawskim parkiecie. Widoczna jest ponadto tendencja zmniejszonego odsetka upadłości firm prowadzonych w innej formie działalności, w tym przedsiębiorstw państwowych i spółdzielni. Widać zatem jednoznacznie, że bankructwo może dotknąć każdego gracza, niezależnie od wielkości, branży czy zasięgu działania, a kryzys gospodarczy, który diametralnie zmienia realia rynkowe, z dużą siłą zwiększa to prawdopodobieństwo.

<sup>30</sup> J. Iskra, *Najwięcej bankructw od siedmiu lat*, „Gazeta Prawna”, 5 czerwca 2009

## **Podsumowanie**

Kryzys finansowy i gospodarczy zapoczątkowany w 2008 roku powoduje trudności płatnicze w przedsiębiorstwach. Opóźnienia w płatnościach stanowią główną przyczynę lawinowego nasilania się zjawiska upadłości. Dodatkowo, ograniczenie transakcji zagranicznych, na Wschodzie czy na Zachodzie spowodowało, że firmy zaczęły skupiać się na rynku wewnętrznym i tym samym doprowadziły do sytuacji, że staje się on coraz mniejszy i niewystarczający dla wszystkich graczy. Najślabsi niestety zmuszeni zostają do ogłaszania upadłości.

Niewątpliwie jednak, z punktu widzenia bezpieczeństwa obrotu i mając na uwadze bezwzględne prawa rządzące rynkiem, upadłość likwidacyjna niewypłacalnego dłużnika jest w gruncie rzeczy zjawiskiem pozytywnym. Fakt wykluczenia go z obrotu gospodarczego zapobiega bowiem dalszym stratom, jakie mógłby wyrządzić wierzycielom i to niezależnie od tego czy stan niewypłacalności powstał jako skutek celowego działania lub zaniechania dłużnika czy też powstał z przyczyn od niego niezależnych. Należy jednak podkreślić, aby postępowanie upadłościowe miało moc oczyszczania rynku, procedury mu towarzyszące powinny być jasne i sprawne. W przeciwnym wypadku, ciężar nieuregulowanych zobowiązań będzie dusił gospodarkę, oddalając w perspektywie wyjścia z impasu. Ułomność postępowania upadłościowego jest szczególnie niebezpieczna w warunkach, gdy brak szybkiego zaspokojenia wierzycieli powoduje efekt domina, czyli trudności finansowe kolejnych firm. Często praktyką jest bowiem gra na zwłokę dłużnika, pod pretekstem ratowania miejsc pracy, dokonują w międzyczasie transferu majątku, w sposób uniemożliwiający przeprowadzenie restrukturyzacji w drodze postępowania upadłościowego lub naprawczego<sup>31</sup>. W efekcie, tracą pracownicy i wierzyciele, dłużnik najmniej.

Zmiany zasad dotyczące postępowań upadłościowych i naprawczych obowiązujące od 2 maja 2009 r. w formie ustawy z 6 marca 2009 r. o zmianie ustawy Prawo upadłościowe i naprawcze, ustawy o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym oraz ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym wydają się stwarzać nadzieję na usprawnienie całego procesu. Wprowadza ona bowiem około 150 zmian do ustawy 28 lutego 2003 r. prawo upadłościowe i naprawcze (Dz.U. nr 60, poz. 535 z późn. zm.), z czego najważniejsze dotyczą złagodzenia wymogów dopuszczających możliwość wszczęcia postępowania naprawczego przez przedsiębiorców.<sup>32</sup> Należy w tym miejscu raz jeszcze podkreślić, że wadliwość postę-

---

<sup>31</sup> *Raport dotyczący płynności finansowej firm w Polsce. Analiza zmian, jakie zaszły w 2008 roku*, [www.eulerhermes.pl](http://www.eulerhermes.pl), 5 luty 2009

<sup>32</sup> M. Piasecka-Sobkiewicz, *150 zmian w prawie upadłościowym i naprawczym od 2 maja*, „Gazeta Prawna”, 28 kwietnia 2009

powania upadłościowego w istotnym stopniu zaciemnia obraz sytuacji gospodarczej i nie sprzyja pewności obrotu gospodarczego w Polsce.

### **Bibliografia:**

1. Anam R., *Upadłości firm w Polsce I-VI 2009*, [www.egospodarka.pl](http://www.egospodarka.pl)
2. Coface Intercredit, *Raport o niewypłacalności firm*, 10 stycznia 2005, [www.coface.pl](http://www.coface.pl)
3. Coface Poland, *Pełne i wiarygodne dane na temat upadłości w Polsce za 2005 rok*, 10 stycznia 2006, [www.coface.pl](http://www.coface.pl)
4. Coface Poland, *Pełne i wiarygodne dane na temat upadłości w Polsce za 2006 rok*, 19 stycznia 2007, [www.coface.pl](http://www.coface.pl)
5. Coface Poland, *Upadłości firm w Polsce w 2007 roku*, 7 stycznia 2008, [www.coface.pl](http://www.coface.pl)
6. Fandrejewska A., *Firmy coraz później płacą za faktury*, „Rzeczpospolita”, 8 lipca 2009
7. Iskra J., *Najwięcej bankructw od siedmiu lat*, „Gazeta Prawna”, 5 czerwca 2009
8. Korpalski M., *Czy opcje walutowe to nieuchronny wyrok?*, „Gazeta Prawna”, 3 lutego 2009
9. Kuniewicz K., *Factoring to najszybsza forma kredytu dostępna również w czasie recesji*, „Gazeta Prawna”, 25 czerwca 2009
10. Piasecka-Sobkiewicz M., *150 zmian w prawie upadłościowym i naprawczym od 2 maja*, „Gazeta Prawna”, 28 kwietnia 2009
11. Piasecka-Sobkiewicz M., *Nie każdego zadłużonego przedsiębiorcę stać na upadłość*, „Gazeta Prawna”, 14 maja 2009
12. *Raport grupy Euler Hermes dotyczący płynności finansowej firm w Polsce. Analiza zmian, jakie zaszły w 2008 roku*, 4 lutego 2009, [www.eulerhermes.pl](http://www.eulerhermes.pl)
13. *Sezon upadków*, „Newsweek”, 6 lipca 2009
14. Wojciechowska N., *Coraz więcej bankructw wśród coraz większych spółek*, „Parkiet”, 3 lipca 2009
15. Woźniak A., *Firmy nie płacą na czas*, „Rzeczpospolita”, 12 grudnia 2008



**THE ANALYZE OF THE ENTERPRISE BANKRUPTCY PHENOMENON IN YEARS 2004-2009**

**Key words:** *Financial fluency, financial crisis, bankruptcy of enterprises*

**Summary**

Financial crisis and economic begun in 2008 year it causes in enterprises payment difficulties. Delays in payments make up the main cause an increase of the phenomenon of the bankruptcy which touches on legal form subjects without regard the scale or the range of acting. In spite of principles relating changes the bankruptcy conducts and repair the visible infirmity of bankruptcy, particularly dangerous conduct is in conditions still, when the lack of quick satisfaction of creditors causes the dominoes effect, that is the financial difficulties of next firms.



*Sylwia Lipińska-Tyburczy*

## **Wzrost upadłości przedsiębiorstw a nieterminowe regulowanie płatności**

### **Wprowadzenie**

Wraz z nadejściem globalnego kryzysu finansowego pojawił się problem upadłości przedsiębiorstw. Dotyczy to również gospodarki polskiej, w której tysiące firm boryka się z problemem utrzymania płynności finansowej. Nieterminowe regulowanie płatności dotyka coraz większej liczby przedsiębiorstw, a to oznacza znaczny wzrost ryzyka ich niewypłacalności.

Problemy z regulowaniem płatności negatywnie wpływają na poziom płynności finansowej, zaś duży, destruktywny udział mają tu narastające zatory płatnicze. W konsekwencji grozi to realnym niebezpieczeństwem bankructwa wielu jednostek gospodarczych.

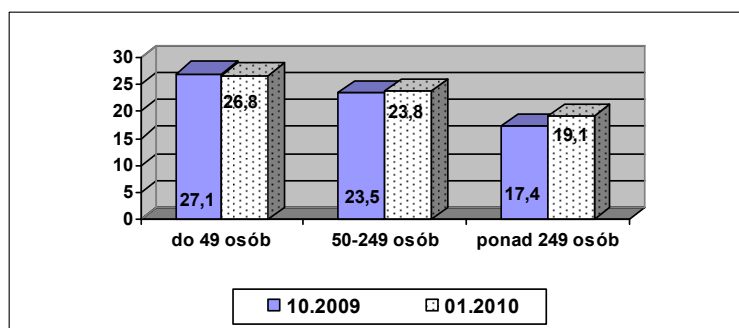
### **1. Problemy z odzyskiwaniem należności**

Niski poziom płynności finansowej to jeden z podstawowych problemów polskich przedsiębiorstw, szczególnie w czasie kryzysu gospodarczego. Jej poziom wynika bezpośrednio z tworzących się zatorów płatniczych i trudności z terminowym ściąganiem należności. Jest to bardzo istotna kwestia, gdyż dotyczy ona krótkookresowego zarządzania finansowego, warunkującego przetrwanie podmiotu gospodarczego na rynku.

Rozmiary zatorów płatniczych w Polsce nie są dokładnie określone, ze względu na różne źródła informacji. Na przykład według

Dun&Bradstreet<sup>33</sup> może to być 60 mld zł, natomiast w Krajowym Rejestrze Długów przeterminowane długi firm, na koniec roku 2009 wyniosły 7,1 mld zł.<sup>34</sup> Zatory płatnicze stały się więc poważnym problemem, w szczególności dla małych i średnich przedsiębiorstw, które ze względu na swoje rozmiary mają ograniczone własne środki finansowe, a które mogłyby być wykorzystane do prowadzenia bieżącej działalności. (rysunek 1). Jedynie 12% przedsiębiorców deklaruje, że nie ma problemu z egzekwowaniem należności.<sup>35</sup>

**Rysunek 1.** Średni odsetek przeterminowanych należności w przedsiębiorstwach – podział na ilość zatrudnionych



**Źródło:** P. Białowolski, *Portfel należności polskich przedsiębiorstw, Gdańsk-Wrocław, styczeń 2010, www.krd.pl, s. 24.*

Rysunek ilustruje, że w styczniu 2010r. wzrósł odsetek przeterminowanych należności w przypadku przedsiębiorstw zatrudniających ponad 249 osób, a zatem ryzyko niewypłacalności dotyka coraz częściej duże przedsiębiorstwa.

### 1.1. Należności krótkoterminowe

Warunkiem zachowania płynności finansowej jest posiadanie odpowiednich zasobów finansowych, uzyskiwanych głównie ze sprzedaży własnych towarów lub usług. Dopływ ich zależy z kolei od sposobu zarządzania należnościami, które powstają w przedsiębiorstwie. Należności tworzą się praktycznie w każdej firmie, ponieważ w warunkach gospodarki rynkowej dominuje sprzedaż z odroczonym terminem płatności.

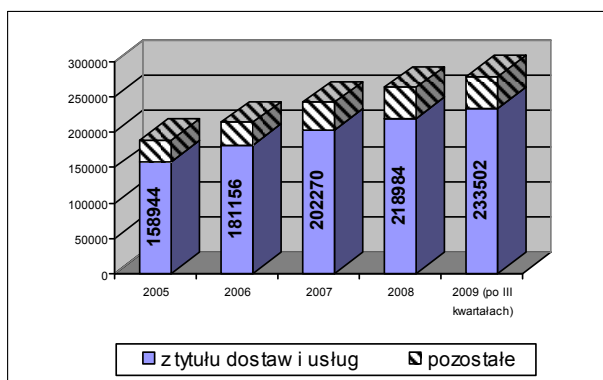
<sup>33</sup> Firma Dun&Bradstreet jest wywiadownią gospodarczą; dostarcza informacji niezbędnych do podejmowania decyzji z zakresu zarządzania ryzykiem kredytowym oraz sprzedaży i marketingu.

<sup>34</sup> M. Chądzyński, *Najdłużej na pieniądze czekają firmy budowlane*, „Dziennik Gazeta Prawna” Nr 28 (2659)/2010, z dnia 10 lutego 2010.

<sup>35</sup> W. Kwinta, *Wróciły czasy windykacji*, „Businessman” Nr 7-8 (21-22)/2009

Należności są głównie rezultatem sprzedaży produktów i towarów, jeżeli zapłata dokonywana jest przez odbiorcę w okresie późniejszym niż data odbioru świadczenia i dostarczenia rachunku klientowi.<sup>36</sup> Na koniec 2008 roku należności krótkoterminowe w przedsiębiorstwach wynosiły 263,2 mld zł, natomiast po III kwartałach 2009 roku należności wzrosły o ponad 14 mld, z czego większość - 233,5 mld zł to należności krótkoterminowe z tytułu usług i dostaw.<sup>37</sup> (rysunek 2).

**Rysunek 2.** Należności krótkoterminowe w przedsiębiorstwach w latach 2005-2009



**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: *Mały Rocznik Statystyczny*, GUS, Warszawa 2008.

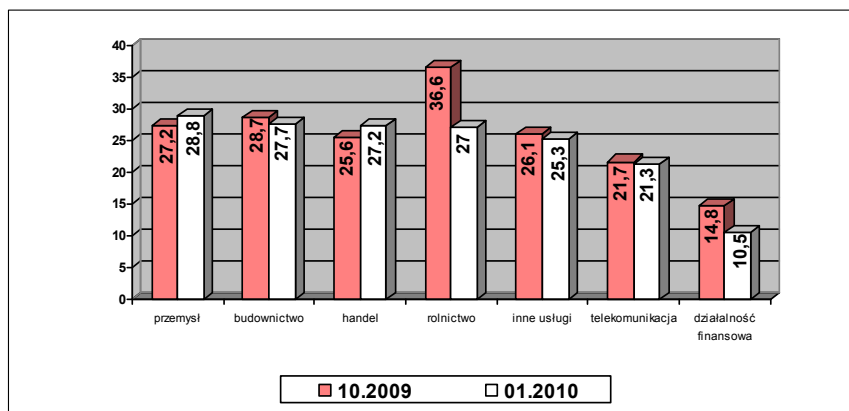
Duża wartość należności krótkoterminowych, szczególnie z tytułu usług i dostaw, świadczy o problemach z zatorami płatniczymi: w przemyśle wynosiły 125,7 mld zł (wzrost o 7,1%), w handlu – 55,7 mld zł (wzrost o 5,1%) oraz w budownictwie – 20,7 mld zł (wzrost o 8,9%). W wymienionych branżach należności krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług po III kwartałach 2009r. mają największą wartość. Natomiast najmniejszy problem z zatorami płatniczymi występuje w branży finansowej, ponieważ dotyczy on zaledwie ok. 30% przedsiębiorstw tej branży.<sup>38</sup>

<sup>36</sup> W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2005, s. 218

<sup>37</sup> Obliczenia własne na podstawie: *Mały Rocznik Statystyczny*, GUS, Warszawa 2008.

<sup>38</sup> M. Chądzyński, *Należne pieniądze najpóźniej trafiają do firm budowlanych*, „Dziennik Gazeta Prawna”, Nr 28 (2659)/2010, z dnia 10 lutego 2010

**Rysunek 3.** Średni odsetek należności przeterminowanych w przedsiębiorstwach – w podziale na branże

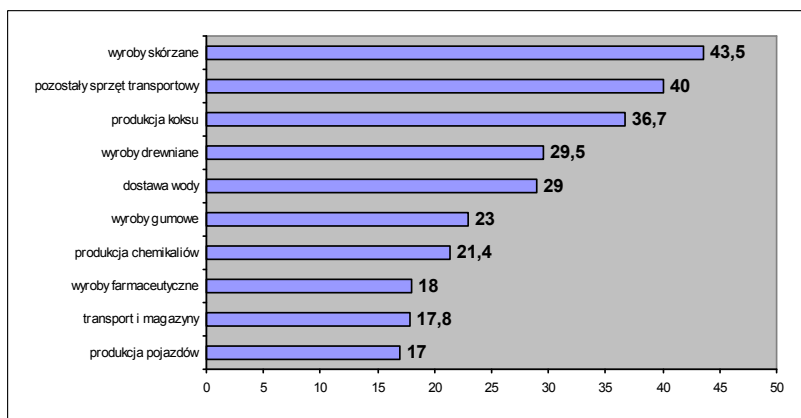


*Źródło:* jak do rysunku 1, s. 25

Rysunek 3, przedstawiający dane za 2009r. oraz styczeń 2010 r., potwierdza problem przedsiębiorstw z zatorami płatniczymi, przede wszystkim działającymi w przemyśle, budownictwie i handlu. Aż 70% przedsiębiorstw z branży budowlanej deklaruje, że z racji przeterminowanych należności zmuszone są do regulowania z opóźnieniem własnych zobowiązań.<sup>39</sup> Można zauważyć, że kłopoty z odzyskiwaniem należności, tym samym regulowaniem zobowiązań cały czas dotyczą przedsiębiorstwa, narażając je na ryzyko upadłości. Natomiast rysunek 4 pokazuje, w których branżach zatory wzrosły najmocniej.

<sup>39</sup> Tamże.

**Rysunek 4.** Największy wzrost należności z tytułu dostaw towarów i usług po III kwartałach 2009 r. w stosunku do 2008r. (%)



*Źródło:* obliczenia własne na podstawie: *Biuletyn Statystyczny, Nr 2, 12/2009, GUS, Warszawa 2009.*

Analizując powyższy rysunek, można stwierdzić, że wartość zatorów płatniczych najbardziej wzrosła w ciągu III kwartałów 2009 r. w produkcji: wyrobów skórzanych, sprzętu transportowego, koksu, wyrobów drewnianych. Nieco mniejszy wzrost odnotowano w produkcji wyrobów farmaceutycznych, w branży transportowej i produkcji pojazdów.

### 1.3. Opóźnienia w regulowaniu płatności

Przedsiębiorstwa, które nie posiadają problemów z terminowym inkasem należności są w stanie na bieżąco regulować swoje zadłużenie. Tymczasem, nawet chwilowy niedobór środków pieniężnych wynikający z opóźnienia płatności od kontrahentów może prowadzić do zatorów płatniczych oraz utraty płynności finansowej, na co wskazywało już w 2006 roku 62% przedsiębiorstw. (tabela 1).

**Tabela 1.** Skutki opóźnień w płatnościach dla przedsiębiorstw będących wierzycielami

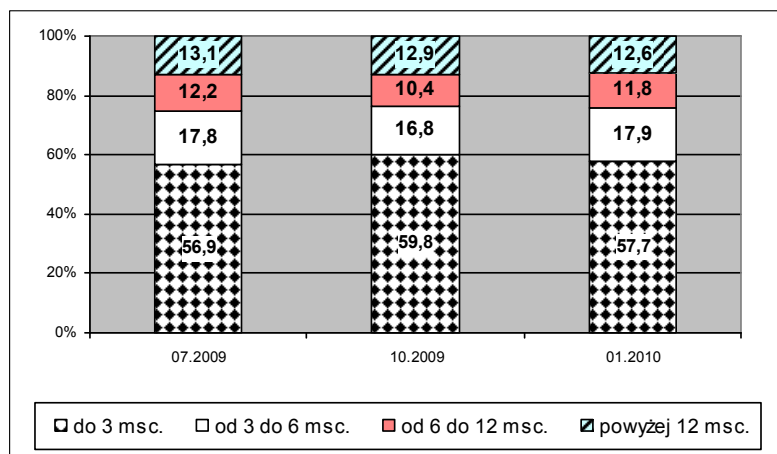
Problemy z płynnością	62%
Zmniejszenie zyskowności	50%
Ograniczenie wzrostu	40%
Zagrożenie istnienia	33%

**Źródło:** M. Drowanowski, *Ocena wiarygodności kontrahentów. Metoda kontroli i ograniczenia ryzyka transakcji handlowych, Materiały konferencyjne - Zarządzanie należnościami*, „Gazeta Prawna” wrzesień 2006.

Warto wspomnieć, że coraz więcej firm, głównie w branży budowlanej, stosuje praktykę zgłaszania reklamacji, tylko po to, by opóźnić spłaty należności.<sup>40</sup> Według danych Dun&Bradstreet na koniec 2009 r. ponad 4,2 tys. firm (z czego 94% z sektora MSP) nie wywiązywało się ze swoich zobowiązań wobec przedsiębiorstw budowlanych.<sup>41</sup> Natomiast dane GUS o kondycji finansowej przedsiębiorstw, zatrudniających powyżej 10 osób informują, że firmy wydłużają kredyt kupiecki i częściej nie płacą w terminie.<sup>42</sup> Właściwie już samo udzielenie odbiorcom finansowania w postaci kredytów kupieckich rodzi pewne konsekwencje, ponieważ równocześnie ze wzrostem sprzedaży przedsiębiorstwo musi nabywać niezbędne materiały, aby mogło sprostać rosnącym zamówieniom ze strony swoich klientów. Dochodzi więc do pewnego paradoksu, gdyż z jednej strony jednostka oferując swoje towary lub usługi z odroczonym terminem płatności zdobywa coraz większą liczbę klientów, zaś z drugiej strony zobowiązana jest do spłaty coraz większych zobowiązań.

W polskich przedsiębiorstwach prawie 60% stanowią należności nieuregulowane w terminie do 3 miesięcy. (rysunek 5).

**Rysunek 5.** Struktura przeterminowanych należności oraz okres przeterminowania



**Źródło:** *Kompleksowy Raport o Długach nr 6*, [www.krd.pl](http://www.krd.pl), z dnia 3.12.2009 r. P. Białowski, *Portfel należności polskich...*, op. cit., s. 25

<sup>40</sup> A. Fandrejewska, A. Cieślak-Wróblewska, *Firmy nie płacą dostawcom*, „Rzeczpospolita” Nr 127 (8333)/2009, z dnia 1 czerwca 2009.

<sup>41</sup> M. Chądzyński, *Należne pieniądze najpóźniej...*, op. cit.

<sup>42</sup> A. Fandrejewska, A. Cieślak-Wróblewska, *Firmy nie płacą...*, op. cit.



W styczniu 2010 r. w porównaniu z październikiem 2009 r. nieznacznie wzrosła ilość przeterminowanych należności od 3 do 6 miesięcy oraz od 6 do 12 miesięcy, co potwierdza narastające problemy z nieterminowym regulowaniem zobowiązań.

Podsumowując, przeciętny okres przeterminowania należności w lipcu 2009 r. wyniósł 4 miesiące i 3 dni, następnie w październiku 2009r. skrócił się do 3 miesięcy i 24 dni, wreszcie w styczniu 2010 r. okres ten wydłużył się o dokładnie 6 dni i wyniósł 4 miesiące.<sup>43</sup>

Największe opóźnienia z regulowaniem płatności występują w branży budowlanej, gdzie średnie opóźnienie płatności na rzecz dostawców materiałów budowlanych wynosi od sześciu do ośmiu tygodni, a na bieżąco regulowane jest jedynie 60% wartości zobowiązań.<sup>44</sup>

Niewątpliwie, przeciągające się w czasie problemy z terminowym regulowaniem płatności, które skutkują utratą wiarygodności przedsiębiorstw wobec kontrahentów, w dłuższej perspektywie mogą prowadzić do ich upadku i likwidacji.

## **2. Skala upadłości przedsiębiorstw**

Okres kryzysu, to czas kiedy możliwości odzyskania zaległych należności znacznie maleją, ze względu na pogarszającą się kondycję finansową przedsiębiorstw, które znalazły się w tzw. łańcuchu niespłaconych długów.

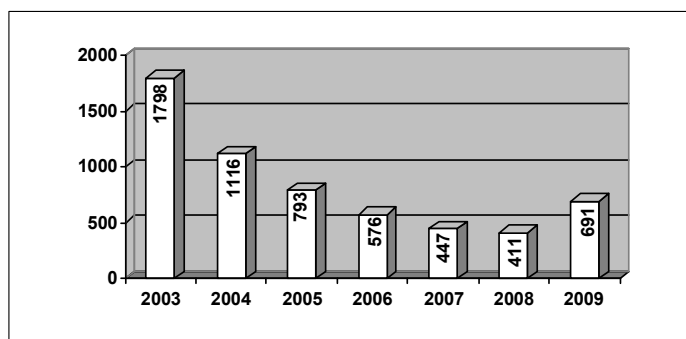
Na podstawie rozważań z poprzedniego rozdziału można stwierdzić, że ryzyko niewypłacalności odbiorców w 2009 roku znacznie wzrosło, co wiąże się z narastającymi problemami płatniczymi przedsiębiorstw, ale również wzrostem upadłości polskich firm. (rysunek 6). Podstawy ogłoszenia upadłości reguluje ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. – Prawo upadłościowe i naprawcze, gdzie art. 10 brzmi: „upadłość ogłasza się w stosunku do dłużnika który stał się niewypłacalny”, czyli nie wykonuje swoich wymagalnych zobowiązań pieniężnych (art. 11).<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> P. Białowolski, *Portfel należności polskich...*, op. cit., s. 23

<sup>44</sup> M. Chądzyński, *Należne pieniądze najpóźniej...*, op. cit.

<sup>45</sup> Ustawa z dnia 28 lutego 2003r. – Prawo upadłościowe i naprawcze, Dz. U. 2003, nr 60, poz. 535 z późn. zm.

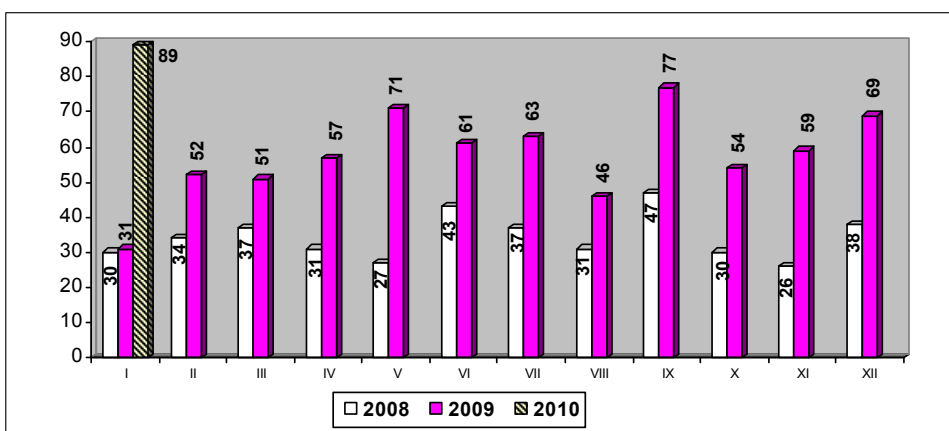
**Rysunek 6.** Liczba upadłości przedsiębiorstw w Polsce w latach 2003-2009

*Źródło:* Coface Poland, [www.coface.pl](http://www.coface.pl)

Rysunek 6 ilustruje, że w 2009 r. sądy gospodarcze ogłosiły aż 691 upadłości polskich przedsiębiorstw, czyli o 68% więcej niż w roku 2008.

Zdecydowanie można stwierdzić, że od roku 2003 liczba upadłości przedsiębiorstw wykazywała tendencję spadkową. Dopiero w 2009 roku nastąpił znaczny wzrost niewypłacalności przedsiębiorstw, co jest związane z pogorszeniem dyscypliny płatniczej.

Sytuacja dłużników, którzy dość często nie ze swojej winy zostali wplątani we wspomniany wyżej łańcuch nieściągalnych zobowiązań, pogarsza się w szybkim tempie. Z racji tego, że na rynku jest coraz mniejszą ilość pieniędzy, ich szansa na odzyskanie gotówki maleje z miesiąca na miesiąc. Dokładną ilość upadłości w poszczególnych miesiącach za lata 2008-2009 oraz styczeń 2010 r., pokazuje rysunek 7.

**Rysunek 7.** Upadłość przedsiębiorstw w latach 2008-2010

*Źródło:* Raport Coface Poland nt. upadłości firm w Polsce w 2009 r., [www.cofacepoland.pl](http://www.cofacepoland.pl), M. Chądzyński, Najdłużej na pieniądze ..., op. cit. ,,

W styczniu 2010 r. odnotowano 89 upadłości przedsiębiorstw, co daje wzrost aż o 187% w stosunku do tego samego okresu w roku poprzednim. Wydaje się zatem, że nowy rok nie spowoduje zmiany tendencji wzrostowej upadłości przedsiębiorstw, tym bardziej że w styczniu 2010 roku przedsiębiorstwa dalej borykały się z problemami finansowymi. (rysunek 3).

Branżowa statystyka upadłości przedsiębiorstw pokazuje, że w większości branż, gdzie odnotowano wysoką wartość należności krótkoterminowych z tytułu dostaw i usług oraz gdzie zatory płatnicze wzrosły najmocniej, tam również wzrosła liczba upadłości przedsiębiorstw. (tabela 2).

**Tabela 2.** Upadłości według branż

<b>Branża</b>	<b>Liczba upadłości 2008</b>	<b>Liczba upadłości 2009</b>	<b>zmiana</b>
Przetwórstwo przemysłowe	168	277	64,9%
Handel	92	186	102,2%
Transport i magazyny	15	52	246,7%
Budownictwo	59	82	39%
Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	6	14	133%
Pozostałe branże	71	80	12,7%
<b>RAZEM</b>	<b>411</b>	<b>691</b>	<b>68,1%</b>

*Źródło: Raport Coface Poland nt. upadłości firm..., op. cit.*

Tabela 2 ilustruje, że najbardziej w stosunku do 2008r. wzrosła ilość upadłości przedsiębiorstw działających w branży transportowej (trzykrotny przyrost), w handlu zmiana liczby upadłości wyniosła 102,2% (dwukrotny przyrost), w przemyśle odnotowano wzrost o 64,9%, natomiast w branży budowlanej ryzyko upadłości wyniosło o 39% więcej.

Istotnie, narastające zatory płatnicze w najbardziej dotkniętych kryzysem branżach prowadzą do wzrastającej liczby przypadków niewypłacalności.

## **Podsumowanie**

Obecna, niestabilna sytuacja na rynku finansowym niekorzystnie wpływa na kondycję przedsiębiorstw, które coraz częściej borykają się z problemami finansowymi. Przeciagające się w czasie i z coraz większą

częstotliwością występujące trudności w regulowaniu płatności spowodowały, że przedsiębiorstwa narażone są na realne niebezpieczeństwo utraty płynności finansowej. Skutkiem takiej sytuacji jest zdecydowany wzrost zatorów płatniczych, które są jednym z czynników likwidacji i upadku przedsiębiorstw w Polsce. Problem zatorów płatniczych pojawia się częściej w przedsiębiorstwach sektora MSP, które stymulują w dużym stopniu procesy gospodarcze. Jednak coraz częściej upadłości są domeną dużych przedsiębiorstw, a więc dotyczą coraz większej części gospodarki.

Pogorszenie dyscypliny płatniczej spowodowało, że liczba upadłości przedsiębiorstw w 2009 r. i na początku 2010 r. znacznie wzrosła w stosunku do lat ubiegłych. Nie należy jednak spodziewać się zmiany tendencji wzrostowej, gdyż nadal tysiące polskich przedsiębiorstw z powodu utraty części swoich należności czy też otrzymania ich z dużym opóźnieniem, boryka się z utrzymaniem płynności finansowej. W takiej sytuacji, konieczne jest więc poszukiwanie przez przedsiębiorstwa dodatkowych źródeł finansowania w celu odbudowania pozycji rynkowej, a przede wszystkim reputacji wobec wierzycieli.

Spowolnienie gospodarcze przełożyło się zatem na spadek aktywności przedsiębiorstw, niekorzystnie stymuluje również pogłębiające się trudności w regulowaniu płatności.

### **Bibliografia:**

1. Białowolski P., *Portfel należności polskich przedsiębiorstw*, Gdańsk-Wrocław, styczeń 2010, [www.krd.pl](http://www.krd.pl)
2. *Biuletyn Statystyczny*, Nr 12/2009, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009.
3. *Biuletyn Statystyczny*, Nr 2/2009, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009.
4. Chądryński M., *Najdłużej na pieniądze czekają firmy budowlane*, „Dziennik Gazeta Prawna” Nr 28 (2659)/2010.
5. Chądryński M., *Należne pieniądze najpóźniej trafiają do firm budowlanych*, „Dziennik Gazeta Prawna”, Nr 28 (2659)/2010, z dnia 10 lutego 2010.
6. Drowanowski M., *Ocena wiarygodności kontrahentów. Metoda kontroli i ograniczenia ryzyka transakcji handlowych*, Materiały konferencyjne - Zarządzanie należnościami, „Gazeta Prawna” wrzesień 2006.
7. Fandrejewska A., Cieślak-Wróblewska A., *Firmy nie płacą dostawcom*, „Rzeczpospolita” Nr 127 (8333)/2009, z dnia 1 czerwca 2009.
8. Gerber M. E., *Mit przedsiębiorczości*, MT Biznes, Warszawa 2007.
9. *Kompleksowy Raport o Długach nr 6*, [www.krd.pl](http://www.krd.pl), z dnia 3.12.2009.

10. Kwinta W., *Wróciły czasy windykacji*, „Businessman” Nr 7-8 (21-22)/2009.
11. *Mały Rocznik Statystyczny*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2008.
12. Mączyńska E. (red.), *Meandry upadłości przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2009.
13. *Raport Coface Poland nt. upadłości firm w Polsce w 2009 r.*, www.coface.pl, z dnia 6 stycznia 2010.
14. Ustawa z dnia 28 lutego 2003r. – Prawo upadłościowe i naprawcze, Dz. U. 2003, nr 60, poz. 535 z późn. zm.

#### THE INCREASE IN BANKRUPTCY OF ENTERPRISES VERSUS UNPUNCTUAL PAYMENTS

**Key words:** *financial fluctuation, financial hold-ups, delays in payments, charges, bankruptcy of enterprises*

##### Summary

The unstable situation on the financial market has a negative impact on the enterprises' condition which due to prolonged and more and more common problems with payments are prone to the real threat of losing their financial fluctuation. Thus, there is high probability of financial hold-ups which are one of reasons of bankruptcy of enterprises in Poland. Since 2009 the number of bankruptcies is on the rise, and worsening of the payment regulations does not seem to indicate any changes in that tendency.



*Jacek Grzywacz*  
*Beata Orłowska - Drzewek*

## **Polskie rozwiązania organizacyjne w walce z praniem brudnych pieniędzy**

### **Wstęp**

Pranie brudnych pieniędzy jest procederem znanym praktycznie na całym świecie. Jest to niezwykle dokuczliwe przestępstwo, gdyż niesie ze sobą realne zagrożenia nie tylko o charakterze ekonomiczno-finansowym, ale również społecznym i psychologicznym.

Podjętą próbę zdefiniowania tego zjawiska można ogólnie stwierdzić, że pranie pieniędzy jest procesem mającym na celu nadanie legalnego charakteru funduszom pochodzącym z działalności przestępczej bądź, też powiązanej z tą działalnością. Jest to zjawisko znane również doskonale w Polsce, gdzie tego rodzaju przestępczość stale się rozwija i wykorzystuje – podobnie jak w innych państwach – coraz bardziej nowoczesne i wyrafinowane techniki umożliwiające „legalizowanie” pieniędzy pochodzących z różnorodnych przestępstw.

Niezwykle istotnym problemem jest zatem stały rozwój i doskonalenie rozwiązań organizacyjnych i prawnych służących skutecznemu przeciwdziałaniu temu jakże niebezpiecznemu zjawisku.

### **1. System organizacyjny walki z praniem**

Polski system walki z praniem brudnych pieniędzy tworzą:

- 1) Generalny Inspektor Informacji Finansowej (GIIF),
- 2) Instytucje Obowiązane,

### 3) Jednostki współpracujące.

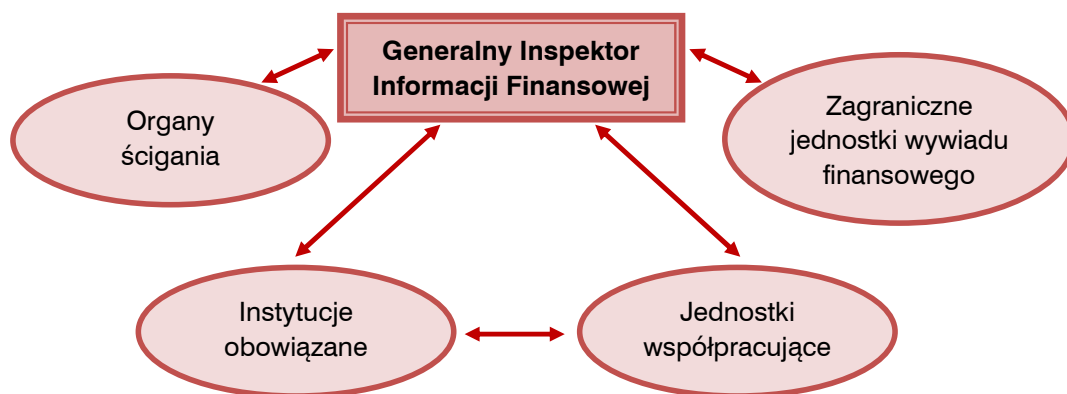
Należy zauważyć, że GIIF funkcjonuje w ramach **organów informacji finansowej**, czyli organów administracji rządowej właściwych w sprawach zapobiegania wprowadzaniu do obrotu finansowego wartości majątkowych pochodzących z nielegalnych lub nieujawnionych źródeł. Organem takim jest również minister właściwy do spraw instytucji finansowych, jako naczelny organ informacji finansowej.

Wskazując natomiast na **jednostki współpracujące** należy przede wszystkim wyróżnić:

- Sądy,
- Prokuraturę,
- Urząd Ochrony Państwa,
- Jednostki podległe lub nadzorowane przez ministra właściwego do spraw wewnętrznych,
- Organy kontroli skarbowej, organy podatkowe, celne, organy inspekcji celnej,
- Organy nadzoru nad rynkiem finansowym (np. Komisja Nadzoru Bankowego, Komisja Papierów wartościowych i Giełd, Urząd Nadzoru nad Funduszami Emerytalnymi)
- Narodowy Bank Polski,
- Najwyższa izba kontroli,
- Bankowy Fundusz Gwarancyjny,
- Krajowa Spółdzielcza Kasa Oszczędnościowo- Kredytowa,
- Związek Banków Polskich.

Polski system walki z praniem pieniędzy ilustruje rysunek 1.

**Rysunek 1.** Polski system zwalczania prania brudnych pieniędzy



*Źródło:* opracowanie własne na podstawie materiałów GIIF



Wprowadzone w Polsce akty prawne składają się na stosunkowo dobrze rozwinięte procedury, wykorzystujące regulacje i doświadczenia innych państw, mających znacznie większy dorobek w walce z przestępczością zorganizowaną. Można stwierdzić, że polski system zwalczania tego rodzaju przestępstw jest nieskomplikowany, wymaga oczywiście ciągłych prac nad podnoszeniem efektywności w zakresie eliminowania procederu prania pieniędzy.

## **2. Generalny Inspektor Informacji Finansowej**

Generalny Inspektor Informacji Finansowej został powołany przez Ministra Finansów 16 listopada 2000 roku, jako organ administracji rządowej wyodrębniony wewnątrz struktury Ministerstwa Finansów. Jego znaczenie przejawia się m.in. w wymogach stawianym państwom, które chcą przystąpić do Grupy Ecmont, posiadania własnej jednostki informacji finansowej (FIU - *financial information unit*). Taką jednostką w Polsce jest właśnie GIIF. Departament Informacji Finansowej jest komórką organizacyjną, przy pomocy której GIIF wykonuje swoje zadania ustawowe, zaś obowiązki te pełni podsekretarz stanu w Ministerstwie Finansów.

**Do najważniejszych zadań** tego organu, zgodnie z ustawą, należy uzyskiwanie, prowadzenie, przetwarzanie i analizowanie informacji w trybie określonym przez stosowane przepisy oraz podejmowanie działań w celu przeciwdziałania wprowadzaniu do obrotu finansowego wartości majątkowych pochodzących z nielegalnych bądź nieujawnionych źródeł, a w szczególności:

- badanie przebiegu transakcji, wobec których Generalny Inspektor powziął uzasadnione podejrzenia,
- przeprowadzanie procedury wstrzymania transakcji lub blokady rachunku,
- przekazywanie instytucjom obowiązanych informacji o podmiotach, co do których zachodzi uzasadnione podejrzenie, że mają związek one z popełnianiem aktów terrorystycznych,
- opracowywanie i przekazanie uprawnionym organom dokumentów uzasadniających popełnienie przestępstwa,
- inicjowanie i podejmowanie innych działań obejmujących przeciwdziałanie wykorzystaniu polskiego systemu finansowego do egalizacji dochodów pochodzących z nielegalnych lub nieujawnionych źródeł w tym szkolenie pracowników instytucji obowiązanych w zakresie zadań nałożonych na te instytucje,
- sprawowanie kontroli przestrzegania przepisów ustawy,

- współpraca z zagranicznymi instytucjami zajmującymi się zapobieganiem wprowadzaniu do obrotu finansowego wartości majątkowych pochodzących z nielegalnych lub nieujawnionych źródeł lub przeciwdziałaniem finansowaniu terroryzmu.

Podstawową rolą GIIF-u jest zatem przyjmowanie informacji od instytucji obowiązanych, analizowanie ich oraz kontaktowanie się z organami ścigania. Jest to dosyć skuteczne z tego powodu, że instytucje obowiązane niechętnie przekazywały wcześniej prokuratorze zawiadomienia o popełnieniu przestępstwa, gdyż będąc instytucjami zaufania publicznego „narażały się” klientom. Odpowiedzialność za niezachowanie tajemnicy została przeczulona na GIIF. Należy przy tym zauważyć, że GIIF może zbierać informacje dotyczące prania pieniędzy z innych jednostek niż instytucje obowiązane, np. od organów kontroli skarbowej czy komendy policji. Może również ostrzegać przed realizowaniem transakcji podejmowanej, lub ją nawet wstrzymać. Koordynuje także przepływ informacji, pomaga w sprawach organizacyjno-prawnych i organizacyjno-prawnych i przy organizowaniu szkoleń.

GIIF jest wreszcie jedyną instytucją nadzorującą przestrzeganie przez instytucje obowiązane zasad przeciwdziałania praniu brudnych pieniędzy. Funkcję kontrolną sprawują również wspomniane wcześniej **jednostki współpracujące**, będące organami nadzorczymi w stosunku do poszczególnych kategorii instytucji obowiązanych, np. Komisja Nadzoru Bankowego, czy Państwowy Urząd Nadzoru Ubezpieczeń.

### 3. Identyfikowanie klienta

Instytucje obowiązane (zobowiązane) to podmioty uczestniczące w obrocie finansowym (w tym kredytowym) **mające obowiązek** rejestracji określonych transakcji.

Obowiązujące przepisy wskazują na kilka kluczowych, obligatoryjnych działań instytucji, mających na celu niedopuszczenie do sytuacji, w której niemożliwe lub utrudnione jest stwierdzenie pochodzenia środków pieniężnych, będących przedmiotem obrotu finansowego, jeśli zachodzi przypuszczenie, że mogą one pochodzić z przestępstwa. Są to: identyfikacja, rejestracja, przechowywanie rejestrów i dokumentów źródłowych oraz ich analiza, przekazywanie informacji na zewnątrz oraz wstrzymywanie transakcji.

Szczególnie istotnym elementem ograniczania ryzyka związanego z omawianym procederem jest **identyfikacja klienta**. Tego typu ocena uwzględnia dwa kryteria:

1. przeprowadzona jest ona w przypadku zlecenia transakcji, której wartość przekracza 15 tys. euro, zarówno gdy jest to pojedyncza

operacja, jak też kilka operacji, jak też kilka operacji powiązanych,

2. istotne jest subiektywne, indywidualne podejście do każdej transakcji, gdy okoliczności wskazują, że środki mogą pochodzić z nielegalnych bądź nieujawnionych źródeł.

Identyfikacja klienta polega na **zebraniu maksymalnie szerokiego zbioru informacji zarówno o kliencie, jak i transakcji**, przy czym część danych jest obligatoryjnie wymagana przez zapisy ustawy. Ponadto, w świetle ustawy identyfikacja musi być przeprowadzona po uprzednim przedstawieniu klientowi podstaw prawnych, a także z zachowaniem form grzecznościowych oraz zasad poufności.

**Na proces identyfikacji składają się maksymalnie trzy etapy.** Pierwszy z nich obejmuje wstępne gromadzenie podstawowych informacji o kliencie i transakcjach finansowych zamierza on zrealizować w Instytucji obowiązanej. Najczęściej sprawdza się on do postępowania zgodnie z wewnętrznymi regulacjami danej instytucji, np. w bankach może być to szereg formularzy, które klient musi przedłożyć w celu otwarcia rachunku. Dodatkowe informacje uzyskiwane są przez pracownika instytucji podczas przeprowadzanej rozmowy. Oczywiście zakres zebranych ustaleń zależy od charakteru danej instytucji, usług przez nią oferowanych, procedur wewnętrznych czy też doświadczenia pracowników, jednak muszą one stanowić pewne minimum, niezbędne do przeprowadzenia dalszych kroków.

Drugim etapem jest badanie autentyczności dokumentu stwierdzającego tożsamość oraz innej dokumentacji dotyczącej klienta instytucji obowiązanej. Należy podkreślić, że dużą wagę należy przywiązać do sprawdzania autentyczności osób prawnych i jednostek organizacyjnych nieposiadających osobowości prawnej, ponieważ ta kategoria klientów, najczęściej wykorzystywana jest do prania brudnych pieniędzy. Etap ten wymaga dużej czujności i skrupulatności, ponieważ uwzględnia dużą liczbę czynności sprawdzających, a zakres i różnorodność podmiotów wymagających weryfikacji niejednokrotnie okazują się szersze niż początkowo zakładano (kluczowe postacie życia publicznego, nierezydenci, pośrednicy, beneficjenci transakcji). W przypadku poważnych wątpliwości, albo gdy identyfikacja nie może być zrealizowana, instytucje obowiązane mogą zawsze odmówić otwarcia rachunku albo przeprowadzenia transakcji.

Faza trzecia wreszcie obejmuje czynności sprawdzające, dotyczące zebranych informacji.

#### 4. Znaczenie procedury „Poznaj Swojego Klienta”; Customer Due Diligence

Duża część międzynarodowych dokumentów określających tak zwane minimalne standardy w zakresie zwalczania całego procederu prania pieniędzy, sprowadza obowiązki banków w tym obszarze do identyfikacji rzeczywistej tożsamości swoich klientów, a także transakcji przez nich dokonywanych, ze szczególnym uwzględnieniem osób oraz operacji w stosunku do których istnieje podejrzenie, że mają one związek z praniem pieniędzy. Pozornie wydaje się to łatwe, jednak biorąc pod uwagę ogromną liczbę klientów oraz miliony przeprowadzonych transakcji obowiązek ten jest nie tylko trudny ale przede wszystkim kosztowny i czasochłonny.

Warto przy tym zauważyć, że postępowanie przestępcy jest praktycznie identyczne z postępowaniem zupełnie niewinnego klienta banku, jeśli weźmie się pod uwagę podejmowane przez nich czynności.

Wykryciu przestępcy wśród nowych klientów ma służyć zasada „**Poznaj swojego klienta**” (ang. **Know Your Customer – KYC**), dostarczająca informacji niezbędnych przy ocenie zarówno danego klienta jak i dokonywanych przez niego transakcji, jako potencjalnie mogących służyć procesowi prania brudnych pieniędzy.

Programy identyfikacji klienta zostały wprowadzone w 2001 roku, kiedy stosowanym aktem prawnym przepisy wykonawcze zobowiązywały instytucje finansowe do opracowania procedur w zakresie następujących czynności:

- Pozyskanie informacji o kliencie, która umożliwi jego prawidłową identyfikację – przed założeniem konta,
- Każdorazowa weryfikacja tożsamości klienta przed i po założeniu konta,
- Tworzenie i zachowanie rejestru informacji, związanych ze sprawdzaniem tożsamości klienta,
- Ustalanie, czy klient figuruje na wydanej przez ministerstwo skarbu liście znanych lub podejrzanych organizacji terrorystycznych,
- Poinformowanie klienta przed otwarciem konta, że wymagana będzie informacja dotycząca tożsamości tej osoby.

Należy zauważyć, że program ten nie odnosi się tylko do ustalenia przez bank rzeczywistych danych określających personalia poszczególnego klienta. Jego zakres jest zdecydowanie szerszy i dotyczy przede wszystkim znajomości nie konkretnych informacji, ale elementów cechujących jego działalność, zachowanie, przeprowadzone transakcje. W szczególności bierze się pod uwagę rodzaj dokonywanych przez klientów operacji ich częstotliwość, wielkość, a także kierunki dokonywa-

nych przepływów pieniężnych. Na podstawie takich właśnie obserwacji można z dużym prawdopodobieństwem wysuwać podejrzenie co do legalności pochodzenia środków finansowych, a także powiązań klienta ze światem przestępczym, w przypadku dokonywania przez niego mało charakterystycznej i nie przeprowadzonej do typowej transakcji.

Należy również zauważyć, że analizując zachowania klientów banki gromadzą cenne informacje z punktu widzenia samej strategii działania, jaką dany bank realizuje. Badania takie pozwalają trafnie określić profil transakcyjny danego klienta, a co za tym idzie także profile wszystkich klientów banków, pozwalając na dobranie odpowiedniej strategii w zakresie marketingu, czy też budowy wszelkich długoterminowych planów banku.

Zasady dotyczące procedury „poznaj swojego klienta” umożliwiają zatem powstanie zbioru informacji budujących wiedzę banku na temat klienta, głównie w celu zabezpieczenia własnej działalności poprzez ustalenie wiarygodności poszczególnych osób oraz ich profil transakcyjny. Pierwsze informacje powinny być przy tym gromadzone już od pierwszego kontaktu z klientem, zaś cały proces ich zbierania powinien cechować się ciągłością i trwać do ostatniego dnia współpracy.

Celem stosowania opisywanej zasady jest przede wszystkim:

- zapewnienie przestrzegania obowiązujących przepisów i regulacji oraz stosowanie ogólnie przyjętej dobrej praktyki w zakresie bezpieczeństwa,
- zapewnienie bezpiecznej obsługi klientów,
- ustalenie wiarygodności klientów i potwierdzenie legalności prowadzonych przez nich działań,
- zmniejszenie prawdopodobieństwa powstania strat banku lub naruszenia tego rekrutacji w związku z możliwością wykorzystania działalności Banku do celów mających związek z działalnością przestępczą,
- określenie optymalnych, z punktu widzenia Banku i klienta, zasad współpracy,
- zwiększenie zaufania klientów i innych instytucji finansowych do Banku jako instytucji, która prowadzi interesy z wiarygodnymi klientami,
- ustalenie podmiotów, w imieniu których lub na rzecz których działa, a klient w przypadku, gdy okoliczności transakcji wskazują, że nie działa on we własnym imieniu,
- uzyskanie wiedzy pomocnej w typowaniu transakcji podejrzanych.

Obecnie program jest coraz powszechniej stosowany, głównie za sprawą standardów wprowadzonych przez Unię Europejską. Banki, a także inne instytucje finansowe są zobligowane do przeprowadzania

tego typu procedur i przechowywania zgromadzonych informacji. Ponadto muszą one niemalże przez cały czas aktualizować dane i potwierdzać ich wiarygodność, co z punktu widzenia banków jest czynnością niewątpliwie czasochłonną, a przez to i kosztowną. Dlatego też wiele instytucji finansowych nie przykładą zbyt dużej wagi do jego realizacji i traktuje go jako zło konieczne. Dodatkowo, warto podkreślić trudności jakich dostarcza sama ocena klientów. Nie ma bowiem jednoznacznej listy cech czy też zawodów, które automatycznie kwalifikują daną osobę do grupy tak zwanego podwyższonego ryzyka.

Podstawowym celem procesu kontroli jest polityka **Customer Due Diligence (CDD)** stosowana w zakresie nowych oraz obecnych klientów, a także wszystkich partnerów biznesowych danego podmiotu. Ma ona stosunkowo wiele wspólnego z procedurami „Poznaj swojego klienta” i często nazwy te stosowane są zamiennie. Wynika to z faktu, że CDD w swoich ramach zawiera program KYC i w dużym stopniu opiera się na jego realizacji. Bez rzetelnej realizacji programu „Poznaj swojego klienta” bank może być w większym stopniu narażony na ryzyko nie tylko związane z utratą reputacji, ale także na ryzyko operacyjne, regulacyjne, czy też prawne.

POLITYKA CUSTOMER DUE DILIGENCE ma zatem nieco większy zakres niż sam program KNOW YOUR CUSTOMER i oznacza wykonanie podstawowych czynności dodając jeszcze **customer**. Wynika z tego, że chodzi o podstawowe badanie, czy też weryfikowanie informacji dotyczących danego klienta. Stopień dokładności takiego badania zależy oczywiście od ryzyka, jakie jest związane z danym klientem, czy też dokonywanymi przez niego operacjami. Można jednak założyć, że na każde badanie składają się następujące kroki:

- identyfikacja i weryfikacje klientów,
- klasyfikacja klientów,
- proces akceptacji bądź odrzucenia,
- rewizja danych oraz monitorowanie.

Polityka Customer Due Diligence zmusza banki do zmiany w zakresie podejścia do procesu akceptacji klienta, a także przechowywania danych. Budzi potrzebę badania nie tylko nowych klientów, ale także obecnych kontaktów utrzymywanych przez bank istotnych z jakiegokolwiek punktu widzenia. To z kolei przekłada się na przeprowadzanie starannych analiz praktycznie wszystkich istniejących w banku danych oraz dokumentów dotyczących poszczególnych klientów oraz przeprowadzonych operacji.

Cały proces Customer Due Diligence można podzielić na trzy powiązane ze sobą etapy:

- 1) wstępna ocena klienta,
- 2) program „Poznaj swojego klienta”,

- 3) ciągle monitorowanie klienta oraz prowadzonej przez niego działalności.

Realizacja wszystkich trzech etapów prowadzi dopiero do pełniejszej, a przez to i lepszej oceny poszczególnych klientów, działalności jaką prowadzą, transakcji przez nich dokonywanych, a także do podejmowania decyzji w zakresie akceptacji danego klienta.

Procedury „Poznaj swojego klienta” skupiają się przede wszystkim na ustalaniu rzeczywistej tożsamości klientów (zarówno fizycznych jak i prawnych) oraz na gromadzeniu koniecznej do tego dokumentacji. Ważne jest natomiast podkreślenie, o wiele szerszego zakresu jakim charakteryzuje się polityka Customer due Diligence. W szczególności widoczne jest to w przypadku państw charakteryzujących się z wyższym ryzykiem związanym z występowaniem wszelkiego rodzaju przestępstw finansowych, a także z praniem brudnych pieniędzy. W przypadku kontaktów banku z państwami wysokiego ryzyka dokładna ocena jest koniecznością, czynnikiem niezbędnym odgrywającym dużą rolę w całym procesie decyzyjnym dotyczącym tego czy nawiązać współpracę, czy też nie podejmować jej z danym klientem. Ponadto, może przynieść odpowiedź na pytanie, czy sama obecność danego banku w państwie wysokiego ryzyka, jest pożądana z punktu widzenia prowadzonej działalności, polityki czy też planów marketingowych. Procedury Customer Due Diligence są czymś więcej niż wypełnianiem kolejnych pól na konkretnym formularzu, zaś prowadzenie całej tej polityki oznacza określoną satysfakcję banku z tego powodu, że klient jest w rzeczywistości tym, za kogo się podaje oraz z faktu posiadania wiedzy na temat tego, czy danego klienta nie łączy cokolwiek z finansowymi czy gospodarczymi przestępstwami. Wiąże się to ze zrozumieniem wszelkich wyników wpływających na zachowania danej osoby oraz charakteru prowadzonej przez nich działalności wliczając w to, o ile to możliwe, znajomość źródeł z których pochodzą dochody oraz od przeprowadzonych transakcji.

## **5. Kontrole prowadzone przez Generalnego Inspektora Informacji Finansowej**

Zarówno instytucje obowiązane jak i jednostki współpracujące kierują raporty o podejrzeniu prania brudnych pieniędzy do Generalnego Inspektora Informacji Finansowej, który weryfikuje otrzymane dane oraz w przypadku potwierdzenia podejrzenia kieruje odpowiednie dokumenty do prokuratury.

Jednostką, do której przekazywane są raporty jest nadzorowana przez GIIF polska jednostka analityki finansowej (PJAF), funkcjonująca w Ministerstwie Finansów.

Zadaniem PJAF jest weryfikowanie informacji zawartych w raportach o podejrzeniu prania pieniędzy i finansowaniu terroryzmu, zbieranie materiałów dowodowych i przekazywanie ich Prokuraturze. Prokuratura zaś współpracując z organami ścigania i mając do dyspozycji dane od PJAF podejmuje stosowne działania, w celu postawienia aktu oskarżenia podejrzanym osobom.

Działania PJAF dotyczą w szczególności:

- efektywnych blokad rachunków i transakcji grup przestępczych,
- zasilenia w informacje analityczne organów ścigania,
- kontroli instytucji finansowych,
- współpracy z zagranicą.

W ramach systemów przeciwdziałania praniu pieniędzy instytucje obowiązane przekazują do PJAF trzy rodzaje raportów:

- transakcje podejrzane,
- transakcje ponadprogramowe,
- transakcje podejrzane do realizacji.

Ponadto, raporty o transakcjach podejrzanych dzielą się następująco:

- raporty o pojedynczej transakcji podejrzanej,
- raporty o grupie transakcji podejrzanych (aktywności podejrzanej).

Zestawienie raportów otrzymanych przez PJAF w okresie 2001-2008 oraz statystyki policyjne ilustrują tabela 1 i rysunek 2.

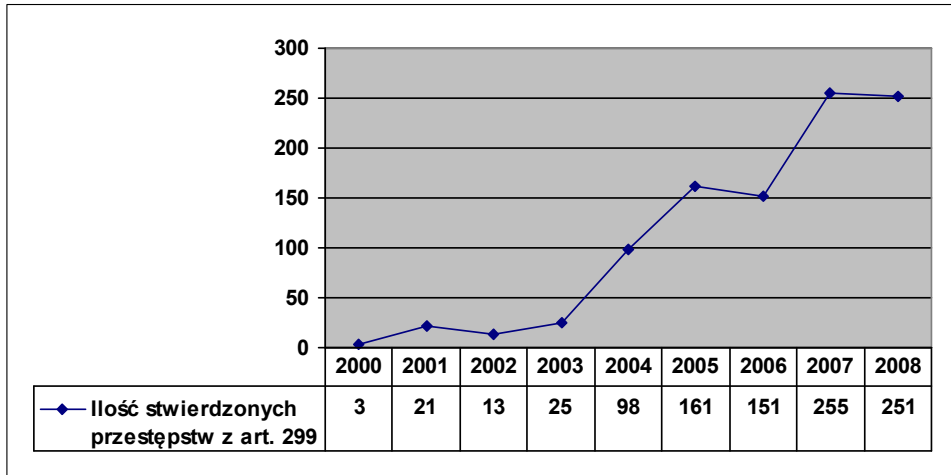
**Tabela 1.** Liczba zawiadomień opisowych otrzymanych przez GIIF w okresie 2001-2008

<b>Źródło zawiadomien</b>	<b>Instytucje obowiązane</b>	<b>Jednostki współpracujące</b>	<b>Inne źródła</b>	<b>Łącznie</b>
<b>2001 r. (od VII)</b>	102	115	14	231
<b>2002 r.</b>	358	237	19	614
<b>2003 r.</b>	739	211	15	965
<b>2004 r.</b>	860	521	16	1397
<b>2005 r.</b>	1011	500	15	1526
<b>2006 r.</b>	1351	530	17	1898
<b>2007 r.</b>	1244	648	28	1920
<b>2008 r.</b>	1287	460	68	1815

*Źródło: Informacja Generalnego Inspektora Informacji Finansowej o realizacji ustawy z dnia 16 listopada 2000 r. o przeciwdziałaniu wprowadzaniu do obrotu finansowego wartości majątkowych pochodzących z nielegalnych lub nieujawnionych źródeł oraz o przeciwdziałaniu finansowania terroryzmu, Ministerstwo Finansów, 2008 r.*



**Rysunek 2.** Ilość przestępstw stwierdzonych z art. 299 Kodeksu karnego w latach 2000-2008



*Źródło:* Statystyki przestępstw stwierdzonych – Kodeks karny. Komenda Główna Policji. [www.policja.pl](http://www.policja.pl)

Nie są to wielkości duże, co potwierdza konieczność zwiększenia skuteczności działań organów ścigania. Warto przy tym wspomnieć, że art. 299 Kodeksu karnego określa omawiane przestępstwo jako następujące działania w stosunku do pieniędzy lub innych wartości majątkowych: *przyjmowanie, przekazywanie lub wywożenie za granicę, pomaganie w przenoszeniu ich własności lub posiadania albo podejmowanie innych czynności, które mogą udaremnić lub znacznie utrudnić stwierdzenie ich przestępczego pochodzenia lub miejsca umieszczenia, ich wykrycie, zajęcie albo orzeczenie przepadku*. Uregulowanie to nie posiada jednak jasnej i oczywistej interpretacji, co istotnie utrudnia organom ścigania prowadzenie postępowań przeciwko przestępcom.

W 2008 roku GIIF otrzymał 17 227 zawiadomień o transakcjach podejrzanych (w tym 17 214 transakcji podejrzanych o związki z praniem pieniędzy, a 13 z finansowaniem terroryzmu) od ok. 3 tysięcy instytucji, z czego 76% przesłanych zostało przez banki (najwięcej – ponad połowę – od ING Banku Śląskiego S.A., Banku Zachodniego WBK S.A. i Banku Handlowego S.A. w Warszawie). Spośród przesłanych zawiadomień 1725 transakcji podejrzanych oraz 3384 powiązanych z nimi transakcji powyżej 15 000 poddano dalszej analizie. W 2007 roku spośród 16 195 takich transakcji dalszej analizie poddano 55 transakcji podejrzanych oraz 695 powiązanych z nimi, powyżej kwoty 15 000 euro.<sup>46</sup>

<sup>46</sup> Informacja GIIF o realizacji..., op. cit.

Tabela 2. ilustruje rozkład zawiadomień o transakcjach podejrzanych w 2008 roku według rodzajów podmiotów zawiadamiających.

**Tabela 2.** Rozkład zawiadomień o podejrzanych pojedynczych transakcjach według instytucji, w 2008 roku.

Rodzaj instytucji	Udział w zawiadomieniach (w %)
Bank, oddział banku zagranicznego	
Towarzystwo funduszy inwestycyjnych lub fundusz inwestycyjny	75,95
Zakład ubezpieczeń, główny oddział zagranicznego zakładu ubezpieczeń	16,70
Spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa	3,41
Dom maklerski lub podmiot nie będący bankiem prowadzącym działalność maklerską	2,33
Notariusz	1,24
Antykwariat	0,24
Rezydent prowadzący działalność kontrolną	0,08
Przedsiębiorstwo prowadzące działalność leasingową lub faktoringową	0,04
	0,01

*Źródło: Informacja GIIF o realizacji ustawy z dnia 16 lipca 2000 r. o przeciwdziałaniu wprowadzaniu do obrotu finansowego wartości majątkowych pochodzących z nielegalnych lub nieujawnionych źródeł oraz o przeciwdziałaniu finansowania terroryzmu, Ministerstwo Finansów, 2008 r.*

Jak już zauważono spośród zawiadomień przesyłanych przez jednostki obowiązane najczęściej pochodzi od banków. Ten trend utrzymuje się od początku istnienia GIIF. Wynika to z bardziej szczegółowo przygotowanych zawiadomień (często dołączane są różnego rodzaju dokumenty, np. historia rachunku, umowa rachunku bankowego, karta wzorów podpisów, kopie dokumentów, które posłużyły do otwarcia rachunku). Niewątpliwie, duże znaczenie ma w tym wypadku konsekwentne realizowanie programu „Poznaj Swojego Klienta”. Interesujący jest przy tym fakt, że ponad połowa zawiadomień przesyłanych przez banki pochodzi zaledwie z kilku banków.

Ważną rolę w systemie przeciwdziałania praniu pieniędzy spełniają jednostki współpracujące, które przede wszystkim współdziałają z PJAF w zakresie wymiany informacji oraz podobnie jak instytucje

obowiązane przekazują raporty o transakcjach podejrzanych /aktywności podejrzanej.

Analiza okresu 2007-2008 potwierdza, że w największym stopniu spadła ilość zawiadomień zgłaszanych przez organy skarbowe, Agencję Nieruchomości Rolnych oraz SKOK-i. W przypadku organów kontroli skarbowej, organów ścigania, jak i domów maklerskich (głównie Dom Maklerski BZ WBK S.A. i Dom Inwestycyjny BRE BANK S.A.) ilość zawiadomień znacznie wzrosła w tym okresie. Ilustruje to tabela 3.

**Tabela 3.** Ilość zawiadomień opisowych w transakcjach podejrzanych przesłanych do GIIF w latach 2007-2008.

	<b>Ilość zawiadomień</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>Zmiana (%)</b>
<b>Instytucje obowiązane</b>	Banki	1 193	1 237	4%
	Spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe	25	20	-20%
	Domy maklerskie	12	21	75%
	Podmioty reprezentujące zawody prawnicze	6	2	-67%
	Podmioty leasingowe	4	3	-25%
	Towarzystwa ubezpieczeniowe	3	4	33%
	Biegły rewident	1	-	-100%
	<b>Suma</b>	<b>1 244</b>	<b>1 287</b>	<b>3%</b>
<b>Instytucje współpracujące</b>	Organy skarbowe	218	173	-21%
	ANR	231	76	-67%
	NBP	76	74	-3%
	Organy kontroli skarbowej	45	72	60%
	Organy celne	47	25	-47%
	Organy ścigania	12	22	83%
	Jednostki administracji publicznej	4	18	350%
	Jednostki administracji lokalnej	15	-	-100%
	<b>Suma</b>	<b>648</b>	<b>460</b>	<b>-29%</b>
<b>Inne</b>	<b>Suma</b>	<b>28</b>	<b>68</b>	<b>143%</b>
<b>RAZEM</b>		<b>1 920</b>	<b>1 815</b>	<b>-5%</b>

*Źródło: Informacja GIIF..., op. cit.*

Zgodnie z informacjami Ministerstwa Sprawiedliwości dotyczących wszystkich postępowań w sprawach związanych z praniem pieniędzy, w 2008 roku prokuratura wszczęła 284 sprawy o pranie pieniędzy, dotyczące 254 osób. Skierowała ona do sądów 74 akty oskarżenia przeciwko 324 osobom, a wyrokami sądów I instancji skazano 53 osoby w 27 sprawach. Porównanie powyższych danych z rokiem 2007 przedstawia tabela 4.

**Tabela 4.** Decyzje prokuratury w sprawach związanych z praniem pieniędzy w latach 2007-2008.

	2007	2008	Zmiana (%)
Sprawy wszczęte	296	284	-4%
W tym na podstawie zawiadomień otrzymanych GIIF	176	197	12%
Akty oskarżenia skierowane do sądów	82	74	-10%
Ilość osób oskarżonych	288	324	13%
Wartość mienia objętego zabezpieczeniem majątkowym (mln PLN)	41	65	61%
Ilość wyroków skazujących	36	27	-25%
Ilość osób skazanych	55	53	-4%

*Źródło: Informacja GIIF..., op. cit.*

Generalny Inspektor Informacji Finansowej potwierdza, że coraz więcej transakcji podejrzanych o pranie pieniędzy w Polsce związanych jest z nielegalnym lub fikcyjnym obrotem złotem i surowcami wtórnymi. O fakcie tym świadczy rosnąca stale, łączna wartość transakcji podejrzanych, o których GIIF powiadamia prokuraturę. Dane te ilustruje tabela 5.

**Tabela 5.** Ilość podmiotów i wartość transakcji w zawiadomieniach skierowanych przez GIIF do prokuratury wskutek podejrzeń o pranie pieniędzy.

		2006	2007	2008
<b>Sprawy złomowe</b>	Ilość podmiotów	92	104	141
	Wartość badanych transakcji (mln PLN)	114	266	377
<b>Sprawy paliwowe</b>	Ilość podmiotów	131	94	78
	Wartość badanych transakcji (mln PLN)	524	225	422

*Źródło: Informacja GIIF..., op. cit.*

## **6. Wyniki przeprowadzanych kontroli**

**Nieprawidłowości** wykazywane w raportach pokontrolnych mają zróżnicowany charakter, można jednak wyodrębnić pewne grupy uchybień, wśród których do najistotniejszych należą:

- Błędy formalne: brak przygotowania instytucji obowiązanych do realizacji obowiązków ustawowych przez brak dostosowania do przepisów ustawy wewnętrznych procedur oraz brak wyznaczonej osoby odpowiedzialnej za realizację obowiązków określonych w ustawie,
- Błędy merytoryczne: niski poziom realizacji przepisów ustawy, szczególnie w zakresie wykonywania obowiązku rejestracji transakcji, identyfikacji podmiotów uczestniczących w transakcji, typowania transakcji i zawiadamiania o nich, przechowywaniu i prowadzeniu rejestrów transakcji, a także przekazywanie informacji z tych rejestrów do GIIF.

Kontrole w instytucjach obowiązanych stale potwierdzają następujące nieprawidłowości:

- Błędy w Rejestrze Transakcji, lub brak takiego rejestru,
- Nieprawidłowe przekazywanie informacji z Rejestru Transakcji,
- Brak lub niekompletna procedura ws. przeciwdziałania praniu pieniędzy i finansowania terroryzmu,
- Nie wyznaczanie osób odpowiedzialnych za przeciwdziałanie praniu pieniędzy i finansowanie terroryzmu,
- Brak szkoleń dla pracowników.

W 2006 roku po raz pierwszy przeprowadzono analizę ryzyka oraz rozpoczęto monitorowanie postępowań prowadzonych przez organy ścigania na podstawie zawiadomień PJAF. W efekcie wskazano trzy obszary zagrożeń dla efektywności systemu w walce z praniem pieniędzy.

1. nieprawidłowości w realizacji zadań przez instytucje obowiązane:
  - Regionalnie; niektóre województwa cyklicznie wykazują się znacznie gorszym (nawet ponad 10-krotnym) niż średnia krajowa wskaźnikiem p/PP, tj. transakcji podejrzanych do ponadprogowych - powyżej 15 tys. euro,
  - Branżowo; (wyniki wskazują na konieczność wznowienia działań przez instytucje finansowe, zwiększenie aktywności przez zakłady prawnicze i pośredników wartości majątkowych).
2. Długotrwałość postępowań przygotowawczych ,
3. Słabe wykorzystanie przez jednostki współpracujące- poza Prokuraturą – uprawnień do uzyskiwania danych; wskazuje się zatem na konieczność usprawnienia procesu przez pozostałe jednostki

współpracujące, które korzystają z tego w niewielkim stopniu, bądź niezgodnie z obowiązującymi przepisami.

Wspomniani, wyższy wskaźnik odnotowują z reguły domy maklerskie i SKOK. Natomiast kilkanaście kategorii instytucji obowiązanych przekazuje sporadycznie bądź w ogóle informacje o transakcjach podejrzanych. Są to antykwariaty, domy aukcyjne, fundacje, Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych, Poczta Polska, radcy prawni, przedsiębiorcy prowadzący działalność w zakresie gier losowych, pożyczek pod zastaw sprzedaży komisowej, obrotu metalami i kamieniami szlachetnymi i półszlachetnymi, pośrednictwa w obrocie nieruchomościami.

Postępowania analityczne prowadzone przez GIIF dotyczą przede wszystkim następujących obszarów i zagrożeń<sup>47</sup>:

- Nielegalny lub fikcyjny obrót towarami – paliwa, złom,
- Obrót środkami pochodzącymi najprawdopodobniej z oszustw i wyłudzeń,
- Obrót środkami pochodzącymi prawdopodobnie z nieautoryzowanego dostępu do rachunków bankowych,
- Transakcje nierezydentów,
- Transfer pieniędzy za granicę,
- Transfer pieniędzy z podmiotów gospodarczych (podejrzenie fikcyjnego faktorowania),
- Transfer pieniędzy związany z obrotem papierami wartościowymi dopuszczonymi i niedopuszczonymi do publicznego obrotu,
- Transfer pieniędzy związany z obrotem nieruchomościami.

Warto wspomnieć, że w 2004 roku po raz pierwszy w historii polskiego wymiaru sprawiedliwości doszło do wydania 2 wyroków skazujących za przestępstwo prania pieniędzy. Najczęściej zgłaszanymi podejrzanyymi transakcjami były natomiast przepływy środków związane z faktycznym lub fikcyjnym obrotem paliwami płynnymi i ich komponentami. Sprawy te charakteryzują się dużą złożonością z uwagi na skomplikowane powiązania finansowe i personalne. Wielokrotnie transakcje gospodarcze wykraczały poza terytorium Polski. W procedurze tym brały udział nie tylko firmy legalnie działające w obrocie gospodarczym, ale również tzw. „słupy” czyli podmioty niezarejestrowane i nie posiadające żadnej infrastruktury koniecznej dla prowadzenia jakiegokolwiek działalności, nie mówiąc o działalności w branży paliwowej. Tego typu firmy „słupy” były najczęściej ostatnim wyprowadzającym z obrotu gotówkę, ogniwem w przestępczym łańcuchu firmy. Niestety, proceder ten nadal trwa.

Obserwuje się również stosunkowo duży udział transakcji podejrzanych mających związek z obrotem papierami wartościowymi. Obrót tymi walorami stwarza warunki większej anonimowości dla osób biorą-

---

<sup>47</sup> Na podstawie informacji GIIF.

cych w nim udział, co sprzyja „praniu pieniędzy” i jednocześnie utrudnia ustalenie kręgu postaci uczestniczących w tym procederze. Dodatkowym utrudnieniem jest skala transakcji dokonywanych każdego dnia, co w istotny sposób ułatwia ich przeprowadzenie w sposób nie budzący podejrzeń. Wydaje się, że poza bankami jest to obszar najbardziej zagrożony pod względem „prania pieniędzy”. O ile jednak banki są w miarę aktywne w zakresie przekazywania informacji o podejrzanych transakcjach, to instytucje obowiązane takie jak: domy maklerskie (oraz inne podmioty prowadzące działalność maklerską) Krajowy Depozyt Papierów Wartościowych S.A., fundusze inwestycyjne i towarzystwa inwestycyjne takiej aktywności nie przejawiają.

Podsumowując, na podstawie informacji gromadzonych przez GIIF można wskazać kilka charakterystycznych zjawisk które funkcjonują w obrębie systemu instytucji finansowych:

- Firmy „słupy” najczęściej deklarują pośrednictwo w obrocie, co oznacza brak środków i urządzeń dla fizycznego przemieszczania towarów,
- Podmioty zagraniczne zarejestrowane w „rajach podatkowych”, wykorzystujące systemy bankowe z różnych rejonów świata, w sprawach związanych z obrotem papierami wartościowymi oraz obrotem towarowym z zagranicą (eksport i import),
- Duża aktywność obcokrajowców z Dalekiego Wschodu, ogólnie nie posiadających miejsca stałego pobytu i zameldowania w Polsce, choć rozliczających się w urzędach skarbowych – to jednak deklarujących raczej symboliczne dochody,
- Włączanie do uczestnictwa w łańcuchy przestępcze podmiotów prowadzących działalność o charakterze społecznym i charytatywnym (fundacje, stowarzyszenia), stosowanie do legalizacji środków tzw. aportów kapitałowych w całości lub części fikcyjnych (przy okazji jest to metoda wprowadzania majątku),
- Inwestycje w drogie nieruchomości przez osoby nie robiące wrażenia zasobnych lub osoby młode (dochodzi do tego sugestia, że faktycznymi nabywcami są cudzoziemcy lub podmioty gospodarcze z udziałem zagranicznym),
- Pojawianie się podmiotów będących faktycznie, albo tylko nazywających się „kancelariami prawnymi” lub „kancelariami doradztwa podatkowego” pośredniczących w przekazywaniu środków finansowych (choć bardziej niepokojące jest to, kiedy podmioty te rzeczywiście sprawują obsługę prawną lub podatkową).

## **Podsumowanie**

Skala zjawiska jakim jest „pralnia pieniędzy” oraz fakt wykorzystywania przez przestępców coraz bardziej nowoczesnych, wyrafinowanych technik powoduje konieczność ciągłego udoskonalania systemu walki z tego rodzaju przestępczością. Nie ulega wątpliwości, że kluczowym elementem tego systemu jest współpraca wszystkich instytucji pośredniczących w obrocie finansowym, koordynowana i kontrolowana przez Generalnego Inspektora Informacji Finansowej.

Istotnym problemem jest współpraca wielu instytucji z jednostkami wywiadu finansowego, które gromadzą raporty o transakcjach podejrzanych (bądź ponadprogowych). Wiąże się to m.in. z niskim poziomem komunikacji między urzędami a podmiotami podległymi i dotyczy głównie kilku problemów.

Po pierwsze, konieczne jest usprawnienie trybu przekazywania informacji zwrotnej, dotyczącej jakości raportów wysyłanych przez dany podmiot. Bez tego trudno jest ulepszać kolejne dokumenty, zaś zagrożenie karą może być powodem powiadomienia o każdej wątpliwej sprawie, nawet bez starannego uzasadnienia podejrzeń.

Po drugie brak jest nadal stałego dopływu do instytucji zagrożonych opisywanym procederem szczegółowych informacji o aktualnych trendach i nowych metodach przestępczości finansowej. Instytucje te są zmuszone śledzić je we własnym zakresie, nie mając odpowiednich podstaw do oszacowania skali zagrożenia.

Po trzecie, ważne jest upublicznienie przypadków skutecznych działań w zakresie rozwiązań przeciwdziałających praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu. Dzięki temu byłaby realna szansa podniesienia stopnia świadomości o istniejącym zagrożeniu oraz zmniejszenia skali zjawiska, poprzez eliminowanie w ten sposób poczucia bezkarności. Tym czasem, nieujawnianie rezultatów starań instytucji finansowych w zakresie prewencji i zwalczania przestępczości jest powodem negatywnego postrzegania stopnia skuteczności obowiązujących regulacji.

Warto wreszcie wspomnieć, że brak sprawnego systemu zgłaszania podejrzanych transakcji należy do istotnych luk w przepisach finansowych utrudniających międzynarodową współpracę zwalczaniu prania pieniędzy. Innymi barierami w rozwoju takiej współpracy jest brak, bądź niewystarczające uregulowania nadzorcze nad instytucjami finansowymi, niewystarczające przepisy w zakresie licencjonowania oraz tworzenia instytucji finansowych oraz z identyfikacją osób zarządzających oraz rzeczywistych właścicieli, niedostateczne wymogi w zakresie identyfikacji klientów instytucji finansowych, a także nadmiernie rozbudowane regulacje poufności dotyczące instytucji finansowych.



Rzetelny i dobrze zorganizowany system przekazywania informacji oraz system kontroli sprawowany przez GIIF są nieodzownym i integralnym elementem całego szerokiego procesu walki z procederem prania brudnych pieniędzy zarówno wewnątrz kraju, jak też we współpracy na szczeblu międzynarodowym.

### **Bibliografia:**

1. Kodeks karny
2. Dane Komendy Głównej Policji, [www.policja.pl](http://www.policja.pl)
3. Informacja Generalnego Inspektora Informacji Finansowej o realizacji ustawy z dnia 16 listopada 2000 r. o przeciwdziałaniu wprowadzaniu do obrotu finansowego wartości majątkowych pochodzących z nielegalnych lub nieujawnionych źródeł oraz o przeciwdziałaniu finansowania terroryzmu, Ministerstwo Finansów, 2008.
4. Wójcik J. W., *Pranie pieniędzy. Kryminologiczna i kryminalistyczna ocena transakcji podejrzanych*, Wyd. Twigger, Warszawa 2002.
5. Grzywacz J. [red], *Pranie brudnych pieniędzy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 2005.

### **POLISH ORGANIZATIONAL SOLUTIONS IN THE FIGHT AGAINST THE MONEY LAUNDERING**

**Key words:** *money laundering, scale of offences, of identifying the customer, system of the organization of the crime prevention, audit results*

#### **Summary**

The money laundering is a process being aimed at granting legal character funds coming from the criminal activity or connected with this activity. It is known practically worldwide practice. He is bringing real dangers with himself not only about economic-financial, but also social and psychological character. Scale of the phenomenon he is which „laundry of money” and the fact of exploiting modern, refined techniques more and more by criminals causes the necessity of constant improving the system of the fight against that kind of crime. A cooperation of all mediating institutions in trading is an essential element of this system financial, coordinated and controlled by the General Inspector of The Financial Information.



*Mariola Szewczyk - Jarocka*

## **Parapodatkowe bariery rozwoju przedsiębiorstw z branży budowlanej w Polsce – komunikat z badań własnych<sup>48</sup>**

### **1. System ubezpieczeń społecznych a szara strefa zatrudnienia**

Polska należy do nielicznych krajów, w których przeprowadzono trzykrotnie pogłębione badania empiryczne pracy nierejestrowanej w gospodarce. Pierwsze wykonano w 1995 r. i objęto nim ponad 11 tys. gospodarstw domowych, co oznaczało zbiorowość ponad 25,6 tys. osób w wieku 15 lat i więcej<sup>49</sup>. Drugie badanie przeprowadzono w 1998 r. i objęło ono także 11 tys. gospodarstw domowych (ponad 25 tys. osób w wieku 15 lat i więcej)<sup>50</sup>. Trzecie badanie przeprowadzono w 2004 r. Ponadto w 2008 r. przygotowano raport na zlecenie Departamentu Rynku Pracy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej nt. „Przyczyny pracy nierejestrowanej, jej skala, charakter i skutki społeczne”<sup>51</sup>.

---

<sup>48</sup> Referat będzie wykorzystywany w przygotowywanej rozprawie doktorskiej.

<sup>49</sup> Zob. *Praca nierejestrowana w Polsce w 1995*, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 1996.

<sup>50</sup> Zob. *Praca nierejestrowana w Polsce w 1998*, praca zespołowa pod kierunkiem S. Kostrubiec, GUS, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 1999.

<sup>51</sup> Zob. *Przyczyny pracy nierejestrowanej, jej skala, charakter i skutki społeczne* pod red. M. Bednarskiego,

E. Krysiak, K. Patera, M. Walewskiego. Raport przygotowany na zlecenie Departamentu Rynku Pracy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej w ramach projektu „Przyczyny pracy nierejestrowanej, jej skala, charakter i skutki społeczne” współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Wykonawcy projektu: Instytut Badań i Spraw Socjalnych, Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS), CASE – Centrum Analiz Społeczno – Ekonomicznych Millward – Brown SMG/ KRC, Warszawa 2008, s. 17.

Rozważmy, jak przejawiają się nierejestrowane wynagrodzenia i czy narzuty na wynagrodzenia, które powszechnie oceniane są jako zbyt wysokie, mogą mieć wpływ na powstawanie i pogłębianie się szarej strefy.

Koszty pracy obejmują różne składniki związane z zatrudnieniem. W statystyce międzynarodowej koszty wynagrodzenia ujmowane są najczęściej w dwóch pozycjach: kosztów bezpośrednich, do których należy wynagrodzenie wypłacane pracownikowi po potrąceniach, określonych w Polsce jako płaca netto oraz kosztów pośrednich, do których wchodzi narzuty na płace, głównie składki i podatki<sup>52</sup>.

**Tabela 1.** Narzuty na wynagrodzenia występujące w polskim systemie ubezpieczeń społecznych (w %).

<b>Składki</b>	<b>Pracownik / Ubezpieczony</b>	<b>Pracodawca</b>
Ubezpieczenie emerytalne	9,76 (w tym 7,3 OFE)	9,76
Ubezpieczenie rentowe	3,5	6,5
Ubezpieczenie wypadkowe	-	0,90 (min) – 3.60 (max)
Ubezpieczenie chorobowe	2,45	-
Ubezpieczenie zdrowotne	1,25 (+7,75 z podatku)	-
Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych	-	0,10
Fundusz Pracy	-	2,45
<b>Razem</b>	<b>16,96</b>	<b>19,7 (min) – 22,4 (max)</b>

*Źródło:* G. Uściska, *Aktualne problemy systemu zabezpieczenia społecznego w Polsce*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Instytut Polityki Społecznej UW, „Polityka Społeczna” nr 7, lipiec 2007, s. 2.

W polskiej statystyce, podobnie jak w innych krajach, koszty pracy liczone są jako suma<sup>53</sup>:

- wynagrodzeń brutto (łącznie z zaliczkami na podatek dochodowy od osób fizycznych) oraz składkami na obowiązkowe ubezpieczenia emerytalne, rentowe i chorobowe płaconymi przez pracownika,

<sup>52</sup> Z. Jacukowicz, *Koszt indywidualnych wynagrodzeń a szara strefa*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, „Polityka Społeczna” nr 8, sierpień 2006, s. 1.

<sup>53</sup> Ibidem.

- składek na ubezpieczenie emerytalne, rentowe i wypadkowe płatonych przez pracodawcę,
- wydatków płatonych na kształcenie i przekwalifikowanie kadr, na bezpieczeństwo i higienę pracy itp.

Każda firma dąży do racjonalizacji kosztów (także kosztów pracy), tj. do ich obniżenia lub do uzyskania lepszej jakości przy tych samych nakładach. Pracodawcy, aby obniżyć koszty pracy wypłacają pracownikom wynagrodzenie – najniższe krajowe, a resztę wynagrodzenia z „ręki do ręki”. W Polsce uciążliwość, jaką dla pracownika są koszty wynagrodzeń, jest krytykowana głównie przez pracodawców, pracownicy bowiem oczekują wyższej płacy netto i często nie orientują się w różnorodności obciążeń płacy brutto i metodach ich liczenia. Szara strefa w sferze wynagrodzeń, nie tylko łamie prawo i regulacje porządkowe, ale jest niekorzystna dla pracowników, ponieważ, nie płacąc pełnych składek, rezygnują z części przyszłych dochodów w formie emerytur na korzyść dochodów bieżących. Szara strefa jest też niekorzystna dla ustawodawcy, który ustalając i podwyższając obciążenia, liczy na uzyskanie wpływów z tego tytułu w pełnej wysokości. Im wyższe będą obciążenia płacy tym mniejsza będzie ich ściągalskość. Koszty wysokich narzutów odczuwają nie tylko pracodawcy, ale przede wszystkim pracownicy, którzy w dużym stopniu ponoszą skutki w postaci niskiego wynagrodzenia netto. Podwyższenie płacy netto bez wzrostu kosztów pracy można osiągnąć przez szarą strefę, ukrywając część wynagrodzenia. W praktyce jest to umowa pomiędzy pracownikiem i pracodawcą, że część wynagrodzenia będzie otrzymywał z narzutami na ZUS i opodatkowaniem, a część bez tych obciążeń. Cechą ujemną szarej strefy jest fakt, że pracujący w tej strefie nie płacą bezpośrednio podatków i składek na ubezpieczenie społeczne, a mogą korzystać z usług finansowanych z podatków (np. edukacja publiczna, pomoc społeczna, służba zdrowia itp.). Zaletą jest natomiast rozszerzenie rynku pracy, zwiększenie miejsc pracy o niskiej produktywności i niskich wynagrodzeniach, które nie byłby utworzone w formalnej sferze gospodarki. Ponadto zatrudnieni w szarej strefie płacą podatki pośrednie, ponieważ zakupują produkty i usługi, które są obciążone podatkiem VAT. Nie płacą zaś podatków bezpośrednich.

## **2. Charakterystyka badanej próby**

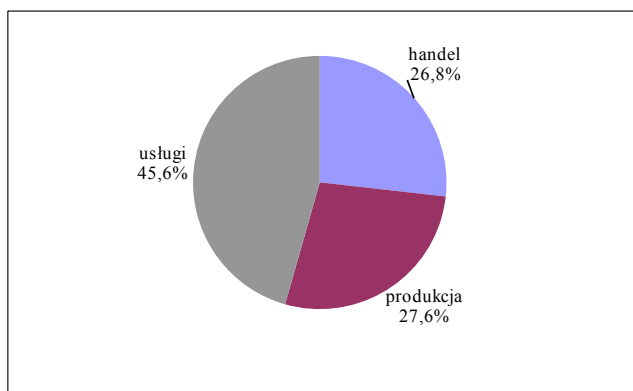
Badaniem objęto łącznie 239 przedsiębiorstw funkcjonujących w branży budowlanej. Największy odsetek stanowili respondenci działający w sektorze usług, którzy tworzyli (45,6%) całości próby. Udział firm o profilu produkcyjnym wyniósł (27,6%), a handlowym (26,8%).

**Tabela 2.** Firmy objęte badaniem w podziale na rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej

Rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej	Liczność	Procent
handel	64	26,8%
produkcja	66	27,6%
usługi	109	45,6%

*Źródło:* Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

**Wykres 1.** Firmy objęte badaniem w podziale na rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej (w %)



*Źródło:* Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Najwięcej przebadanych firm to firmy usługowe (109 firm). Stanowią one (45,6%) badanej próby.

### **3. Parapodatkowe bariery rozwoju przedsiębiorstw z branży budowlanej**

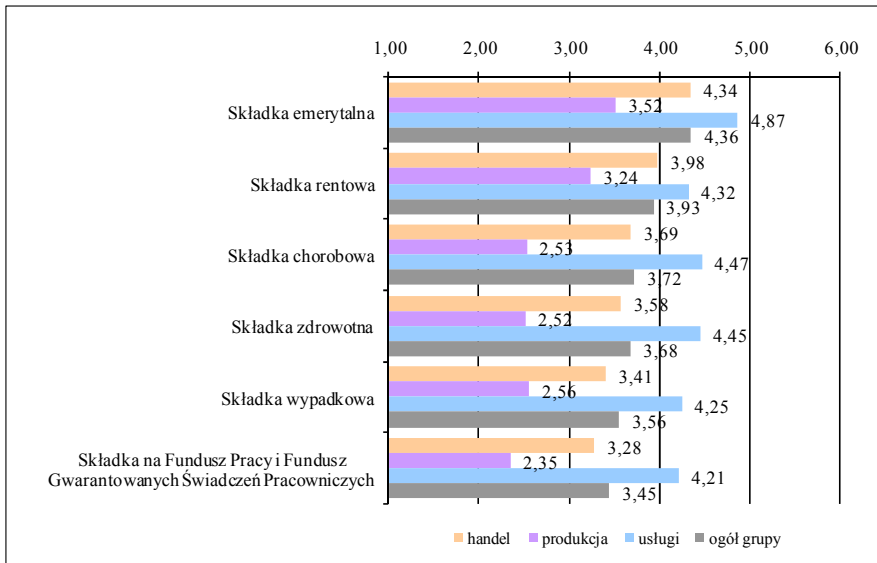
Przedsiębiorstwa budowlane podzielono na handlowe, produkcyjne i usługowe. W tabeli 2 przedstawiono średnią ocenę barier w prowadzeniu działalności gospodarczej.

**Tabela 2.** Średnia ocena dotycząca obciążeń pracodawcy składkowymi składki ubezpieczeniowej w podziale na rodzaj prowadzonej działalności

Proszę wskazać, jaka część składki ubezpieczeniowej Pana/Pani zdaniem jest największym obciążeniem dla pracodawcy. Proszę ocenić na skali od 1 do 6, gdzie 1 to najniższa ocena a 6 najwyższa.	Handel	Produk- cja	Usługi	Ogół grupy
Składka emerytalna	4,34	3,52	4,87	4,36
Składka rentowa	3,98	3,24	4,32	3,93
Składka chorobowa	3,69	2,53	4,47	3,72
Składka zdrowotna	3,58	2,52	4,45	3,68
Składka wypadkowa	3,41	2,56	4,25	3,56
Składka na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych	3,28	2,35	4,21	3,45

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

**Wykres 2.** Średnia ocena dotycząca obciążeń pracodawcy składkowymi składki ubezpieczeniowej w podziale na rodzaj działalności firmy.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Według badanych składka na ubezpieczenie społeczne oraz pozostałe składowe ubezpieczenia społeczne oceniane są jako duże bariery w prowadzeniu działalności gospodarczej przedsiębiorstw.

**Tabela 3.** ANOVA rang Kruskala – Wallisa

ANOVA rang Kruskala-Wallisa	poziom p
Składka emerytalna	<b>p=0,0000</b>
Składka rentowa	<b>p=0,0005</b>
Składka chorobowa	<b>p=0,0000</b>
Składka zdrowotna	<b>p=0,0000</b>
Składka wypadkowa	<b>p=0,0000</b>
Składka Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych	<b>p=0,0000</b>

*Źródło:* Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

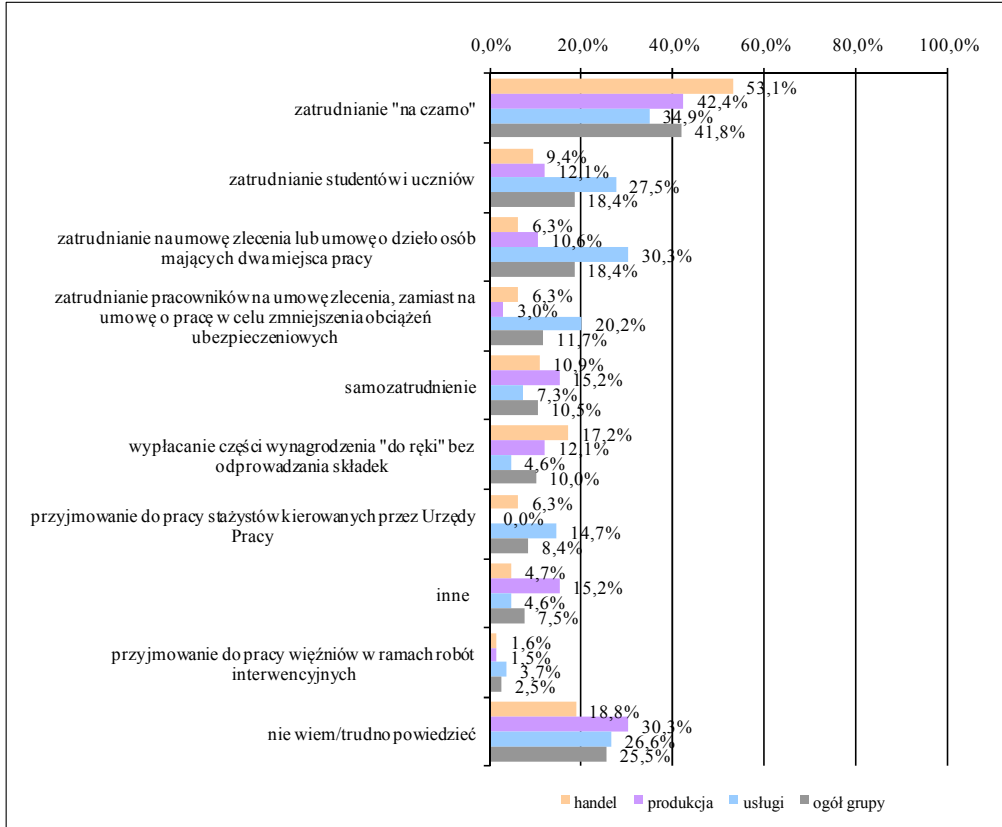
Istotne różnice występują w przypadku wszystkich składek (Por. tab. 3). Zatem, w zależności od rodzaju działalności przedsiębiorstwa wystąpiła istotna zależność statystyczna.

#### **4. Sposoby unikania obciążeń z tytułu ubezpieczenia społecznego w branży budowlanej**

W Polsce w branży budowlanej występuje szara strefa w zakresie nie przestrzegania przepisów ubezpieczenia społecznego. Zbyt wysoki koszt wynagrodzeń pracowników zmusza przedsiębiorców do unikania obciążeń z tytułu ubezpieczenia społecznego. Na wykresie 3 zaprezentowano wyniki badań własnych.



**Wykres 3.** Najważniejsze sposoby unikania obciążeń z tytułu ubezpieczenia społecznego w branży budowlanej.



*Źródło:* Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Z badań wynika, iż najczęstszą przyczyną unikania obciążenia z tytułu ubezpieczenia społecznego jest zatrudnianie pracowników „na czarno”. (53,1%) firm handlowych opowiedziało się za zatrudnianiem „na czarno”. Szczegółowy rozkład odpowiedzi ankietowanych zaprezentowano na wykresie 3.

**Tabela 4.** Inne (nie wymienione w kafeterii) formy unikania obciążeń ubezpieczenia społecznego

Inne formy	Handel	Produkcja	Usługi	Ogół grupy
Na umowie, np. 1000, reszta do ręki	1,60%	0%	0%	0,42%
Respondent nie spotkał się z tego typu sposobami unikania obciążeń ubezpieczenia	3,20%	15,15%	0,92%	5,86%
Płacą tylko KRUS	0%	0%	0,92%	0,42%
Zatrudniają pracowników na część etatu	0%	0%	0,92%	0,42%
Zatrudnianie obco-krajowców	0%	0%	0,92%	0,42%
Nie przekracza 10 procent	0%	0%	0,92%	0,42%

*Źródło: Opracowanie własne.*

## Podsumowanie

Nieodłączną częścią życia społeczno – gospodarczego są składki z tytułu ubezpieczenia społecznego. Każdy pracownik ma obciążone wynagrodzenie z tego tytułu składkami. Zbyt wysokie obciążenia ubezpieczeniowe powodują, iż pracodawcy szukają „obejścia” przepisów. Składki ubezpieczeniowe stanowią istotną barierę dla funkcjonowania działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Według przebadanych firm z branży budowlanej składka na ubezpieczenie emerytalne, rentowe, chorobowe, składka zdrowotna, wypadkowa i na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych są uciążliwym kosztem pracy dla przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe i usługowe z badanej branży opowiadają się za obniżeniem stawek poszczególnych paropodatków.

Zbyt wysokie obciążenia ubezpieczeniowe i bardzo rozbudowany system ubezpieczeń społecznych powoduje, iż przedsiębiorstwa uciekają w szarą strefę gospodarki. Omijają one w sposób legalny i nielegalny przepisy ubezpieczeniowe. Legalne omijanie przepisów polega na wykorzystywaniu kruczków prawnych. Nielegalne, natomiast wiąże się z nie

przestrzeganiem prawa. Prowadzi do oszustw parapodatkowych. Wzrasta zatem przestępczość gospodarcza.

### **Bibliografia:**

1. Jacukowicz Z., *Koszt indywidualnych wynagrodzeń a szara strefa*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, „Polityka Społeczna” nr 8, sierpień 2006.
2. *Praca nierejestrowana w Polsce w 1995*, , Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 1996.
3. *Praca nierejestrowana w Polsce w 1998*, praca zespołowa pod kierunkiem S. Kostrubiec, GUS, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 1999.
4. *Przyczyny pracy nierejestrowanej, jej skala, charakter i skutki społeczne* pod red. M. Bednarskiego, E. Krysiak, K. Patera, M. Walewskiego. Raport przygotowany na zlecenie Departamentu Rynku Pracy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej w ramach projekt „Przyczyny pracy nierejestrowanej, jej skala, charakter i skutki społeczne” współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Wykonawcy projektu: Instytut Badań i Spraw Socjalnych, Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS), CASE – Centrum Analiz Społeczno – Ekonomicznych Millward – Brown SMG/KRC, Warszawa 2008.
5. Uściska G., *Aktualne problemy systemu zabezpieczenia społecznego w Polsce*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Instytut Polityki Społecznej UW, „Polityka Społeczna” nr 7, lipiec 2007.

### **OTHER CHARGED TAXES BARRIERS OF DEVELOPMENT OF COMPANIES IN THE BUILDING BRANCH IN POLAND - REPORT FROM PERSONAL RESEARCH**

**key words:** *system of social insurances, grey area, barriers of development of companies*

#### **Summary**

The inherent part of socio-economic life there are the dues from social insurance. Every employee has got wages charged by dues. Too high charged insurances cause that employers look for byways for their regulations. Insurance dues constitute the critical barrier for the economic function of running companies



*Elżbieta Gąsiorowska*

## **Możliwości i ograniczenia, szanse i zagrożenia wynikające z wprowadzenia wspólnej waluty w Polsce przez pryzmat doświadczeń Słowacji**

Strefa euro (Euroland) jest tworzącą unię walutową wspólną przestrzenią unijnych państw, które wprowadziły euro jako swoją walutę, gdzie Europejski Bank Centralny prowadzi niezależną politykę pieniężną.

W latach 70. XX wieku opracowano pierwszy plan wprowadzenia wspólnej waluty, którego głównym zadaniem miało być ułatwienie rozliczeń między państwami dokonującymi wymiany towarów i usług. W wyniku tego w 1979 roku powstał europejski System Walutowy, a już w 1986 ECU zostało trzecią walutą na świecie, w której emitowano obligacje międzynarodowe. Ostateczna decyzja o utworzeniu wspólnej waluty Unii Europejskiej zapadła w ramach traktatu z Maastricht, który powoływał do życia Unię Gospodarczą i Walutową. W grudniu 1995 roku w Madrycie wspólnej walucie nadano nazwę **euro**. 1 stycznia 1999 roku nastąpiła inauguracja euro w transakcjach w 11 krajach (Niemcy, Holandia, Irlandia, Finlandia, Belgia, Luksemburg, Francja, Austria, Włochy, Hiszpania i Portugalia). Od 1 stycznia 2002 roku wprowadzono euro w Grecji, 2007 roku w Słowenii, 2008 roku na Cyprze i Malcie, a 1 stycznia 2009 roku do strefy euro wkroczyła także Słowacja.

Europejska waluta wprowadzona w miejsce walut krajowych jest więc prawnym środkiem płatniczym w 16 państwach tworzących strefę euro w Unii Europejskiej - obejmującym ponad 322,5 mln Europejczyków. Waluta euro używana jest także w 11 krajach i terytoriach nie na-

leżących do UE (Watykanie, Monako, San Marino, Andorze, Kosowie, Czarnogórze) oraz we francuskich posiadłościach na Atlantyku i Oceanie Indyjskim oraz w brytyjskich bazach wojskowych na Cyprze<sup>54</sup>.

Początkowo euro było tylko międzybankową walutą rozliczeniową i nie znajdowało się w normalnym obiegu. 1 stycznia 2002 roku nastąpiło zastąpienie walut państw członkowskich strefy euro monetami i banknotami euro, co było największą przeprowadzoną dotąd na świecie jednorazową operacją walutową. Cała akcja wymiany walut zakończyła się 1 lipca 2002, kiedy to waluty narodowe państw strefy euro zostały całkowicie wycofane. Kursy między walutami narodowymi, które miało zastąpić euro, zostały zamrożone 1 stycznia 1999, waluty narodowe państw poddano odpowiednim przelicznikom.

Przeliczniki, wg których 1 stycznia 2002 roku wymieniono na euro waluty narodowe za 1 €:

- 13,7603 szylingów austriackich (ATS)
- 40,3399 franków belgijskich (BEF)
- 1,95583 marek niemieckich (DEM)
- 166,386 peset hiszpańskich (ESP)
- 5,94573 marek fińskich (FIM)
- 6,55957 franków francuskich (FRF)
- 340,750 drachm greckich (GRD)
- 0,787564 funtów irlandzkich (IEP)
- 1936,27 lirów włoskich (ITL)
- 40,3399 franków luksemburskich (LUF)
- 2,20371 guldenów holenderskich (NLG)
- 200,482 escudos portugalskich (PTE)
- 239,640 talarów słoweńskich (SIT)
- 0,585274 funtów cypryjskich (CYP)
- 0,429300 liry maltańskiej (MTL)
- 30,126 koron słowackich (SKK)

Wymianie uległo 4,5 biliona euro w gotówce oraz przeliczono waluty narodowe na ponad 10 bilionów euro na kontach bankowych na całym świecie.

Gdy w 1999 roku jedenaście krajów Unii Europejskiej przyjmowało wspólną walutę, zdania na temat nowego, tak wielkiego przedsięwzięcia były podzielone. Euroentuzjaści prorokowali, że świat wchodzi w nową, wielką, skazaną na sukces erę. Sceptycy jednocześnie twierdzili, iż Euroland to „papierowy tygrys” i projekt skazany jest na porażkę, nie mając szansy przetrwać dziesięć lat. Tymczasem dzisiaj nic nie wskazuje na to, by wspólna waluta nie miała przetrwać w obrocie gotówkowym do swojej dziesiątej rocznicy w 2012 roku. Z drugiej jednak strony Euroland nie stał się przez te wszystkie lata „gospodarczym ty-

---

<sup>54</sup> Eurorozterki (pol.). „Polityka” Nr 2689, 24 stycznia 2009, s. 45.

grysem” (jak to zakładała strategia lizbońska). I chociaż średni wzrost PKB w krajach strefy euro wyniósł około 2 procent, to pomimo obecnej recesji strefa euro uznawana jest powszechnie za stabilny obszar gospodarczy, a sama waluta euro zyskuje na znaczeniu. Na taki stan rzeczy wskazuje chociażby stan udziału euro w rynku emisji papierów dłużnych, który wzrósł z 30 procent w 1999 roku do około 50 procent w 2009 roku<sup>55</sup>. Oczywiście początki nie były łatwe. Inwestorzy traktowali nowy pieniądz bez większego zaufania i nikt tak naprawdę nie wiedział, jak w praktyce będzie wyglądała polityka Europejskiego Banku Centralnego. Jednak już po pierwszych miesiącach niebezpiecznego spadku kursu wspólnej waluty podjęto działania sprzyjające stabilizacji euro, które stało się pełnoprawnym środkiem płatniczym.

Kolejne lata, przynoszące ze sobą ogólnoświatowy kryzys sprawiły, iż Euroland w dniu dzisiejszym nie może niestety pochwalić się imponującymi danymi makroekonomicznymi. Stopa bezrobocia wzrosła, wzrósł też dług publiczny. Niestety taka sama sytuacja dotyczy państw spoza strefy euro, i to w jeszcze większym stopniu. Jednakże można stwierdzić jednoznacznie, iż Euroland jest niezłym środkiem na łagodzenie skutków kryzysu. Dotyczy to przede wszystkim państw mniej zamożnych, które w takich okolicznościach mogą liczyć na większą pomoc.

## **1. Doświadczenia Słowacji po wejściu do strefy euro**

Ostatnim z krajów, który wszedł w skład Eurolandu 1 stycznia 2009 roku, czyli dokładnie rok temu była Słowacja. Kraj ten, począwszy od roku 1998 diametralnie zmieniał swój wizerunek. Postawiono na reformy gospodarcze, wskazując niejednokrotnie, iż Słowacja jest państwem demokratycznym i proeuropejskim.

Droga do UE nie była jednak dla Słowaków usłana różami. Bardzo zły stan finansów publicznych państwa oraz konieczność odcięcia się od spuścizny poprzednich rządów zmusił Słowację do podjęcia pewnych, dość drastycznych kroków. Do najważniejszych, tych które przyniosły największe efekty zaliczyć można<sup>56</sup>:

- zamrożenie płac w administracji samorządowej i rządowej,
- tworzenie zachęt dla inwestorów zagranicznych,
- przyspieszenie prywatyzacji,
- wyzbycie się tzw. złotych akcji w państwowych firmach,

---

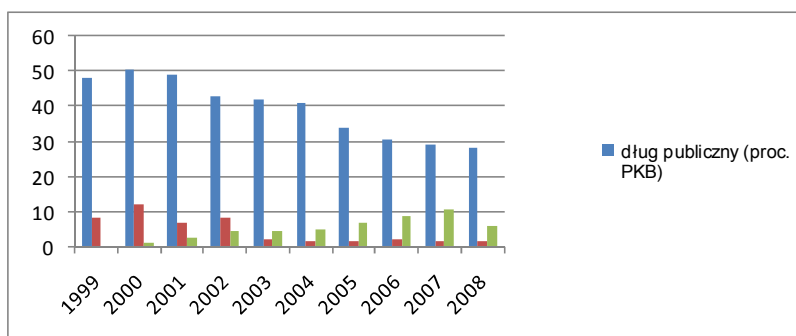
<sup>55</sup> A. Soful, *Kryzysowe świętowanie euro dekady*, Forbes Eurobiznes, projekt dofinansowany przez NBP, Forbes 11/2009, s. 2-3.

<sup>56</sup> Ibidem, op. cit., s. 4-6.

- wprowadzenie 19% podatku liniowego z kwotą wolną równą 1,6 minimalnej płacy,

Na efekty tych zmian nie trzeba było długo czekać. Ograniczono dług publiczny z ponad 50% w roku 2000 do mniej niż 30% w roku 2007, a deficyt sektora finansów publicznych z ponad 12% spadł do 2,2% w roku 2008. Inwestycje zagraniczne rosły, a utrzymywanie dyscypliny fiskalnej zwiększało wiarygodność Słowacji. W roku 2007 Słowacja odnotowała ponad 10% wzrost PKB. Najistotniejsze zmiany słowackich parametrów gospodarczych przedstawiono na wykresie 1.

**Wykres 1.** Konsekwentna polityka zmian gospodarczych na Słowacji



**Źródło:** A. Soful, *Kryzysowe świętowanie euro dekady*, Forbes Eurobiznes, projekt dofinansowany przez NBP, Forbes 11/2009, s. 6.

Niebawem też Słowacy zaczęli poważnie myśleć o euro. Ich determinacja i konsekwencja, poparte zostały działaniami praktycznymi. Już we wrześniu roku 2004 powołano krajowego koordynatora wprowadzenia euro wraz z pięcioma zespołami roboczymi: ds. banków i sektora finansowego, ds. sektora instytucji rządowych i samorządowych, ds. sektora niefinansowego i ochrony konsumentów oraz ds. komunikacji.

W lipcu 2005 roku przyjęto kompleksowy plan wprowadzenia euro (potem jeszcze dwukrotnie aktualizowany – w 2007 i 2008 roku), a już w listopadzie słowacka korona weszła do korytarza ERM II ze wstępnie ustalonym parytetem 38,4550 SKK za euro.

Podczas trzyletniego pobytu w korytarzu ERM II Słowacja (oczywiście za zgodą Europejskiego Banku Centralnego) dwukrotnie zmieniła kurs odniesienia przy zachowaniu pasma wahań. Ostatecznie w marcu 2008 roku przyjęto kurs 30, 1260.

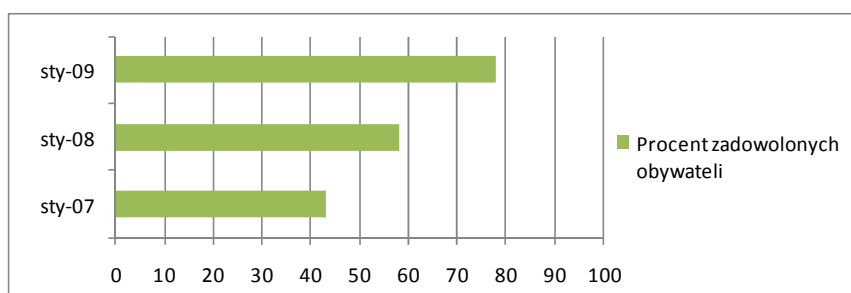
Oczywiście reformy gospodarcze na Słowacji były niezbędne, by można było spełnić kryteria z Maastricht w związku z przyjęciem wspólnej waluty. Oprócz nich jednak pozostawały jeszcze zmiany prawa, z których najważniejsza okazała się ustawa horyzontalna, zmienia-



jąca ogromną ilość ważnych dla funkcjonowania rynku finansowego ustaw: o banku centralnym, giełdzie, papierach wartościowych, obligacjach, czy też nadzorze nad rynkiem finansowym. I chociaż Słowacja była o tyle w dobrej sytuacji, że nie musiała dokonywać zmian w konstytucji, to jednak przygotowania prawne były bardzo złożone.

I chociaż rokowania dotyczące pozytywnych aspektów wejścia Słowacji do strefy euro były bardzo różne, to jednak zakończyły się powodzeniem. Świadczy o tym chociażby fakt uzyskiwanych notowań dotyczących poziomu zadowolenia samych Słowaków z wprowadzenia wspólnej waluty, co prezentuje wykres 2.

**Wykres 2.** Poziom zadowolonych Słowaków ze zmiany waluty



*Źródło:* L. Baj, P. Maciejewicz, *Słowacja rok po euro i kryzysie*, Gazeta Wyborcza, Gospodarka, styczeń 2010, Badanie przeprowadzone na zlecenie przedstawicielstwa Komisji Europejskiej na Słowacji.

## 2. Perspektywy Polski wprowadzenia wspólnej waluty

Aby wejść do strefy euro, należy spełnić kryteria konwergencji, które można podzielić na dwie grupy: kryteria monetarne (inflację, długookresowe stopy procentowe oraz kursy walutowe) oraz fiskalne (deficyt budżetowy, dług publiczny)<sup>57</sup>. Do najbardziej znaczących kryteriów konwergencji zalicza się:

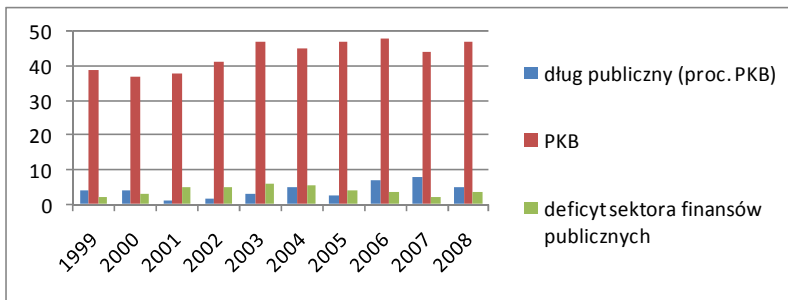
- inflacja nie wyższa niż o 1,5 pkt% od średniej stopy inflacji w trzech państwach UE, gdzie inflacja jest najniższa,
- dług publiczny nieprzekraczający 60% PKB,
- deficyt budżetowy nie wyższy niż 3% PKB,

<sup>57</sup> K. Szelaż, *Euro. Wprowadzenie banknotów i monet do obiegu*, wyd. Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2001, s. 30.

- długoterminowe stopy procentowe nieprzekraczające o więcej niż o 2 p.p. średniej stóp procentowych w 3 państwach UE o najniższej inflacji,
- stabilny kurs wymiany waluty w ciągu ostatnich 2 lat – wahania kursów walut nie mogą przekroczyć  $\pm 15\%$  do ustalonej początkowo wartości (wprowadzenie waluty do Mechanizmu Kursów Walutowych ERM II).

To dość duże wymagania, zwłaszcza dla Polski chcącej w jak najbliższym czasie wejść do strefy euro. Sytuację polskiej gospodarki według niektórych wyznaczników prezentuje wykres 3.

**Wykres 3.** Otoczenie Polski wg kryteriów wyznaczonych przez UE



*Źródło:* GUS, NBP

Kiedy w 2008 roku zapowiadano dość szybko wejście Polski do strefy euro w roku 2012, kraj był wcale nie tak daleko od spełnienia kryteriów z Maastricht, szczególnie pod niektórymi z najważniejszych względów:

1. spełnione było kryterium fiskalne,
2. zachowano kryterium długoterminowej stopy procentowej,
3. osiągnięto granicę kryterium inflacyjnego.

Jednak kolejny rok 2009 nie przybliżył Polaków do strefy euro. Światowy kryzys spowodował załamanie się akcji na giełdzie, spadły notowania złotego, a chociaż kryzys Polski przebiega w porównaniu z innymi krajami w miarę bezboleśnie, to i tak sytuacja nie wygląda zbyt kolorowo. W związku z zaistniałą sytuacją większość ekonomistów jest zdania, iż w okresie tak dość dużej zawieruchy finansowej na globalnych rynkach wejście do Eurolandu byłoby bardzo ryzykowne. Z drugiej strony również daje się zauważyć dość stanowcze zdanie obecnych członków Eurolandu, którzy w obliczu światowego kryzysu nie chcą ponosić ryzyka utrzymywania słabszych, wchodzących filarów strefy euro. Wobec takiej sytuacji optymistyczną datą wejścia Polski do strefy euro staje się rok 2014.

Przed wejściem do strefy euro Polska przez co najmniej dwa lata przebywać będzie w poczekalni Exchange Rate Mechanism (ERM II), będącej swoistego rodzaju ostatecznym testem stabilności waluty kraju (pośrednio także stanu gospodarki). Warunkiem pozytywnych wyników jest utrzymanie stabilnego kursu złotego przez co najmniej dwa lata, co oznaczałoby, że polska gospodarka jest na tyle silnie zintegrowana ze strefą euro, by bez większych zakłóceń móc zastąpić rodzimą walutę euro. W przypadku Polski po wejściu do ERM II złoty nie mógłby się osłabić ani umocnić więcej niż o 15 proc. Wobec parytetu centralnego ustalonego w negocjacjach między MF i NBP z jednej strony, a Komitetem ERM II złożonym z przedstawicieli ministrów finansów i banków centralnych państw członkowskich oraz KE i EBC z drugiej strony. Gdyby przypuścimy parytet został ustalony na poziomie 4 zł za 1 euro, polski złoty musiałby się utrzymywać w przedziale 3,40 – 4,60 za 1 euro. Oczywiście w uzasadnionych przypadkach negocjacje dotyczące zmiany parytetu są możliwe.

Ustalenie parytetu centralnego to tylko pierwszy, trwający około sześciu miesięcy etap, doprowadzający w dalszej kolejności do odniesienia sukcesu przyjęcia wspólnej waluty i ustalenia strategii spełniania kryteriów, który nie ma jednocześnie szans na pozytywny skutek bez jednoczesnego politycznego konsensusu w kraju.

Kolejnym etapem w procesie przygotowań, trwającym około pół roku od decyzji o uchyleniu derogacji<sup>58</sup> do faktycznego przyjęcia wspólnej waluty. Następnie to czas wprowadzenia euro do obiegu i wycofanie waluty narodowej.

Droga Polski do Eurolandu jest jak widać jeszcze długa i mozolna. Nie da się jej jednak pokonać bez wprowadzenia radykalnych reform.

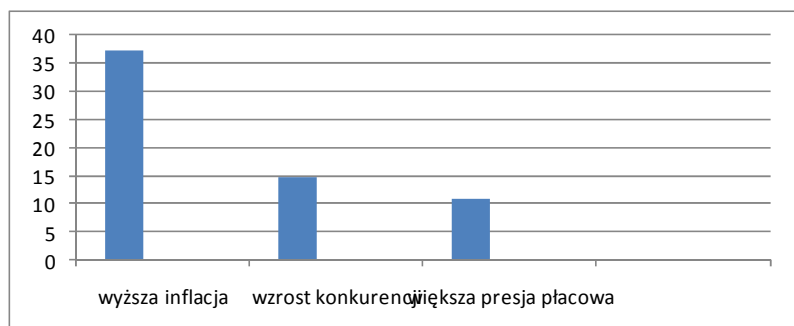
### **3. Szanse i zagrożenia wynikające ze wstąpienia do Eurolandu**

W kraju coraz częściej toczą się dyskusje, czy wejście do strefy euro przyniesie Polsce więcej korzyści, czy też zagrożeń. Doświadczenia wielu krajów wskazują jednak na to, iż wprowadzenie wspólnej waluty przynosi jednak pozytywne efekty, zwłaszcza dla przedsiębiorców. Jednak firmy mają pewnego rodzaju wątpliwości, co prezentuje wykres 4, przedstawiający wyniki badań przeprowadzonych przez NBP w 2009 roku.

---

<sup>58</sup> Derogacja to zgoda instytucji europejskich na przyjęcie kraju do strefy euro.

#### Wykres 4. Jakie niekorzystne zjawiska wywoła przyjęcie euro?



*Źródło: NBP 2009*

Jak wynika z przeprowadzonych badań, największa liczba przedsiębiorców obawia się wzrostu inflacji. Jednak jak to się ma w praktyce Słowacji? Otóż statystyki nie potwierdzają tego typu sytuacji. Z wyliczeń Banku Słowacji wynika, iż na początku roku wzrost cen z powodu wprowadzenia euro był minimalny (styczniowa inflacja wyniosła 2,7 proc., z czego tylko za 0,15 pkt proc. odpowiada wymiana waluty). Z kolei w następnych miesiącach kryzys gospodarczy ograniczył wzrost cen i obecnie na Słowacji inflacja wynosi 0 proc.

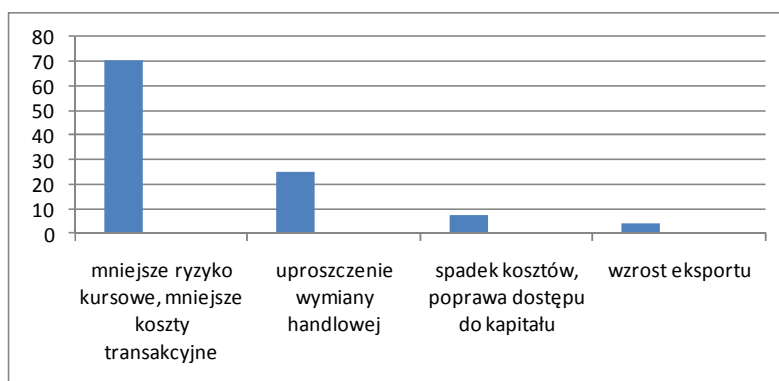
Najbardziej miarodajnym wskaźnikiem szans i zagrożeń wynikających z wprowadzenia wspólnej waluty wydają się być praktyczne doświadczenia, jakie wyniosły kraje, które wprowadziły jako jedną z ostatnich wspólną walutę, jak chociażby właśnie Słowacja. Dla Polaków doświadczenia te powinny stać się swoistym drogowskazem, nakłaniającym do jak najszybszego przyjęcia wspólnej waluty, lub też odwołania tej decyzji.

Jednym z najważniejszych pozytywnych efektów jakie uzyskała Słowacja do wejścia do euro landu są oczywiście większe możliwości pożyczania pieniędzy. W chwili obecnej oprocentowanie 5-letnich słowackich obligacji sięga 3,25 proc., polskich zaś 5,9 proc. W praktyce oznacza to, że za każde pożyczone 100 mln Słowacja płaci 2-3 mln mniej odsetek<sup>59</sup>. Ta różnica wydaje się być bardziej wyrazista, gdy weźmie się pod uwagę cały dług polski. Obniżenie rentowności obligacji o 1 pkt proc. Przyniosłoby w ujęciu globalnym kraju 6-7 mld złotych oszczędności na samej obsłudze długu. Słowacja ma również w chwili obecnej większe możliwości uzyskania tańszego kredytu, co ma szczególne znaczenie w czasie światowego kryzysu gospodarczego.

<sup>59</sup> L. Baj, P. Maciejewicz, *Słowacja rok po euro i kryzysie*, Gazeta Wyborcza, Gospodarka, styczeń 2010, Badanie przeprowadzone na zlecenie przedstawicielstwa Komisji Europejskiej na Słowacji.

Jednak największe korzyści z wejścia kraju do strefy euro odnotowują przedsiębiorstwa. Firmy mają w takiej sytuacji niższe koszty transakcyjne, związane z brakiem wymiany walut, praktycznie nie istniejącymi kosztami zabezpieczeń przed ryzykiem walutowym, zanikaniem pewnych opłat administracyjnych. Przedsiębiorstwa działające w strefie euro funkcjonują ponadto w bardziej sprzyjających i przewidywalnych warunkach prowadzenia swojej działalności, chociażby z uwagi na brak wahań kursowych. Tymczasem polscy przedsiębiorcy już dziś dokładnie zdają sobie sprawę, jakie mogą odnieść korzyści po przestąpieniu Polski do Eurolandu, co prezentują wyniki badań przeprowadzone na zlecenie NBP w 2009 roku (wykres 5).

**Wykres 5.** Jakie korzyści odniosą polscy przedsiębiorcy z euro?



*Źródło:* NBP 2009

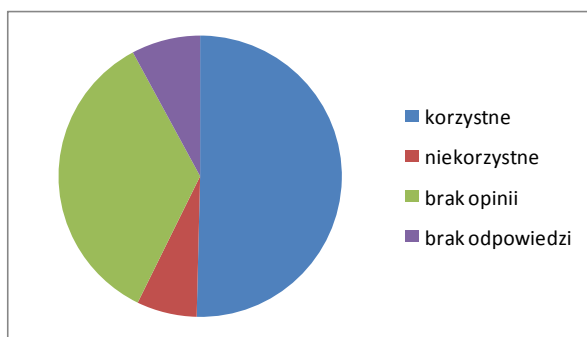
Jak wynika z przedstawionego wykresu, przedsiębiorcy są niemal jednomyślni: podstawowym zyskiem z euro będzie zmniejszenie kosztów transakcyjnych i ryzyka kursowego. Wszystkie wymienione wyżej przyczyny powodują w dłuższej perspektywie, iż handel z innymi krajami ze strefy euro staje się bardziej atrakcyjny, pozbawiony dużej ilości ryzyka, co powoduje w dalszej kolejności napływ zagranicznych inwestycji. Jednak początki dla przedsiębiorców po wprowadzeniu wspólnej waluty są dość ciężkie, co potwierdzają także Słowacy. Wskazują przy tym na różne obszary działalności przedsiębiorstwa: procedur operacyjnych, relacji biznesowych, czy też systemów informatycznych (trzeba je przestawić na działanie w środowisku nowej waluty). Zmiany dotyczą nawet tych najmniejszych podmiotów (np. z powodu konieczności dostosowań kas fiskalnych). Oczywiście im większe przedsiębiorstwo i bardziej rozległy zasięg jego działania, tym pracy związanej z dostosowaniem do funkcjonowania w nowych warunkach więcej. Jednak, jak wynika z doświadczeń Słowaków, najbardziej niebezpieczne jest niedo-

informowanie, co w największej mierze dotyczyło drobnego biznesu, a co za tym idzie brak przygotowania do nowej sytuacji. Dlatego też warto uczyć się na błędach i starać się nie dopuszczać do takich sytuacji.

Wprowadzenie wspólnej waluty działa również na korzyść krajowej turystyce. To doświadczenie ma również już za sobą Słowacja. Choć na początku 2008 roku Słowacy narzekali na wyśrubowane ceny, to jednak wprowadzenie wspólnej waluty przyciągnęło zagranicznych gości, szczególnie z krajów posługujących się już od jakiegoś czasu euro.

Głównymi beneficjentami przyjęcia euro są oczywiście firmy prowadzące handel z zagranicą, eksporterzy dla których problem wahań kursowych i opcji walutowych stanie się przeszłością. Przedsiębiorcy polscy wiedzą doskonale, iż wejście Polski do strefy euro jest koniecznością, jednak zdaniem większości z nich jeszcze na to nie przyszedł czas, stąd też ich ostrożny optymizm (wykres 6).

**Wykres 6.** Czy przyjęcie euro będzie korzystne?



*Źródło: NBP 2009*

Z przeprowadzonych badań wynika jednoznacznie, iż ponad połowa Polaków twierdzi że przyjęcie wspólnej waluty będzie dla Polaków korzystnym rozwiązaniem. Wśród tych pozytywnie nastawionych przeważają przedsiębiorcy, którzy w znacznej większości są przekonani co do korzyści jakie odniosą z tego procesu. Tylko niecałe 7% respondentów uważa jednoznacznie, iż wejście Polski do Eurolandu będzie zdecydowanie niekorzystne. Przeróżające jest jednak jedno: aż blisko 35% społeczeństwa nie interesuje się tym tematem, nie mając jednocześnie bladego pojęcia na czym polega przyjęcie wspólnej waluty i z czym się może wiązać w przyszłości.

Przedsiębiorcy polscy są jednak zgodni co do jednego: nie przyszła jeszcze pora na ich konkretne przygotowania do euro. Ich zdaniem przyjdzie na to czas, gdy ogłoszony zostanie realny harmonogram wej-

ścia do strefy euro. Pesymiści twierdzą nawet, iż najbliższy możliwy realny termin to rok 2018. Wszyscy jednak są zgodni, iż wejście do strefy euro będzie dla Polski korzystne, choć na pewno nie usłane różami.

Droga Polski do wprowadzenia wspólnej, europejskiej waluty jest jeszcze bardzo długa. I chociaż sprostać stawianym nam wymaganiom będzie bardzo trudno, to jednak warto jest podjąć ten trud. Bezsprzecznym jest przecież, iż wspólna waluta będzie swoistego rodzaju szansą dla polskich przedsiębiorców, którzy zupełnie niepotrzebnie wyrzucają dziś w błoto ogromne ilości pieniędzy na koszty transakcyjne i związane z nimi ryzyko kursowe. To spośród świadomych przedsiębiorców wywodzi się dziś największa grupa polskich euro entuzjastów. Wśród pesymistów przeważają natomiast indywidualni obywatele, obawiający się nagminnych podwyżek. Jednak te ostatnie (zgodnie z doświadczeniami krajów mających już przyjęcie euro poza sobą) spowodowane były najczęściej nierzetelnością sprzedawców towarów i usług, którzy korzystając z momentu zastosowania przelicznika, zaokrąglali ceny produktów w górę. Jedno jest więc bezsprzeczne: jeśli chcemy się rozwijać, a tym samym próbować konkurować i współpracować na globalnym rynku, nasze wejście do Eurolandu staje się koniecznością. Jest też szansą na lepszą przyszłość.

### **Bibliografia:**

1. Baj L., Maciejewicz P., *Słowacja rok po euro i kryzysie*, „Gazeta Wyborcza”, Gospodarka, styczeń 2010, Badanie przeprowadzone na zlecenie przedstawicielstwa Komisji Europejskiej na Słowacji.
2. Eurorozterki (pol.). Polityka (nr 2689), 24 stycznia 2009
3. Sofuß A., *Kryzysowe świętowanie euro dekady*, „Forbes” Eurobiznes, projekt dofinansowany przez NBP, 11/2009.
4. Szelaż K., *Euro. Wprowadzenie banknotów i monet do obiegu*, wyd. Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2001.

### **OPPORTUNITY AND LIMITATION, CHANCE AND DANGER OF COMMON CURRENCY IN POLAND**

**Key words:** *European Union, common market, currency, free movement of capital and products.*

#### **Summary**

The one of the basic elements of the common market of the European Union is free movement of capital and products. Free movement of capital and products is possible in common currency. This article is a summarization chances and hazards connected with interpretation has been considered in common currency.





*Elżbieta Romiszewska*

## **Nowa teoria handlu międzynarodowego i geografii gospodarczej Paula Krugma- na – laureata Nagrody Nobla w 2008 roku**

### **Wprowadzenie**

13 października 2008 r. nagrodę Nobla w dziedzinie ekonomii otrzymał amerykański ekonomista Paul Robin Krugman (ur. 28 lutego 1953 r. w Nowym Jorku), profesor Uniwersytetu w Princeton, za prace w dziedzinie handlu międzynarodowego i geografii gospodarczej.

Nagroda Nobla z ekonomii ma nieco odmienny charakter niż Nagrody Nobla z pozostałych dziedzin. Nie została ustanowiona w testamencie Alfreda Nobla, lecz zainicjował ją Komitet Noblowski w 1969 r. Wypłata tej nagrody nie obciąża bezpośrednio majątku Komitetu Noblowskiego, ponieważ jest finansowana ze środków *Sveriges Riksbank*, który będąc jej sponsorem co roku zasila konto fundacji odpowiednią sumą. Dlatego jej oficjalna nazwa brzmi: *Nagroda Sveriges Riksbank z Nauk Ekonomicznych dla Uczczenia Pamięci Alfreda Nobla* i została ufundowana w 1968 r. dla uczczenia 300-lecia Banku Centralnego Szwecji (*Sveriges Riksbank*), zaś po raz pierwszy przyznano ją w 1969 r.

Pozostałe nagrody ustanowione testamentem szwedzkiego wybitnego chemika, wynalazcy dynamitu i przemysłowca Alfreda Nobla są nazywane Nagrodami Nobla i są przyznawane w dziedzinie fizyki, chemii, medycyny lub fizjologii, literatury oraz za działalność na rzecz pokoju, która ma na celu doprowadzenie do zbliżenia między narodami

(nagroda pokojowa). Wszyscy nagrodzeni laureaci łącznie z laureatami nagrody w dziedzinie ekonomii otrzymują ją z rąk króla Szwecji na wspólnej uroczystości, która odbywa się tradycyjnie 10 grudnia w rocznicę śmierci Alfreda Nobla.

Paul Krugman jest jednym z najmłodszych noblistów. Doktorat uzyskał w 1977 r. na *Massachusetts Institute of Technology*. W tym samym roku objął profesurę na *Univercity Yale*. W 1982 r. był doradcą gospodarczym w administracji prezydenta Ronalda Reagana, zaś w 1992 r. podczas kampanii prezydenckiej był doradcą Billa Clintona. Po wygranych wyborach przez B. Clintona i braku propozycji ze strony prezydenta objęcia stanowiska rządowego Krugman podjął pracę profesora na Uniwersytecie Princeton kontynuując swoje badania naukowe w dziedzinie gospodarki międzynarodowej i prowadząc jednocześnie bardzo ożywioną działalność publicystyczną, Pisz książki i felietony w prasie ekonomicznej i codziennej. Na łamach dziennika *New York Times* posiada własną kolumnę, gdzie regularnie publikuje artykuły dotyczące aktualnych zagadnień ekonomicznych, co daje mu wielką rozpoznawalność. P. Krugman napisał 20 książek i ponad 200 większych opracowań z dziedziny międzynarodowych stosunków gospodarczych, a także jest autorem bardzo poczytnego bloga. Krugman to bardzo dobrze znany i najbardziej polemiczny ekonomista, który posiada bardzo rzadko spotykaną cechę wśród ekonomistów, a mianowicie jest wybitnym teoretykiem będąc jednocześnie świetnym propagatorem swoich teorii zwłaszcza w dziedzinie handlu zagranicznego, które przedstawia w swoich tekstach prostymi słowami, dzięki czemu są zrozumiałe dla każdego czytelnika.

Krugman jest znanym i cenionym ekonomistą w świecie akademickim. Zdaniem wielu wybitnych naukowców jest to wszechstronny ekonomista poszukujący reform w dziedzinie polityki gospodarczej. Wkład jego jako wykładowcy i teoretyka pozwala na uznanie go za ojca nowo rozwijającej się subdyscypliny w ekonomii, którą jest *nowa teoria handlu międzynarodowego i geografii ekonomicznej*.

Paul Krugman, wykładowca Uniwersytetu Harvarda, a obecnie Princeton, gdzie dzisiaj wyklada ekonomię i stosunki międzynarodowe, prawie od 30 lat prowadzi badania nad przyczynami międzynarodowego handlu, bazując na założeniach ekonomii skali. W swoich pracach wyjaśnia, dlaczego – wbrew klasycznym teoriom handlu międzynarodowego – światowy handel został zdominowany przez państwa o podobnych warunkach gospodarczych, które importują ten sam rodzaj produktów, co wytwarzają.

## **1. Stara i nowa teoria handlu międzynarodowego**

W 1817 r. Dawid Ricardo opublikował pracę pt. „*Zasady ekonomii politycznej i opodatkowania*”, w której wykazał, że absolutna przewaga w kosztach produkcji nie jest warunkiem koniecznym rozwoju handlu, bowiem decydujące znaczenie ma *przewaga względna* tj. stosunek kosztów realnych poszczególnych towarów w obu krajach<sup>60</sup>. Do czasów D. Ricarda powszechnie uważano, że przesłanką międzynarodowego podziału pracy są różnice w absolutnych kosztach wytwarzania. Ricardo dowiódł w swojej pracy, że nie jest to warunek konieczny opłacalnej wymiany handlowej tzn. takiej, która przynosi korzyści stronom handlującym, gdyż wymiana międzynarodowa może być korzystna dla obu partnerów (państw), gdy jeden wytwarza większość towarów taniej niż drugi. Do uzyskania takich korzyści wystarczy występowanie względnych różnic w kosztach wytwarzania w obu krajach. Stąd wniosek, że handel między dwoma krajami może być dla obu stron korzystny, jeżeli każdy z nich eksportuje dobro, w produkcji którego ma przewagę względną (komparatywną).

D. Ricardo stworzył jedną z najbardziej znaczących zasad w teorii ekonomii, która jednocześnie jest jedną z podstaw teorii handlu zagranicznego. Powszechnie znana jest pod nazwą teorii korzyści względnych (lub teorii kosztów komparatywnych – *comparative advantage theory*). Teoria ta wskazuje na różnice występujące między państwami w kosztach produkcji danego dobra, co tłumaczy handel i korzyści z niego płynące. W teorii Ricarda jest tylko jeden czynnik produkcji – *praca*. Wskazuje tym samym, że technologia produkcji wpływa na koszty produkcji. Ricardo zakłada, że kraje uczestniczące w międzynarodowej wymianie handlowej posiadają różne technologie produkcji dóbr, co tłumaczy powstawanie korzyści względnych przy zachowaniu doskonałej konkurencji na rynku, wskazując jednocześnie, że każde państwo specjalizuje się i eksportuje te dobra, których koszty produkcji są najmniejsze a wymiana międzynarodowa jest korzystna dla państw (poprzez zwiększenie rynku zbytu) i dla jednostek (poprzez zwiększenie realnych płac).

Teoria przewag komparatywnych Ricarda była ostro krytykowana ze względu na liczne założenia upraszczające zastosowane w jego modelu. Jednocześnie podjęto próby uszczegółowienia tej teorii drogą stopniowego uchylania niektórych założeń oraz poszerzenia jej poprzez uwzględnienie zjawisk występujących w handlu zagranicznym, a nie objętych tą teorią<sup>61</sup>.

---

<sup>60</sup> Por. J. Świerkocki, *Zarys międzynarodowych stosunków gospodarczych*, PWE, Warszawa 2004, s. 21-22

<sup>61</sup> Por. M. Guzek, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Zarys teorii i polityki handlowej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej, Poznań 2004, s. 51

Uszczegółowianie modelu Ricarda wkracza w kolejną fazę, gdy powstaje *koncepcja kosztów realnych* J. Vinera, w której poza czynnikiem pracy zostaje uwzględniony drugi czynnik, a mianowicie kapitał. Motywem poszukiwań ówczesnych ekonomistów było dążenie do stworzenia alternatywy dla teorii wartości opartej na pracy.

Następna faza modyfikacji parametrów rachunku przewag komparatywnych to „posłużenie się w tym rachunku relacjami cen towarów zamiast relacjami kosztów wytwarzania”<sup>62</sup>. Zmiana taka została wprowadzona w koncepcji G. Haberlera, która jest znana jako *teoria kosztów alternatywnych*.

Na początku XX wieku powstaje *teoria obfitości zasobów*, znana pod nazwą *Twierdzenia Heckschera-Ohlina*, które brzmi następująco: „kraj powinien produkować i eksportować dobra zużywające szczególnie dużo czynników wytwórczych posiadanych w obfitości i importować dobra zawierające szczególnie dużo czynników wytwórczych, które w jego gospodarce są rzadkie”<sup>63</sup>. Heckscher i Ohlin w założeniach swojej teorii przyjęli dwa czynniki wytwórcze: *pracę i kapitał*, co w konsekwencji doprowadziło ich do stwierdzenia, że różnice w realnych kosztach produkcji wynikają z różnic w krańcowych produktywnościach obu tych czynników, które są spowodowane *względna obfitością* czynników w poszczególnych krajach. Oznacza to, że kraje stosujące *jednakowe technologie* tj. pracę i kapitał w identycznych proporcjach w wytwarzaniu danego dobra, „mają możliwość handlu i specjalizacji pod warunkiem, że nie dysponują jednakowymi zasobami czynników produkcji. Handel i specjalizacja, zgodnie z przewagą względną, pozwolą maksymalizować dochód realny w gospodarce światowej i w krajach uczestniczących w handlu międzynarodowym”<sup>64</sup>.

Założenia tej teorii po raz pierwszy zostały opublikowane przez szwedzkiego ekonomistę Eli Heckschera w 1919 r., a następnie rozwinęte w pracy doktorskiej Bartila Ohlina w 1924 r. Stąd teoria ta jest znana jako *twierdzenie Heckschera-Ohlina*. Obie prace przez szereg lat nie były znane szerszemu gronu ekonomistów na świecie, gdyż początkowo zostały opublikowane tylko w języku szwedzkim. Dopiero w 1933 r. po raz pierwszy wydano pracę Ohlina w Stanach Zjednoczonych, zaś artykuł Heckschera został opublikowany w USA w 1950 r., co spowodowało, że opracowana przez nich teoria dołączyła do teorii handlu międzynarodowego po II wojnie światowej.

Bertil Ohlin wniósł również duży wkład w rozwój teorii handlu międzynarodowego badając różnice cen w ujęciu międzyregionalnym i międzynarodowym. Podobnie jak G. Haberler dowiódł, że istnieje moż-

---

<sup>62</sup> M. Guzek, op.cit. s. 51

<sup>63</sup> J. Świerkocki, op.cit., s.31

<sup>64</sup> J. Świerkocki, op. cit, s.30,31.

liwość przejścia w analizie przewag komparatywnych (względnych) od jednostkowych nakładów czynnika pracy do cen towarów. Jednakże nie te badania przyniosły mu rozgłos i trwałe miejsce w światowej teorii handlu międzynarodowego, lecz próby prowadzone wspólnie z E. Heckscherem mające na celu ukazanie przyczyn powstawania różnic między krajami w kosztach produkcji (cenach), będących źródłem komparatywnej przewagi. Wspólnie doszli do wniosku że decydują o tym różnice w wyposażeniu krajów w czynniki produkcji tj. praca i kapitał.

W związku z twierdzeniem Heckschera – Ohlina w literaturze ekonomicznej pojawiło się sporo nowych analiz uzupełniających, których wyniki znane są w postaci twierdzeń, wskazujących, że istnieje związek między zmianami cen czynników produkcji a zmianami cen towarów. Po raz pierwszy tym zagadnieniem zajął się wybitny ekonomista amerykański Paul A. Samuelson, który stwierdził, że wraz ze specjalizacją i wzrostem zapotrzebowania na czynnik, którego w danym kraju jest więcej, następuje wzrost tego czynnika, a tym samym spada cena czynnika, którego w danym kraju jest mniej i którego zapotrzebowanie się ogranicza. To samo dotyczy drugiego kraju uczestniczącego w wymianie międzynarodowej<sup>65</sup>. Inaczej mówiąc handel międzynarodowy prowadzi do względnego i absolutnego wyrównania się między krajami przychodów z tytułu zastosowania jednorodnych czynników produkcji i przenosi za pośrednictwem towarów zasoby relatywnie obfite w danym kraju do kraju o ograniczonej ich ilości. Zjawisko to określa się *wyrównywaniem się cen czynników produkcji* i literaturze przyjęto dla niego nazwę H – O – S.

W 1941 r. zostaje opublikowane *twierdzenie Stolpera – Samuelsona*, które mówi, że ruch cen uruchomiony przez handel zagraniczny, polegający na wzroście cen czynnika w jakimś kraju obfitego i spadku cen czynnika w danym kraju rzadkiego prowadzi do wzrostu realnych dochodów właścicieli czynnika obfitego oraz spadku realnych dochodów właścicieli czynnika produkcji w danym kraju rzadkiego, w wyniku czego posiadacze obfitego czynnika produkcji są zwolennikami wolnego handlu, zaś posiadacze czynnika produkcji rzadkiego opowiadają się za wprowadzeniem ograniczeń handlowych<sup>66</sup>.

W 1955 r. wybitny ekonomista T.M. Rybczyński, badając zależność między zmianami cen towarów a zmianami cen czynników produkcji, sformułował twierdzenie, znane pod nazwą *twierdzenia Rybczyńskiego*, wedle którego w warunkach niezmiennych relacji cen na rynku światowym, wzrost zasobów tylko jednego czynnika produkcji, przy niezmiennym poziomie drugiego czynnika powoduje wzrost produkcji dobra zużywającego przede wszystkim czynnik, którego zasoby

---

<sup>65</sup> A. Budnikowski, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2006, s. 84 - 90

<sup>66</sup> Ibidem

wzrastają, a także zmniejszenie produkcji dobra, do wytworzenia którego potrzebny jest przede wszystkim czynnik którego zasoby nie ulegają zmianie<sup>67</sup>.

Powyższe twierdzenia wskazują na istnienie ścisłego związku między zmianami cen czynników produkcji a zmianami cen towarów, z tym, że twierdzenie Stolpera – Samuelsona dotyczy poziomów cen czynników produkcji i poziomów cen towarów, zaś twierdzenie Rybczyńskiego wskazuje na zależność relacji cen towarów od relacji cen czynników produkcji.

Reasumując, należy stwierdzić, że przez wiele lat analizy w dziedzinie handlu międzynarodowego były prowadzone na bazie dobrze znanych teorii tradycyjnych wyjaśniających podstawy handlu w sytuacji, gdy, kraje różnią się między sobą warunkami produkcji czyli wydajnością pracy lub dostępnością czynników produkcji. Różnice te są widoczne zwłaszcza między krajami rozwiniętymi a rozwijającymi się, co tłumaczy, że niektóre kraje eksportują pewne towary a importują inne. Jednakże po II wojnie światowej zauważono, że handel międzynarodowy zaczyna odbiegać od tych wzorców, gdyż jest zdominowany przez wymianę handlową między krajami rozwiniętymi i jest to w przeważającej części handel wewnątrzgałęziowy, co oznacza jednoczesny eksport i import podobnych dóbr. Tego zjawiska nie można wyjaśnić na podstawie przewagi względnej i różnic w cenach relatywnych, ale tłumaczą je współczesne teorie, które analizując poszczególne przypadki formułują hipotezy uwzględniające takie elementy jak: wielkość korzyści skali (nie występowały w modelu klasycznym i modelu obfitości zasobów), stopień zróżnicowania produktu, ilość firm działających na rynku i sposób konkurencji między nimi<sup>68</sup>.

W 1975 r. Herbert G. Grubel i Peter J. Lloyd w wpływowej swojej pracy *Intra-Industry Trade: The Theory and Measurement of Internationally Trade in Differentiated Products* ukazują znaczenie handlu wewnątrzgałęziowego<sup>69</sup> formułując jednocześnie intuicyjnie jego zasady i wprowadzając koncepcje ekonomii skali<sup>70</sup> jako siły dominującej w handlu międzynarodowym. Rzeczywiście, jeśli średnie koszty spadają wraz ze wzrostem produkcji, wtedy zakładając, że istnieje popyt na różne rodzaje tego samego dobra, można uzyskać korzyści z wydajności pod warunkiem tak zorganizowanej produkcji, że kraje specjalizują się w produkcji różnych rodzajów tego samego produktu. W swoich badaniach

---

<sup>67</sup> A. Budnikowski, op.cit. s. 84–90.

<sup>68</sup> Por. J. Świerkocki, op.cit. ss. 42–43.

<sup>69</sup> Największą popularnością cieszy się indeks Grubela-Lloyda (GL), gdzie badacze ci definiują wielkość handlu wewnątrzgałęziowego z krajem j-tym dla i-tej gałęzi jako wartość eksportu, która pokrywa się z importem w jej obrębie.

<sup>70</sup> Występuje wtedy, kiedy długookresowe koszty przeciętne spadają wraz ze wzrostem rozmiarów produkcji. Inaczej mówiąc: przy większej produkcji koszty stałe rozkładają się na większą liczbę wyprodukowanych jednostek.

Grubel i Lloyd napotykają na trudność ukazania założeń ogólnych takiego modelu z rosnącą wydajnością w modelu, gdzie istnieje całkowita równowaga i doskonała konkurencja

W 1979 r. P. Krugman opublikował 10-cio stronicowy artykuł pt. „*Increasing returns, monopolistic competition, and international trade*” w *Journal of International Economics*, gdzie w sposób bardzo prosty, czytelny i przekonujący tłumaczy za pomocą matematyki, która stała się niezbędna dla wyjaśniania zjawisk zachodzących współcześnie w ekonomii, idee sformułowane przez Grubel`a i Lloyd`a. Jednocześnie Krugman uwzględnia w swojej pracy opublikowany w 1977 r. przez Dixita – Stiglitz model analizy preferencji konsumenckich w stosunku do różnorodności produktów, według którego każdy producent pracując w warunkach rosnącej wydajności skali staje się bardziej lub mniej monopolistą w zakresie produkowanej przez siebie marki towaru, chociażby dlatego, że jest podmiotem ostrej konkurencji ze strony innych rodzajów marek tego produktu. Krugman używa w swojej pracy opracowanej przez nich funkcji *love for variety*<sup>71</sup> konkurencji monopolistycznej<sup>72</sup> oraz korzyści skali dla wyjaśnienia handlu wewnątrzgałęziowego w celu sformułowania struktury rynku<sup>73</sup>.

Krugman w swojej teorii zakłada, że konsumenci chcą nabywać nowe rodzaje tego samego dobra w miarę jak wzrasta ich dostępność na rynku, przy założeniu że każdemu z tych rodzajów dobra jest przypisana ta sama cena. Jeśli chodzi o producentów to zostaje przyjęte założenie rosnącej wydajności w firmie, zaś różne rodzaje tego samego produktu wytwarzane w dużej ilości stanowią tylko niewielką część ogólnej ilości rodzajów tego samego dobra. Założenia te pozwalają na pokazanie, że każdy z producentów napotyka na negatywną (spadającą) krzywą popytu (siła monopolistyczna), gdzie pomija się interakcje strategiczne pomiędzy przedsiębiorstwami. W ten sposób możliwe jest scharakteryzowanie jedynej trwałej równowagi przy założeniu, że zostaną spełnione dwa następujące warunki:

1. Możliwość ustanawiania ceny przez przedsiębiorców, aby zmaksymalizować zyski;
2. Korzyści równe zeru jako rezultat wejścia do sektora nowych firm.

---

<sup>71</sup> Model Dixita- Stiglitz: *Love of variety*; handel wewnątrzgałęziowy przyczynia się do zwiększenia ilości dostępnych odmian, co w myśl tego modelu Dixita-Stiglitz przyczynia się do zwiększenia użyteczności konsumentów.

<sup>13</sup>Pojęcie wprowadzone przez E Chamberlina w 1933 r. Jest to teoretyczna forma rynku. Posiada cechy zarówno monopolu jak i konkurencji. Konkurencja monopolistyczna charakteryzuje się tym, że na rynku współzawodniczy wiele przedsiębiorstw i nie istnieją bariery wejścia ani bariery wyjścia podobnie jak w konkurencji.

<sup>72</sup> P. Krugman, *Increasing returns, monopolistic competition, and international trade*, *Journal of International Economics*, Vol. 9, No. 4, november 1979, ss. 469 – 479

Wychodząc z założenia istnienia takiej równowagi i zakładając istnienie dwóch ekonomii (krajów) z takimi samymi preferencjami i technologiami Krugman pokazuje, że tworząc większy rynek można wykorzystywać rosnącą wydajność, co powoduje wzrost płac realnych i wzrost ilości dostępnych dla konsumenta produktów tego samego rodzaju produktu. W ten sposób tłumaczy się jednocześnie korzyści wynikające z handlu między państwami o tych samych gospodarkach i korzyści wynikające z handlu wewnątrzgałęziowego, który istnieje między nimi<sup>74</sup>.

Praca Krugmana przyczyniła się do powstania nowej teorii handlu, rozwijanej i rozszerzanej zarówno w teorii jak i w praktyce, co wzbudziło przekonanie, że jest możliwe wyjaśnienie wielu trudnych zagadnień poprzez prostą i klarowną analizę, co według Maurice Obstfelda – w wywiadzie udzielonym Rampellowi w 2008 r. - jest cechą najbardziej charakterystyczną dla Krugmana.

W swojej pracy Krugman przekonuje, że w modelu zakładającym całkowitą mobilność czynników, zmiany dla jednostki a tym samym dla całej ekonomii są jednakowe, co świadczy o istnieniu całkowitej substytucyjności pomiędzy handlem dobrami i handlem czynnikami<sup>75</sup>. Jednak pomimo tego wolny handel i całkowita mobilność czynników powodują skutki odmienne dla każdego z tych krajów, ponieważ przy istnieniu wolnego handlu, każdy z tych krajów odnosi korzyści, zaś przy całkowitej mobilności czynników, aktywność ekonomiczna koncentruje się w jednym z tych krajów ze względu na mechanizm akumulacji<sup>76</sup>. I w ten sposób w 1979 r. Krugman położył podwaliny pod nową geografie ekonomiczną.

## 2. Stara i nowa geografia ekonomiczna

P. Krugman zauważył, że poprzednio przyjęte założenia bardziej dotyczą regionów wewnątrz kraju, gdzie przypuszczalnie mobilność czynników jest bardziej stabilna tzn. podlega mniejszym wahaniom (zwłaszcza migracja siły roboczej). Natomiast bardziej widoczne jest zjawisko aglomeracji, na które zwrócił uwagę w swoim modelu z 1979 r., co przejawiało się w tworzeniu megamiast i wielkich okręgów przemysłowych. Spostrzeżenia te pozwoliły Krugmanowi stwierdzić, że przyjęte przez niego założenia przekładają się na geografie ekono-

---

<sup>74</sup> Por. H.M. Posada, J.E. Velez, Comercio y Geografia Economica: una nota sobre la contribucion de Krugman a la teoria economica, Universidad de Antioquia – *Lecturas de economia* 69 2008

<sup>75</sup> Por. Ibidem

<sup>76</sup> Por. Ibidem



miczną<sup>77</sup>, która zajmuje się nie tylko tym jakie towary i gdzie są produkowane, ale także dystrybucją kapitału i pracy (siłą roboczą) w krajach i regionach. Podejście przyjęte przez Krugmana w jego teorii handlu międzynarodowego – założenie korzyści skali w produkcji i preferencji różnorodności w konsumpcji – okazało się również odpowiednie do analizowania zagadnień geograficznych., co pozwoliło mu połączyć dwa różne zagadnienia w jeden spójny model.

Krugman nie był pierwszym badaczem, który podjął próbę zmierzenia się z tym zagadnieniem. Tradycyjne teorie ekonomiczne traktowały państwa i regiony jako punkty, nie odnosząc się do ich miejsca i wymiarów w przestrzeni geograficznej; istniały jednak trzy prądy w ekonomii, które brały pod uwagę czynnik geograficzny:

- 1) teoria lokalizacji,
- 2) teorie, które odwoływały się do analogii z fizyką,
- 3) teorie rozwoju ekonomicznego.

Teoria lokalizacji jest najstarsza. Powstała w XIX wieku w Niemczech. Teorię tę można traktować jako rozszerzenie teorii maksymalizacji zysków przez firmę, gdyż zakłada, że korzyści są funkcją odległości jakie trzeba pokonać, aby zaopatrzyć się w dobra i dostać się do rynku. Pozwala to wyznaczyć idealne miejsca położenia w przestrzeni dwuwymiarowej. Prekursorem tej teorii był Johann Heinrich von Thunen, niemiecki ekonomista będący przedstawicielem klasycznej szkoły angielskiej w ekonomii, który zajmował się rolnictwem, a zwłaszcza teorią renty gruntowej. Thunen w oparciu o swoje doświadczenia okresu rewolucji ekonomiczno-technicznej, w wyniku której nastąpiło przejście z zamkniętej gospodarki ziemskiej do gospodarki o rynku otwartym poszukiwał racjonalnego pod względem ekonomicznym układu stref rolniczych wokół miasta, które było rynkiem zbytu dla produktów rolnych. Według Thunena „układ taki mógł powstać wtedy, gdy każdy kawałek ziemi jest użytkowany w taki sposób, iż daje największą rentę czyli zysk (tzw. renta gruntowa – korzyść położenia obszaru względem rynku zbytu)”<sup>78</sup>.

W 1826 r. Thunen opublikował pionierską pracę pt. *Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationaleconomie*, w której zawarł teorię dyferencyjnej renty gruntowej (w miarę wzrostu odległości gospodarstwa od rynku zbytu i związanych z tym kosztów transportu ma miejsce obniżanie się poziomu renty gruntowej) i teorię lokalizacji produkcji rolniczej (tzw. pierścienie Thunena) oraz sformułował teorię produktywności pracy i kapitału w rolnictwie i specyficzne, oparte na

---

<sup>77</sup> Geografia ekonomiczna jest to dział geografii, który bada zjawiska i procesy społeczno-ekonomiczne występujące w przestrzeni geograficznej. Jest to nauka na pograniczu ekonomii i geografii.

<sup>78</sup> [http://portalwiedzy.onet.pl/678889,,,thunen\\_johann\\_heinrich\\_von\\_haslo.html](http://portalwiedzy.onet.pl/678889,,,thunen_johann_heinrich_von_haslo.html).

zmodyfikowanej funkcji produkcji, ujęcie prawa ich malejącej wydajności<sup>79</sup>.

W swojej pracy Thunen przyjął następujące założenia:

- 1) wszystkie grunty na badanym obszarze są jednakowo urodzajne,
- 2) transport pomiędzy gospodarstwami rolnymi odbywa się po drogach stanowiących najkrótsze połączenia w linii prostej pomiędzy tymi miejscami,
- 3) koszty transportu są wprost proporcjonalne do odległości, wagi produktu i jego nietrwałości,
- 4) na rynku istnieje wolna konkurencja pomiędzy sprzedawcami, którzy dążą do maksymalizacji zysku,
- 5) rolnicy nie wymieniają w zasadzie produktów między sobą, lecz produkują wyłącznie na sprzedaż na owym centralnym rynku<sup>80</sup>.

Thunen zakłada w swoim modelu istnienie miasta otoczonego przez wieś będącą dostawcą produktów rolnych i uwzględnia koszty transportu determinujące koszt wynajmu miejsca, który ulega zmniejszeniu wraz ze wzrostem odległości od centrum miasta do wsi. W ten sposób Thunen zatacza kolejne koła (tzw. pierścienie) wokół centrum, w których następuje specjalizacja produkcji dobra rolniczego chcąc w ten sposób wykazać powstawanie pewnego typu renty tj. nadwyżki przychodów ze sprzedaży nad kosztami transportu. I tak najbliższym rynku zbytu tj. miasta rozwija się warzywnictwo, drugi pierścień to gospodarka nabiałowa, w następnym kole ma miejsce uprawa zbóż, zaś ostatni pierścień jest zarezerwowany dla gospodarki hodowlanej. Według Thunana ziemia w pobliżu miasta jest zarezerwowana dla upraw o bardzo wysokich kosztach transportu i wysokiej wydajności produkcji z ha (produkty znacznej objętości lub szybko ulegające zepsuciu). Ostatnie zewnętrzne koło zawiera uprawy wymagające rozległych obszarów, które są łatwe do przewożenia tzn. o niskich kosztach transportu.

Thunen uwzględniając w swojej teorii koszty transportu i odległość między miejscem produkcji a rynkiem zbytu wykazywał dlaczego ziemia z takimi samymi charakterystykami jest przeznaczona na różne użytkowanie<sup>81</sup>.

Reasumując, teoria Thunene przedstawia hipotetyczne rozmieszczenie różnych rodzajów produkcji rolnej wokół jednego centralnie zlokalizowanego miasta, gdzie najbliższym rynkiem będą wytwarzane produkty najcięższe i najmniej trwałe, zaś w miarę oddalania się od rynku – produkty coraz lżejsze i bardziej trwałe. Podstawowa idea tej teorii to strefowy spadek intensywności rolnictwa wraz z odległością od ośrodka miejskiego.

---

<sup>79</sup> Ibidem

<sup>80</sup> Ibidem

<sup>81</sup> Por. H.M. Posada, J.E. Velez, Comercio y Geografía Económica : una nota sobre la contribución de Krugman a la teoría económica, Universidad de Antioquia – *Lecturas de economía* 69 2008

Teoria Thunena została sformalizowana przez Alonso<sup>82</sup> oraz uszczegółowiona i rozszerzona w nowych modelach Webera<sup>83</sup> – uznanego za ojca współczesnej analizy alokacji, W. Christallera<sup>84</sup> i A. Loscha<sup>85</sup>. Modele Loscha i Christallera zostały ujęte w *teorii ośrodków centralnych*, w której naukowcy skoncentrowali swoje badania na analizie jak geometrycznie wyznaczyć najlepsze miejsce dla rozłożenia aktywności ekonomicznej w przestrzeni. Teorie te zostały ostatecznie zsyntetyzowane przez Isarda w 1956 r., który poza tym próbował wprowadzić różne modele do neoklasycznej teorii całkowitej równowagi. Te prace badawcze nie były zbyt owocne, gdyż Isard natknął się w nich na problem rosnącej wydajności i niedoskonałej konkurencji – dwa charakterystyczne elementy analiz przestrzennych - którego nie potrafił rozwiązać.

Zarówno Weber, Ohlin, Christaller, Losch i Isard to ekonomiści neoklasycyści zainteresowani problematyką regionalną i zajmujący się zagadnieniem przestrzennej alokacji aktywności ekonomicznej. Fakt, że nie odrzucili założeń teorii neoklasycznej spowodował, że niezależnie od prezentowanego przez nich podejścia, wyniki ich modeli zawsze wskazywały na nieuchronność wystąpienia procesu konwergencji, prowadzącego do wyrównywania się regionalnego dochodu *per capita* w długim okresie. Jednocześnie nie widzieli potrzeby prowadzenia aktywnej polityki, której celem byłaby redukcja bieżącego zróżnicowania<sup>86</sup>.

Równolegle w Stanach Zjednoczonych rozwijał się drugi prąd, którego twórcy próbowali zrozumieć geografie ekonomiczną poprzez zastosowanie pewnych analogii z fizyką odchodząc od modeli geometrycznych. W wyniku przeanalizowania statystyk społeczno-ekonomicznych miast, badacze zauważyli występowanie zjawiska powtarzalności pewnych wzorców, które do tej pory nie zostały wytłumaczone przez żadną teorię. Ten typ regularnie powtarzających się zjawisk charakterystyczny dla nauk przyrodniczych, którymi zajmowała się fizyka, ale wydawało się mało prawdopodobne zauważenie występowanie tego zjawiska w społeczeństwie. Najbardziej reprezentatywnym przykładem tego typu rozumowania jest *pojęcie potencjału rynku* sformułowane przez Harrisa w 1954 r., który przeprowadził pewną analogię ze zjawiskiem grawitacji Newtona (gdzie dwa ciała przyciągają się z siłą proporcjonalną do swej masy i odwrotnie proporcjonalną do kwadratu odległości, która ich dzieli). Analogicznie Harris zakłada występowanie tego

---

<sup>82</sup> W. Alonso, *Location and Land Use: Toward a General Theory of Land Rent*, Harvard University Press, Cambridge 1964

<sup>83</sup> A. Weber, *Alfred Weber's Theory of the Location of Industries*, University of Chicago Press, Chicago 1929

<sup>84</sup> W. Christaller, *Central places in Southern Germany*, Ed. Fischer, Jena 1966

<sup>85</sup> A. Lösch, *The economics of location*, Yale University Press, 1959

<sup>86</sup> <http://www.rynekpracy.edu.pl/?strona=podstawy-teoria-ekonomiczna>

zjawiska względem regionów, gdzie potencjał zależy od dostępu do rynku, co jest funkcją zdolności nabywczej wszystkich pozostałych rynków i jest odwrotnie proporcjonalne do odległości między nimi<sup>87</sup>.

W latach 40-tych i 50-tych powstaje trzeci prąd ujmujący problem dystrybucji w przestrzeni w ramach tradycyjnych teorii rozwoju, gdzie zasadniczym pytaniem jest dlaczego w niektórych regionach znajdują się czynniki ekonomiczne, a w innych nie. Najważniejszy wkład w ten prąd wniosła teoria „*wielkiego pchnięcia*” Rosensteina-Rodana (1943) sformalizowana później przez Murphy, Shleifera i Vishy (1989), następnie teoria „*powodowania akumulacji*” Myrdala (1957) później opracowana formalnie przez Kaldora (1970) oraz *teoria biegunów wzrostu* stworzona przez F. Perroux (1955), w której stwierdził, że rozwój regionalny może być stymulowany przez tzw. bieguny wzrostu., którymi mogą być „z jednej strony niektóre branże czy przedsiębiorstwa, wyróżniające się wysoką dynamiką rozwoju, a ponadto mające dużą skalę produkcji oraz liczne powiązania z innymi gałęziami produkcji. Z drugiej strony biegunami wzrostu mogą być niektóre społeczności lokalne wyróżniające się przedsiębiorczością i innowacyjnością, pobudzające rozwój w skali regionalnej”<sup>88</sup>.

Według F. Perroux istnieją dwa nurty teorii biegunów wzrostu:

- funkcjonalny czyli gałęziowy ukazujący sposób w jaki przebiega rozwój gospodarki, oraz
- geograficzny określający miejsce gdzie ten rozwój się odbywa i przy pomocy jakich mechanizmów ulega rozprzestrzenianiu.

Natomiast ośrodkiem wzrostu jest „miejsce w przestrzeni geograficznej odznaczające się szybszym w relacji do innych miejsc rozwojem ekonomicznym, który jest indukowany na sąsiadujące obszary tzn. charakteryzuje się efektami rozprzestrzeniania”<sup>89</sup>.

Według Krugmana te trzy prądy analizy ekonomicznej mają sła- by punkt, którym jest to, że ich teorie i modele mają wiele założeń *ad hoc* i w wielu przypadkach są analizami o równowadze częściowej, przy czym nie uwzględniają struktur rynku ani mechanizmów ustanawiania ceny, co powoduje, że nie są one wiarygodną bazą dla prognozowania polityki ekonomicznej<sup>90</sup>.

Zasługą pracy Krugmana z 1991 roku<sup>91</sup> i późniejszych jego artykułów zawartych we wspólnej publikacji Fujita, Krugman i Venables

<sup>87</sup> Ibidem

<sup>88</sup> [http://pl.wikipedia.org/wiki/Teoria\\_biegunów\\_wzrostu](http://pl.wikipedia.org/wiki/Teoria_biegunów_wzrostu)

<sup>89</sup> Ibidem

<sup>90</sup> Por. P. Krugman, A. Venables, Globalization and the Inequality of Nations, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 110 No. 4, november 1995, ss. 857 – 880; H.M. Posada, J.E. Velez., Comercio y Geografía Economica: una nota sobre la contribution de Krughman a la teoria economica, Universidad de Antioquia – *Lecturas de economia* 69 2008 s. 306

<sup>91</sup> P. Krugman, *Increasing Returns and Economic Geography*, Journal of Political Economy, Vol. 99, No. 3, june 1991, ss.. 483 – 499.

z 1999 roku<sup>92</sup> było wprowadzenie założeń pochodzących z tych trzech prądów w celu zbudowania na ich podstawie bardziej konkretnego modelu (ujmującego wszystkie czynniki) i opartego na modelu Dixit-Stiglitz dając w ten sposób początek „nowej geografii ekonomicznej”.

Jednak zarodek nowej teorii, która miała zostać nazwaną *nową geografiją ekonomiczną*. Pojawił się już w artykule z 1979 r. Krugman zastanawiał się w nim, co by się stało gdyby handel zagraniczny stał się niemożliwy z powodu zbyt wysokich kosztów transportu lub innych ograniczeń. Jego tok rozumowania był następujący: jeżeli dwa kraje byłyby identyczne, dobrobyt w obu krajach byłby taki sam. Jeżeli jednak oba kraje byłyby identyczne pod wszystkimi względami z wyjątkiem tego, że jeden miałby nieznacznie więcej ludności niż drugi, wtedy rzeczywiste płace byłyby nieco wyższe w kraju z większą liczbą ludności. Przyczyną tego stanu rzeczy jest możliwość wykorzystania przez firmy w bardziej zaludnionym kraju ekonomii skali (korzyści skali), która powoduje niższe ceny dla konsumentów i/lub większą różnorodność podaży dóbr, co w następstwie przyczynia się do zwiększenia dobrobytu konsumentów. W wyniku tego siła robocza tj. konsumenci będzie dążyła do przeniesienia się do kraju o większej liczbie ludności, powiększając tym samym liczbę jego mieszkańców. Rzeczywiste płace i dostępność dóbr będą wtedy jeszcze silniej rosły w tym kraju powodując zwiększenie migracji i tak dalej.

Upłynęło dwanaście lat jak Krugman powrócił do tego zagadnienia. W artykule opublikowanym w 1991 r. sformułował kompletną teorię rozmieszczenia siły roboczej i przedsiębiorstw. Tym razem przyjął założenie, że choć handel jest możliwy to jest zablokowany przez wysokie koszty transportu., zaś siła robocza ma swobodę przepływu do kraju lub regionu oferującego największy dobrobyt mierzony wysokością płacy realnej i różnorodnością dostępnych dóbr. Decyzje o umiejscowieniu przedsiębiorstw wynikają z kompromisu pomiędzy wykorzystaniem ekonomii skali (korzyści skali) i oszczędności na kosztach transportu<sup>93</sup>.

Powyższe rozważania doprowadziły do stworzenia tzw. modelu centrum-peryferia, który pokazuje, że zależność między korzyścią skali a kosztami transportu może przyczyniać się zarówno do koncentracji jak i decentralizacji społeczności. I tak w pewnych okolicznościach będą dominować czynniki korzystne dla koncentracji. Powstaną różnice regionalne i większość społeczeństwa będzie skupiona w centrach wysokiej technologii, podczas gdy niewielka mniejszość będzie zamieszkiwała peryferia zajmując się rolnictwem. Jak stwierdza Krugman, taki mechanizm może być przyczyną tzw. *wybuchowej urbanizacji*, którą moż-

---

<sup>92</sup> M. Fujita, P. Krugman, A. Venables, *The Spatial Economy: Cities, Regions, and International Trade*, MIT Press 1999

<sup>93</sup> Por. *The prize in economic sciences 2008. Information for the public* The Royal Swedish Academy of Sciences 2008

na zaobserwować we współczesnym świecie, gdzie szybko rosące wielkie metropolie otoczone są przez coraz bardziej opustoszałe obszary wiejskie. To nie jest jednak jedyna możliwość. W innych warunkach będą dominowały czynniki prowadzące do decentralizacji.. Taki stan rzeczy promuje bardziej zrównoważony rozwój. Jak z tego wynika model Krugmana może być wykorzystany w obu kierunkach. Na przykład jego model wskazuje, że malejące koszty transportu mogą z łatwością spowodować wzrost koncentracji i urbanizacji, co jest szczególnie godne uwagi ze względu na tendencje obniżania kosztów transportu w XX wieku

## Podsumowanie

P. Krugman jest jednym z najwybitniejszych współczesnych ekonomistów i popularyzatorów wiedzy z dziedziny ekonomii. Nagroda Nobla została mu przyznana za całokształt jego działalności naukowej i popularyzatorskiej, a zwłaszcza za analizę wzorów handlowych i lokalizacji działalności gospodarczej. Jest twórcą nowej teorii handlu międzynarodowego (powstałej wiele lat temu – 1979r.), w której w sposób bardzo przystępny wyjaśnia dlaczego w międzynarodowej wymianie handlowej dominują nie tylko kraje o podobnych warunkach, ale także te kraje, które handlują zbliżonymi produktami, a to umożliwia specjalizację i wykorzystanie możliwości produkcji na masową skalę, co przekłada się na niższe ceny i większą dywersyfikację towarów.

Według prof. Adama Nogi „teoria Krugmana jest niezwykle ważna, gdyż ma bliski związek z rzeczywistością”<sup>94</sup>. Dzięki temu międzynarodowa społeczność badawcza mogła stwierdzić, że sformułowana przez Krugmana teoria ukazująca istotne mechanizmy występujące w ekonomii, stanowi ważne uzupełnienie tradycyjnej teorii Heckschera-Ohlina i ma istotny wpływ na kierunek dalszych badań w tej dziedzinie, co jest oznaką jej słuszności.

Natomiast prof. Dariusz Rosati podkreśla, że „Krugman to ekonomista, który podważył tradycyjne założenia handlu międzynarodowego i zastąpił je innymi bardziej realnymi. Doszedł on do zaskakujących wniosków, np. do teorii aglomeracji, która stanowi przeciwieństwo tradycyjnej teorii rozwoju gospodarczego”<sup>95</sup>. Noblista w swojej teorii tłumaczy, dlaczego duże aglomeracje przyciągają duży kapitał i generują olbrzymie dochody.

P. Krugman zintegrował różne dotąd dziedziny badań handlu międzynarodowego i geografii ekonomicznej. W swojej teorii lokalizacji

---

<sup>94</sup> <http://gospodarka.gazeta.pl>

<sup>95</sup> <http://gospodarka.gazeta.pl>

działalności gospodarczej wskazał na czynniki, które wyznaczają korzystne lub niekorzystne dla tej działalności obszary geograficzne wyjaśniając jednocześnie przewagę jaką ma dany obszar geograficzny nad innymi. Wśród czynników wymienił m.in. następujące:

- jakość i wydajność pracy,
- koszty transportu i komunikacji,
- zakres interwencjonizmu państwowego,
- stan infrastruktury gospodarczej<sup>96</sup>.

Prof. St. Gomułka stwierdził, że „analiza i próba interpretacji dualności gospodarczej świata autorstwa Krugera ma doniosłe znaczenie dla rozwoju ekonomii, bowiem teoria Krugmana wyjaśnia dlaczego w światowej gospodarce pojawiło się rozwarstwienie i dlaczego trwa tak długo”<sup>97</sup>.

Prace Krugmana publikowane na przestrzeni ostatnich 30 lat wywarły ogromny wpływ na rozwój teorii handlu i geografii ekonomicznej. Teorie sformułowane przez Krugmana pozwoliły znacząco poszerzyć wiedzę na temat takich zjawisk ekonomicznych jak handel i umiejscowienie aktywności ekonomicznej. Są to zagadnienia bardzo interesujące zwłaszcza w dobie postępującej globalizacji.

Dorobek naukowy P. Krugmana jest świadectwem poszukiwania nowych dróg lepszego zrozumienia otaczającej ludzkość rzeczywistości.

### **Bibliografia:**

1. Alonso W., *Location and Land Use: Toward a General Theory of Land Rent*, Harvard University Press, Cambridge 1964.
2. Budnikowski A., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2006.
3. Christaller W., *Central places in Southern Germany*, Ed. Fischer, Jena 1966.
4. Fujita M., Krugman P., Venables A., *The Spatial Economy: Cities, Regions, and International Trade*, MIT Press 1999.
5. Guzek M., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Zarys teorii i polityki handlowej*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej, Poznań 2004.
6. Lösch A., *The economics of location*, Yale University Press, 1959.
7. Krugman P., Increasing returns, monopolistic competition, and international trade, *Journal of International Economics*, Vol. 9, No. 4, november 1979.
8. Krugman P., Increasing Returns and Economic Geography, *Journal of Political Economy*, Vol. 99, No. 3, june 1991.

---

<sup>96</sup> <http://gazeta.wyborcza.pl>

<sup>97</sup> [www.inwestycje.pl/przegląd\\_prasy/tegoroczna\\_nagrade\\_nobla\\_w\\_dziedzinie\\_ekonomii\\_otrzymal\\_paul\\_krugman;38822;0.html](http://www.inwestycje.pl/przegląd_prasy/tegoroczna_nagrade_nobla_w_dziedzinie_ekonomii_otrzymal_paul_krugman;38822;0.html)

9. Krugman P., Venables A., Globalization and the Inequality of Nations, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 110 No. 4, november 1995.
10. Posada H.M., Vélez J.E., Comercio y Geografía Económica: una nota sobre la contribución de Krugman a la teoría económica, Universidad de Antioquia - *Lecturas de economía* 69 2008.
11. *The Prize in Economic Sciences 2008. Information for the Public*, The Royal Swedish Academy of Sciences, [www.kva.se/KVA\\_Root/files/newspics/DOC\\_200810139853\\_46596216057\\_pop\\_ek\\_en\\_08.pdf](http://www.kva.se/KVA_Root/files/newspics/DOC_200810139853_46596216057_pop_ek_en_08.pdf)
12. *Trade and Geography - Economies of Scale, Differentiated Products and Transport Costs. Scientific background on the Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2008*, Prize Committee of the Royal Swedish Academy of Sciences, 13 October 2008, [www.kva.se/KVA\\_Root/files/newspics/DOC\\_20081013994\\_46596216057\\_sciback\\_ek\\_en\\_08.pdf](http://www.kva.se/KVA_Root/files/newspics/DOC_20081013994_46596216057_sciback_ek_en_08.pdf)
13. Świerkocki J., *Zarys międzynarodowych stosunków gospodarczych*, PWE, Warszawa 2004.
14. Weber A., *Alfred Weber's Theory of the Location of Industries*, University of Chicago Press, Chicago 1929.
15. [http://portalwiedzy.onet.pl/678889,,,thunen\\_johann\\_heinrich\\_von,haslo.html](http://portalwiedzy.onet.pl/678889,,,thunen_johann_heinrich_von,haslo.html)
16. <http://www.rynekpracy.edu.pl/?strona=podstawy-teoria-ekonomiczna>
17. [http://pl.wikipedia.org/wiki/Teoria\\_biegunów\\_wzrostu](http://pl.wikipedia.org/wiki/Teoria_biegunów_wzrostu)
18. <http://gospodarka.gazeta.pl>
19. [http://www.inwestycje.pl/przegląd\\_prasy/tegoroczna\\_nagrode\\_nobla\\_w\\_dziedzinie\\_ekonomii\\_otrzymal\\_paul\\_krugman;38822;0.html](http://www.inwestycje.pl/przegląd_prasy/tegoroczna_nagrode_nobla_w_dziedzinie_ekonomii_otrzymal_paul_krugman;38822;0.html)

**NEW INTERNATIONAL TRADE THEORY AND ECONOMIC GEOGRAPHY OF PAUL KRUGMAN – NOBEL PRIZE LAUREATE IN 2008 YEAR**

Key words: *international trade, new economic geography, economies of scale, product differentiation, transport costs*

**Summary**

This article presents a new trade theory and economic geography by Paul Krugman - Nobel Prize winner in economics in 2008. P. Krugman in his theory of foreign trade has adopted the assumption of economies of scale in production and diversity in consumption preferences, the same assumptions were also relevant in the analysis of geographical issues. This fact allowed Krugman to combine two different topics into one coherent model



*Piotr Śladowski*

## **Wpływ offshoringu usług na gospodarkę narodową**

### **Wprowadzenie**

Przenoszenie części działalności gospodarczej za granicę otwiera nowe możliwości eksportowe przed krajami rozwijającymi się Azji i Europy Środkowo-Wschodniej oraz może przynieść korzyści krajom, które są importerami tychże usług. Zjawisko offshoringu staje się przejawem światowego zwrotu w działalności wytwórczej, który prowadzi do nowego międzynarodowego podziału pracy na świecie. Do niedawna offshoring wykorzystywany był jedynie w sektorach produkcyjnych, obecnie dzięki rozwojowi technologii informacyjnych i komunikacyjnych offshoring wkroczył także w sektor usług. Usługi, które musiały być wytwarzane w tym samym czasie i miejscu, w których były konsumowane, nie mogły być przedmiotem handlu międzynarodowego. Aktualnie usługi podlegają rozbiciu na części składowe i są traktowane tak jak od dawna traktuje się dobra. Rewolucja w zakresie „*tradeability*” tj. zdolności handlowej usług umożliwia ich międzynarodową produkcję i handel. Odbywa się to zarówno wewnątrz międzynarodowych korporacji dzięki zastosowaniu *captive offshoring* jak również poprzez zlecenie usług przedsiębiorstwom zewnętrznym.

Wskutek zmian zachodzących w zarządzaniu przedsiębiorstwami polegającymi na pogłębiającej się specjalizacji oraz rosnącemu handlowi usługami, tworzy się nowy międzynarodowy podział pracy, przypominający globalną przemianę produkcji i handlu dobrami przetworzonymi takimi jak tekstylia, odzież czy komponenty elektroniczne z lat 70. i 80. ubiegłego wieku. Najbardziej znanym przejawem powyższych

zmian są wciąż powstające nowe międzynarodowe centra obsługi telefonicznej *call centers*. Offshoring obejmuje także usługi o większym stopniu złożoności i wysokiej wartości dodanej takie jak: księgowość, rozliczenia i analizy finansowe, tworzenie oprogramowania, projektowanie, a także działalność badawczo rozwojowa. Profil usług podlegających offshoringowi obejmuje pełną gamę branż, zawodów i sektorów gospodarki. Szerokie spektrum usług powoduje, iż tempo zmian w usługach jest szybsze niż było w przypadku działalności produkcyjnej. Ponadto usługi będące przedmiotem handlu międzynarodowego wymagają często wysokich umiejętności zawodowych, co oznacza, że tym razem proces zmian uderza w pracowników umysłowych – proces dotychczas nie obserwowany.

## **1. Offshoring usług na świecie – wielkość i zakres zjawiska**

Skala przemian jest trudna do ustalenia. Szacunki dotyczące eksportu wskazują, że offshoring usług w 2001 roku wyniósł 32 miliardy dolarów, natomiast dane dotyczące offshoringu samych tylko usług powstałych na bazie technologii informacyjnych mówią o tym, że wartość ich eksportu wzrośnie z 1 miliarda dolarów w 2002 roku do 24 miliardów 2007 roku. Natomiast według wyników badań opublikowanych przez Nelson Hall całkowita wartość nowych kontraktów zleconych na globalnym rynku usług BPO i ITO przekroczyła w roku 2009 - 67 mld dolarów. To więcej o 5% w porównaniu z rokiem 2008.<sup>98</sup> W rzeczywistości wszystkie te liczby mogą być jednak znacznie większe. Z szacunków dotyczących miejsc pracy opracowanych przez Bank Światowy wynika natomiast, że offshoring dotykał w połowie lat 90. poprzedniego wieku od 1% do 5% ogółu zatrudnionych w krajach grupy G7. Jeśli chodzi o Stany Zjednoczone, firma Forrester Research ocenia, że do 2015 roku firmy amerykańskie mogą przenieść do biedniejszych krajów 3,4 miliona usługowych miejsc pracy.<sup>99</sup>

Z kolei firma Deloitte Research szacuje, że w samym sektorze usług finansowych firmy amerykańskie utworzą zagranicą 2 miliony miejsc pracy, a w skali całej gospodarki w wyniku offshoringu może ucierpieć około 4 milionów Amerykanów. Do powyższych szacunków należy jednak podchodzić z dystansem. Z danych zgromadzonych przez Federalny Departament Pracy USA wynika bowiem, że w pierwszym

---

<sup>98</sup> J. Willmott, *BPO Opportunities in 2010*, Nelson Hall, Styczeń 2010, s. 15.

<sup>99</sup> OECD, *Offshoring and employment, trends and impacts*, Paryż 2007, s. 90.

kwartale 2004 roku z powodu offshoringu straciło zatrudnienie jedynie 2,5% ogółu osób zwolnionych z pracy.<sup>100</sup>

Skala offshoringu powinna szybko rosnać - zwłaszcza w krajach rozwijających się. Istotne znaczenie ma również to, że offshoring usług jest zagadnieniem nie tylko w stosunkach Północ-Południe kuli ziemskiej. Zaskakującym jest, że handel usługami nie podąża tymi samymi szlakami, co handel towarami przemysłowymi. Mapa międzynarodowego handlu usługami odzwierciedla raczej dawne podziały kolonialne. Powodem takiego stanu rzeczy jest fakt, iż migracja usług bazujących na przetwarzaniu informacji większą rolę niż ekonomika odgrywają język i kultura. W sektorze produkcyjnym miejsca pracy migrują z krajów o wysokich kosztach produkcji do krajów o niskich kosztach robocizny – bez względu na językowe i kulturowe różnice. Inaczej jest natomiast w branżach, w których podstawą jest przetwarzanie informacji, bariery językowe mogą się okazać trudne do przezwyciężenia jeszcze przez wiele lat, zwłaszcza w usługach konsumenckich. Z tego powodu handel w sferze informacji będzie miał miejsce głównie pomiędzy krajami o wspólnych korzeniach językowych i kulturowych. Największe możliwości w tym względzie mają te grupy językowe, w których występują kraje o dużym zróżnicowaniu stawek za pracę. Dla przykładu do angielskojęzycznej grupy należą zarówno wysokorozwinięte gospodarki USA, Wielkiej Brytanii, Australii, jak i kraje najbiedniejsze jak np. Indie czy Pakistan. Biedniejsze państwa mają więc szansę stać się dostawcami usług dla najbogatszych państw z tej grupy językowej. W tym przypadku offshoring służy zmniejszaniu różnic bogactwa pomiędzy krajami na świecie. W świecie hiszpańskojęzycznym, który stanowi trzecią pod względem liczności grupę językową na świecie, poziom dochodów jest mniej zróżnicowany. Większość państw z tej grupy jest stosunkowo biedna. Z tego względu mniej firm stara się przenieść usługi za granicę, a te które to robią pochodzą z Hiszpanii. Dzieje się tak, mimo że w Ameryce Południowej nie brakuje biednych hiszpańskojęzycznych krajów, które mogłyby stać się dostawcami usług. Na przeciwległym biegunie handlu usługami znajdują się kraje, których języki odznaczają się wysokim stopniem geograficznej i gospodarczej koncentracji. Toteż choć językiem chińskim posługuje się najwięcej ludzi na świecie, Chiny przypuszczalnie nie odegrają istotnej roli w globalnej migracji usług opartych na przetwarzaniu informacji. Natomiast kraje, których języki mają ograniczony zasięg, np. Włochy, mogą odczuwać w mniejszym stopniu skutki zaciętej konkurencji i towarzyszących jej masowych zwolnień pracowników w sferze globalnego handlu usługami.<sup>101</sup>

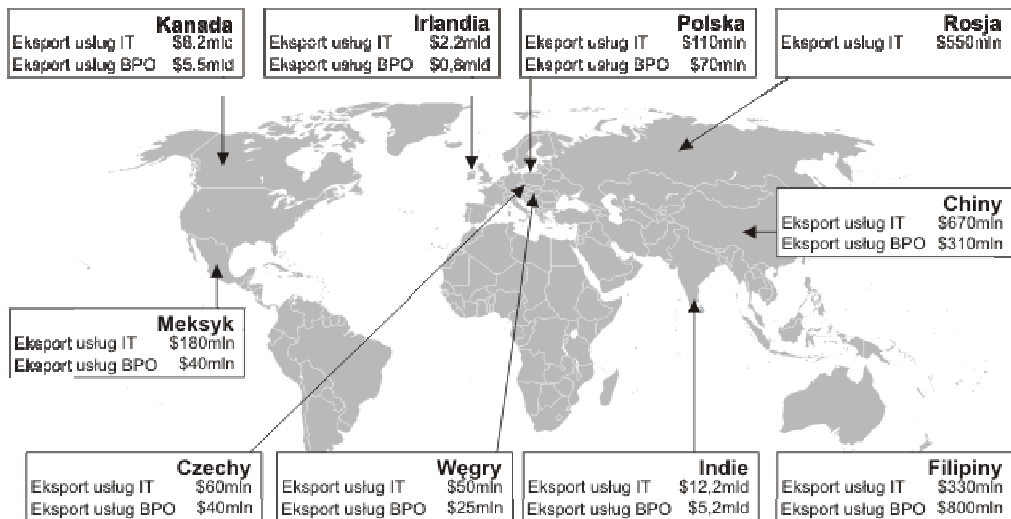
---

<sup>100</sup> UNCTAD, *Offshoring w Europejskim Wydaniu*, Warszawa 2004, s. 2.

<sup>101</sup> U. Karmarkar, *Czy twoja firma przetrwa rewolucję w dziedzinie usług?*, Harvard Business Review, Warszawa Luty 2005, s. 108.

Największymi jak dotychczas beneficjentami nowego trendu w gospodarce światowej są: Irlandia, która w 2008 roku wyeksportowała w ramach offshoringu usługi wartość – w przybliżeniu - 8 miliardów dolarów, a także Kanada, Izrael i Indie. Na powyższe kraje przypadło w 2008 roku ponad 70% wartości globalnego rynku usług przeniesionych zagranicę. Lwia część BIZ obejmujących centra obsługi telefonicznej i regionalne siedziby firm została ulokowana w państwach rozwiniętych, a nie rozwijających się. W przyszłość państwa rozwinięte nadal będą się liczyć w tej grze, państwa rozwinięte nie tylko są odbiorcami ponad 60% usługowych BIZ na świecie, są także odbiorcami większości inwestycji dokonywanych w ramach offshoringu usług.

**Rysunek 1.** Główni eksporterzy usług offshoringowych w roku 2005



*Źródło:* Opracowanie własne na podstawie: A. Vashista, A. Vashista, *The Offshore Nation*, McGraw-Hill, New York 2006, str. 58

Państwa Europy Środkowej i Wschodniej oraz wiele państw rozwijających się w coraz większym stopniu stają się beneficjentami nowego trendu. Udział tych państw w ogólnej liczbie projektów BIZ związanych z offshoringiem usług pomiędzy 2002 a 2003 roku zwiększył się z 37% do 51%, a ich udział w liczbie miejsc pracy utworzonych w ramach takich przedsięwzięć osiągnął 57%. Polska zaś stała się europejskim liderem pod względem ilości miejsc pracy stworzonych w wyniku napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych. W 2006 roku zostało zatrudnionych 32.115 osób z czego 45% stanowili pracownicy zatrudnieni w ramach offshoringu usług. Według szacunków PriceWaterhou-

seCoopers do końca 2010 roku w firmach offshoringowych zostanie zatrudnionych około 550 tysięcy osób.<sup>102</sup> W Indiach eksport usług programistycznych i usług powstałych na bazie technologii informacyjnej wzrósł z prawie 0,5 miliarda dolarów przed dziesięciu laty do około 12 miliardów w okresie 2003-2004, aż do około 50 miliardów dolarów w 2009 roku.<sup>103</sup> Oczekuje się, że rola tych państw będzie nadal rosła, a niemały udział w tym procesie będzie miało zjawisko zwane "owczym pędem", zgodnie z którym inne firmy pójdą w ślad za liderami. Z ankiety przeprowadzonej przez UNCTAD i firmę Roland Berger Strategy Consultants wynika, że 83% dużych europejskich firm uważa swe doświadczenia w zakresie offshoringu za pozytywne, a 44% ankietowanych firm planuje kolejne tego typu przedsięwzięcia w nadchodzących latach. Pozytywne statystyki prawdopodobnie przekonają kolejne duże firmy, jak również mniejsze, że warto przeanalizować możliwość przeniesienia usług zagranicę, choćby tylko dlatego, by dotrzymać kroku konkurentom.<sup>104</sup>

Nie znaczy to jednak, że perspektywy rozwoju offshoringu są nieograniczone. W przypadku wielu usług bliskość odbiorców, wchodzenie z nimi w interakcje, zaufanie i pewny grunt pod nogami są ważniejsze niż potencjalne korzyści, jakie płyną z offshoringu. Ponadto, nadal istnieją pewne technologiczne ograniczenia. Najlepszym tego przykładem jest firma Dell, która w grudniu 2003 roku przeniosła z powrotem do USA z Indii dział wsparcia klientów *customer support* dla klientów korporacyjnych w odpowiedzi na liczne skargi klientów co do jakości oferowanych usług przez ten dział.<sup>105</sup> Nie wszystkie czynności związane ze świadczeniem usług mogą być poddane obróbce komputerowej i wyeksponowane poza granice kraju. Potencjalnym ograniczeniem dla offshoringu usług są regulacje i wymogi prawne, które mogą zwiększać koszty transakcji. Zdarza się również, że w niektórych państwach prawo zobowiązuje przedsiębiorstwa, by pewne typy usług, takie jak bankowość i ubezpieczenia, były świadczone przez lokalne podmioty, ze względu chociażby na ochronę danych osobowych oraz ochronę prywatności. Kolejną przeszkodą może być brak międzynarodowego systemu uznawania zawodowych kwalifikacji.

---

<sup>102</sup> D. Ciesielska, *Offshoring usług*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 82.

<sup>103</sup> J. Papows, *Offshoring: Why India is not to blame*, The Financial Times, 26 Maj 2009, www.FT.com

<sup>104</sup> UNCTAD, *Offshoring w Europejskim Wydaniu*, Warszawa 2004, s. 3.

<sup>105</sup> B. Brewin, *User Complaints Push Dell to Return PC Support to US*, Computerworld, 1. Grudnia 2003, s. 6.

## 2. Offshoring usług na świecie – determinanty oraz skutki implementacji

Głównym czynnikiem, który motywuje firmy do przenoszenia usług zagranicę, są oczywiście koszty. Odsetek firm, które w ramach różnych ankiet przyznają, że niższe koszty są najważniejszym powodem offshoringu, wynosi od 70 nawet do 95%. Oszczędności z tego tytułu sięgają zazwyczaj 20-40% i wynikają nie tylko z dostępności tańszej siły roboczej, ale również ze skoncentrowania działalności w mniejszej liczbie ośrodków i tak zwanych korzyści skali. Dzięki koncentracji firmy mogą prowadzić bardziej wyspecjalizowaną działalność, pracownicy mogą podnosić swoje kwalifikacje, a niektóre prace mogą być poddawane zdecydowanie większej standaryzacji. Powyższe zalety mogą w równym stopniu obniżyć koszty usług, co poprawić ich jakość i jest to jedna z rzeczy, które pomagają zrozumieć, dlaczego offshoring pojawia się zarówno w krajach rozwiniętych, jak i rozwijających się.

„Koszty są tylko haczykiem”, wyjaśnia UNCTAD. „Wielu pionierów offshoringu zdecydowało się na ten krok po to, by wykorzystać umiejętności lokalnych pracowników i poprawić jakość świadczonych usług. Takie firmy nie wycofały się z obcych rynków, a nawet powiększają tam swoją obecność, by zapewnić sobie cały szereg korzyści wynikających z międzynarodowego podziału pracy w sferze wytwarzania usług.”<sup>106</sup>

Powyższe rozważania dobitnie wskazują iż korzyści, jakie mogą płynąć z offshoringu dla państw rozwijających się i państw w okresie transformacji gospodarczej, wydają się być znaczące. Kraje będące odbiorcami inwestycji offshoringowych uzyskują zwiększone wpływy z eksportu, tworzone są nowe miejsca pracy, odnotowują wzrost płac i kwalifikacji pracowników. Dokonywane w ramach offshoringu bezpośrednio inwestycje zagraniczne mogą stworzyć pozytywne efekty uboczne w postaci wzrostu konkurencyjności zasobów ludzkich oraz poprawy infrastruktury. Ponadto, inwestycje związane z offshoringiem usług nie powodują żadnych skutków negatywnych, które mogą towarzyszyć innym rodzajom działalności gospodarczej np. skażenie środowiska lub nadmierne zużycie bogactw naturalnych.

Implementacja procesów offshoringowych w rzeczywistości to strategia z rodzaju "każdy wygrywa", ponieważ offshoring przynosi korzyści także tym państwom, z których napływają inwestycje. Po pierwsze, offshoring pozwala firmom z tych państw ograniczyć koszty oraz poprawić jakość i terminowość dostaw. W ten sposób zwiększa się więc ich konkurencyjność, co ma pozytywny wpływ na całą gospodarkę. Po drugie, offshoring pomaga przedsiębiorstwom z krajów rozwiniętych

<sup>106</sup> UNCTAD, *Offshoring w Europejskim Wydaniu*, Warszawa 2004, s. 3.

przestawić się na działania gospodarcze, które cechuje wyższa wydajność i wyższa wartość dodana. Ta korzyść zależy jednak od zdolności dostosowania się do zmian w zakresie kosztów komparatywnych *comparative advantage*. Offshoring wpływa na rynek pracy w sposób podobny, lecz mniej korzystny, jak w przypadku zmian technologicznych, które powodują likwidację niektórych stanowisk, ale tworzą nowe z reguły lepiej płatne miejsca pracy. Zaś kraje będące odbiorcami inwestycji powiększają swoje rezerwy walutowe, zyskują na offshoringu, otrzymują dostęp do zaawansowanych technologicznie produktów i technologii z krajów uprzemysłowionych.

Jednoznacznie zatem wynika, iż nowy trend w międzynarodowym podziale pracy oznacza korzyści i dla krajów będących inwestorami, i dla krajów, które stają się odbiorcami inwestycji offshoringowych. Oczywiście istnieją związane z offshoringiem trudne kwestie, które muszą być rozwiązane, jednakże protekcyjność nie jest właściwą działaniem. Kwestie te wymagają pilnych rozstrzygnięć. Wszystkie zmiany w zakresie korzyści komparatywnych pociągają za sobą koszty dostosowawcze na poziomie mikro. I tak, w firmach, które wprowadzają procesy offshoringowe, niektóre stanowiska przestają być potrzebne. W rezultacie należy liczyć się z trudnym okresem przejściowym, w którym pracownicy zwolnieni z pracy będą szukać nowych pracodawców. Aby znaleźć zatrudnienie, wielu z nich prawdopodobnie będzie musiało nauczyć się nowych zawodów, podnieść kwalifikacje, a czasem także zmienić miejsce zamieszkania.

Taka sytuacja stwarza duże wyzwanie, przed jakim stoją kraje, które przenoszą usługi za granicę, polega ono na ograniczeniu społecznych i technicznych kosztów dostosowawczych oraz dopilnowaniu, by dla ludzi bezpośrednio dotkniętych negatywnymi skutkami offshoringu okres poszukiwania nowej pracy był jak najmniej dotkliwy a procesy dostosowawcze przebiegały skutecznie. Protekcyjność w tym zakresie jest metodą krótkowzroczą i w długim okresie mógłby przynieść ogromne szkody dla gospodarki danego państwa. Stosowanie środków uniemożliwiających rodzimym firmom usługowym przenoszenie miejsc pracy za granicę, spowodowałoby w dłuższym okresie konsekwencje niedostosowania się gospodarki do globalnych wymogów, czyli brak konkurencyjności na rynkach światowych. Przedsiębiorstwa z krajów korzystających z dobrodziejstw offshoringu będą wytwarzały produkty i usługi taniej, szybciej i o lepszej jakości w porównaniu do przedsiębiorstw z państw uniemożliwiających rodzimym firmom stosowanie offshoringu. Zamiast protekcyjności, należałoby podnosić poziom edukacji, rozwijać szkolenia i prace badawczo-rozwojowe. Ponadto, wysiłki w kierunku powstrzymania zjawiska offshoringu stałyby się tylko wodą na młyn krytyków globalizacji, którzy argumentują, że bogate kraje

wspierają umiędzynarodowienie gospodarki tylko wtedy, gdy widzą w tym dla siebie bezpośrednio korzyści.

Zatem, zamiast uciekać się do protekcjonizmu, można zaoferować system wspierania tych pracowników umysłowym w krajach rozwiniętych, którym grozi utrata pracy. Należy zapewnić im przeszkolenie lub pomóc w znalezieniu nowego zatrudnienia. Potrzebne są rozwiązania podobne do tych, jakie zaoferowano kilkanaście lat temu „ofiarom” przekształceń w sektorze produkcji dóbr. Pracownikom rozpoczynającym pracę w nowym zawodzie można zaoferować ubezpieczenie od utraty pracy. Dostosowanie się do zmian w strukturze rynku pracy wymaga od siły roboczej większej mobilności i zdolności do przekwalifikowania się. Blokowanie zmian mających miejsce na rynku pracy ze względu na ich koszty byłoby tylko krótkotrwałym półśrodkiem i mogłoby w poważnym stopniu ograniczyć wzrost dochodów i zatrudnienia w dalszej przyszłości. W ostatecznym rozrachunku środki protekcjonistyczne spowodowałyby zmniejszenie konkurencyjności gospodarki całego kraju, a co za tym idzie w dłuższym okresie oznaczałoby to likwidację a nie ocalenie miejsc pracy w krajach.

W świetle powyższych rozważań należałoby, utrzymać sprzyjające międzynarodowe warunki wolnego handlu, które pozwalają wszystkim państwom korzystać ze zdobyczy światowej rewolucji w zakresie handlu usługami. I tak, kraje rozwijające się i kraje Europy Środkowo-Wschodniej powinny nadal mieć możliwości handlowania usługami w oparciu o ich korzyści komparatywne w celu korzystania z globalizacji technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz usług powstałych na bazie tych technologii. Zmiany w zakresie kosztów komparatywnych rzadko przynoszą szybkie i odczuwalne korzyści wszystkim zainteresowanym stronom. Mając na uwadze powyższy fakt, kraje, które przenoszą usługi za granicę, muszą dopilnować, by ich pracownicy mieli udział w korzyściach, jakie zapewni firmom wzrost własnej konkurencyjności, a klienci zaś doświadczyli produktów i usług lepszej jakości za niższą cenę. W tej materii istotną rolę może odegrać przyjęte Światową Organizację Handlu (WTO) Ogólne Porozumienie na temat Handlu Usługami (GATS).

### **3. Ekonomiczny wpływ offshoringu na gospodarki państw rozwiniętych**

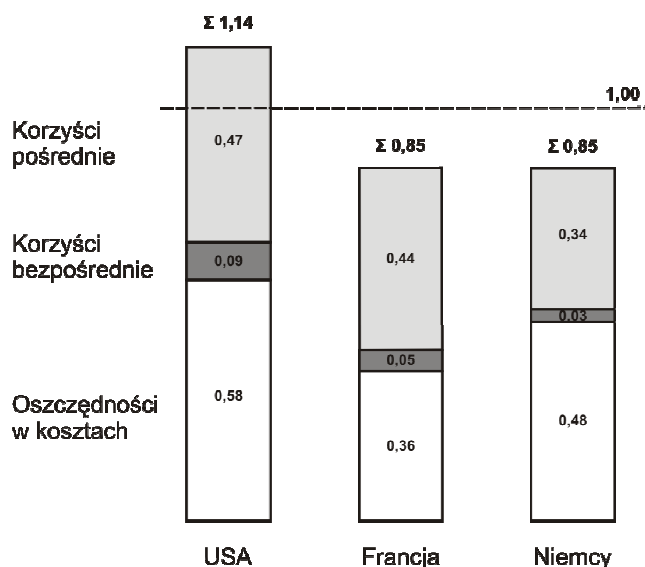
Europejskie przedsiębiorstwa także zaczęły korzystać z dobrodziejstw offshoringu. Z przeprowadzonych badań wynika, iż 40% z 500 największych europejskich firm zaczęło już przenosić część swojej dzia-



łałości operacyjnej za granicę.<sup>107</sup> Zjawisko to oczywiście nie było by możliwe bez cyfrowej rewolucji i drastycznego spadku międzynarodowych kosztów telekomunikacyjnych. Czy jednak państwa zachodniej Europy potrafią spożytkować offshoring tak samo jak USA? Badania prowadzone przez McKinsey Global Institute pokazują, że każde Euro zainwestowane w offshoring przez firmy francuskie i niemieckie przynosi zwrot na poziomie 85 Euro centów. Dla porównania przedsiębiorstwa amerykańskie uzyskują zwrot w wysokości blisko 1,15 Euro. Powstaje więc pytanie, czym spowodowane są te różnice?

**Rysunek 2.** Ekonomiczny wpływ offshoringu na gospodarki USA, Francji, Niemiec

Zwrot z każdego Euro wydanego na projekty offshoringowe



*Źródło:* Opracowanie własne na podstawie: red. D. Farrell, *Offshoring*, Harvard Business School Press, Boston 2006, s. 145.

Dotychczas pracownicy umysłowi w Zachodniej Europie byli wyłączeni z globalnej konkurencji, obecnie offshoring może zagrażać ich miejscom pracy. Powolny wzrost gospodarczy i bezrobocie doskwiera tak niemieckiej jak i francuskiej gospodarce. Aby osiągnąć większy wzrost i stworzyć nowe miejsca pracy należy zredukować rynkowe bariery utrudniające konkurencję i innowacyjność oraz wprowadzić bardziej elastyczne prawo pracy.<sup>108</sup> Odpowiedzią na zmiany w gospodarce

<sup>107</sup> Outsourcing takes off in Europe in a major way, Straits Times, 21 Lipiec 2004.

<sup>108</sup> How France and Germany can benefit from offshoring, [w:] Red. D. Farrell, *Offshoring*, Harvard Business School Press, Boston 2006, s. 144.

światowej nie może być protekcjonizm. Offshoring jest wspaniałym narzędziem dla przedsiębiorstw umożliwiającym redukcje kosztów, poprawienie jakości i utrzymywanie konkurencyjności na globalnym rynku. Dla europejskich firm mogłoby to oznaczać większą elastyczność oraz możliwość lepszego dostosowania do zmiennego popytu na rynkach.

### **Oszczędności w kosztach**

W sierpniu 2003 McKinsey Global Institute opublikował analizę gospodarczych korzyści z offshoringu zarówno bezpośrednich jak i pośrednich dla gospodarki USA. Jak się okazało każdy dolar wydany przez amerykańskie firmy na przenoszenie działalności do Indii wytworzył ok. 1,47 dolara nowej wartości, z czego 33 centy przypadły Indyjskim dostawcom natomiast pozostałe 1,14 dolara trafiło do amerykańskiej gospodarki poprzez oszczędności w kosztach, zwiększonemu eksportowi do Indii, dywidendy z zysków osiągniętych przez zagranicznych dostawców, w których amerykańskie firmy posiadają udziały oraz dodatkowe ekonomiczne przychody wytworzone przez amerykańskich pracowników ponownie zatrudnionych na innych, często lepszych stanowiskach.<sup>109</sup> Z tej kwoty 58 centów jest wynikiem niższych kosztów świadczenia usług przez zagranicznych dostawców. Oszczędności te mogą być reinwestowane w nowe projekty biznesowe o wyższej wartości dodanej, przekazywane konsumentom w postaci niższych cen lub rozdysponowane akcjonariuszom. Z podobnej analizy wynika, iż Niemcy otrzymują zwrot w wysokości 85 Euro centów z czego 52 centy przypadają na niższe koszty wytworzenia w Indiach, jednakże różnice językowe i kulturowe pochłaniają część tej kwoty, gdyż koordynowanie projektów offshoringowych dla firm niemieckich jest droższe w porównaniu z amerykańskimi. Z tego powodu niemieckie przedsiębiorstwa większość projektów offshoringowych lokują w Europie Środkowo-Wschodniej. Jednakże płace i koszty infrastruktury w tej części świata są wyższe niż w Indiach, i choć częściowo są równoważone niższymi wydatkami na telekomunikację i koordynację działań oraz niższymi podatkami to jednak wciąż droższe niż Indie. Średnie oszczędności na kosztach operacyjnych dla firm niemieckich wynoszą 48 centów z każdego Euro wydanego na offshoring.<sup>110</sup> Francuzi również otrzymują zwrot 85 Euro centów z każdego wydanego Euro na offshoring z tego tylko 36 centów wynika z oszczędności na kosztach. Francuskie przedsiębiorstwa nie lokalizują swoich projektów offshoringowych w Indiach, ale w Europie Środkowej i Północnej Afryce, gdzie potencjalni pracow-

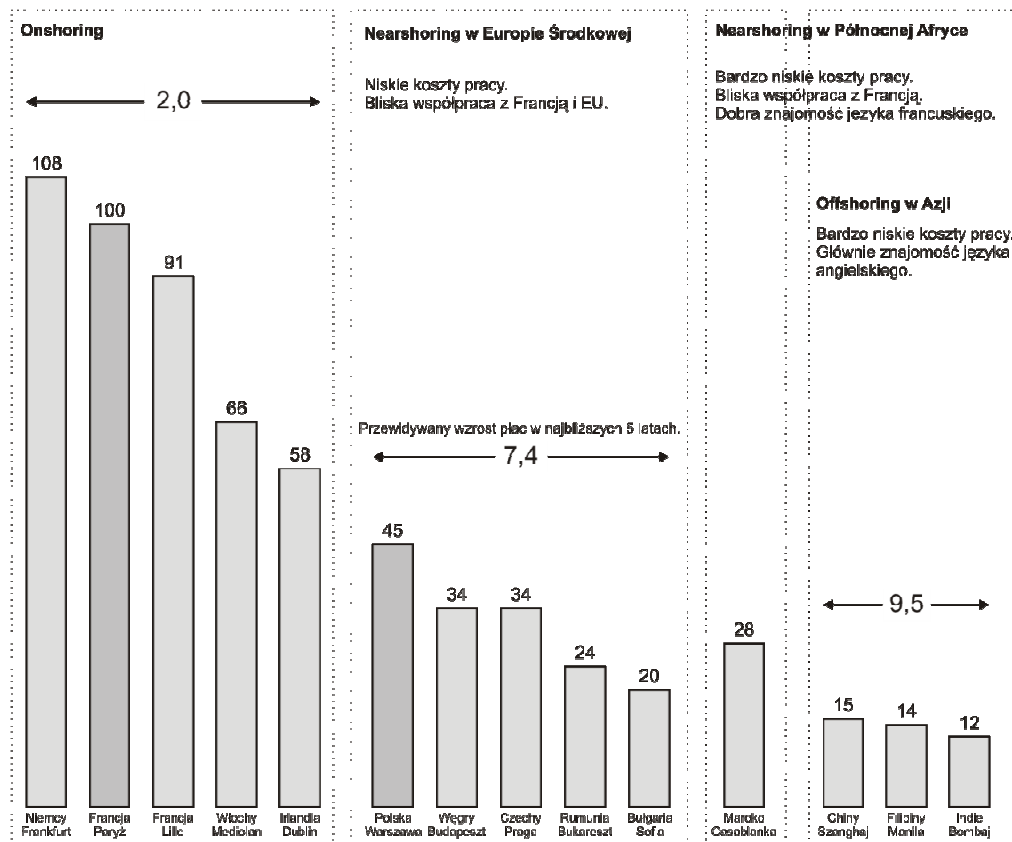
---

<sup>109</sup> V. Agrawal, D. Farrell, *Offshoring: Is it a win-win game*, McKinsey Quarterly, Sierpień 2004.

<sup>110</sup> D. Farrell, *How German can win from offshoring*, McKinsey Quarterly, Lipiec 2004.

nicy płynnie posługują się językiem francuskim. Minusem tych lokalizacji są niestety wyższe płace. Sprzyjające warunki dla francuskiego offshoringu w Północnej Afryce są wynikiem dawnych podziałów kolonialnych. Maroko, Algieria, Tunezja to dawne kolonie francuskie w tej części świata. Przedsiębiorstwa francuskie uzyskują tylko 36 centów z tytułu oszczędności w niższych kosztach wytworzenia.

Rysunek 3. Koszty pracy w różnych lokalizacjach offshoringowych



Indeks kosztów pracy (Paryż=100). Całkowity średni koszt wynagrodzeń dla stanowisk: księgowość, kadry, informatyka

*Źródło:* Opracowanie własne na podstawie: red. D. Farrell, *Offshoring*, Harvard Business School Press, Boston 2006, s. 148.

## Korzyści bezpośrednie

Do korzyści bezpośrednich dla gospodarki kraju macierzystego z tytułu offshoringu zaliczamy przede wszystkim dodatkowe przychody związane ze wzrostem eksportu do krajów lokalizacji projektów offsho-

ringowych oraz przychody kapitałowe pochodzące z wypłat dywidendy zagranicznych podmiotów, w których przedsiębiorstwa macierzyste posiadają udziały.

### **Nowe przychody dla gospodarki**

Offshoring zwiększa eksport do krajów lokalizacji projektów offshoringowych generując dodatkową wartość dla gospodarki. Dostawcy zagraniczni bez znaczenia, czy są częścią multinarodowych koncernów, czy też niezależnymi podmiotami, zaopatrują się w wiele dóbr i usług za granicą. Dla przykładu centrum telefonicznej obsługi klienta w Bangalore w Indiach kupuje komputery firmy Dell, drukarki HP, oprogramowanie Microsoft i telefony Siemens. McKinsey Global Institute ocenia, iż z tego tytułu z każdego dolara wydanego na offshoring przez amerykańskie firmy powraca do USA 5 centów. Częściowo wyjaśnia to wzrost eksportu USA do Indii z 3,7 mld dolarów w 2000 roku do 5 mld dolarów w roku 2003. Wpływ zwiększonego eksportu wysokich technologii na gospodarkę europejską jest mniejsze, głównie dlatego, że na rynku *high tech* dominują Amerykanie. Dzięki zwiększonemu eksportowi gospodarka niemiecka otrzymuje dodatkowe 3 centy, korzyści gospodarki francuskiej są zbliżone.

### **Przychody kapitałowe**

Offshoring tworzy także korzyści związane z dywidendami, które macierzyste przedsiębiorstwa otrzymują z projektów typu joint ventures lub captive center, czyli od dostawców zagranicznych, w których posiadają udziały. Hinduskie firmy, w których udziały posiadają Amerykanie generują 30% wszystkich przychodów sektora usług offshoringowych Indii. Dodatkowo 4 centy z każdego dolara wracają do USA tytułu zysków repatriowanych. Niemieckie firmy nie posiadają znaczących udziałów w tym rynku stąd wielkość uzyskanych dywidend nie jest znacząca, Francuzi natomiast uzyskują z tego tytułu kolejne 2 centy.

### **Dodatkowa elastyczność**

Dodatkowa elastyczność dla firm przejawia się w efektywnym wykorzystaniu siły roboczej i lepszym dostosowaniu do zmieniających się wymagań rynku. W tym względzie offshoring bardziej wspomaga niemieckie i francuskie firmy niż amerykańskie. Surowe przepisy prawa pracy w tych krajach utrudniają szybkie dostosowanie zasobów ludzkich do bieżących potrzeb firmy. Wpływa to negatywnie na możliwość zwalniania pracowników, ale także na tworzenie nowych miejsc pracy. W rezultacie Niemcy zmagają się z problemem niedostosowania siły roboczej do zmieniających się warunków rynkowych. Wykorzystanie zagranicznej siły roboczej poprzez offshoring daje firmom większą

elastyczność, szybszą reakcję na zmiany zachodzące na rynku i umożliwia innowacyjność – eksperymenty z nowymi pomysłami. Pomimo, iż nie ma możliwości kwantyfikowania wszystkich korzyści wynikających z zastosowania offshoringu szefowie europejskich koncernów przyznają, że zwiększona elastyczność jest bardzo istotna dla ich firm. Dzięki offshoringowi przedsiębiorstwa niemieckie i francuskie mogą korzystać ze zwiększonej kontroli nad wykorzystaniem zasobów ludzkich. Tych dodatkowych korzyści nie odczuwają firmy amerykańskie, gdyż amerykańskie prawo pracy jest zdecydowanie bardziej liberalne niż europejskie.

## **Korzyści pośrednie**

### **Przesunięcia pracowników**

W USA wiele osób, które straciły pracę w wyniku offshoringu przenosi się na stanowiska o wyższej wartości dodanej. Pomiędzy 1979 a 1999 rokiem 69% amerykańskich pracowników, którzy stracili pracę w wyniku zmian sektorowych, znalazło nową pracę w ciągu 6 miesięcy, średnio otrzymując wynagrodzenie na podobnym poziomie. Historia pokazuje, że wraz z rozwojem gospodarki dokonują się także zmiany w strukturze zatrudnienia i rynku pracy. W ciągu minionych dekad w strukturze zatrudnienia robotnicy wyparli rolników, a robotników zatrudnieni w sektorze usług. Podobne zmiany będą teraz dotyczyły tę ostatnią grupę zawodową. Jeszcze 20 lat temu nikt nie przewidywał, że w przemyśle rodzących się telefonów komórkowych znajdzie zatrudnienie ponad 100 tys. ludzi. Zatem zmiany rynku pracy wciąż trwają i są normalną częścią rozwoju gospodarki.

Z tytułu szybkiego ponownego zatrudnienia pracowników na nowych stanowiskach o wyższej wartości dodanej gospodarka USA uzyskuje kolejne 47 centów z każdego zainwestowanego dolara w offshoring. Francuzi natomiast odzyskują 44 centy, a Niemcy tylko 34, co jest wynikiem mniejszej elastyczności rynku pracy i niższemu poziomowi tworzenia nowych miejsc pracy. Z badań tych wynika zatem, iż w obydwu europejskich gospodarkach obecnie w następstwie offshoringu dochodzi do odpływu kapitału, w przeciwieństwie do USA, gdzie dzięki offshoringowi kapitał jest pomnażany. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy poszukiwać w rynku pracy i regulacjach prawnych w wyniku, których w Niemczech tylko 39% zwolnionych znajduje nową pracę w ciągu roku. W Niemczech 4,3mln osób pozostaje bez pracy, częściowo jest to rezultat integracji z NRD, częściowo z powodu niewielkiego przyrostu nowych miejsc pracy w gospodarce. Analitycy McKinsey Global Institute szacują, iż gdyby Niemcy poprawili poziom powtórnego zatrudnienia do amerykańskiego, wtedy zwrot nakładów offshoringo-

wych wzrósłby do 1,05 Euro, a zatem odpływ kapitału zostałby zatrzymany. W przypadku Francji pomimo, iż szacuje się, że ok.60% zwolnionych Francuzów znajduje nową pracę w ciągu jednego roku, czyli zdecydowanie więcej niż w Niemczech, to jednak gospodarka francuska tak jak i Niemcy zmagają się z problemami wysokiego bezrobocia i niewielkim przyrostem nowych miejsc pracy.

## Podsumowanie

Powyższe rozważania dobitnie wskazują iż korzyści, jakie mogą płynąć z offshoringu dla państw rozwijających się i państw w okresie transformacji gospodarczej, wydają się być znaczące. Kraje będące odbiorcami inwestycji offshoringowych uzyskują dodatkowe wpływy z eksportu, poprawia się infrastruktura, tworzone są nowe miejsca pracy, następuje wzrost płac i kwalifikacji pracowników wpływając na wzrost konkurencyjności zasobów ludzkich. Ponadto, inwestycje związane z offshoringiem usług nie powodują żadnych skutków negatywnych, które mogą towarzyszyć innym rodzajom działalności gospodarczej np. skażenie środowiska lub nadmierne zużycie bogactw naturalnych. Offshoring przynosi korzyści także tym państwom, z których napływają inwestycje, pozwala firmom z tych państw ograniczyć koszty oraz poprawić jakość i terminowość dostaw. W ten sposób zwiększa się więc ich konkurencyjność, co ma pozytywny wpływ na całą gospodarkę. Po drugie, offshoring pomaga przedsiębiorstwom z krajów rozwiniętych przestawić się na działania gospodarcze, które cechuje wyższa wydajność i wyższa wartość dodana.

Jednoznacznie zatem wynika, iż nowy trend w międzynarodowym podziale pracy oznacza korzyści i dla krajów będących inwestorami, i dla krajów, które stają się odbiorcami inwestycji offshoringowych.

## Bibliografia:

1. Agrawal V., Farrell D., *Offshoring: Is it a win-win game*, McKinsey Quarterly, Sierpień 2004.
2. Brewin B., *User Complaints Push Dell to Return PC Support to US*, Computerworld, 1. Grudnia 2003.
3. Ciesielska D., *Offshoring usług*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2009.

4. Farrell D., *How German can win from offshoring*, McKinsey Quarterly, Lipiec 2004.
5. Farrell D., *Offshoring*, Harvard Business School Press, Boston 2006.
6. Karmarkar U., *Czy twoja firma przetrwa rewolucję w dziedzinie usług?*, Harvard Business Review, Warszawa Luty 2005.
7. OECD, *Offshoring and employment, trends and impacts*, Paryż 2007.
8. Papows J., *Offshoring: Why India is not to blame*, The Financial Times, 26 Maj 2009.
9. UNCTAD, *Offshoring w Europejskim Wydaniu*, Warszawa 2004.
10. Vashistha A., *The Offshore Nation*, McGraw-Hill, New York 2006.
11. Willmott J., *BPO Opportunities in 2010*, NelsonHall, Styczeń 2010.

#### THE IMPACTS OF OFFSHORING ON THE NATIONAL ECONOMIES

**Key words:** *Offshoring, Global Business Environment, Global Economy, BPO outsourcing*

##### Summary

The purpose of this publication is presenting offshoring impacts of economy developed and developing countries in recent years. The publication indicates offshoring's benefits for developing countries and countries which economies are in transition. Countries which are offshoring the recipients to receive additional export, improve infrastructure, create employment, wages and qualifications the growth of the human resources competitiveness. In addition, investment in offshoring services does not cause any negative effects, which may be accompanied by other types of economic activity, for example contamination of the environment or excessive consumption of natural resources. Developed countries also receive some offshoring benefits. The companies from these countries cut their costs and improve the quality. In this way their competitiveness rises, and thus has a positive impact on the entire economy. Moreover, offshoring helps the companies from the developed countries to change the economic activities to greater productivity and higher added value. Therefore, the new trend in the international division of labour means benefits and for investors from developed countries and for emerging markets.





*Ewa Jagodzińska*

## **Wpływ modelu Balassy – Samuelsona na państwa wstępujące do strefy euro**

### **1. Ogólne założenia modelu Balassy - Samulesona**

Tempo inflacji w poszczególnych państwa jest różne (uniemożliwia utrzymanie stałego kursu walutowego) i jest spowodowane zjawiskiem tzw. Balassy – Samuelsona, które w szczególny sposób ma wpływ na Polskę oraz inne państwa pragnące przystąpić do Unii Walutowej. To zróżnicowane tempo inflacji polega na możliwości wystąpienia wyższego poziomu inflacji w państwach rozwijających niż w państwach rozwiniętych. Istnieje również ryzyko wystąpienia aprecjacji waluty w państwach wprowadzających reformy względem państw rozwiniętych<sup>111</sup>.

Prace nad modelem Balassy – Samuelsona zostały już rozpoczęte w 1939 roku przez Harroda. W połowie lat 60 XX wieku dwóch ekonomistów B. Balassa oraz P. Samuelson przeprowadziło badania dotyczące modelu zależności pomiędzy sektorowym i międzynarodowym zróżnicowaniem produktywności a zróżnicowaniem poziomu cen. Próbowali oni oszacować jakie czynniki wpływają na trwałe odchylenie kursu rynkowego od kursu parytetu siły nabywczej. Model ten nie zaprzecza założeniom doktryny parytetu siły nabywczej, lecz jedynie podkreśla różnice dotyczące wydajności pracy występujące w różnych krajach wpływające na zakłócenia kształtowania się kursu walutowego na poziomie parytetu siły nabywczej. W tym modelu odchylenia te wynikały

---

<sup>111</sup> J. Rymarczyk, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, wyd. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 305.

z występujących różnic dotyczących poziomu produktywności w dwóch sektorach dóbr: dobra biorące udział w wymianie międzynarodowej oraz te nie biorące. Efekt dotyczący różnicy między wydajnością pracy a kursem walutowym został określony jako efekt Balassy – Samuelsona lub hipotezą wydajnościową<sup>112</sup>.

W modelu Balassa – Samuelsona przyjęto następujące założenia<sup>113</sup>:

- 1) w każdym państwie funkcjonują dwa sektory gospodarcze: pierwszy sektor przemysłowy produkuje dobra biorące udział w wymianie międzynarodowej, natomiast drugi sektor usług w minimalnym stopniu bierze udział w handlu zagranicznym;
- 2) poziom wydajności w sektorze przemysłowym jest znacznie większy niż w sektorze usług, natomiast w państwach biedniejszych te różnice między tymi dwoma sektorami są znacznie mniejsze;
- 3) funkcjonuje mechanizm wyrównania się płac polegający na wzroście płac przy równoczesnym wzroście wydajności w obu sektorach;
- 4) wzrost płac wpłynie na wzrost cen: w sektorze przemysłowym wzrost ten będzie ograniczony przez konkurencję międzynarodową, natomiast w sektorze usług nie funkcjonuje mechanizm wpływający na hamowanie wzrostu cen ze względu na wewnętrzny krajowy charakter;
- 5) krajowy indeks cen jest kształtowany przez ceny usług i nie ma wpływu na bilans płatniczy państwa i dlatego można wyróżnić dwa rodzaje kursów: kurs parytetu siły nabywczej obliczony na podatnie krajowego indeksu cen oraz kurs równowagi bilansu płatniczego (uwzględnia tylko ceny dóbr przemysłowych);
- 6) różnice między dwoma wyżej wymienionymi kursami są uzależnione od poziomu wydajności pracy w sektorze przemysłowym oraz usług, w państwach bogatych różnice te są zbliżone.

Natomiast w przypadku kształtowania się cen zostały przyjęte następujące założenia<sup>114</sup>:

- ceny dóbr biorących udział w handlu zagranicznym ( $P^T$ ) oraz stopa procentowa będąca ceną kapitału ( $R$ ) kształtowane są na rynku międzynarodowym;
- dobra biorące udział w wymianie międzynarodowej podlegają prawu jednej ceny;

---

<sup>112</sup> B. Balassa, *The Purchasing Power Parity Doctrine*, A Reappraisal Journal of Political Economy, nr 6, grudzień 1964; P. Samuelson, *The Theoretical Notes on Trade Problem*, Review of Economic and Statistics, nr 2, 1964.

<sup>113</sup> B. Bilski, *Międzynarodowy system walutowy*, wyd. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 58 – 59.

<sup>114</sup> T. Chmielewski, *Od kursu płynnego do unii monetarnej. Znaczenie efektu Balassy – Samuelsona dla polskiej polityki pieniężnej*, NBP, „Materiały i Studia”, Zeszyt nr 163, Warszawa 2003, s. 15.

- państwo jest biorcą cen kształtowanych na rynku międzynarodowym ze względu na to, że jest małą otwartą gospodarką;
- w sektorze przemysłowym oraz usług panuje doskonała konkurencja;
- niezależnie od innych gospodarek ustalane są płace oraz ceny dóbr nie biorących udziału w handlu zagranicznym.

Funkcja produkcji we wszystkich sektorach ma postać funkcji Cobba – Douglasa z uwzględnieniem stałych korzyści skali. Produkcja wyrażona jest następującym wzorem<sup>115</sup>:

$$(1) \quad Y^T = A^T F(K^T, L^T) \quad \text{oraz} \\ Y^{NT} = A^{NT} F(K^{NT}, L^{NT})$$

Pierwsze równanie odnosi się do sektora dóbr biorących udział w handlu zagranicznym, natomiast drugie opisuje sektor dóbr nie biorących udziału w handlu międzynarodowym. Biorąc pod uwagę, że oba dobra są produkowane krajową podaż pracy jest stała i wynosi

$$L = L^T + L^N$$

Zakładamy doskonałą mobilność kapitału oraz krańcową produktywność w każdym sektorze obu gospodarek i będzie równa realnej stopie procentowej wyznaczonej na rynku międzynarodowym<sup>116</sup>.

$$(2a) \quad R = (1-\gamma) A^T \{K^T / L^T\}^{-\gamma}$$

$$(2b) \quad R = (P^{NT}/P^T)(1-\delta) A^{NT} \{K^{NT} / L^{NT}\}^{-\delta}$$

$$(3a) \quad W = \gamma A^T \{K^T / L^T\}^{1-\gamma}$$

$$(3b) \quad W = (P^{NT}/P^T)\delta A^{NT} \{K^{NT} / L^{NT}\}^{1-\delta}$$

Z równania 2a można wywnioskować, że w sektorze dóbr podlegających wymianie stosowana technologia, realna stopa procentowa oraz cen dóbr podlegających wymianie wspólnie wyznacza stosunek pracy do kapitału. Płaca w sektorze dóbr biorących udział w wymianie (3a) wyznaczona jest przez krańcową produktywność pracy. Natomiast krańcowa produktywność pracy w sektorze dóbr nie podlegających wymiany (3b) jest równa płacy ustalonej w sektorze dóbr biorących udział w wymianie. Sytuacja w drugim sektorze różni się od sytuacji w sektorze pierwszym i wynika z tego, że nie jest biorcą cen swoich produktów. Cena produktu w tym sektorze jest kształtowana przez stopę procentową oraz płacę, natomiast w pierwszym sektorze (dobra podlegające wy-

---

<sup>115</sup> *Harrod-Balassa-Samuelson effect in selected countries of central and eastern Europe*, Case Reports nr 57, Warszawa 2004, <http://www.case.com.pl/>, s. 10.

<sup>116</sup> *Ibidem*, s. 11.

mianie) cena dostosowuje się do stopy procentowej oraz egzogenicznie ustalonej ceny produktu<sup>117</sup>.

Względna cena dóbr nie podlegających wymianie w stosunku do dóbr podlegających przedstawia się następująco:

$$(4) \quad \Delta(P^{NT}/P^T) = \Delta p^{NT} - \Delta p^T = (\delta/\gamma)\Delta a^T - \Delta a^{NT}$$

Powyższe równanie określa, że im większa różnica wydajności na korzyść sektora dóbr biorących udział w handlu zagranicznym, tym jest wyższa względna cena dóbr nie podlegających wymianie. W państwach charakteryzujących się wysokim wskaźnikiem wydajności w sektorze dóbr wymiennalnych (np. przemysł) ceny dóbr nie podlegających wymianie będą kształtowały się na wysokim poziomie. W państwach wysokorozwiniętych gospodarczo różnica dotycząca wydajności produkcji jest największa, oraz mają wysoki poziom wydajności produkcji w sektorze dóbr podlegających wymianie. Państwa wysokorozwinięte mają wysokie wskaźniki ogólnego poziomu cen.

Efekt Balassy – Samuelsona został przedstawiony w interesujący sposób w badaniach przeprowadzonych dla Międzynarodowego Funduszu Walutowego dotyczących zmian w poziomach realnych kursów walutowych w państwach transformacji systemowej. Państwa zostały podzielone na dwie grupy: kraje Europy wschodniej oraz pozostałe<sup>118</sup>. W badaniu zostały poddane analizie różnice we wzroście wydajności pracy w sektorze przemysłowym i usługowym. Zależności między wydajnością pracy, poziomem kursów oraz cen przedstawiają następujące równania<sup>119</sup>.

$$(5a) \quad p = \alpha p^T + (1 - \alpha)p^{NT}$$

$$(5b) \quad p^* = \alpha^* p^{T*} + (1 - \alpha^*)p^{NT*}$$

Powyższe równania przedstawiają poziom cen dóbr podlegających i nie podlegających wymianie. Autorzy w tym badaniu wyróżniają trzy rodzaje kursów walutowych<sup>120</sup>:

- 1)  $q$  to kurs zewnętrzny realny obliczony na podstawie poziomu wszystkich cen krajowych do zagranicznych;
- 2)  $r$  to kurs wewnętrzny realny dotyczący relacji krajowych cen dóbr podlegających wymianie do nie podlegających wymianie;

<sup>117</sup> T. Chmielewski, *Od kursu płynnego do unii monetarnej. Znaczenie efektu Balassy – Samuelsona*, op. cit., s. 16 -17.

<sup>118</sup> Państwa Europy wschodniej to: Bułgaria, Czechy, Estonia, Węgry, Litwa, Łotwa, Polska, Słowacja, Słowenia. Pozostałe kraje to: Albania, Białoruś, Chorwacja, Macedonia, Mongolia, Rosja oraz byłe republiki ZSRR.

<sup>119</sup> J. Bilski, *Międzynarodowy system walutowy*, op. cit., s. 59 – 60.

<sup>120</sup> *Ibidem*, s. 60.

- 3)  $e$  to kurs zewnętrzny nominalny obliczony przy użyciu notowania odwrotnego.

$$(6) \quad q = (e + p^*) - p$$

Biorąc równanie 5a, 5b oraz 6 otrzymujemy:

$$(7) \quad \Delta q = (\Delta e + \Delta p^{T*} - \Delta p^T) + [(1 - \alpha^*)(\Delta p^{NT*} - \Delta p^{T*}) - [(1 - \alpha)(\Delta p^{NT} - \Delta p^T)]] \text{ przy założeniu prawa jednej ceny dla dóbr wymiennalnych: } \Delta p^T = \Delta e + \Delta p^{T*}$$

Następnie badacze przyjęli dodatkowe założenia<sup>121</sup>:

- 1) kurs parytetu siły nabywczej został określony na poziomie dóbr podlegających wymianie;
- 2) czynniki produkcji charakteryzują się pełną mobilnością między sektorem przemysłowym a usługowym;
- 3) rynek kapitałowy jest zintegrowany z zagranicą w ramach parytetu stóp procentowych i relacje cen dóbr przemysłowych do usługowych są proporcjonalne do różnic w wydajności między sektorem przemysłowym a usługowym zarówno w kraju, jak i zagranicą.

Zastosowanie powyższych założeń prowadzi do równania:

$$(8) \quad \Delta r = \Delta a^T - \Delta a^{NT}$$

Zastępując w równaniu 7 oraz 8 wyrażenie realnego kursu walutowego różnicami w wydajności otrzymujemy równanie:

$$(9) \quad \Delta q^T = \Delta e^T + \Delta p^{T*} - \Delta p^T = -\{ (1 - \alpha)[(\delta/\gamma)\Delta a^T - \Delta a^{NT}] - (1 - \alpha^*)[(\delta^*/\gamma^*)\Delta a^{T*} - \Delta a^{NT*}] \}$$

Powyższe równanie może być spełnione pod warunkiem wcześniej wymienionych założeń np. pełna mobilność kapitału, poziom kursu parytetu siły nabywczej określonej przez dobra podlegające wymianie.

Niektóre powyższe opisane założenia przyjęte w modelu Balassy – Samuelsona są nierealne. Efekt ten dla państw transformacji jest oceniany negatywnie, ponieważ efekt wzrostu wydajności w krajach słabiej rozwiniętych jest ograniczony przez aprecjację kursu walutowego. Zweryfikowany efekt Balassy – Samuelsona nie jest dokładny i wynika to z:

- 1) badania nie biorą pod uwagę importu kapitału oraz jego wpływu na zmiany poziomu kursu walutowego;

---

<sup>121</sup> J. Bilski, *Międzynarodowy system walutowy*, op. cit., s. 59 – 60.

- 2) kraje Unii Europejskiej oraz państwa transformacji charakteryzują się ważną cechą relacji tzn. szybsza liberalizacja wymiany handlowej niż międzynarodowego obrotu usługami oraz przepływu siły roboczej, w ten sposób zostaje zahamowane działanie arbitrażu oraz powstanie i utrwalenie różnic w wydajności sektora przemysłowego w porównaniu z sektorem usługowym.

## **2. Efekt modelu Balassy – Samuelsona na państwa przystępujące do unii monetarnej**

W momencie kiedy Polska przystąpi do unii monetarnej nie możemy spodziewać się, że równocześnie nastąpi wyrównanie tempa wzrostu gospodarczego w naszym kraju z państwami strefy euro. Tempo wzrost gospodarczego może być większe i wynikać z dodatnich efektów dotyczących członkostwa Polski w unii monetarnej. Efekt Balassa – Samuelsona będzie występował również, gdy Polska będzie członkiem unii monetarnej, jednak jej skutki będą inne. Członkostwo Polski w unii monetarnej będzie miało wpływ na występowanie skutków efektu Balassy – Samuelsona spowodowanych przede wszystkim dwoma czynnikami. Zmiany nominalnego kursu walutowego nie będą możliwe, a obowiązujące nominalne stopy procentowe będą ustalane dla całej strefy euro. Realne stopy procentowe w Polsce będą na niższym poziomie niż w państwach gdzie efekt Balassy – Samuelsona nie występuje<sup>122</sup>.

Realna aprecjacja dotycząca różnicy tempa wzrostu produktywności będzie wpływać na wzrost cen krajowych oraz zróżnicowanie stóp inflacji w porównaniu do państw wysokorozwiniętych należących do strefy euro i spowodowane będzie to brakiem możliwości dostosowania nominalnego kursu walutowego. To utrudnienie może wpłynąć na podwyższenie inflacji i może osiągnąć wyższy poziom niż w czasie uczestnictwa w systemie ERM II. Państwo po wstąpieniu do unii monetarnej nie jest zobowiązane do przestrzegania ograniczenia dotyczących inflacji. W przypadku osiągnięcia wysokiego poziomu inflacji w porównaniu z innymi państwami strefy euro może dojść do pojawienia się mechanizmów indeksacyjnych, które doprowadziłyby do utrwalenia zróżnicowania temp inflacyjnych między gospodarką Polski a pozostałymi gospodarkami strefy euro i wpłynęłyby to na trwałe obniżenie realnych stóp procentowych. W przypadku wzrostu oczekiwań inflacyjnych oraz pojawieniu się mechanizmów indeksacyjnych mogłoby to przyczynić się do powstawania tzw. złej inflacji i ten proces doprowadziłby do realnej aprecjacji nie skompensowanej przez wzrost produktywności (obniżenie

---

<sup>122</sup> T. Chmielewski, *Od kursu pływającego do unii monetarnej. Znaczenie efektu Balassy – Samuelson*, op.cit., s. 67.

międzynarodowej konkurencyjności krajowej gospodarki). Nominałe stopy procentowe Europejskiego Banku Centralnego zostaną ustalone na takim poziomie aby osiągnąć określony poziom stóp realnych (skala inflacji niższa niż w Polsce)<sup>123</sup>.

Państwo wstępujące do unii monetarnej będą narażone na spadek realnych stóp procentowych i to wpłynie na wzrost popytu krajowego. Banki bardziej chętnie zaczną udzielać kredytów, ponieważ będą uważać, że obniżenie realnych stóp procentowych wpłynęłoby na wzrost dochodu w dłuższej perspektywie. W tym przypadku nastąpi wzrost aktywności przedsiębiorców oraz wzrost wydatków konsumpcyjnych gospodarstw domowych. W przypadku gdy krajowe banki refinansowałyby udzielane kredyty na rynkach zagranicznych to wprowadzenie ograniczenia możliwości refinansowania wpłynęłoby na zachwianie stabilności krajowego systemu finansowego. Po kilku latach gdy banki nie będą prowadziły wystarczająco dobrej ostrożnej polityki kredytowej może wpłynąć to na pogorszenie ich portfeli kredytowych. W początkowej fazie członkostwa Polski w unii monetarnej może nie dojść do pełnej integracji gospodarczej między naszym krajem a resztą strefy euro<sup>124</sup>.

Wprowadzenie wspólnej waluty oraz usztywnienie kursu nominalnego, spadek stóp procentowych wpłynie na wzrost aktywności gospodarczej, a to z kolei w najgorszym przypadku może spowodować przegrzanie oraz załamanie gospodarki. Polska jako importer kapitału będzie czerpać większe korzyści z niskiej stopy procentowej. Boom finansowy miał miejsce w Portugalii gdzie obniżka stóp procentowych doprowadziła do skoku inflacji oraz spowolnienia gospodarki. Portugalia jest przykładem że należy przystępować do unii monetarnej z dobrze przygotowanym budżetem aby uniknąć katastrofy gospodarczej. Bardzo ważnym jest zreformowanie finansów publicznych przed przyjęciem wspólnej waluty, ponieważ polityka fiskalna będzie jedynym narzędziem do walki z presją inflacyjną. Państwo w celu zahamowania wzrostu cen będzie zmuszone do ograniczenia wydatków i rezygnacji z transferów<sup>125</sup>.

Kolejnym skutkiem może być wzrost deficytu na rachunku obrotów bieżących, ponieważ deficyt wymaga finansowania oszczędnościami napływającymi z zagranicy. W dłuższej perspektywie rosnący deficyt na rachunku obrotów bieżących będzie wpływał na akumulowanie długu zagranicznego. Deficyt budżetowy oraz dług publiczny są ograniczone w dokumencie „Pakt Stabilności i Wzrostu” opracowanym przez Radę Europy oraz w polskiej konstytucji. W przypadku wzrostu zadłużenia może dojść do weryfikacji poziomu wiarygodności kredytowej krajowych

---

<sup>123</sup> Ibidem.

<sup>124</sup> T. Chmielewski, *Od kursu płynnego do unii monetarnej. Znaczenie efektu Balassy – Samuelson*, op. cit., s. 67.

<sup>125</sup> I. Morawski, *Euro w Polsce – nadzieja czy zagrożenie*, <http://www.rp.pl/arttykul/>.

podmiotów przez zagranicznych kredytodawców. Proces ograniczenia kredytowania dla gospodarki korzystającej w dużym stopniu z finansowania zagranicznego mogłoby mieć negatywne skutki dla jej wzrostu.

Szybki wzrost eksportu państw ubiegających się o przyjęcie do strefy euro utrzymywał się bez względu na aprecjację ich walut. Zjawisko to było spowodowane wysoką jakością dóbr produkowanych przez państwa akcesyjne oraz zwiększył się poziom towarów bardziej zaawansowanych technologicznie i jest to efekt procesu realnej konwergencji<sup>126</sup>.

## Podsumowanie

Występowanie efektu Balassy – Samuelsona może w istotny sposób oddziaływać na Polskę podczas procesu wstępowania do unii monetarnej. Oszacowanie tego efektu nie wpłynie na uniknięcie aprecjacji kursu walutowego pomimo spełnienia kryterium inflacyjnego. Kurs sztywny wpłynie bardziej na pogorszenie sytuacji podmiotów funkcjonujących w sektorze przemysłowym niż w sektorze usług.

Efekt Balassy – Samuelsona będzie można również zauważyć po wstąpieniu Polski do unii monetarnej. Polska nie będzie miała możliwości zmiany nominalnego kursu walutowego i to może doprowadzić do wyższej inflacji w porównaniu do okresu ERM II. Prowadzona wspólna polityka pieniężna w unii monetarnej wpłynie na obniżenie stóp procentowych w porównaniu z sytuacją obecną Polski. Polska musi prowadzić ostrożną politykę fiskalną aby uniknąć przegrzania gospodarki jak to miało miejsce w Portugalii. Ożywienie gospodarcze wśród przedsiębiorców oraz konsumentów może doprowadzić do rosnącego deficytu na rachunkach obrotów bieżących, a to z kolei wpłynie na wzrost zadłużenia zagranicznego gospodarki. Równocześnie wzrost inflacji spowodowany wysokim popytem wewnętrznym może doprowadzić do pogorszenia pozycji gospodarki na rynku międzynarodowym.

## Bibliografia:

- 1) Balassa B., *The Purchasing Power Parity Doctrine, A Reappraisal* Journal of Political Economy, nr 6, grudzień 1964; P. Samuelson, *The Theoretical Notes on Trade Problem*, Review of Economic and Statistic, nr 2, 1964.
- 2) Bilski J., *Międzynarodowy system walutowy*, wyd. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.

---

<sup>126</sup> J. Garcia-Solanes, F. J. Sancho-Portero, F. Torrejon-Flores (2007) "Beyond the Balassa-Samuelson Effect in Some New Member States of the European Union", *CESifo Working Paper* No. 1886. "Czech Republic, Republic of Estonia, Hungary, Republic of Latvia, Republic of Lithuania, Republic of Poland, Slovak Republic, and Republic of Slovenia-Export Structure and Credit Growth" (2006), *IMF Country Report* No. 06/414, s. 4-31.



- 3) Chmielewski T., *Od kursu płynnego do unii monetarnej. Znaczenie efektu Balassy – Samuelsona dla polskiej polityki pieniężnej*, NBP, „Materiały i Studia”, Zeszyt nr 163, Warszawa 2003.
- 4) Garcia-Solanes J., F. I. Sancho - Portero, F. Torrejon-Flores (2007) “Beyond the Balassa-Samuelson Effect in Some New Member States of the European Union”, *CESifo Working Paper* No. 1886. “Czech Republic, Republic of Estonia, Hungary, Republic of Latvia, Republic of Lithuania, Republic of Poland, Slovak Republic, and Republic of Slovenia-Export Structure and Credit Growth” (2006), *IMF Country Report* No. 06/414.
- 5) Morawski I., *Euro w Polsce – nadzieja czy zagrożenie*, <http://www.rp.pl/artykul/>.
- 6) Rymarczyk J., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, wyd. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- 7) *Harrod-Balassa-Samuelson effect in selected countries of central and eastern Europe*, Case Reports nr 57, Warszawa 2004, <http://www.case.com.pl/>

#### **BALLASA – SAMUELSON EFFECT IN COUNTRIES WHICH WILL ENTER TO THE EUROZONE**

**Key words:** *the Ballasa – Samuelson model, Monetary Union, ERM II system, Eurozone, Real Exchange Rate*

#### **Summary**

The aim of the paper is to describe the Ballasa – Samuleson model which offers a supply – side explanation of inflation which is higher and is associated with real exchange rate appreciation. This effect is in countries where the productivity growth is relatively high. The inflation in this economies of this countries is explained by high productivity growth between tradable and non-tradable sectors. This theory become very popular during the debate concerning adopting euro and meeting the Maastricht criteria. From the point of view EMU accession he effect of this model in transition economies is very important because Poland and other countries will avoid potential problems associated with meeting the Maastricht criteria. The model will provide countries guidance in managing the exchange rate in the ERM II period.



*Bożena Wasiak*

## **Coaching w przedsiębiorstwie**

Coaching pomaga ustalić właściwe cele, czyli takie, które są zgodne z indywidualnym systemem wartości i osobistą wizją przyszłości. Jeszcze do niedawna, na pracę z osobistym coachem decydowali się członkowie najwyższego kierownictwa w dużych korporacjach. Dzisiaj jest to usługa dostępna także dla pracowników przedsiębiorstw.

### **1. Przede wszystkim człowiek**

Bogactwem każdego przedsiębiorstwa są ludzie, a zwłaszcza ludzie utalentowani. Zasoby ludzkie znajdują się na pierwszym miejscu listy zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa, do których należą także: kultura organizacyjna, informacja, wiedza, strategia, marka, kontakty i struktura<sup>127</sup>. Uzdolniona kadra zarządzająca oraz wybitne kierownictwo działu handlowego albo organizacyjnego to dwa spośród piętnastu czynników determinujących wartość przedsiębiorstwa, zestawionych przez Accounting Research Study No 10 "Accounting for Goodwill"<sup>128</sup>. Kapitał ludzki jest postrzegany jako najistotniejszy spośród wszystkich zasobów przedsiębiorstwa. Ludzie są na ogół najbardziej wartościowymi aktywami<sup>129</sup>. Rolę kapitału ludzkiego w sposób szcze-

---

<sup>127</sup> A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 110

<sup>128</sup> B. Dobięgała Korona, A. Herman (red.), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2006, s. 198

<sup>129</sup> Tamże, s. 205

gólny akcentuje się w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku. Wpływają na to dwie kluczowe (strategiczne) cechy:

- unikalność kapitału ludzkiego – określana stopniem trudności w skopiowaniu czy naśladowaniu zasobów przez inną organizację,
- wartość kapitału ludzkiego - określana stopniem przydatności tego kapitału w realizacji strategii, poprawiającej wydajność i efektywność przedsiębiorstwa, wspierającej wykorzystywanie pojawiających się rynkowych szans i/lub neutralizowanie potencjalnych zagrożeń<sup>130</sup>.

Rzeczywistość materialna i społeczna staje się coraz bardziej złożona, niestandardowa i wymaga zdolności do twórczego myślenia i działania. Doświadczenia krajów rozwiniętych wskazują, że problem ludzi uzdolnionych, liderów organizacji, staje się wielkim wyzwaniem. Częściej ludzie niż finanse, a zwłaszcza brak utalentowanej kadry, stają się ograniczeniem rozwoju organizacji<sup>131</sup>.

Przy wyrównującym się dostępie do nowoczesnych technologii oraz informacji, ludzie, z niewyczerpanymi zasobami intelektualnymi oraz kreatywnością, postrzegani są jako element procesu biznesowego, którym należy zarządzać. Dotyczy to pracowników, ale przede wszystkim kadry kierowniczej oraz menedżerów najwyższego szczebla. Wśród działań składających się na zarządzanie zasobami ludzkimi znajduje się między innymi rozwój, czyli zwiększanie potencjału ludzkiego (społecznego) za pomocą świadomego działania<sup>132</sup>. Coraz częściej przedsiębiorstwa informują publicznie inwestorów, konkurentów i inne podmioty rynkowe, że stwarzają warunki do satysfakcjonującego rozwoju zawodowego swoich pracowników<sup>133</sup>. Jedną z metod wykorzystywanych do rozwoju pracowników jest coaching.

## 2. Coach, czyli partner

W Wielkiej Brytanii 78% respondentów biorących udział w badaniu zrealizowanym przez Chartered Institute of Personnel and Development odpowiedziało, że w ich przedsiębiorstwach coaching stosuje się jako część systemu podnoszenia kwalifikacji pracowniczych. W 50% organizacji coaching stał się dominującym elementem szkoleń. Podobne tendencje występują w innych krajach Unii Europejskiej dlatego analogicznej sytuacji należy spodziewać się na rynku polskim. Już teraz co-

---

<sup>130</sup> A. K. Koźmiński, D. Jemielniak (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 376

<sup>131</sup> [www.wiedzainfo.pl/wyklady/105/zarządzanie\\_talentami\\_wyzwanie\\_wspolczesnych\\_organizacji.html](http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/105/zarządzanie_talentami_wyzwanie_wspolczesnych_organizacji.html)

<sup>132</sup> A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 180

<sup>133</sup> <http://www.pkobp.pl/index.php?id=misja/section=ri>

aching rekomendowany jest jako kontynuacja wielu procesów szkoleniowych dla przedsiębiorstw<sup>134</sup>.

Coaching wywodzi się ze sportu. Początki pojęcia coachingu w dzisiejszym rozumieniu przypisywane są tenisistcie, Timothy W. Gallowey'owi. W 1974 roku ukazała się książka jego autorstwa *The Inner Game of Tennis*. To w niej podzielił się poglądem, iż najlepszym sposobem pomocy w osiągnięciu sukcesu nie jest dawanie rad, ale zadawanie odpowiednich pytań, które pomogą graczowi korzystać z własnego doświadczenia. Biznes bardzo szybko zainteresował się coachingiem i jeden z uczniów Gallowey'a, Sir John Whitmore, spopularyzował to pojęcie w Europie, wydając książkę *Coaching for Performance* (1992 r.)<sup>135</sup>. W Polsce coaching pojawił się w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku.

Odpowiedź na pytanie czym jest coaching nie jest łatwa. Wiele definicji jest tak ogólnych i mało precyzyjnych, że pod etykietką „coaching” można znaleźć lub zawrzeć wszelkiego rodzaju praktyki związane ze wspieraniem, doskonaleniem, a nawet leczeniem (psychoterapią) ludzi<sup>136</sup>. Z uwagi na popularność terminu szeroki obszar edukacji dorosłych zaczyna być nazywany coachingiem. W wielu organizacjach np. rutynowe obowiązki menedżerskie zaczyna nazywać się coachingiem. Poprawne zachowanie menedżera, rozmowę oceniającą, kontrolę w projekcie, „dociskanie sprzedaży”, szkolenie kompetencyjne, czy zwykłą rozmowę szefa z pracownikiem także nazywa się coachingiem<sup>137</sup>. Sprawy nie ułatwia brak równoznacznego słowa w języku polskim. Wyraz „trener”, który nasuwa się automatycznie, jest powszechnie kojarzony ze światem sportu<sup>138</sup>, a słowo przewodnik, wykorzystywane często do określenia roli, jaką pełni coach<sup>139</sup>, ma nadal silny związek z turystyką. W dobrym zrozumieniu tego czym jest coaching, nie pomaga określanie zjawiska przy użyciu zaprzeczeń – a często jest komunikowane, że coaching nie jest formą consultingu, doradztwa, nauczania, mentoringu czy wreszcie terapii.

Niejednoznaczność definicji oraz nieuprawnione przenoszenie tej nazwy na inne działania nie będące coachingiem niesie zagrożenie. Dla menedżerów, zwłaszcza tych z analitycznym podejściem do biznesu, coaching wydaje się zbyt abstrakcyjny by mógł być efektywny. Z drugiej są pracownicy, którzy postrzegają coaching jako „neomobbing”, czyli

---

<sup>134</sup> Raport „*Coachowie – Europa i Polska*”, Polska Izba Firm Szkoleniowych oraz Coaching Center, marzec 2008

<sup>135</sup> <http://www.redwoods.com.pl/index1.php?pid=tresc.pl.74>

<sup>136</sup> P. Smółka (red.), *Coaching, Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Wydawnictwo HE-LION, Gliwice 2009, s. 26

<sup>137</sup> B. Wasiak, *Przychodzi do banku...*, „Miesięcznik Finansowy Bank”, nr 6/2009

<sup>138</sup> *Coach*, trener drużyny sportowej, W. Kopaliński, *Podręczny słownik języka wyrazów obcych*, Wydawnictwo „Wiedza Powszechna”, Warszawa 1996, s. 146

<sup>139</sup> M. Bennewicz, *Coaching czyli restauracja osobowości*, G+J Gruner+Jahr, Warszawa 2008, s. 14

zawołowaną presję i manipulację, ukierunkowaną na zwiększanie wyników sprzedaży. Dlatego tak ważną kwestią przed wprowadzeniem w przedsiębiorstwie jest dookreślenie czym jest coaching i jakie są jego cele.

Coach pracuje z klientem po to, aby dzięki ukierunkowaniu, szybko, znacząco i trwale klient poprawił swoją efektywność w życiu zawodowym i osobistym. Jedynym celem coacha jest praca nad tym, aby klient rozwinął cały swój potencjał – tak, jak go sam zdefiniuje<sup>140</sup>.

Coaching opisywany jest również jako odkrywanie i uwalnianie uspiętych zdolności, możliwości i potencjału<sup>141</sup>. Według najbardziej znanej organizacji certyfikującej szkoły i coachów - ICF (Międzynarodowa Federacja Coachów), coaching to trwająca przez określony czas relacja między coachem a klientem, która pomaga klientowi osiągać nadzwyczajne wyniki w życiu, karierze i organizacji. Poprzez coaching klient pogłębia swój proces uczenia się, zwiększa swoje osiągnięcia i podnosi jakość swojego życia<sup>142</sup>

Coaching staje się coraz bardziej popularnym narzędziem rozwoju. Jego skuteczność uważana jest za dużo wyższą od innych szeroko stosowanych metod rozwoju. Może to wynikać między innymi z faktu, że nawiązuje on do jednej z najstarszych metod rozwoju, czyli relacji uczeń – mistrz. Nawiązuje, ale nią nie jest gdyż relacja klient – coach, jest relacją partner – partner. Relacja klient – coach jest zbudowana na zaufaniu i współpracy oraz oparta na precyzyjnie określonych zasadach odnoszących się do podziału odpowiedzialności. Coach jest odpowiedzialny za wspieranie procesu zmiany, monitorowanie postępów, pogłębianie efektów uczenia się i sygnalizowanie potrzeby zwrócenia uwagi na pewne zachowania, okoliczności, szanse i zagrożenia. Natomiast klient jest odpowiedzialny za wdrażanie wspólnie ustalonych planów działania. Coaching wymaga od osoby korzystającej z tej metody bardzo dużego zaangażowania.

Pierwszym krokiem do stworzenia w przedsiębiorstwie podstaw kulturowych, które umożliwiłyby pojawienie się coachingu, jest zerwanie ze starymi schematami i zainicjowanie nowego sposobu myślenia, którego owocem byłyby nowe pomysły i perspektywy<sup>143</sup>. Coachingiem w organizacji obejmowane są różne grupy pracowników. Metody stosowane w coachingu są coraz częściej wykorzystywane w odniesieniu do pracowników sprzedaży. Jednak sytuacja najbardziej korzystna, to ta-

---

<sup>140</sup> J. Rogers, *Coaching*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2009, s. 14

<sup>141</sup> P. Smółka (red.), *Coaching, Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2009, s. 182

<sup>142</sup> P. Smółka (red.), *Coaching, Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2009, s. 119

<sup>143</sup> R. Hargrove, *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o. o., Kraków 2006, s. 13

ka, w której proces coachingu najpierw dotyczy menedżerów najwyższego szczebla. Im wyższa jest u osób zarządzających przedsiębiorstwem świadomość procesów komunikacyjnych, motywacyjnych, mechanizmów rozwoju zespołowego i indywidualnego, tym lepiej kaskadują one w dół procesy personalne i edukacyjne, które ułatwiają zarządzanie i podnoszą efektywność na niższych szczeblach. Im silniejsza jest silosowość organizacyjna i rozdźwięk pomiędzy kierownictwem wyższego i średniego szczebla, tym niższa efektywność. Im średni szczebel zarządzania jest bardziej świadomy procesów personalnych oraz mechanizmów wpływających na postawy pracownicze, od wyższego managementu, tym większy następuje rozdźwięk i skuteczność organizacyjna spada<sup>144</sup>.

### 3. Executive coaching

Od menedżerów najwyższego szczebla oczekuje się spektakularnych efektów. By sprostać wymaganiom dynamicznie rozwijającego się rynku powinni oni nieprzerwanie doskonalić swoje kompetencje i umiejętności. Osiąganie doskonałości, praktykowane szeroko w Japonii, to najczęściej efekt uzyskiwany metoda małych kroków, drobnych zmian i usprawnień oraz radzenia sobie z kolejnymi sprawami. Zgodnie z filozofią kaizen (jap. *kai* – zmiana, *zen* – dobry) niekończący się proces ulepszania dokonujący się za sprawą bardzo drobnych zmian przynosi bardzo duże efekty.

Relacja pomiędzy doświadczonym coachem, a członkiem najwyższej kadry zarządzającej, która dostarcza potrzebnego wsparcia we właściwym momencie, to executive coaching (coaching menedżerski). Coaching kierowany do przedstawicieli kadry menedżerskiej, obejmującej prezesów, członków zarządów, rad nadzorczych, dyrektorów generalnych powinien być uruchamiany w pierwszej kolejności.

Executive coach staje się partnerem sparingowym przy podejmowaniu strategicznych decyzji, stawianiu celów oraz rozwoju kluczowych kompetencji.

Coaching kierowany do *top management* to proces, w którym coach:

- dzieli się z menedżerem założeniami, wyobrażeniami i metaforami,
- nakłania menedżera do uporządkowania własnego myślenia, wyobraźni, planowania i oczekowań,
- zachęca go do możliwie jak najlepszego działania i uczenia się,

---

<sup>144</sup> B. Wasiak, *Przychodzi do banku...*, „Miesięcznik Finansowy Bank”, nr 6/2009

- rozwija umiejętności menedżera w radzeniu sobie z trudnymi sytuacjami<sup>145</sup>.

Dzięki zastosowaniu coachingu menedżerskiego przedsiębiorstwo oraz menedżer mogą uzyskać następujące korzyści<sup>146</sup>:

- 1) korzyści dla przedsiębiorstwa:
  - zwiększa aktywność zawodową kadry zarządzającej oraz skuteczność jej działania,
  - podnosi poziom odpowiedzialności i decyzyjności,
  - zyskuje zmianę postaw i zachowań w kierunku osiągania sukcesów, poprzez usunięcie zahamowań, stereotypów myślowych i obaw,
  - zyskuje poprawę komunikacji i współpracy,
  - zwiększa poczucie identyfikacji własnych celów i wartości z celami i wartościami organizacji,
- 2) korzyści dla menedżera:
  - jest bardziej produktywny, poprzez zwiększenie efektywności działania,
  - eliminuje bariery i ograniczenia w osiąganiu celów,
  - zwiększa pewność siebie poprzez wzrost samoświadomości oraz jasną wizję celów,
  - poprawia swoją jakość życia poprzez wprowadzenie balansu między życiem prywatnym a zawodowym,
  - staje się bardziej twórczy i elastyczny,
  - zwiększa odpowiedzialność za podejmowane zobowiązania (również wobec siebie samego),
  - poprawia efektywność we współpracy z innymi,
  - zyskuje potencjał, który ułatwia mu dokonanie określonych postępów w pracy.

Ze względu na zindywidualizowanie relacji klient - coach, executive coaching osiąga przewagi w stosunku do innych form rozwoju:

- może być użyty precyzyjnie w miejscu największej potrzeby – w odróżnieniu od szkoleń zminimalizowane jest ryzyko wystąpienia niedostosowania,
- jest sposobem na kontynuację i rozwój efektów odbytych szkoleń, warsztatów i treningów,
- wzmacnia osobę, a jednocześnie całą organizację,
- pozwala odkrywać niepoznane jeszcze i niewykorzystywane kompetencje, zasoby wiedzy, umiejętności i zdolności,
- nie koliduje z codziennymi obowiązkami<sup>147</sup>.

---

<sup>145</sup> (Red.): P. Smółka, *Coaching, Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Wydawnictwo HE-LION, Gliwice 2009, s. 134

<sup>146</sup> <http://www.bigram.pl/?module=content&action=show&id=60&m=3>

<sup>147</sup> P. Smółka (red.): *Coaching, Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Wydawnictwo HE-LION, Gliwice 2009, s. 137



## 4. Obszary oddziaływania

Rolą coacha w procesie coachingowym jest inspirowanie klienta do generowania nowych rozwiązań, wsparcie w osiągnięciu zamierzonych przez niego zawodowych sukcesów oraz pomoc w pokonywaniu ograniczeń, które mogą przeszkadzać w byciu dobrym i skutecznym menedżerem. Siła coachingu wynika z relacji wzajemnego zaufania pomiędzy coachem a klientem. Stosując executive coaching można przede wszystkim wzmocnić oraz nabyć kompetencje wiążące się z przywództwem. Po to aby zwiększyć siłę oddziaływania proces ustalania celów obejmuje zarówno aspekt zawodowy jak i osobisty. Bardzo często bowiem konieczna jest zmian sposobu myślenia, zerwanie ze starymi nawykami i przyzwyczajeniami.

Zanim coaching stał się uznaną metodą (po powstaniu pierwszej szkoły coachingu – Coach University, w 1992 r.), był z dobrym skutkiem wykorzystywany w świecie sportu. Wybitnym amerykańskim coachem był Vince Lombardi trener Narodowej Ligi Futbolu Amerykańskiego. Wypracowane przez niego zasady obrazują obszary, w których pomocny może być coaching menedżerski.

**Tabela 1.** Zasady Lombardiego – obszary nad którymi można pracować wykorzystując executive coaching

Zasada	Interpretacja
<b>Stawianie sobie trudnych pytań</b>	Nie tylko rolą coacha jest posługiwanie się trudnymi pytaniami. Tę umiejętność należy przede wszystkim przekazać zarządzającym.
<b>Przestrzeganie własnego systemu wartości</b>	Człowiek wysyła mnóstwo sygnałów niewerbalnych, jeśli jego działania, decyzje nie są spójne z systemem wartości, sam staje się niespójny, mało wiarygodny, a jego działania mają mniejszy impet.
<b>Wygrywanie swoich mocnych stron</b>	Sztuką jest odkrycie naturalnych predyspozycji człowieka i ich wykorzystanie. Każdy ma określone talenty, naturalne predyspozycje i to na nich powinien budować życie osobiste i zawodowe.
<b>Samodzielne kształtowanie własnego charakteru</b>	Coach nie odpowiada za kształtowanie charakteru klienta. To ciężka, wymagająca dyscypliny praca, którą klient musi wykonać sam, między innymi wyciągając naukę z ciężkich (czasami nawet traumatycznych) doświadczeń. Rolą coacha jest jedynie zwrócić uwagę na ten ważny obszar.

<p><b>Ogarnianie całości</b></p>	<p>Prawie każdy z zarządzających ma swoją, określoną ścieżkę, którą podążał do najwyższego stanowiska w organizacji. Często była to ścieżka związana z jednym obszarem np. ze sprzedażą albo produkcją. Takiej osobie może być trudno ogarnąć całość i przestać myśleć wyłącznie kategoriami sprzedaży czy kategoriami technicznymi. W zarządzaniu na najwyższych szczeblach potrzebne jest spojrzenie holistyczne. To wymaga przełamania pewnych myślowych paradygmatów i dostrzegania znacznie bardziej odległych celów - wychodzenia poza sprawy bieżące, krótkookresowe i wybiegania w przyszłość.</p>
<p><b>Angażowanie się bez reszty</b></p>	<p>W dzisiejszym świecie nie ma miejsca na bylejałość. Tylko projakościowe podejście, wykonywanie swojej pracy ze stuprocentowym zaangażowaniem i oddaniem, pozwala realizować postawione cele.</p>
<p><b>Dawanie z siebie wszystkiego</b></p>	<p>Pokrewne powyższemu, w którym dodatkowo chodzi o dążenie do doskonałości, doskonalenie siebie i rozwijanie swoich talentów, pokazywanie, że w niektórych sferach można być mistrzem.</p>
<p><b>Gotowość do poświęceń</b></p>	<p>Aby dokonała się zmiana - zwłaszcza ta diametralna - należy zaakceptować to, że początki mogą być trudne, a zamiast obserwacji usprawnień doświadczają się porażki, efektywność spada, pojawia się więcej błędów. Trudno jest to zaakceptować, ale taka jest naturalna konsekwencja wprowadzania zmian.</p>
<p><b>Zdobywanie odporności psychicznej</b></p>	<p>Niepoddawanie się pod byle pozorem, poszukiwanie innych dróg dojścia do celu i świadomość, że strach, to najczęściej tylko stan umysłu, z którym można sobie poradzić. W takich przypadkach często konieczny jest upór - nie bezmyślny, porównywalny do walenia głową w mur, ale taki, który można nazwać uporem elastycznym.</p>
<p><b>Równoważenie dumy pokorą</b></p>	<p>Ważne jest, aby znać swoją wartość, pamiętając o tzw. strategii okna i lustra. Według tej zasady, w przypadku błędu, najpierw należy poszukać winy w sobie (spojrzeć w lustro). Jeśli osiągnięto sukces, to na ogół nie jest on wynikiem działania jednej osoby. Warto rozejrzeć się wokół i poszukać tych, którzy do sukcesu się przyczynili (wyjrzyć przez okno).</p>

<p><b>Kierowanie się zasadami, które głosimy</b></p>	<p>W zarządzaniu, słowa jakie wypowiadają menedżerowie, są niezwykle istotne i trzeba brać za nie odpowiedzialność. Zasadą jest zatem, aby działać dokładnie tak, jak wcześniej było to prezentowane. Tak działali wszyscy przywódcy, którzy odcisnęli w historii największy ślad, na przykład Gandhi i Aleksander Wielki.</p>
<p><b>Zachęcanie do pracy zespołowej</b></p>	<p>Zarządzanie to osiągnięcie celów poprzez ludzi. Taka definicja wystarczy, żeby dotknąć sedna obszaru, który może być elementem pracy w coachingu. To także umiejętność stawiania celów adekwatnych do talentów poszczególnych ludzi.</p>
<p><b>Wyjaśnianie każdego zadania</b></p>	<p>Z praktyki wiadomo, że oszczędzanie na wszystkim, bardzo często nie przynosi korzyści, a wręcz przeciwnie. To trochę tak jak z osobą biedną, której paradoksalnie nie stać na kupowanie rzeczy tanich i słabej jakości.</p>
<p><b>Zachowywanie dystansu</b></p>	<p>Szczególnie istotne - jeśli chcemy budować swój autorytet. Nawet Aleksander Wielki, choć podczas wypraw wojennych sypiał razem z żołnierzami, zachowywał się wobec nich z dystansem.</p>
<p><b>Pomaganie ludziom, aby uwierzyli w samych siebie</b></p>	<p>Jeśli emanuje się pewnością siebie, łatwiej nią „zarazić” innych. Jeśli dodatkowo nie będą stwarzane niepotrzebnych bariery a pracownicy zostaną wyposażeni w niezbędne narzędzia, prawdopodobieństwo sukcesu wzrośnie.</p>
<p><b>Przekazywanie ludziom entuzjazmu dla misji</b></p>	<p>Najlepiej to robić poprzez włączanie pracowników w proces planowania celów na jak najwcześniejszym etapie.</p>
<p><b>Kompetencja w pracy</b></p>	<p>Pojęcie bardzo pojemne, które zawiera w sobie najwięcej aspektów, mogących być podstawą do pracy coachingowej. Zawsze znajduje się coś, co można robić jeszcze lepiej. Samo otaczanie się ludźmi kompetentnymi - choć to ważna umiejętność - nie wystarczy.</p>
<p><b>Żądanie samodzielności</b></p>	<p>Wręcz jej egzekwowanie, bez stałej kontroli, do której - nawet menedżerowie najwyższego szczebla - mają tendencję. Nie oznacza to jednak, całkowitej rezygnacji z tego, co głosił kiedyś Winston Churchill - "Ufaj i kontroluj". Kontrola ma pomagać, korygować, pozwalać ominąć rafy, ale przy dużej dozie zaufania i samodzielności.</p>

<b>Okazywanie szacunku autorytetom</b>	Ekspertom czy po prostu innym ludziom. Nikt nie ma monopolu na wiedzę. Czasami należy oprzeć się na wiedzy i doświadczeniu innych. Jak inni mają nam okazywać szacunek, jeśli nie będziemy go okazywali swoim przełożonym? Każdy gdzieś ma swojego szefa, nawet jeśli ostatecznie jest nim klient.
<b>Niereagowanie jak automat</b>	Nawyki to pożyteczna rzecz. Ale nie zawsze pożądaną rzeczą jest działanie w ten sam, utarty i wielokrotnie sprawdzony sposób.
<b>Wprowadzanie zmian upraszczających</b>	Małe dzieci potrafią znajdować proste rozwiązania nawet dla bardzo skomplikowanych problemów. W wyniku dorastania pojawia się tendencja do odwrotnego działania - komplikowania nawet prostych rzeczy. Powinno wprowadzać się korzystne zmiany, ale nie takie, przez które rośnie poziom skomplikowania, a efektywność spada.
<b>Sięganie wciąż wyżej</b>	Jeśli cel jest już blisko, warto skupić się nad doskonałością. Jeśli cel został osiągnięty, warto poszukać nowego celu, podnieść poprzeczkę, sięgnąć dalej i wyżej. Człowiek jest swoim największym ograniczeniem.
<b>Różnicowanie sposobów motywowania</b>	Stosowanie wciąż tego samego bodźca to krótkookresowa strategia.
<b>Motywowanie stopniowe</b>	Tak samo ważne jest stopniowanie nagród za efekty, jak i nagradzanie wysiłku włożonego w ich osiągnięcie, nawet wówczas, gdy początkowo nie przynoszą one efektów.
<b>Zapewnianie solidnych podstaw</b>	To między innymi zadbanie o formę fizyczną. Dobry coach zwróci uwagę także na aspekty, które nie wiążą się wprost z celami biznesowymi. Po "zarwaniu" kilku nocy z rzędu trudno być efektywnym.
<b>Liczy się tylko zwycięstwo</b>	Na tych rynkach, na których organizacja nie ma szans być pierwsza albo druga, nie ma sensu być. Warto tę zasadę stosować do siebie oraz ludzi, z którymi się pracuje - chodzi tu głównie o osoby kluczowe.

*Źródło: na podstawie P. Smółka (red.), Coaching, Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2009, s. 141-145*

Mimo, że coaching, zwłaszcza executive coaching, jest młodym zjawiskiem rynkowym zdążyło wokół niego narosnąć wiele mitów. Cztery podstawowe mity zastąpione prawdami to<sup>148</sup>:

- **MIT 1:** Coaching to ostatnia deska ratunku dla nieudaczników
- **PRAWDA 1:** Coaching jest dla tych, którzy odnieśli sukces i którzy pragną zwiększyć swoją przewagę
  
- **Mit 2:** Coaching polega na wyszukiwaniu i wypełnianiu luk
- **PRAWDA 2:** Coaching polega na tworzeniu przyszłości, a nie tylko wypełnianiu luk
  
- **MIT 3:** Coaching dotyczy rozwoju konkretnych osób
- **PRAWDA 3:** Coaching łączy wydajność, rozwój i współpracę
  
- **MIT 4:** Coaching to odizolowane wydarzenie towarzyszące rocznej ocenie wydajności
- **PRAWDA 4:** Coaching to ciągły i niekończący się proces

## Podsumowanie

Aby coaching menedżerski przyniósł trwale zmiany, praca coacha, poza kompetencjami powinna objąć obszary związane z motywacją, sposobem myślenia, przekonaniem, nawykami, czy nawet wizerunkiem. I choć w executive coachingu chodzi o to by osiągnąć cele biznesowe, to – przy dobrym prowadzeniu procesu – klient powinien odczuwać także bardzo konkretne pozytywne zmiany także poza sferą zawodową. W wielu przypadkach coaching rzutuje na sposób działania także w sferze prywatnej, poprawia się ogólnie jakość życia oraz jego poszczególne elementy.

Executive coaching bardzo dobrze rozwinięty na zachodzie, w Polsce jest w dalszym ciągu we wczesnej fazie rozwoju. O światowym zwiększeniu popytu na ten rodzaj usług świadczy rosnąca liczba osób, które obejmując najwyższe stanowiska w organizacjach, w pakiecie menedżerskim „otrzymują” swojego osobistego coacha. W polskich przedsiębiorstwach jest to kwestia najbliższej przyszłości.

## Bibliografia:

1. Bennewicz M., *Coaching czyli restauracja osobowości*, G+J Gruner+Jahr, Warszawa 2008.

---

<sup>148</sup> R. Hargrove, *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o. o., Kraków 2006, s. 14

2. Dobiegała Korona B., Herman A., (red.), *Współczesne źródła wartości przedsiębiorstwa*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o. o., Warszawa 2006
3. Hargrove R., *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o. o., Kraków 2006.
4. Kopaliński W., *Podręczny słownik języka wyrazów obcych*, Wydawnictwo "Wiedza Powszechna", Warszawa 1996
5. Koźmiński A. K., Jemieliński D., (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa 2008.
6. Koźmiński A. K., Jemieliński D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa 2008.
7. Raport „*Coachowie – Europa i Polska*”, Polska Izba Firm Szkoleniowych oraz Coaching Center, marzec 2008.
8. Rogers J., *Coaching*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2009.
9. Smółka P. (red.), *Coaching, Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2009.
10. Wasiak B., *Przychodzi do banku...*, „Miesięcznik Finansowy Bank”, nr 6/2009.
11. <http://www.bigram.pl/?module=content&action=show&id=60&m=3>
12. [http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/105/zarzadzanie\\_talentami\\_wyzwanie\\_wspolczesnych\\_organizacji.html](http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/105/zarzadzanie_talentami_wyzwanie_wspolczesnych_organizacji.html)
13. <http://www.pkobp.pl/index.php/id=misja/section=ri>
14. <http://www.redwoods.com.pl/index1.php?pid=tresc.pl.74>

## COACHING IN THE ENTERPRISE

**Key words:** *Human resources, human capital, development, coaching, executive coaching*

### Summary

The human capital is perceived as the most essential one from among all the resources of the enterprise. The role of the human capital is in a special way emphasized in building a stable competitive edge on the market. With a growing access to the modern technologies and information, people are perceived as the element of a business process, which has to be managed. The development, understood as the increase of employees' potential, is one of the elements constituting the human resources management. Coaching is one of the methods used in the process of development. It is a relation between the coach and his/her client, lasting for a specific period of time, which helps the client to achieve extraordinary results in his/her life, career and organization. The executive coaching should be the first one introduced in the enterprise and it should be directed to the representatives of the highest management level.

*Leszek Pruszkowski*

## **Nowoczesne koncepcje zarządzania obsługą eksploatacyjną w przedsiębiorstwie**

*Walka efektywnych przedsiębiorstw o doskonałość i konkurencyjność będzie je w najbliższych latach zmuszać do koncentrowania uwagi na wartości wnoszonej przez służby wspomagania (funkcje pomocnicze)<sup>149</sup>.*

*/Jean Brilman/*

### **1. Procesy pomocnicze jako źródło rezerw poprawy efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa**

Co prawda, procesy pomocnicze zawsze były przedmiotem zainteresowania menedżerów, ale poświęcano im znacznie mniej uwagi i przypisywano im zdecydowanie mniejsze znaczenie niż działalności podstawowej. Traktowano je jak problemy niejako „drugiej kategorii”. Badania wykazują, że właściwe zarządzanie procesami pomocniczymi (*Facility Management*) może znacząco przyczynić się do poprawy efektywności funkcjonowania firmy. Facility Management (*FM*) jako odrębna specjalność zawodowa ujawniła, że istotne rezerwy rozwojowe tkwią w zarządzaniu procesami pomocniczymi w organizacji. Termin *facility management* pochodzi ze Stanów Zjednoczonych. W odniesieniu do nieruchomości tłumaczony jest jako „zarządzanie udogodnieniami”<sup>150</sup>, natomiast w odniesieniu do organizacji oznacza „zarządzanie proce-

<sup>149</sup> J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa 2002, PWE, s. 296

<sup>150</sup> A. Śliwiński, *Zarządzanie nieruchomościami*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 100

**sami pomocniczymi”<sup>151</sup>**. Zarządzanie udogodnieniami (*facility management*) jest to proces, zapewniający przedsiębiorstwu, że jego budynki, systemy informacyjne i usługi pomocnicze skutecznie wspierają podstawowe działania biznesowe, poprawiają reakcje klientów jak również przyczyniają się do osiągnięcia strategicznych celów w zmieniających się warunkach. Wszystkie rodzaje przedsiębiorstw, funkcjonujące w różnych gospodarkach na całym świecie uznają, że koszty ponoszone w związku z użytkowaniem budynków oraz zapewnieniem usług wspierających proces podstawowy np. działalność produkcyjną, prowadzenie operacji handlowych czy usługi turystyczne jak również nieustanne ulepszenia warunków pracy są ważnymi czynnikami warunkującymi osiągnięcie zysku. Sukces w prowadzeniu interesów może zależeć od skutecznej redukcji tych kosztów.

Zarządzanie procesami pomocniczymi od pewnego czasu stało się kluczową dyscypliną w biznesie. Główne organizacje światowe stosują zarządzanie procesami pomocniczymi jako część swojej strategii w celu przeprowadzenia restrukturyzacji i zapewnienia sobie przewagi konkurencyjnej na rynku.

## **2. Obsługa eksploatacyjna (maintenance) jako istotna domena FM w procesie redukcji kosztów przedsiębiorstwa**

Ze względu na wielkość ponoszonych kosztów najważniejszym spośród wszystkich obszarów FM jest zarządzanie utrzymaniem ruchu obiektów i urządzeń (*maintenance*). Wysoka ranga jaką Facility Management przypisuje obsłudze eksploatacyjnej, określanej przez praktyków zarządzania jako „utrzymanie ruchu” (*maintenance*), wynika z kalkulacji skutków finansowych awarii urządzeń produkcyjnych oraz z wielkości środków finansowych, które przedsiębiorstwo wydatkuje na działania remontowe. Nakłady wydatkowane w przedsiębiorstwie przemysłowym na utrzymanie ruchu ustępują wielkością jedynie kosztom zakupu surowców, natomiast znacznie przewyższają koszty wynagrodzeń czy marketingu. Obiekty techniczne i urządzenia stanowią istotny zasób organizacji. Ranga zarządzania obiektami technicznymi zależy od ich znaczenia dla działalności operacyjnej, jej kosztów i wyników, wartości obiektów, poziomu zagrożenia jaki wywołują, stopnia zużycia i ryzyka związanego z ich eksploatacją. Na przestrzeni minionego stulecia można wyodrębnić trzy generacje maintenance. Szczególnie trzecia generacja, której rozwój przypada na ostatnie 30 lat, charakte-

---

<sup>151</sup> B. Williams, *Facilities Economics – Incorporating Premises Audits*, London 1996, Building Economics Bureau



ryzuje się ciągłym wzrostem gotowości technicznej, niezawodności obiektów, wzrostem bezpieczeństwa, oszczędzania środowiska naturalnego, przedłużania czasu eksploatacji obiektów i wzrostem ich produktywności. Zachodzi równocześnie postęp w poznawaniu zjawiska uszkodzenia obiektów technicznych, postęp w projektowaniu technicznym według wymagań niezawodności i podatności na obsługiwane, postęp w diagnostyce eksploatacyjnej, analizie i kosztach ryzyka, w stosowaniu kryteriów ekonomicznych do przygotowania decyzji eksploatacyjnych oraz w komputerowym wspomaganiu pracy kierowniczej.

### **3. Budżetowanie obsługi eksploatacyjnej**

Bardzo ważnymi funkcjami Facility Management są zarządzanie projektami oraz zarządzanie finansowe. Właściwie wprowadzone do zarządzania procesami pomocniczymi podejście projektowe połączone z budżetowaniem skutkuje zawsze racjonalizacją i w konsekwencji obniżką kosztów. Poza tym w istotny sposób przyczynia się do podniesienia efektywności zarządzania, uruchamia motywację i pozwala na bieżącą kontrolę działań. Urządzenie może kontynuować swoją pracę bez serwisowania, ale jego działanie będzie się pogarszać w dwóch fazach: najpierw zacznie zużywać więcej zasobów, takich jak paliwo i części zamienne przy pogarszającej się wydajności, a następnie będzie wymagało remontu kapitalnego lub wymiany elementów w odpowiedzi na nieuniknioną lub faktyczną awarię.

Wpływ niewystarczającego remontowania obiektów da się odczuć w swoim czasie zarówno w rachunku zysku i strat jak i zestawieniu bilansowym. W zestawieniu bilansowym wartości obiektu technicznego będą zaniżane, ponieważ środek trwały traci fizycznie wartość z powodu braku inwestycji odtworzeniowych. Wzrost zastosowania zaawansowanych technicznie rozwiązań oraz upowszechnienie się automatyzacji spowodowało zwiększenie znaczenia konserwacji i remontów jako funkcji usługowej przedsiębiorstwa. Coraz krótsze czasy wytwarzania, coraz bardziej napięte modele zmian oznaczają wysokie koszty awarii przy niezaplanowanym postoju maszyny. Nieplanowane przestoje maszyn, prowadzące do przerw w produkcji, powodujących wysokie straty, wpływają bezpośrednio na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa.

### **4. Zarządzanie obsługą eksploatacyjną**

Zmierzając do zaspokojenia swoich potrzeb ludzie i organizacje stają się właścicielami lub dysponentami różnych obiektów technicz-

nych, od pojazdów poprzez budynki do całych fabryk. Wartość obiektów technicznych w gospodarce narodowej kraju liczona wartością netto środków trwałych, a więc nie licząc wartości majątku gospodarstw domowych, przekracza wartość rocznego produktu krajowego brutto, a te środki są niemal w połowie zużyte fizycznie, w tym maszyny, urządzenia techniczne, narzędzia i środki transportu są zużyte w 60 procentach, i to zużycie wzrasta.<sup>152</sup> Obiekty techniczne mają służyć przysparzaniu korzyści, ale jednocześnie starzeją się i ulegają uszkodzeniom. Stąd potrzeba nie tylko zapewnienia efektywnego wykorzystywania tych obiektów, ale także konieczność zapobiegania skutkom ich uszkodzeń oraz problem utrzymywania i odtwarzania wartości tych obiektów. Jest to problematyka działań eksploatacyjnych, wykraczająca nie tylko poza sam obiekt techniczny i relację „człowiek-technika”. Problematyka ta skupia się na relacjach zachodzących co najmniej w triadzie „człowiek-człowiek-technika”. Występowanie tej triady, a w niej obiektu technicznego jako zasobu organizacji, uzasadnia zakwalifikowanie naukowych aspektów problematyki eksploatacyjnej do nauki o zarządzaniu, mimo równoległego kształtowania się nauki o eksploatacji obiektów technicznych<sup>153</sup>. Podczas realizacji procesu produkcyjnego w sposób nieunikniony następuje zużywanie się urządzeń technicznych, skutkiem czego pogarsza się jakość wytwarzanych wyrobów. W celu zapewnienia ciągłości procesu produkcyjnego oraz wymaganej jakości produkowanych wyrobów konieczny jest nadzór nad stanem maszyn i urządzeń technicznych. Obejmuje on planowanie okresowych przeglądów, identyfikację i diagnostykę zużycia części i zespołów roboczych, ich wymianę lub naprawę po możliwie najdłuższym czasie eksploatacji, ale jeszcze przed wystąpieniem stanów awaryjnych (np. zużycia wytrzymałościowego, zwanego często zużyciem katastroficznym). Proces obsługi maszyn obejmuje wszystkie zdarzenia uporządkowane działalnością ludzi z maszynami niezdatnymi. W tym procesie celowe działanie ludzi prowadzi do wykonania zadań podtrzymania lub odtworzenia zdatności maszyn niezdatnych<sup>154</sup>. Podstawowym założeniem strategii utrzymania niezawodności obiektów i urządzeń jest poprawa bezpieczeństwa technicznego i dyspozycyjności majątku przy minimalizacji kosztów. Wydłużenie cykli międzyremontowych wiąże się z przejściem od systemu planowo-zapobiegawczego remontów do systemu opartego na filozofii remontu wg stanu technicznego. Wymaga to zastosowania systemów informatycznych ciągłego monitorowania (*on-line*) oraz okresowych pomiarów (*off-line*) do kontroli diagnostycznej stanu dynamicz-

---

<sup>152</sup> O. Downarowicz, *System eksploatacji. Zarządzanie zasobami techniki*, Instytut Technologii Eksploatacji, Gdańsk-Radom 2002, s. 7.

<sup>153</sup> Tamże, s. 7

<sup>154</sup> G. W. Werner (1999), „*Praktyczny Poradnik Konserwacji Maszyn i Urządzeń*”, Wydawnictwo Informatyki Zawodowej WEKA, Warszawa, s. 11, 6, 3.

nego eksploatowanych maszyn. Innym istotnym problemem jest controlling kosztów utrzymania niezawodności obiektów i urządzeń. Gwałtowny rozwój przemysłu w latach trzydziestych umożliwił masową produkcję wielu wyrobów dotąd wytwarzanych jednostkowo. Rynek był tak chłonny na nowe produkty, że faktyczną barierą w ich upowszechnieniu były ograniczone zdolności produkcyjne. Okres ten przeszedł do historii pod nazwą „lata produkcji”. Pod koniec lat czterdziestych, wraz z powolnym nasycaaniem się rynku nowymi produktami, barierą stały się umiejętności zbycia produkcji. Tak narodziły się „lata sprzedaży”. W tych dwóch okresach w gospodarce remontowej obowiązywało podejście korekcyjne, a motto tej generacji brzmiało: „reperuj, gdy się zepsuje”. Nowoczesne strategie remontowe wywodzące się z III generacji maintenance poprzez zastosowanie elementów zarządzania ryzykiem umożliwiają obniżkę nakładów remontowych w związku z redukcją „zapasu niezawodności” do poziomu niezbędnego. Z jednej strony możliwa wydaje się szybka regresja kosztów w wyniku nie przeprowadzania określonych prac w utrzymaniu ruchu, z drugiej strony niewłaściwe ograniczenie zakresu prac remontowych może doprowadzić do zakłóceń i przerw w produkcji. Oszacowanie możliwego obniżenia kosztów musi być poprzedzone podjęciem decyzji o poziomie akceptowanego ryzyka biznesowego oraz kalkulacją konsekwencji wystąpienia możliwych awarii. W ramach oszczędności można zrezygnować z tych zakresów prac, które przy założonym poziomie ryzyka nie powodują konsekwencji przewyższających nakłady prewencyjne. Strategie remontowe muszą być stale dostosowywane do sytuacji gospodarczej. Strategia remontów w oparciu o stan urządzenia zwana inaczej strategią wg stanu – mieści się w systemie utrzymania ruchu realizowanym w trybie zapobiegawczym (*preventive maintenance*) ze szczególnym nastawieniem na tryb prognostyczno-proaktywny (*predictive-proactive maintenance*). Utrzymanie ruchu realizowane w trybie prognostyczno-proaktywnym (*predictive-proactive maintenance*) wywodzi się z podejścia właściwego dla III generacji maintenance. Reprezentuje najnowszą metodologię prowadzenia planowego utrzymania ruchu (*planned maintenance*). Wykorzystuje elementy zarządzania ryzykiem i rachunek efektywności wykorzystania nakładów remontowych. Polega na planowaniu działalności remontowej i zapobieganiu uszkodzeniom w oparciu o analizę sygnałów określających aktualny stan obiektu remontowego. Warunkiem użycia tej strategii jest właściwe opanowanie metod diagnostycznych, pozwalające prawidłowo określić stan techniczny urządzenia i na tej podstawie przyjąć termin i zakres remontu.

### **Utrzymanie ruchu skoncentrowane na niezawodności (*Reliability Centred Maintenance - RCM*)**

RCM Stanowi nowoczesne narzędzie utrzymania niezawodności obiektów. Tradycyjne podejście do programu remontów okresowych oparte było na koncepcji, że każdy element kompleksowego urządzenia posiada „odpowiedni wiek”, w którym wymagany jest całkowity przegląd dla zapewnienia bezpieczeństwa i niezawodności działania. Jednakże na przestrzeni lat odkryto, że nie można było przewidzieć wielu typów awarii lub zmniejszyć efektywnie ich ilość poprzez takie działania remontowe, niezależnie od tego jak często były one wykonywane. W odpowiedzi na ten problem projektanci samolotów zaczęli odkrywać cechy konstrukcyjne, które łagodziły konsekwencje awarii – to jest, nauczyli się projektować samoloty, które były „odporne na awarie” Praktyki takie jak powtarzanie funkcji systemu, zastosowanie wielokrotnych silników i projektowanie odpornych na uszkodzenia konstrukcji w znacznym stopniu osłabiły wzajemną relację między bezpieczeństwem i niezawodnością, chociaż w całości ta relacja nie została wyeliminowana. Pomimo to wciąż pozostało pytanie dotyczące wzajemnego związku pomiędzy utrzymaniem prewencyjnym a niezawodnością.

### **Kompleksowe utrzymanie ruchu obiektów i urządzeń (*Total Productive Maintenance-TPM*)**

Total Productive Maintenance (*TPM*<sup>155</sup>) to system zarządzania opracowany w Japonii przez Siichi Nakajima, wdrożony po raz pierwszy w 1971 r. Celem systemu jest optymalizacja procesów zakładowych poprzez kreatywne włączenie wszystkich pracowników. Jest on wypadkową japońskich koncepcji *Total Quality Control (TQC)* zwanego potem *Total Quality Management (TQM)* i *Total Employee Involvement (TEI* – System pełnego zaangażowania pracowników) oraz przejętej od Amerykanów praktyki utrzymania ruchu w trybie zapobiegawczym. Powstały w ten sposób innowacyjny system utrzymania i konserwacji obiektów oraz urządzeń umożliwił wzrost efektywności ich wykorzystania, znacząco obniżył awaryjność oraz zaangażował pracowników do samodzielnego przeglądu maszyn. System TPM stosowany jest w kilkuset zakładach w Japonii, z których ponad 200 otrzymało Nagrodę Zakładową Plant Prize (PM Prize czyli Productive Maintenance Prize – Nagroda Produktywnego Utrzymania Ruchu) za skuteczne wdrożenie systemu TPM. Z systemu tego korzystają również firmy z Korei, Chin, Brazylii Stanów Zjednoczonych oraz w wielu krajach europejskich (często pod inną nazwą). W Niemczech przed 1990 rokiem wiele firm miało już

---

<sup>155</sup> Poprzez utrzymanie ruchu obiektów i urządzeń rozumie się zapewnienie dostępności instalacji i linii produkcyjnych oraz zdatości maszyn, aparatów i obiektów administracyjnych. Z uwagi na utrwalone w środowisku zawodowym słownictwo w dalszej części pracy używa się zamiennie określenia „utrzymanie ruchu”.

wdrożony system TPM mimo, że do połowy lat osiemdziesiątych trudno było spotkać publikacje na ten temat. Dopiero od 1991 liczne instytuty, stowarzyszenia i inne organizacje zaczęły organizować konferencje, seminaria i szkolenia na temat wdrażania TPM, co zaowocowało licznymi artykułami i wydawnictwami. Jednym z prekursorów tej dziedziny w Niemczech był Edward H. Hartmann ze Stanów Zjednoczonych, założyciel International TPM Institute, Inc. W Niemczech system TPM określany jest jako system zarządzania maszynami i urządzeniami. Kluczową bowiem kwestią jest zarządzanie całym parkiem maszynowym, a nie tylko konserwowanie poszczególnych maszyn i urządzeń. Hartman posługuje się terminem zarządzanie maszynami i urządzeniami określając to TPEM (*Totales Produktives Einrichtungs Management lub Anlagenmanagement*) - Kompleksowy Produktywny System Zarządzania Obiektami i Urządzeniami.

### ***Analiza przyczyn pierwotnych (Root Cause Analysis - RCA)***

Planowane remonty maszyn i szybkie reagowanie na awarie nie są już wystarczające. Nowe organizacje serwisowe usuwają pierwotną przyczynę problemu. Organizacje zajmujące się utrzymaniem sprzętu były kiedyś oceniane ze względu na swą zdolność do szybkiego reagowania na awarie i długość czasu potrzebnego do ponownego uruchomienia wyposażenia. Rygorystyczne stosowanie się do planowanych zadań obsługi, wyznaczonych przez producentów sprzętu, było sprawą najbardziej istotną. Dzisiaj menedżerowie zajmujący się tym zagadnieniem pracują nad zastąpieniem starych wartości przez jeszcze bardziej zaawansowane paradygmaty doskonałości. Menedżerowie ci sami pozbawiają się „starej” pracy, ale równocześnie wynajdują nowe prace o nazwach takich jak inżynieria niezawodności, zarządzanie aktywami, zarządzanie gotowością i zarządzanie ryzykiem. Ta nowa generacja menedżerów stosuje nowoczesne technologie i techniki analizy, aby uporać się z podstawową przyczyną uszkodzeń sprzętu i wyeliminować konieczność interwencji serwisu, ilekroć jest to możliwe. Standardowe metody obsługi sprzętu są dziś eliminowane w prawie taki sam sposób, w jaki wiele tradycyjnych przemysłów jest zastępowanych przez globalną ekonomię. Tradycyjne przedsiębiorstwa są zmuszane do przemysłenia modelu swego biznesu i procesu produkcji. Jednym z tych nowych modeli biznesu jest wiązanie produktów i nowoczesnych serwisów, ukierunkowanych na najnowszą technikę, w jednej ofercie. Czujniki i oprogramowanie rozmaitych wyrobów mogą obecnie przekazywać informację o zdatności sprzętu do centrów serwisowych poprzez internet i przy zastosowaniu techniki bezprzewodowej.

### ***System informatyczny obsługi eksploatacyjnej (CMMS)***

Kluczową funkcją Facility Management jest zarządzanie informacją i oprogramowaniem. Warunkiem niezbędnym do zastosowania Facility Management w przedsiębiorstwie przemysłowym jest uprzednie wdrożenie informatycznego systemu zarządzania (*Computer Maintenance Management System – CMMS*). Jednym ze szczególnych zastosowań systemów informatycznych zarządzania w przedsiębiorstwie przemysłowym jest utrzymanie niezawodności urządzeń produkcyjnych (*maintenance*). Wdrożenie systemów informatycznych wspomagających utrzymanie niezawodności urządzeń przynosi rezultaty o charakterze technicznym, ekonomicznym, organizacyjnym i socjo-psychologicznym. W praktyce przyczynia się do redukcji kosztów napraw, wydłużenia okresów bezawaryjnych, trafniejszej prognozy terminów i zakresów napraw, precyzyjniejszego planowania nakładów finansowych na remonty i poprawy efektywności pracowników zaangażowanych przy konserwacji i naprawie maszyn.

Tak jak prędkość świetlna przemienia rozpędzoną masę w „czystą” energię, tak współczesne, niewyobrażalnie szybkie systemy komputerowe, tworzące w czasie rzeczywistym bieżące obrazy organizacji w dowolnych przekrojach, przeobrażają wiedzę o procesach wewnętrznych firmy we wzmożoną aktywność gospodarczą. Wiedza o procesach wewnątrz firmy uwalnia drzemiące w organizacji zasoby energii i nieświadomione możliwości.

Stosowanie komputerowych systemów utrzymania ruchu w przypadku nowoczesnej produkcji opartej o kapitałochłonne inwestycje maszynowe, jest niezbędne w celu opanowania i wartościowania procesów utrzymania ruchu. Zastosowanie odpowiedniego oprogramowania do zarządzania utrzymaniem ruchu zależy od wielkości, wymagań i struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Zastosowanie systemu komputerowego wspomagającego zarządzanie przepływem informacji, energii i materiałów służących realizacji procesu produkcyjnego znacząco poprawia efektywność gospodarki materiałowej w zakresie polityki narzędziowej oraz eliminacji nadmiernej ilości części zapasowych. W dwudziestym wieku historycznie rozwinięte umiejętności przedsiębiorstwa w coraz mniejszym stopniu wystarczały do zastosowania wobec kluczowych zmian w otoczeniu. W konsekwencji czas potrzebny na skuteczną decyzję wydłużał się. Zastosowanie współczesnych systemów informatycznych pozwala skracać czas tej reakcji.

## Podsumowanie

Pojawienie się Facility Management zapoczątkowało przekonanie, że właściwe zarządzanie procesami pomocniczymi może znacząco przyczynić się do poprawy efektywności funkcjonowania firmy. Wraz ze wzrostem zainteresowania nauką o zarządzaniu problematyką utrzymania ruchu obiektów technicznych u zarządzających zasobami technicznymi nastąpiło istotne przewartościowanie. Obiekty techniczne przestały być pojmowane jedynie jako narzędzia i pomieszczenia w działalności operacyjnej a zaczęto je postrzegać w kategoriach posiadanego kapitału oraz źródła zagrożenia. Jak dla każdego zasobu przedsiębiorstwa, tak i dla zasobów technicznych można wprowadzić kategorię zapasów. W tym przypadku chodzi o „zapasy niezawodności”<sup>156</sup> postrzegane jako nadmierna odnowa obiektów technicznych. W konkretnej sytuacji zapasy te przejawiają się w utrzymywaniu obiektów technicznych w lepszym stanie technicznym niż tego wymagałaby pełniona przez nie funkcja. Utrzymywany zapas niezawodności przekłada się wprost na ponoszone koszty remontowe. Aktualnie, w celu ich redukcji do poziomu niezbędnego, przedsiębiorstwa w zakresie utrzymania ruchu przechodzą z systemu planowo-zapobiegawczego do systemu opartego na stanie technicznym urządzeń. Wiąże się to z wykorzystaniem metod bazujących na kalkulacji ryzyka np. „Utrzymanie ruchu bazujące na niezawodności” (*Reliability Centred Maintenance - RCM*) i specjalnych technik jak „macierz ryzyka” (*Risk Assessment Matrix – RAM*). Oprócz działań ściśle technicznych podejmowane są próby wspólnego z produkcją rozwiązywania zagadnień z dziedziny utrzymania ruchu. Kompleksowe utrzymanie ruchu obiektów i urządzeń (*Total Productive Maintenance – TPM*) jest podejściem polegającym na integracji działań służb produkcyjnych i służb technicznych w celu obniżki kosztów funkcjonowania poprzez łączne rozpatrywanie kosztów na każdym etapie procesu biznesowego. W rezultacie działania te skutkują znaczącą obniżką kosztów operacyjnych przedsiębiorstwa.

## Bibliografia:

1. Barrett P., Baldry D., *Facilities management: Towards Best Practice*, BLACKWELL PUBLISHERS, 2003.
2. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

---

<sup>156</sup> Zagadnienie traktowania obiektów technicznych i urządzeń jako zasobów przedsiębiorstwa podejmowane jest przez wielu autorów m. in. przez O. Downarowicza („System eksploatacji. Zarządzanie zasobami techniki”. Gdańsk-Radom 2002, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, s. 140.), jednak podejście do zarządzania tymi zasobami w kontekście eliminacji „zapasu niezawodności” stanowi oryginalne spojrzenie autora pracy. Zagadnienie to stanowi przedmiot zainteresowań pod kątem dalszych studiów i badań.

3. Downarowicz O., *System eksploatacji, Zarządzanie zasobami techniki*, Instytut Technologii Eksploatacji, Gdańsk-Radom 2002.
4. Higgins Lindley, Mobley R. Keith, Smith Ricky, *Maintenance Engineering Handbook*, MC GRAW-HILL PROFESSIONAL 2001.
5. Jones Richard B., *Risk-Based Management: A Reliability-Centred Approach*, GULF PROFESSIONAL PUBLISHING 1995.
6. Kisielnicki J., Sroka H., *Systemy informacyjne biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
7. Lech P., *Zintegrowane systemy zarządzania ERP/ERP II*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003.
8. Lewis Bernard T, *Facility Manager's Operation and Maintenance Handbook*, MCGRAW-HILL PROFESSIONAL 1999.
9. Levitt J., *Managing Factory Maintenance*, INDUSTRIAL PRESS, New York 2005.
10. Muhlemann A., *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, PWN, Warszawa 1997.

## MODERN CONCEPTIONS OF MAINTENANCE MANAGEMENT

**key words:** *management, management of enterprises finance, exploitation, process management, maintenance*

### Summary

Facility Management in company management represents process approach. In process approach, company is a value contains basic processes, which apply to main areas of operations. Technical facilities are wearing as a result of operation. Wearing of technical facilities we can divided for material, moral and economical. The purpose of repairing the construction part is bringing functionality of used construction part to required quality level, in order to put it into use, instead of using new spare item to repair broken machine.

There are various strategies of technical renovation of facilities. It is involved with proper organization of turnaround, maintenance and conservation process.

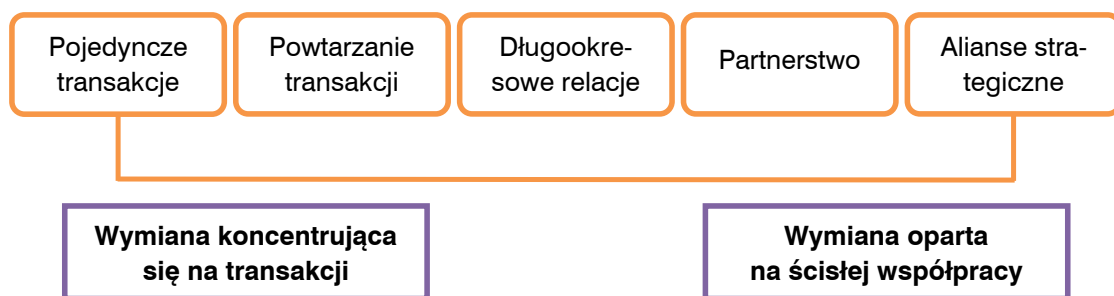


*Elżbieta Gąsiorowska*

## Zaufanie i kontrola jako czynniki minimalizujące ryzyko w partnerstwie strategicznym

Na przestrzeni wielu lat układ relacji między sprzedającymi, a kupującymi na rynku przedsiębiorstw niezwykle ewaluował. Bardzo wyraźnie rysuje się odejście od wymiany koncentrującej się wyłącznie na danej transakcji na rzecz wymiany opartej na ścisłej współpracy sprzedającego z nabywcą (rys. 1).

**Rysunek 1.** Relacje między sprzedającym a nabywcą na rynku przedsiębiorstw



*Źródło:* M. Hutt, T. Speh, *Business Marketing Management: a Strategic View of Industrial and Organizational Markets*, Dryden Press, 1998, s. 108.

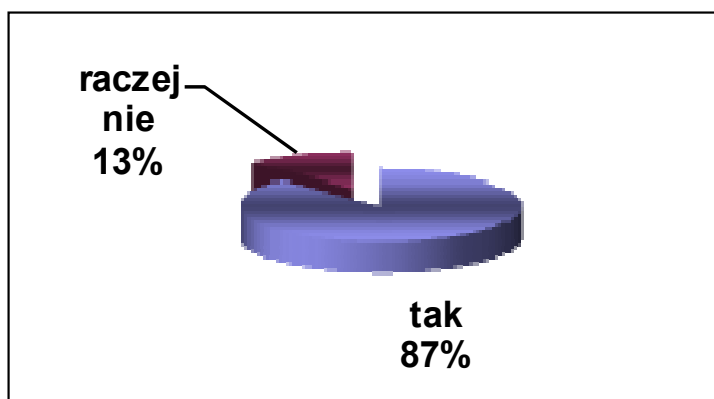
Przyczyną takiego stanu rzeczy jest z jednej strony specyfika rynku B2B (niewielka liczba dostawców i odbiorców, brak anonimowości w kontaktach, czy duża specyfika dokonywanych zakupów), z dru-

giej zaś postępująca globalizacja, coraz krótsze cykle życia produktów na rynku, coraz droższe i bardziej zaawansowane technologie, ograniczona ilość kapitałów przedsiębiorstw, czy też zbyt małe kompetencje i zdolności do utrzymania mocnej pozycji rynkowej<sup>157</sup>. Wobec powyższego organizacje, dążąc do poprawy własnych wyników podejmują współpracę z partnerami zewnętrznymi. Znane są w literaturze przedmiotu liczne publikacje dotyczące korzyści wynikających z bardzo bliskiej współpracy dostawcy i odbiorcy na rynku instytucjonalnym. Najczęściej wymienia się tutaj: obniżenie kosztów działalności, dostęp do nowych zasobów i umiejętności, poprawę jakości, maksymalizację wartości.

## 1. Sukces i ryzyko w relacjach partnerskich

Korzyści wynikające ze współpracy i partnerstwa są bezsprzeczne. Dzisiaj przedsiębiorstwa bliskie relacje dostawca – odbiorca uważają za bardzo istotne i właściwie nie mają wyboru czy blisko współpracować, czy też nie. Dowodem takiego stanu rzeczy są wyniki przeprowadzonych w 2006 roku badań, które wskazują jednoznacznie iż znaczna większość badanych przedsiębiorców (ponad 80%) uważa, że utrzymywanie partnerskich kontaktów z dostawcami jest bardzo ważne i wpływa na dobrą, wzajemną współpracę, a tylko nieliczni wskazują, że raczej nie (wykres 1).

**Wykres 1.** Czy utrzymywanie partnerskich relacji z dostawcami uważa się za ważne i wpływające na dalszą współpracę



**Źródło:** Opracowanie na podstawie badań własnych

<sup>157</sup> J. Światowicz-Szczepańska, *Ryzyko partnerstwa strategicznego na rynku B2B*, „Marketing i Rynek”, 9/2008, s. 2.

Jednak oprócz wielu niewątpliwych zalet partnerstwa, są również zagrożenia, i to dość poważne. Najczęściej pojawiające się elementy związane z ryzykiem oraz sukcesem współpracujących ze sobą przedsiębiorstw prezentuje tablica 1.

**Tablica 1.** Czynniki sukcesu i ryzyka w partnerstwie strategicznym

<b>Czynniki sukcesu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• zaufanie</li><li>• normy relacyjne</li><li>• zobowiązania</li><li>• współzależność</li><li>• komunikacja</li><li>• wspólne wartości</li><li>• wspólne rozwiązywanie konfliktów</li></ul>
<b>Czynniki ryzyka</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• oportunizm partnera</li><li>• specyficzne inwestycje</li><li>• prawdopodobieństwo wyboru nieodpowiedniego partnera</li><li>• niekorzystny podział zysków</li><li>• groźba utraty autonomii i kontroli</li><li>• groźba utraty tajemnicy handlowej</li><li>• przecenianie korzyści z partnerstwa</li><li>• kolidujące ze sobą struktury organizacyjne</li><li>• konieczność długiego okresu czasu w partnerstwie</li><li>• problemy prawne i prawo antymonopolowe</li></ul>

*Źródło:* Opracowano na podstawie J. Światowiec-Szczepeńska, *Ryzyko partnerstwa strategicznego na rynku B2B*, „Marketing i Rynek”, 9/2008, s. 3.

W literaturze niezwykle rzadko podejmuje się rozważania na temat ryzyka relacyjnego<sup>158</sup> związanego z wdrożeniem współpracy międzyorganizacyjnej. A fakty mówią same za siebie. Według wyników przeprowadzanych badań, wskaźnik niepowodzeń sojuszy strategicznych na rynku B2B kształtuje się na poziomie 60%<sup>159</sup>. Niezwykle istotne jest przy tym, iż porażki wśród współpracujących przedsiębiorstw są kilkakrotnie częstsze niż w przypadku działalności firm w pojedynkę.

<sup>158</sup> Ryzyko relacyjne dotyczy strategicznych relacji partnerskich zawieranych między dwoma niezależnymi partnerami jako prawdopodobieństwo nieosiągnięcia satysfakcjonującej współpracy i wystąpienia wynikających z tego negatywnych konsekwencji.

<sup>159</sup> Th. Ritter, I.F. Wilkinson, W.J. Johnston, *Managing In Complex Business Networks*, „Industrial Marketing Management” 33/2004, [za:] J. Światowiec-Szczepeńska, *Ryzyko partnerstwa strategicznego na rynku B2B*, „Marketing i Rynek”, 9/2008, s. 2.

Zakładając iż zarówno przedsiębiorstwa kooperujące, jak i te niezależne od innych prowadzą swoją działalność w tym samym otoczeniu i podlegają działaniu podobnych czynników zewnętrznych, można przypuszczać, że ryzyko w strategicznych porozumieniach przedsiębiorstw jest dość wysokie. Strategiczna kooperacja wiąże się bowiem z częściową utratą kontroli nad własnymi zasobami, przy częściowym uzyskaniu kontroli nad zasobami partnera. Zjawisko to łączy się z pojawieniem się pewnej niepewności, a co za tym idzie ograniczoności, a nawet wręcz zaniku zaufania. Potwierdzeniem dużego znaczenia ryzyka relacyjnego są jedne z ostatnich badań, wskazujące, że większość obaw partnerów aliansów strategicznych wiąże się z postrzeganym ryzykiem oportunistycznych zachowań partnerów, realizującego swoje własne interesy kosztem drugiej strony<sup>160</sup>. W badaniach dotyczących przyczyn porażek aliansów strategicznych do najczęściej występujących zalicza się: niespełnienie obietnic ze strony partnera, brak wzajemnego zaufania, niezadowolająca komunikacja oraz brak zaangażowania, w tym inwestycyjnego.

## 2. Pojęcie i rola zaufania w partnerstwie strategicznym

Zaufanie w relacjach wiąże się z niepewnością oraz szczególną wagą przedmiotu wymiany dla strony, która obdarza zaufaniem drugą<sup>161</sup>. Gdyby nie ważność wymiany, zaufanie nie odgrywałoby aż tak dużej roli ze względu na nieistotne rezultaty dla partnera. Podobnie, gdyby nie stan niepewności, jaki towarzyszy nabywcy, zaufanie nie odgrywałoby większej roli dla niego, gdyż posiadałby pełną kontrolę i wiedzę dotyczącą działań drugiej strony. Zaufanie można więc traktować jako gotowość polegania na partnerze wymiany, któremu się zawierzyło. Jest więc pojęciem wielowymiarowym<sup>162</sup>, co umożliwia dokonanie lepszej diagnozy w zakresie uwzględnienia wpływu zaufania na decyzje partnera. Składowymi zaufania są wiarygodność i życzliwość.

Wiarygodność dostawcy wyraża się w dotrzymywaniu przez niego umów, zarówno zawartych ustnie, jak i pisemnie. Związana jest ze stabilnością dostawcy oraz z możliwością przewidywania jego zachowań.

Życzliwość wynika raczej ze specyficznych atrybutów dostawcy, niż z konkretnych zachowań. Dostawca, który koncentruje się zarówno

---

<sup>160</sup> M. B. Stanek, *Measuring Alliance Value and Risk. A Model Approach to Prioritizing Alliance Project*, "Management Decision", 2/2004.

<sup>161</sup> J. Światowiec, *Zależność i zaufanie w relacjach między nabywcą a dostawcą*, „Marketing i Rynek”, 4/2001, s. 11-17.

<sup>162</sup> S. Ganesan, *Determinant Soft Long-Term Orientation In Buyer-Seller Relationships*, "Journal of Marketing", 4/1994.

na wynikach osiągniętych przez siebie, jak i przez nabywcę, może liczyć na zaufanie odbiorcy.

Zaufanie nabiera szczególnego znaczenia w długookresowych relacjach nabywca - dostawca, gdyż:

- pozwala zredukować postrzegane przez nabywcę ryzyko związane z oportunistycznym zachowaniem dostawcy,
- zwiększa przekonanie klienta, że interesy długookresowe są przedkładane nad dążenia partnera do osiągnięcia zysków krótkookresowych,
- pozwala zredukować koszty transakcji w ramach wymiany partnerskiej.

Zaufanie jest nadrzędnym czynnikiem cechującym relacje długookresowe. S. Ganesan wskazuje na cztery podstawowe elementy, które mają niezwykle istotny wpływ na budowanie zaufania nabywcy. Są to: reputacja dostawcy, satysfakcja nabywcy z osiągniętych dotychczas rezultatów wymiany, doświadczenia wyniesione z dotychczasowej współpracy oraz postrzegane przez nabywcę specyficzne inwestycje dostawcy<sup>163</sup>. Dostawcy zdobywają reputację poprzez działania w relacjach z innymi uczestnikami rynku. Pozytywna reputacja jest wynikiem demonstrowania w swych poczynaniach troski o interes partnera. Innym czynnikiem przyczyniającym się do pozyskania zaufania nabywcy jest jego satysfakcja z dotychczasowego związku z danym dostawcą. Postrzegane przez nabywcę bieżące rezultaty wymiany mają istotny wpływ na jego zachowanie w dalszym czasie. Stopień satysfakcji klienta jest tym wyższy, im bardziej jest on przekonany o sprawiedliwym podziale wspólnie osiągniętych zysków. W przeciwnym razie satysfakcja odbiorcy jest niewielka i prowadzi w dłuższym okresie do zmiany dostawcy, a w przypadku gdy jest to niemożliwe, do dalszej współpracy na zasadzie ograniczonego zaufania. Satysfakcja klienta ze współpracy łączy się ściśle z poziomem osiągniętej przez niego wartości. Nabywca usatysfakcjonowany współpracą musi mieć pewność, iż współpracę z dostawcą dostarcza mu więcej dobrego niż jakiegokolwiek inne rozwiązanie. Dlatego też poziom satysfakcji i jej wpływ na zaufanie będzie tym większy, im więcej działań sprzedawca podejmie w celu maksymalizowania dostarczanej wartości. Kolejnym czynnikiem warunkującym zaufanie jest zdobyte doświadczenie nabywcy we wzajemnych stosunkach z dostawcą. Im dłuższe i intensywniejsze są te doświadczenia, tym większe staje się prawdopodobieństwo chęci dalszej współpracy. Lepsze zrozumienie potrzeb i specyfiki partnera sprzyja wzrostowi zaufania. Innym czynnikiem, który zgodnie z modelem S. Ganesana ma wpływ na poziom zaufania, jest postrzegana przez nabywcę wielkość i jakość specyficznych inwestycji dostawcy. Inwestycje te mogą dotyczyć zatrudnia-

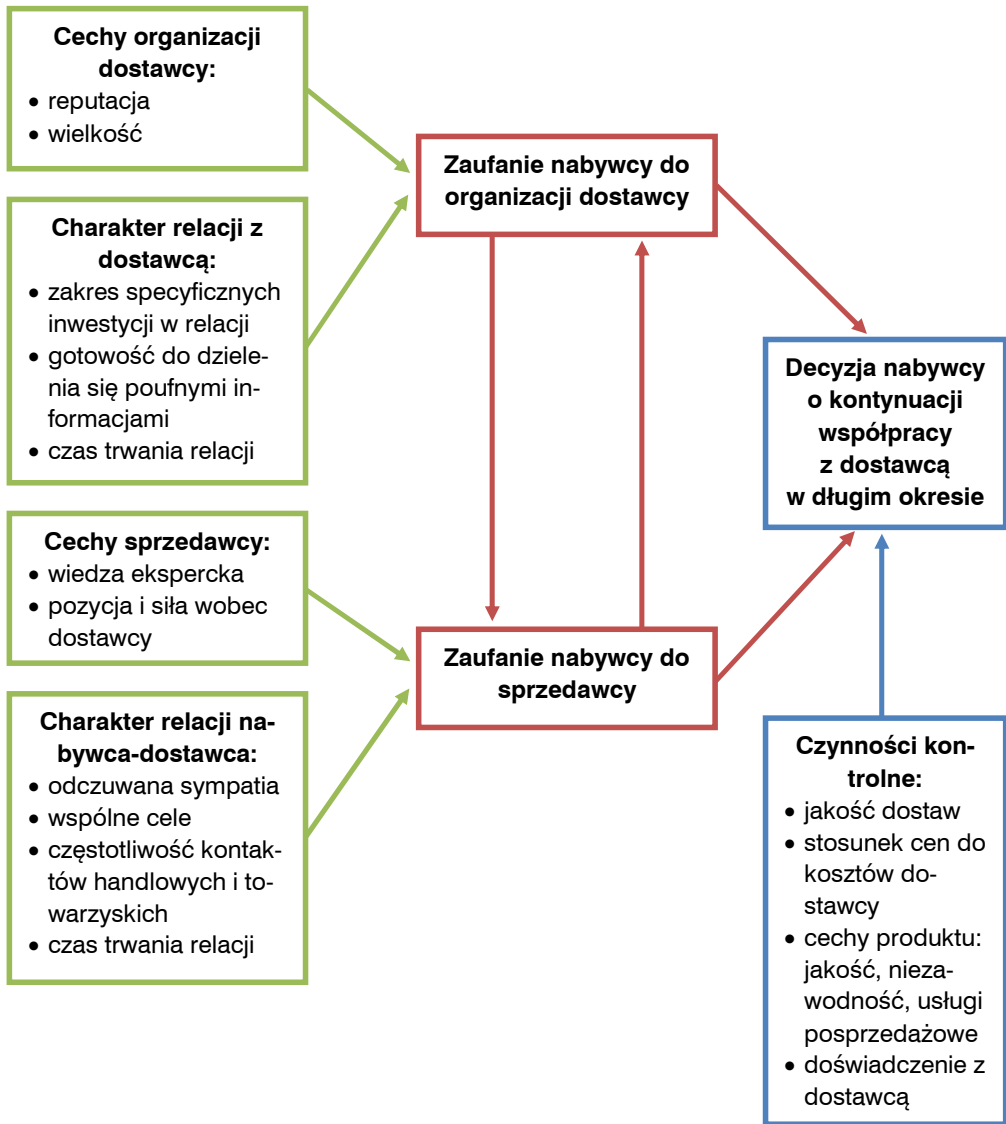
---

<sup>163</sup> S. Ganesan, Determinant soft Long-Term..., op. cit.

nego personelu, tworzenia trwałych aktywów oraz specyficznych procedur współdziałania. Ponieważ inwestycje te wiążą się bezpośrednio z wydatkami finansowymi i konsekwencjami ekonomicznymi oraz są zazwyczaj potwierdzeniem wcześniejszych obietnic składanych przez dostawcę, pozytywnie oddziałują na poziom zaufania nabywcy, zarówno na postrzeganą życzliwość i wiarygodność partnera wymiany. W tworzeniu zaufania między przedsiębiorstwami nabywcy i dostawcy bardzo ważną rolę odgrywa komunikacja. W literaturze przedmiotu panuje zgodność, co do zależności między komunikacją i zaufaniem.

Ciekawe spojrzenie na proces powstawania zaufania nabywcy przedstawili P. Doney i J. Cannon. Zaprezentowany przez nich model, potwierdzony empirycznie wskazuje, iż zaufanie nabywcy zależy nie tylko od postrzeganych cech i zachowań organizacji, lecz także od kontaktów z konkretną osobą odpowiedzialną za sprzedaż, co ilustruje rys. 2.

**Rysunek 2.** Antecedencje zaufania nabywcy do dostawcy



*Źródło:* Opracowanie na podstawie: P. M. Doney, J. P. Cannon, *An Examination of Nature Trust in Buyer-Seller Relationships*, "Journal of Marketing", 4/1997.

Rodzące się zaufanie nabywcy jest więc zależne od cech oraz działań w zakresie kształtowania więzi samej organizacji dostawcy, jak i sprzedawcy, który pełniąc funkcje centrum informacyjnego oraz koordynacyjnego, odpowiada bezpośrednio za zadowolenie nabywcy. Z punktu widzenia służb sprzedaży działania zmierzające do wzrostu zaufania klienta w trakcie rozwoju ich wzajemnych relacji powinny opierać się

na zasadach niezawodności, kompetencji, zorientowaniu na klienta, uczciwości i sympatii.

Zaufanie partnera jest podstawą jego decyzji o kontynuowaniu współpracy i jej intensywności w przyszłości. Ze względu na fundamentalne znaczenie zaufania w efektywnej kooperacji oraz w produktywnym rozwiązywaniu ewentualnych nieporozumień, powstające między partnerami w trakcie współpracy zaufanie powinno towarzyszyć na każdym etapie ich wzajemnej wymiany.

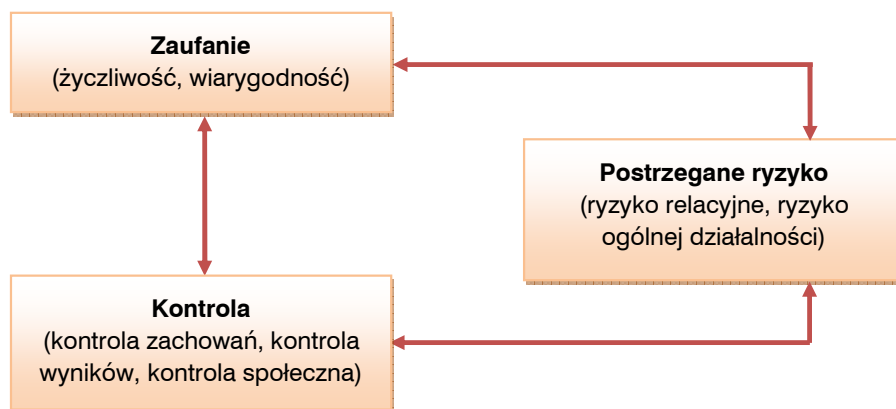
Jest oczywistym, iż zaufanie do partnera wymiany musi mieć solidne podwaliny, a jego wartość końcowa jest wypadkową wielu zmiennych.

Oczywiście zaufanie do partnera wymiany powinno być poddawane ciągłej kontroli na przestrzeni całego okresu współpracy. Tylko w takim przypadku przedsiębiorstwo jest w stanie ograniczać ryzyko, które zawsze przecież istnieje.

### 3. Kontrola w relacjach między przedsiębiorstwami (B2B)

W koncepcji zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, obok wyżej omawianego zagadnienia zaufania, szczególną rolę pełni kontrola. Ich wzajemne powiązania i wpływ na postrzegane ryzyko przedstawia rys. 3.

**Rysunek 3.** Schemat zintegrowanego oddziaływania zaufania, kontroli oraz ryzyka w partnerstwie strategicznym



*Źródło:* T. K. Das, Bing-Sheng Teng, *Trust, Control and Risk In Strategic Alliances; An Integrated Framework*, "Organization Studies", 2/2001

Model obejmuje kierunki wpływu poszczególnych elementów w celu minimalizacji ryzyka, w tym ryzyka relacyjnego. Kontrola obej-



muje swoim zasięgiem trzy podstawowe składowe: kontrolę wyników, kontrolę zachowań oraz kontrolę społeczną.

Kontrola wyników jest szczególnie odpowiednia dla działań odznaczających się wysoką mierzalnością wyników, w przypadku gdy wiedza o badanych procesach jest duża. Do najbardziej rozpowszechnionych mechanizmów kontroli wyników należą planowanie i budżetowanie.

Kontrola zachowań przydatna jest z kolei w przypadku, gdy niska jest mierzalność zachowań i wysoka programowalność zadań i jest często zwana kontrolą procesową. Koncentruje się bowiem przede wszystkim na procesach, które przekształcają określone zachowania w pożądane wyniki. Do najczęściej wykorzystywanych mechanizmów w kontroli zachowań zalicza się: szkolenia, procedury, raporty.

Kontrola społeczna pozwala na uczestnictwo w ustalaniu i realizacji celów. Jej zadaniem jest redukcja rozbieżności w preferencjach członków organizacji dotyczących celów poprzez kulturę i system wartości.

Kontrola uznawana jest za proces regulacji i monitoringu dla osiągnięcia założonych celów, zapewniający by rzeczywiste działania były zgodne z planowanymi<sup>164</sup>. „Dobrze ustawiona balansuje na granicy dwóch światów: przeszłości i przyszłości starając się nie uwikłać zbyt mocno w ich struktury, aby nie stracić równowagi<sup>165</sup>”.

Funkcja kontroli powinna być wykonana w zgodzie z powyższymi zasadami<sup>166</sup>:

1. Kontrolowanie jest systematycznym wysiłkiem podjętym dla określenia wzorców (norm i zasad) działań, porównywania ich z osiągniętymi wynikami oraz podejmowania – w razie pojawienia się konieczności – działań korygujących.
2. Racją bytu kontroli jest dokonywanie zarówno pomiarów wyników, jak i odchyień od wzorców.
3. Skuteczność kontroli zależy od szybkości reakcji na odstępstwa, a nie od samego faktu stwierdzenia.
4. Kontrola końcowa (wyników) ustępuje miejsca kontroli antycypującej wyprzedzającej zdarzenia (skutki zdarzeń).
5. Selektywna kontrola w punktach newralgicznych dla sukcesu przedsięwzięcia jest najbardziej efektywną formą kontroli.

Jak już wcześniej wspomniano, główną przyczyną niepowodzeń w partnerstwie strategicznym na rynku przedsiębiorstw jest oportunizm partnera. Dlatego też podstawowym celem stosowania przez

---

<sup>164</sup> J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, R. D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 246.

<sup>165</sup> B. R. Kuc, *Kontrola menedżerska. Przelamywanie barier*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2001, s. 14, [za:] W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 64.

<sup>166</sup> Ibidem, op. cit., s. 116.

przedsiębiorstwa mechanizmów kontroli jest zabezpieczenie przed niepożądanymi rezultatami działań oportunistycznych drugiej strony.

Zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce zarządzania firmą często podkreśla się negatywny wpływ kontroli na pielęgnowanie wzajemnego zaufania<sup>167</sup>. Jednakże najnowsze badania wskazują, iż samo zaufanie nie pełni jedynej i wystarczającej roli mechanizmu zarządzania ryzykiem relacyjnym, choć ma silny wpływ na postrzegane ryzyko. Dlatego też warto wykorzystywać kontrolę by to ryzyko minimalizować.

W obecnych czasach coraz częściej firmy kierują się ku kooperacji międzyorganizacyjnej, co jest przede wszystkim skutkiem postępującej globalizacji. Partnerstwo strategiczne kooperujących ze sobą przedsiębiorstw przynosi obu stronom oczywiste korzyści (maksymalizację wartości, możliwości obniżania kosztów, poprawę jakości, cz też wzrost elastyczności działań). Jednocześnie jednak obarczone jest dość dużym ryzykiem (możliwość wyboru nieodpowiedniego partnera, groźba utracenia autonomii, nacisk na niekorzystny podział zysków). Dlatego też partnerzy muszą poszukiwać zabezpieczeń we wzajemnym zaufaniu i elastycznym podejściu do funkcjonowania relacji partnerskich.

### **Bibliografia:**

1. Das T. K., Bing-Sheng Teng, *Trust, Control and Risk In Strategic Alliances; An Integrated Framework*, "Organization Studies", 2/2001.
2. Doney P. M., Cannon J. P., *An Examination of Nature Trust in Buyer-Seller Relationships*, "Journal of Marketing", 4/1997.
3. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
4. Hutt M., Speh T., *Business Marketing Management: a Strategic View of Industrial and Organizational Markets*, Dryden Press, 1998.
5. Kuc B.R., *Kontrola menedżerska. Przelamywanie barier*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2001.
6. Stanek M. B., *Measuring Alliance Value and Risk. A Model Approach to Prioritizing Alliance Project*, "Management Decision", 2/2004.
7. Stoner A. F., Freeman R. E., Gilbert R.D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
8. Światowiec J., *Zależność i zaufanie w relacjach między nabywcą a dostawcą*, „Marketing i Rynek”, 4/2001.

---

<sup>167</sup> J. Światowiec-Szczepeńska, *Ryzyko partnerstwa.....*, op. cit., s. 7.

## TRUST AND CONTROL IN MINIMAL RISK IN PARTNERSHIP MANAGEMENT

**Key words:** *relationship marketing, management, costs, supplier markets, customer markets*

### Summary

A condition of achieving success on the market by a business concern is an appropriate managing, especially in those areas of its activity where saving of costs is possible. A policy of supply an organization is relation supplier markets – customer markets. A condition of achieving success on the relationship marketing is loyalty – based management.



*Paweł Kaczmarczyk*

## **Modelowanie rynku telekomunikacyjnego z zastosowaniem modeli sezonowości**

### **Wprowadzenie**

Analiza narzędzi prognostycznych zaimplementowanych w obecnie stosowanych przez operatorów telekomunikacyjnych systemach wspomagania decyzji (np. PROPHIX<sup>168</sup> firmy Solemis Group S.A., KOBAT-SAIR<sup>169</sup> firmy WASKO S.A.) zachęca do badań efektywności innych metod wyznaczania prognoz (zwłaszcza technik sztucznej inteligencji), a także możliwości innego podejścia do prognozowania zapotrzebowania telekomunikacyjnego.

Celem referatu jest więc sprawdzenie i ocena efektywności modeli sezonowości w prognozowaniu codziennych liczb wychodzących jednostek taryfikacyjnych w przekroju dobowym, kategorii połączenia i rodzaju abonentów.

Badania obliczeniowe przeprowadzono na podstawie codziennych pomiarów wychodzących jednostek taryfikacyjnych z okresu roku udostępnionych przez wybranego operatora telekomunikacyjnego.

---

<sup>168</sup> Charakterystykę systemu PROPHIX można znaleźć m.in. na:  
<http://www.solemis.com/PL/Rozwiazania/Prophix.htm>,  
<http://www.solemis.com/downloads/Referencje/mabey.PDF>,  
<http://www.prophix.com/>

<sup>169</sup> Informacje o systemie KOBAT-SAIR znajdują się na:  
<http://www.wasko.pl/default.aspx?docId=5603>,  
[http://www.wasko.pl/upload/prod/kobat\\_SAIR.pdf](http://www.wasko.pl/upload/prod/kobat_SAIR.pdf)

## 1. Metoda wskaźników

W klasycznym podejściu metoda wskaźników polega na budowie modelu prognostycznego w postaci funkcji trendu oraz wskaźników sezonowości dla poszczególnych faz cyklu. Wahania sezonowe mogą być bezwzględnie stałe lub względnie stałe. W pierwszym przypadku różnice pomiędzy rzeczywistymi wartościami prognozowanej zmiennej a odpowiadającymi im wartościami teoretycznymi uzyskanymi z modelu trendu są w przybliżeniu takie same. W drugim przypadku różnice pomiędzy wartościami rzeczywistymi i teoretycznymi zmieniają się w mniej więcej jednakowym stosunku. Jeżeli wahania sezonowe są bezwzględnie stałe, do opisu przebiegu badanej zmiennej używa się modelu addytywnego:

$$y_{it} = \hat{y}_t + c_i + e_t, \quad t = 1, 2, \dots, n, \quad i = 1, 2, \dots, r.$$

W przypadku wahań sezonowych względnie stałych wykorzystywany jest model multiplikatywny:

$$y_{it} = \hat{y}_t \cdot c_i \cdot e_t, \quad t = 1, 2, \dots, n, \quad i = 1, 2, \dots, r.$$

W obu powyższych modelach, przyjęto następujące oznaczenia<sup>170</sup>:

$y_{it}$  - rzeczywista wartość zmiennej prognozowanej w okresie  $t$  i w  $i$ -tej fazie cyklu,

$\hat{y}_t$  - teoretyczna wartość zmiennej prognozowanej w okresie  $t$ , wyznaczona z modelu tendencji rozwojowej,

$c_i$  - wskaźnik sezonowości dla  $i$ -tej fazy cyklu,

$e_t$  - składnik losowy,

$r$  - liczba faz cyklu.

W przedstawionych w punkcie 4 niniejszego referatu badaniach symulacyjnych zastosowano modyfikację klasycznej metody wskaźników<sup>171</sup>.

Procedura budowy modelu rozpoczyna się od dekompozycji sezonowej szeregu czasowego. Najpierw następuje wygładzenie szeregu czasowego z wykorzystaniem średniej ruchomej o długości równej okresowi wahań. W przypadku parzystej długości okresu można zastosować średnią ruchomą centrowaną, do obliczenia której uwzględnia się liczbę obserwacji o jeden większą od długości okresu. Wartości skrajne są brane z wagą mniejszą o połowę niż pozostałe.

<sup>170</sup> M. Cieślak (red.), *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, PWN, Warszawa 2004, s. 84.

<sup>171</sup> Zastosowaną procedurę opisano w S. Makridakis, S. C. Wheelwright, *Forecasting Methods for Management*, J. Wiley, New York 1989; S. Makridakis, S. C. Wheelwright, V. E. McGee, *Forecasting Methods and Applications*, J. Wiley, New York 1983.

Kolejny etap polega na wyeliminowaniu tendencji rozwojowej z szeregu czasowego. W etapie tym wykorzystywany jest szereg złożony z wartości średniej ruchomej oraz szereg empiryczny. Wyodrębnienie składnika sezonowego polega na wyznaczeniu różnic (w modelach addytywnych) lub stosunków (w modelach multiplikatywnych) odpowiadających sobie wartości z szeregu empirycznego i wygładzonego.

Procedura obliczenia wskaźników sezonowych polega na wyznaczeniu średniej (dla modeli addytywnych) lub średniej środkowej (dla modeli multiplikatywnych) dla każdego punktu w sezonie. Wynikowe wartości reprezentują przeciętne wskaźniki sezonowe szeregu dla konkretnych faz cyklu.

Następnie usuwa się składnik sezonowy. W modelach addytywnych następuje to poprzez odjęcie od pierwotnego szeregu obliczonych wskaźników sezonowości, a w modelach multiplikatywnych poprzez podzielenie go przez wskaźniki sezonowe. Wynikiem tych operacji jest szereg skorygowany sezonowo.

Prognoza zmiennej  $Y$  na okres  $t$  ustalana jest w następujący sposób:

$$\begin{aligned} y_{it}^* &= y_t^* + c_i & t > n & \text{ dla modelu addytywnego,} \\ y_{it}^* &= y_t^* \cdot c_i & t > n & \text{ dla modelu multiplikatywnego,} \end{aligned}$$

gdzie:

- $y_{it}^*$  - prognoza zmiennej  $Y$  wyznaczona na moment lub okres  $t$ ;
- $y_t^*$  - wstępna prognoza zmiennej  $Y$  na moment lub okres  $t$ , wyznaczona na podstawie modelu tendencji rozwojowej;
- $c_i$  - wskaźnik sezonowości dla  $i$ -tej fazy cyklu.

Prognoza skorygowanego sezonowo szeregu, wynikająca z prostego modelu wygładzania wykładniczego jest wzmacniana przez dodanie (w modelu addytywnym) lub pomnożenie (w modelu multiplikatywnym) wartości przewidywanego składnika sezonowego.

Przewidywaną wartość składnika sezonowego wyznacza się również z wykorzystaniem prostego wygładzania wykładniczego.

Wartości  $\alpha$  oraz  $\delta$  (parametry wygładzania) dobierane są w ten sposób, aby zapewnić najniższą wartość średniego błędu *ex post* prognoz wygasłych w przedziale empirycznej weryfikacji.

Jeśli wartość parametru  $\alpha$  jest równa 0, to wszystkie wygładzone wartości będą równe wartości początkowej. W przypadku  $\alpha = 1$  każda prognoza (wygładzona wartość) będzie równa odpowiedniej poprzedniej obserwacji. Wartości parametru większe od 0 i mniejsze od 1 dają prognozę będącą średnią ważoną poprzednich obserwacji, przy czym wagi maleją wykładniczo wraz z wiekiem poprzednich obserwacji. Im wartości  $\alpha$  są bliższe 0, tym wolniej będą maleć wagi tzn. tym silniejszy będzie

efekt oddziaływania obserwacji poprzedzających. Jeżeli wartości parametru  $\alpha$  będą bliższe 1, tym szybciej będą maleć wagi, czyli tym większy będzie efekt bezpośrednio poprzedzających informacji.

Wykresy wygładzonych wartości szeregu z małymi wartościami  $\alpha$  będą miały charakter gładkich aproksymant odpowiadających tylko głównym trendom lub wahaniom obejmującym wiele obserwacji. Aproksymanty o parametrach bliższych 1 będą ząbkowanymi liniami, które ulegają wpływom nawet mniejszych zakłóceń.

Parametr  $\delta$  może przybierać wartości z przedziału od 0 do 1. Jeśli równa się 0 to przewiduje się, że składnik sezonowy dla danego okresu jest identyczny jak przewidywany składnik sezonowy dla odpowiedniego okresu z poprzedniego cyklu sezonowego. Jeśli parametr  $\delta = 1$ , to składnik sezonowy jest maksymalnie modyfikowany w każdym kroku o odpowiedni błąd prognozy.

## 2. Kryteria oceny wyników przeprowadzonych eksperymentów

Prognostyczną skuteczność analizowanych modeli oceniano z wykorzystaniem następujących miar:

- ✓ średni absolutny błąd prognoz *ex post*, *MAE* (ang. *mean absolute error*)

$$MAE = \frac{1}{T - n} \sum_{t=n+1}^T |y_t - y_t^*|$$

- ✓ pierwiastek średniego kwadratowego błędu prognoz *ex post*, *RMSE* (ang. *root mean square error*)

$$RMSE = \sqrt{\frac{1}{T - n} \sum_{t=n+1}^T (y_t - y_t^*)^2}$$

gdzie:

- $y_t$  - rzeczywista wartość zmiennej prognozowanej  $Y$  w okresie  $t$ ,
- $y_t^*$  - prognoza zmiennej  $Y$  na okres  $t$ ,
- $n$  - numer ostatniej znanej obserwacji zmiennej prognozowanej,
- $T$  - numer ostatniego okresu, dla którego sporządzona była prognoza.

Jako punkt odniesienia dla jakości objętych badaniami modeli, przyjęto najprostszy model – model naiwny. Stosując te modele zakłada się, że wielkość przyszłego zapotrzebowania będzie dokładnie taka sama, jak w analogicznym okresie z przeszłości. Takie modele są dobrym kryterium porównawczym. Modele bardziej skomplikowane warto bu-



dować tylko w przypadku, gdy pozwalają na uzyskanie lepszych wyników.

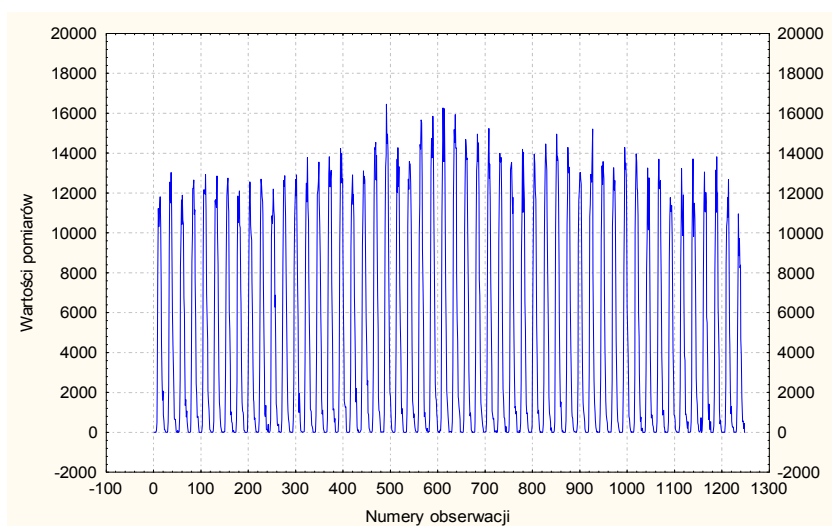
Materiał empiryczny dla metody naiwnej stanowiły codzienne pomiary liczby impulsów wychodzących generowanych przez klientów biznesowych w ramach połączeń do sieci komórkowych w ciągu doby roboczej (we wszystkie środy z okresu roku). Przedziałem empirycznej weryfikacji prognoz wygasłych był okres od 01-X do 31-XII badanego roku (tj. 312 godzin).

Trafność prognoz wygasłych (postawionych z użyciem metody naiwnej) mierzona z wykorzystaniem *MAE* oraz *RMSE* wynosiła odpowiednio 759,6 i 1406,6.

### 3. Testy modeli sezonowości

Spośród metod budowy modeli składowej periodycznej, do przeprowadzonych badań wykorzystano metodę wskaźników. Do sprawdzenia przydatności prognostycznej tych modeli wykorzystano codzienne pomiary liczby impulsów wychodzących generowanych przez klientów biznesowych w ramach połączeń do sieci komórkowych w ciągu doby roboczej (we wszystkie środy z okresu roku). Przebieg takiego zapotrzebowania przedstawiono na rys. 1<sup>172</sup>.

**Rysunek 1.** Przebieg codziennych pomiarów liczby impulsów połączeń wychodzących generowanych przez klientów biznesowych do sieci komórkowych w ciągu doby roboczej



<sup>172</sup> Dane zostały odpowiednio przekształcone, aby niektóre z wyników badań nie stanowiły informacji o obrotach firmy. Przeprowadzone przekształcenie materiału analitycznego pozostaje bez wpływu na efekty zrealizowanych eksperymentów.

*Źródło: Opracowanie własne.*

Zebrane pomiary podzielono na dwa zbiory: uczący i weryfikujący. Pierwszy z nich stanowiły obserwacje z okresu od 01-I do 30-IX, a przedziałem empirycznej weryfikacji prognoz wygasłych był okres od 01-X do 31-XII analizowanego roku. Weryfikacja prognoz następowała więc w takim samym przedziale jak w przypadku metody naiwnej.

Wyniki analizy wizualnej przebiegu zmiennej (rys. 1.) wskazały potrzebę przetestowania dwóch modeli:

- modelu bez trendu z addytywnym składnikiem sezonowości,
- modelu bez trendu z multiplikatywnym składnikiem sezonowości.

Średni poziom badanego zjawiska w okresie uczącym był równy 4608. Była to jednocześnie wartość początkowa, niezbędna do wyznaczenia wartości wygładzonych szeregu. Jako kryterium doboru optymalnych parametrów  $\alpha$  oraz  $\delta$  przyjęto minimum średniego błędu bezwzględnego w przedziale uczącym. Minimalne wartości średniego błędu bezwzględnego, przy których znaleziono optymalne wartości  $\alpha$  oraz  $\delta$  modelu addytywnego i multiplikatywnego wynosiły odpowiednio: 412,4 i 405,6. Trafność prognoz wygasłych wyznaczonych z wykorzystaniem najlepszych parametrów  $\alpha$  oraz  $\delta$  sprawdzono w przedziale empirycznej weryfikacji z wykorzystaniem formuł *MAE* i *RMSE*. Parametry obu modeli, a także wartości średnich błędów *ex post* prognoz wygasłych przedstawiono w tabeli poniżej<sup>173</sup>.

**Tabela 1.** Optymalne parametry testowanych modeli oraz odpowiadające im błędy prognoz

Model	Parametry		Błędy prognoz	
	$\alpha$	$\delta$	MAE	RMSE
Addytywny	0,001520	0,359724	625,8	1116,3
Multiplikatywny	0,001266	0,287960	607,5	1081,5

*Źródło: Opracowanie własne.*

Trafniejsze prognozy uzyskano z wykorzystaniem modelu multiplikatywnego. W związku z tym w tabeli poniżej przedstawiono wartości wskaźników sezonowości modelu multiplikatywnego.

<sup>173</sup> Otrzymane wyniki są porównywalne z wynikami otrzymanymi dla modelu zer-jedynkowego odwzorowującego informacje o połączeniach w jednym rodzaju doby, tylko wybranej kategorii i w danej grupie abonenckiej (24 zmienne objaśniające) opisanego w: P. Kaczmarczyk, *Ekonometryczne modelowanie zapotrzebowania na usługi przedsiębiorstwa telekomunikacyjnego. Badanie efektywności modeli zero-jedynkowych*, (w:) *Finanse przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej*, praca zbiorowa pod redakcją J. Grzywacza i S. Kowalskiego, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły zawodowej w Płocku, Płock 2009.

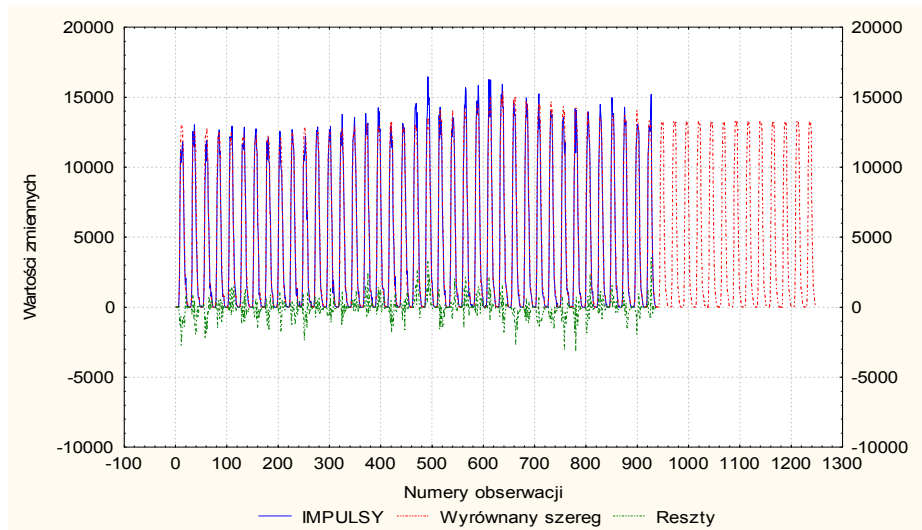
**Tabela 2.** Wskaźniki sezonowości modelu multiplikatywnego

Wskaźnik	Wartość
C <sub>1</sub>	0,4890
C <sub>2</sub>	0,3640
C <sub>3</sub>	0,2417
C <sub>4</sub>	0,1376
C <sub>5</sub>	0,1814
C <sub>6</sub>	0,9457
C <sub>7</sub>	13,6096
C <sub>8</sub>	68,8071
C <sub>9</sub>	202,7904
C <sub>10</sub>	257,9705
C <sub>11</sub>	282,9445
C <sub>12</sub>	282,5838
C <sub>13</sub>	283,1773
C <sub>14</sub>	275,4363
C <sub>15</sub>	250,3771
C <sub>16</sub>	172,0563
C <sub>17</sub>	126,6803
C <sub>18</sub>	80,1203
C <sub>19</sub>	33,5195
C <sub>20</sub>	27,0543
C <sub>21</sub>	20,3605
C <sub>22</sub>	13,2643
C <sub>23</sub>	4,9115
C <sub>24</sub>	1,9771

*Źródło:* Obliczenia własne.

Rzeczywisty przebieg zapotrzebowania wraz z wartościami prognostycznymi w przedziale uczącym i testującym zaprezentowano na rys. 2.

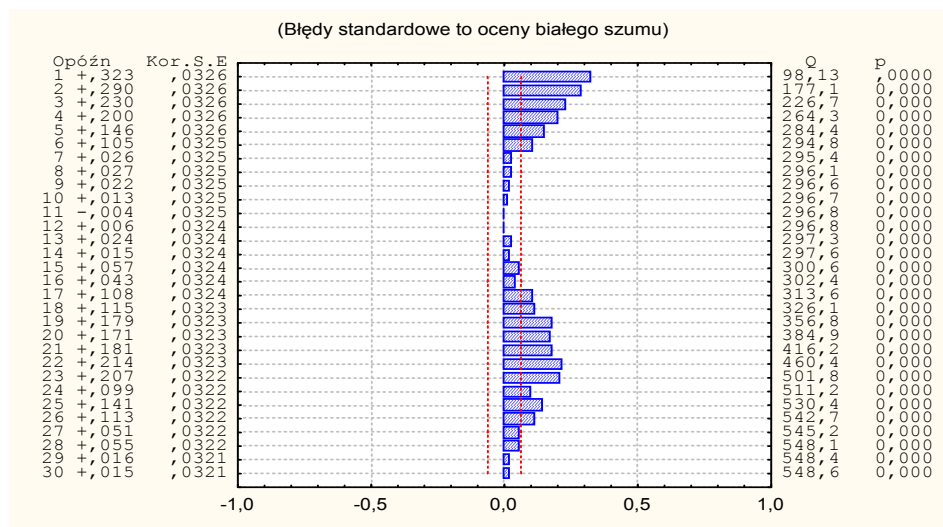
**Rysunek 2.** Wartości rzeczywiste i wartości wygładzone modelem multiplikatywnym



*Źródło:* Opracowanie własne.

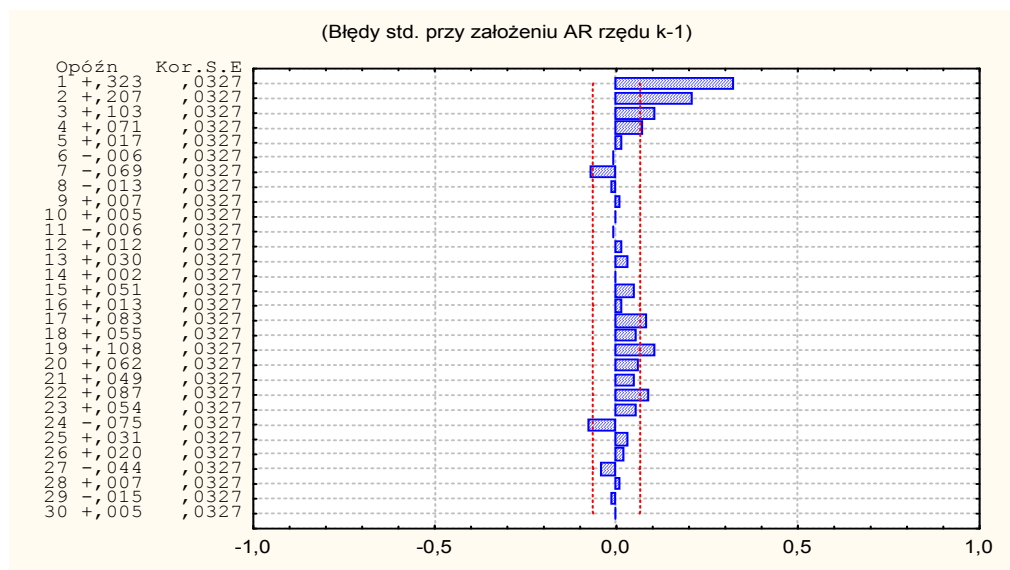
Model ten jednak niedostatecznie opisuje dane empiryczne. Świadczyły o tym autokorelacja reszt modelu. Wykresy autokorelacji i autokorelacji cząstkowej modelu multiplikatywnego przedstawiono poniżej.

**Rysunek 3.** Funkcja autokorelacji reszt modelu multiplikatywnego



*Źródło:* Opracowanie własne.

Rysunek 4. Funkcja autokorelacji cząstkowej reszt modelu multiplikatywnego



Źródło: Opracowanie własne.

Wartości wyznaczonych reszt modelu charakteryzowały się powtarzającymi cyklami dobowymi. Stopnia odwzorowania danych nie można więc uznać za zadowalający.

## Podsumowanie

Analizowane modele sezonowości konstruowane zgodnie z metodą wskaźników zapewniają lepsze wyniki (mniejszy błąd *ex post* prognoz wygasłych w przedziale empirycznej weryfikacji) w porównaniu z metodą naiwną. Model multiplikatywny wykazuje wyższą efektywność progностyczną w porównaniu z modelem addytywnym.

Ze względu na autokorelację reszt modelu multiplikatywnego, stopień odwzorowania danych przez ten model nie jest w pełni zadowalający.

Procedura progностyczna zrealizowana z wykorzystaniem modelu sezonowości jest jednak bardziej złożona niż w przypadku modeli neuronowych, czy zero-jedynkowego modelu regresji dla wszystkich przebiegów zapotrzebowania. Posługiwanie się modelami sezonowości wymaga bowiem przeprowadzenia procesu budowy i wyznaczania prognoz dla oddzielnych kategorii połączeń w ramach różnych rodzajów dób i grup abonenckich.

## **Bibliografia:**

1. Cieślak M. (red.), *Prognozowanie gospodarcze, metody i zastosowania*, PWN, Warszawa 2004.
2. Kaczmarczyk P., *Ekonometryczne modelowanie zapotrzebowania na usługi przedsiębiorstwa telekomunikacyjnego. Badanie efektywności modeli zero-jedynkowych*, (w:) *Finanse przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej*, praca zbiorowa pod redakcją J. Grzywacza i S. Kowalskiego, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły zawodowej w Płocku, Płock 2009.
3. Makridakis S., Wheelwright S. C., *Forecasting Methods for Management*, J. Wiley, New York 1989.
4. Makridakis S., Wheelwright S. C., McGee V. E., *Forecasting Methods and Applications*, J. Wiley, New York 1983.
5. <http://www.solemis.com/PL/Rozwiazania/Prophix.htm>
6. <http://www.solemis.com/downloads/Referencje/mabey.PDF>
7. <http://www.prophix.com/>
8. <http://www.wasko.pl/default.aspx?docId=5603>
9. [http://www.wasko.pl/upload/prod/kobat\\_SAIR.pdf](http://www.wasko.pl/upload/prod/kobat_SAIR.pdf)

## **THE MODELING OF THE TELECOM MARKET WITH USING OF SEASONAL MODELS**

**Key words:** *telecom market, telecom operator, forecasting, seasonal models, subscriber group, category of connexion, kind of twenty-four hours.*

### **Summary**

The aim of this article is empirical verification of efficacy of seasonal models constructed with index method in modeling of telecom market. There are described experiments with using of two seasonal models. Results are applied to the efficiency of simple-minded method.

*Sławomir Kowalski*

## **Wpływ integracji z Unią Europejską na sytuację strukturalną polskiego rolnictwa**

### **Wstęp**

Skutki Wspólnej Polityki Rolnej UE można obserwować w wielu obszarach i badać je w wielu przekrojach analitycznych. W związku z tym, że rolnictwo to przede wszystkim sfera realna gospodarki, rodzi się pytanie o wpływ integracji na wyniki produkcyjne i ekonomiczne rolnictwa. Zmiana otoczenia instytucjonalnego i ekonomicznego rolnictwa, zmiany wyników produkcyjnych i ekonomicznych rolnictwa oraz wsparcie o charakterze strukturalnym dla sektora rolnego powinny skutkować zmianami strukturalnymi.

Zasoby bądź nakłady czynników produkcji stanowią podstawowe elementy potencjału produkcyjnego rolnictwa, który uzależniony jest od ich ilości, jakości i wzajemnych relacji. O przyszłej konkurencyjności polskiego sektora rolnego w Unii Europejskiej przesądzi efektywność wykorzystania potencjału produkcyjnego warunkowana strukturami produkcyjnymi oraz możliwościami lokowania części produkcji rolniczej na rynku pozakrajowym. Na konkurencyjność polskiego rolnictwa wpływać będą także czynniki związane ze Wspólną Polityką Rolną, w tym organizacja i funkcjonowanie poszczególnych rynków rolnych<sup>174</sup>.

W artykule omówiono zmiany w strukturze gospodarstw pod względem liczby i powierzchni użytkowanych gruntów. Porównano

---

<sup>174</sup> W. Poczta, *Wpływ integracji z UE na sytuację strukturalną, produkcyjną i ekonomiczną polskiego rolnictwa* [w:] R. Urban (red.), *Stan polskiej gospodarki żywnościowej po przystąpieniu do Unii Europejskiej*, Raport 6 (synteza), IERiGŻ-PIB, Warszawa 2009, s. 11.

strukturę gospodarstw polskich ze strukturą wybranych krajów Unii Europejskiej;

## 1. Zasoby ziemi rolniczej i struktura użytkowania

W ogólnej powierzchni Polski wynoszącej 31,3 mln ha, powierzchnia użytków rolnych wynosi 16,2 mln ha, stanowiąc 51,7% ogólnej powierzchni kraju (rysunek 1). Powierzchnia gruntów ornych wynosiła 12,1 mln ha i stanowiła 74,9% powierzchni użytków rolnych. W sektorze prywatnym znajdowało się 15,6 mln ha tj. 96,7% użytków rolnych, w tym 89% (14,4 mln ha) znajdowało się w użytkowaniu gospodarstw indywidualnych. Rok 2008 nie przyniósł istotnych zmian powierzchni ogólnej, ani struktury użytkowania gruntów rolnych należących do gospodarstw. Na niewielkie – w porównaniu do roku 2007 – zmniejszenie powierzchni tych użytków 2008 w roku złożyły się: ograniczenie powierzchni użytków rolnych w sektorze publicznym o blisko 33 tys. ha oraz niewielki, bo wynoszący około 10 tys. ha wzrost użytków w sektorze prywatnym<sup>175</sup>.

Jakość użytków w Polsce jest niska i jest niższa niż średnio w UE. Duży udział gleb słabych i zakwaszonych zmniejsza rolniczą przydatność użytków rolnych. Udział gleb lekkich, charakteryzujących się w Polsce wysoką piaszczystością, jest w Polsce dwukrotnie większy niż średnio w UE; w Polsce wynosi 60,8%, a w UE – 31,8%.

Wskaźnik bonitacji gleb będący ilorazem hektarów przeliczeniowych do fizycznych użytków rolnych wynosi w Polsce 0,82. Niekorzystne warunki glebowe i nakładające się gorsze warunki klimatyczne znajdują odzwierciedlenie w niższej produktywności ziemi w porównaniu do średniej z UE. Od czasu akcesji Polski do UE zmniejsza się powierzchnia gruntów ugorowanych na gruntach ornych. W roku 2008 wyniosła ona około 463 tys. ha i była ponad 3-krotnie niższa niż w 2004 r. W gospodarstwach indywidualnych, grunty ugorowane ograniczono w tym czasie ponad 2,5-krotnie. Powierzchnia ugorów w sektorze prywatnym w 2008 roku wyniosła 411 tys. ha. Tendencja do zmniejszania powierzchni ugorów związana jest ze stosowaniem dopłat bezpośrednich do każdego hektara użytkowanego rolniczo oraz wzrostem cen ziemi rolniczej<sup>176</sup>.

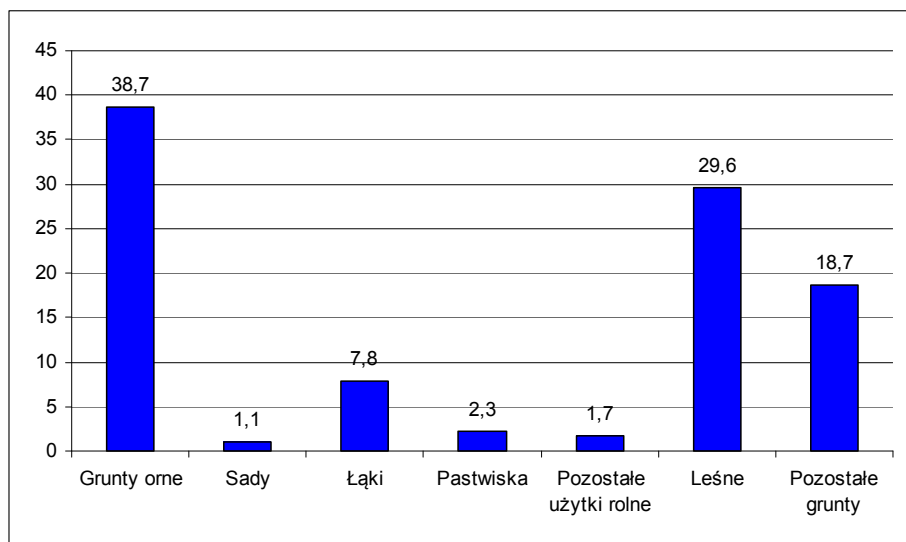
---

<sup>175</sup> M. Just, *Rolnictwo i gospodarka żywnościowa w Polsce*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2008, s. 10.

<sup>176</sup> Tamże, s. 11.



Rysunek 1. Struktura użytkowania gruntów w 2008r. (% powierzchni ogółem)



Źródło: GUS, Rolnictwo, Warszawa 2009.

W 2007 roku nastąpił niewielki wzrost powierzchni użytków rolnych, jednak ich wielkość w stosunku do 2002 roku była mniejsza o 4%. Charakter zmian w grupach obszarowych był podobny do zmian liczby i struktury gospodarstw. Wystąpiło zmniejszenie powierzchni UR w gospodarstwach 1-3 ha o 129,3 tys., tj. o 9,2%, przy jednoczesnym spadku ich udziału o 0,4 %. W grupach gospodarstw z przedziału 3-5, 5-10, 10-15 i 15-20 ha wystąpił również spadek powierzchni, łącznie o 523,8 tys. ha, a ich udział obniżył się o 1,4%. Najwięcej UR znajdowało się w gospodarstwach o powierzchni 5-10 i 10-15 ha. W 2002 roku ich udział wynosił prawie 32%, natomiast w 2007 roku 30,7%. Pozytywne zmiany wystąpiły w grupach 20-30, 30-50 i 50-100 ha. Powierzchnia UR w grupie gospodarstw 30-50 ha wzrosła o 215,8 tys., tj. o 18,3%, a ich udział zwiększył się o 1,6%. Również istotny wzrost powierzchni wystąpił w grupie gospodarstw 50-100 ha. Wynosił on 241,7 tys., tj. 29,1%. Ich udział zwiększył się z 5 do 6,8%, tj. o 1,8%. Łączny przyrost powierzchni w grupie gospodarstw 20-100 ha UR wynosił 488,4 tys. ha UR, a ich udział wzrósł o 3,6%, z 21,5 do 25,1%. Niekorzystne zmiany wystąpiły w grupie gospodarstw >100 ha. Powierzchnia UR w ich użytkowaniu zmniejszyła się o 492 tys., tj. o 14%, a ich udział zmniejszył się o 2,2% (tabela 1).

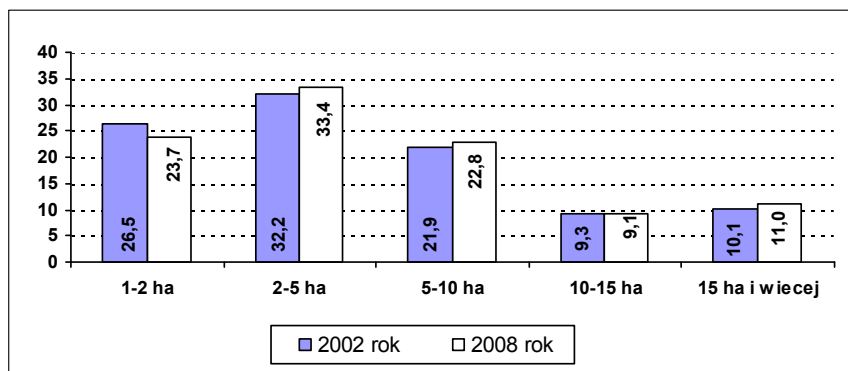
**Tabela 1.** Użytki rolne w gospodarstwach indywidualnych o powierzchni powyżej 1 ha UR w latach 2002-2007

Wyszczególnienie	Powierzchnia UR (w tys. ha)		Struktura (w %)	
	2002	2007	2002	2007
Powyżej 1 ha:	16 502,8	15 846,2	100,0	100,0
w tym:				
1-3 ha	1 410,3	1 281,1	8,5	8,1
3-5	1354,2	1 323,2	8,2	8,3
5-10	3 031,6	2 838,2	18,5	17,9
10-15	2 216,0	2 021,8	13,4	12,8
15-20	1 440,4	1 335,2	8,7	8,4
20-30	1 541,2	1 572,1	9,3	9,9
30-50	1 181,4	1 397,2	7,2	8,8
50-100	829,9	1 071,6	5,0	6,8
powyżej 100 ha	3 497,8	3 005,8	21,2	19,0

*Źródło:* T. Ziętara, Stan dostosowań polskiego rolnictwa do integracji z Unią Europejską [w:] R. Urban (red.), Stan polskiej gospodarki żywnościowej po przystąpieniu do Unii Europejskiej, Raport 6 (synteza), IERiGŻ-PIB, Warszawa 2009, s. 51.

Rok 2008 nie przyniósł istotnych zmian w strukturze gospodarstw rolnych według grup obszarowych i użytkowanej przez nie powierzchni. Zmiany nie przekraczały 0,5% i miały charakter nieznaczny. Indywidualnych gospodarstw rolnych o areale powyżej 1 ha użytków rolnych było 1806,5 tys. W porównaniu do roku 2002 r. liczba gospodarstw rolnych zmniejszyła się o 145,2 tys., tj. o 8,5 %. Największy spadek liczby gospodarstw w porównaniu do roku 2002 wystąpił w grupie obszarowej 1–2 ha UR, gdzie liczba gospodarstw zmniejszyła się o 88,3 tys. W 2008 roku, w porównaniu do roku 2007, odnotować należy nieznaczny wzrost liczby gospodarstw powyżej 1 ha (o 2,4 tys.) przy jednoczesnym wzroście powierzchni użytkowanych przez nie gruntów rolnych (o 23,9 tys. ha) (rys. 2).

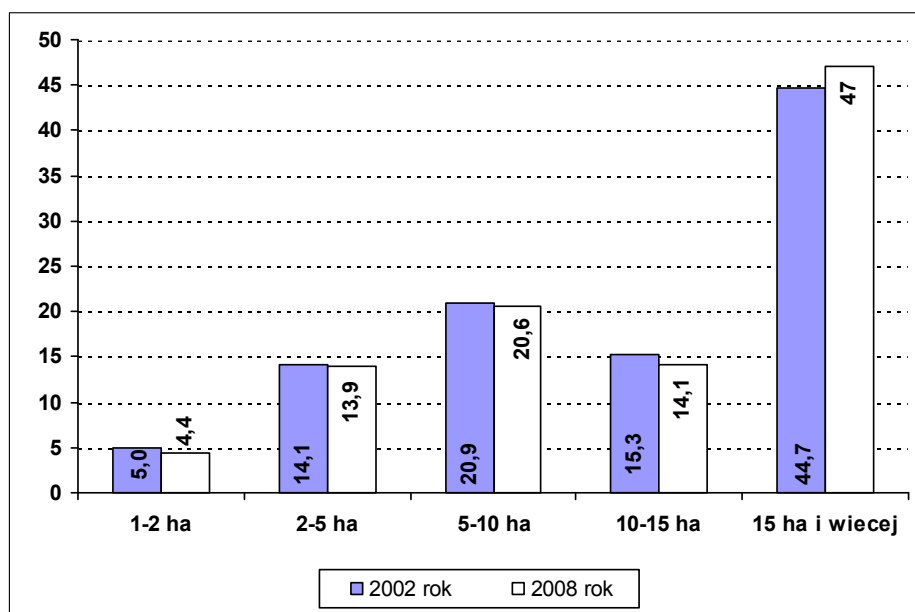
**Rysunek 2.** Liczba indywidualnych gospodarstw rolnych według grup obszarowych użytków rolnych w 2002 i 2008 roku (w %)



Źródło: GUS, Rolnictwo, Warszawa 2009 r.

Podobnie jak w latach poprzednich w powierzchni użytków rolnych widoczna jest przewaga udziału gospodarstw o powierzchni użytków rolnych powyżej 15 ha (Rys. 3).

**Rysunek 3.** Powierzchnia użytków w indywidualnych gospodarstwach rolnych według grup obszarowych użytków rolnych w 2002 i 2008 roku (w %).



Źródło: GUS, Rolnictwo, Warszawa 2009 r.

**Tabela 2.** Liczba i struktura gospodarstw rolnych według klas wielkości ekonomicznej w latach 2002-2007.

Klasy wielkości ekonomicznej (w ESU)	Liczba (w tys.)		Struktura (w %)	
	2002	2007	2002	2007
Ogółem:	2 172,2	2 390,9	100,0	100,0
w tym:				
0-2	1 427,2	1 624,2	65,7	67,9
2-4	280,4	299,8	12,9	12,5
4-6	148,4	138,6	6,8	5,8
6-8	91,2	83,0	4,2	3,5
8-12	100,5	95,7	4,6	4,0
12-16	48,6	50,6	2,2	2,1
16-40	62,9	80,3	2,9	3,4
40-100	9,6	14,6	0,4	0,6
100-250	2,3	2,9	0,1	0,1
powyżej 250	1,1	1,3	0,05	0,05

*Źródło:* T. Ziętara, *Stan dostosowań polskiego rolnictwa do integracji z Unią Europejską [w:] R. Urban (red.), Stan polskiej gospodarki żywnościowej po przystąpieniu do Unii Europejskiej, Raport 6 (synteza), IERiGŻ-PIB, Warszawa 2009, s. 52.*

Z tabeli 2 wynika, że liczba gospodarstw w analizowanym okresie wzrosła z 2 172,2 tys. do 2 390,9 tys., tj. o 218,7 tys. i 10,1%. W strukturze dominują gospodarstwa do 2 ESU. Ich udział w 2007 roku wynosił 67,9%. Wystąpił znaczący przyrost ich liczby o 197 tys., tj. o 13,8%. Niewielki wzrost (o 6,9%) liczby gospodarstw wystąpił również z przedziału 2-4 ESU. Wystąpiło także niewielkie zmniejszenie liczby i udziału gospodarstw z przedziału 4-6, 6-8 i 8-12 ESU. Przyrost liczby gospodarstw wystąpił w grupach z przedziału 12-16, 16-40, 40-100, 100-250 i >250 ESU. Przyrost liczbowy w tych grupach nie był imponujący, wynosił zaledwie 23,2 tys., mimo że procentowy przyrost wynosił ponad 30%.

## 2. Powierzchnia i struktura gospodarstw w Polsce i w innych krajach Unii Europejskiej

Konieczności przemian struktury obszarowej gospodarstw rolnych w Polsce powoduje zasadność jej porównania z występującymi w wielu krajach Unii Europejskiej. W Polsce w 2007 roku liczba gospodarstw rolnych prowadzących działalność wynosiła 2 380 tys. Stanowi to prawie 17% ogółu gospodarstw rolnych we Wspólnocie. Większa licz-

ba gospodarstw rolnych występuje tylko w rolnictwie rumuńskim (tabela 3).

**Tabela 3.** Struktura obszarowa gospodarstw rolnych w krajach Unii Europejskiej w 2007 r.

Kraj	Liczba gospodarstw (w tys.)	Z tego w grupach obszarowych (w tys.)				
		0-5 ha	5-10 ha	10-20 ha	20-50 ha	> 50 ha
Austria	164,8	54,7	30,1	35,3	33,3	11,3
Belgia	48,0	12,2	6,0	7,7	13,3	8,8
Bułgaria	520,5	497,1	10,4	4,8	2,9	5,3
Cypr	45,2	39,4	3,1	1,5	0,8	0,4
Czechy	38,9	19,3	4,5	4,0	4,5	6,6
Dania	44,4	1,4	8,8	8,4	10,5	15,3
Estonia	23,3	8,4	5,1	4,2	3,0	2,6
Finlandia	67,9	6,4	8,5	14,7	24,2	14,1
Francja	567,1	147,7	52,2	58,0	109,5	199,7
Grecja	833,6	636,4	109,0	53,0	28,2	7,0
Hiszpania	1 079,4	577,2	165,0	126,1	111,4	99,7
Holandia	76,7	21,5	11,0	12,1	21,0	11,2
Irlandia	128,1	8,3	16,2	30,5	50,4	22,7
Litwa	230,3	139,3	46,4	24,7	13,0	6,9
Luksemburg	2,3	0,4	0,2	0,2	0,4	1,1
Łotwa	107,7	44,0	27,1	20,8	10,8	5,1
Malta	11,0	10,7	0,3	0,0	0,0	0,0
Niemcy	370,5	83,6	51,0	68,7	81,9	85,4
<b>Polska</b>	<b>2 380,1</b>	<b>1 626,4</b>	<b>389,4</b>	<b>239,3</b>	<b>101,4</b>	<b>23,6</b>
Portugalia	323,9	242,3	37,0	21,5	12,8	10,3
Rumunia	4 256,2	3 870,7	289,7	65,9	16,1	13,8
Słowacja	68,5	61,7	1,9	1,2	1,1	2,6
Słowenia	75,3	44,5	19,1	8,6	2,8	0,4
Szwecja	72,4	10,7	13,2	14,1	16,5	17,9
Węgry	626,1	560,0	24,4	17,2	12,4	12,2
Wielka Brytania	286,7	106,9	28,1	30,6	46,8	74,3
Włochy	1 728,5	1 271,7	205,9	130,7	81,6	38,6
UE-15	5 794,3	3 181,3	742,1	611,6	641,8	617,4
UE-27	14 177,4	10 102,9	1 563,5	1 003,7	810,5	696,8

*Źródło: W. Poczta, Wpływ integracji z UE na sytuację strukturalną, produkcyjną i ekonomiczną polskiego rolnictwa, [w:] R. Urban (red.), Stan polskiej gospodarki żywnościowej po przystąpieniu do Unii Europejskiej, Raport 6 (synteza), IERiGŻ-PIB, Warszawa 2009, s. 19.*

W Polsce gospodarstwa małe (do 10 ha UR) liczą ponad dwa miliony i stanowią 84,7% ogółu gospodarstw prowadzących działalność. Jednak jeszcze bardziej istotne jest to, że gospodarstwa te w przypadku Polski skupiają 5,5 mln ha całości UR, czyli ponad 35% (tabela 4, 5 i 6). Tak znaczny odsetek UR w gospodarstwach najmniejszych i małych, pomijając Malte i Cypr, występuje tylko w rolnictwie greckim, słoweńskim i rumuńskim. Poza rolnictwem rumuńskim, rolnictwo pozostałych wymienionych krajów nie stanowi istotnej konkurencji dla rolnictwa polskiego.

**Tabela 4.** Struktura użytkowania ziemi w krajach Unii Europejskiej w 2007 r.

Kraj	Po-wierzchnia UR (tys. ha)	Z tego w grupach obszarowych (w tys.)				
		0-5 ha	5-10 ha	10-20 ha	20-50 ha	>50 ha
Austria	3189	140	218	510	1023	1298
Belgia	1374	24	43	112	438	757
Bułgaria	2729	359	67	60	85	2158
Cypr	152	47	22	20	24	39
Czechy	3518	29	31	56	141	3260
Dania	2663	3	63	121	337	2138
Estonia	907	22	36	59	91	698
Finlandia	2292	18	64	219	783	1208
Francja	27591	293	373	834	3727	22364
Grecja	3984	1052	747	721	831	633
Hiszpania	24855	1176	1165	1770	3449	17295
Holandia	1914	46	79	176	702	911
Irlandia	4139	26	123	457	1634	1900
Litwa	2649	381	322	339	390	1217
Luksemburg	131	1	2	3	13	112
Łotwa	1774	103	193	288	320	870
Malta	10	8	2	0	0	0
Niemcy	16932	217	371	1025	2724	12595
<b>Polska</b>	<b>15477</b>	<b>2724</b>	<b>2764</b>	<b>3292</b>	<b>2931</b>	<b>3766</b>
Portugalia	3680	417	255	293	387	2328
Rumunia	13907	5102	1927	850	470	5558
Słowacja	1879	44	13	17	34	1771
Słowenia	489	107	134	116	78	53
Szwecja	3118	35	96	203	533	2251
Węgry	4229	289	166	234	381	3160
Wielka Brytania	15894	144	203	444	1547	13556
Włochy	12708	2057	1412	1811	2487	4941

UE-15	124465	5649	5214	8699	20615	84287
UE-27	172184	14864	10891	14031	25559	106838

*Źródło: W. Poczta, Wpływ integracji z UE na sytuację strukturalną, produkcyjną i ekonomiczną polskiego rolnictwa [w:] R. Urban (red.), Stan polskiej gospodarki żywnościowej po przystąpieniu do Unii Europejskiej, Raport 6 (synteza), IERiGŻ-PIB, Warszawa 2009, s. 20.*

**Tabela 5.** Struktura gospodarstw rolnych w krajach Unii Europejskiej w 2007 r. (w %)

Kraj	Gospodarstwa w grupach obszarowych (w %)				
	0-5 ha	5-10 ha	10-20 ha	20-50 ha	>50 ha
Austria	33,2	18,3	21,4	20,2	6,8
Belgia	25,5	12,5	16,0	27,8	18,3
Bułgaria	95,5	2,0	0,9	0,6	1,0
Cypr	87,2	6,9	3,3	1,8	0,9
Czechy	49,7	11,6	10,4	11,5	16,9
Dania	3,2	19,8	19,0	23,6	34,4
Estonia	36,1	22,0	17,9	13,0	11,1
Finlandia	9,4	12,5	21,6	35,6	20,8
Francja	26,0	9,2	10,2	19,3	35,2
Grecja	76,3	13,1	6,4	3,4	0,8
Hiszpania	53,5	15,3	11,7	10,3	9,2
Holandia	28,0	14,3	15,8	27,4	14,6
Irlandia	6,4	12,7	23,8	39,3	17,8
Litwa	60,5	20,1	10,7	5,6	3,0
Luksemburg	17,4	9,1	8,3	17,0	48,3
Łotwa	40,9	25,1	19,3	10,0	4,7
Malta	97,3	2,4	0,2	0,0	0,0
Niemcy	22,6	13,8	18,5	22,1	23,0
<b>Polska</b>	<b>68,3</b>	<b>16,4</b>	<b>10,1</b>	<b>4,3</b>	<b>1,0</b>
Portugalia	74,8	11,4	6,6	4,0	3,2
Rumunia	90,9	6,8	1,5	0,4	0,3
Słowacja	90,1	2,8	1,8	1,6	3,8
Słowenia	59,0	25,4	11,4	3,7	0,5
Szwecja	14,7	18,2	19,5	22,7	24,8
Węgry	89,4	3,9	2,7	2,0	1,9
Wielka Brytania	37,3	9,8	10,7	16,3	25,9
Włochy	73,6	11,9	7,6	4,7	2,2
UE-15	54,9	12,8	10,6	11,1	10,7
UE-27	71,3	11,0	7,1	5,7	4,9

*Źródło: W. Poczta, Wpływ integracji z UE na sytuację strukturalną, produkcyjną i ekonomiczną polskiego rolnictwa [w:] R. Urban (red.), Stan polskiej gospodarki żywnościowej po przystąpieniu do Unii Europejskiej, Raport 6 (synteza), IERiGŻ-PIB, Warszawa 2009, s. 20.*

W rolnictwie polskim niezwykle niski jest odsetek gospodarstw rolnych większych obszarowo. Gospodarstwa rolne o obszarze większym niż 50 ha stanowią tylko 1% wszystkich, a gospodarstwa o obszarze 20-50 ha 4,3%. Jeszcze ważniejsze z punktu widzenia konkurencyjności polskiego sektora rolnego jest to, że tylko w nielicznych krajach UE w gospodarstwach większych obszarowo jest skoncentrowana tak mała część całości zasobów ziemi rolniczej. Średnio w UE-27 w gospodarstwach powyżej 20 ha UR jest skoncentrowane 76,8% całości UR, a w krajach UE-15 prawie 85% UR. W Polsce ten odsetek w przypadku gospodarstw powyżej 20 ha stanowi 43,2%, a powyżej 50 ha tylko 24,3%. Mniejszy odsetek UR w gospodarstwach powyżej 20 ha niż w rolnictwie polskim (pomijając rolnictwo cypryjskie i maltańskie) występuje tylko w rolnictwie greckim, słoweńskim i rumuńskim (przy czym w rolnictwie rumuńskim w gospodarstwach o obszarze powyżej 50 ha UR znajduje się 40% całości UR, a w rolnictwie polskim tylko 24,3%). W krajach zachodnich i północnych Wspólnoty oraz na Węgrzech, Słowacji i w Czechach, gdzie struktura produkcji jest podobna do występującej w rolnictwie polskim, w gospodarstwach największych, powyżej 50 ha UR, skupione jest zwykle około 75-90% całości UR. Porównanie to dowodzi wadliwości strukturalnej rolnictwa polskiego i wskazuje na konieczność przeobrażeń strukturalnych w rolnictwie polskim.

**Tabela 6.** Struktura użytkowania ziemi w krajach Unii Europejskiej w 2007 r. (w %)

Kraj	Powierzchnia UR w grupach obszarowych				
	0-5 ha	5-10 ha	10-20 ha	20-50 ha	>50 ha
Austria	4,4	6,8	16,0	32,1	40,7
Belgia	1,8	3,2	8,1	31,9	55,1
Bułgaria	13,2	2,5	2,2	3,1	79,1
Cypr	30,9	14,5	13,2	15,8	25,7
Czechy	0,8	0,9	1,6	4,0	92,7
Dania	0,1	2,4	4,6	12,7	80,3
Estonia	2,4	4,0	6,5	10,1	77,0
Finlandia	0,8	2,8	9,5	34,2	52,7
Francja	1,1	1,4	3,0	13,5	81,1
Grecja	26,4	18,8	18,1	20,9	15,9
Hiszpania	4,7	4,7	7,1	13,9	69,6
Holandia	2,4	4,1	9,2	36,6	47,6



Irlandia	0,6	3,0	11,0	39,5	45,9
Litwa	14,4	12,1	12,8	14,7	46,0
Luksemburg	0,6	1,2	2,1	10,3	85,9
Łotwa	5,8	109	16,2	18,0	49,1
Malta	80,3	15,3	3,1	0,0	0,0
Niemcy	1,3	2,2	6,1	16,1	74,4
<b>Polska</b>	<b>17,6</b>	<b>17,9</b>	<b>21,3</b>	<b>18,9</b>	<b>24,3</b>
Portugalia	11,3	6,9	8,0	10,5	63,3
Rumunia	36,7	13,9	6,1	3,4	40,0
Słowacja	2,3	0,7	0,9	1,8	94,3
Słowenia	21,8	27,5	23,8	16,0	10,9
Szwecja	1,1	3,1	6,5	17,1	72,2
Węgry	6,8	3,9	5,5	9,0	74,7
Wielka Brytania	0,9	1,3	2,8	9,7	85,3
Włochy	16,2	11,1	14,3	19,6	38,9
UE-15	4,5	4,2	7,0	16,6	67,7
UE-27	8,6	6,3	8,1	14,8	62,0

*Źródło: W. Poczta, Wpływ integracji z UE na sytuację strukturalną, produkcyjną i ekonomiczną polskiego rolnictwa [w:] R. Urban (red.), Stan polskiej gospodarki żywnościowej po przystąpieniu do Unii Europejskiej, Raport 6 (synteza), IERiGŻ-PIB, Warszawa 2009, s. 20.*

## **Podsumowanie**

W Polsce po akcesji do Unii Europejskiej widoczne są przemiany w strukturze obszarowej, które jednak nie powodują istotnych przeobrażeń strukturalnych w rolnictwie polskim. Integracja Polski z UE dała istotny impuls do wprowadzania tych zmian. Natomiast dystans w zakresie struktury obszarowej między rolnictwem polskim a rolnictwem krajów UE o zbliżonej, a więc konkurencyjnej strukturze produkcji, nadal pozostaje bardzo znaczący. Największym mankamentem struktury obszarowej rolnictwa polskiego jest to, że nadal większość zasobów ziemi rolniczej znajduje się we władaniu gospodarstw małych i średnich (do 20 ha UR). W związku z tym w większości gospodarstw rolnych wadliwe pozostają relacje między czynnikami produkcji, szczególnie pracy z ziemią, a tym samym niska jest wydajność pracy i niski poziom uzyskiwanych dochodów.

## **Bibliografia:**

1. Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, [www.arimr.gov.pl](http://www.arimr.gov.pl)
2. Główny Urząd Statystyczny, [www.gus.gov.pl](http://www.gus.gov.pl)
3. Jabłońska-Urbaniak T., *Rolnictwo i gospodarka żywnościowa w Polsce*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2009.
4. Just M., *Rolnictwo i gospodarka żywnościowa w Polsce*, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Warszawa 2008.
5. Poczta W., *Wpływ integracji z UE na sytuację strukturalną, produkcyjną i ekonomiczną polskiego rolnictwa* [w:] R. Urban (red.), Stan polskiej gospodarki żywnościowej po przystąpieniu do Unii Europejskiej, Raport 6 (synteza), IERiGŻ-PIB, Warszawa 2009.
6. Zespół SAEPR, *Zmiany w liczbie gospodarstw rolnych w Polsce w okresie 1996 – 2002*, FDPA, Warszawa 2008.
7. Ziętara T., *Stan dostosowań polskiego rolnictwa do integracji z Unią Europejską* [w:] R. Urban (red.), Stan polskiej gospodarki żywnościowej po przystąpieniu do Unii Europejskiej, Raport 6 (synteza), IERiGŻ-PIB, Warszawa 2009.

## **INFLUENCE OF INTEGRATION WITH THE EUROPEAN UNION ON THE STRUCTURAL SITUATION OF THE POLISH FARMING**

**Key words:** *European Union, Common Agricultural Policy, farming, resources of the earth, structure of the use*

### **Summary**

In Poland after the accession to the European Union transformations are visible in the area structure however which don't cause essential structural transformations in the Polish farming. Integration of Poland with the EU gave essential impulse to implement these changes. However distance within the scope of the area structure between the Polish farming and the farming of countries the EU about the structure moved close, that is competitive of the output, still stays very much significant. It is the greatest lack of the area structure of the Polish farming, that still the majority of resources of the agricultural earth is in dominion of small and average households. Therefore largely of arable farms relations remain imperfect between production factors, peculiarly of work with the earth, and hence a work output and a low level of get profits are low.

*Ludmiła Będzikowska*

## **Agroturystyka w powiecie płockim**

### **Wprowadzenie**

Zwyczaj wyjazdów na letnisko znany był już na przełomie XIX i XX wieku. Mieszkańcy Warszawy udawali się w okolice Świdra, Otwocka, Broku nad Bugiem, poznaniacy do Puszczykowa, bądź jeździli nad morze lub w góry.

W latach 70. ubiegłego wieku modne stały się „wczasy pod gruszą” dofinansowywane z Funduszu Wczasów Pracowniczych. Korzystali z nich przeważnie mieszkańcy miast wypoczywający najczęściej u swoich krewnych, przy okazji pomagając przy żniwach.

Agroturystyka w formie znanej nam obecnie zaczęła być lansowana z początkiem lat.90. Zmienił się ustrój, poprawiła sytuacja finansowa społeczeństwa wielkomiejskiego, natomiast pogorszyła dochodowość małych gospodarstw rolnych dominujących w polskim rolnictwie. Jednocześnie okazało się, po zintensyfikowaniu kontaktów Polski z krajami UE wobec spodziewanej akcesji, iż agroturystyka w krajach Europy Zachodniej i Południowej jest sposobem nie tylko na wypoczynek mieszkańców miast ale również, w małych gospodarstwach położonych w atrakcyjnie turystycznych rejonach stanowi liczące się źródło dochodów rodzin rolniczych. Ten argument przesądził o zainteresowaniu agroturystyką i popieraniu jej rozwoju przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Znalazło to swój wyraz w polityce rolnej oraz polityce rozwoju obszarów wiejskich popartych instrumentami w postaci programów dofinansowujących rozwój agroturystyki i turystyki wiejskiej ze środków krajowych i unijnych.

Ludzie chcący wypoczywać w tradycyjnym krajobrazie wiejskim poszukują terenów ciekawych pod względem form przyrody, bogatych w zabytki kultury materialnej, z dala od miejskiego zgiełku. Najbardziej sprzyjające odpoczynkowi są obszary zalesione, zasobne w jeziora, rzeki, o urozmaiconej rzeźbie terenu.

Przyjmuje się, iż w Polsce walorami turystycznymi odznacza się 60% powierzchni kraju. Szczególnie chętnie odwiedzane są Mazury, Pomorze, pas nadmorski, oraz południowa Polska z terenami górskimi i podgóorskimi. Ale i w okolicach Warszawy i Łodzi, dwóch wielkich aglomeracji miejskich są miejsca zasługujące na miano okolic turystycznych. W zachodniej części województwa mazowieckiego Pojezierze Gostynińskie jest takim terenem zasobnym w lasy i jeziora. Dodatkowym atutem jest bliskość Warszawy i Łodzi – 120 km. Możliwość dotarcia na miejsce po 2 godzinach jazdy sprawia, iż tereny te dostępne są nie tylko na dłuższe 1-,2-tygodniowe pobyty ale są też doskonałe na wypadki weekendowe. Nie wszyscy bowiem pracujący mogą sobie pozwolić na dłuższy urlop.

## **1. Walory turystyczne powiatu płockiego**

O powodzeniu agroturystyki w dużej mierze przesądza wartość przestrzeni agroturystycznej. Tworzą ją bliskie i dalsze otoczenie gospodarstwa. To pierwsze związane jest z samym gospodarstwem i jego sąsiedztwem. To drugie wyznacza charakter okolicy – im bardziej jest ona urozmaicona pod względem ukształtowania terenu, zalesienia, zadrzewienia, bogata w zbiorniki wodne, pomniki przyrody a także zabytki kultury materialnej tym większa szansa na odwiedzinach turystów.

Liczący 15 gmin powiat płocki zlokalizowany w zachodniej części województwa mazowieckiego, położony jest po obu stronach rzeki Wisły, na odcinku od Wyszogrodu do Nowego Duninowa. Zalicza się do największych powiatów województwa mazowieckiego. Ma charakter typowo rolniczy - 40% udział ludności zawodowo związanej z rolnictwem i wysoka produktywność w gminach: Wyszogród, Staroźreby, Radzanowo, Bulkowo, Brudzeń Duży, Mała Wieś. Mniejsze znaczenie rolnicze a większe przyrodnicze posiadają gminy Nowy Duninów, Łąck i Gąbin. Średnie gospodarstwo liczy 9,7 ha powierzchni.

Powiat posiada walory, które z powodzeniem mogą być wykorzystane w działalności turystycznej. Rzeka Wisła przecinająca ten teren obfituje w liczne zadrzewione wyspy i kępy będące siedliskiem wielu gatunków ptaków. Został on wydzielony jako obszar NATURA 2000. Wzdłuż obu brzegów rzeki rozciągają się lasy. Szczególnie duże skupisko występuje po jej lewej stronie w gminie Nowy Duninów i Łąck. Jest

to obszar wchodzący w skład Gostynińsko-Włocławskiego Parku Krajobrazowego. Na prawym brzegu w gminach Brudzeń i Stara Biała wyodrębniono Brudzeński Park Krajobrazowy. Zwarte kompleksy leśne spotkać też można w gminie Bodzanów, Mała Wieś, Gąbin. Przy średniej lesistości powiatu na poziomie 16,9%, lesistość w wyżej wymienionych gminach kształtuje się od 13,4% (Brudzeń) do 69,4% (Nowy Duninów).

Szczególnymi walorami przyrodniczymi odznacza się Brudzeński Park Krajobrazowy ze względu na meandrującą rzekę Skrwę Prawą, pofałdowany teren pełen jarów i wąwozów oraz liczne rozlewiska.

Z kolei Gostynińsko-Włocławski Park Krajobrazowy obok urozmaiconej szaty roślinnej, bogactwa gatunkowego roślin obfituje w liczne jeziora i jeziorka. W granicach powiatu plockiego jest ich 6. Największe – Jezioro Zdvorskie o powierzchni 355 ha, położone w gminie Gąbin jest też największym jeziorem w województwie mazowieckim. Pozostałe 5 to zbiorniki o powierzchni od 14 ha (Sendeń) do 55 ha (Łąckie Duże). Wszystkie one posiadają III klasę czystości.

Po prawej stronie Wisły w gminie Brudzeń Duży położone jest Jezioro Józefowskie (25 ha) a w gminie Bodzanów - Starorzecze Białobrzeskie (10 ha). Na obszarze powiatu skatalogowano 178 pomników przyrody, w większości są to pojedyncze drzewa i grupy drzew. Obszary o szczególnych wartościach przyrodniczych w powiecie plockim stanowią 45% powierzchni powiatu.

Do walorów turystycznych omawianych terenów należy zaliczyć rozrastającą się ciągle sieć ścieżek rowerowych, z 8 km w 2002 r. do **12 km** w 2008 r. W minionym 10-leciu na obszarach chronionych przybyło również ścieżek dydaktycznych. Natomiast w dalszym ciągu doinwestowania wymaga infrastruktura turystyczna – parkingi, wyposażenie kąpielisk, sieć kanalizacyjna.

Wartość przestrzeni agroturystycznej wyznacza również obecność zabytków: dworów, kościołów, skansenów i innych obiektów historycznych. Dużą atrakcją dla turystów wypoczywających na terenie powiatu plockiego jest możliwość zwiedzania miasta Płocka, położonego na wysokim, prawym brzegu Wisły z urzekającą perspektywą widokową na pradolinę rzeki. Atrakcją są również zabytki w postaci katedry, kościołów, muzeum oraz innych obiektów kulturalnych. Turystów przyciągać mogą, odbywające się w okresie letnim, liczne imprezy masowe o uznanej już wartości.

## **2. Rozwój agroturystyki w powiecie plockim**

Pierwsze gospodarstwa agroturystyczne powstały w 1991 roku w powiecie gostynińskim w gminie Gostynin i Sanniki. Inspiratorem

działań był Ośrodek Doradztwa Rolniczego w Płocku. Powstanie gospodarstw poprzedzono spotkaniami organizowanymi w sołectwach gmin o walorach turystycznych: Gostynin, Sanniki, Łąck, Gąbin, Brudzeń Duży. Specjalistka zakładowa Jadwiga Skibowska oraz specjalistki terenowe ds. wiejskiego gospodarstwa domowego informowały zainteresowanych rolników o tej formie działalności turystycznej przysparzającej dodatkowych dochodów.

Korzystając z obecności w Ośrodku specjalistów amerykańskich zorganizowano w ramach Polsko-Amerykańskiego Programu Doradztwa Rolniczego kurs agroturystyki „Bed+Breakfast – Agrotourism Course”; 3-dniowe szkolenie odbyło się w Srebrnej k/Płocka w dniach 20–22.11.1991 r. Słuchaczki, którymi były rolniczki i specjalistki wgd poznały zasady przyjmowania turystów, urządzania kwater, przygotowania ofert usług agroturystycznych, kalkulacji cen i promocji .

Jednym z wykładowców była specjalistka zajmująca się w Stanach Zjednoczonych agroturystyką. Ona to właśnie zaangażowała się w promocję agroturystyki przedstawiając różne jej formy i ich skuteczność. Dzięki tej współpracy w 1991 roku ukazała się pierwsza ulotka przeznaczona dla rolników i mieszkańców miast wyjaśniająca istotę agroturystyki, wówczas „agroturizmu”.

W następnym 1992 roku ODR wydał pierwszy w kraju folder z 12 gospodarstwami agroturystycznymi. Wykorzystano w nim po raz pierwszy piktogramy do oznaczania wachlarza usług proponowanych przez każde gospodarstwo. W tymże roku Jadwiga Skibowska została włączona do grupy doradczej Ministerstwa Rolnictwa. Owocem konsultacji było uznanie agroturystyki za alternatywne źródło dochodów gospodarstw rolnych w wymiarze nie przekraczającym wynajmu 5 pokoi.

Od 1993 roku za pilotowanie agroturystyki w ODR odpowiedzialna jest Barbara Snopek.

Następnym etapem wtajemniczenia była organizacja wyjazdów w małych 8-osobowych grupach do gospodarstw agroturystycznych na Mazurach, bowiem tam zwyczaj przyjmowania turystów istniał od lat.

Ośrodek Doradztwa Rolniczego sprawował pieczę nad rozwojem agroturystyki świadcząc bezpośrednio doradztwo dotyczące urządzania pokoi, wyposażenia w niezbędny sprzęt, kategoryzacji. Rolniczki uczestniczyły także w prowadzonych przez specjalistki wgd pokazach żywieniowych by doskonalić swoje umiejętności kulinarne.

Aby wywołać kreatywną rywalizację organizowano w latach 1992 – 1999 coroczne konkursy „Najlepsze gospodarstwo agroturystyczne”.

Do stałych działań doradczych należała promocja agroturystyki. Korzystając z zakładowej poligrafii wydawano foldery. Na łamach Tygodnika Płockiego – przed sezonem prezentowano poszczególne gospodarstwa. Dzięki wydatnej pomocy rzeczowej ODR gospodarstwa przed-

stawiały swoje oferty na Targach Turystycznych w Warszawie i Łodzi a także podczas takich imprez jak Giełda Rolnicza w Płocku, dożynki wojewódzkie i gminne.

We wrześniu 1998 roku zorganizowany został 7- dniowy wyjazd autokarowy do gospodarstw agroturystycznych we Francji. Uczestniczyły w nim rolniczki-kwaterodawczynie oraz specjalistki wgd z gmin turystycznych. Korzystając z noclegów i wyżywienia we francuskich gospodarstwach polskie rolniczki mogły naocznie ocenić sposób prowadzenia agroturystyki w wydaniu zachodnioeuropejskim. Poznały również standard kwater co zaowocowało po przyjeździe pracami modernizacyjnymi poprawiającymi dotychczasowy stan.

Pomoc świadczona przez ODR polegała również na opracowywaniu biznes planów niezbędnych w latach 90. przy ubieganiu się o preferencyjne kredyty z dopłatami ARiMR, a z chwilą uruchomienia środków przedakcesyjnych w ramach Programu SAPARD oraz akcesyjnych w ramach SPO „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich 2004 – 2006” a także PROW 2007 – 2013.

### **3. Wyniki badań**

Wiosną 2009 roku studentka III roku Instytutu Nauk Ekonomicznych PWSZ, Milena Wieczorkowska, w oparciu o opracowaną ankietę, przeprowadziła rozmowy z właścicielami 13 gospodarstw agroturystycznych na temat prowadzonej działalności. Od pozostałych 4 gospodarstw nie udało się uzyskać danych.<sup>177</sup>

Ankietowane gospodarstwa pochodziły z następujących gmin: 4 z Łącka, 2 z Gąbina, 2 z Bodzanowa, 2 z Wyszogrodu i po 1 z Brudzenia, Nowego Duninowa i Słubic.

#### **Wielkość gospodarstwa**

Spośród 13 ocenianych gospodarstw, większość (7) stanowiły jednostki niewielkie obszarowo, od 1,5 ha do 10 ha; 3 gospodarstwa mieściły się z zakresie 11 – 12 ha; 1 gospodarstwo posiadało powierzchnię 17 ha, 1 – 22 ha, a największe – 40 ha. Poza jednym 10-hektarowym gospodarstwem położonym w gminie Wyszogród, dla którego prowadzona działalność stanowiła główne źródło utrzymania, w pozostałych dochód z działalności turystycznej był uzupełnieniem dochodu rolniczego.

---

<sup>177</sup> M. Wieczorkowska, *Agroturystyka jako szansa aktywizacji terenów wiejskich na przykładzie powiatu plockiego*, Praca licencjacka PWSZ Płock, Płock 2009

### **Wykształcenie**

Większość kwaterodawców legitymuje się wykształceniem wyższym (38,5%). Średnie posiada 23% rolników, zawodowe – 30,8%, podstawowe – 7,7%. Poza właścicielem gospodarstwa w gminie Bodzanów pozostali ukończyli kursy w zakresie prowadzenia działalności agroturystycznej.

Większość osób deklarowała znajomość języków obcych: w 5 gospodarstwach można porozumieć się po angielsku, w 2 po niemiecku, w 4 po rosyjsku, w 1 po flamandzku. Cztery gospodarstwa były „dwujęzyczne”. Jedynie w 2 gospodarstwach prowadzonych przez osoby z wykształceniem podstawowym i zawodowym nie posługiwano się żadnym obcym językiem.

### **Wiek**

Zdecydowana większość kwaterodawców to osoby powyżej 40 roku życia. Ta grupa licząca 10 osób stanowi udział 77%. Pozostałe 3 osoby (23%) są w przedziale wiekowym 25 – 39 lat. Z danych tych wynika, iż agroturystyką zajmują się przeważnie osoby, które odchowwały dzieci, mają doświadczenie w prowadzeniu gospodarstwa domowego i dysponują większą ilością czasu.<sup>178</sup>

### **Kwatery**

W omawianych gospodarstwach dla gości przeznaczono łącznie 52 pokoje ze 169 miejscami noclegowymi. Najwięcej gospodarstw (5) wynajmuje maksymalną liczbę pokoi przewidzianych prawem dla działalności agroturystycznej, tj. 5, w których oferuje od 9 do 20 miejsc noclegowych. Dwa gospodarstwa przeznaczają dla gości po 4 pokoje, w których może nocować 10 i 12 osób. Trzema pokojami dysponują 2 gospodarstwa. Mieści się tam odpowiednio 6 i 10 miejsc do spania. W dwóch gospodarstwach gościom udostępnia się po 2 pokoje z 9 i 18 (!) miejscami.

Jeżeli chodzi o wyposażenie kwater w łazienki, to sytuacja przedstawia się różnie. Wspólną łazienkę z gospodarzami posiada 38,5% kwater. Są to kwatery z 2, 3 lub 5 pokojami dla maksymalnie 10 osób. W dwóch gospodarstwach z 2 i 5 pokojami łazienka jest przy każdym pokoju. W pozostałych 6 gospodarstwach część pokoi ma łazienkę, w części zaś łazienka jest wspólna dla 2 pokoi.

Dane te potwierdzają raczej średni standard oferowanych kwater. Większość kwaterodawców stara się maksymalnie zagęścić pokoje i proponuje wspólne korzystanie z łazienki.

---

<sup>178</sup> Por. M. Sznajder, L. Przezbórska, *Agroturystyka*, PWE, Warszawa 2006



### **Kategoryzacja**

Od poziomu wyposażenia kwater uzależniona jest kategoria gospodarstwa. Decyduje o tym nie tylko wygląd domu, jego otoczenia, brak zagrożeń dla życia i zdrowia ale również warunki bytowe oferowane gościom. W Polsce przyjęto oznakowanie kategorii symbolem słoneczka: od jednego do trzech (kategoria najwyższa).

Tylko 2 gospodarstwa z powiatu plockiego poddały się dobrowolnej ocenie przeprowadzonej przez Polską Federację Turystyki Wiejskiej *Gospodarstwa Gościnne*. Kategorię 1,5 słoneczka uzyskało gospodarstwo z Borowic gmina Bodzanów a 2 słoneczka gospodarstwo z Wilczkowa położone w gminie Wyszogród. Oba prowadzone przez osoby z wyższym wykształceniem.

### **Sezon turystyczny**

Większość gospodarstw (10), tj. 77% prowadzi działalność agroturystyczną przez cały rok. Do sezonu letniego ograniczyły się 2 gospodarstwa; jedno położone w Cermnie gmina Gąbin a drugie w Zdworzu gmina Łąck. Natomiast gospodarstwo z Drwał, gmina Wyszogród przyjmuje turystów od kwietnia do października.

Niestety nie udało się uzyskać danych odnośnie obłożenia kwater i wykorzystania posiadanego zasobu.

### **Zatrudnienie**

Przygotowanie kwater na przyjęcie turystów, bieżąca obsługa, przygotowanie posiłków wymagają nakładów pracy. Ze sprostaniem tym obowiązkom różnie sobie radzą właściciele gospodarstw. Niektórzy liczą tylko na własne siły inni zaś zatrudniają w sezonie lub na stałe pracowników.

Pośród 13 gospodarstw tylko w jednym, w Cermnie, obsługa turystów spoczywa na barkach właścicieli gospodarstwa. W 7 gospodarstwach (54%) zatrudniane są tylko osoby pochodzące z najbliższej rodziny; od 1 do 4 osób w gospodarstwie. W 2 gospodarstwach (15%) zatrudniane są po 3 osoby obce spoza rodziny. W pozostałych 3 gospodarstwach (23%) obok członków rodziny pracują osoby obce; razem po 4 i 6 osób.

Największe zatrudnienie ma miejsce w Wilczkowie w gospodarstwie dysponującym 12 pokojami i 30 miejscami noclegowymi. Właściciele dają pracę 4 osobom z najbliższej rodziny oraz 2 niespokrewnionym.

Łącznie w 13 gospodarstwach oprócz właścicieli pracę posiada 25 osób spokrewnionych w właścicielami i 11 obcych.

Każda zatrudniona osoba to źródło utrzymania dla siebie i swojej rodziny; to liczące się w środowisku wiejskim miejsce pracy. Widzą to

również kwaterodawcy; 77% z nich uważa iż agroturystyka pozytywnie wpływa na zmniejszenie bezrobocia na wsi a także przysparza dochodów sklepikarzom i osobom prowadzącym usługi turystyczne i inne.

### **Promocja**

O dochodowości z prowadzenia działalności agroturystycznej w zdecydowanej mierze przesądza liczba wypoczywających turystów. A to uzależnione jest między innymi od promocji gospodarstwa. Organizacja poszczególnych elementów promocji leży w gestii kwaterodawców a także instytucji współpracujących – ODR, biur turystycznych, samorządów lokalnych czy stowarzyszeń.

Istnieje wiele sposobów reklamy, od tych tradycyjnych jak ogłoszenia w prasie, katalogi, foldery po najnowocześniejszą formę jaką stwarza Internet.

W powiecie plockim wszystkie gospodarstwa posiadają własne strony internetowe. Poprzez ulotki, foldery i prasę reklamuje się 31% kwaterodawców. Mniej popularne jest uczestnictwo w targach agroturystycznych (15%). W dalszym ciągu bardzo poważnym źródłem informacji o gospodarstwie są relacje osób wypoczywających w danym gospodarstwie. Potwierdza to ponad połowa ankietowanych (54%).

### **Źródła finansowania**

Zdecydowana większość kwaterodawców rozpoczynało działalność finansując ją w własnych oszczędności (69%)<sup>179</sup>. Osiągnięte dochody sukcesywnie inwestowano w poszerzenie działalności i podniesienie standardu kwater. Tylko 4 gospodarstwa – z Drwał, Borowic, Wilczkowa, Zdworza korzystało ze środków unijnych Dysponują one prawie połową (48%) pokoi do wynajęcia.

### **Usługi agroturystyczne<sup>180</sup>**

Podstawowe usługi agroturystyczne sprowadzają się do świadczenia noclegu i wyżywienia. Jednak nie wszystkie gospodarstwa oferują posiłki. Gospodarstwo w Studzieńcu proponuje jedynie śniadania. We własnym zakresie przygotowują muszą jedzenie turyści wypoczywający w Grabiu, Zdworzu (2 gospodarstwa) i Juliszewie. W 2 gospodarstwach w Czermnie i w 1 w Zdworzu kwestię wyżywienia pozostawiono do uzgodnienia z turystami. Tam jednak goście mają do dyspozycji kuchnię. Całodzienne wyżywienie proponuje natomiast 7 gospodarstw.

---

<sup>179</sup> Por. Przykłady przedsięwzięć pozarolniczych na obszarach wiejskich. Baza danych AGRINPOL, Poznań 2001

<sup>180</sup> Dane ze stron internetowych gospodarstw i katalogu *Mazowsze-Agroturystyka*, Wyd. Stołeczne Biuro Informacji i Promocji Turystycznej, Warszawa 2003

Większość gospodarstw położona jest w pobliżu jezior stąd podstawową usługą rekreacyjną staje się korzystanie z kąpielisk. Taką ofertę przedstawia 10 kwaterodawców. W 4 gospodarstwach wypoczywający turyści mogą wędkować w stawach rybnych. Jazdę konno we własnym gospodarstwie proponują 3 gospodarstwa a dostępną w pobliskim ośrodku jeździeckim – 2. Ponadto w 2 gospodarstwach można korzystać z przejażdżek bryczką.

Najbogatszą ofertę przygotowało gospodarstwo w Wilczkowie. Można tam jeździć konno, bryczką, korzystać z boiska do siatkówki i koszykówki a także pograć w tenisa stołowego. Dla gości przygotowano również miejsce na ognisko i grill.

Z ciekawą propozycją wystąpiło gospodarstwo z Brwilna Dolnego, oferując swoim gościom naukę wyplatania wikliny.

Do 10 gospodarstw można przyjechać z własnym czworonogiem, a 11 gospodarstw przyjmuje również rodziny z małymi dziećmi.

## **Podsumowanie**

Agroturystyka w powiecie plockim liczy już sobie 19 lat. Przez ten okres czasu utrzymuje się z tej działalności kilkanaście gospodarstw. Te działające od samego początku wykorzystały ten czas do poszerzenia oferty usługowej oraz poprawy standardu kwater. Nabrały również doświadczenia w prowadzeniu tego biznesu.

Jednak w dalszym ciągu proponowany zakres usług jest zbliżony we wszystkich gospodarstwach. Brak takich, które odznaczają się wyjątkowością i atrakcyjnością. Większość kwaterodawców uważa, iż bliskość wody i lasu jest podstawową zachętą do wypoczynku. Owszem jest to podstawa gdy lato jest ciepłe i bezdeszczowe. Natomiast w innych warunkach pogodowych i w pozostałych okresach poza sezonem brakuje „wabika”, który zachęci do przyjazdu. Ten brak zróżnicowania ofert sprawia, iż gospodarstwa nie podjęły przez te kilkanaście lat współpracy choćby w formie stowarzyszenia, gdyż w zasadzie konkurują ze sobą. To uniemożliwia stworzenie sieci agroturystycznej, w której każde z gospodarstw specjalizuje się w jednej z usług i informuje turystów o atrakcjach w pozostałych gospodarstwach. Turyści mogą odwiedzać każde z gospodarstw należących do sieci.

Również poziom kwater ocenić można jako średni. Tylko część gospodarstw ma pokoje z łazienką. Brak natomiast gospodarstw o wysokim standardzie pomieszczeń przeznaczonych dla zamożniejszych turystów.

W warunkach powiatu plockiego w dalszym ciągu pozostają niewykorzystane jej walory turystyczne, jak choćby rzeka Wisła jako

akwen dla uprawiania sportów żeglarskich i jako trasa rajdów rowerowych wzdłuż jej brzegów, od Nowego Duninowa do Wyszogrodu i z powrotem prawą stroną do Płocka. Na tej trasie można stworzyć sieć gospodarstw i zaplanować program pobytu w każdym z nich. Ta inicjatywa z pewnością zainteresowałaby turystów weekendowych chcących w ciekawy sposób wykorzystać 2 – 3 dni. Celowym byłoby powołanie Stowarzyszenia Gmin Nadwiślańskich. Propagowało by ono również tereny położone wzdłuż wału wiślanego idealne dla turystyki spacerowej, rowerowej i przyrodniczej.

Innym rozwiązaniem godnym polecenia jest możliwość działania w ramach Lokalnych Grup Działania (LGD). Istnieje bowiem możliwość skorzystania ze środków unijnych przeznaczonych na aktywizację lokalnych społeczności związaną z wykorzystaniem istniejącego potencjału osobowego i gospodarczego.

Gospodarstwa agroturystyczne powiatu płockiego w swojej ofercie powinny również uwzględniać bliskość Płocka – miasta nie tylko pięknie położonego na wysokim brzegu Wisły, zasobnego w zabytki, ale oferującego w sezonie letnim imprezy plenerowe o uznanej już renomie. Także Termy Gostynińskie, których budowa niebawem się rozpocznie, przyciągną turystów spragnionych ciepłych, ożywczych kąpiel. Dla wielu z nich dobrym rozwiązaniem będzie zakwaterowanie w gospodarstwie agroturystycznym. I to warto mieć na uwadze i wykorzystać.

Ostatnim argumentem przemawiającym za propagowaniem tego rodzaju turystyki jest poprawiająca się systematycznie dochodowość polskich rodzin. Wiele z nich z pewnością część swego urlopu lub weekendy spędzi w tradycyjnym krajobrazie wiejskim.

### **Bibliografia:**

1. Katalog *Mazowsze-Agroturystyka*, Wyd. Stołeczne Biuro Informacji i Promocji Turystycznej, Warszawa 2003.
2. *Przykłady przedsięwzięć pozarolniczych na obszarach wiejskich*. Baza danych AGRINPOL, Poznań 2001.
3. Sznajder M., Przezbórska L., *Agroturystyka*, PWE, Warszawa 2006
4. Wieczorkowska M., *Agroturystyka jako szansa aktywizacji terenów wiejskich na przykładzie powiatu płockiego*, Praca licencjacka PWSZ, Płock 2009.
5. [www.agroturystyka/powiat Płock](http://www.agroturystyka/powiat Płock)

## **AGROTURISM IN THE PŁOCK COUNTY**

**Key words:** *agroturism, Płock County, accommodations*

### **Summary**

Agroturism in the Płock County was established in 1991 and currently includes 17 farms. Płock County has tourist attraction conducive agroturism. However, the range of tourist services is modest and the level of accommodations rather average. Tourist attractions in the county are still not used in the way that they could be.

## Zbiorcze zestawienie wyników badań ankietowych gospodarstw agroturystycznych powiatu plockiego

LP	Miejscowość	Wielkość gospodarstwa (ha)	Wykształcenie	Znajomość języków obcych	Liczba pokoi	Liczba miejsc noclegowych	Liczba łazienek	Liczba zatrudnionych członków rodziny	Liczba zatrudnionych obcych	Korzystanie ze środków unijnych	Sezon turystyczny	Kategoryzacja „słoneczek” liczba
1.	Czermno	11,4	Ś	Ros./Ang.	3	6	Wspólna	-	-	-	VI – IX	
2.	Zaądzierz	22,0	Z	Ros/Niem	2	9	Wspólna	1	-	-	I – XII	
3.	Drwały	17,0	Z	Rosyjski	3	10	Wspólna	2	-	tak	IV – X	
4.	Borowice	8,0	W	Rosyjski	5	12	3	-	3	tak	I – XII	1,5
5.	Parzeń	11,0	W	Rosyjski	5	9	1	3	1	-	I – XII	
6.	Koszelówka	3,4	P	-	4	12	2	-	3	-	I – XII	
7.	Grabie P	10,0	Z	-	2	5	2	3	-	-	I – XII	
8.	Studzieniec	40,0	Ś	Angielski	5	10	3	2	-	-	I – XII	
9.	Wilczkowo	10,0	W	Niem/Ang.	12	30	9	4	2	tak	I – XII	2
10.	Białobrzegi	1,5	W	Ros/Ang.	5	20	4	1	-	-	I – XII	
11.	Nowy Dunińów	2,0	W	Angielski	5	18	5	2	2	-	I – XII	
12.	Zdwórz	6,6	Ś	Flandzki	4	10	3	3	-	tak	VI – IX	
13.	Zdwórz	12,0	Z	Rosyjski	2	18	wspólna	4	-	-	I – XII	

Źródło: Opracowanie na podstawie M. Wieczorkowska, Agroturystyka.....

*Piotr Michalik*

## **Gospodarstwo agroturystyczne jako przedsięwzięcie rodzinne**

### **Wstęp**

Warunkiem rozwoju obszarów wiejskich jest wzrost ich różnorodności poprzez wzbogacenie funkcji społeczno-gospodarczych. Coraz częściej zwraca się uwagę na potrzebę rozwoju pozarolniczych funkcji obszarów wiejskich. Wielofunkcyjny rozwój obszarów jest współcześnie podstawowym postulatem w zagadnieniach dotyczących rozwoju wsi. Spośród wielu funkcji gospodarczych na obszarach wiejskich z powodzeniem może rozwijać się tylko kilka. Należą do nich: agroturystyka, usługi i handel, leśnictwo, drobna wytwórczość<sup>181</sup>.

Przedmiotem niniejszego opracowania są teoretyczne i praktyczne aspekty funkcjonowania rodzinnych gospodarstw agroturystycznych. W pracy przeanalizowano 12 gospodarstw agroturystycznych na terenie województwa mazowieckiego w latach 2005 - 2009. Obserwacje dotyczące funkcjonowania rodzinnych gospodarstw agroturystycznych przeprowadzono podczas trzydniowych pobytów w poszczególnych gospodarstwach w miesiącu wrześniu w latach 2006 – 2009, a następnie we wrześniu 2009 roku przeprowadzono badania ankietowe struktury rodzin rolniczych prowadzących agroturystyczny biznes.

---

<sup>181</sup> J. Bański, *Możliwości rozwoju alternatywnych źródeł dochodu na obszarach wiejskich*, [w:] *Pozarolnicza działalność gospodarcza na obszarach wiejskich*, Palka E (red.), „Studia Obszarów Wiejskich” tom V/2004, s. 26

## 1. Istota przedsiębiorczości rodzinnej

Przedsiębiorczość można traktować jako postawę lub jako proces. Jako postawa przedsiębiorczość jest cechą jednostek ludzkich i polega na skłonności do podejmowania nowych działań, ulepszania istniejących elementów środowiska, na twórczo aktywnej postawie wobec otaczającej tę jednostkę rzeczywistości.

Przedsiębiorcza jednostka musi mieć predyspozycje i cechy, takie jak<sup>182</sup>:

- skłonność do podejmowania ryzyka,
- gotowość do przyswajania nowej wiedzy,
- niespokojny i poszukiwawczy umysł,
- zdolność obserwacji środowiska i zauważania rzeczy wymagających zmian,
- umiejętność kontaktów z otoczeniem,
- zdecydowanie, odpowiedzialność, rzeczywistość w postępowaniu z innymi,
- umiejętność wykorzystania każdej okazji do twórczego działania.

Przedsiębiorczość jako proces polega na powstawaniu i rozwoju jednostek przedsiębiorczej działalności gospodarczej.

Istnieje wiele nurtów teoretycznych wyjaśniających ducha przedsiębiorczości. Ekonomisci zakładają, że podstawową motywacją stanowi dążenie do maksymalizacji zysku, a przedsiębiorczość pojawia się spontanicznie w sprzyjających warunkach gospodarczych. Antropolodzy, historycy, psychologowie i socjologowie wskazują na znaczenie takich czynników jak: normy społeczne i podzielenie przekonania, psychiczne motywacje do osiągania sukcesu, legitymizacja przedsiębiorczości. Mimo tego, że religie i systemy etyczne stwarzające właściwy klimat dla rozwoju przedsiębiorczości są często zróżnicowane, to ich systemy wartości wspólnie kładą nacisk na familizm, pęd do polepszania własnego bytu, wykształcenie, potrzebę kontroli własnego losu, wspólnotowość, pracowitość, oszczędność. Wartości te przyczyniają się do postrzegania przedsiębiorstwa rodzinnego jako bazy rozwoju przedsiębiorczości.<sup>183</sup>

Firma rodzinna to przedsiębiorstwo rodzinne o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny.<sup>184</sup>

Obecnie wielu autorów uznaje, że firma rodzinna, to jednostka, w której dwóch lub więcej członków rodziny dzieli pracę i własność(w

<sup>182</sup> A. Woś (red.), *Encyklopedia agrobiznesu*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s. 634.

<sup>183</sup> J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka – Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004, s. 46

<sup>184</sup> Tamże, s.19.



przypadku firm niepublicznych jest to własność 51% udziałów, w przypadku firm publicznych posiadanie pakietu kontrolnego akcji).<sup>185</sup>

Do innych elementów, które oddają istotę przedsiębiorstwa rodzinnego należą:<sup>186</sup>

- zatrudnieni pracownicy – więcej niż jeden członek rodziny pracuje odpłatnie lub nieodpłatnie;
- przebieg i rozwój kariery – istnienie firmy w dużym stopniu wpływa na decyzje członków rodziny co do rodzaju kariery i wyboru dróg życiowych;
- problem dziedziczenia – kształtujące się stosunki mają wpływ na przejęcie kierownictwa i własności firmy;
- wpływ na zarządzanie – członkowie rodziny utrzymują kluczową pozycję w kontrolowaniu zarządu firmy;
- system wartości, priorytetów i celów – wartości kultywowane przez rodzinę wpływają na filozofię prowadzonego przedsięwzięcia;
- istnienie sprzężenia zwrotnego – brak wyraźnego rozgraniczenia między rodziną, a firmą;
- legenda i mit firmy – historia rodziny jest częścią legendy o firmie i tworzy jej mit;
- dzielenie odpowiedzialności – rodzina dzieli poczucie odpowiedzialności za losy i przyszłość firmy jako dzieło wspólnego dziedzictwa.

Ujęcie systemowe przedstawia firmę rodzinną jako trzy oddzielne podsystemy:<sup>187</sup>

- podsystem rodzinny – jego elementami są poszczególni członkowie rodziny, jest on wewnętrznie skupiony na członkach rodziny;
- podsystem gospodarczy (firma) – elementy składowe stanowią pracownicy, kierownicy i klienci. Jego zadaniem jest realizacja celów działania firmy przy maksymalnie wysokiej wydajności jej członków. Jest zewnętrznie nastawiony na klientów;
- podsystem własności – jego elementami są wszyscy właściciele przedsiębiorstwa – zarówno członkowie rodziny, jak i osoby do niej nie należące. Podsystem ten determinuje sprawne zarządzanie firmą, tworzenie jej misji wytyczanie celów działania itp.

Przedsiębiorstwa rodzinne posiadają unikalne zalety polegające na tym, że:<sup>188</sup>

- członkowie rodziny, którzy pracują razem, dbają i troszczą się o siebie wzajemnie, o pracowników najemnych, o klientów w stopniu o wiele wyższym niż w firmach nierodzinnych;
- pracownicy najemni są bardziej sumienni, pilni i oddani, pracując w firmie rodzinnej;

---

<sup>185</sup> Tamże, s. 46.

<sup>186</sup> Tamże s. 20.

<sup>187</sup> Tamże, s. 21

<sup>188</sup> Tamże, s. 25

- właściciele firm rodzinnych są bardziej dostępni w porównaniu z właścicielami i kierownictwem innych typów przedsiębiorstw;
- atrybutami firm rodzinnych są: szacunek i przywiązanie do tradycji, bezpieczeństwo utrzymania pracy, odpowiedzialność, nastawienie na jakość, długofalowe cele, duży margines samodzielności.

W Polsce firmy rodzinne należą do jednego, bądź pięciu członków rodziny, przy czym najczęściej występującym modelem jest firma rodzinna, której współwłaścicielami jest dwóch członków rodziny (53%)<sup>189</sup>.

## 2. Gospodarstwo rodzinne

Większość definicji gospodarstwa rodzinnego uwzględnia cechy najbardziej charakterystyczne dla tej formy gospodarowania w rolnictwie<sup>190</sup>:

- Rolnicy uprawiający ziemię, pracują na niej, są z nią bezpośrednio związani, żyją w środowisku wiejskim. Charakteryzuje ich dualna orientacja: na produkcję i rynek oraz rodzinę.
- Rodzina i gospodarstwo w rolnictwie świadczą sobie wzajemnie usługi, które nie znajdują wyrazu na rynku. Rola gospodarstwa w utrzymaniu rodziny i rola rodziny w świadczeniu pracy na rzecz gospodarstwa nie dadzą się zweryfikować i ocenić jedynie w kategoriach rynkowych, ekonomicznych.
- Często podkreśla się szczególną rolę rodziny i wsi, z ich specyficznymi normami i instytucjami, jako cechę charakterystyczną warstwy chłopskiej.
- Gospodarstwo rodzinne stanowi samodzielną jednostkę gospodarczą, bez względu na to, czy mamy do czynienia z własnością wszystkich środków produkcji, czy też własnością części środków i dzierżawą pozostałych składników majątkowych. Decydujący jest to, że gospodarstwo prowadzone na własną odpowiedzialność i na własne ryzyko. Głowa rodziny jest równocześnie przedsiębiorcą, kierownikiem i wykonawcą.
- Obszar gospodarstwa rodzinnego jest ograniczony tylko zasobami rodzinnej siły roboczej i poziomem dostępnej techniki.

Różne próby określenia, czym jest rodzinne gospodarstwo rolne i jakie czynniki mogą świadczyć o jego trwałości, podporządkowane są dwóm następującym celom:<sup>191</sup>

---

<sup>189</sup> M. Domagalska-Grędyś, *Istota i potencjał przedsiębiorstwa rodzinnego w charakterystyce ogólnej oraz opinii klientów*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Tom IX, Zeszyt 2/2009, s. 77

<sup>190</sup> F. Tomczak, *Gospodarka rodzinna w rolnictwie, Uwarunkowania i mechanizmy rozwoju*, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk. Warszawa 2005, s. 22

- wyróżnienie w obrębie ogólnego modelu odmian i wariantów;
- podkreślenie odmienności gospodarstwa rodzinnego w stosunku do gospodarstwa określanego mianem przemysłowego.

Gospodarstwo rodzinne jest samodzielną jednostką produkcyjną, gdzie<sup>192</sup>:

- podstawowe czynniki produkcji należą do właściciela (rodziny), który wypełnia funkcje kierownicze;
- praca wykonywana jest przez właściciela i jego rodzinę;
- własność i zarządzanie przekazywane są z pokolenie na pokolenie;
- gospodarstwo domowe nie jest oddzielone od jednostki produkcyjnej;
- wynikiem gospodarowania jest dochód.

Wielkość niezbędnego produktu w gospodarstwie chłopskim jest funkcją wielkości i cech jakościowych oraz cech jakościowych samej rodziny chłopskiej.

Ważne są następujące problemy:<sup>193</sup>

- moment cyklu rozwojowego, w jakim znajduje się rodzina;
- z jakich członków składa się rodzina;
- ilu członków rodziny pracuje w gospodarstwie;
- jakie są plany poszczególnych członków rodziny;
- jaka jest możliwa wydajność pracy członków rodziny;
- jak wielki może być stopień wysiłku włożonego w prace w gospodarstwie;
- skłonność do rozszerzania działalności gospodarstwa.

Według ekonomistów rolnych i socjologów gospodarstwo rodzinne funkcjonuje na następujących zasadach:<sup>194</sup>

- istnieje wzajemna relacja między organizacją produkcji i potrzebami konsumpcyjnymi rodziny rolniczej;
- praca jest wykonywana przez rodzinę i nie można jej oceniać w kategoriach zysku,
- celem jest wytwarzanie wartości użytkowych, a nie wartości wymiennych;
- występuje relatywna autonomia względem otaczającego społeczeństwa;
- system gospodarczy oparty jest na relatywnej samowystarczalności;
- społeczeństwo wiejskie oparte jest na wzajemnej znajomości;
- decydująca jest funkcja notabli, którzy zapewniają łączność między społeczeństwem lokalnym i globalnym.

---

<sup>191</sup> K. Górlach, *Socjologia obszarów wiejskich*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004, s. 96

<sup>192</sup> Encyklopedia agrobiznesu, op. cit., s. 340.

<sup>193</sup> K. Górlach, op. cit., s. 92.

<sup>194</sup> F. Tomczak, op. cit., s. 23.

Dodatkowa praca i dodatkowy wysiłek w gospodarstwie rodzinnym są podejmowane tylko wtedy, gdy ocena uciążliwości pracy w stosunku do poziomu koniecznych do zaspokojenia potrzeb wypada dla niej korzystnie<sup>195</sup>.

W polityce Unii Europejskiej przyjęto gospodarkę rodzinną za popieraną i pożądaną formę organizacji rolnictwa.<sup>196</sup>

Obok podstawowych i trwałych cech rozwoju światowego rolnictwa rodzinnego, w rolnictwie tym występują jednocześnie procesy koncentracji i dekoncentracji, trwają reformy agrarne. W mnogości tych przemian wyróżnić można dwie szczególne cechy gospodarstw rodzinnych<sup>197</sup>:

- trwałość systemu rodzinnego w rolnictwie jako układu gospodarczego;
- ciągle przeobrażenia tego układu określanego przez procesy dostosowawcze w danych warunkach miejsca i czasu.

Rozwój gospodarstw rodzinnych często napotyka na problemy z których najważniejsze to:<sup>198</sup>

- bariera skali produkcji i ograniczone możliwości wykorzystania ekonomiczno – organizacyjnego walorów gospodarowania w większej skali;
- bariera siły roboczej;
- bariera ograniczonych zdolności do inwestycji i akumulacji;
- bariera wyposażenia technicznego i zdolności adaptacyjnych nowych technologii przez małe i nisko produkcyjne gospodarstwa rodzinne;
- bariery społeczno-socjologiczne związane szczególnie z charakterem zatrudnienia (możliwości pogłębienia społecznego podziału pracy), brakiem czasu wolnego, ograniczonymi możliwościami kształcenia, rozwoju kulturalnego, prymitywnymi warunkami bytu itp.

### **3. Działalność agroturystyczna gospodarstw rodzinnych**

Gospodarstwo rolne i gospodarstwo agroturystyczne różnią się między sobą zasadami ich prowadzenia i zarządzania, a często strukturą produkcji. Dotyczy to przede wszystkim: wykorzystania ziemi, intensywności produkcji, zarządzania zasobami pracy oraz ochrony środowiska.

---

<sup>195</sup> K. Gorlach, op. cit., s.92.

<sup>196</sup> F. Tomczak, op. cit., s. 26.

<sup>197</sup> Tamże, s. 63.

<sup>198</sup> Encyklopedia agrobiznesu, op. cit., s. 342.

Zasady prowadzenia gospodarstw rolnych są z reguły odmienne z zasadami prowadzenia gospodarstw agroturystycznych. Gospodarstwa agroturystyczne dążą z reguły do ekstensyfikacji i ekologizacji produkcji, co ma ścisły związek z potrzebami agroturystyki, gdy tymczasem w gospodarstwach rolnych celem nadrzędnym jest intensyfikacja produkcji w celu maksymalizacji zysku<sup>199</sup>.

Agroturystyka jest formą wypoczynku odbywającego się na terenach wiejskich o charakterze rolniczym, opartą o bazę noclegową i aktywności rekreacyjne związane z gospodarstwem rolnym lub równoważnym i jego otoczeniem (przyrodniczym, produkcyjnym i usługowym)<sup>200</sup>.

Działalność agroturystyczna jest przedsięwzięciem rodzinnym. Dlatego rozpoczęcie tego biznesu łączy się, nie tylko z odpowiednimi cechami osobowościowymi członków rodziny, ale również z wolnymi zasobami siły roboczej, których można angażować do działalności agroturystycznej i którzy poświęciliby na to swój czas<sup>201</sup>.

Przeprowadzając przegląd zasobów ludzkich w rodzinie, która zamierza prowadzić działalność agroturystyczną, warto odpowiedzieć na następujące pytania:

- a. Kto w rodzinie jest zainteresowany działalnością agroturystyczną?
- b. Jakie są kompetencje, umiejętności i zainteresowania tych osób?
- c. Czy w rodzinie są osoby przeszkolone w zakresie zarządzania biznesem?
- d. Czy istnieją potrzeby szkoleniowe w zakresie agroturystyki?
- e. Jaki jest poziom zaangażowania poszczególnych osób w agroturystykę?
- f. Czy te osoby są przygotowane do pracy w zespole?
- g. Jaki jest poziom ich motywacji?
- h. Czy są one przygotowane na przyjęcie problemów i dzielenie ich z rodziną?
- i. Jakie są możliwości pomocy ze strony rodziny w przedsięwzięciu agroturystycznym?

W badaniach ankietowych przeprowadzonych wśród gospodarstw agroturystycznych<sup>202</sup> analizowano motywy podejmowania działalności

---

<sup>199</sup> M. Sznajder, L. Przepiórska, *Agroturystyka*, PWE, Warszawa 2006, s. 111.

<sup>200</sup> M. Drzewiecki, *Podstawy agroturystyki*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu organizacyjnego sp. z o.o., Bydgoszcz 2002, s.41.

<sup>201</sup> J. Sikora, *Agroturystyczny bizne. Poradnik organizatora turystyki i wypoczynku*, TNOiK, Bydgoszcz 1995, s. 44.

<sup>202</sup> Turystyka wiejska czynnikiem ożywienia terenów wiejskich. Raport: Diagnoza efektywności polskiej agroturystyki. Krajowe Centrum Doradztwa Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich Oddział w Krakowie, Kraków 2001, s. 60.

agroturystycznej przez rolników. Najczęściej wskazywane w hierarchii ważności motywy to:

- a. chęć uzyskania dodatkowego dochodu;
- b. możliwość wykorzystania wolnych pomieszczeń w gospodarstwie;
- c. położenie gospodarstwa w atrakcyjnie turystycznie terenie;
- d. propozycja doradcy rolniczego;
- e. brak stałego zatrudnienia;
- f. możliwość realizacji własnych zainteresowań;
- g. przykład sąsiadów i znajomych;
- h. zapotrzebowanie w lokalnym środowisku;
- i. tradycje rodzinne w przyjmowaniu turystów;
- j. informacje w środkach masowego przekazu;
- k. inne motywy.

Rodzinne gospodarstwa agroturystyczne są miejscem aktywizacji przedsiębiorczej ludności wiejskiej w oparciu o fundamentalną instytucję rodziny. Są one również miejscem nawiązywania kontaktów z wieloma środowiskami społecznymi, co ma duże znaczenie w wyrównywaniu szans awansu społecznego młodzieży wiejskiej.

Agroturystyka, to nie tylko dochód dla samego rolnika świadczącego usługi, ale również rozwój pokrewnych dziedzin z nią związanych, takich jak: handel, gastronomia, przetwórstwo, rodzaju usługi, rękodzielnictwo, pamiątkarstwo itp.

#### **4. Charakterystyka wybranych rodzinnych gospodarstw agroturystycznych w województwie mazowieckim**

Analizowane rodzinnych gospodarstw agroturystyczne cechowała duża różnorodność. Spośród badanych gospodarstw agroturystycznych 4 stanowią element rozwiniętego biznesu, w skład którego wchodzi detaliczna działalność handlowa, produkcja pieczywa, hodowla koni (gospodarstwo IV), gospodarstwo rolne, ferma kur niosek, hodowla koni (gospodarstwo VI) oraz gospodarstwo rolne, hodowla zwierząt, firma drogowo-transportowa (gospodarstwo VIII) oraz działalność gastronomiczna (gospodarstwo XI). W rodzinach prowadzących te gospodarstwa działalność poza agroturystyczna stanowi główne źródło dochodów. Można również zaobserwować zjawisko finansowania inwestycji agroturystycznych kosztem bardziej efektywnych działalności.

**Tabela 1.** Główne źródła dochodu gospodyni [F] i gospodarza [G]

Gospodarstwo	Prowadzenie gospodarstwa rolnego	Stała praca zarobkowa	Praca dorywcza i inne źródła	Pozarolnicza działalność gospodarcza	Emerytura lub renta
I		G			
II		G			
III	G				
IV				F, G	
V	G	F			
VI	G				
VII	G				
VIII	G			G	
IX				G	
X		F, G			
XI			G	F	
XII	G				F, G

*Źródło: opracowanie własne*

Drugą grupę agroturystycznych gospodarstw rodzinnych stanowią te jednostki, w których, właściciele gospodarstw wykonują stałą pracę zarobkową, która jest głównym źródłem rodzinnych dochodów (gospodarstwa I, II, V, IX, X) (Tabela 1). Działalność rolnicza tych gospodarstw jest bardzo ograniczona i ma symboliczny charakter.

Trzecia grupa to gospodarstwa prowadzące działalność rolniczą, która stanowi główne źródło dochodu (gospodarstwa III, VII, XII). W gospodarstwach tych głównym źródłem dochodów jest produkcyjna działalność rolnicza, a agroturystyka stanowi dodatkowe źródło zasilenia budżetów rodzinnych.

Analizując strukturę rodzin w badanych gospodarstwach agroturystycznych (tabela 2) można stwierdzić, że w rodzinach prowadzących działalność agroturystyczną największy udział mają osoby w wieku produkcyjnym – 66[%], a najmniejsi członkowie rodzin w wieku poprodukcyjnym – 14[%]. Natomiast osoby w wieku przedprodukcyjnym stanowią 18[%] udziału struktury rodzin analizowanej populacji gospodarstw agroturystycznych.

**Tabela 2.** Struktura rodzin w gospodarstwach agroturystycznych według grup ekonomicznych i płci

Gospodarstwo	Ludzie w wieku [lata]					
	Przedprodukcyjnym		Produkcyjni		Poprodukcyjni	
	Mężczyźni do 18	Kobiety do 18	Mężczyźni 19 - 65	Kobiety 19 - 60	Mężczyźni pow. 65	Kobiety pow. 60
I			2	2		
II	1	1	1	1		1
III	1		1	1		1
IV		1	3	3		
V		2	1	1		
VI			1	1	1	
VII	1		2	1		1
VIII	1	1	1	1		1
IX			2	2	1	
X			1	3		
XI			2	2		
XII	1		1	1	1	1
<b>Razem</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>5</b>

*Źródło: opracowanie własne*

Z danych dotyczących wykształcenia osób prowadzących działalność agroturystyczną wynika, największą grupę – 46 [%] stanowią osoby z wyższym wykształceniem, a najmniejszą grupę stanowią osoby z najniższym – zawodowym wykształceniem – 17 [%]. Osoby z wykształceniem średnim mają udział 38 [%].

**Tabela 3.** Struktura wykształcenia gospodarzy [M] i gospodyń [F]

Gospodarstwo	Poziom wykształcenia			
	podstawowe	zawodowe	średnie	wyższe
I			F, M	
II				F, M
III			F, M	
IV		F, M		
V			F, M	
VI				F, M
VII			M	F
VIII				F, M
IX			F, M	
X				F, M
XI		F, M		
XII				F, M

*Źródło: opracowanie własne*



Taki stan rzeczy świadczy o tym, że właściciele analizowanych gospodarstw mają wysoki poziom wykształcenia, co daje gwarancje wysokiego poziomu jakościowego usług agroturystycznych świadczonych zgodnie z zasadami i najnowszą wiedzą w tym zakresie.

## **Podsumowanie**

Rozwój agroturystyki w Polsce w ostatnich latach jest bardzo znaczący. Ten rodzaj działalności uzupełniają gospodarstwa rolne stanowi istotne uzupełnienie dochodów ludności zamieszkującej obszary wiejskie. Głównym motywem rozwoju agroturystyki jest poszukiwanie przez rolników dodatkowych źródeł dochodu. Wynika to z przemian systemowych dotyczących rolnictwa. W nowej rzeczywistości gospodarczej rolnicy często wykorzystują ukryty potencjał rodzinnych gospodarstw i decydują się na rozpoczęcie działalności agroturystycznej.

Analiza rodzinnych w gospodarstwach agroturystycznych wykazała, że posiadają one struktury rodzin zapewniające z powodzeniem realizację działalności agroturystycznej. Większość badanych gospodarstw posiada trzypokoleniowe rodziny, co ma istotny wpływ na powodzenie przedsięwzięć agroturystycznych oraz utrwala więzi rodzinne.

## **Bibliografia:**

1. Domagalska-Grędyś M., *Istota i potencjał przedsiębiorstwa rodzinnego w charakterystyce ogólnej oraz opinii klientów*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, Tom IX, Zeszyt 2/2009.
2. Woś A. (red.), *Encyklopedia agrobiznesu*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998.
3. Gorlach K., *Socjologia obszarów wiejskich*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2004.
4. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka – Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.
5. Kułyk P., *Sterowanie procesami rozwoju gospodarstw rolnych w Unii Europejskiej*, [w:] Urban S. (red.), *Przemiany w agrobiznesie i obszarach wiejskich oraz ich następstwa*, Agrobiznes 2002, Prace Naukowe AE im. O. Langego we Wrocławiu, Tom 2, nr 941/2002.
6. Pałka E. (red.), *Pozarolnicza działalność gospodarcza na obszarach wiejskich*, „Studia Obszarów Wiejskich” tom V/2004,
7. Safinn K., *Jakościowe kryteria wyróżniania przedsiębiorstw rodzinnych*, [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, red.: Kaleta A., Mosz-

- kowecz K., Woźniak L.: "Prace Naukowe AE im. O. Langego we Wrocławiu", nr 1030/2004.
8. Sikora J., *Agroturystyczny biznes*, Poradnik organizatora turystyki i wypoczynku, TNOiK, Bydgoszcz 1995.
  9. Stolarska A., *Dodatkowa działalność gospodarcza rodzin rolniczych czynnikiem rozwoju obszarów wiejskich*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, Tom VII, Zeszyt 1/2005.
  10. Stolarska A., *Źródła dochodów rodzin rolniczych prowadzących dodatkową działalność gospodarczą*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, Tom III, Zeszyt 5/2001.
  11. Sznajder M., Przepiórska L., *Agroturystyka*, PWE, Warszawa Drzewiecki M., *Agroturystyka*, PWE, Warszawa 2006..
  12. Tomczak F., *Gospodarka rodzinna w rolnictwie. Uwarunkowania i mechanizmy rozwoju*, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk. Warszawa 2005.
  13. *Turystyka wiejska czynnikiem ożywienia terenów wiejskich. Raport: Diagnoza efektywności polskiej agroturystyki*. Krajowe Centrum Doradztwa Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich Oddział w Krakowie, Kraków 2001.
  14. Wiatrak A. P., *Kierunki i uwarunkowania zmian organizacji gospodarstw rolnych*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, Tom III, Zeszyt 5/2001.
  15. Wójcicki Z., *Modernizacja rozwojowych gospodarstw rodzinnych*, [w:] Urban S. (red.) *Jakość jako podstawowy instrument konkurencyjności w agrobiznesie*, Agrobiznes 2003, „Prace Naukowe AE im. O. Langego we Wrocławiu”, Tom 2, nr 983/2003.

## AGRO-TOURISM FARM AS FAMILY ENTERPRISE

**Key words:** *agricultural, agro-tourism, agro-tourism farm family business, nonagricultural activity*

### Summary

In this paper there is presented the state of nonagricultural development agro-tourism farm and family business. This form of economic activity is the alternative source of income for family farms.

