

ZESZYTY NAUKOWE
PAŃSTWOWEJ WYŻSZEJ SZKOŁY ZAWODOWEJ
W PŁOCKU

**NAUKI
EKONOMICZNE**
tom XI

Przedsiębiorstwo w otoczeniu gospodarczym

*pod red. Jacka Grzywacza
i Sławomira Kowalskiego*



Płock 2010

REDAKCJA NACZELNA WYDAWNICTWA
PAŃSTWOWEJ WYŻSZEJ SZKOŁY ZAWODOWEJ
W PŁOCKU

REDAKTOR NACZELNY
prof. dr hab. Aleksander Kozłowski

SEKRETARZ REDAKCJI
mgr Katarzyna Atemborska

REDAKCJA NAUKOWA TOMU
prof. 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, www.printpap.pl

Spis treści

EKONOMIA, FINANSE I ZARZĄDZANIE

1. <i>Katarzyna NAGRABA</i> Decyzje inwestora indywidualnego w Polsce na tle zachowań na świecie	5
2. <i>Jacek GRZYWACZ</i> Metody wykorzystywania rajów podatkowych	21
3. <i>Mariola SZEWCZYK-JAROCKA</i> Legalne i nielegalne metody unikania obciążeń podatkowych i składowych składki ubezpieczeniowej przez przedsiębiorstwa z branży budowlanej – komunikat z badań	35
4. <i>Sylwia LIPIŃSKA-TYBURCZY</i> Wpływ franchisingu na poziom bezrobocia w Polsce	51
5. <i>Mariusz LIPSKI</i> Kierunki rozwoju usług bankowości korporacyjnej w Polsce	65
6. <i>Agnieszka LITKA</i> Znaczenie leasingu w Polsce – bariery w funkcjonowaniu branży leasingowej, ocena, perspektywy dalszego rozwoju	77
7. <i>Janusz GROBICKI</i> Zarządzanie synergiami w przedsiębiorstwie	87
8. <i>Małgorzata ADAMCZYK</i> Znaczenie skutecznego systemu informatycznego w przedsiębiorstwie a nowe koncepcje controllingu	101
9. <i>Piotr UŹDZICKI</i> Strategia wiedzy w organizacji	109
10. <i>Konrad SZUMIGAJ</i> Wykorzystanie funduszy z Unii Europejskiej do zmniejszania bezrobocia	123
11. <i>Sławomir KOWALSKI</i> Funkcjonowanie Grup Producentów Rolnych w Polsce po integracji z Unią Europejską	139

WSPÓŁPRACA MIĘDZYNARODOWA

1. <i>I.A. Бержанір</i> Управління оборотними засобами підприємств спиртової галузі в умовах ринку	151
---	-----

Katarzyna NAGRABA

Decyzje inwestora indywidualnego w Polsce na tle zachowań na świecie

Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach oczywistym staje się problem inwestowania wolnych środków pieniężnych i lokowania oszczędności. Dzięki rozsądnym decyzjom gospodarstwa domowe są w stanie pomnożyć posiadany majątek lub uchronić się przed jego uszczupleniem chociażby w wyniku działania inflacji. Temat ten jest bardzo istotny zarówno w czasie dobrej koniunktury na rynkach jak i w czasie spadków na giełdach. Podczas hossy przemysłowe wybory inwestycyjne mogą przełożyć się na wyższe stopy zwrotu. W tym momencie można ponosić większe ryzyko, wybierać bardziej skomplikowane narzędzia finansowe i liczyć na duże „wygrane”. Oczywiście niezbędna do tego jest odpowiednia wiedza, doświadczenie i przygotowanie teoretyczne. Podczas kryzysów na rynkach finansowych odpowiednie ulokowanie kapitału pozwoli przeczekać załamanie gospodarcze. To właściwa chwila na bardziej bezpieczne inwestycje, rezygnację z ryzykownych kontraktów, przeczekanie spadków.

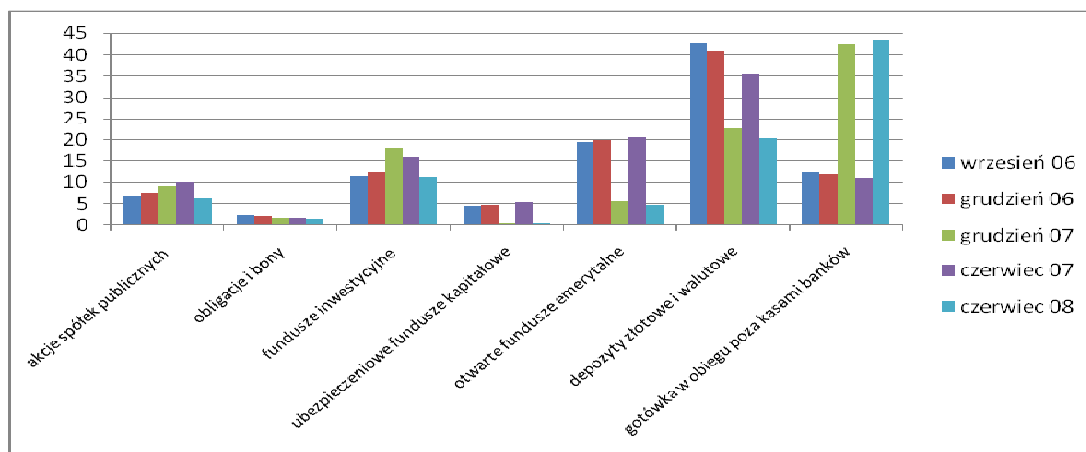
Właśnie od powyższych decyzji zależy przyszłość inwestora. Dzięki właściwej strukturze oszczędności gospodarstwa domowe są w stanie przygotować się na gorsze czasy, zabezpieczyć się na emeryturę lub po prostu podnieść obecną jakość i poziom życia. Dlatego na rynku pojawia się coraz więcej instrumentów pomagających uzyskać cel inwestycji, dostosowanych do potrzeb i oczekiwań najbardziej wymagających inwestorów. Jednak czy są one dostrzegane przez inwestorów indywidualnych? Czy stanowią jedynie

bogate tło dla najbardziej tradycyjnych metod inwestowania skumulowanych oszczędności.

1. Wybory inwestycyjne w Polsce

Na przestrzeni lat sytuacja w Polsce zmieniała się i społeczeństwo staje się coraz bardziej świadome korzyści płynących z właściwego rozplanowania zgromadzonych oszczędności. Jednak nadal Polacy dokonują głównie wyborów bezpiecznych. Strukturę oszczędności Polaków pozwoliły przybliżyć badania przeprowadzone przez Analizy Online dotyczące okresu od 2006 roku do czerwca 2008 r. Według raportów Polacy najchętniej decydują się na powierzenie środków bankom i lokują oszczędności w depozytach złotych bądź walutowych (Rys. 1). W 2006 roku około 40% środków zostało zgromadzonych właśnie w tej formie. W kolejnych latach ilość ta spadała, ale nadal kształtowała się na wysokim poziomie. Polacy chętnie wybierali także akcje spółek publicznych oraz fundusze inwestycyjne. Pierwsze stanowiły we wrześniu 2006 roku 7% i wzrastały aż do czerwca 2007, kiedy osiągnęły poziom 10%. Wartość funduszy inwestycyjnych w portfelach gospodarstw domowych także wzrosła w tym czasie z poziomu 11,5% do 16%. Zwiększenie tych dwóch pozycji następowało kosztem udziału depozytów bankowych oraz obligacji i bonów skarbowych. Na rynku rosło zainteresowanie coraz bardziej ryzykownymi instrumentami, dzięki dobrej koniunkturze na giełdzie. Aktywne inwestowanie przynosiło większe stopy zwrotu. Jednak wraz z pogorszeniem się sytuacji na rynkach finansowych, upadkami banków, bankructwami firm, społeczeństwo zaczęło wycofywać się z ryzykownych form pomnażania kapitału i skierowało wolne środki do banków. Na tym etapie straciły również Otwarte Fundusze Emerytalne. W 2008 roku Polacy odwrócili się także od banków, które popadły w kłopoty finansowe, czego efektem były liczne ich nacjonalizacje i przejęcia. Dlatego w czerwcu 2008 roku można było zaobserwować duży przyrost gotówki w obiegu poza kasami banków. Polacy zrezygnowali także z akcji i funduszy, szukając alternatywnych sposobów na przeczekanie kryzysu.

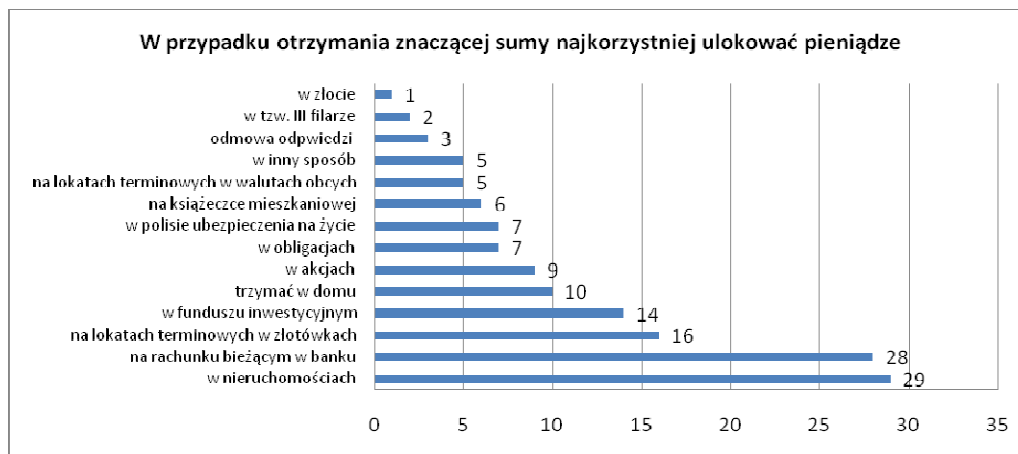
Rysunek 1. Procentowy podział oszczędności gospodarstw domowych w Polsce.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów *Analizy Online: Struktura oszczędności gospodarstw domowych – wrzesień 2006, 27 listopada 2006; Struktura oszczędności gospodarstw domowych – grudzień 2006, 1 marca 2007; Struktura oszczędności gospodarstw domowych – czerwiec 2008, 16 sierpnia 2009*

Polacy, mimo rosnącej świadomości inwestycyjnej i większej wiedzy teoretycznej nadal pozostają inwestorami asekuracyjnymi stroniącymi od wysokiego ryzyka. Doskonale oddaje to badanie dotyczące preferencji w inwestowaniu wolnych środków pieniężnych przeprowadzone przez firmę PBS DGA. W roku 2007 Polacy najchętniej przeznaczyliby nadwyżkę finansową na zakup nieruchomości (29%) lub lokowali środki na rachunku bieżącym w banku (28%) i na lokatach terminowych w złotych (16%). Kolejnymi wyborami byłyby inwestycje w funduszach inwestycyjnych, a aż 10% trzymałoby pieniądze w domu (Rys. 2) Jak widać decyzje inwestycyjne dotyczyły jedynie bezpiecznych narzędzi finansowych.

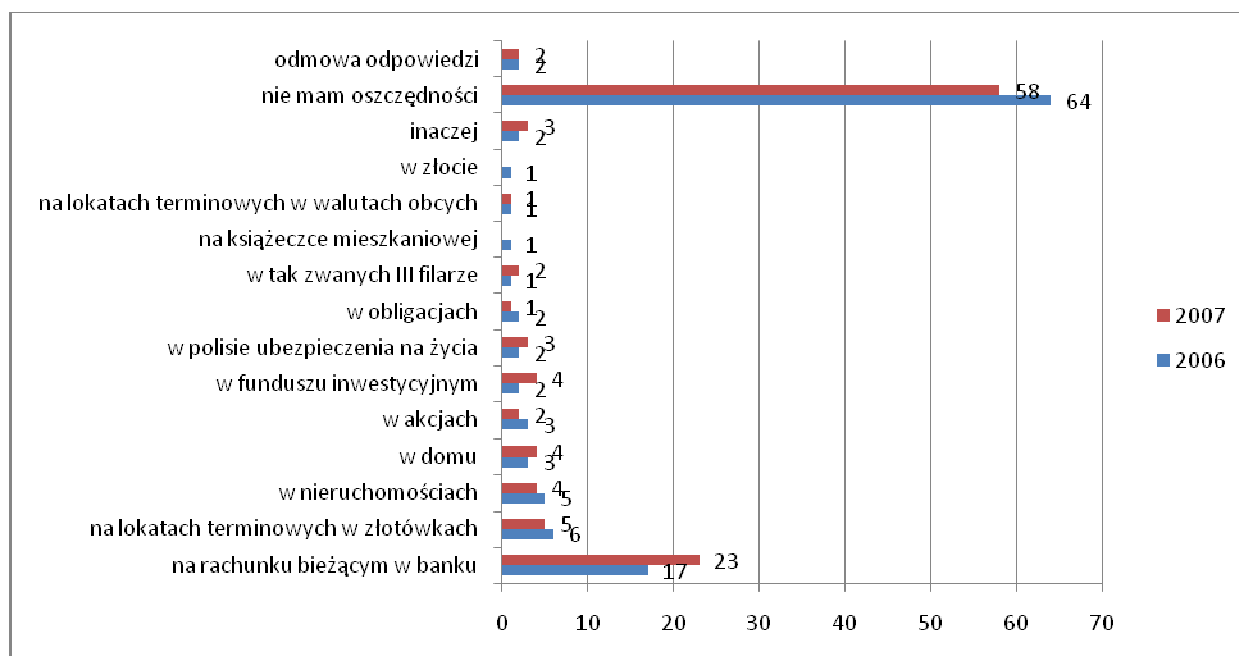
Rysunek 2. Sposoby lokowania pieniędzy - W przypadku otrzymania znaczącej sumy najkorzystniej ulokować pieniądze (%)



Źródło: Sondaż PBS DGA na zlecenie GP i Open Finance, M. Bednarek, Stan naszych portfeli, „Gazeta Prawna”, 24 września 2007 r., nr 185

Kolejna ankieta bezpośrednio wskazała na rozkład oszczędności Polaków. Ponad połowa Polaków, zarówno w roku 2006 jak i 2007 nie posiadała oszczędności. Spośród osób, których różnica między przychodami a wydatkami była dodatnia, większość trzymała środki w bankach. Były to zarówno terminowe lokaty bankowe jak i rachunki bieżące. W roku 2007 w porównaniu z rokiem poprzednim Polacy zwiększyli udział oszczędności na rachunkach bieżących w banku i więcej przeznaczyci na zakup jednostek uczestnictwa w funduszach kosztem zakupu akcji i nieruchomości. Wzrósł także odsetek wolnych środków pieniężnych trzymany w domach (Rys. 3).

Rysunek 3. Gdzie Polacy inwestują lub trzymają swoje oszczędności (%)



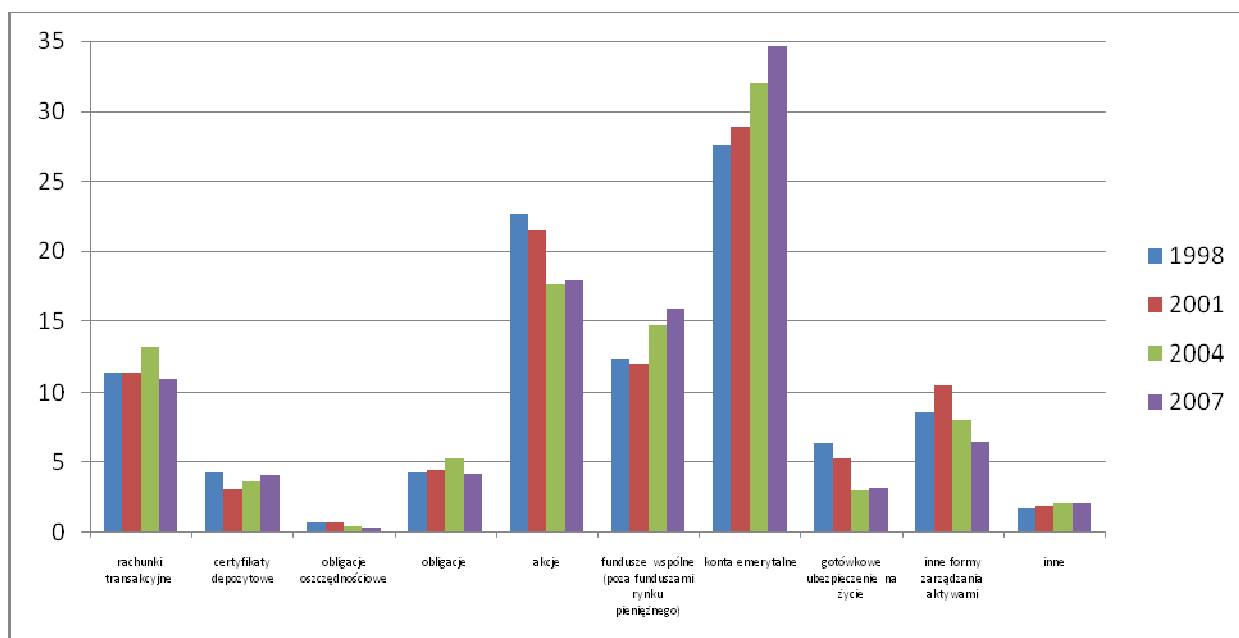
Źródło: Sondaż PBS DGA na zlecenie GP i Open Finance, M. Bednarek, Stan naszych portfeli, „Gazeta Prawna”, 24 września 2007 r., nr 185

2. Wybory inwestycyjne na świecie

Inaczej niż w Polsce wygląda sytuacja w wysoko rozwiniętych krajach Europy Zachodniej czy Ameryce Północnej. Podstawowe różnice można zaobserwować analizując strukturę oszczędności gospodarstw domowych w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i Szwecji. W USA przeprowadzono badania dotyczące finansów gospodarstw domowych, które pozwala porównać wybory inwestycyjne Amerykanów. Wyniki zbierano co trzy lata poczynając od roku 1998. Formy inwestycji zostały podzielone na aktywa finansowe

(Rys. 4) i niefinansowe (Rys. 5). Największym zainteresowaniem cisiły się konta emerytalne. Zajmowały one w 1998 roku aż 27,6% oszczędności. W kolejnych latach ich wielkość wzrastała osiągając w 2008 roku poziom 34,6%. Zwiększenie tej pozycji odbyło się kosztem udziału akcji w strukturze oszczędności. Mimo że przez cały badany okres akcje znalazły się na drugim miejscu wśród wyborów Amerykanów, to ich wartość stale malała poczynając od poziomu 22,7% w 1998 r. aż do 17,9% w 2008 r. Tendencje wzrostowe można zaobserwować w pozycji fundusze wspólne, których udział wzrósł z 12,4% do 15,9%, tym samym zajmując trzecie miejsce wśród wyborów inwestycyjnych gospodarstw domowych w Stanach Zjednoczonych. Do stabilnych pozycji należą rachunki transakcyjne (ok. 12%), obligacje (ok. 5%) oraz certyfikaty depozytowe (ok. 4%).

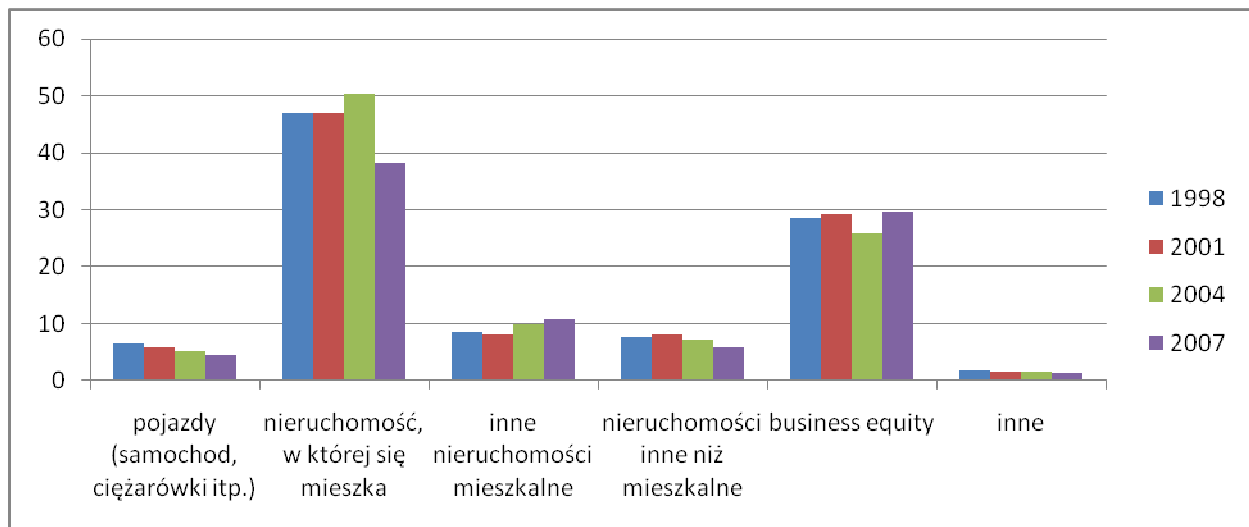
Rysunek 4. Struktura aktywów finansowych w gospodarstwach domowych w latach 1998 – 2007 (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu – *Changes In U.S. Family Finances from 2004 to 2007: Evidence from the Survey of consumer Finance, Survey of Consumer Finances (SCF), February 2009*

Z kolei wśród aktywów niefinansowych największą część stanowią nieruchomości, w których Amerykanie obecnie mieszkają. Pochłaniają one do 50% oszczędności przeznaczonych na ten dział. Prawie 30% stanowi druga grupa – business equity.

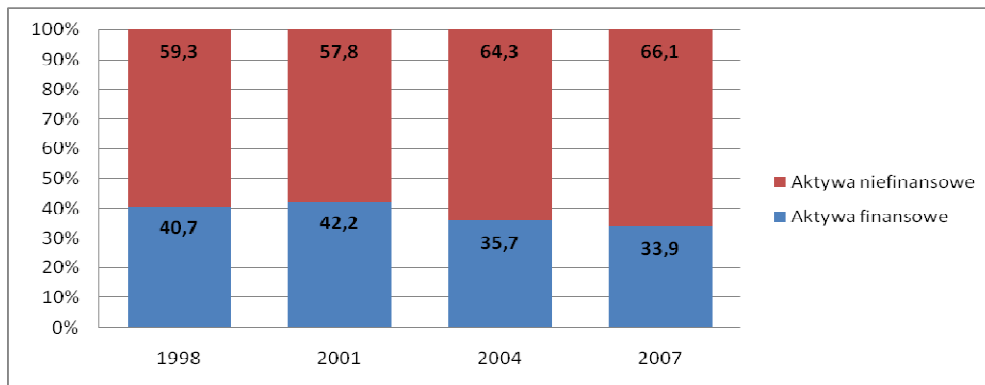
Rysunek 5. Struktura aktywów niefinansowych w gospodarstwach domowych w latach 1998-2007 (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu – *Changes In U.S. Family Finances from 2004 to 2007: Evidence from the Survey of consumer Finance, Survey of Consumer Finances (SCF), February 2009*

Z powyższych badań wynika, że Amerykanie są bardziej świadomi możliwości inwestycyjnych niż Polacy. Ich portfele są dobrze zdywersyfikowane, dzięki inwestowaniu prawie połowy oszczędności w aktywa finansowe, a pozostałej części w aktywa niefinansowe (Rys. 6). Ponadto w pierwszym przypadku można dostrzec bardziej ryzykowne formy lokowania wolnych środków finansowych. Dużą grupę zajmują inwestycje w akcje i fundusze wspólnego inwestowania (poza funduszami rynku pieniężnego). Amerykanie zabezpieczają się jednocześnie na przyszłość poprzez przeznaczanie dużego procentu oszczędności na konta emerytalne. Bardziej bezpieczne opcje takie jak certyfikaty depozytowe, obligacje oszczędnościowe, czy gotówkowe ubezpieczenia na życie cieszą się małym zainteresowaniem. Widać także, że aktywa niefinansowe stanowią coraz większą część majątku. W 1998 roku było to 59,3%, a w 2008 r. już 66,1%.

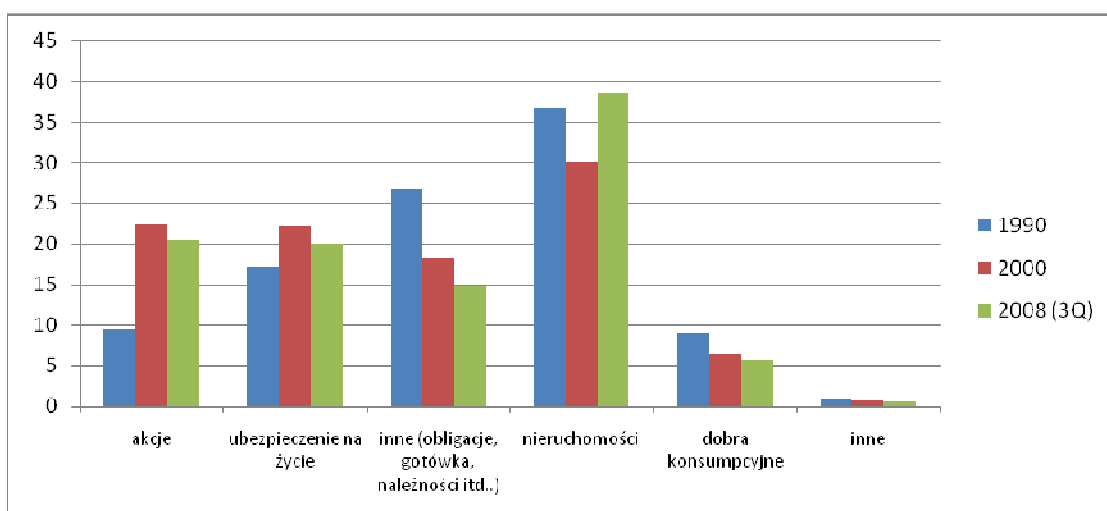
Rysunek 6. Udział poszczególnych rodzajów aktywów w aktywach ogółem w latach 1998-2009 (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu – *Changes In U.S. Family Finances from 2004 to 2007: Evidence from the Survey of consumer Finance, Survey of Consumer Finances (SCF), February 2009*

W Kanadzie można dostrzec podobną strukturę aktywów gospodarstw domowych jak w Stanach Zjednoczonych (Rys. 7). Rozkład oszczędności Kanadyjczyków wskazuje na duże zainteresowanie alternatywną formą inwestowania jaką są nieruchomości. W roku 1990 stanowiły one 37,8%, po 10 latach ich poziom zmalał do 30%, aby po prawie kolejnej dekadzie powrócić do wysokiego poziomu – prawie 39%. W Kanadzie podobnie jak w Stanach Zjednoczonych wzrosło zainteresowanie bardziej ryzykownymi formami inwestycji. W ciągu 20 lat zwiększył się także udział akcji w portfelu oszczędności z 9,4% do 20,4 (wzrost o 11%).

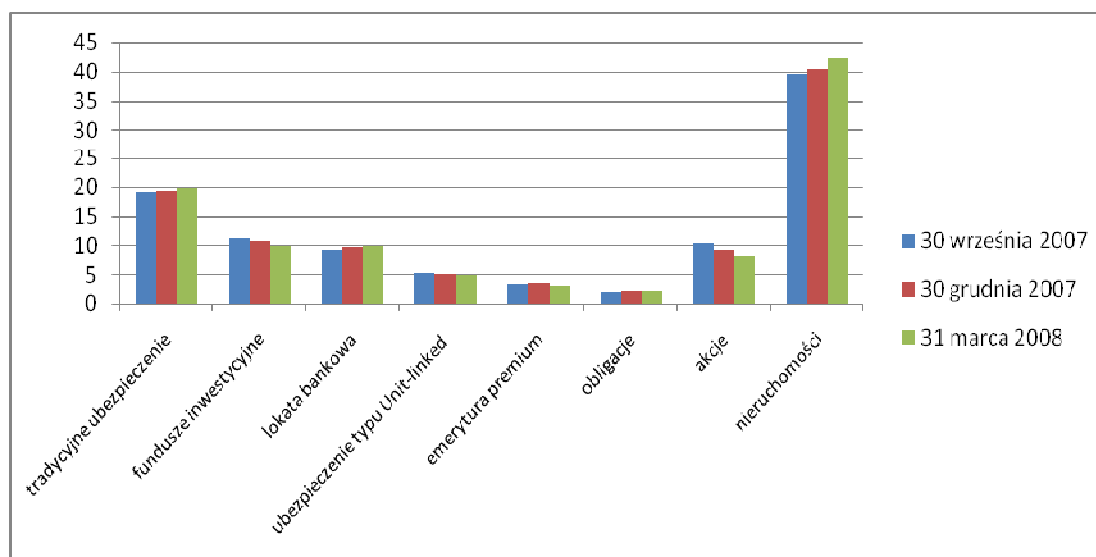
Rysunek 7. Struktura aktywów w gospodarstwach domowych w latach 1990, 2000, 2008 (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The Current state of Canadian Family Finances – 2008 Report by Roger Sauvé, Vanier Institute of Family*

Struktura aktywów gospodarstw domowych w Szwecji jest zbliżona do struktury krajów Ameryki Północnej. Wskazują na to badania przeprowadzone w latach 2007-2008 i zgromadzone na podstawie danych banków, instytucji finansowych i statystycznych (Rys. 8). Także w Szwecji większość oszczędności zostaje skumulowana w formie nieruchomości. Dużą grupę stanowią tradycyjne ubezpieczenia (prawie 20%). Na podobnym poziomie kształtuje się udział funduszy inwestycyjnych, lokat bankowych i akcji w całkowitej strukturze oszczędności – około 10%. Wyraźnie widać jednak spadek zainteresowania akcjami w ciągu dwóch lat (o 2,1%) na rzecz lokat bankowych i inwestycji w nieruchomości. Z pewnością taki trend został spowodowany rosnącym kryzysem finansowym na rynkach światowych.

Rysunek 8. Struktura aktywów w gospodarstwach domowych w l. 2007-2008 (%)



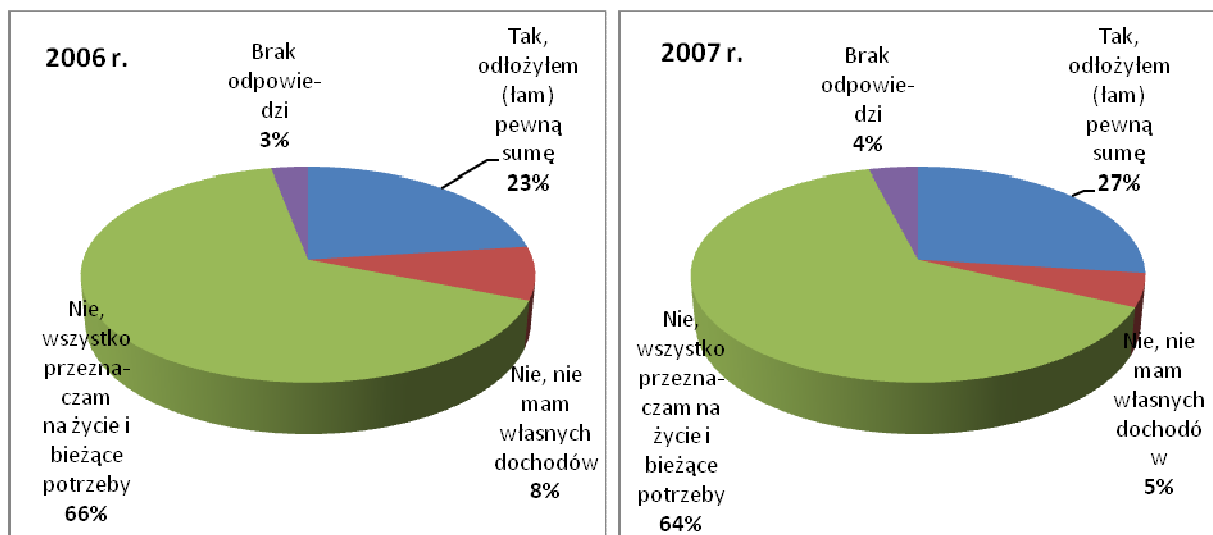
Źródło: opracowanie własne na podstawie *Savings Barometer Report on the fourth quarter of 2007* oraz *Savings Barometer Report on the first quarter of 2008*

Wybrane badania dotyczące struktury oszczędności gospodarstw domowych w Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i Szwecji pokazują, iż mieszkańcy tych krajów wybierają bardziej ryzykowne formy inwestycji, jak np. akcje, które przynoszą wyższe stopy zwrotu. Jednocześnie dbają o odpowiednie zabezpieczenie przyszłości i pewną sumę lokują w nieruchomościach i ubezpieczeniach na życie.

3. Przyczyny większej ostrożności Polaków - przekonania i realia

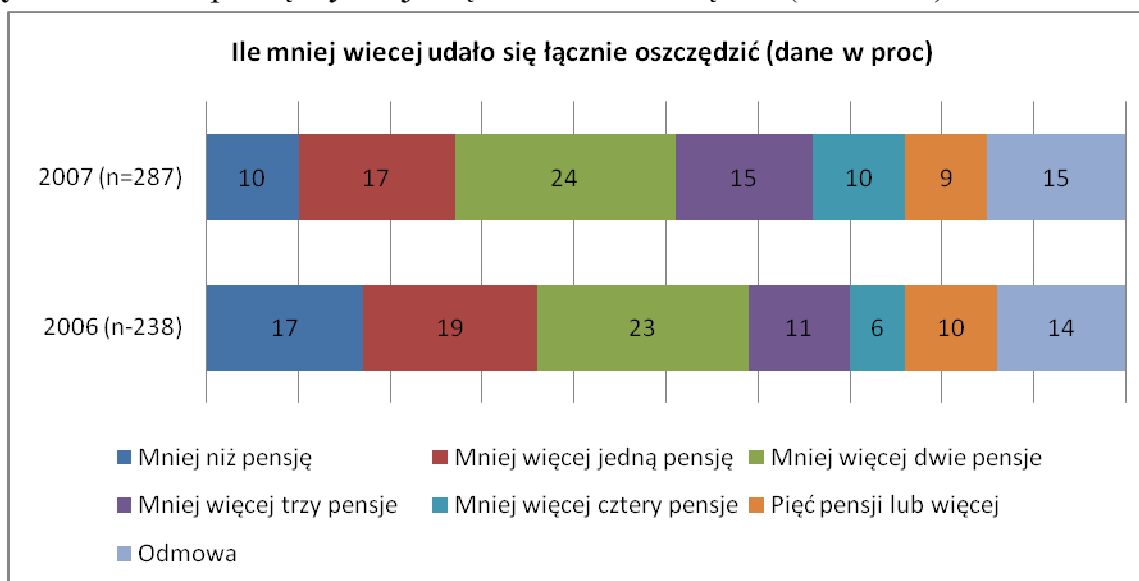
Polacy coraz częściej interesują się bardziej ryzykowną formą inwestycji. Jednak mimo że nie przechowują już oszczędności tylko w skarpetach lub pod poduszką w domu, to ich wybory nadal pozostają bardzo bezpieczne. Główną przyczyną takiego postępowania jest brak środków na bardziej ryzykowne formy pomnażania kapitału. Polacy nadal nie zarabiają wystarczająco, aby zaoszczędzić. W większości przypadków ankietowanych osób przychody były równe sumie wydatków - aż u 66% osób w roku 2006 i 64% w 2007 roku. Jedynie 23% w roku 2006 udało się odłożyć pewną kwotę pieniędzy, a w 2007 roku procent ten wzrósł o 4% (Rys. 9). Dlatego nie mogli się oni zdecydować nie tylko na ryzykowną metodę uzyskania wysokich stóp zwrotu, ale nawet na jakąkolwiek formę lokowania kapitału.

Rysunek 9. Odpowiedź na pytanie – Cz w ciągu ostatnich 12 miesięcy udało się pa-nu(i) odłożyć jakieś pieniądze?



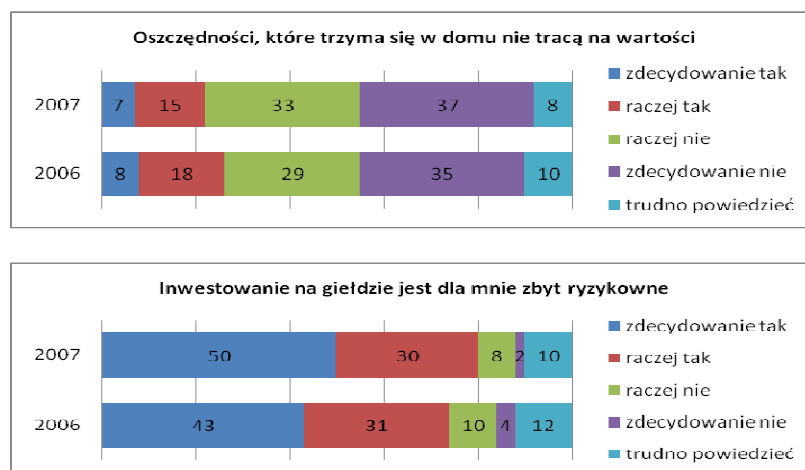
Źródło: Sondaż PBS DGA na zlecenie GP i Open Finance M. Bednarek, *Stan naszych portfeli*, „Gazeta Prawna”, 24 września 2007 r., nr 185.

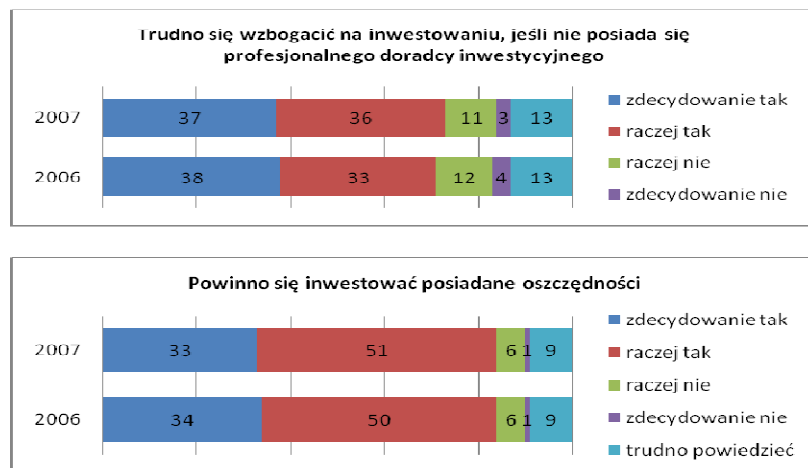
Osobom, którym udało się odłożyć pewną kwotę pieniędzy zadano pytanie o jej wielkość w stosunku do uzyskiwanej pensji. Badanie wykazało, że w 2006 roku 17% Polaków zaoszczędziło mniej niż jedną pensję. Odsetek ten zmniejszył się w 2007 roku i wyniósł 10% (Rys. 10). Znacznie natomiast wzrosła liczba osób, które w ciągu roku zaoszczędziły więcej niż trzy czy cztery pensje. Największą grupę stanowiły osoby, którym udało się odłożyć równowartość około dwóch pensji.

Rysunek 10. Ile pieniędzy udaje się rocznie zaoszczędzić (dane w %)

Źródło: Sondaż PBS DGA na zlecenie GP i Open Finance, M. Bednarek, Stan naszych portfeli, „Gazeta Prawna”, 24 września 2007 r., nr 185.

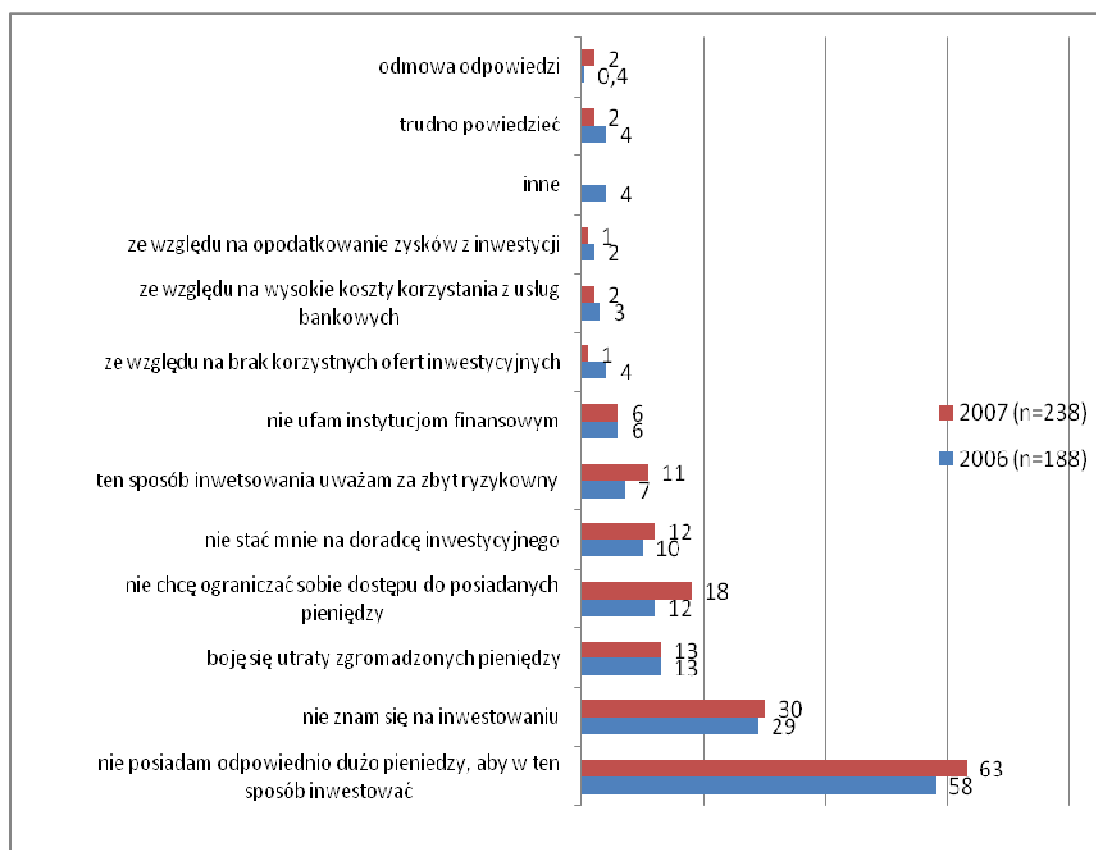
Innym powodem niskiej aktywności inwestycyjnej Polaków jest brak dostatecznej wiedzy o dostępnych na rynku metodach „przechowywania” oszczędności. Dowodzą tego badania także przeprowadzone przez firmę PBS DGA na zlecenie Gazety Prawnej i Open Finance (Rys. 11). Wykazały one, że znaczna część społeczeństwa uważa, że oszczędności trzymane w domu nie tracą na wartości. Z roku na rok świadomość Polaków jednak rośnie i już w 2007 roku o 6% więcej osób zauważyło, iż taki rodzaj przechowywania nadwyżek nie jest dobrym rozwiązaniem. Według ponad 80% powinno się inwestować zbierane oszczędności. Jednocześnie aż dla 74% osób w 2006 roku i dla 80% w 2007 r. inwestowanie na giełdzie jest zbyt ryzykowne, stąd ponad 70% twierdzi, że niezbędne jest tu posiadanie profesjonalnego doradcy inwestycyjnego.

Rysunek 11. Wyniki prezentujące odpowiedzi na pytanie: W jakim stopniu zgadza się pan(i) z następującymi stwierdzeniami?



Źródło: Sondaż PBS DGA na zlecenie GP i Open Finance, , M. Bednarek, *Stan naszych portfeli*, „Gazeta Prawna”, 24 września 2007 r., nr 185.

Badania przeprowadzone przez PBS DGA wskazują także na inne przyczyny bezpiecznych zachowań Polaków (Rys. 12). 13% boi się utraty zgromadzonych pieniędzy, a aż 18% w 2007 r. nie chciało sobie ograniczać dostępu do posiadanych pieniędzy. Obawy Polaków przed samodzielnym podejmowaniem decyzji inwestycyjnych sprawiły, że potwierdziła się wcześniej wspomniana teoria. Polacy potrzebują profesjonalnego doradcy inwestycyjnego, a 12% osób nie jest stać na taką usługę. Około 30% Polaków twierdzi, że nie zna się na inwestowaniu. W porównaniu z rokiem 2006 w roku 2007 wzrosła także liczba osób uważających, że inwestowanie jest zbyt ryzykowne (z 7% do 11%).

Rysunek 12. Przyczyny lokowania zamiast inwestowania pieniędzy (%)

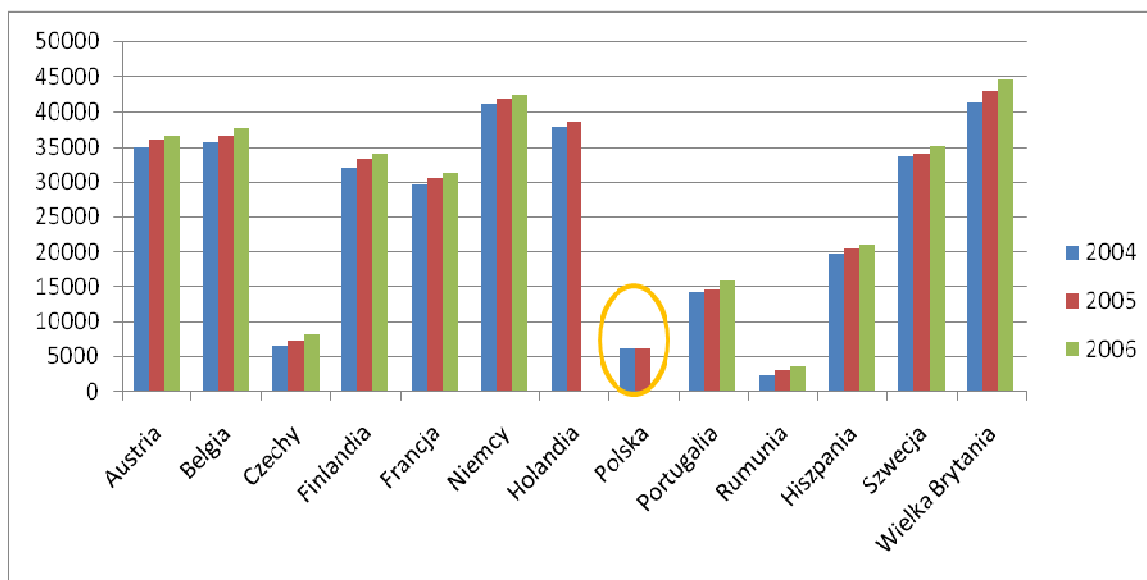
Źródło: Sondaż PBS DGA na zlecenie GP i Open Finance, M. Bednarek, Stan naszych portfeli, „Gazeta Prawna”, 24 września 2007 r., nr 185.

Podsumowanie

Z przeprowadzonych w ostatnich latach badań wynika, że Polacy cechują się dużą ostrożnością w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych. Wybierają bardziej bezpieczne metody inwestycji, a struktura ich oszczędności nie przypomina struktury aktywów gospodarstw domowych innych krajów Europy Zachodniej czy Ameryki Północnej. Udział akcji oraz funduszy inwestycyjnych jest stosunkowo niewielki. Taka sytuacja wynika nie tylko z mniejszego doświadczenia i niewystarczającej wiedzy Polaków, ale przede wszystkim z braku wolnych środków, które mogłyby zostać wykorzystane. W momencie gdy w ciągu roku można zaoszczędzić jedynie równowartość jednej pensji bardziej opłacalne staje się ulokowanie pieniędzy na rachunku bankowym, co nie będzie wiązało się z ewentualną wysoką stratą. Polacy nie mogą sobie pozwolić na podejmowanie większego ryzyka. Widać to doskonale, gdy porównamy przychody, wydatki i oszczędności w różnych krajach. Rysunek 13 przedstawia poziom przychodów brutto w poszczególnych krajach wyrażony w euro. Dane zostały zebrane z okresu trzech lat – od 2004 do

2006. Pierwsze miejsce pod względem wysokości średnich rocznych przychodów zajęła Wielka Brytania osiągając wynik prawie 45 000 euro. Niewiele mniej zarabiają Niemcy i Holendrzy. W Austrii, Belgii i Szwecji zarobki kształtują się na poziomie 35 000 euro rocznie. Zarobki Polaków są na poziomie dużo niższym - 6 270 euro rocznie.

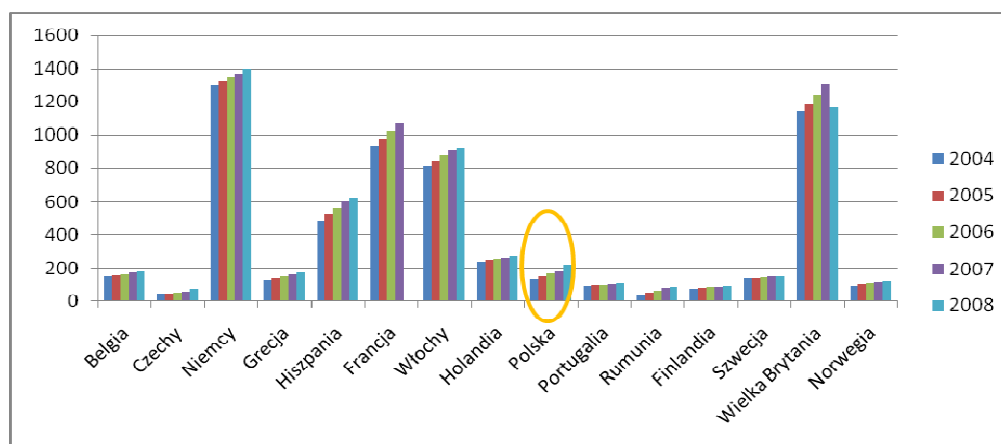
Rysunek 13. Średnie roczne przychody brutto w przemyśle i usługach (w euro)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych EUROSTAT

Państwa, w których przychody są najwyższe muszą liczyć się także z wysokim poziomem wydatków (Rys. 14). Analizując kolejne lata od 2004 r. do 2008 można zaobserwować, że najwięcej wydają Wielka Brytania, Niemcy, Francja, Włochy i Hiszpania. Są to stosunkowo drogie państwa.

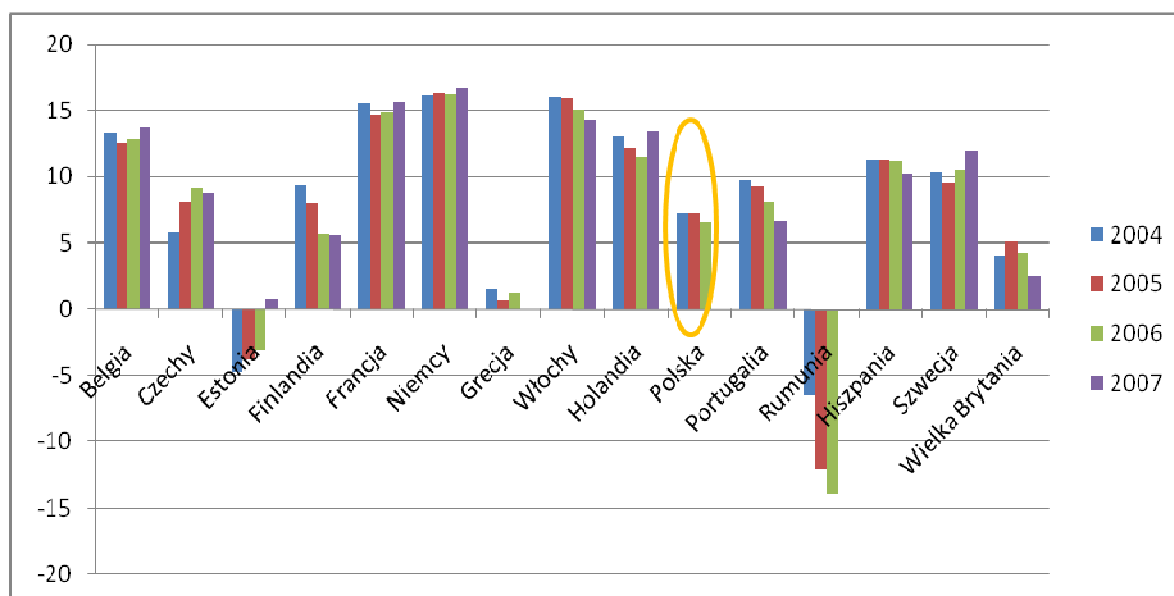
Rysunek 14. Łączne wydatki konsumpcyjne gospodarstw domowych i instytucji niekomercyjnych działających na rzecz gospodarstw domowych (w mld euro)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych EUROSTAT

Kolejne badanie przeprowadzone przez EUROSTAT pokazuje oszczędności brutto gospodarstw domowych jako % dochodu do dyspozycji w mln euro (Rys. 15). Najwięcej oszczędzają: Francja, Niemcy i Włochy. Mimo że jak zaobserwowano na wcześniejszych wykresach Niemcy charakteryzuje bardzo wysoki poziom wydatków, to są one w stanie jednocześnie dużo zaoszczędzić. Podobnie wysokim poziom wolnych środków pieniężnych dysponują Holendrzy, Beldzy i Szwedzi. W Szwecji zaobserwowano wzrost udziału nadwyżki finansowej gospodarstw domowych w dochodzie do dyspozycji z 10,3% do 12%. Polska wypada znacznie gorzej od wysoko rozwiniętych krajów Europy, ale z drugiej strony jej sytuacja jest dużo lepsza niż w krajach Europy Środkowo-Wschodniej jak Estonia czy Rumunia.

Rysunek 15. Oszczędności brutto gospodarstw domowych jako % dochodu do dyspozycji w mln euro



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych EUROSTAT

Zaprezentowane badania pokazują, że Polska jest krajem o stosunkowo wysokim poziomie awersji do ryzyka. Gospodarstwa domowe inwestują wolne środki przede wszystkim w banku. Zakładają albo lokatę terminową albo umieszczają środki na rachunku bieżącym. Niektóre kraje europejskie także dostrzegają zalety banków, jak np. Niemcy, Szwecja czy Włochy. Jednak mimo tego wymienione państwa posiadają zbliżoną ilość środków zgromadzoną w innych instrumentach finansowych jak akcje czy fundusze inwestycyjne.

Zupełnie inna sytuacja występuje w Stanach Zjednoczonych. W tym kraju gospodarstwa domowe inwestują oszczędności bardziej ryzykownie. Duży udział stanowią akcje i fundusze inwestycyjne. Rachunki bankowe są wykorzystywane głównie do zawierania transakcji. Bezpieczne formy typu

obligacje czy certyfikaty depozytowe nie cieszą się wielkim zainteresowaniem. Wyraźny spadek udziału tych metod inwestycji można zaobserwować także w Kanadzie.

USA wyróżnia się także pod względem środków zgromadzonych na kontach emerytalnych i w ubezpieczeniach. W Polsce OFE stanowią ok. 15% wszystkich oszczędności, a znikomy odsetek zajmują inwestycje w III filar czy ubezpieczenia na życie. W Stanach Zjednoczonych konta emerytalne to prawie 35% wszystkich aktywów, a akcje zajmują drugie miejsce. Inwestując bardziej ryzykowanie Amerykanie mogą liczyć na osiągnięcie wyższych poziomów stóp zwrotu niż udaje się to Polakom.

Jednak należy podkreślić, że powyższa sytuacja ma związek przede wszystkim z niskim poziomem zarobków Polaków oraz niewielkim procentem oszczędności jakim dysponują. Z braku środków nie mają oni możliwości rozbudowania swojego portfela, a osiągając z wielkim trudem jakiekolwiek nadwyżki finansowe, boją się je stracić. Ponadto należy dodać, że wśród osób posiadających wyższy poziom zarobków pojawia się zainteresowanie bardziej skomplikowanymi formami pomnażania kapitału. Ponadto ciągle obserwuje się wzrost świadomości Polaków odnośnie efektywnego oszczędzania.

Literatura:

1. Raport Analizy Online Struktura oszczędności gospodarstw domowych – wrzesień 2006, 27 listopada 2006
2. Raport Analizy Online Struktura oszczędności gospodarstw domowych – grudzień 2006, 1 marca 2007
3. Raport Analizy Online Struktura oszczędności gospodarstw domowych – czerwiec 2008, 16 sierpnia 2009
4. Sondaż PBS DGA na zlecenie GP i Open Finance, Stan naszych portfeli, M. Bednarek, „Gazeta Prawna”, 24 września 2007 r., nr 185
5. Raport Changes In U.S. Family Finances from 2004 to 2007: Evidence from the Survey of consumer Finance, Survey of Consumer Finances (SCF), February 2009
6. Raport The Current state of Canadian Family Finances – 2008 Report by Roger Sauvé, Vanier Institute of Family
7. Savings Barometer Report on the fourth quarter of 2007
8. Savings Barometer Report on the first quarter of 2008
9. Dane EUROSTAT

DECISIONS OF INDIVIDUAL INVESTOR IN POLAND IN COMPARISON TO WORLD'S CHOICES

Key words: *individual investor, savings, financial and nonfinancial assets*

Summary

It is vital for each individual investor to wisely invest savings. Thanks to appropriate decisions household can both increase their capital and protect it from inflation. By choosing higher level of risk it is easier to receive bigger rate of return. However it is more likely to suffer huge losses.

The situation in Poland has changed for years. People become more aware of necessity of creating savings structure. They usually invest their funds either on a bank account and deposit or in real estate.

In US or Western Europe individual investors are taking more risk in their investment choices. They often decide to buy shares and participation units in different funds.

However polish households make an attempt to diversify their portfolios, it is far from risky saving structure popular all over the world. The reason for this situation can be found in quite small amount of surplus that Poles can manage. Besides their financial knowledge and experience are too small to make serious decisions that could decide on their future. They cannot afford a financial adviser.

Summarising, although individual investors in Poland become more conscious of their saving structure in many cases they earn not enough even to cover all their basic expenses. In US or countries of Western Europe the ratio of earnings to expenses allows people to keep surplus and manage savings by undertaking various investments.

Jacek Grzywacz

Metody wykorzystywania rajów podatkowych

1. Osoby fizyczne

Według wielu szacunków istnieje zgodność, że około połowy światowego przepływu kapitału odbywa się za pośrednictwem rajów podatkowych, czyli wszędzie tam, gdzie opodatkowanie jest korzystniejsze niż w miejscu, w którym mamy rezydencję podatkową.

W tym kontekście można wyróżnić dwa rodzaje rajów podatkowych:

- miejsca, gdzie w sposób zgodny z miejscowym prawem, i z prawem kraju, z którego wywodzi się inwestor, płaci się niższe podatki – całkowicie legalne instrumenty optymalizacji podatkowej,
- miejsca, gdzie robi się pokrętne interesy, głównie zaś pierze brudne pieniądze.

Sposób wykorzystania rajy podatkowego przez **osobę fizyczną** to uzyskanie statutu rezydenta w kraju nie pobierającym podatku dochodowego od osób fizycznych, lub w którym jego stawki są znacznie niższe niż w państwie rzeczywistego zamieszkania (np. Monako, Irlandia, Bahama). Zmiana miejsca zamieszkania powoduje, że dochody osiąmane przez rezydenta bez względu na źródło i kraj ich pochodzenia, opodatkowane są według przepisów obowiązujących w danym rajy podatkowym. Możliwe jest to dzięki

wykorzystaniu powszechnej zasady nieograniczonego obowiązku podatkowego.¹

Mimo pozornej prostoty tego sposobu nie jest on powszechnie wykorzystywany ponieważ osiągnięcie statusu rezydenta wiąże się z kłopotliwą procedurą i wysokimi wymogami stawianymi przez raje podatkowe osobom ubiegającym się o uzyskanie takiego przywileju. Spowodowane jest to obroną tych krajów przed nadmiernym napływem obcokrajowców.

Najczęstszymi kryteriami jakie muszą spełniać ubiegający się o status rezydenta są:

- odpowiedni wiek (przeważnie minimum 60 lat),
- przedział majątkowy,
- obowiązek inwestowania, przy czym określona jest minimalna kwota inwestycji,
- nabycie nieruchomości,
- kryteria związane z wysoką pozycją społeczną, wykształceniem, zawodem.

W przypadku całkowitego przeniesienia się z kraju wysokiego opodatkowania, możliwy jest z reguły powrót do niego, ale tylko w sytuacji gdy spełnione zostaną dwa najczęściej stosowane przez państwa wymogi. Po pierwsze, podatnik nie pozostawił przed wyjazdem żadnych nieuregulowanych zaległości podatkowych, a po drugie, pobyt jego za granicą nie trwał dłużej niż określona ilość dni. Kraje o wysokich obciążeniach fiskalnych nie rzucają powracającym podatnikom przysłowiowych „kłód pod nogi”, gdyż z ich punktu widzenia jest to sytuacja korzystna.

W praktyce z rajów podatkowych najczęściej korzystają sportowcy, artyści, pisarze i dziennikarze. W przypadku sportowców sytuacja jest o tyle prosta że ich dochody, ze względu na liczne podróże i kontrakty międzynarodowe, zwykle pochodzą z wielu źródeł, co stanowi znaczne utrudnienie dla jednostek dokonujących kontroli podatkowej.

W skali światowej istnieje wiele przypadków legalnego wykorzystywania rajów podatkowych przez osoby fizyczne, które emigrują z krajów o wysokich obciążeniach fiskalnych.

Zarówno tenisista Borys Becker, jak i kierowca rajdowy Michael Schumacher zmienili miejsce zamieszkania, przenosząc się z Niemiec do Monte Carlo, gdzie nie płaci się podatku dochodowego od osób fizycznych.

W różnych krajach różne są wymagania i warunki uznania danej osoby za rezydenta podatkowego. Zmiana miejsca zamieszkania dla celów podatkowych może nie być aż tak prostą sprawą. Dlatego, w celu osiągnięcia

¹ J. Wyciśłok, *Ceny transferowe. Przedsiębiorstwa powiązane, przerzucanie dochodów*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006, s.13

optymalizacji podatkowej starania podatników idą w kierunku wykorzystania regulacji prawnych istniejących w krajach ojczystych.²

2. Wykorzystywanie rajów przez osoby prawne

W przypadku osób prawnych, techniki przeprowadzania operacji finansowych w rajach podatkowych są liczne, nie wszystkie są również do końca znane.

Generalnie, można wyróżnić cztery metody wykorzystywania rajów podatkowych w celu unikania obciążeń fiskalnych, a mianowicie:

- transfer zysków poprzez manipulowanie (zaniżanie bądź zawyżanie) ceną zakupu i sprzedaży towarów i usług oraz kosztów utrzymania.
- wykorzystanie modelu spółki rotacyjnej,
- nabywanie umownych korzyści, tzw. treaty shopping.

Warto zauważyć, że każda z tych metod w odmienny sposób wykorzystuje udogodnienia oferowane przez raje podatkowe.

2.1. Transfer zysków

Transfer zysków jest to najprościej ujmując sztuczna manipulacja cenami, gdzie koszty obrotu towarowo – usługowego mogą być zróżnicowane dla określonych kontrahentów, którzy zazwyczaj są ze sobą powiązani.

Podmioty gospodarcze uczestniczące w międzynarodowym obrocie towarami i usługami dążą do maksymalnego ograniczenia zysku w kraju macierzystym, w którym występują wysokie podatki płacone u źródła, czyli w miejscu powstania zysku. Mogą tego dokonać poprzez zwiększenie kosztów utrzymania spółki (np. koszty obsługi przedsiębiorstw, odsetki, opłaty z tytułu licencji lub patentów, płace, zasiłki, zapomogi, odszkodowania, diety, czynsze, koszty badań, wynagrodzenia pośrednie, transport i reklama). Zakup tych składników kosztów po cenach znacznie wyższych od powszechnie stosowanych (lub wręcz zakup fikcyjny) od przedsiębiorstwa będącego w raju podatkowym powoduje znaczny odpływ zysków ze spółki w tradycyjnym kraju wysoko opakowującym dochody. Manipulacja pożyczkami i wysokością oprocentowania jest chyba najbardziej powszechną formą transferu zysków.³

Podmioty gospodarcze zwiększają koszty uzyskania przychodu o wypłaty dla spółek w raju podatkowym, powiązanych osobowo czy też kapitałowo z przedsiębiorstwem, które chce ograniczyć swoje zyski. Należy jednak pamiętać, że wspomniane powiązania najczęściej nie są w żaden sposób ujawnione w dokumentach takiego podmiotu. Jedynym problemem jest takie

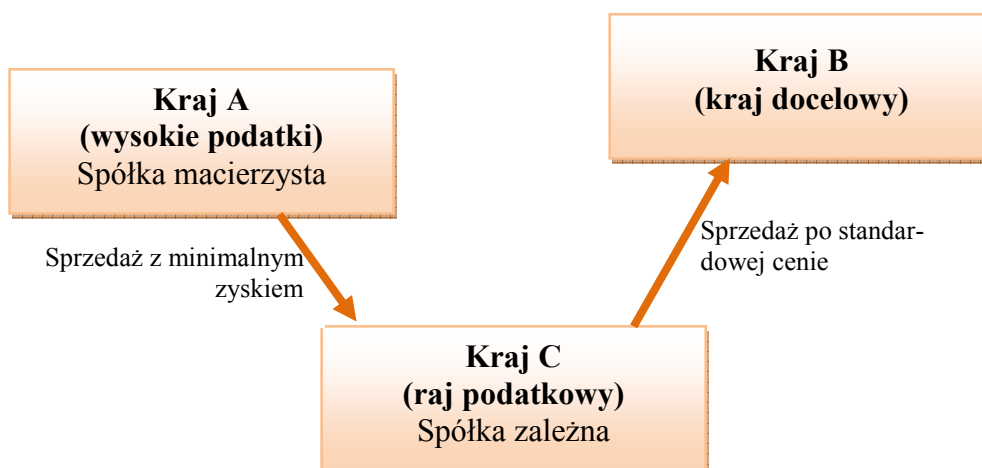
² www.attac.org.pl, *Raje podatkowe*, 5 lipca 2006

³ M. Żyniewicz, D. Załupka, *Luki podatkowe 2000 oraz inne legalne i nielegalne metody wykorzystywane przez podatników w celu zmniejszenia obciążeń podatkowych*, NETNET, Wrocław 2000, s. 26

kształtowanie kosztów ponoszonych na rzecz spółki podległej, aby przynosiły one wymierne efekty w postaci obniżki obciążeń podatkowych w kraju siedziby spółki je płacącej, a ponadto, aby przychody spółki zależnej nie podlegały podatkowi u źródła, co osiągnąć można poprzez umiejętny wybór raju podatkowego i wykorzystanie umów podatkowych.⁴

Innym sposobem minimalizowania zysku spółki macierzystej może być wykazanie najwyższego dochodu (przed opodatkowaniem) w raju podatkowym. Mechanizm takiego działania ilustruje rysunek 1.

Rysunek 1. Minimalizacja zysku przed opodatkowaniem



Źródło: G. Poleszczuk, *Raje podatkowe w ujęciu polskiego systemu prawa podatkowego*, Częstochowskie Wydawnictwo Naukowe przy Wyższej Szkole Zarządzania, Częstochowa 2000, s.12

Stosując tą metodę, spółka macierzysta jako eksporter nie wysyła towaru bezpośrednio do importera, ale sprzedaje go właśnie spółce z siedzibą w raju (spółka zależna), która płaci za towar cenę transferową, niższą od ceny faktycznie oferowanej i płaconej przez finalnego nabywcę. Będąc w formalnym posiadaniu towaru, spółka z siedzibą w raju podatkowym odsprzedaże go finalnemu nabywcy z kraju B, ale już po uzgodnionej wcześniej cenie sprzedaży, wyższej od ceny transferowej zapłaconej przez spółkę zależną spółce macierzystej. W efekcie spółka macierzysta jako bezpośredni eksport osiąga zysk księgowy niższy od faktycznie osiągniętego przez spółkę w raju podatkowym, co redukuje jej zobowiązania podatkowe. Natomiast spółka zależna w raju podatkowym albo w ogóle nie płaci podatku, albo też redukuje swoje obciążenie podatkowe do minimum, korzystając z przywilejów podatkowych w centrum offshore.⁵

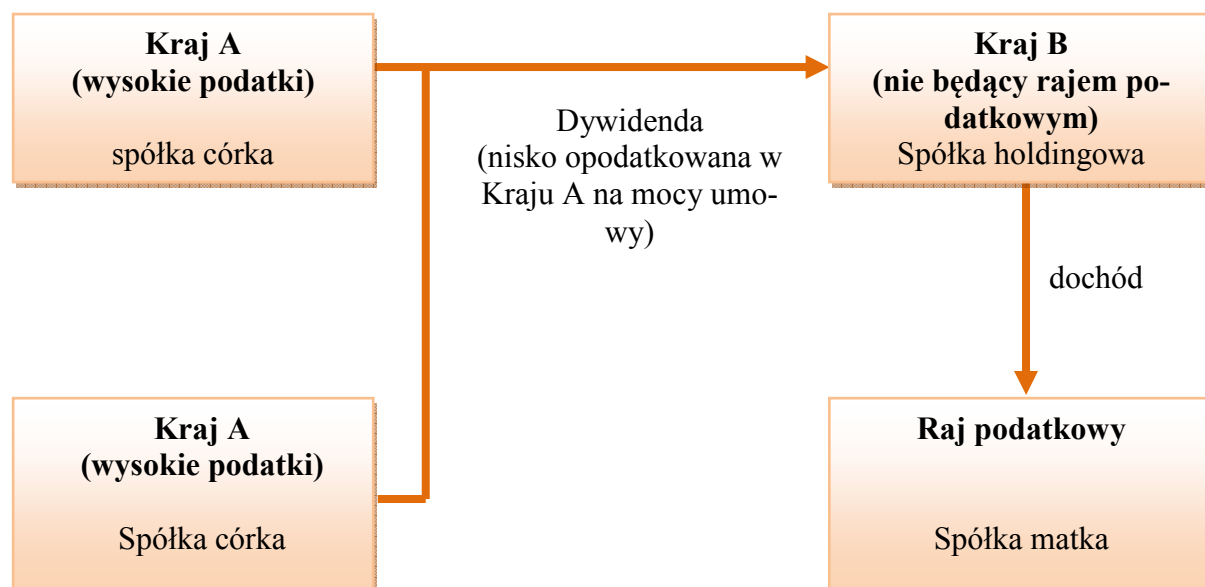
⁴ M. Szostak, J. Wyciśłok, *Vademecum o OECD: umowa modelowa OECD a polski podatek dochodowy*, Ośrodek Doskonalenia Zawodowego Kadr Resortu Finansów, Warszawa 1996, s. 170

⁵ E. Najlepszy, *Zarządzanie finansami międzynarodowymi*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 484

Dzięki pośrednictwu spółki, eksporter jest w stanie przesunąć w całości zysk ze sprzedaży eksportowej do raju podatkowego, w którym jest zwolniony z podatku. W ten sposób łączne zobowiązanie podatkowe przedsiębiorstwa macierzystego zostało zredukowane do zera.

Trzecim sposobem, również często wykorzystywanym, jest tzw. „dystrybucja zysków po opodatkowaniu”. Nie podlega ona wprowadzeniu lub podwyższaniu cen w transakcjach międzynarodowych lecz transferze zysku do raju podatkowego za pomocą spółki holdingowej w kraju trzecim nie uznawanym za raj podatkowy, a który jest stroną wielu umów o unikaniu podwójnego opodatkowania (np. Szwajcaria, Holandia).⁶ Rysunek 2 ilustruje takie właśnie postępowanie.

Rysunek 2. Dystrybucja zysków po opodatkowaniu



Źródło: G. Poleszczuk, *Raje podatkowe...* op. cit. s. 13

Metoda ta pozwala na znaczną redukcję obciążeń podatkowych, poprzez przekazanie zysku do spółki holdingowej, która znajduje się pomiędzy spółkami córkami i spółką matką. Wypłacane bowiem poprzez spółki córki dywidendy na rzecz spółki holdingowej, stosownie do rozwiązań przyjętych w umowach, podlegają preferencyjnemu traktowaniu na gruncie przepisów podatkowych. Dochody takie są przekazywane następnie przez spółkę holdingową na rzecz spółki matki mającej siedzibę w raju podatkowym.⁷

Istotą powyższej metody jest zminimalizowanie, a nawet wykluczenie podatków płaconych u źródła poprzez umiejętne wykorzystanie spółki hol-

⁶ M. Szostak, J. Wyciśłok, *Vademecum...*, op. cit., s. 170

⁷ M. Obszyńska, R. Krasnodębski, *Raje podatkowe (2), Metody wykorzystywania*, „Przegląd podatkowy” Nr 2/1995, s. 24

dingowej w kraju, który zawarł korzystne z punktu widzenia podatnika umowy o zapobieganiu podwójnego opodatkowania i przeniesienie całego dochodu do raju podatkowego.⁸

2.2. Zastosowanie spółki rotacyjnej

Założenie spółki rotacyjnej w raju podatkowym jest jednym z najprostszych sposobów wykorzystywania rajów podatkowych do redukcji obciążeń fiskalnych. Spółkę taką tworzy się w celu minimalizacji obciążeń fiskalnych podmiotów gospodarczych poprzez kumulację w niej dochodów płynących od tychże firm.⁹

Generalnie, spółki rotacyjne są zakładane przez osoby fizyczne lub prawne pozostające w kraju o wysokim stopniu progresji opodatkowania. Z reguły założyciel takiej spółki posiada wszystkie lub zdecydowaną większość udziałów, dzięki czemu sprawuje nad nią całkowitą kontrolę. Niezależność podatkowa takiej spółki musi być całkowita, co oznacza, że ewentualne podatki lub inne obciążenia mogą być pobierane jedynie w raju podatkowym.

Spółki rotacyjne, w zależności od sposobu wykorzystania, a także systemów prawnych obowiązujących w kraju siedziby podmiotu korzystającego z usług raju i samego raju podatkowego, mogą przybierać różnorodne formy. Występują jako:

- ✓ spółki holdingowe – ich jedynym majątkiem są z reguły akcje; zajmują się one kumulacją dywidend od tych akcji,
- ✓ spółki administracyjne – zarabiają pobierając wysokie opłaty z tytułu zarządzania innymi podmiotami,
- ✓ spółki licencyjne – ich źródło stanowią opłaty licencyjne, patentowe oraz opłaty za korzystanie z praw autorskich,
- ✓ spółki finansowe – zajmują się obrotem kredytami i pożyczkami między podmiotami gospodarczymi, które są ze sobą powiązane; w celu minimalizacji opodatkowania transferu kapitału wykorzystuje się m.in. terminy płatności i wysokości odsetek.

Najbardziej rozpowszechnioną formę spółki rotacyjnej, spośród czterech wymienionych, stanowi spółka holdingowa.

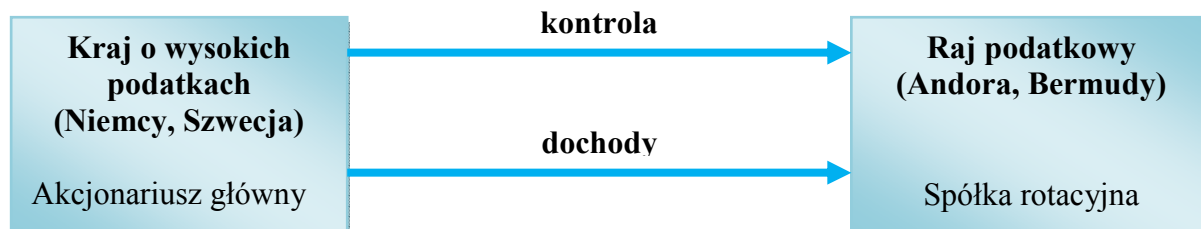
Głównym celem spółki rotacyjnej jest doprowadzenie do zredukowania kwoty zysku podlegającej opodatkowaniu. Cel taki jest osiągany poprzez skierowanie dochodów z zewnątrz spółki rotacyjnej w raju podatkowym. Spółki rotacyjne wykorzystuje się do świadczenia usług materialnych, do obrotu prawami w zakresie dóbr niematerialnych, a także w operacjach kupna

⁸ G. Poleszczuk, *Raje podatkowe ...*, op. cit, s. 14

⁹ W. Wójtowicz, *Prawo podatkowe – część ogólna i szczegółowa*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Lublin 2005, s. 476

– sprzedaży. W tej sytuacji podatnik zapłaci niższy podatek lub nie uiści go wcale, gdyż stopa podatkowa obowiązująca w kraju, w którym zarejestrowana jest spółka rotacyjna jest niższa niż stopa podatkowa obowiązująca w kraju pochodzenia założyciela. Sytuację ilustruje rysunek 3.

Rysunek 3. Zasada działania spółki rotacyjnej



Źródło: J. Głuchowski, Oazy podatkowe, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 82

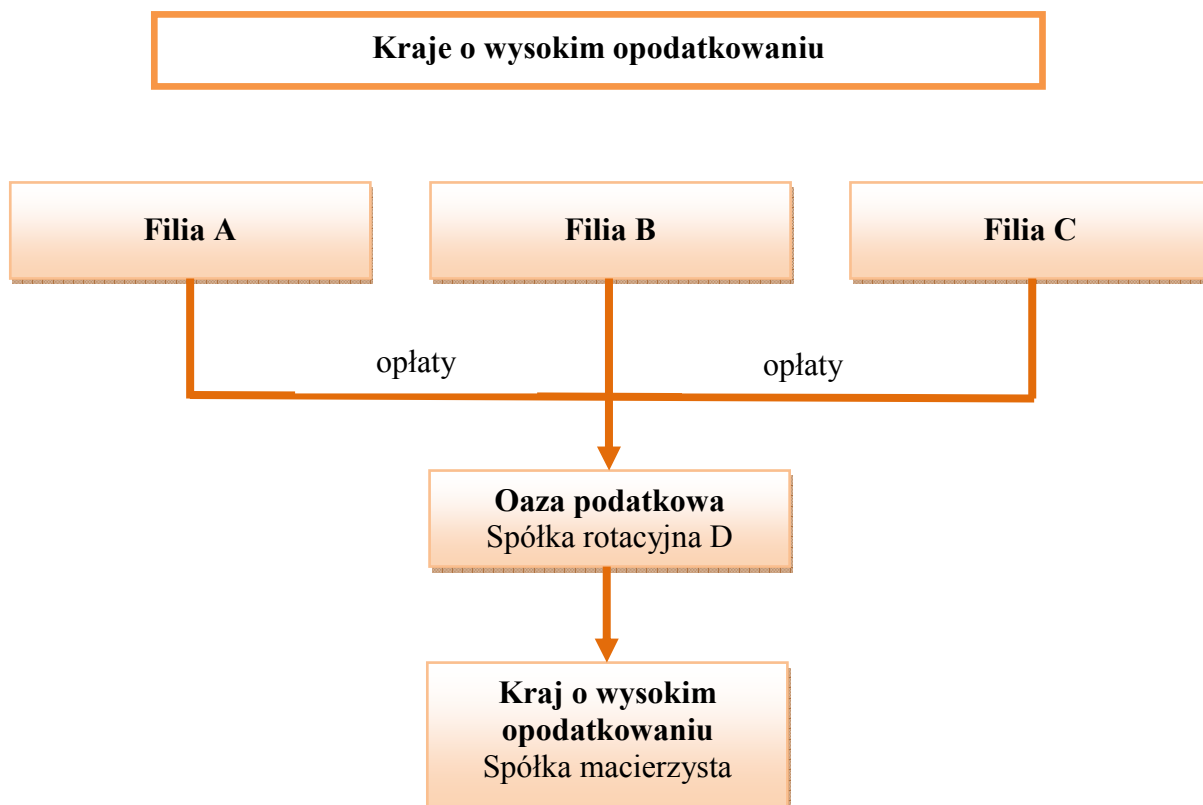
W pierwszych dwóch przypadkach chodzi o transakcje, co do których trudno stwierdzić, czy zostały one rzeczywiście przeprowadzone czy nie. W praktyce instytucję spółki rotacyjnej stosuje się najczęściej do zarządzania prawami. Pod hasłem tym kryje się między innymi korzystanie, jak i sprzedaż patentów, licencji, *know-how*, praw autorskich i znaków towarowych. Inną dziedziną, w której wykorzystuje się spółki rotacyjne, jest konsulting.

W przypadku wykorzystania spółki rotacyjnej w transakcjach kupna – sprzedaży, jej rola ogranicza się do pośrednictwa w zakupie produktów od spółki – matki i dalszej odsprzedaży filiom, przy zachowaniu części zysków w rajach podatkowych, w którym dana spółka jest zarejestrowana. Do niedawna jedynym namacalnym dowodem działalności spółki rotacyjnej usytuowanej w rajach podatkowych, były przechodzące przez nią faktury. Obecnie, aby uwiarygodnić działalność spółki rotacyjnej, poszerza się zakres jej aktywności do wykonywania drobnych prac, ograniczających się zwykle do magazynowania, pakowania, etykietowania, sortowania.¹⁰

Gdy działalność spółki rotacyjnej ogranicza się do aktywności finansowej, może ona przyjmować formę holdingu. Metodologię działania ilustruje rysunek 4, który obrazuje sposób, w jaki można uniknąć wysokiego opodatkowania dywidend.

¹⁰ Z. Bielecki, W. Jasiński, Relacje, Polemiki. „Wykorzystanie transakcji w międzynarodowym obrocie handlowym do prania pieniędzy”, http://www.nik.gov.pl/o_nik/publikacje/kp/2002_5_114.pdf

Rysunek 6. Współpraca spółki holdingowej i spółki rotacyjnej



Źródło: J. Głuchowski, Oazy ..., op. cit., s. 84

W celu minimalizacji zobowiązań podatkowych spółka matka zakłada spółkę rotacyjną w rajach podatkowych, w którym dywidendy podlegają niższemu opodatkowaniu niż w kraju rodzimym. Dzięki temu zabiegowi spółka matka może, za pośrednictwem spółki rotacyjnej, otrzymywać opłaty w tytułu koncesji, np. za znaki towarowe czy patenty do niej należące, udzielonych swoim filiom zlokalizowanym w kraju rodzimym, gdyż płaci ona jedynie podatek naliczany w rajach podatkowych. Gdyby opłaty te zostały odesłane bezpośrednio do spółki matki w postaci dochodów, podlegałyby opodatkowaniu w kraju rodzimym.

Spółki rotacyjnej można użyć w celu ukrycia prawdziwej tożsamości inwestorów. Z jednej strony istotny jest fakt, że założyciel spółki może (ale nie) musi, ujawnić swoje nazwisko. Jeśli nie chce tego robić, wystarczy, że podstawia fikcyjne, ale wiarygodne osoby. Z drugiej zaś strony, dzięki wykorzystaniu jednej lub wielu spółek rotacyjnych możliwe jest „zgubienie śladu”. Zasadą jest, że im więcej pośredników, tym trudniej zidentyfikować prawdziwych uczestników transakcji, a metoda ta może być wykorzystywana przy lokowaniu i maskowaniu brudnych pieniędzy.¹¹

¹¹ J. Głuchowski, Oazy podatkowe, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 84 oraz Z. Bielecki, W. Jasiński, Relacje ..., op. cit.

Twórcy opublikowanego w 2000 roku raportu Grupy Specjalnej ds. Przeciwdziałania Praniu Pieniędzy (FATF) zwracają w nim uwagę na fakt, że spółki rotacyjne wykorzystywane są w celu dokonania oszustw powiązanych z praniem brudnych pieniędzy. Na obszarze Unii Europejskiej często pojawiają się tzw. oszustwa VAT-owskie, polegające na wykorzystywaniu różnic w stawkach podatku od wartości dodanej poprzez zawyżanie cen w imporcie i zaniżanie cen w eksporcie. Takie działanie umożliwia uniknięcie płacenia podatku VAT.¹²

Według W.C. Gilmore'a spółki rotacyjne mogą służyć również praniu brudnych pieniędzy poprzez dokonywanie inwestycji bezpośrednich. Odbywa się to z reguły poprzez inwestowanie środków finansowych grupy przestępczej, które lokuje się na terytorium oazy podatkowej w przedsiębiorstwach funkcjonujących zgodnie z przepisami prawa w kraju, w którym działa dana grupa przestępcza. Jako pośrednik występuje i z reguły fikcyjna firma zagraniczna, jednak może się to odbywać za pomocą sekwencji pożyczek i kredytów, kiedy to ujawnienie i zalegalizowanie dochodu następuje poprzez udzielenie kredytu legalnej spółce kierowanej przez daną grupę przestępczą.¹³

2.3. Nabywanie umownych korzyści (*treaty shopping*)

Zjawisko to odnosi się do praktyki wykorzystywania umów o unikaniu podwójnego opodatkowania i polega na dokonaniu inwestycji w państwie, które jest sygnatariuszem umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania, przez inny kraj nie będący stroną tej umowy.

Inwestycja dokonywana jest przez założenie w państwie – sygnatariusza spółki lub innego podmiotu posiadającego osobowość prawną. Działanie to sprowadza się do kumulacji zysku w państwie, które jest drugim sygnatariuszem wspomnianej umowy i ma na celu uniknięcie obciążeń podatkowych.¹⁴

W praktyce wyróżnić można dwie najważniejsze metody nabywania umownych korzyści:¹⁵

- metoda bezpośrednia, tzw. *direct conduit method*,
- metoda pośrednia, tzw. *stepping stone metod*.

Zjawisko *treaty shopping'u* bezpośredniego występuje w sytuacji, gdy w ramach umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania, obowiązującej między krajem A i krajem B, możliwe jest uzyskanie zwolnienia od podatku nakładanego w miejscu powstania dochodu, czyli w państwie A (rysunek 5). Tym sposobem dywidendy wypłacane przez spółkę mającą siedzibę w pań-

¹² Financial, Action Task Force, Report on Money Laundering Typologies 1999-2000, Paris 2000

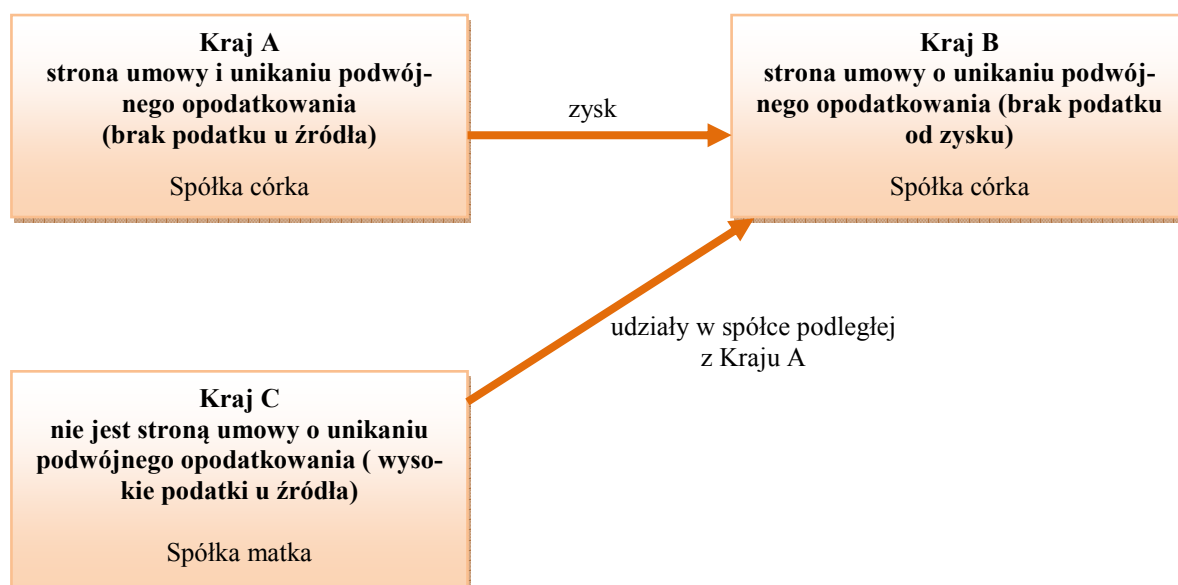
¹³ W. C. Gilmore, Brudne pieniądze, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 49-50

¹⁴ T. Lipowski, *Raje podatkowe a unikanie opodatkowania*, C. H. Beck, Warszawa 2004, s. 221-223

¹⁵ A.S. Ginsberg, *International Tax Planning*, Kluwer Law and Taxation Publisher, Deventer, Boston 1994, s. 40 oraz T. Lipowski, *Raje podatkowe a unikanie...*, op. cit., s. 223

stwie A udziałowcom w państwie B nie będą generowały zobowiązania podatkowego. Państwo C nie jest natomiast stroną wspomnianej wyżej umowy z państwami A i B. Aby móc wykorzystać przywilej, jaki niesie ze sobą umowa zawarta między krajami A i B, spółka zlokalizowana w państwie C musi założyć w państwie A i w państwie B spółki – córki. Kolejnym krokiem jest przeniesienie przez spółkę macierzystą własności wszystkich udziałów w spółce – córce zlokalizowanej w państwie A do spółki – córki zlokalizowanej w państwie B. Dzięki temu posunięciu, spółka – córka zarejestrowana w państwie B jest zwolniona z podatku od dywidend otrzymywanych od spółki – córki z państwa A, która formalnie jest jej własnością.

Rysunek 5. Bezpośrednia metoda nabywania korzyści umownych (*direct conduit method*)



Źródło: G. Poleszczu, *Raje...*, op. cit., s. 15

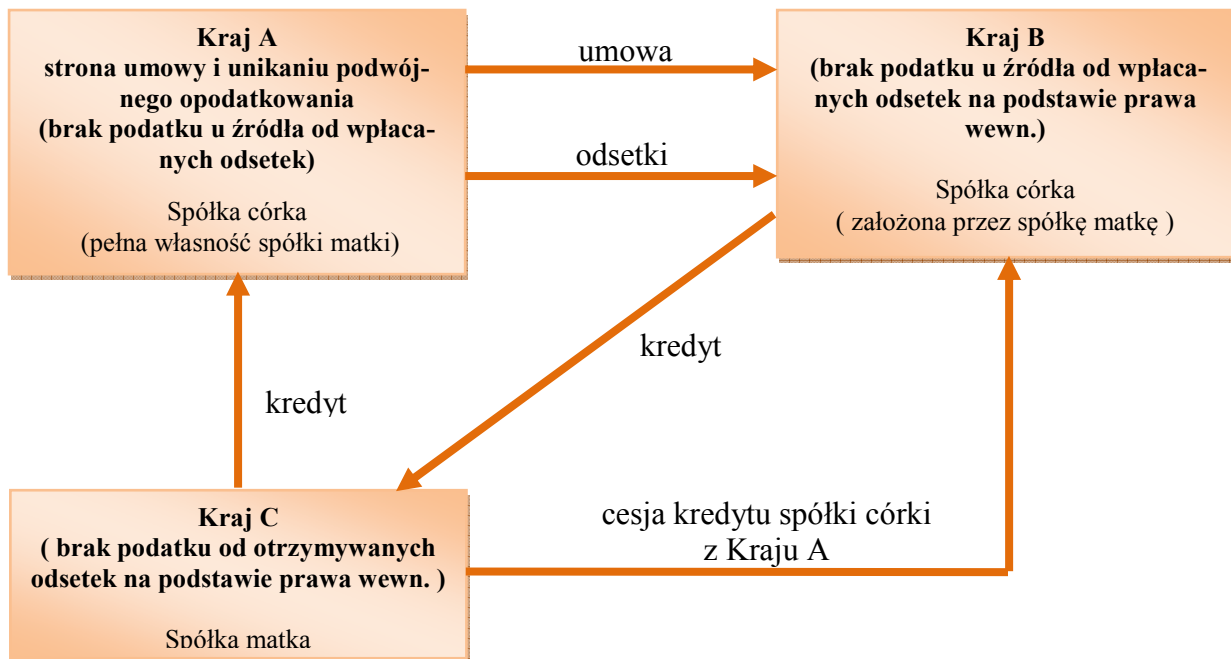
Zwolnienie podatkowe dokonane jest na podstawie przepisów obowiązujących w państwie B i wynika z zawartych umów. Zastosowanie metody nabywania umownych korzyści w sposób bezpośredni, pozwoliło uniknąć płacenia podatku w kraju uzyskania dochodu (czyli w kraju A), jak również w kraju spółki macierzystej (właściciela spółki z kraju B) i tym samym umożliwiło nie opodatkowany transfer kapitału i akumulowanie zysków, które nie podlegają opodatkowaniu w państwie B.¹⁶

W przypadku nabywania umownych korzyści w sposób pośredni (rysunek 6) istotną rolę odgrywają postanowienia umowy i unikaniu podwójnego opodatkowania, zawartej między dwoma państwami (A i B), dotyczące odsetek od pożyczek kredytów, stanowiące, iż odsetki wypłacane w państwie

¹⁶ T. Lipowski, *Raje podatkowe a unikanie...*, op. cit., s. 224-225

A rezydentom państwa B są zwolnione od podatku w państwie źródła (A). Spółka – matka, mająca siedzibę w państwie C pozostającym poza umową, musi przenieść na spółkę – córkę w kraju B prawa z tytułu zawartych z rezydentami państwa A umów o udzieleniu pożyczki (inaczej musiałaby w państwie A zapłacić podatek z tytułu zarobionych odsetek). Następnie spółka – córka w państwie B pożycza od spółki – matki taką samą i tak samo oprocentowaną kwotę jak w przypadku umów pożyczki zawartej z rezydentem kraju A.

Rysunek 6. Pośrednia metoda nabywania korzyści umownych (*stepping stone method*)



Źródło: G. Poleszczuk, *Raje...*, op. cit., s. 17

Skutkiem podatkowym takiej operacji jest więc brak konieczności uiszczania podatku od wypłaconych odsetek w państwie A (na podstawie umowy dwustronnej), zerowy dochód w spółce w państwie B (dochód z odsetek niwelowany jest przez koszt obsługi kredytu zaciągniętego w spółce – matce) oraz brak podatku w kraju macierzystym spółki matki. Prawie wszystkie państwa świata uważają zjawisko nabywania korzyści umownych za niewłaściwe stosowanie umów międzynarodowych i jeśli tylko mają do tego podstawy, to odmawiają przyznania ulg określonym podmiotom gospodarczym. Jedynymi wyjątkami w tym zakresie są Cypr, Finlandia i Luksemburg, które to państwa nie mają żadnych obiekcji co do stosowania *treaty shopping*.

Jedną z metod stanowiących próbę ograniczania występowania zjawiska nabywania umownych korzyści jest zamieszczanie w międzynarodowych umowach tzw. klauzul *anti – treaty shopping*. Na ich podstawie jedna ze

stron umowy ma prawo rozwiązać ją, jeśli dowiedzie, że druga strona nie jest w stanie respektować jej wymogów.

Innym przykładem walki ze zjawiskiem nabywania umownych korzyści jest wyłączenie z konwencji międzynarodowych na podstawie umów podatkowych spółek prowadzących określone rodzaje działalności gospodarczej. I tak wyłączenie spółek holdingowych ma miejsce w umowach obowiązujących między Luksemburgiem i Francją oraz Stanami Zjednoczonymi, a spółek transportu morskiego między Francją i Malcią oraz Cyprzem.¹⁷

Pomimo usilnych starań wielu państw i organizacji międzynarodowych, mających na celu ograniczenie wykorzystania umów w sprawie zapobiegania podwójnemu opodatkowaniu, wszelkie wysiłki przynoszą niewielkie efekty. Podobnie jak w przypadku innych form uwalniania się od podatku, tak w przypadku formuły *treaty shopping* nie udało się wypracować skuteczniejszej metody w walce z tym zjawiskiem. Trudno jest ocenić skalę strat jakie niesie ze sobą nabywanie umownych korzyści, gdyż brakuje aktualnych danych na ten temat.

Literatura:

1. Ginsberg A. S., *International Tax Planning*, Kluwer Law and Taxiation Publishers, Deventer, Boston 1994.
2. Bielecki Z., Jasiński W., *Relacje, Polemiki. „Wykorzystanie transakcji w międzynarodowym obrocie handlowym do prania pieniędzy”*, http://www.nik.gov.pl/o_nik/publikacje/kp/2002_5_114.pdf/
3. Financial, Action Task Force, *Report on Money Laundering Typologies 1999-2000*, Paris 2000.
4. Gilmore W. C., *Brudne pieniądze*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
5. Głuchowski J., *Oazy podatkowe*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
6. Lipowski T., *Raje podatkowe a unikanie opodatkowania*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2004.
7. Najlepszy E., *Zarządzanie finansami międzynarodowymi*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
8. Obszyńska M., Krasnodebski R., *Raje podatkowe (2), Metody wykorzystywania*, „Przegląd podatkowy” Nr 2/1995.
9. Poleszczuk G., *Raje podatkowe w ujęciu polskiego systemu prawa podatkowego*, Częstochowskie Wydawnictwo Naukowe przy Wyższej Szkole Zarządzania, Częstochowa 2000.
10. Szostak M., Wycisłok J., *Vademecum o OECD: umowa modelowa OECD a polski podatek dochodowy*, Ośrodek Doskonalenia Zawodowego Kadr Resortu Finansów, Warszawa 1996.

¹⁷ J. Głuchowski, *Oazy podatkowe...*, op. cit., s. 110

11. Wójtowicz W., *Prawo podatkowe – część ogólna i szczegółowa*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Lublin 2005.
12. www.attac.org.pl, *Raje podatkowe*, 5 lipca 2006.
13. Wyciśłok J., *Ceny transferowe. Przedsiębiorstwa powiązane, przerzucanie dochodów*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
14. Żyniewicz M., Załupka D., *Luki podatkowe 2000 oraz inne legalne i nielegalne metody wykorzystywane przez podatników w celu zmniejszenia obciążeń podatkowych*, NETNET, Wrocław 2000.

METHODS OF USING TAX HAVENS

Key words: *tax haven, using tax havens, natural person, legal person, money laundering*

Summary

Tax havens are places where taxing is more beneficial than in the place, in which we have the tax residence. An argument of avoiding taxes is a reason of using Paradieses, be considerable of reducing them.

They are estimating, that about the half of the world flow of capital is held behind the mediation of Paradieses. This flow is connected both with fair operations, as well as the criminal activity, including the money laundering mainly. Amongst methods serving avoiding taxing, it is worthwhile favouring the transfer of profits, using the model of the rotational company and purchasing benefits stipulated in the contract above all.

Mariola Szewczyk – Jarocka

Legalne i nielegalne metody unikania obciążeń podatkowych i składkowych składki ubezpieczeniowej przez przedsiębiorstwa z branży budowlanej – komunikat z badań¹⁸

Wprowadzenie

Przepisy podatkowe i przepisy ubezpieczeń społecznych nie są spójne, dlatego istnieje możliwość legalnego łamania prawa. Prawnicy oraz przedsiębiorcy wykorzystują luki w prawie. Z jednej strony istnieje możliwość legalnego omijania przepisów, z drugiej występuje w Polsce przestępczość gospodarcza, czyli nielegalne omijanie przepisów podatkowych i przepisów ubezpieczeniowych.

1. Sposoby legalnego unikania obciążeń podatkowych

Działania podmiotów gospodarczych w szarej strefie można podzielić na dwie zasadnicze grupy¹⁹:

¹⁸ Referat będzie wykorzystany w przygotowywanej rozprawie doktorskiej.

¹⁹ Praca zbiorowa pod red. T. Smugi, *Metodologia badań szarej strefy na rynku usług turystycznych*, Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 2005, s. 40.

- działania podmiotów niezarejestrowanych, a więc w ogóle niepłacących podatków i nie obciążonych płatnościami, np. z tytułu ubezpieczenia społecznego,
- działania podmiotów zarejestrowanych, których zakres i/lub sposób prowadzenia działalności gospodarczej jest inny niż zostało to zadeklarowane w momencie rejestracji, bądź też jest niezgodny z prawem.

Możliwości omijania przepisów prawa w dużym stopniu zależą od formy prawnej podmiotu gospodarczego oraz od sposobu jego opodatkowania.

Przedsiębiorstwa posiadające osobowość prawną (spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółki akcyjne, przedsiębiorstwa państwowe, spółdzielnie) płacą podatek dochodowy od osób prawnych w wysokości 19% dochodu do opodatkowania. Mają one obowiązek prowadzenia ksiąg rachunkowych zgodnie z ustawą o rachunkowości. Z tego też, względu mają mniejsze możliwości funkcjonowania w szarej strefie. Mogą jednak w sposób zgodny z prawem ograniczać swoje zobowiązania podatkowe i niepodatkowe (np. z tytułu ubezpieczenia społecznego).

Sposoby omijania przepisów podatkowych i parapodatkowych mogą być następujące²⁰:

1. Dostosowywanie poziomu wydatków do wysokości uzyskiwanych przychodów, minimalizujące dochód do opodatkowania, a nawet w pewnych okresach wykazywanie straty, która w okresie następnych pięciu lat będzie pomniejszała dochód do opodatkowania, a więc zmniejszała zobowiązania podatkowe przedsiębiorstwa.
2. Wykorzystywanie rozliczeń z podmiotami powiązanymi – polega na tym, że firmy o zasięgu globalnym mogą poprzez transakcje kupna – sprzedaży wykazywać dochód do opodatkowania w kraju, w którym stawki obciążeń podatkowych są najmniejsze.
3. Wykorzystywanie strategii wyceny zapasów – polega na tym, że w pierwszych dwóch miesiącach kwartału podatnik może kupować towary, które zalicza się do kosztów uzyskiwania przychodu. Pod koniec kwartału sporządza rimanent i dopiero wówczas zmniejsza o pozostałe w magazynie towary rimanent końcowy. Pozwala to na zmniejszenie zobowiązań podatkowych w pierwszych dwóch miesiącach kwartału i wyrównywanie tego dopiero w trzecim miesiącu.
4. Wykorzystywanie kapitału obcego do finansowania działalności przedsiębiorstwa. Odsetki od pożyczonego kapitału stanowią koszty uzyskania przychodu, a więc zmniejszają zobowiązania podatkowe.
5. W przedsiębiorstwach globalnych istnieje możliwość udzielania przez spółki – matki spółkom – córkom wysoko oprocentowanych pożyczek. Zmniejsza to dochód do opodatkowania w spółkach – córkach, a spółki –

²⁰ Praca zbiorowa pod red. T. Smugi, *Metodologia badań szarej strefy na rynku usług turystycznych*, op. cit., s. 40.

matki mogą osiągnąć dochody z oprocentowania pożyczek, a nie z dywidendy, która jest opodatkowana. Możliwe są przy tym umowy, które sankcjonują wypłacanie takich odsetek w nieokreślonym szczegółowo momencie roku. Zwykle dzieje się tak wówczas, gdy spółka – córka osiąga ponadprzeciętnie wysoki zysk. Wypłata odsetek w takim momencie zmniejsza jej zobowiązania podatkowe.

6. Korzystanie z leasingu jako źródła finansowania potrzeb przedsiębiorstwa.

W zależności od formy leasingu (operacyjny lub finansowy) korzystający zalicza do kosztów uzyskania przychodu bądź całą opłatę za leasingowanie przedmiotu bądź jej część odsetkową i odpisy amortyzacyjne. Zmniejsza w ten sposób dochód do opodatkowania.

7. Korzystanie z usług faktoringowych. Opłata za te usługi stanowi koszty uzyskania przychodu i zmniejsza dochód do opodatkowania.
8. Przedsiębiorstwo może prowadzić aktywną politykę w dziedzinie stosowania odpisów amortyzacyjnych (amortyzacja degresywna), pomniejszając (przynajmniej okresowo) swoje zobowiązania podatkowe.
9. „Organizowanie” niewypłacalności firmy. Polega ono na tym, że przedsiębiorstwo powstaje głównie po to, aby zaciągać zobowiązania, a następnie ogłosić upadłość. Wcześniej jednak majątek zostaje „wyprowadzony” poza przedsiębiorstwo.
10. Zatrudnianie akcjonariuszy lub udziałowców i wypłacanie im zysku przedsiębiorstwa w formie wynagrodzenia za pracę, a więc przed jego opodatkowaniem.
11. Podobna sytuacja może mieć miejsce, gdy wspólnik świadczy na rzecz przedsiębiorstwa usługi, za co otrzymuje wynagrodzenie pomniejszające zobowiązania podatkowe przedsiębiorstwa, a zawierające jednocześnie należną mu z tytułu współwłasności dywidendę lub udział w zysku firmy.
12. Wspólnik może udzielić przedsiębiorstwu pożyczki i otrzymać należną mu dywidendę w formie odsetek od pożyczonego kapitału, w więc nieopodatkowaną.
13. Redukcja zatrudnienia, polegająca na tym, że zamiast zatrudniania własnych pracowników, za których należałoby płacić składki ubezpieczeniowe, zatrudniane są osoby prowadzące określoną działalność gospodarczą (np. sprzątanie).
14. Zastępowanie podwyżek wynagrodzeń dodatkowymi świadczeniami (służbowy samochód czy telefon komórkowy, opieka lekarska itp.).
15. Stosowanie kontraktów menedżerskich lub umów o zarządzanie przedsiębiorstwem zamiast umowy o pracę. Zmniejsza to zobowiązania przedsiębiorstwa z tytułu ubezpieczeń społecznych. Zamiast kontraktu menedżerskiego podatnik może zawiązać spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, która będzie świadczyła usługi zarządzania firmą. Dochód trafia do przedsiębiorstwa – jedyne go właściciela spółki w postaci wynagrodze-

nia za wykonywanie funkcji członka zarządu spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz w postaci dywidendy wypłacanej przez tę spółkę. Jeżeli spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością zakładają dwie osoby (dwóch członków zarządu) to nie mają oni obowiązku płacenia ubezpieczenia społecznego, a więc korzyści mogą być jeszcze większe.

16. Zatrudnianie studentów lub uczniów na umowę – zlecenia lub umowę o dzieło, gdyż w tym wypadku nie ma konieczności ponoszenia kosztów ubezpieczenia społecznego.
17. Zawyżanie wartości aportów, wnoszonych do spółki przez wspólników. Zwiększa to kwoty odpisów amortyzacyjnych, pomniejszając tym samym dochód do opodatkowania.

Możliwości zmniejszenia obciążeń podatkowych i parapodatkowych są w większości zgodne z prawem. Jednak niektóre (np. ceny transferowe, wartość aportów) mogą podlegać ściąganiu przez organa skarbowe. Jednak i w takich sytuacjach udowodnienie winy jest dość skomplikowane, szczególnie, gdy przedmiotem obrotu są produkty nietypowe. Legalnych możliwości zmniejszania obciążeń podatkowych jest bardzo wiele.

W przedsiębiorstwach nie posiadających osobowości prawnej (osoba fizyczna, spółka cywilna, spółka jawna, spółka partnerska, spółka komandytowa) opodatkowani są ich właściciele. Ze względu na rodzaj obciążeń podatkowych można ich podzielić na cztery grupy²¹:

- płacących podatek ryczałtowy w formie karty podatkowej,
- płacących podatek jako ryczałt od ewidencjonowanych przychodów,
- płacących podatek dochodowy od osób fizycznych na zasadach ogólnych, a więc według stawek 19%, 30% i 40% z kwotą wolną od podatku,
- płacących podatek według stawki liniowej 19%.

W każdej z tych grup są nieco inne możliwości funkcjonowania w szarej strefie. Często zdarzają się nielegalne metody zmniejszania obciążeń podatkowych.

2. Sposoby nielegalnego unikania obciążeń podatkowych

Przedsiębiorstwa opodatkowane w formie karty podatkowej mają ustaloną wysokość stawki przez urząd gminy, w której prowadzą działalność usługową. Opodatkowanie w formie karty podatkowej jest stałe i nie zależy od wysokości ponoszonych kosztów. Właściciel jest zainteresowany minimalizacją kosztów. Jedną z metod minimalizacji kosztów jest nielegalne zatrudnianie pracowników. Właściciel oszczędza w ten sposób na kosztach ubezpieczenia społecznego. Inną, nieco mniej drastyczną formą jest zatrudnianie pracowników z minimalną (umowną) stawką płacy i od takiego wyna-

²¹ Praca zbiorowa pod red. T. Smugi, *Metodologia badań szarej strefy na rynku usług turystycznych*, op. cit., s. 43 i dalsze.

grodzienia opłacanie składek ubezpieczenia społecznego. Właściciel firmy będzie natomiast starał się zwiększać swoje wpływy, nie zawsze legalnymi metodami np. rozszerzenie działalności poprzez nielegalne zatrudnianie większej liczby pracowników.

Oszczędności na kosztach nabycia materiałów budowlanych możliwe są często przez odpowiednio spreparowane umowy ich zakupu. Podatnikom zależy, aby nabywać materiały po możliwie najniższej cenie, od której i VAT jest mniejszy. Mogą więc umówić się z dostawcą, że cena, po której będzie nabywany produkt będzie odpowiednio niska (nawet poniżej kosztów własnych) i od tej ceny będzie naliczany VAT, natomiast różnicę będą dopłacać np. w postaci odsetek za zwłokę w zapłacie.

W wypadku wyboru przez właściciela firmy opodatkowania w formie ryczału od ewidencjonowanych przychodów bardzo ważny staje się problem minimalizacji kosztów. Ich wysokość nie wpływa bowiem na kwotę płaconego podatku, wydatnie natomiast zmniejsza dochód właściciela. Pokusą będzie natomiast zwiększenie przychodów, które nie byłyby rejestrowane, gdyż od nich właściciel nie byłby zobowiązany płacić podatku.

O tym jak silna może być taka pokusa świadczyć może porównywanie opodatkowania w formie ryczału od ewidencjonowanych przychodów z możliwym do wyboru przez właściciela firmy opodatkowaniem liniowym w wysokości 19% dochodu do opodatkowania.

Minimalizacja kosztów może polegać m.in. na zatrudnianiu osób, których nie zgłasza się do ewidencji pracujących i nie ponosi się kosztów składek ubezpieczeniowych, bądź też w ewidencji zaniża się ich faktyczne wynagrodzenie, dzięki czemu niższa jest wysokość składki ubezpieczeniowej.

W przedsiębiorstwach niebędących płatnikami podatku VAT, zmniejszenie kosztów można osiągnąć np. poprzez wspomniane poprzednio zaniżanie wartości nabywanych produktów (od której naliczany jest VAT) i „dopłacanie” dostawcy w formie odsetek za zwłokę w zapłacie.

We wszystkich rodzajach przedsiębiorstw możliwe jest także nabywanie części produktów poza ewidencją, co pozwala zwiększyć przychody (większa ilość sprzedawanych materiałów), szczególnie jeżeli poszczególne transakcje nie muszą, bądź nie są ewidencjonowane w kasie fiskalnej. Każdy „klient” domaga się formalnego rachunku za świadczoną przez przedsiębiorstwo usługę. Przedsiębiorstwo realizuje zatem przychody, które nie podlegają opodatkowaniu.

Opodatkowanie na zasadach ogólnych według stawek 19%, 30%, 40% (w 2008 roku)²² skłania właścicieli przedsiębiorstw do działań zmierzających do tego, aby różnica między wartością przychodów a kwotą wydatków (kosztów uzyskania przychodów) była jak najmniejsza. Okresowo pożądane jest nawet, aby była ona ujemna, gdyż stratę z jednego roku można odliczyć od

²² W 2009 r. obowiązują dwie stawki podatkowe, tj. 18% i 32%.

dochodu do opodatkowania w okresie pięcioletnim, pomniejszając tym samym zobowiązania z tytułu podatku dochodowego.

Podstawową strategią podatkową właścicieli przedsiębiorstw opodatkowanych na zasadach ogólnych będzie zatem dostosowywanie kosztów do poziomu uzyskiwanych przychodów. Mniej ważna w tej sytuacji staje się maksymalizacja przychodów, więcej starań będzie natomiast poświęcone zwiększaniu kosztów działalności. Jest to tym bardziej ważne, że uzyskanie większej nadwyżki przychodów nad kosztami powoduje, że właściciele firm płacą relatywnie wyższe podatki, przekraczając kolejne progi podatkowe.

Nie znaczy to oczywiście, że właściciele przedsiębiorstw opodatkowanych na zasadach ogólnych całkowicie nie będą skłonni np. do zatrudniania pracowników na czarno. W dużym stopniu będzie to zależało od produktywności danego pracownika, a więc będzie wynikało z efektywności przedsiębiorstwa.

Wzrost kosztów i to takich, które urząd skarbowy zgodzi się uznać za koszty uzyskania przychodu w danym przedsiębiorstwie, można uzyskać różnymi sposobami. Może to polegać na finansowaniu niektórych prywatnych wydatków właściciela jako wydatków firmy (zakup niektórych produktów żywnościowych, paliwa do samochodu itp.). Innym sposobem zwiększania wydatków jest nabywanie lub leasingowanie środków trwałych, takich, które służą nie tylko, a nawet nie przede wszystkim przedsiębiorstwu, ale właścicielowi i jego rodzinie (samochód, komputer, meble, telefon komórkowy itp.). Raty leasingowe lub odpisy amortyzacyjne zwiększają wówczas koszty uzyskania przychodu i zmniejszają tym samym dochód do opodatkowania.

Przedsiębiorstwa opodatkowane na zasadach ogólnych mają oczywiście różne możliwości zwiększania kosztów w sposób zgodny z prawem, podobnie jak firmy posiadające osobowość prawną. O tym, czy z takich możliwości korzystają powinien decydować za każdym razem rachunek zysków i strat dotyczący danego przedsięwzięcia.

Nie można oczywiście wykluczyć, że także w przedsiębiorstwach opodatkowanych na zasadach ogólnych zdarzają się przypadki uzyskiwania nie-rejestrowanych przychodów w sposób podobny, jak może to mieć miejsce w firmach opodatkowanych w sposób ryczałtowy. Jednak to głównie „dbałość” o wystarczająco wysokie koszty jest głównym problemem ich właścicieli.

Opodatkowanie przedsiębiorstwa stawką liniową 19% różni się tym od opodatkowania na zasadach według trzystopniowej skali podatkowej, że od całości dochodu do opodatkowania właściciel płaci jedynie 19% podatku. Nie można jednak korzystać z żadnych ulg podatkowych (także już tych uprzednio nabytych), ani nie można rozliczać się wspólnie z małżonkiem.

Taka forma opodatkowania może wprowadzić skłaniać także do działań na rzecz zwiększenia kosztów uzyskania przychodów, ale motywacja do takich działań będzie znacznie mniejsza, gdyż „oszczędności” na podatkach

też nie będą tak duże jak w sytuacji płacenia go w wysokości 30% lub 40% dochodu do opodatkowania. Istotnym utrudnieniem może być konieczność stosowania kas fiskalnych, rejestrujących poszczególne transakcje.

3. 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 więcej²³. Drugie badanie przeprowadzono w 1998 r. i objęło ono także 11 tys. gospodarstw domowych (ponad 25 tys. osób w wieku 15 lat i więcej)²⁴. Trzecie badanie przeprowadzono w 2004 r.²⁵. 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”²⁶.

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 podatki²⁷.

²³ Zob. *Praca nierejestrowana w Polsce w 1995*, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 1996.

²⁴ Zob. *Praca nierejestrowana w Polsce w 1998*, praca zespołowa pod kierunkiem S. Kostrubiec, GUS, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 1999.

²⁵ Zob. *Praca nierejestrowana w Polsce w 2004*, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2005.

²⁶ Zob. *Przyczyny pracy nierejestrowanej, jej skala, charakter i skutki społeczne*, pod red. M. Bednarski, E. Krysiak, K. Pater, M. Walewski, 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.

²⁷ Z. Jacukowicz, *Koszt indywidualnych wynagrodzeń a szara strefa*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, „Polityka Społeczna” 2006, nr 8, s. 1.

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

Składki	Pracownik/ Ubezpieczony	Pracodawca
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
Razem	16,96	19,7 (min) – 22,4 (max)

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

W polskiej statystyce, podobnie jak w innych krajach, koszty pracy liczone są jako suma²⁸:

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

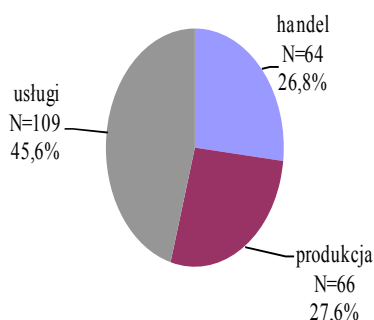
²⁸ Z. Jacukowicz, *Koszt indywidualnych wynagrodzeń, a szara strefa...*, op. cit., s. 1.

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 ściągальność. 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 byłyby utworzone w formalnej sferze gospodarki²⁹. Ponadto zatrudnieni w szarej strefie płacą podatki pośrednie, ponieważ zakupują produkty i usługi, które są obciążone podatkiem VAT. Nie płacą zaś podatków bezpośrednich.

4. Badana próba

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

Wykres 1. Firmy objęte badaniem w podziale na rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej



Źródło: Badania własne.

²⁹ M. Kabaj, *Zatrudnienie w szarej strefie w polskiej gospodarce. Fakty, tendencje, mity i nieporozumienia*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, „Polityka Społeczna” 2004, nr 1, s. 2.

Najwięcej, bo blisko połowa przebadanych przedsiębiorstw budowlanych zajmuje się działalnością usługową (109 firm), natomiast handlem i produkcją po 1/3 ogółu badanych firm.

5. Komunikat z badań

Starano się odpowiedzieć na pytanie, jakie według firm z branży budowlanej są legalne i nielegalne metody omijania przepisów podatkowych i ubezpieczenia społecznego.

Wśród najważniejszych sposobów unikania obciążeń podatkowych w branży budowlanej ankietowane firmy wskazują na legalne i nielegalne metody omijania przepisów podatkowych. Legalne omijanie przepisów podatkowych jest wynikiem występujących niedociągnięć w ustawach podatkowych. Brak czytelnych i stabilnych przepisów podatkowych daje możliwość wykorzystania tego zjawiska przez przedsiębiorstwa działające w branży budowlanej do prowadzenia działalności gospodarczej. Sposoby nielegalnego omijania przepisów podatkowych określamy jako przestępczość gospodarczą.

Legalne metody omijania przepisów podatkowych przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność handlową

Przedsiębiorstwa prowadzące działalność handlową działające w branży budowlanej wskazują na następujący sposób legalnego unikania obciążeń podatkowych:

- aktywną politykę w dziedzinie stosowania odpisów amortyzacyjnych (amortyzacja degresywna) (1,6%).

Legalne metody omijania przepisów podatkowych przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność produkcyjną

Przedsiębiorstwa produkcyjne wskazują na następujące sposoby legalnego unikania obciążeń podatkowych:

- korzystanie z usług factoringowych (1,5%),
- zatrudnianie akcjonariuszy lub udziałowców i nie wypłacanie im zysku przedsiębiorstwa w formie wynagrodzenia za pracę, przed opodatkowaniem (1,5%),
- wystawianie dwóch rachunków do umowy zlecenia w jednym miesiącu (1,5%).

Legalne metody omijania przepisów podatkowych przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność usługową

Przedsiębiorstwa usługowe wskazują na następujące sposoby legalnego unikania obciążeń podatkowych:

- amortyzację degressive (4,6%),
- korzystanie z leasingu operacyjnego (4,6%),
- korzystanie z usług factoringowych (2,8%),
- metody wyceny zapasów (1,8%),
- wystawianie dwóch rachunków do umowy zlecenia w jednym miesiącu (0,9%) (por. tabela 18, załącznik 3).

Nielegalne metody omijania przepisów podatkowych przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność handlową

Natomiast wśród wymienionych nielegalnych sposobów omijania przepisów podatkowych można wymienić:

- niewypłacalność tzn. przedsiębiorstwo ogłasza upadłość po zaciągnięciu zobowiązań (20,3%),
- prowadzenie działalności bez zgłaszania obowiązku podatkowego (18,8%),
- składanie niezgodnych z prawdą zeznań podatkowych (3,1%),
- wyłudzenie zwrotu podatku od towarów i usług VAT (7,8%).

Nielegalne metody omijania przepisów podatkowych przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność produkcyjną

Nielegalne omijanie przepisów podatkowych w firmach produkcyjnych przejawia się w:

- ogłaszaniu upadłości (31,8%),
- prowadzeniu działalności bez zgłaszania obowiązku podatkowego (7,6%),
- składaniu niezgodnych z prawdą zeznań podatkowych (9,1%),
- wyłudzeniu podatku VAT (6,1%),
- posługiwaniu się sfałszowanymi dokumentami potwierdzającymi nieprawdziwe dane w celu uzyskania ulg i zwolnień podatkowych (1,5%).

Nielegalne metody omijania przepisów podatkowych przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność usługową

Nielegalne omijanie przepisów podatkowych w firmach usługowych przejawia się w:

- ogłaszaniu upadłości (2,8%),
- prowadzeniu działalności bez zgłaszania obowiązku podatkowego (0,9%),

- składaniu niezgodnych z prawdą zeznań podatkowych (5,5%),
- wyłudzeniu podatku VAT (3,7%),
- dostosowywaniu poziom wydatków do poziomu przychodów (9,2%),
- fałszowaniu znaków skarbowych akcyzy lub w ogóle nie stosowanie tego rodzaju znaków (1,8%),
- posługiwaniu się sfałszowanymi dokumentami potwierdzającymi nieprawdziwe dane w celu uzyskania ulg i zwolnień podatkowych (0,9%) (por. tabela 18, załącznik 3).

Z powyższej analizy wynika, iż przedsiębiorstwa działające w branży budowlanej w większym stopniu omijają w sposób nielegalny przepisy podatkowe.

Ponadto przedsiębiorstwa działające w branży budowlanej omijają w sposób legalny i nielegalny przepisy dotyczące ubezpieczenia społecznego.

Legalne metody omijania przepisów ubezpieczenia społecznego przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność handlową

Legalne omijanie przepisów ubezpieczenia społecznego w firmach handlowych przejawia się w:

- zatrudnianiu uczniów i studentów (9,4%),
- zatrudnianiu na umowę zlecenia lub umowę o dzieło osób mających dwa miejsca pracy (6,3%),
- zatrudnianiu pracowników na umowę zlecenie, zamiast na umowę o pracę w celu zmniejszenia obciążeń ubezpieczenia (6,3%),
- samozatrudnianiu (10,9%),
- przyjmowaniu do pracy stażystów kierowanych przez Urząd Pracy (6,3%),
- przyjmowaniu do pracy więźniów w ramach robót interwencyjnych (1,6%).

Legalne metody omijania przepisów ubezpieczenia społecznego przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność produkcyjną

Legalne omijanie przepisów ubezpieczenia społecznego w firmach produkcyjnych przejawia się w:

- zatrudnianiu uczniów i studentów (12,1%),
- zatrudnianiu na umowę zlecenia lub umowę o dzieło osób mających dwa miejsca pracy (10,6%),
- zatrudnianiu pracowników na umowę zlecenie, zamiast na umowę o pracę w celu zmniejszenia obciążeń ubezpieczenia (3%),
- samozatrudnianiu (15,2%),
- przyjmowaniu do pracy więźniów w ramach robót interwencyjnych (1,5%).

Legalne metody omijania przepisów ubezpieczenia społecznego przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność usługową

Legalne omijanie przepisów ubezpieczenia społecznego w firmach usługowych przejawia się w:

- zatrudnianiu uczniów i studentów (27,5%),
- zatrudnianiu na umowę zlecenia lub umowę o dzieło osób mających dwa miejsca pracy (30,3%),
- zatrudnianiu pracowników na umowę zlecenie, zamiast na umowę o pracę w celu zmniejszenia obciążeń ubezpieczenia (20,2%),
- samozatrudnianiu (7,3%),
- przyjmowaniu do pracy stażystów kierowanych przez Urząd Pracy (14,7%),
- przyjmowaniu do pracy więźniów w ramach robót interwencyjnych (3,7%).

Nielegalne metody omijania przepisów ubezpieczenia społecznego przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność handlową

Nielegalne sposoby omijania przepisów ubezpieczenia społecznego w firmach handlowych działających w branży budowlanej są następujące:

- zatrudnianie na czarno (53,1%),
- wypłacanie części wynagrodzenia „do ręki” bez odprowadzania składek (17,2%).

Nielegalne metody omijania przepisów ubezpieczenia społecznego przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność produkcyjną

Natomiast sposoby nielegalnego unikania przepisów ubezpieczenia społecznego w firmach produkcyjnych są takie same tj.:

- zatrudnianie na czarno (42,4%) oraz
- wypłacanie części wynagrodzenia „do ręki” (12,1%).

Nielegalne metody omijania przepisów ubezpieczenia społecznego przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność usługową

Nielegalne sposoby omijania przepisów ubezpieczenia społecznego w firmach usługowych działających w branży budowlanej są następujące:

- zatrudnianie na czarno (34,9%),
- wypłacanie części wynagrodzenia „do ręki” bez odprowadzania składek (4,63%).

Pracodawcy omijają w głównej mierze w sposób nielegalny przepisy ZUS.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa z branży budowlanej, które zostały poddane badaniu w większości stwierdzają, iż przepisy podatkowe oraz przepisy dotyczące ubezpieczenia społecznego są omijane w sposób nielegalny (przestępczość gospodarcza). Często wskazywanymi odpowiedziami były: niewypłacalność tzn. przedsiębiorstwo ogłasza upadłość po zaciągnięciu zobowiązań oraz zatrudnianie „na czarno”.

Literatura:

1. Jacukowicz Z., *Koszt indywidualnych wynagrodzeń a szara strefa*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, „Polityka Społeczna” 2006, nr 8.
2. Kabaj M., *Zatrudnienie w szarej strefie w polskiej gospodarce. Fakty, tendencje, mity i nieporozumienia*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, „Polityka Społeczna” 2004, nr 1.
3. *Praca nierejestrowana w Polsce w 1995*, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 1996.
4. *Praca nierejestrowana w Polsce w 1998*, praca zespołowa pod kierunkiem S. Kostrubiec, GUS, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 1999.
5. *Praca nierejestrowana w Polsce w 2004*, , Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2005.
6. *Przyczyny pracy nierejestrowanej, jej skala, charakter i skutki społeczne*, pod red. M. Bednarski, E. Krysiak, K. Pater, M. Walewski, 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.
7. Praca zbiorowa pod red. T. Smugi, *Metodologia badań szarej strefy na rynku usług turystycznych*, Instytut Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 2005.
8. Uściska G., *Aktualne problemy systemu zabezpieczenia społecznego w Polsce*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Instytut Polityki Społecznej UW, „Polityka Społeczna” 2007, nr 7.

LEGAL AND ILLEGAL WAYS OF EVADING TAX REGULATIONS AND SOCIAL INSURANCE PREMIUM BY ENTERPRISES FROM CONSTRUCTION SECTOR (MESSAGE FROM RESEARCH)

Key words: *tax regulations, social insurance regulations, deficiencies in law regulations, economic criminality, evading regulations illegally, legal ways of evading tax regulations.*

Summary

Tax regulations and also social insurance regulations are not recognized as coherent, yet there is a danger of legal violating the law. Lawyers and businessmen play up to deficiencies in law regulations. On the one hand there is a danger of violating law regulations legally but on the other hand there exists economic criminality in Poland and can be perceived as evading tax regulations as well as social insurance regulations in an illegal way.

Sylwia Lipińska-Tyburczy

Wpływ franchisingu na poziom bezrobocia w Polsce

Wprowadzenie

Franchising jest specyficzną formą prowadzenia biznesu i znajduje szerokie zastosowanie w niemalże wszystkich sektorach gospodarki na całym świecie. Rosnąca popularność franchisingu znajduje wyraz w coraz większej liczbie dynamicznie rozwijających się sieci, które podbijają rynki zbytu. Ten sposób prowadzenia działalności gospodarczej posiada wiele zalet, które sprawiają, że niezależni przedsiębiorcy są gotowi zrezygnować z pewnej autonomii, aby zostać partnerami przedsiębiorstwa sieciowego. Duże przedsiębiorstwa sieciowe podejmują z kolei decyzję o wieloletniej współpracy z indywidualnymi przedsiębiorcami, w ramach której współuczestniczą w kreowaniu wizerunku jednej marki.

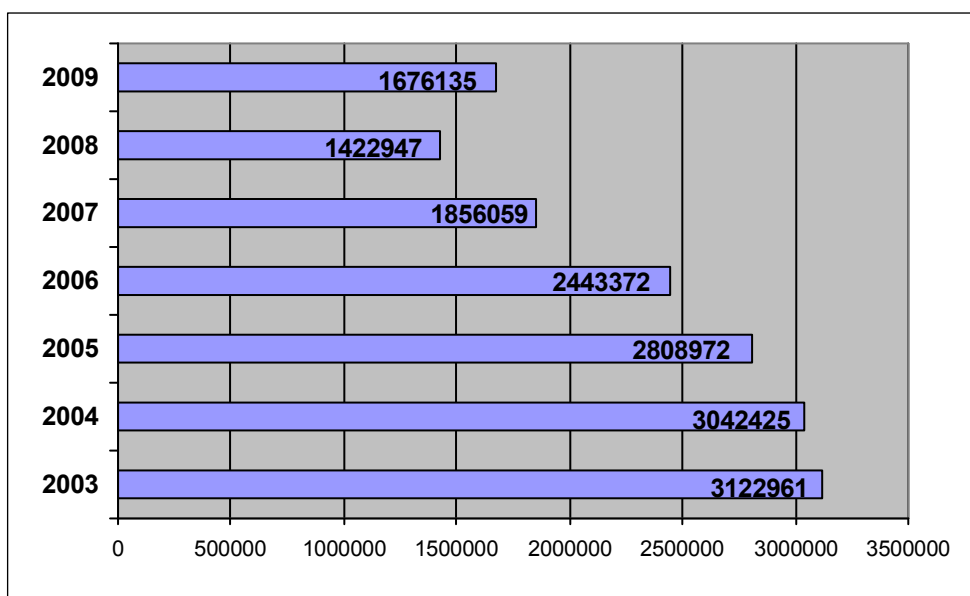
Obecnie, kiedy sytuacja na rynku pracy w Polsce jest mało korzystna, warto zwrócić uwagę na fakt, że wraz z rozwojem franchisingu w Polsce powstaje wiele nowych miejsc pracy: Osoby mające problem ze znalezieniem atrakcyjnej pracy powinny rozważyć możliwość uruchomienia własnej działalności gospodarczej, opartej na sprawdzonej koncepcji, z wykorzystaniem znanej marki, zwiększając swoje szanse na powodzenie w interesach. W konsekwencji przystąpienie do umowy franchisingu i poprowadzenie w jej ramach działalności gospodarczej może mieć istotne znaczenie dla poziomu bezrobocia w Polsce.

1. Rynek bezrobocia w Polsce

Bezrobocie jest jednym z istotnych problemów ekonomicznych i społecznych. Prowadzi do pogorszenia poziomu życia i dlatego stanowi ważniejsze źródło ubóstwa oraz innych niekorzystnych zjawisk w otoczeniu osób nim dotkniętych.³⁰

Korzystne zmiany w kształtowaniu się poziomu bezrobocia rejestrowanego obserwowane są od 2003r. Począwszy od stanu w końcu lipca 2007 roku liczba bezrobotnych nie przekracza już 2 mln osób, a w końcu lipca 2009r. w urzędach pracy zarejestrowanych było 1 676 135 osób bezrobotnych. (Rysunek 1).

Rysunek 1. Liczba zarejestrowanych bezrobotnych w lipcu w latach 2003-2008



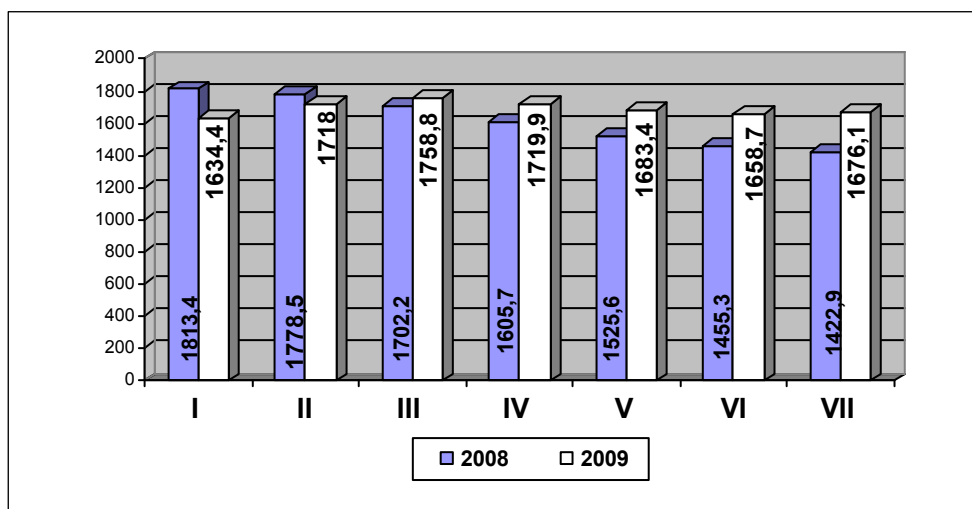
Źródło: Bezrobocie rejestrowane w Polsce, MPiPS, www.mpips.gov.pl

Na podstawie analizowanego okresu (lipiec w latach 2003-2008), można zauważyć spadek poziomu rejestrowanego bezrobocia w Polsce. Natomiast wraz z kryzysem gospodarczym, jaki pojawił się pod koniec 2008r., w lipcu 2009r. w porównaniu do lipca 2008r. wzrosła liczba zarejestrowanych bezrobotnych o 253 188. Już w marcu 2009r. po raz pierwszy od kilku lat poziom bezrobocia zwiększył się o 56,6 tys. osób tj. 3,3%. Wzrost bezrobocia w marcu po raz ostatni miał miejsce w 2003r.³¹ (rysunek 2).

³⁰ I. Sierpowska, *Prawo pomocy społecznej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007, s. 219.

³¹ *Bezrobocie rejestrowane w Polsce*, MPiPS, www.mpips.gov.pl

Rysunek 2. Liczba zarejestrowanych bezrobotnych w okresie styczeń-lipiec 2008 r. oraz styczeń-lipiec 2009r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Bezrobocie rejestrowane w Polsce, op. cit.*

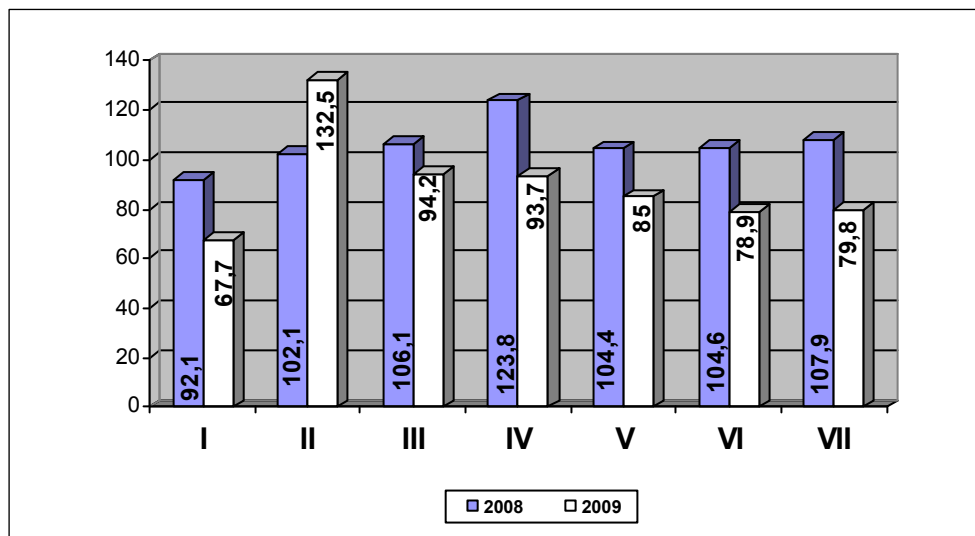
Oslabienie gospodarcze, istotnie wpłynęło na poziom bezrobocia w Polsce. W okresie od marca do lipca 2009r. w stosunku do okresu analogicznego w 2008 roku, liczba osób bezrobotnych znacznie wzrosła. W końcu lipca 2009 r. w urzędach pracy zarejestrowanych było 61,9 tys. osób zwolnionych z przyczyn dotyczących zakładu pracy (wobec 41,8 tys. w końcu lipca 2008r.).³²

W okresie od stycznia do lipca 2009r. zmniejszyła się liczba ofert pracy zgłaszanych przez pracodawców, natomiast w okresie analogicznym w roku 2008 można zaobserwować wzrost liczby ofert pracy, przy systematycznym spadku bezrobocia, co przełożyło się wówczas na spadek liczby bezrobotnych przypadających na 1 ofertę pracy.³³ (rysunek 3).

³² Tamże.

³³ j. w.

Rysunek 3. Liczba ofert pracy zgłaszanych przez pracodawców w okresie styczeń-lipiec 2008 r. oraz styczeń-lipiec 2009 r. (w tys.)



Źródło: jak do rysunku 2.

Liczba bezrobotnych przypadających na 1 ofertę pracy w lipcu 2009r. wyniosła 14 osób wobec 8 osób w lipcu 2008r.³⁴

Podsumowując, rosnąca liczba osób bezrobotnych oraz spadek ofert pracy ze strony pracodawców stwarza szansę (możliwość) dla dalszego rozwoju franchisingu w Polsce. Osoby bezrobotne mogą przystąpić do jednego z systemów franchisingowych, dzięki czemu powstają miejsca pracy dla kolejnych osób pozostających bez zatrudnienia.

2. Franchising jako alternatywa dla osób bezrobotnych

Obecnie istota franchisingu opiera się nie tylko na sprzedaży prawa do korzystania ze znaku towarowego i prowadzenia działalności pod łatwo rozpoznawalną marką franchisingodawcy, co na całościowej koncepcji prowadzenia interesów dużej firmy. Koncepcja ta powinna odznaczać się wyjątkowością i wyróżniać się na tle konkurencji.

Na prowadzenie działalności w ramach umowy franchisingu mogą zdecydować się osoby, które na skutek kryzysu gospodarczego pozostały bez pracy, a takich osób cały czas przybywa.

³⁴ j. w.

2.1. Nakłady inwestycyjne franchisingobiorcy

Obecnie najmniejsza inwestycja to wydatek ok. 2 tys. zł, jednakże przedsiębiorca zamierzający poprowadzić stację benzynową poniesie koszty w wysokości ok. 4 mln zł. (tabela 1).

Tabela 1. Minimalna kwota inwestycji wybranych systemów franchisingowych

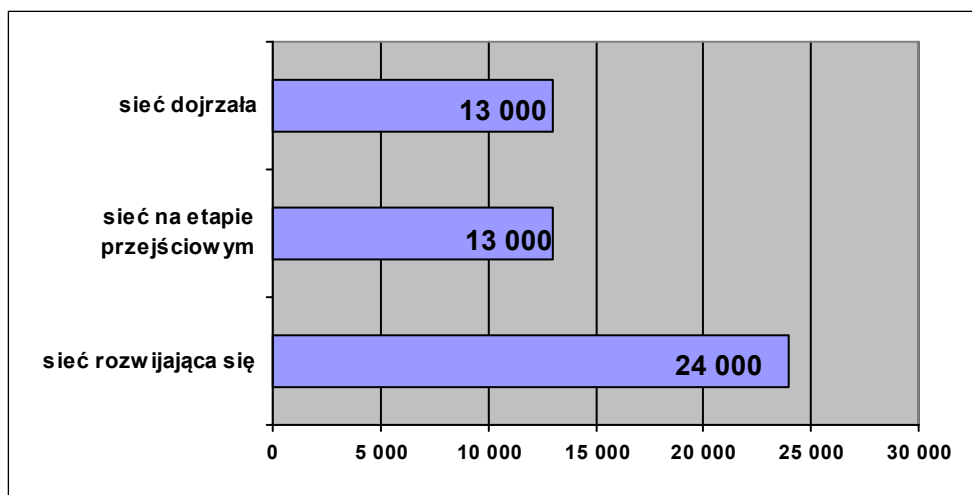
Nazwa sieci franchisingowej/ partnerskiej	Branża	Minimalna kwota inwestycji
Gantos	<i>odzież</i>	2 tys. zł
Play	<i>telekomunikacja</i>	5 tys. zł
Clovin	<i>przemysłowa</i>	8 tys. zł
Glazura za grosze	<i>art. dla domu</i>	15 tys. zł
Yogen Fruz	<i>gastronomia</i>	30 tys. zł
British School	<i>szkoła językowa</i>	40 tys. zł
Trendy Hair Fashion	<i>fryzjerstwo</i>	60 tys. zł
5 10 15	<i>art. dziecięce</i>	100 tys. zł
Batycki	<i>odzież i obuwie</i>	250 tys. zł
Intermarche	<i>spożywcza</i>	500 tys. zł
McDonald's	<i>gastronomia</i>	800 tys. zł
Grupa LOTOS	<i>stacje paliw</i>	3,5 mln zł

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Katalog francyz i systemów partnerskich, „Franchising” Nr 9(55)/2009.*

Tabela 1 potwierdza, że przystąpienie do systemu franchisingowego nie musi wymagać wysokich nakładów kapitału. Oferta jest dostosowana do możliwości finansowych każdego franchisingobiorcy. Ekspert PROFIT system oszacowali, że średnia kwota inwestycji w 2008 roku wyniosła 260 tys. zł.³⁵ Natomiast rysunek 3 przedstawia średnią opłatę wstępną, w zależności od etapu rozwoju sieci franchisingowej.

³⁵ *Franczyza w Polsce w 2009 roku*, www.franchising.pl.

Rysunek 3. Średnia opłata wstępna za przystąpienie do sieci (w zł)



Źródło: P. Zielewski, *Rozwój na licencji*, „Forbes” Nr 8/2009.

Niska wartość opłaty wstępnej ma za zadanie uatrakcyjnić ofertę dawcy franchisingu dla kandydatów na franchisingobiorców, a tym samym rozwinąć system dzięki jak największej ilości chętnych do współpracy podmiotów gospodarczych.³⁶

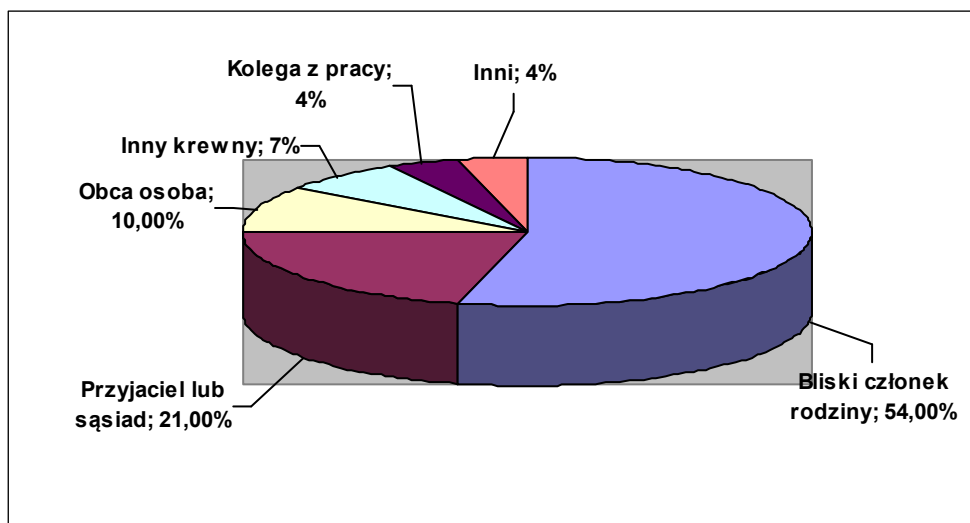
2.2. Pozyskiwanie kapitału na rozpoczęcie działalności franchisingowej

Poprowadzenie działalności gospodarczej zgodnie z koncepcją franchisingu jest coraz bardziej popularne, jednak barierą dla małych i średnich przedsiębiorstw, osób prywatnych, wreszcie osób bezrobotnych, stanowi brak kapitału własnego na uruchomienie jednostki franchisingowej.³⁷ Aż 54 proc. przedsiębiorców pozyskuje środki na rozpoczęcie działalności od najbliższej rodziny. (rysunek 4).

³⁶ S. Lipińska-Tyburczy, *Źródła finansowania franchisingu*, Nauki Ekonomiczne, Tom IX, PWSZ w Płocku, Płock 2008, s. 50

³⁷ S. Lipińska-Tyburczy, *Źródła finansowania...*, op. cit., s. 44.

Rysunek 4. Najpopularniejsze źródła pozyskiwania kapitału na rozpoczęcie działalności



Źródło: K. Bartman, *Kapitał na rozpoczęcie działalności*, „Gazeta Prawna” Nr 151/2009.

Jak ilustruje powyższy rysunek, ponad połowa nowych przedsięwzięć powstaje dzięki wsparciu rodziny. Taka sytuacja jest spowodowana ograniczoną dostępnością do podstawowej formy finansowania działalności gospodarczej, kredytu bankowego.

Uzyskanie kredytu, szczególnie przy obecnym kryzysie finansowym jest wręcz nie możliwe dla nowo powstającego podmiotu gospodarczego, z uwagi na brak zdolności do jego spłaty wraz z odsetkami w ustalonym przez bank terminie. Ponadto większość banków posiada ofertę kredytową dla przedsiębiorców prowadzących działalność minimum 6 miesięcy.³⁸ Wyjątkiem jest mBank oraz MultiBank, które oferują środki finansowe na rozpoczęcie działalności od momentu posiadania w danym banku rachunku bankowego. (tabela 2).

Tabela 2. Środki na rozpoczęcie działalności gospodarczej

Źródło pochodzenia środków	Maksymalna kwota	Uwagi
mBank	10 000 zł	Od pierwszego dnia, w którym przedsiębiorca założy konto
MultiBank	10 000 zł	Od pierwszego dnia, w którym przedsiębiorca założy konto

³⁸ S. Lipińska-Tyburczy, *Dostępność kredytu bankowego dla przedsiębiorstw sektora MSP*, Wyd. UMK, Toruń (artykuł w druku).

Urząd pracy	18 500 zł	Tylko dla bezrobotnych, którzy założą firmę, po roku działalności pożyczka jest umarzana
-------------	-----------	--

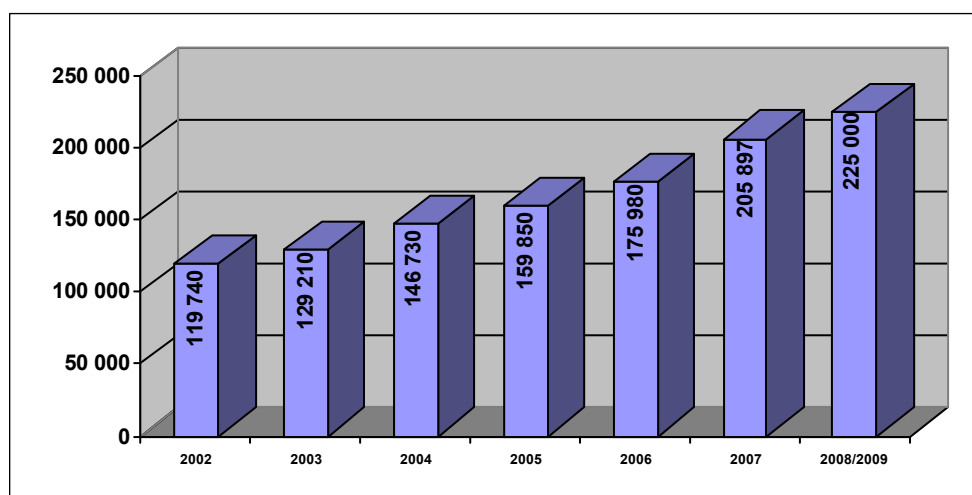
Źródło: R. Grzyb, *Wsparcie finansowe dla firm*, „Gazeta Prawna” Nr 167(2543)/2009.

Dobrym rozwiązaniem dla osób bezrobotnych, nie posiadających kapitału własnego na zakup licencji franchisingowej jest pożyczka z urzędu pracy, która stanowi bezzwrotną pomoc finansową, pod warunkiem funkcjonowania działalności przez 1 rok.

2.2. Zatrudnienie u franchisingobiorcy

Rynek franchisingu z roku na rok oferuje coraz więcej miejsc pracy dla osób pozostających bez pracy. Branże, które wymagają zatrudnienia największej liczby pracowników, to: stacje benzynowe – średnio 11 osób, branża artykułów spożywczych – 10 osób, w przypadku usług: gastronomia – 8 osób, usługi dla biznesu – średnio 7 osób.³⁹ Z badania PROFIT system wynika, że w przeciętnym małym i średnim przedsiębiorstwie działającym w oparciu o koncepcję franchisingu jest zatrudnione 8,5 osoby. Na początku 2009r. zatrudnienie całkowite wyniosło 225 tys. osób. PROFIT system szacuje, że do końca 2009r. powstanie kolejne 30 tys. etatów w sektorze franchisingu.⁴⁰ Dynamikę zatrudnienia w jednostkach franchisingowych w latach 2002-2008/2009 przedstawia rysunek 5.

Rysunek 5. Dynamika zatrudnienia w jednostkach franchisingowych



³⁹ M. K. Stawicka., *Franchyza - droga do sukcesu*, Helion, Gliwice 2009, s. 49.

⁴⁰ *Franchyza w Polsce w 2009 roku*, www.franchising.pl

Źródło: M. Ziółkowska-Bergman, *Wpływ przedsiębiorstw franczyzowych na procesy internacjonalizacji w Polsce*, [w:] R. Bartkowiak, J. Ostaszewski (red.), *Gospodarka Polski: system funkcjonowania i zarządzania w dobie globalizacji i internacjonalizacji procesów ekonomicznych*, SGH, Warszawa 2009, s. 185, *Franczyza w Polsce w 2009 roku*, www.franchising.pl.

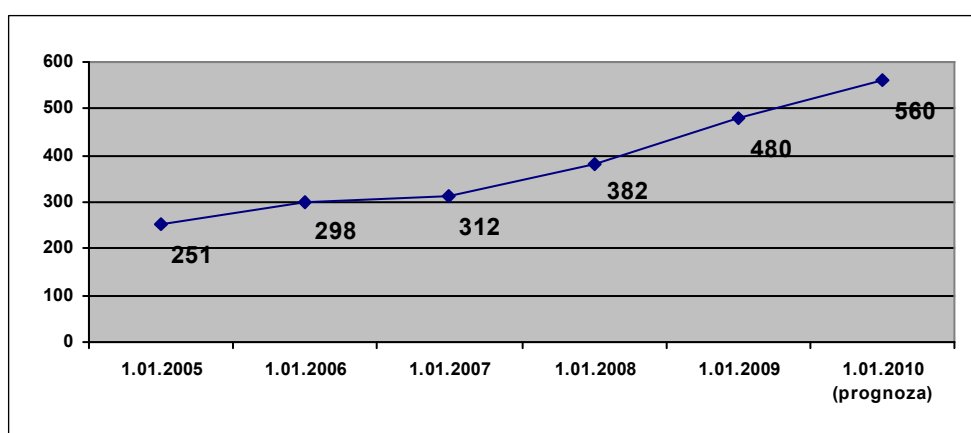
Rysunek wyraźnie pokazuje, że poziom zatrudnienia w sektorze franchisingu wzrósł o ponad 80% od roku 2002, co przełożyło się na spadek poziomu bezrobocia w 2008r., głównie w małych i średnich miastach.

Wydaje się atrakcyjnym fakt, że w sektorze franchisingu mogą znaleźć zatrudnienie osoby nie posiadające doświadczenia zawodowego, gdyż nie tylko franchisingobiorca, ale również jego personel ma obowiązek uczestniczenia w szkoleniach wstępnych organizowanych przez dawcę sieci. Przykładem może być Kosmetyczny Instytut Dr Irena Eris, gdzie mogą pracować kosmetyczki bez doświadczenia zawodowego. Jedynym warunkiem jest ukończenie kierunku przydatnego w Instytucie.⁴¹

3. Rozwój franchisingu w Polsce oraz czynniki ograniczające

Wydaje się, że kryzys gospodarczy nie zahamował rozwoju rynku franchisingu, który już od kilku lat wykazuje tendencję wzrostową. Na początku roku 2009, osoby bezrobotne mogły rozważać przystąpienie do jednego z 480 systemów franchisingowych, co w porównaniu z rokiem 2008 daje wzrost o ponad 25 proc. (rysunek 6).

Rysunek 6. Liczba systemów franchisingowych

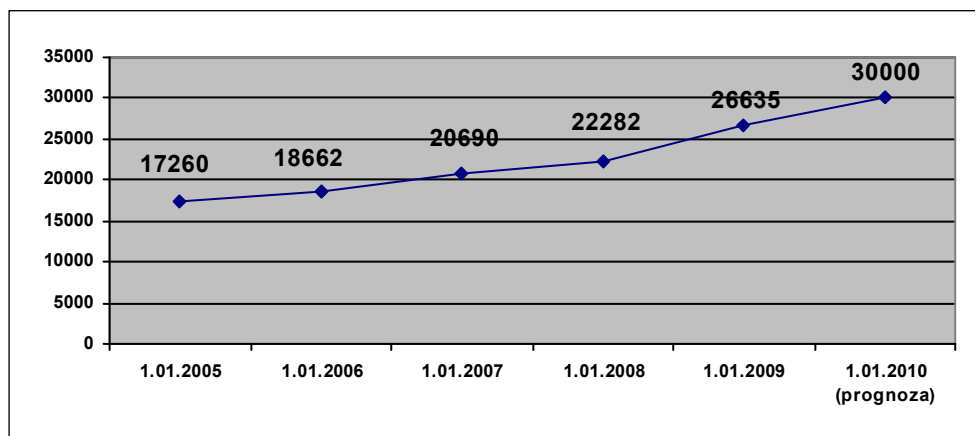


Źródło: *Franczyza w Polsce...*, op. cit.

⁴¹ A Walczak., *Franczyza tworzy nowe miejsca pracy*, <http://www.egospodarka.pl>, 17.06.2007.

Przybywa również przedsiębiorców zainteresowanych poprowadzeniem działalności gospodarczej w ramach umowy franchisingowej. Na początku 2009 roku prawie 23 tys. franchisingobiorców prowadziło 26,6 tys. sklepów i punktów usługowych, co w porównaniu z rokiem 2008 daje wzrost o 19,5 proc.⁴² (rysunek 7).

Rysunek 7. Liczba sklepów i punktów usługowych prowadzonych przez franchisingobiorców



Źródło: jak do rysunku 6.

Do tak dynamicznego rozwoju franchisingu przyczyniły się w dużej mierze korzyści wynikające z przystąpienia do sieci franchisingowej. Przede wszystkim franchisingobiorca, wykorzystując znaną i silną markę dawcy licencji, ponosi znacznie mniejsze ryzyko potencjalnego bankructwa oraz zyskuje wiarygodność i renomę, jaką posiada na rynku jego partner. Wyłączność na wykonywanie określonej w umowie działalności zmniejsza krąg potencjalnych konkurentów, tym samym ułatwiając dostęp do konsumentów, którzy posiadają już wyrobione zdanie o danej marce. Wreszcie, biorca osiąga próg rentowności i zwrot zainwestowanego kapitału zdecydowanie szybciej niż w przypadku działalności rozwijającej się w tradycyjny sposób.

Aby franchising mógł prowadzić do polepszenia sytuacji na rynku pracy w Polsce powinien cały czas się wykazywać tendencją wzrostową. Pomocne w dalszym rozwoju franchisingu byłoby wsparcie instytucji rządowych i banków, mające na celu ułatwienie przedsiębiorstwom franchisingowym pozyskiwanie kapitału. Bariera braku odpowiednich produktów bankowych jest jedną z najważniejszych przeszkód w rozwoju sieci franchisingowych w Polsce. (tabela 3).

⁴² *Franchiza w Polsce...*, op. cit.

Tabela 3. Bariery rozwoju franchisingu i systemów sieciowych

Bariera	% odpowiedzi
Brak dedykowanych produktów bankowych	50
Brak odpowiednich lokalizacji dla punktów franchisingowych	43
Niski poziom wiedzy o prowadzeniu biznesu we franchisingu	34
Mała liczba partnerów o odpowiednich kwalifikacjach	21

Źródło: P. Zielewski, Rozwój na..., op. cit.

Doświadczenia płynące z rynku potwierdzają, że pomimo istnienia czynników ograniczających rozwój franchisingu w Polsce, nie brakuje przedsiębiorców zainteresowanych tą formą współpracy gospodarczej. Rynek franchisingu jest stabilny i dojrzały, co powoduje że odgrywa on obecnie istotną rolę w rozwoju polskiej gospodarki.

Podsumowanie

W latach 2003-2008 poziom bezrobocia w Polsce cały czas wykazywał tendencję spadkową. Osłabienie gospodarcze, na koniec I kwartału 2009 roku przełożyło się na wzrost liczby osób bezrobotnych zarejestrowanych w urzędach pracy oraz na spadek liczby ofert pracy ze strony pracodawców. Przedsiębiorstwa redukują zatrudnienie ze względu na brak stabilnej sytuacji finansowej, w konsekwencji poziom bezrobocia w Polsce cały czas rośnie.

Niewątpliwie, jednym z lepszych rozwiązań, mających wpływ na zmniejszenie poziomu bezrobocia w Polsce jest poprowadzenie przez osobę bezrobotną działalności gospodarczej, zgodnie z koncepcją franchisingu. Wraz z przystąpieniem do systemu franchisingowego przedsiębiorca otrzymuje znaną i rozpoznawalną markę, określony i sprawdzony zasób informacji oraz pomysłów, a które w dużej mierze mogą przyczynić się do jego sukcesu na rynku gospodarczym. Ponadto, nowo powstające przedsięwzięcie tworzy miejsca pracy dla kolejnych osób pozostających bez zatrudnienia, w niektórych przypadkach nie posiadających nawet odpowiednich kwalifikacji.

Pomimo istnienia wielu czynników ograniczających rozwój franchisingu w Polsce, rynek ten cały czas wykazuje tendencję wzrostową, dzięki czemu przybywa nowych miejsc pracy. Coraz większa świadomość zalet takiej formy współpracy gospodarczej, jaką daje franchising, może przyczynić

się do wzrostu zainteresowania ze strony osób bezrobotnych, tym samym doprowadzając do obniżenia poziomu bezrobocia w Polsce.

Literatura:

1. Bartman K., *Kapitał na rozpoczęcie działalności*, „Gazeta Prawna” Nr 151/2009.
2. *Bezrobocie rejestrowane w Polsce*, MPiPS, www.mpips.gov.pl.
3. *Franczyza w Polsce w 2009 roku*, www.franchising.pl.
4. Grzyb R., *Wsparcie finansowe dla firm*, „Gazeta Prawna” Nr 167(2543)/2009.
5. *Katalog francyz i systemów partnerskich*, „Franchising” Nr 9(55)/2009.
6. Lipińska-Tyburczy S., *Dostępność kredytu bankowego dla przedsiębiorstw sektora MSP*, Wyd. UMK, Toruń (artykuł w druku).
7. Lipińska-Tyburczy S., *Źródła finansowania franchisingu*, Nauki Ekonomiczne, Tom IX, PWSZ w Płocku, Płock 2008.
8. Sierpowska I., *Prawo pomocy społecznej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007.
9. Staszajtis I., *Franczyza jest dobra na wszystko*, „Businessman” Nr 7-8/2009.
10. Stawicka M. K., *Franczyza - droga do sukcesu*, Helion, Gliwice 2009.
11. Walczak A., *Franczyza tworzy nowe miejsca pracy*, <http://www.egospodarka.pl>, 17.06.2007.
12. Zielewski P., *Rozwój na licencji*, „Forbes” Nr 8/2009.
13. Ziółkowska-Bergman M., *Wpływ przedsiębiorstw franczyzowych na procesy internacjonalizacji w Polsce*, [w:] R. Bartkowiak, J. Ostaszewski (red.), *Gospodarka Polski: system funkcjonowania i zarządzania w dobie globalizacji i internacjonalizacji procesów ekonomicznych*, SGH, Warszawa 2009.

INFLUENCE OF FRANCHISING ON THE LEVEL OF UNEMPLOYMENT IN POLAND

Key words: *unemployment, employment, franchising, sources of capital solicitation, franchising barriers*

Summary

Weakening economy resulted both in increase of unemployed registered in labour office and in decrease of number of work offers from the part of employers. Due to lack of stable financial situation, companies are reducing the employment. As a consequence the level of unemployment in Poland is still growing.

Conducting business activity by unemployed, which would base on the concept of franchising, could have a vital influence on labour market improvement in Poland: on the one hand it would ensure employment for franchisee, on the other it could create a place of work for unemployed. Although there are many factors which limit development of franchising in Poland, this market shows growing trend and consequently the number of places of work increase.

Mariusz Lipski

Kierunki rozwoju usług bankowości korporacyjnej w Polsce

Wprowadzenie

Wysokie tempo wzrostu gospodarczego w ostatnich latach, inwestycje międzynarodowych koncernów, czy też środki z Unii Europejskiej to tylko trzy z licznych czynników, które przyczyniły się do wzrostu liczby przedsiębiorstw działających w Polsce oraz dynamicznego poszerzania przez nie skali działalności. W ślad za tym na znaczeniu nabierają również usługi bankowe dedykowane obsłudze przedsiębiorstw oraz instytucji, określane jako bankowość korporacyjna. Segment ten dzięki swojej specyfice może stanowić istotne i stabilne źródło przychodów instytucji finansowych, jednocześnie pozytywnie wpływając na kształt polskiego sektora bankowego oraz poziom konkurencyjności.

1. Bankowość korporacyjna w Polsce

Najogólniej bankowość korporacyjną zdefiniować można jako usługi bankowe dedykowane podmiotom gospodarczym oraz innym instytucjom⁴³. Dokładniej charakteryzując podmiotowy zakres działalności banków korporacyjnych, wyróżnia się trzy zasadnicze grupy ich klientów:

- osoby prawne (wraz z jednostkami samorządu terytorialnego),
- podmioty gospodarcze bez osobowości prawnej, lecz posiadające zdolność prawną,

⁴³ Por. K. Dobrowolski, *System bankowy*, w: *Finanse, Bankowość i Rynki Finansowe*, E. Pietrzak, M. Markiewicz (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009, s. 100.

- osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą.

W praktyce jednak nie wykształciła się jedna ścisła definicja określająca grupę podmiotów objętych ww. produktami oraz usługami bankowymi. Jak zaznacza R. Jagiełło⁴⁴ w wąskim znaczeniu do grupy tej zalicza się tylko duże podmioty gospodarcze o stosunkowo dużej sumie bilansowej oraz znacznej skali działalności, w szerszym ujęciu do podmiotów korporacyjnych zalicza się natomiast również małe i średnie przedsiębiorstwa osiągające przychody ze sprzedaży powiększone o przychody finansowe w wysokości co najmniej 2 mln euro. Granica ta w praktyce również jest płynna i w różny sposób definiowana w poszczególnych bankach. Dla przykładu w Banku Handlowym do klientów bankowości korporacyjnej zaliczane są już przedsiębiorstwa z rocznymi przychodami rzędu 3 mln PLN, w przypadku Raiffeisen Banku granica ta wynosi 4 mln PLN a w Pekao S.A. 10 mln PLN. Przeważnie jest to jednak poziom z przedziału 5 – 10 mln PLN. Przedsiębiorstwa nie spełniające powyższego warunku, zaliczane są do obszaru bankowości detalicznej. Jak więc pokazują powyższe liczby w bankowości polskiej, podobnie do innych krajów, dominuje szerokie podejście do definiowania obszaru bankowości korporacyjnej.

Świadczenie usług w tym segmencie, szczególnie dla największych podmiotów gospodarczych, wymaga po stronie banku odpowiedniego poziomu kapitałów własnych, przeszkolonego personelu oraz stosownych narzędzi informatycznych, bowiem z racji wielkości obsługiwanych jednostek, wielkość banku ma istotne znaczenie.

Obecnie oferta bankowa w segmencie korporacyjnym jest szeroka i zróżnicowana, przy czym nie odbiega poziomem od usług świadczonych przez banki w Europie Zachodniej. Sytuacja ta kontrastuje ze stanem jaki miał miejsce w okresie gospodarki centralnie planowanej, gdy liczba instytucji bankowych w Polsce była mocno ograniczona a usługi bankowe dla przedsiębiorstw (wówczas praktycznie wyłącznie państwowych) świadczyły tylko: Narodowy Bank Polski, pełniący jednocześnie rolę banku centralnego i komercyjnego oraz Bank Handlowy w Warszawie S.A. specjalizujący się w obsłudze central handlu zagranicznego.

Brak konkurencji, norm ostrożnościowych a także międzybankowego systemu rozliczeń czy nowoczesnego systemu operacyjnego i telekomunikacyjnego, sprawiały że jakość oferowanych usług nie w pełni odpowiadała oczekiwaniom klientów⁴⁵. Istotną zmianę przyniosło dopiero uchwalenie ustawy o Narodowym Banku Polskim i ustawy Prawo bankowe z 31 stycznia 1989r.⁴⁶, dzięki czemu do polskiego systemu bankowego wprowadzono kla-

⁴⁴ R. Jagiełło, *Bankowość korporacyjna*, w: *Współczesna bankowość tom 1*, M. Zaleska (red.), Difin, Warszawa 2007, s. 157.

⁴⁵ Por. M. Markiewicz, *Budowa rynkowego systemu bankowego w Polsce*, w: *Finanse, Bankowość...*, op. cit., s. 121.

⁴⁶ Ustawa z dnia 31 stycznia 1989r. o Narodowym Banku Polskim (Dz. U. Nr 4, poz. 21).

syczny dwuszczeblowy system bankowy, składający się z banku centralnego i banków komercyjnych. Ponadto zaimplementowany został bankowy rachunek ekonomiczny, zlikwidowana automatyczność przyznawania kredytów rządowi oraz ustalony nowy standard w relacjach banki komercyjne – bank centralny – Skarb Państwa.

Zmiany te umożliwiły powstawanie nowych banków komercyjnych, w tym z kapitałem zagranicznym, co przyczyniło się do poprawy i poszerzenia jakości obsługi bankowej przedsiębiorstw. Poprawie sytuacji sprzyjała również prywatyzacja dużych banków państwowych, wyodrębnionych ze struktur NBP, które przejęły od NBP prowadzenie działalności depozytowo-kredytowej (przy czym możliwość zakładania nowych banków została wprowadzona wcześniej, bowiem wraz z wprowadzeniem w życie ustawy Prawo bankowe w 1982 roku, na bazie której w 1987r. powstał Bank Rozwoju Eksportu S.A., a także licencję uzyskał Łódzki Bank Rozwoju, rozpoczął działalność dopiero w 1989r.)⁴⁷. Kolejne lata były okresem konsolidacji sektora, wzrostu udziału zagranicznych akcjonariuszy w strukturach własnościowych polskich instytucji finansowych oraz dalszej poprawy oferty w segmencie bankowości korporacyjnej.

2. Znaczenie usług bankowości korporacyjnej w wynikach największych bankach w Polsce

Obecnie spośród 71 banków komercyjnych prowadzących działalność w Polsce⁴⁸, zdecydowana większość świadczy usługi w zakresie bankowości korporacyjnej, przy czym pozycje związane z działalnością w tym segmencie stanowią istotne składowe ich bilansów oraz wpływają na wyniki rachunków zysków i strat. Jednocześnie także najsilniejsze banki spółdzielcze prezentują swoją aktywność, szczególnie w obszarze bankowej obsługi małych i średnich jednostek gospodarczych oraz lokalnych jednostek samorządowych.

Potwierdzeniem słów o wadze segmentu jest analiza trzech największych (zarówno pod względem sumy bilansowej, jak również generowanych przychodów) banków w Polsce⁴⁹: PKO Bank Polski S.A., Bank Polska Kasa Opieki S.A. (Pekao S.A.) oraz BRE Bank S.A, która wskazuje, że w każdej z ww. instytucji segment bankowości korporacyjnej odgrywa istotną rolę w kształtowaniu wyników oraz pozycji rynkowej. W dokładny sposób relacje te prezentuje tabela nr 1.

Ustawa z dnia 31 stycznia 1989r. *Prawo bankowe* (Dz. U. Nr 4, poz. 22).

⁴⁷ M. Markiewicz, *Budowa rynkowego...*, *op. cit.*, s. 121.

⁴⁸ *Wyniki finansowe banków w I półroczu 2009r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009, raport z dnia 23 września 2009r., dostępny na stronie www.stat.gov.pl w dniu 23 września 2009r.

⁴⁹ *Raport Gazety Bankowej. Lista 100 największych instytucji finansowych*, „Gazeta Bankowa”, raport z dnia 8 czerwca 2009r., dostępny na stronie www.gazetabankowa.pl w dniu 22 września 2009r.

Tabela 1: Wybrane pozycje bilansu i rachunku zysków i strat banków PKO BP S.A., Pekao S.A., BRE Bank S.A. na dzień 31.12.2008 r. (w tys. zł)

	Obszar działalności	Wynik brutto	Aktywa	Zobowiązania
PKO BP S.A.	bankowość korporacyjna (1)	194 731	32 366 023	21 918 299
	działalność ogółem (2)	3 977 343	134 635 986	120 637 970
	1/2 [w %]	4,9%	24,0%	18,2%
Pekao S.A.	bankowość korporacyjna (1)	2 973 823	39 552 113	42 256 666
	działalność ogółem (2)	8 322 741	108 102 235	89 944 078
	1/2 [w %]	35,7%	36,6%	47,0%
BRE Bank S.A.	bankowość korporacyjna (1)	355 729	28 934 813	44 519 300
	działalność ogółem (2)	1 000 115	82 605 202	78 557 166
	1/2 [w %]	35,6%	35,0%	56,7%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie skonsolidowanych raportów rocznych za rok 2008: www.pkobp.pl, www.pekao.pl, www.brebank.pl.

Analizując powyższe dane należy zauważyć, że w przypadku każdej z ww. instytucji rola segmentu bankowości korporacyjnej jest znacząca, jednak w każdym z nich segment ten odgrywa inną rolę. Stosunkowo najmniejsze znaczenie obszar ten ma w przypadku PKO BP, gdzie widoczna jest wieloletnia tradycja banku jako instytucji świadczącej usługi dla ludności. Stąd udział aktywów (tj. głównie udzielonych kredytów) bankowości korporacyjnej w aktywach ogółem na dzień 31.12.2008r. wynosił 24%, co względem dwóch pozostałych banków było poziomem znacząco niższym. W przypadku zobowiązań (na pozycję tę składają się w zdecydowanej większości środki pieniężne na rachunkach klientów oraz depozyty terminowe) był on jeszcze mniejszy bowiem wynosił 18,2%. Jednocześnie udział wyniku brutto bankowości korporacyjnej w wyniku banku ukształtował się zaledwie na poziomie 4,9%. Relacja ta obrazuje silną pozycję banku w obszarze bankowości detalicznej, gdzie bank posiada duże osady w postaci depozytów i nie jest zmuszony do walki o nie w takim stopniu jak inne banki poprzez oferowanie korzystniejszych warunków cenowych. Stąd w tym przypadku segment bankowości detalicznej jest częścią zdecydowanie bardziej dochodową niż bankowość korporacyjna i wpływa w większym stopniu na generowany przez bank wynik.

W przypadku drugiego z przedstawionych banków, tj. Pekao S.A. udział aktywów z segmentu korporacyjnego na koniec 2008r. kształtował się na poziomie 36,6% aktywów ogółem, przy wyniku brutto odpowiadającym 35,7% całości. Znacząco wyższy był natomiast udział zobowiązań, który wynosił 47%. Wskazuje to na fakt aktywnego pozyskiwania przez ten bank depozytów od przedsiębiorstw. Należy zaznaczyć, że koniec roku 2008 to czas zawirowań na rynkach finansowych oraz rywalizacji cenowej banków o bazę depozytową w celu poprawy pozycji płynnościowej. W tym przypadku widać, że działania prowadzone przez Pekao S.A. były skuteczne.

W przypadku BRE Banku, którego skala działalności jest znacząco niższa od dwóch wcześniej wspomnianych instytucji finansowych, aktywa segmentu korporacyjnego na analizowany dzień stanowiły 35,0% aktywów ogółem, w przypadku zobowiązań udział ten odpowiadał 56,7%. Również w tym przypadku widoczny jest fakt konieczności finansowania działalności kredytowej depozytami pozyskiwanymi od przedsiębiorstw. Udział wyniku brutto kształtował się na koniec 2008r. na poziomie zbliżonym do udziału aktywów, tj. 35,6%. W przypadku tego banku oraz Pekao S.A. widać, że działalność w innych segmentach nie wpływa w aż tak dużym stopniu na wynik, a bankowość korporacyjna odpowiada za $\frac{1}{3}$ wyniku.

Podsumowując, analiza udziału aktywów oraz zobowiązań przypisanych do segmentu bankowości korporacyjnej w bilansach trzech największych banków wskazuje, że w każdym z nich (pomimo niższego udziału w przypadku PKO BP) bankowość korporacyjna odgrywa znaczącą rolę, wpływając pozytywnie na wynik. Dużo istotniejszymi korzyściami wynikającymi z aktywności w segmencie klientów korporacyjnych jest jednak możliwość zdywersyfikowania przychodów, uzyskanie dostępu do kolejnego źródła kapitału jakim są depozyty przedsiębiorstw, co jest szczególnie istotne w sytuacji problemów z płynnością na rynkach finansowych, a także możliwość sprzedaży w oparciu o relacje z klientami korporacyjnymi usług i produktów bankowych z obszaru bankowości detalicznej (np. obsługa rachunków bieżących pracowników firmy obsługiwanej przez dany bank) oraz inwestycyjnej (emisja obligacji, bądź finansowanie mezzanine).

3. Obszary współpracy przedsiębiorstwa z bankiem

Charakteryzując obszar bankowości korporacyjnej należy zwrócić uwagę, że oferta banków w Polsce nie odbiega w dużym stopniu od oferty banków w innych krajach Unii Europejskiej. Fakt ten należy tłumaczyć wysokim udziałem zachodnich instytucji w akcjonariacie największych polskich banków, jak również koniecznością spełnienia przez banki oczekiwań przedsiębiorstw będących oddziałami/córkami zachodnich koncernów.

Jak podkreśla J. Grzywacz⁵⁰, potrzebę współpracy przedsiębiorstwa (a także innych instytucji) z bankiem można ująć z punktu widzenia podstawowych jego potrzeb związanych z prowadzoną działalnością, do których należą:

- bieżąca obsługa przedsiębiorstwa w zakresie różnorodnych operacji finansowych,
- możliwości korzystania z różnego rodzaju form gromadzenia wolnych środków pieniężnych,
- pozyskiwanie źródeł finansowania zarówno dla działalności bieżącej, jak i inwestycyjnej.

Podstawową usługą bankową stanowiącą swego rodzaju bazę do udzielenia innych produktów i usług jest rachunek bankowy, niejako wokół którego udzielane są produkty towarzyszące. Postęp informatyczny i telekomunikacyjny sprawiają, że obecnie podstawowym kanałem kontaktu przedsiębiorstwa z jego bankiem w zakresie bieżącej współpracy stały się systemy bankowości elektronicznej, w tym internetowej, pozwalające usprawnić kooperację praktycznie w każdej z ww. dziedzin poprzez uproszczenie czynności operacyjnych. Praktycznie wszystkie banki obecne w segmencie bankowości korporacyjnej oferują usługi internetowej. Przykładami takich rozwiązań są: system iBRE oferowany przez BRE Bank S.A., db-direct należący do Grupy Deutsche Bank, czy też BusinessNet znajdujący się w ofercie BPH S.A. Znaczenie zastosowanych rozwiązań oraz oferowanych usług w ramach tych aplikacji wynika z faktu, iż to one stanowią podstawowe narzędzie używane w codziennych kontaktach i dokonywanych operacjach.

Jednocześnie model współpracy banku z klientem opiera się w głównej mierze na doradcy klienta (ang. *relationship manager*, *account manager*), który jest dedykowany do opieki nad danym przedsiębiorstwem. Osoba ta po dokonaniu analizy specyfiki działalności podmiotu oraz rozpoznaniu jego potrzeb powinna być w stanie zaproponować usługi bankowe odpowiadające konkretnym potrzebom firmy. Wsparciem w doborze i skonfigurowaniu konkretnych rozwiązań służą specjaliści produktowi odpowiedzialni za konkretne obszary.

Analizując ofertę banku dla przedsiębiorstw należy zwrócić uwagę na różnice w skali ich działalności. Bowiem innymi potrzebami charakteryzuje się podmiot z sektora MSP, innymi natomiast przedsiębiorstwo o przychodach rzędu kilkuset milionów złotych bądź grupa kapitałowa. Odpowiedzią sektora bankowego na tak zdefiniowany problem jest segmentacja klientów. Im większy zakres działalności podmiotu a za tym dla banku możliwość uzyskania większych dochodów, tym większa personalizacja rozwiązań dedykowanych klientowi oraz większy zakres dostępnych produktów i usług. Jednocześnie rozwiązania, które z powodzeniem sprawdzają się w przypadku

⁵⁰ J. Grzywacz, *Współpraca przedsiębiorstwa z bankiem*, Difin, Warszawa 2006, s. 13.

największych podmiotów są w dalszej kolejności już jako wystandaryzowane produkty oferowane mniejszym jednostkom gospodarczym.

Rozwiązaniem powszechnie obecnie stosowanym jest dedykowanie rozwiązań pakietowych, powodujących możliwość korzystania z różnorodnych produktów w ramach jednej umowy i jednej kwoty limitu. Przykładem takiej oferty jest „Pakiet na finansowanie bieżącej działalności” będący w ofercie BRE Banku, gdzie po dokonaniu oceny ryzyka kredytowego, bank zawiera z klientem Umowę na podstawie której, przyznaje klientowi limit na produkty ryzyka w określonej wysokości, w ramach którego klient może korzystać z takich produktów jak:

- kredyt w rachunku bieżącym,
- kredyt obrotowy,
- kredyt odnawialny (rewolwingowy),
- dyskonto weksli,
- akredytywa własna,
- gwarancja bankowa.

Szczególnie istotnym aspektem są również rozwiązania wspierające bieżącą działalność operacyjną. Dobrym przykładem w tym zakresie są także usługi z zakresu *cash management*, z kluczowym rozwiązaniem, jakim jest *cash pooling*, pozwalający optymalizować przychody odsetkowe, czy też wszelkie rozwiązania związane z realizacją płatności masowych. Wszystkie te usługi w sposób trwały wiążą firmę z bankiem, dzięki czemu bankowi łatwiej jest przewidywać salda rachunków, kształtować współpracę, a co za tym idzie w sposób stabilny generować przychody.

4. Kierunki rozwoju

Kryzys na rynkach finansowych spowodował, że banki zostały zmuszone do zweryfikowania swoich strategii, również w obszarze bankowości korporacyjnej. Zanotowane straty z powodu utworzonych rezerw oraz problemy z płynnością na rynkach finansowych skutkujące ryzykiem upadłości spowodowały, że ograniczone zostały możliwości prowadzenia akcji kredytowej. Wiele instytucji w ostatnich latach poprzez liberalną politykę kredytową oraz marżową, poprawiało poziom przychodów oraz udział w rynku. Jednak wraz z nastaniem okresu, gdy kapitał stał się dobrem rzadkim⁵¹, ograniczone zostały również możliwości poprawy wyników banków wyłącznie poprzez zwiększenie skali udzielanych kredytów. Obecnie banki koncentrują się na utrzymaniu płynności oraz na zachowaniu odpowiedniego poziomu wartości wskaźników adekwatności kapitałowej, z dużą ostrożnością jednocześnie prowadząc politykę kredytową co w rzeczywistości oznacza znaczne jej ogra-

⁵¹ Por. A. Busch, *Banking Regulation and Globalization*, Oxford University Press, Oxford 2009, s. 245-255.

niczenie oraz wzrost marż od udzielanych produktów. Decyzje o udzieleniu finansowania poprzedzane są dokładnymi wyliczeniami odnośnie możliwości stopy zwrotu na zaangażowanym kapitale i alokowaniu go w przedsięwzięcia o najwyższej stopie zwrotu przy uwzględnionym danym poziomie ryzyka. Do działań tych przyczynia się także silnie rozwijany w ostatnich latach (szczególnie w bankach z kapitałem zagranicznym) obszar kontroli rachunku efektywności działalności⁵².

Efekt w postaci optymalnego wykorzystania kapitału można osiągnąć w dwójnasób, albo poprzez sprzedaż specjalistycznych produktów cechujących się wyższą ceną lub poprzez sprzedaż produktów w postaci wiązanej (ang. *cross-selling*).

Przykładem pierwszego rozwiązania może być oferowanie usługi mezzanine, która łączy w sobie zarówno cechy finansowania w postaci długu, jak i kapitału własnego⁵³. Ponieważ jest to dług o podwyższonym ryzyku, udzielony przedsiębiorstwu na realizację jego zamierzenia inwestycyjnego, zapewnia bankowi udział w zyskach przypadku powodzenia przedsięwzięcia. Tak więc z racji swojej konstrukcji pozwala bankowi osiągnąć wyższą efektywność niż miałyby to miejsce w przypadku udzielenia zwykłego kredytu inwestycyjnego.

W przypadku drugiego rozwiązania, tj. maksymalizowania sprzedaży wiązanej produktów, tworzy się potrzeba rozwoju i sprzedaży szczególnie usług nie wymagających konsumpcji kapitału. W tej sytuacji należy spodziewać się promowania rozwiązań, gdzie banki będą starały się w ramach jednej umowy, sprzedać klientowi maksymalną liczbę produktów. Należy oczekiwać również dalszego zwiększania ilości warunków dodatkowych umieszczanych w umowach kredytowych (ang. *covenants*), np. dotyczących wymogu określonego poziomu obrotów handlowych na rachunku spółki w banku. Takie działania pozwalają w większym stopniu przyciągnąć klienta do banku oraz współpracować z nim w na maksymalnie wielu płaszczyznach.

Innym kierunkiem realizowanych strategii, jakiego należy oczekiwać, będzie zapewne dalszy rozwój rozwiązań w zakresie zarządzania gotówką, określanym popularnie mianem „*cash management*” bądź jako „bankowość transakcyjna”. Produkty te stanowią zazwyczaj zaawansowane systemy, pozwalające klientom zwiększyć efektywność oraz ograniczyć koszty wykonywanych operacji. Sygnalizowany już wcześniej wysoki poziom personalizacji rozwiązań stosowanych w tym obszarze, sprawia że zaimplementowanie klientowi rozwiązań związanych z zarządzaniem gotówką pozwala budować z klientem relacyjny i długotrwały charakter współpracy. Zmiana banku obsługującego bieżącą działalność, szczególnie w przypadku dużych jednostek, jest przedsięwzięciem skomplikowanym, czaso- i kapitałochłonnym, a także

⁵² Por. T. Dzida, *Rachunek efektywności w bankach komercyjnych działających w Polsce*, „Bank i Kredyt” 2006, nr 3, s. 22.

⁵³ Informacje ze strony internetowej www.mezzanine.com.pl, dostępne w dniu 23 września 2009r.

z narażonym na liczne problemy, stąd przedsiębiorstwa stosunkowo rzadko decydują się na zmiany, dopóki oferowane usługi są na akceptowalnym poziomie. Dodatkowo omawiając znaczenie bankowości transakcyjnej z punktu widzenia banku, należy zwrócić również uwagę, iż współpraca z przedsiębiorstwem w tym zakresie niesie za sobą szerokie możliwości rozwijania sprzedaży wiązanej (ang. *cross selling*). Współpraca w obszarze zarządzania środkami pieniężnymi stanowi swego rodzaju podstawę oraz punkt wyjścia do zaoferowania innych produktów np. w przypadku chwilowych braków gotówki w firmie - kredytu w rachunku bieżącym, w przypadku transakcji handlu zagranicznego – przewalutowań, czy też produktów lokacyjnych (lokaty overnight, bądź terminowe) w sytuacji notowanych nadwyżek gotówkowych. Takie rozwiązania wymiennie pozwalają bankowi poprawić efektywność prowadzonej współpracy oraz zwiększyć poziom generowanego dochodu.

Należy jednocześnie zwrócić uwagę, iż rozwiązania z tego obszaru, dotychczas zarezerwowane w dużej mierze dla największych jednostek i grup kapitałowych, coraz częściej dedykowane i oferowane są również podmiotom z segmentu małych i średnich przedsiębiorstw. Przykładem takim jest oferta banku BPH S.A., czy BRE Banku S.A. Strategia ta jest przyjmowana w przypadku banków, które mają ograniczone możliwości kapitałowe. Jednocześnie mając na względzie fakt, iż łatwiej jest klienta utrzymać, niż zdobyć nowego, banki widzą w wielu jednostkach z sektora MSP potencjalnych przyszłych klientów segmentów dużych przedsiębiorstw.

Jak wspomniano powyżej, bankowość korporacyjna cechuje się wysokim poziomem personalizacji. Stąd istotą oferty bankowej w tym segmencie jest możliwość i umiejętność stosunkowo szybkiej reakcji na zapotrzebowanie ze strony klienta⁵⁴. Dlatego jako kierunku ekspansji banków w tym obszarze należy oczekiwać również ich koncentracji na jakości oferowanych usług. Istotne znaczenie w tym względzie odgrywać będzie poziom przygotowania do pełnionych zadań doradcy oraz wspierających go specjalistów produktowych, którzy trafnie będą w stanie połączyć ofertę banku z oczekiwaniami klienta.

Podsumowanie

Jak pokazują powyższe rozważania bankowość korporacyjna stanowi istotny element polskiego sektora bankowego. Mając na uwadze trudną sytuację na rynkach finansowych oraz w gospodarce, w przyszłości należy spodziewać się koncentracji ze strony banków działających w tym segmencie na jakości oferowanych usług i produktów, poszerzaniu zakresu oferty produk-

⁵⁴ J. Zielewska, *Pakiety banków dla firm rosną wraz z biznesem*, „Dziennik”, 23.03.2009, s. 4.

towej oraz jej ulepszeniu, jak również zwiększaniu sprzedaży wiązanej produktów. W świetle tych założeń szczególnie istotne znaczenie należy przypisać rozwiązaniom oferowanym w ramach tzw. bankowości transakcyjnej.

Literatura:

1. Busch A., *Banking Regulation and Globalization*, Oxford University Press, Oxford 2009.
2. Dzida T., *Rachunek efektywności w bankach komercyjnych działających w Polsce*, „Bank i Kredyt” 2006.
3. *Finanse, Bankowość i Rynki Finansowe*, Pietrzak E., Markiewicz M. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2009.
4. Grzywacz J., *Współpraca przedsiębiorstwa z bankiem*, Difin, Warszawa 2006.
5. *Raport Gazety Bankowej. Lista 100 największych instytucji finansowych*, „Gazeta Bankowa”, raport z dnia 8 czerwca 2009r., dostępny na stronie www.gazetabankowa.pl w dniu 22 września 2009r.
6. Ustawa z dnia 31 stycznia 1989r. o Narodowym Banku Polskim (Dz. U. Nr 4, poz. 21).
7. Ustawa z dnia 31 stycznia 1989r. Prawo bankowe (Dz. U. Nr 4, poz. 22).
8. *Współczesna bankowość tom 1*, Zaleska M. (red.), Difin, Warszawa 2007.
9. *Wyniki finansowe banków w I półroczu 2009r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009, raport z dnia 23 września 2009r., dostępny na stronie www.stat.gov.pl w dniu 23 września 2009r.
10. Zielewska J., *Pakiety banków dla firm rosną wraz z biznesem*, „Dziennik”, 23.03.2009.

DEVELOPMENT DIRECTIONS OF CORPORATE BANKING SERVICES IN POLAND

Key words: *corporate banking, enterprise, transaction banking, cross-selling, mezzanine.*

Summary

Banking services for enterprises and institutions, defined as corporate banking, constitute substantial segment of banking activity. It is confirmed by analysis of balance sheets and income statements of the three biggest banks in Poland (PKO BP S.A., Pekao S.A. and BRE Bank S.A.), where in each case corporate banking influence in positive way on level of incomes and market position of the institution. But in time of crisis on the financial markets and difficulties in economy, banks have to redefine their strategies, especially in the area of their credit activities. In such a situation, taking into consideration further changes in the sector it is

supposed to expect allocation equity for products which allow to gain higher rate of return, for example mezzanine service. Moreover there should be expected increase of focusing by banks on quality improvement of offered services and products, enlargement of their product offers, higher personal solutions, as well as intensity of cross-selling and implementation of additional covenants in agreements with customers. Services, in case of which currently there is being observed higher attention and their meaning is increasing, there are cash management solutions. In the same time products and services dedicated by this time for the biggest customers, more and more often are being offered for entities belonging to the small and medium enterprises sector.

Agnieszka Litka

Znaczenie leasingu w Polsce – bariery w funkcjonowaniu branży leasingowej, ocena, perspektywy dalszego rozwoju

Leasing w Polsce, pomimo krótkiej historii stał się ważnym instrumentem finansowym, wspierającym działalność i rozwój szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw. W dobie braku kapitału leasing jest sprawdzoną metodą finansowania środków trwałych, zapewniającą korzyści natury ekonomicznej. Szczególnie atrakcyjny wydają się być dla podmiotów nowych, wykazujących niestabilną lub obniżoną płynność finansową.

Zwłaszcza w warunkach znacznego spowolnienia gospodarczego, negatywnie wpływającego na gospodarkę realną, determinanty rozwoju leasingu w Polsce nabrały bardziej wyrazistego charakteru jako:

- instrumentu finansowego wspierającego nowe inwestycje, a zarazem rozwój firm,
- instrumentu wspierającego modernizację majątku ruchomego i nieruchomości firm,
- sposobu na obniżanie zobowiązań podatkowych (minimalizacja wydatku fiskalnego) i omijania skomplikowanych form zabezpieczeń.

Praktyka gospodarcza potwierdza ewolucję leasingu w kierunku łączenia instrumentu finansowego z dodatkowym pakietem usług, co niewątpliwie wpływa na jego atrakcyjność z punktu widzenia podmiotu gospodarczego. Istotnym atutem leasingu w finansowaniu składników majątku jest możliwość sfinansowania całości inwestycji, co ma szczególne znaczenie nie tylko w sytuacji braku kapitału. Przedsiębiorca będący w posiadaniu gotówki może ją zachować w postaci rezerw, lub przeznaczyć na inne cele. Istotnym czynnikiem potwierdzającym konieczność wykorzystania leasingu

w działalności przedsiębiorstwa jest stosunkowo niskie obciążenie początkowymi nakładami, związanymi z inwestycją. Wynika to z samej istoty leasingu oraz z faktu, że korzystający z leasingu przedsiębiorca nie musi płacić zaliczek na poczet przyszłych opłat leasingowych w celu zabezpieczenia interesów spółki leasingowej, ponieważ zgodnie z regulacjami prawno-odatkowymi finansujący jest właścicielem przedmiotu leasingu do końca trwania umowy. Kolejnym argumentem wskazującym na atrakcyjność, a tym samym konieczność wykorzystania leasingu w działalności przedsiębiorstwa jest fakt, że do zawarcia transakcji tego typu nie są wymagane wyszukane formy zabezpieczeń, a spółki leasingowe nie stwarzają licznych ograniczeń w postaci skomplikowanych procedur weryfikacyjnych jak instytucje bankowe. Warto podkreślić, że leasing przyspiesza tempo modernizacji środków oraz pozwala zachować płynność przedsiębiorstwa.

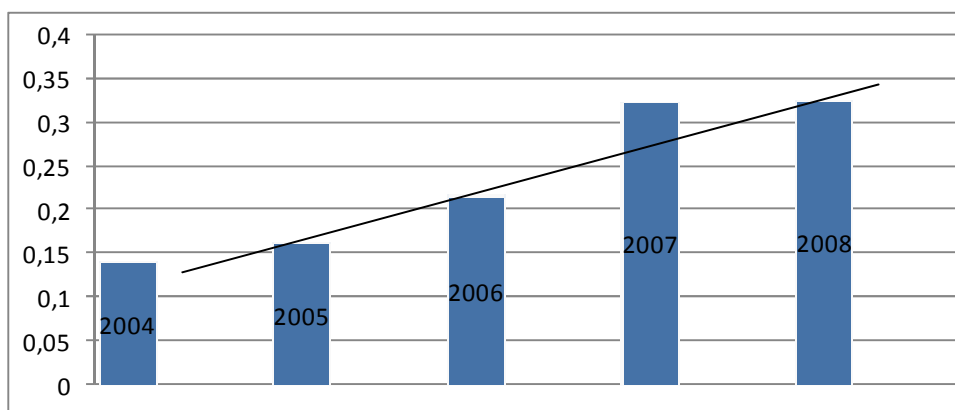
1. Bariery rozwoju usług leasingowych w Polsce

Leasing w Polsce może być racjonalnym rozwiązaniem problemów dotyczących niedoboru kapitałowego, istotnie ograniczającego rozwój przedsiębiorstwa. Zależy to od ograniczenia, a nawet likwidacji szeregu barier jego rozwoju głównie prawno-podatkowych, a nawet zaniedbań w edukacji przedsiębiorców w zakresie korzyści związanych ze stosowaniem tej formy finansowania jako alternatywnej do umów sprzedaży ratalnej, pożyczki lub kredytu bankowego. Istotną barierą jest brak znajomości metod oceny efektywności leasingu – w ramach analizy porównawczej z innymi źródłami kapitału – z uwzględnieniem ryzyka, które przekłada się m. in na wysokość marży spółki leasingowej, co ma niewątpliwie istotne znaczenia w sytuacji dużego uzależnienia od ryzyka rynkowego zwłaszcza w sytuacji spowolnienia gospodarczego.

1.2 Skutki spowolnienia gospodarczego

Obserwacja rynku usług leasingowych w Polsce oraz liczne statystyki wskazują, że leasingiem jest objętych kilka zasadniczych składników majątku, z czego zdecydowaną większość stanowi leasing środków transportu drogowego. Branża leasingowa od początku swojej ekspansji w Polsce odnotowywała stały wzrost. W latach 2004-2007 średnioroczny wzrost rynku leasingu wyniósł 32%.

Rysunek 1. Rynek leasingu w Polsce lata 2004-2008



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów Związku Polskiego Leasingu, lipiec 2009 r.

Niestety później z kwartału na kwartał było coraz gorzej. Leasing często nazywany barometrem gospodarki, zareagował z wyprzedzeniem na nadchodzące spowolnienie gospodarcze, by ostrzej zareagować na zauważalny kryzys rynków finansowych oraz wzrastające ograniczenie ze strony banków w udzielaniu kredytów inwestycyjnych w prawie całej Europie.

Spowolnienie gospodarcze w pierwszej kolejności przełożyło się na wyniki branży leasingowej w segmencie pojazdów ciężarowych, osiągając w II połowie 2008 roku spadki na poziomie 40%. Branża transportowa jako pierwsza zareagowała na rozpoczętą już w II kwartale 2008 roku recesję gospodarczą w strefie euro. Dobra koniunktura tej branży została zahamowana wzrastającymi cenami ropy naftowej i mocnym kursem złotówki w I połowie 2008 roku. Wiele firm transportowych musiało zawiesić działalność, a niektóre z nich ogłosiły upadłość. Warto dodać, że branża ta należała do najlepszych odbiorców usług leasingowych.

Tabela 1. Wyniki branży leasingowej w sektorze ruchomości za I półrocze 2009

	I-IV 2008	I-IV 2009	zmiana
Pojazdy	10 519	5 514	-47,6%
OSD	5 448	3 668	-32,7%
Pojazdy ciężarowe	4 564	1 565	-65,7%
Pozostałe pojazdy	506	281	-44,5%
Maszyny	5 024	3 711	-26,1%
IT	278	236	-15,3%
Samoloty, statki, kolej	301	134	-55,3%
Pozostałe ruchomości	94	70	-25,4%

Ruchomości razem	16 215	9 666	-40,4%
Nieruchomości	1 652	1 355	-18,0%
Leasing ogółem	17 868	11 021	-38,3%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów Związku Polskiego Leasingu lipiec, 2009 r.

Rynek leasingu ruchomości zarówno w I, jak i w II kwartale 2009 istotnie spadł (-40%). Potwierdza to niewątpliwie załamanie inwestycji, zwłaszcza w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

Widać wyraźnie, że cała branża leasingowa odnotowuje spadki, jednak w dalszym ciągu najsilniej spada sektor pojazdów ciężarowych. W obu kwartałach tego roku spadki wartości wyleasingowanych pojazdów ciężarowych przekroczyły 65%.

Spadająca z kwartału na kwartał sprzedaż w segmencie pojazdów lekkich (-29 r/r w I kw. I -36% r/r w II kw.) pokazuje, że zadowalające wyniki sprzedaży samochodów osobowych w I półroczu 2009 wynikały z tzw. reeksportu, czyli zakupów samochodów przez obcokrajowców (co z resztą było zrozumiałe, biorąc pod uwagę atrakcyjne kursy walutowe), a nie z inwestycji przedsiębiorstw. Z resztą potwierdzają to dane Cepik, wskazując na przynajmniej 20% spadek ilości rejestracji nowych aut w Polsce.

Spadki zainteresowania zawieraniem nowych transakcji dotyczą wszystkich spółek leasingowych, chociaż bardziej odporne na problemy z mniejszym popytem inwestycyjnym w gospodarce okazują się być średnie i mniejsze firmy leasingowe.

1.3 Polityka spółek leasingowych w Polsce. Zmiany w podejściu do oceny ryzyka transakcji

Spółki leasingowe obsługują w Polsce ok. 250 tys. przedsiębiorstw. Szacuje się, że ok. 20% leasingobiorców ma kłopoty z obsługą zadłużenia. Dwie trzecie z nich podaje jako przyczynę zatory płatnicze i brak dostępu do kredytu obrotowego. Warto podkreślić, że dla leasingodawcy windykacja to zazwyczaj ostateczność, na ogół stara się nie dopuszczać do wcześniejszego zakończenia umowy. W przypadku, gdy klient ma problemy z terminowym regulowaniem zobowiązań, możliwe jest np. wydłużenie okresu trwania umowy, czy karencja w spłatach. W obliczu trudnej sytuacji na rynkach finansowych, coraz częściej docierają sygnały ze strony środowisk leasingowych i samych przedsiębiorców o konieczności wprowadzenia zmian w ustawach o podatku dochodowym od osób fizycznych i prawnych, umożli-

wiających dokonanie cesji praw i obowiązków na innego leasingobiorcę w ramach tej samej umowy, w przypadku braku możliwości dalszego realizowania zobowiązań przez dotychczasowego korzystającego.

Spowolnienie gospodarcze wpłynęło niewątpliwie na wprowadzenie istotnych zmian w polityce przedsiębiorstw leasingowych wobec odbiorców usług, zarówno nowych, jak i stałych klientów. Dużo więcej uwagi jest poświęcane rachunkowi ekonomicznemu takiej transakcji. Decyzję o przyznaniu finansowania podejmuje się na podstawie informacji finansowych i ekonomicznych leasingobiorcy, jego powiązaniach kapitałowych z centralami i z innymi kontrahentami. Ponadto poddaje się dokładnej analizie przychody bieżące oraz z poprzednich okresów rozliczeniowych, jak również perspektywy rozwoju (w tym finansowe) branży, w której działa leasingobiorca. Powyższe działania mają na celu ograniczenie ryzyka spółek leasingowych, niestety wpływając jednocześnie na ograniczenie zainteresowania leasingiem wśród przedsiębiorców, zwłaszcza tych, którzy mają ograniczony dostęp do kredytu bankowego z uwagi na niewystarczające dochody, czy kapitały własne.

Warto podkreślić, że do tej pory leasing był kojarzony z łatwym dostępem do kapitału, z prostymi procedurami i praktycznie minimalnym zabezpieczeniem transakcji poprzez przedmiot leasingu, który jest własnością spółki finansującej.

1.4 Regulacje prawno-podatkowe dotyczące umów leasingu.

Potrzeby kapitałowe polskich przedsiębiorstw sprawiają, że leasing coraz częściej staje się racjonalnym wyborem szczególnie wśród małych i średnich przedsiębiorstw. W Polsce, gdzie partycypacja MSP w tworzeniu PKB wynosi ok. 50% regulacje prawno-podatkowe związane z tym źródłem zewnętrznego finansowania powinny być jednym z istotnych elementów polityki makroekonomicznej państwa. Niestety pomimo legislacji umowy leasingowej w prawie cywilnym, zmian w regulacjach o charakterze podatkowo-bilansowym, nadal budzi niepokój brak spójności pomiędzy obowiązującymi rozwiązaniami, określonymi przez prawo podatkowe, bilansowe i cywilne. Szczególnie kontrowersyjnym zapisem jest nowelizacja ustawy o podatku od towarów i usług (VAT), wprowadzona wraz z akcesją Polski do Unii Europejskiej. Wiele wątpliwości budzi powstanie obowiązku podatkowego w przypadku leasingu finansowego, gdzie umowa leasingu zgodnie z tą regulacją traktowana jest jako dostawa towarów, w związku z czym obowiązek podatkowy powstaje w momencie wydania towaru, będącego przedmiotem umowy. Kontrowersje budzi również regulacja dotycząca możliwości odliczania kwot podatku naliczonego w przypadku samochodów. Zmienność przepisów dotyczących pośrednio lub bezpośrednio tematyki leasingu wy-

wołuje niepewność na rynku usług leasingowych, zwłaszcza przedsiębiorców korzystających z tej formy finansowania. Tym bardziej, że często przedsiębiorcy napotykają niezbyt jasne stanowisko unikających wręcz jednoznacznej interpretacji przepisów. Jest to niewątpliwie jeden z czynników skutecznie ograniczających rozwój usług leasingowych w Polsce. Niepewność oraz częste zmiany o charakterze prawno-podatkowym mają wyraźny wpływ na rynek leasingu samochodów, na którym zmiany w koniunkturze były ściśle skorelowane z nowymi regulacjami z zakresu podatku od towarów i usług. Szereg kontrowersji wzbudza również w opinii przedsiębiorców uwarunkowania dotyczące zakupu paliwa i odpisu podatku VAT. Znamienne jest, że niefortunne zapisy podatkowe w istotnym stopniu ograniczają rozwój rynku leasingu pojazdów w Polsce.

Brak jasności w przepisach podatkowych w dalszym ciągu rodzi wśród przedsiębiorców ryzyko podatkowe. Jednym z wielu przykładów może być chociażby ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych. Co prawda przepisy dotyczące zasad opodatkowania leasingu zostały opisane w rozdziale 4a niniejszej ustawy, jednak ustawodawca nie przewidział sytuacji, gdy podczas trwania umowy leasingu następuje zmiana korzystającego (cesja), zwłaszcza w czasie trwania kryzysu, kiedy dochodzi do połączeń i przejęć przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa zarówno podczas wzrostu gospodarczego, jak i w czasie kryzysu szukają sposobów na ograniczenie kosztów operacyjnych i fiskalnych. Bardzo często, wydawałoby się atrakcyjny projekt inwestycyjny upada, z uwagi na liczne ograniczenia podatkowe.

Niejasne przepisy powodują brak zrozumienia samej transakcji leasingu wśród przedsiębiorców. Zatem trudno jest dostrzec polskim przedsiębiorcom poprzez zawłości w regulacjach podatkowych korzyści, wynikające z tego typu umów.

2. Specyfika polskiej przedsiębiorczości. Sektor MSP - główny odbiorca usług leasingowych w Polsce

W dobie spowolnienia gospodarczego największym problemem polskiej gospodarki jest niewątpliwie pozyskanie kapitału w formie kredytów bankowych, dlatego też coraz więcej firm ma kłopoty z kredytowaniem swojej działalności i to zarówno bieżącej, jak i inwestycyjnej. Warto podkreślić, iż specyfika polskiej przedsiębiorczości wyraża się m. in. stosunkowo niskim poziomem obrotów oraz dużymi problemami w zakresie utrzymania płynności finansowej. Zatem ograniczenie dostępu do kredytu bankowego, który w dużej części finansuje działalność gospodarczą powoduje zatory płatnicze.

Potrzeby kapitałowe polskich przedsiębiorstw są niewątpliwie silnym stymulatorem rozwoju usług leasingowych w Polsce, dlatego za uzasadnione

wydaje się wprowadzenie pewnych zmian w polityce spółek leasingowych, zwłaszcza w obszarach związanych z oceną ryzyka wynikającego ze współpracy z sektorem MSP. Ponadto istnieje silna potrzeba wykazania przez spółki leasingowe faktycznej gotowości do aktywnej współpracy z przedsiębiorcami, którzy oczekują jasnej prezentacji ofert i profesjonalnego doradztwa w zakresie tej formy finansowania.

Leasing jest usługą mocno ugruntowaną na rynku finansowym w Polsce, pomimo stosunkowo krótkiej historii. Nadal jednak większość przedsiębiorców nie jest w stanie odnieść się do istoty tego typu możliwości prowadzonej działalności gospodarczej. Można zatem przypuszczać, że szersze wykorzystanie usług leasingowych w istotnym stopniu uzależnione jest od poziomu świadomości przedsiębiorstw w zakresie możliwości, jakie daje ta usługa finansowa. Pewien niepokój budzi również fakt stosunkowo niskiego poziomu wiedzy na temat innych źródeł finansowania działalności gospodarczej. Dlatego też za uzasadnioną wydaje się większa aktywność ze strony instytucji finansowych, doradczych w procesie decyzyjnym przedsiębiorców, dotyczącym finansowania majątku firmy.

Coraz częściej docierają sygnały ze strony polskich przedsiębiorców dotyczące konieczności stosowania czytelnych zapisów dotyczących relacji pomiędzy leasingodawcą i leasingobiorcą oraz wobec przepisów fiskalnych. Korekty wymagają wyżej wspomniane treści obowiązujących regulacji prawno-podatkowych, zwłaszcza w aspektach, które mają największy wpływ na efektywność funkcjonowania umów, głównie z punktu widzenia przedsiębiorców (zasady funkcjonowania w leasingu pojazdów podatku VAT).

3. Leasing w ujęciu makroekonomicznym

Leasing jest bardzo wrażliwy w sferze makroekonomicznej, ponieważ pobudzając działalność inwestycyjną wpływa pozytywnie na wzrost gospodarczy. Ponadto poszerzając dostępną paletę finansowania stymuluje proces unowocześnienia krajowego majątku produkcyjnego. Transakcje leasingowe zapewniają również zwiększenie wpływów budżetowych, zarówno w postaci podatków pośrednich, jak i bezpośrednich oraz wpływają na poziom zatrudnienia.

Spowolnienie gospodarcze i związane z nim przesunięcie w czasie procesów inwestycyjnych ma bezpośredni wpływ na cały rynek leasingu. Brak pewnych perspektyw, a wręcz sprzeczne sygnały dochodzące z różnych stron powodują, że przedsiębiorstwa ograniczają koszty i realizowane inwestycje. Liczy się przetrwanie na rynku i wzmożona obserwacja sygnałów dla wzrostu gospodarczego. Wciąż brakuje impulsu popytowego, a spadające inwestycje nie zapowiadają szybkiej poprawy całej gospodarki. Warto wyjaśnić, iż dobry wynik PKB za I kwartał 2009 to nic innego, jak pochodna inercji

inwestycji przedsiębiorstw oraz kontynuowania rozpoczętych inwestycji mieszkaniowych i infrastrukturalnych. Niestety prognozy wskazują, że popyt inwestycyjny w przedsiębiorstwach pozostanie nadal niski w II połowie 2009 roku, a słaby popyt krajowy nie pozwoli na silniejszy wzrost inwestycji w przyszłym roku.

Podsumowanie

Waga zagadnień związanych z funkcjonowaniem w Polsce rynku leasingu potwierdza wielowątkowy charakter występujących problemów. Wymaga to przemyślanej, spójnej polityki gospodarczej państwa, jak też konsekwentnego eliminowania barier ze strony kreatorów życia gospodarczego. Wydaje się przy tym, że nader istotnym czynnikiem stymulującym rozwój transakcji leasingowych jest stabilność obowiązujących regulacji, którą ścennie należy stale uwzględniać podczas wprowadzania zmian. Tymczasem wydaje się, że zmiany te zbyt często wprowadzane są w sposób nieprzemyślany i wynikają z bezkrytycznego przyjmowania sygnałów rynkowych bez odpowiedniej weryfikacji. Weryfikacja taka powinna uwzględniać specyfikę i oczekiwania przedsiębiorców, sygnały ze strony spółek leasingowych, jak też sytuację na rynku finansowym, stymulowaną w dużym stopniu przez zmiany zachodzące w gospodarce.

Literatura:

1. Waniak- Michalak H., *Pozabankowe źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw*, Wolters Kluwer Polska, 2007.
2. Grzywacz J., Burżacka-Majcher M., *Leasing w przedsiębiorstwie*, SGH, Warszawa 2007.
3. Bugajski A., *Leasingiem gospodarka stoi*, „Home&Market” Nr 11/2008.
4. Nędzy T., Cegłowski B., *Pozyskiwanie kapitału. Podstawowe formy możliwości zdobycia kapitału*, Helion, Gliwice 2005.
5. Materiały Związku Polskiego Leasingu, Lipiec 2009 r.

MEANING OF THE LEASING IN POLAND – BARRIERS IN FUNCTIONING OF THE LEASING INDUSTRY, EVALUATION, PROSPECTS OF THE MORE FURTHER DEVELOPMENT

Key words: *market of the leasing, barriers of the development, future of the leasing, small and medium-sized business sector*

Summary

The Libra of issues associated with functioning in Poland is confirming the market of the leasing multi-layered character of appearing problems. It requires the economic policy thought over, cohesive of you, as well as consistent eliminating barriers on the part of creators of the economic life. A stability of regulations being in effect which one should constantly take into account while implementing changes is a crucial factor stimulating the development of leasing trades. These changes are too often implemented in the ill-considered way and they result from uncritical accepting market signals without the proper verification. Such a verification should take into account the specificity and expectations of entrepreneurs, signals on the part of leasing companies, as well as the situation on the market financial, stimulated to a large extent by happening changes in the economy.

Janusz Grobicki

*adiunkt w Wyższej Szkole Promocji w Warszawie
ekspert Centrum im. Adama Smitha*

Zarządzanie synergią w przedsiębiorstwie

Synergia to współdziałanie, kooperacja czynników, skuteczniejsza niż suma ich oddzielnych działań.

1. Synergia i zarządzanie

Każdy czynnik współdziałający z innym podobnym (działający w grupie podobnych) i w zmagający jego (ich) działanie, skuteczność ma charakter synergiczny⁵⁵. Z punktu widzenia zarządzania, efekt synergii może być rozumiany jako uzyskiwanie zwielokrotnionych korzyści dzięki umiejętnej analizie, a następnie syntezie części składowych całości.

Synergia może mieć również wymiar ujemny. Nie zawsze współdziałanie prowadzi do osiągnięcia większych korzyści. Bywa, że w poszukiwaniu spektakularnych korzyści, pochopne dzielenie się np. wiedzą może doprowadzić do osłabienia naszej pozycji konkurencyjnej. Należy podkreślić, że poszukując synergii mającej wynikać ze współpracy zespołowej, stawiamy na współdziałanie a nie na konkurencję i podkreślanie własnej indywidualności członków zespołu.

Przeciwnym do synergii jest synkretyzm, czyli związek sprzecznych poglądów – eklektyzm pozbawiony logiki, niekonsekwentny i bezkrytyczne

⁵⁵ W. Kopaliński, *Podręczny słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo „Wiedza Powszechna”, Warszawa 1996, s. 781

wyznawanie sprzecznych zasad. Z punktu widzenia zarządzania, prowadzi on do destrukcji i hamuje rozwój.

Zarządzanie polega na zapewnieniu (świadomym stworzeniu) warunków, aby organizacja działała zgodnie ze swymi założeniami, realizowała swoją misję, osiągała zgodne z nią cele i zachowywała niezbędny poziom spójności, umożliwiając przetrwanie, czyli wyodrębnienie z otoczenia i rozwój, a więc realizację misji i celów w przyszłości. Chodzi więc o nadanie kursu organizacji i takie działanie, aby podążała ona dokładnie tym, wytyczonym wcześniej kursem⁵⁶.

Z kolei, zarządzanie wiedzą to koncepcja strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem, polegająca na akcentowaniu roli kapitału ludzkiego (wiedzy i umiejętności) w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej⁵⁷. Coraz częściej akcentuje rolę pracowników, jako najważniejszego zasobu firmy. Obok zarządzania wiedzą, coraz częściej używa się również terminu „zarządzanie informacją” oraz „zarządzanie zasobami informacji”. Ten termin kojarzony jest najczęściej ze sferą opisującą funkcje systemów IT działających w przedsiębiorstwie. Jednak zbyt wąskie rozumienie jest nieuzasadnione, bowiem to nie systemy IT, lecz wyłącznie ludzie są zdolni do zarządzania informacjami i ich zasobami. Technologie IT pozbawione są inteligencji, a więc jedynie mogą operować na danych i ich zasobach.

2. Organizacja wirtualna

Zarządzanie danymi usprawnia proces tworzenia informacji, które kształtują wiedzę. Jest ona źródłem działań, prowadzących do uzyskania maksymalnej wartości.

Przedsiębiorstwa będą musiały w krótkim czasie oprzeć swój rozwój na szerokim dostępie do informacji i wiedzy. Ma on służyć również promocji rzetelności i zapewnić bezpieczeństwo obrotu gospodarczego, a w konsekwencji eliminować pojawiające się zagrożenia, ale przede wszystkim osiągać przewagę konkurencyjną i generować zysk.

⁵⁶ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 16

⁵⁷ (Red.): A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 376

Rysunek 1. Ewolucja danych i wiedza



Źródło: opracowanie własne

Internet jest „wirtualnym miejscem”, w którym realizowana jest ogólnie dostępna, nigdy nie ustająca wymiana informacji i wiedzy, proces wzbogacania, a także eksploracja. Internet stwarza warunki do wykorzystania jego funkcjonalności w procesie tworzenia strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

Rozwój elektronicznego biznesu odbywa się na podstawie wielowarstwowego modelu. Możliwe jest wykorzystanie internetu w procesie kreacji strategii marketingowych przedsiębiorstw, dotarcie do grup docelowych, zbieranie informacji o klientach, stworzenie możliwości korzystania z pełnej oferty produktowo-usługowej.⁵⁸

Sprawne wykorzystanie internetu znacznie obniża koszty transakcji (koszty osobowe, pośredników, krótszy czas realizacji zamówień), marketingu i promocji, także koszty stałe (powierzchni biurowej, magazynów, logistyki itp.).

Internet stworzył możliwość powstawania wirtualnych organizacji gospodarczych. Marketing, komunikacja z klientami, dystrybucja i transakcje dokonywane są wirtualnie w sieci. Partnerzy są rozproszeni geograficznie, ale powiązani czasowo w oparciu o strukturę sieci i bez zależności hierarchicznej.

W takiej organizacji zmniejsza się rola kierownictwa, a wszelkie działania zorientowane są na wykonanie zadania w oparciu o wspólnotę celu i współdziałanie na zasadzie dobrowolności opartej na wzroście zaufania⁵⁹. Internet sprzyja rozwojowi outsourcingu⁶⁰. Organizacje wirtualne przynoszą

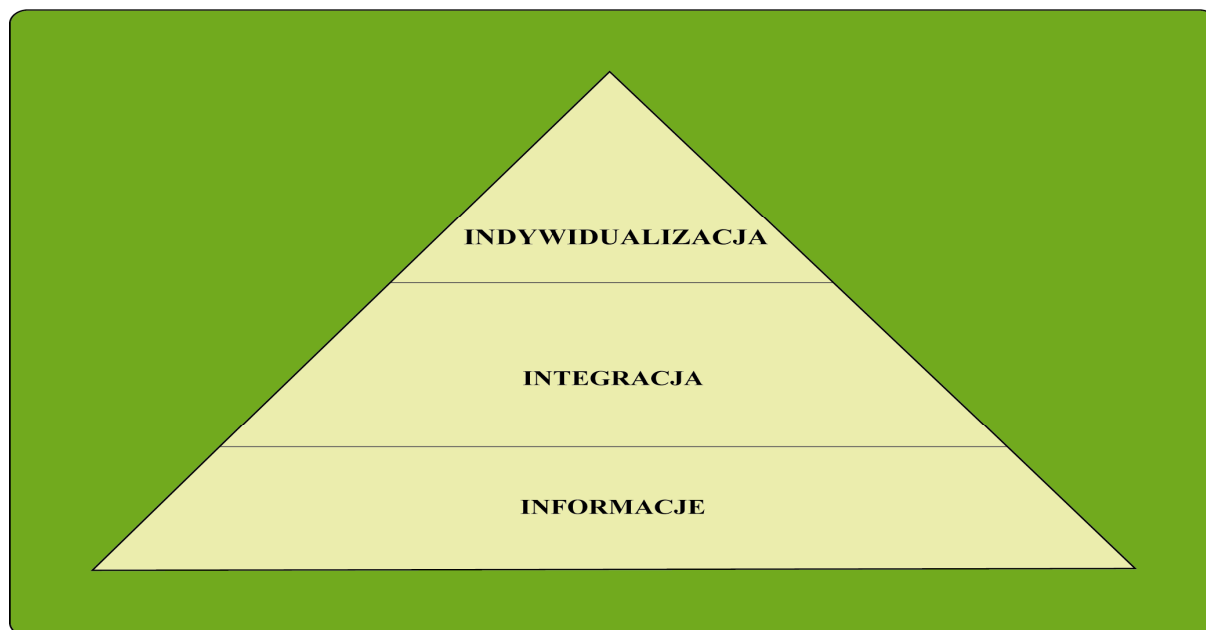
⁵⁸ J. A. Grandys, *Bankowość ery @biznesu*, „Bankier”, nr 2/2000, s. 11

⁵⁹ W. M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Wydawnictwo „Difin”, Warszawa 2002, s. 61-62

⁶⁰ M. R. Hoffmann, *Istota przedsiębiorstw wirtualnych*, [w:] *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu 2002, s. 26-35

także konkretne korzyści ogólnospołeczne. Przede wszystkim umożliwiają włączenie się do pracy zawodowej ludzi, którzy mają ograniczone możliwości poruszania się, jak na przykład osoby niepełnosprawne lub związane z opieką nad dziećmi. Dają szansę podjęcia pracy na odległość osób z regionów o wysokim bezrobociu bez konieczności dalekich dojazdów do pracy lub wręcz wyemigrowania z dotychczasowego miejsca zamieszkania i możliwość zdalnego kształcenia się⁶¹.

Rysunek 2. Strategia informacyjna organizacji wirtualnej - model „3i”



Źródło: opracowanie własne

Model „3i” scala trzy podstawowe kategorie, właściwe wirtualnym organizacjom internetowym. Informacja przekształcana jest w wiedzę, która wykorzystywana jest w procesie podejmowania decyzji menedżerskich. Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa, stanowi sumę ukrytych aktywów. Nie są one ujawniane w sprawozdawczości finansowej. W jego skład wchodzi wiedza zgromadzona wśród pracowników oraz ich wkład intelektualny w potencjał firmy. Ten sposób rozumowania, prowadzi do stwierdzenia, że kapitał intelektualny przedsiębiorstwa to kapitał ludzki, który generuje innowacje oraz rozwój strukturalny (systemy informacyjne, wiedza o funkcjonowaniu rynku oraz przedsiębiorstwa, technologie, wynalazki, procedury organizacyjne, dane, publikacje, itp.)⁶².

⁶¹ H. Mazur, Z. Mazur, *Wirtualne organizacje – Szansa czy zagrożenie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu 2002, s. 36-47

⁶² G. Osbert-Pociecha, M. Karaś, *Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników (kapitałem intelektualnym) w reengineeringu przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 3/1999, s. 20

W gospodarce, informacja to wartość, a jej zasoby stanowią aktywa, których wykorzystanie staje się źródłem zysku, przybierającego formę pieniężną. Dlatego z punktu widzenia przedsiębiorstwa można traktować ją jako kapitał. Informacja traktowana jako kapitał ma szczególne właściwości:

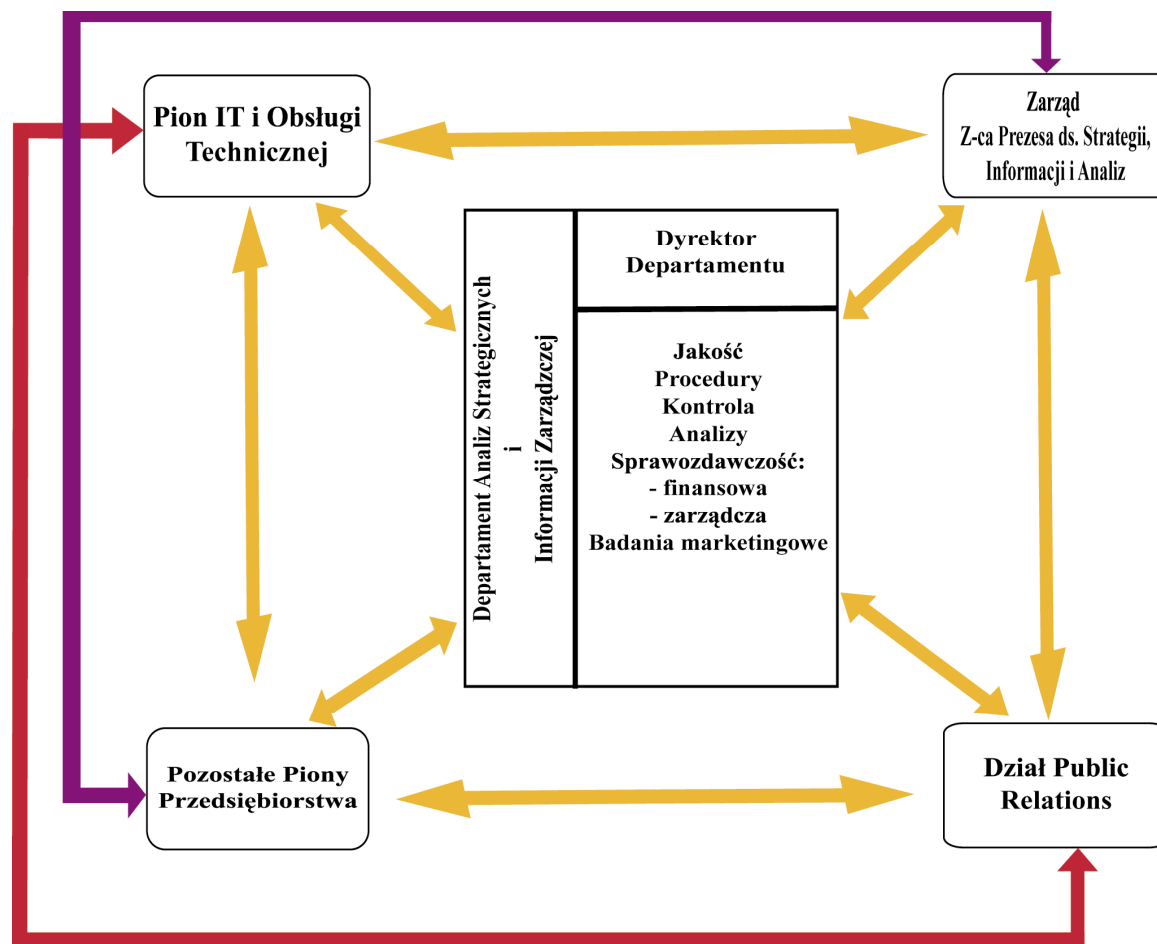
- **efemeryczny, przemijający charakter,**
- **brak możliwości obiektywnego pomiaru i oceny,**
- **nie zużywa się,**
- **jest niewyczerpalna,**
- **jest wielokrotnego użytku,**
- **nie podlega obiektywnym ograniczeniom w sferze rozpowszechniania, powielania i utrwalania.**

Jednak warunkiem koniecznym jest świadome wyselekcjonowanie informacji z „szumu informacyjnego”, zinterpretowanie i celowe wykorzystanie, jako czynnika mającego wpływ na sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa. Menedżerowie zalewani są falą niezliczonej ilości danych, która przekracza możliwości percepcyjne, uniemożliwiając dokonywanie analiz i syntez. W rezultacie ten strumień danych staje się poważnym utrudnieniem w procesie podejmowania decyzji⁶³. Można więc uznać, że informacja jest środkiem produkcji, który generuje zysk. Z kolei zysk wyrażony jest jako wartość w formie pieniądza. Jednak pieniądź niesie w sobie nie tylko informacje o zysku, ale o wszystkich ekonomicznych aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wynika z tego, że jest on jednocześnie nośnikiem informacji i informacją. Śledzenie pieniądza w przedsiębiorstwie, a w skali makro – gospodarce, daje pełną informację o rzeczywistości ekonomicznej. To szczególnie ważna właściwość pieniądza. Wykorzystanie jej przez organy państwa może być źródłem podejmowania prawidłowych decyzji o charakterze makroekonomicznym, tworzenia rzetelnych prognoz oraz opracowywania realistycznych i śmiałych strategii. Niestety w polskiej rzeczywistości nie ma zintegrowanych systemów informacyjnych, które współdziałałyby w obrębie wszystkich instytucji i organów państwa. Dlatego najważniejszym wyzwaniem staje się przyspieszenie procesu powstawania e-gospodarki oraz upowszechnienie wirtualizacji. Wirtualizacja umożliwia między innymi jednocześnie uruchamianie wielu systemów operacyjnych na tej samej platformie sprzętowej i systemowej przy maksymalnej dostępnej wydajności. Tempo rozwoju tego procesu powiązane jest ściśle z pokonywaniem ograniczeń technologicznych - wzrostem mocy obliczeniowych oraz tempa transferu danych. Jednak system informatyczny, ze względu na jego usługowy charakter, powinien stanowić komplementarny układ w stosunku do potrzeb informacyjnych organizacji, a nie odwrotnie. Informacja jest podstawowym zasobem tzw. gospodarki niematerialnej, specyficznym surowcem samorzutnie się od-

⁶³ G. Roth, M. Kurtyka, *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 198

tworzącym, stale, lawinowo przyrastającym⁶⁴, którego dostępność dla wszystkich użytkowników w tym samym czasie może być nieograniczona.

Rysunek 3. Schemat funkcjonalny przedsiębiorstwa informacyjno-informatycznego.



Źródło: opracowanie własne

Przedsiębiorstwo zorganizowane jako system informacyjno-informatyczny może być dostawcą usług dla wielu podmiotów, wyspecjalizowanych w różnorodnych branżach. Nie musi ono stanowić elementu określonej struktury. Dzięki możliwościom globalnej sieci wirtualnej, przedsiębiorstwo informacyjno-informatyczne, rozumiane jako samodzielny system może służyć do obsługi innych podmiotów działających w tej samej lub nawet innej branży bez żadnych ograniczeń geograficznych. Wiedza i informacja są jednym z najbardziej poszukiwanych produktów na rynku. Mierzalność segmentu rynku jest jednym z warunków jego segmentacji. Dotyczy to również informacji⁶⁵. Dlatego bardzo ważne jest stworzenie

⁶⁴ E. Niedzielska, *Informatyka ekonomiczna*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 12

⁶⁵ B. Żurawik, W. Żurawik, *Marketing bankowy*, PWE, Warszawa 1995, s. 135

w przedsiębiorstwie systemu mierników do sprawowania funkcji zarządczych w sferze informacyjnej⁶⁶.

3. Identyfikacja synerгии

Rozważania o gospodarce elektronicznej zazwyczaj ograniczają się do sfery działalności podmiotów gospodarczych oraz sektora bankowo-finansowego. Rzadziej dyskutuje się o tym zjawisku w kontekście funkcjonowania systemu zarządzania państwem i jego finansami. Jednak włączenie państwa, jego instytucji i systemu finansowego w obszar gospodarki elektronicznej może być skutecznym sposobem podnoszenia efektywności jego funkcjonowania. Wystarczy wyodrębnić jeden problem, który jak do tej pory jest przykładem braku skuteczności funkcjonowania wielu państw – szara strefa. Mimo licznych akcji, uruchamiania kosztownych i skomplikowanych mechanizmów prawnoprawnych – administracyjnych, szara strefa funkcjonuje sprawniej niż państwo. Wydaje się, że wszelkie dane można by szybko zweryfikować, gdyby w Polsce istniał sprawny, informatyczny system wymiany danych. Co najdziwniejsze, badaniem rzeczywistych przepływów finansowych oraz weryfikacją danych gospodarczych zajmują się w naszym kraju podmioty gospodarcze i organizacje branżowe. Być może, wśród licznych analiz dotyczących wpływu rozwiązań podatkowych i prawnych na rozmiary szarej strefy, należałoby przeprowadzić rzetelną analizę zależności między brakiem przepływu danych, a wielkością tego zjawiska. Można mieć nadzieję, że wraz ze wzrostem świadomości informatycznej społeczeństwa oraz postępem rozwoju gospodarki elektronicznej, instytucje państwa dostrzegą swój potencjał oraz korzyści wynikające z aktywnego zaangażowania w proces przebiegającej właśnie globalnej rewolucji informacyjnej. Paradoksalnie, czynnikiem sprzyjającym może okazać się światowy kryzys gospodarczy i polskie spowolnienie, wymuszając poszukiwanie skutecznych, tanich i szybkich sposobów kontroli oraz weryfikacji, pomiaru jakości, integracji, a także wymiany danych.

Następstwem rosnącego popytu na informacje będzie powstawanie nowych form organizacji, posługujących się nowymi narzędziami i metodami zarządzania w celu przyspieszenia procesu decyzyjnego przez zupełnie nowy typ pracowników⁶⁷. Konsekwencją tych przeobrażeń jest proces kształtowania się nie spotykanej wcześniej struktury organizacji społeczno-gospodarczej społeczeństwa, w którą wpisane będzie także, każde nowoczesne przedsiębiorstwo i sprawne, przyjazne państwo. Brak systemowego powiązania

⁶⁶ M. Mazur, *Koncepcje wartości i ich przydatność do pomiaru wartości na potrzeby zarządzania informacją*, [w:] *Informacja w społeczeństwie XXI wieku*, (red.) Anna Łapińska, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2003, s. 175–186

⁶⁷ J. Kisielnicki, *Zarządzanie informacją, czyli rozważania nad tym, czy powstaje nowa szkoła w naukach organizacji i zarządzania?*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4/2002. s.121

poszczególnych struktur organizacyjnych, spowalnia przepływ i deformuje informacje. Ma to negatywny wpływ na procesy decyzyjne oraz generuje znaczące straty ekonomiczne i społeczne.

W przedsiębiorstwie informacyjno-informatycznym, wszelkie informacje będą pochodzić z jednego miejsca. Dopiero wzajemne powiązanie istniejących struktur w wielopoziomową, przestrzenną sieć, tworzy system informacyjny przedsiębiorstwa. Jakakolwiek, zmiana wewnątrz, tak powstałego organizmu ma znaczenie dla całości układu.

Z biegiem czasu okaże się, że prawie wszystkie liczące się przedsiębiorstwa dysponują w zasadzie taką samą wiedzą, płynącą z tych samych analiz - tych samych danych źródłowych. Wówczas szanse osiągnięcia przewagi konkurencyjnej będą zależeć w większym stopniu od indywidualnych decyzji zarządów, skłonności do ryzyka, niż korzystania z dominacji informacyjnej nad rywalami.⁶⁸

4. Total Business Intelligence⁶⁹

Centra informacyjno-informatyczne, mogą być źródłem outsourcinowanej informacji i danych dla innych przedsiębiorstw. Generując jedynie informacje będą one w stanie wpływać na sytuację ekonomiczną innych podmiotów, które prowadzą grę rynkową.

Przechowywane w bazach danych złożone informacje, którym towarzyszą skomplikowane modele umożliwiające ich przetwarzanie, analizowanie i wyciąganie wniosków są wiedzą wyrażoną o określonej reprezentacji, która ma decydujące znaczenie dla oceny wartości przedsiębiorstwa.

Z badań przeprowadzonych przez Instytut Economist Intelligence Unit (EIU), wynika, że elastyczność organizacyjna ma dziś kluczowe znaczenie dla skutecznego prowadzenia działalności biznesowej, zwłaszcza w obecnej sytuacji gospodarczej. Zgodnie z przedstawionym raportem 81 proc. respondentów uważa zarządzanie wiedzą i współpracę za kluczowe czynniki stymulujące wzrost produktywności i wydajności oraz przyspieszające wprowadzanie innowacji. Ankieta została przeprowadzona w grudniu 2008 r. i w styczniu 2009 r. Zawierała odpowiedzi udzielone przez 349 członków kadry kierowniczej firm z całego świata. W ankiecie wzięli udział pracownicy szczebla kierowniczego i dyrektorskiego z 19 różnych branż. 44 proc. firm, z których pochodzili respondenci osiągnęła przychody nieprzekraczające 500 mln USD, a 31 proc. firm odnotowała przychody na poziomie równym lub wyższym niż 5 mld USD. 43 proc. respondentów stanowili członkowie zarządów i dyrektorzy najwyższego szczebla, natomiast

⁶⁸ T. v Ghyczy, B. v Oetinger, Ch. Bassford, *Clausewitz o strategii*, The Strategy Institute of The Boston Consulting Group, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 165

⁶⁹ J. Grobicki, *Total Business Intelligence*, „Miesięcznik Finansowy Bank”, nr 6/2008

31 proc. ankietowanych stanowili dyrektorzy średniego szczebla i kierownicy działów. W ankiecie zamieszczono odpowiedzi z różnych pionów biznesowych i branż⁷⁰.

Okazało się, że 88 proc. respondentów – w tym połowa wszystkich dyrektorów generalnych i dyrektorów ds. informatycznych – uważa, że elastyczność organizacyjna ma znaczenie krytyczne dla sukcesu działalności biznesowej na całym świecie. Jednak ponad 27 proc. respondentów uważa, że ich przedsiębiorstwo ma w tym zakresie mniejsze szanse od firm konkurencyjnych z uwagi na brak elastyczności w przewidywaniu i dostosowywaniu się do fundamentalnych zmian zachodzących na rynku.

W czasach dominacji wiedzy kluczowym czynnikiem warunkującym zrównoważony rozwój jest umiejętność przekształcania informacji na wiedzę analityczną w reakcji na zachodzące zmiany. W przypadku większości firm uzyskanie elastyczności wymaga poważnych przekształceń. Choć może się to wydać zniechęcające, istnieje szereg działań, których podjęcie może rozważyć kierownictwo, aby ułatwić przedsiębiorstwu działanie. Należą do nich: optymalizacja podstawowych procesów biznesowych, minimalizacja rozproszenia zasobów informacyjnych oraz integracja i automatyzacja procesów udostępniania wiedzy.

Większość respondentów uważa, że to właśnie informatyka będzie głównym stymulatorem zapewniającym najskuteczniejsze udostępnianie wiedzy i elastyczność przedsiębiorstw. Ankietowani członkowie kadry kierowniczej wskazali następujące kluczowe czynniki umożliwiające zwiększenie elastyczności przedsiębiorstw: szybszy dostęp do informacji w czasie rzeczywistym (45 proc.), efektywniejsze funkcje wyszukiwania (38 proc.) oraz lepsza integracja systemów informatycznych w przedsiębiorstwie (38 proc.). Duża liczba respondentów stwierdziła, że kluczowymi czynnikami warunkującymi sukces działalności biznesowej są narzędzia umożliwiające wyszukiwanie, filtrowanie i zarządzanie treścią. Większość ankietowanych uważa też, że wzrost elastyczności i innowacyjności będą stymulowały procesy takie, jak zarządzanie wiedzą i współpraca, a także procesy umożliwiające wydobywanie danych z różnych aplikacji wykorzystywanych do prowadzenia prac badawczo-rozwojowych oraz do wprowadzania innowacji w produktach i usługach.

Czynnikiem sprzyjającym rozwojowi globalnej gospodarki wirtualnej jest postępująca demokratyzacja informacji. To bardzo trudny proces, któremu towarzyszy szereg restrykcji formalno-prawnych. Dodatkowym czynnikiem opóźniającym są bariery mentalne, ugruntowane w tradycyjnym pojęciu do zagadnień ochrony tajemnicy i danych. Jednak ze względu na rozwój technologiczny tego typu ograniczenia coraz częściej przyjmują groteskowy charakter. Chronione prawnie i technicznie dane stają się elementem domeny publicznej. A menedżerowie oraz prawnicy zdają się nie dostrzegać

⁷⁰ <http://www.emc.com/about/news/press/2009/20090331-02.htm>

tego faktu, mnożąc kolejne przepisy, które chronią dostęp do i tak powszechnie dostępnych informacji. Sekundują im w tym dostawcy systemów zabezpieczeń IT. Jednak nieuniknione wydaje się otwarcie i upowszechnienie dostępu do „mniej wrażliwych” danych zgromadzonych w zamkniętych do tej pory hurtowniach.

Kluczem do powstania opartej o internet i wirtualne serwery oraz hurtownie danych - Totalnej Business Intelligence (TBI) jest zasada wzajemności dostępu. Już dziś wiele firm, które konkurują z sobą na rynku, podejmuje próby wzajemnego udostępniania własnych hurtowni danych. Wiele przedsiębiorstw korzysta z funkcjonowania takich systemów. Zasadę wzajemności, umiejętnie wykorzystali twórcy „Bazy Danych Intencji” – konstruując popularną wyszukiwarkę internetową Google⁷¹. Uzupełnienie tych narzędzi o Total Business Intelligence, może przyczynić się do powstania globalnej gospodarki wirtualnej XXI wieku.

Równy, oparty na zasadzie wzajemności dostęp do „otwartych” baz danych, stworzy nowe standardy konkurencji i rzeczywistą demokrację informacyjną. Przewaga konkurencyjna w większym stopniu związana będzie z możliwościami intelektualnymi, wiedzą i potencjałem innowacyjnym niż sprytem i manipulacją danymi. Każdy bowiem będzie miał możliwość dostępu do tych samych danych.

W tej sytuacji przedsiębiorstwo, które wykorzystuje tani dostęp do zasobów internetowych baz danych, a jako kanału informacyjnego używa otwartej sieci globalnej, na pewno jest daleko bardziej efektywne ekonomicznie od firm tradycyjnych. Jego obroty i zysk mogą w niewyobrażalnym stopniu przewyższać wyniki innych uczestników rynku. Zwłaszcza, gdy jedynym podlegającym obrotowi towarem jest informacja – firmy z tzw. sfery „e-biznesu” są w zasadzie bezkonkurencyjne z punktu widzenia ponoszonych kosztów działalności. Eksploracja hurtowni danych oparta na TBI w dramatyczny sposób może wpłynąć na zmianę klasycznych standardów obowiązujących w światowej ekonomii oraz przyspieszyć rozwój technologiczny, a także znacząco obniżyć zużycie energii koniecznej do utrzymywania i obsługi nieskończonej ilości danych. Synergia wynikająca z funkcjonowania globalnej, wirtualnej e-gospodarki, komplementarnej do wszystkich działów „realnej” ekonomii, będzie wyznaczać kierunki przyszłego rozwoju. Kolejnym wyzwaniem dla menadżerów będzie „zarządzanie synergią”.

Literatura:

1. Battelle J., *Szukaj. Jak Google i konkurencja wywołali biznesową i kulturową rewolucję*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
2. Grandys J. A., *Bankowość ery @biznesu*, „Bankier”, nr 2/2000.

⁷¹ J. Battelle, *Szukaj. Jak Google i konkurencja wywołali biznesową i kulturową rewolucję*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 22

3. Grobicki J., *Total Business Intelligence*, „Miesięcznik Finansowy Bank”, nr 6/2008
4. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Wydawnictwo „Difin”, Warszawa 2002.
5. Hoffmann M. R., *Istota przedsiębiorstw wirtualnych*, [w:] *Nowoczesne technologie informacyjne w zarządzaniu*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu 2002.
6. Kisielnicki J., *Zarządzanie informacją, czyli rozważania nad tym, czy powstaje nowa szkoła w naukach organizacji i zarządzania?*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4/2002.
7. Kopaliński W., *Podręczny słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo „Wiedza Powszechna”, Warszawa 1996.
8. Koźmiński A. K., Jemielniak D. (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa 2008.
9. Koźmiński A. K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne Sp. z o.o., Warszawa 2008.
10. Mazur H., Mazur Z., *Wirtualne organizacje – Szansa czy zagrożenie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu 2002.
11. Mazur M., *Koncepcje wartości i ich przydatność do pomiaru wartości na potrzeby zarządzania informacją*, [w:] *Informacja w społeczeństwie XXI wieku*, (red.) Anna Łapińska, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2003.
12. Niedzielska E., *Informatyka ekonomiczna*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1998.
13. Osbert-Pociecha G., Karaś M., *Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników (kapitałem intelektualnym) w reengineeringu przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 3/1999.
14. Roth G., Kurtyka M., *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2008.
15. T. v Ghyczy, B. v Oetinger, Ch. Bassford, *Clausewitz o strategii*, The Strategy Institute of The Boston Consulting Group, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
16. Żurawik B., Żurawik W., *Marketing bankowy*, PWE, Warszawa 1995.
17. <http://www.emc.com/about/news/press/2009/20090331-02.htm>

SYNERGY MANAGEMENT AT AN ENTERPRISE

Key words: *Business Intelligence, democracy of information, data, data warehouses, global economy, information, e-economy, enterprise, management, Total Business Intelligence, organization, synergy*

Summary

Information and communication determine the adaptation and absorption ability of an enterprise and have direct influence on its financial success. Specific information cultures which have evolved within the enterprise determine the basic elements of organisational culture and are integrally associated with its economic position on the marketplace.

Organisational culture maybe understood as a group of norms, values, behavioural models, attitudes and symbols which determine a de facto way of thinking and operating within the enterprise as well as defining the standards of communication.

Information used in the realisation of an enterprise's mission comprises of values declared by management and is the primary operation guideline which outlines the company identity. These elements all distinguish specific entities from others. Therefore information determining the identification and recognition of an enterprise forms its public image which is created on the grounds of individual valuation and consumer experience and feedback. The position of an enterprise in the external environment determines marketing and public relations functions. The major scope of this thesis is to highlight the relationship which occurs between information and other factors affecting the economic standing of an enterprise. The major research context of this thesis is: " External and internal corporate information in conjunction with communication systems as one of major determinants of its economic standing. After the steam and electricity eras, both of which had an immeasurable impact on modern civilisation, the information era approached".

Basically there is no need to build complicated organisational structures and incur big investment costs for high-tech solutions in order to create a modern and effective information enterprise. A good idea, a well prepared business plan, a high-end computer and fast Internet connection is all that is required.

The simplest and most distinct practical sample is the "one man, one computer with Internet connection" enterprise. In this case, over and above the personal and intellectual characteristics of the business owner, only information, know-how and technical computer ability are determining factors in the economic outcome of the business. Millions of "one man" enterprises battle every day to grasp the virtual and real marketplace and generate high income. It is clear to see in any Internet search engine. Influence of information on the economic outcome of an enterprise demands constant network and IT sector analysis. The revolutionary dynamics of IT

development tend to considerably out pace the ability to fully utilise all the information within the enterprise.

Learning to rise with key about the internet and virtual servers the as well, as data wholesalers - the Total Business Intelligence (TBI) the principle of reciprocity of access is. Many firms which compete on market undertake the test mutual the throw open the own data warehouses already today. Many enterprises use from functioning such systems. The principle of reciprocity, the creators of "Warehouses Data of Intention" used ably - constructing the popular explorer the internet Google. Supplement of these tools about TBI, it can contribute to rise of global virtual economy XXI age. Even the leaning on principle of reciprocity access to "open" the data warehouses, it will create the new standards of competition and the real informative democracy. Competitive superiority in larger degree will be connected with intellectual possibilities, knowledge and innovative potential than cleverness and manipulation data. Every as the dust will be the possibility of access to the same data.

Małgorzata Adameczyk

Znaczenie skutecznego systemu informatycznego w przedsiębiorstwie a nowe koncepcje controllingu

Wprowadzenie

Rozwój technologii komunikacyjnych, a przede wszystkim technologii informatycznych, zmienił sposoby naszej komunikacji z innymi; komunikujemy się szybciej i częściej, łatwiej i szybciej docieramy do potrzebnych nam informacji. Przekazujemy informacje innym indywidualnym odbiorcom lub anonimowym czytelnikom blogów i stron internetowych, korzystamy z internetowych usług banków, sklepów oraz bibliotek oraz innych potrzebnych nam instytucji.

Współczesne technologie informatyczne umożliwiają integrację, gromadzenie, przechowywanie i udostępnianie informacji. Szybki rozwój technologii informacyjnych umożliwi tworzenie systemów i procesów informacyjnych o zasięgu ogólnosiwiatowym. Uczestnictwo w systemach informacyjnych o zasięgu ogólnosiwiatowym umożliwia prowadzenie działalności gospodarczej na globalnym rynku, także takim podmiotom gospodarczym, które nie miałyby tej możliwości w warunkach tradycyjnych technologii informacyjnych.⁷²

⁷² J. Oleński, *Ekonomika informacji*, WE, Warszawa 2003, s.35

1. System informatyczny w przedsiębiorstwie

Wybór odpowiedniego systemu informatycznego w przedsiębiorstwie, wspomagającego planowanie, kontrolę oraz dostarczanie informacji analityczno-decyzyjnych zależy głównie od potrzeb i rodzaju działalności danego przedsiębiorstwa. Przy wyborze odpowiedniego systemu informatycznego do controllingu należy zwrócić szczególną uwagę na możliwie dużą elastyczność ich stosowania. Im dokładniej wiadomo, jakie wymagania powinien spełniać dany program, tym dokładniej można sprawdzić oferowane programy.⁷³ Dobrze zaprojektowany system informatyczny potrafi radzić sobie z coraz większą liczbą danych poprzez proces ich przetwarzania. Dzięki selekcji, filtrowaniu i katalogowaniu danych użytkownik może swobodnie dotrzeć do danych aby z nich mógł korzystać. System informatyczny powinien pełnić rolę eksperta dzięki ilości zgromadzonej, kompleksowej wiedzy, szczególnie teraz przy tak dużej konkurencji.

Zgromadzone dane zostają przetwarzane i analizowane w zależności od potrzeb firmy i służą do ciągłego dostarczania informacji.

Sprawne wykorzystanie informacji w przedsiębiorstwie pozwala optymalizować koszty w relacji do uzyskiwanych efektów, minimalizować ryzyko podejmowania nietrafionych decyzji biznesowych, poprawiać sprawność realizacji bieżących procesów operacyjnych, a także odpowiednio przygotować przedsiębiorstwo do realizacji zamierzeń strategicznych.

Specjaliści zajmujący się zintegrowanymi systemami informatycznymi wspomagającymi controlling uważają, że systemy te powinny spełniać szereg zadań.

Do głównych ich zadań zalicza się:⁷⁴

- stabilizację zarządzania finansowego – porządkowanie w czasie i strukturze przedsiębiorstwa,
- ułatwienie planowania, koordynacji, motywowania, sterowania i oceny w działalności kierowniczej przez elastyczne i uzależnione od odpowiedzialności budżety,
- sterowanie marżami pokrycia lub nadwyżką pieniężną,
- przystosowanie i wdrożenie decyzyjno-odpowiedzialnościowego rachunku kosztów i wydatków.

Stworzenie dobrego systemu informatycznego może uwiarygodnić system controllingu osobom pracującym na nim. Programy komputerowe dostarczają jedynie salda kont księgowych co spotyka się z niezadowoleniem odbierających i kierowników przedsiębiorstw.

Systemy zarządzania przedsiębiorstwem obejmują swym zasięgiem całokształt zasobów przedsiębiorstwa, procesów i działań w nim występujących.

⁷³ H. J. Vollmuth, *Controlling, Planowanie, Kontrola, Kierowanie*, Placed, Warszawa 2007, s.195

⁷⁴ M. Sierpińska, B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2003, s.127

Odpowiednie wsparcie informatyczne pozwala na podejmowanie odpowiednich i istotnych decyzji w zarządzaniu.

2. Informacja w przedsiębiorstwie

Działalność każdej firmy opiera się na posiadaniu określonego zasobu informacji, który zwiększa naszą wiedzę o otaczającym nas świecie i prawach zachodzących w rzeczywistości, a także pozwala nam zwiększyć wiedzę o nas samych w myśl słów: „Bez materii nie ma nic, bez energii wszystko jest nieruchome, bez informacji jest chaos”.⁷⁵ Szczególnym rodzajem informacji jest informacja dla zarządzania, która pozwala zrealizować takie funkcje, jak: planowanie, organizowanie, przewożenie tj. kierowanie ludźmi kontrolowanie. Posiadając pewien zasób wiedzy o organizacji i jej otoczeniu jesteśmy w stanie efektywnie zarządzać przedsiębiorstwem, posiadając bezpośredni i pośredni wpływ na proces decyzyjny w organizacji. Możemy stwierdzić, że informacja dla zarządzania pozwala na uczenie się organizacji i stałe dostosowanie się do zmieniającego się otoczenia.

Bez wsparcia informatycznego współczesny controlling nie może dobrze funkcjonować, a aby dobrze funkcjonował musi mieć sprawnie działający system przygotowany na potrzeby danego przedsiębiorstwa.

Sprawny i stały dopływ informacji odgrywa znaczącą rolę w przedsiębiorstwie, tworząc określony system informacji. System taki powinien zapewnić:⁷⁶

- dopływ informacji wejściowych potrzebnych do prawidłowego zarządzania przedsiębiorstwem, tj. ustalania decyzji, wydawania zarządzeń, wskazówek i wytycznych przez naczelne kierownictwo;
- dopływ informacji wewnętrznych i zewnętrznych dotyczących dostawców i odbiorców, informacji naukowych, technologicznych, ekonomicznych i socjalnych, a także pochodzących od organizacji społecznych;
- pozyskiwanie informacji wejściowych dla organów nadrzędnych i instytucji współpracujących z przedsiębiorstwami (analizy, sprawozdania);
- pozyskiwanie informacji umożliwiających pogłębienie integracji i kooperacji z innymi przedsiębiorstwami;
- wyszukiwanie i kojarzenie danych z różnych źródeł wewnętrznych i zewnętrznych;
- opracowywanie i stosowanie modeli symulacyjnych i prognostycznych (tzw. scenariuszy rozwoju przedsiębiorstwa);

⁷⁵ E. Niedzielska, *Informatyka ekonomiczna*, WAE, Wrocław 1999

⁷⁶ A. Skowronek-Mielczarek, Z. Leszczyński, *Controlling, analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007, s. 38

- przedstawienie danych i wyników w różnych układach sprawozdawczych i graficznych.

Zasoby informacji w przedsiębiorstwie są wykorzystywane do prawidłowego zarządzania i controllingu, informacje odzwierciedlają zmiany i tendencje, jakie zachodzą w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz wspierają procesy decyzyjne.

3. Nowe koncepcje dla controllingu

Przed controllingiem stawiane są coraz to nowe wyzwania i oczekiwania, jest to spowodowane postępowaniem technicznym i ciągłymi zmianami w społeczeństwie. Przedsiębiorstwa stoją w obliczu ciągłych przemian w zależności od potrzeb otoczenia.

Szczególnie w większych przedsiębiorstwach controllingowi często stawia się następujące zarzuty:⁷⁷

1. Controlling na skutek wysokiego zapotrzebowania na informacje, powoduje duże obciążenie pracą na wydziałach operacyjnych;
2. Controlling jest zbyt skomplikowany;
3. Kadra kierownicza skarży się na niedostatek istotnych informacji, które powinny być dostarczane przez controlling;
4. Zbyt silny nacisk na samą kontrolę powoduje trudności z akceptacją controllingu jako całości;
5. Informacje docierają do kadry kierowniczej zbyt późno;
6. Otrzymane liczby nie są przedstawione w sposób zrozumiały dla odbiorcy;
7. W sprawozdaniach pojawiają się fałszywe sygnały;
8. Liczne tabele i sprawozdania są niezrozumiałe.

Controllerzy nie wszędzie są obdarzani szczególnym szacunkiem. Winę za to ponoszą oni sami, głównie z powodu niedostatecznych umiejętności komunikowania się z dyrekcją i kadrami kierowniczą – wielu pracowników wypowiada się więc o controllerach niezbyt przychylnie. Oto najczęściej powtarzające się uwagi krytyczne o controllerach:

1. Controllerzy mają w głowach tylko liczby;
2. Wyniki relacjonowane są tylko dyrekcji przedsiębiorstwa;
3. Controllerzy wszystko wiedzą lepiej;
4. Pracownicy nie otrzymują potrzebnych informacji;
5. Sprawozdania są nieprzejrzyste;
6. Dominuje sposób myślenia ukierunkowany na controlling;
7. Controllerzy produkują liczby bez względu na zapotrzebowanie;
8. Dostarczane liczby nie są przydatne w kierowaniu przedsiębiorstwem.

⁷⁷ H. J. Vollmuth, *Controlling, Planowanie, Kontrola, Kierowanie*, Placed, Warszawa 2007, s. 204

Nowe i coraz bardziej złożone problemy zmuszają controllerów do zmiany nastawienia. Dużego znaczenia nabiera kierowanie działaniami. Dzięki szkoleniom pracowników i poprzez większą motywację można poprawić wydajność przedsiębiorstwa i przede wszystkim obniżyć koszty. Nastawienie na nowe zadania w controllingu ma nastąpić już w niedalekiej przyszłości. Nowe zasady dla controllingu to:

1. ukierunkowanie na rynek;
2. ukierunkowanie na klienta;
3. ukierunkowanie na przyszłość;
4. ukierunkowanie na procesy;
5. wskaźniki ilościowe;
6. jakość sprawozdań;
7. autocontrolling.

Ukształtowanie tych nowych zasad wynika ze zmian w otoczeniu i wpływa na treść controllingu oraz zasadniczo oddziałuje na sposób myślenia współpracowników. Controller musi bezwzględnie respektować zasady.⁷⁸

Ukierunkowanie na rynek wiąże się z wprowadzeniem rachunku kosztów docelowych, a także koszty ogólne.

W ukierunkowaniu na klienta każdy proces musi mieć wewnętrznego i zewnętrznego klienta, gdzie wewnętrzni klienci to pracownicy zaś zewnętrzni to zwykli nabywcy usług. Controllerzy powinni być bliżej klienta, dostarczać mu potrzebnych i jasnych informacji. Controllerzy w przyszłości będą się zajmowali zliczaniem kosztów albo będą wewnętrznymi doradcami w firmie.

Ukierunkowanie na przyszłość zależeć będzie od tego czy uproszczony zostanie rachunek kosztów ponieważ zbyt szczegółowe ujęcie kosztów znacznie utrudnia proces kierowania i kontroli.

W ukierunkowaniu na procesy, nastąpi integracja zadań controllera dotycząca tego procesu. Koszty procesu będą integrowane do rachunku kosztów, który będzie uproszczony tak aby był zrozumiały dla wszystkich pracowników.

W myśl zasady wskaźników ilościowych czyli wysokość reklamacji, procentowy udział braków w pojedynczych procesach będą mogły dać obraz danego przedsiębiorstwa.

W zasadzie mówiącej o jakości sprawozdań ważną sprawą jest przygotowanie sprawozdania w sposób jasny, przejrzysty i niezbyt obszerny aby był zrozumiały dla odbiorcy, który często musi szybko podjąć odpowiednią decyzję.

W zasadzie autocontrollingu każdy pracownik na swoim stanowisku powinien kontrolować swój zakres na podstawie przygotowanych do tego wskaźników. Pracownik jest odpowiedzialny za pracę którą wykonuje, a wyniki przekazuje dalej.

⁷⁸ H. J. Vollmuth, *Controlling, Planowanie, Kontrola, Kierowanie*, Placed, Warszawa 2007, s. 217

Poprzez takie zmiany przedsiębiorstwa zaczną znacznie lepiej funkcjonować, controllerzy szybciej i efektywniej będą przedstawiać wyniki i odchylenia danych przedsiębiorstwa.

Wraz ze zmianami warunków funkcjonowania przedsiębiorstw zmienia się również charakter samego controllingu. Przez wiele lat jego domeną była rachunkowość zarządcza, co kierowało jego główną koncentrację na zagadnienia związane z budżetowaniem i kontrolą.⁷⁹ Na dzień dzisiejszy sprawa wygląda zupełnie inaczej, controllerzy skupiają się na planowaniu strategicznym. Planowanie strategiczne przekształca się w obszary planowania operacyjnego, zaś na tym bazują kierownicy przedsiębiorstw. Nowe kierunki rozwoju controllingu zwiększają elastyczność działalności jednostek gospodarczych, które je wprowadzają.

Podsumowanie

Wprowadzanie controllingu przez przedsiębiorstwa to wynik potrzeby dodatkowych informacji a przede wszystkim ich analizy do podejmowania trafnych decyzji w dalszej działalności przedsiębiorstwa. Na przyszłość ale również i na dzień dzisiejszy przedsiębiorstwa korzystające z controllingu mają szansę rozwoju, a nade wszystko szansę przetrwania. Zamysłem controllingu jest prowadzić do poprawy efektywności i zwiększenia zysku.

Kierowanie przedsiębiorstwem to sprawa dużej wagi, a z czasem zaczyna nabierać coraz to większego znaczenia. Bardzo ważna jest współpraca i efektywne wykorzystanie controllingu aby przedsiębiorstwo w przyszłości odnosiło sukcesy.

Ciągle rośnie popularność controllingu, który wspomaga zarządzanie przedsiębiorstwem, ma swoje odbicie w rzeczywistości, biorąc chociażby pod uwagę znaczenie i złożoność informacji wykorzystywanych do podejmowania decyzji przez dyrekcję, szukającą wsparcia w decyzjach dotyczących prowadzonej działalności. W związku z tym nowe strategie controllingu jak też informacja potrzebna do jego prawidłowego funkcjonowania odgrywają coraz większą rolę w procesie wspomagania nie tylko operacyjnej lecz również w długookresowej strategii zarządzania przedsiębiorstwem.

Literatura:

1. Duda-Piechaczek E., *Controlling – wspieranie zarządzania przedsiębiorstwem*, One Press, Warszawa 2007
2. Janczyk-Strzała E., *Controlling w przedsiębiorstwach produkcyjnych*, Cedewu, Warszawa 2008

⁷⁹ E. Janczyk-Strzała, *Controlling w przedsiębiorstwach produkcyjnych*, CEDEWU, Warszawa 2008, s. 132

3. Jędralska K., P. Kosin, Zarządzanie przez controlling w sieci wartości, AE Katowice, Katowice 2007
4. Marciniak S., *Controlling Teoria zastosowania*, Difin, Warszawa 2008
5. Michalak J., *Rachunkowość zarządcza i controlling, materiały szkoleniowe*, Infor, Warszawa 2008
6. Muszyński M., *Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa*, 2006
7. Nowak M., *Controlling działalności marketingowej*, PWE, Warszawa 2007
8. Sierpińska M., B.Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2003
9. Skowronek-Mielczarek A., Z. Leszczyński, *Controlling analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2007
10. Vollmuth H. J., *Controlling planowanie, kontrola, kierowanie*, Placed, Warszawa 2007

THE MEANING OF AN EFFECTIVE COMPUTER SYSTEM IN A COMPANY AND NEW CONTROLLING CONCEPTIONS

Key words: *controlling, computer system autocontrolling controller*

Summary

Controlling introduction was introduced by companies as a result of needs of additional information to analyse it to make right decisions.

To be successful on the market a company must use controlling efficiently. These are the reasons, why new controlling strategies and information needed to use the strategies correctly become more and more important during the process of operational and long-term strategies of company management.

Current computer technologies enable integration, gathering, storing and releasing information. Fast development of computer information technologies can enable creating information system and processes with a wide range.

Piotr Uździcki

Strategie wiedzy w organizacji

Wstęp

Zmiany technologiczne, społeczne, polityczne i ekonomiczne warunkują nowe kierunki rozwoju gospodarki i organizacji. Wzrastająca burzliwość otoczenia wymusza zarazem na organizacjach, coraz częstsze rewidowanie dotychczasowych zasad i sposobów działania, organizowania działalności gospodarczej i zarządzania nią. Przedsiębiorstwa poszukują takich elementów, które w coraz większym stopniu będą decydowały, o unikatowości i sukcesie na rynku. Podjęcie tych działań jest niezbędne, dla zbudowania trwałej, trudnej w imitacji przewagi konkurencyjnej. W tym kontekście, możliwości wzrostu organizacji, oparte na tradycyjnych, rzeczowych (materiałnych, finansowych) aktywach wyczerpują się, a coraz większego znaczenia nabiera koncentracja na rozwoju jej zasobów niematerialnych. Składają się na nie, m. in. kompetencje, reputacja, kapitał ludzki, kapitał intelektualny. Cechą szczególną tych zasobów jest to, że ich podłoże tworzone jest przez **wiedzę**. Stąd ona sama nabiera istotnego, strategicznego znaczenia w organizacji. Jak stwierdza M. Marcinkowska, kapitał intelektualny jest więc potencjałem tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Jego podstawowym źródłem jest wiedza: jej zdobywanie, posiadanie, rozpowszechnianie, a nade wszystko wykorzystanie⁸⁰. Można więc uznać, iż kluczowym zasobem pozwalającym organizacji sprawnie i elastycznie dostosowywać się do zmian zachodzących

⁸⁰ M. Marcinkowska, *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej współczesnej firmy*, [w:] *Wyce-
na i zarządzanie wartością firmy*, red. A. Szablewski, R. Tuzimek, POLTEXT, Warszawa 2004, s. 65.

w otoczeniu oraz uzyskiwać innowacje jest wiedza⁸¹. Zatem eksploracja i eksploatacja wiedzy, staje się niezwykle aktualnym zagadnieniem, determinantą i zadaniem współczesnej organizacji. Będzie ono polegało na odpowiednim podejściu do zarządzania wiedzą, wybraniu wiedzy ważnej z punktu widzenia organizacji. Dla wszystkich przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku, szczególnie istotne jest zidentyfikowanie istniejącej wiedzy zgromadzonej w umysłach pracowników, zrozumienie procesu powstawania i wykorzystywania wiedzy na poziomie zespołów zadaniowych w całej organizacji⁸². Zarządzanie wiedzą staje się podstawą do twórczego myślenia, przenoszącego organizację na wyższy poziom funkcjonowania. Jednym z jego celów jest dostarczenie odpowiednich informacji, dla podjęcia skutecznej decyzji, zaś najgłębszym rozumieniem będzie umiejętność zastosowania wiedzy (innowacji) wraz ze zdolnością do konkutowania tak, aby osiągnąć trwałą przewagę strategiczną. Wiedza jako zasób znajduje się wszędzie, wewnątrz i na zewnątrz organizacji, w dokumentach, w głowach pracowników i klientów. Przedsiębiorstwo chcące zbudować na tym zasobie swoją przewagę strategiczną, musi odpowiednio nim zarządzać. Zarządzanie wiedzą staje się więc, kompleksowym pomysłem na zarządzanie organizacją, ideą przewodnią, której rozwinięciem są tworzone i realizowane przez organizację wizja wiedzy, strategia wiedzy i strategii zarządzania wiedzą⁸³.

Podejmowane decyzje z zakresu zarządzania wiedzą bez względu na to, czy są to decyzje strategiczne, czy poziomu operacyjnego, muszą uwzględniać wszystkie aspekty tego systemu. Zalicza się do nich:

- aspekt celowościowy – obejmujący zbiór celów wynikających z misji, wizji, strategii organizacji i strategii wiedzy, polityk, a także celów niższego rzędu pochodzących od wizji wiedzy, strategii zarządzania wiedzą i strategii dziedzin gospodarowania (zakres celów zależy od poziomu podejmowanej decyzji);
- aspekt organizacyjny – obejmuje wszelkie systemy organizacyjne i narzędzia związane z zarządzaniem wiedzą, wchodzące w skład systemu zarządzania wiedzą. Chodzi też o dobór odpowiednich instrumentów, a także ich uporządkowanie w czasie i przestrzeni, które sprzyjać będą wysokiej sprawności uczenia się organizacji, gromadzenia i wykorzystania wiedzy;
- aspekt techniczny – koncentruje się na platformie systemowej i wszelkich urządzeniach oraz technologii informacyjno-komunikacyjnej, ułatwiającej kontakty między ludźmi, przepływy wiedzy skodyfikowanej i spersonalizowanej, jej zachowanie i ochronę. Dodatkowo obejmuje

⁸¹ B. Mikuła, *Wprowadzenie do gospodarki i organizacji opartych na wiedzy*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007, s. 17.

⁸² A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 27.

⁸³ B. Mikuła, *Wprowadzenie ...*, s. 34.

techniczną stronę ugruntowania wiedzy w produktach, usługach i kapitale strukturalnym;

- aspekt prawny – dotyczy zagadnień pozyskiwania, ochrony i udostępniania praw własności wiedzy. Koncentruje się na licencjach, patentach, znakach handlowych, prawach autorskich itd., a więc prawach unormowanych przepisami. Stara się także skoncentrować na dość skomplikowanym problemie ochrony wiedzy spersonalizowanej. Dodatkowo aspekt ten obejmuje poprawność działań związanych z zarządzaniem wiedzą dotyczących np. fuzji, przejęć, umów korporacyjnych, zakupów wiedzy, patentów, licencji;
- aspekt ekonomiczny – wiąże się z ekonomiczną stroną gromadzenia i wykorzystania wiedzy. Koncentruje się na pozyskiwaniu środków finansowych dla zarządzania wiedzą i ich dystrybucji oraz ocenie efektywności ich wykorzystania, ocenie zasobów wiedzy i kapitału intelektualnego;
- aspekt społeczny – obejmuje działania mające na celu ukształtowanie zdrowego, interaktywnego otoczenia. Podstawą systemu zarządzania wiedzą są ludzie, którzy posiadają na własność spersonalizowaną część zasobu wiedzy, uczestniczącej w konwersji wiedzy w organizacji. Ich zachowania determinują przebieg głównych procesów związanych z wiedzą i ich efektywność⁸⁴.

Dla realizacji funkcji i zadań zarządzania wiedzą organizacja tworzy system zarządzania wiedzą. System ten stanowi kompleks zasad, metod, środków, zbiorów informacji, ludzi i sieci ich wzajemnych powiązań, który pozwala przyjąć i realizować strategię zarządzania wiedzą dla osiągnięcia celów organizacji⁸⁵.

1. Strategie personalizacji i kodyfikacji wiedzy

Badania naukowe, przeprowadzone przez M. T. Hansena, N. Noria i T. Tierney wśród firm konsultingowych, pozwoliły wyznaczyć dwa, różniące się podejścia do zarządzania wiedzą: personalizacji i kodyfikacji⁸⁶. Ich wyodrębnienie jest ściśle związane z podziałem wiedzy na ukrytą i jawną. Na tej podstawie powstały dwie główne, wyjściowe strategię zarządzania wiedzą, które równocześnie znalazły aplikację w przedsiębiorstwach innych branż.

⁸⁴ B. Mikuła, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, [w:] *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, red. B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, Difin, Warszawa 2007, s. 120.

⁸⁵ Tamże, s. 121.

⁸⁶ M. T. Hansen, N. Noria, T. Tierney, *What's your strategy for managing knowledge?*, "Harvard Business Review", March-April 1999, s. 109, za A. Pawluczuk, *Istota zarządzania wiedzą*, [w:] A. Błaszczuk, J. J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004, s. 25.

Jeśli w organizacji występuje orientacja techniczna, wówczas system zarządzania wiedzą traktuje się jako zbiór odpowiednio dobranych i wykorzystywanych narzędzi techniki komputerowej, usprawniających m. in. zdobywanie, przekazywanie, upowszechnianie i przechowywanie informacji. Tu koncentracja następuje głównie na wiedzy skodyfikowanej (w bazach danych, dokumentach, platformach wiedzy, itp.). W drugiej orientacji, bardziej humanistycznej, następuje zwrócenie uwagi na indywidualną i organizacyjną wiedzę spersonalizowaną.

Strategia kodyfikacji polega na gromadzeniu danych, informacji i wiedzy w komputerowych bazach danych, do których mają swobodny dostęp poszczególne jednostki i indywidualni użytkownicy. System zarządzania wiedzą wymaga oparcia się na technologii informatycznej, tworzenia sieci komputerowej, wdrażania oprogramowania będących podstawowymi narzędziami uzyskiwania, przetwarzania, przesyłania i składowania wiedzy. Strategia ta jest określana także jako „ludzie do dokumentów”. Natomiast tworzone w jej ramach systemy są wysoce scentralizowane. Strategia kodyfikacji poświęca wiele uwagi i opiera się na wiedzy jawnej (uchwytnej, obiektywnej)⁸⁷, będącą własnością zbiorową, dzieloną między członków organizacji. Pracownicy korzystają więc, z wiedzy wcześniej opracowanej w firmie i są zachęceni do uzupełniania jej o własne spostrzeżenia i doświadczenia, zdobyte w trakcie realizacji projektów. Ogólna dostępność do bazy danych a także dzielenie się aktualnymi rozwiązaniami w obszarach określonych profili kompetencyjnych, powoduje oszczędności czasu, usprawnienie obsługi klienta, możliwość prowadzenia kilku projektów jednocześnie.

Strategia personalizacji zorientowana jest na wiedzę ukrytą (wewnętrzną, subiektywną)⁸⁸, będącą cennym organizacyjnym źródłem informacji. Ten rodzaj wiedzy jest ściśle powiązany z człowiekiem. To on ją posiada, rozwija i dzieli się z innymi, tym samym interpretuje i pomnaża wiedzę. Głównym sposobem realizacji tej strategii, jest tworzenie sieci powiązań między ludźmi i umożliwienie im kontaktów, kreujących procesy przetwarzania, transmisji i udostępniania wiedzy. Rozwój relacji międzyludzkich, służących transferowi wiedzy, odbywa się także przez rozmowy telefoniczne, odbywanie wideokonferencji, korzystając z rozwiązań informatycznych; gdyż nie zawsze możliwy jest kontakt fizyczny personelu. Tym samym strategia ta, uzyskuje wsparcie w elementach strategii kodyfikacji wiedzy. Strategii personalizacji przypisuje się określenie „człowiek do człowieka”. Charakteryzuje się także bardzo dużą decentralizacją, wykorzystując niejednokrotnie nieformalne powiązania pomiędzy pracownikami, również wykraczające poza samą organizację. Często zdobywanie wiedzy odbywa się na drodze men-

⁸⁷ Szerzej: I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2002, s. 82-98.

⁸⁸ Jw.

toringu, gdzie otwartość i umiejętności dydaktyczne „nauczyciela” decydują o szybkości i poziomie uczenia się jego „podopiecznych”.

Jednak w praktyce zarządzanie wiedzą nie jest tylko oparte, na którejkolwiek z zaprezentowanych strategii. Jak zauważa B. Mikuła, jedna z nich powinna być wybrana jako dominująca, a druga jako wspomagająca. Gdzie tym samym, stają one współistniejące ze sobą dla skutecznego działania organizacji. Wybór ten uzależniony jest głównie od poziomu standaryzacji i dojrzałości produktu oraz różnicy w poziomach wykorzystania wiedzy jawnej i ukrytej w procesie rozwiązywania problemów⁸⁹.

Próbie połączenia obu strategii w tzw. strategię pomostową proponują G. Gruszczyńska-Malec i M. Rutkowska, wskazując i opracowując wspólne elementy dla tych wyróżniających się strategii⁹⁰.

Strategie oparte na wiedzy i jej rodzajach, nadają znaczenie dla następujących aspektów związanych z zarządzaniem wiedzą:

- dostępności wiedzy (dotyczy problemu jej magazynowania i form, w jakich jest przechowywana);
- transformacji wiedzy (przepływu wiedzy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, pracownikami, organizacją a klientami a także przekształcania wiedzy).

Wybór konkretnej strategii będzie wiązał się z jej zaletami i minusami, a w szczególności należy uwzględnić możliwości finansowe organizacji i związane z tym obciążenia kosztowe. Niewątpliwie jednak w obu przypadkach strategii zarządzania wiedzą, konieczne jest zagwarantowanie skutecznych metod łączenia wiedzy skodyfikowanej i spersonalizowanej.

2. Strategie zarządzania wiedzą

Przedstawione strategie personalizacji i kodyfikacji wiedzy, traktowane są jako generalne, których charakter znajduje swoje odzwierciedlenie w pozostałych strategiach zarządzania wiedzą, opartych na zróżnicowanych kryteriach. Do najczęściej stosowanych wyznaczników klasyfikacji można zaliczyć⁹¹:

- procesy biznesowe,
- efekty końcowe,
- ludzi,
- technologię.

Strategie zarządzania wiedzą oparte na procesach biznesowych, zostały empirycznie zidentyfikowane przez K. Wiiga, który wyodręb-

⁸⁹ B. Mikuła, *Zarządzanie ...*, s. 122.

⁹⁰ Zob.: G. Gruszczyńska-Malec, M. Rutkowska, *Strategie zarządzania wiedzą*, „Przegląd Organizacji” nr 12/2007, s. 18.

⁹¹ K. Haggis, J. Kingston, *Choosing Your Knowledge Management Strategy*, „Journal of Knowledge Management Practice”, June 2003, s. 1-22, za G. Gruszczyńska-Malec, M. Rutkowska, wyd. cyt., s. 17.

nił sześć typów, stosowanych w przedsiębiorstwach będących liderami na rynku⁹²:

- strategia zarządzania wiedzą traktowana jako strategia biznesowa – stanowiąca obszerne, całościowe podejście do zarządzania wiedzą, w którym wiedza utożsamiana jest z produktem. Koncentruje się ona na tworzeniu, zdobywaniu, organizowaniu, odnawianiu, dzieleniu i wykorzystaniu wiedzy;
- strategia zarządzania zasobami intelektualnymi – skupia się na określonych ich składnikach, takich jak patenty, technologie, praktyki zarządzania, relacje z klientami, struktura organizacyjna;
- strategia odpowiedzialności za indywidualne zasoby wiedzy – polegająca na zachęcaniu i wspieraniu pracowników w rozwijaniu umiejętności i wiedzy oraz tworzenia klimatu sprzyjającego odnawianiu i dzieleniu się wiedzą;
- strategia kreacji wiedzy – oparta na badaniach i rozwoju, uczeniu się organizacji wpływających na innowacyjność i tworzenie wiedzy, a także na motywowaniu pracowników do zdobywania nowej wiedzy;
- strategia transferu wiedzy – związana z systematycznym podejściem do przepływu wiedzy, w tym jej pozyskiwania, organizowania, restrukturyzacji i gromadzenia, a także dalszego jej rozwijania, przekazywania, dzielenia się i rozpowszechniania;
- strategia zarządzania wiedzą skoncentrowana na klientach – oznaczająca dążenie do pozyskiwania jak najdokładniejszej i aktualnej wiedzy o potrzebach klientów, by dostarczać im tego, czego potrzebują.

Natomiast J. D. Day i J. C. Lendler opisują pięć strategii zarządzania wiedzą stosowanych w dużych przedsiębiorstwach⁹³:

- strategia rozwijania i transferu „najlepszych praktyk” – skupiona na identyfikowaniu najlepszych praktyk w organizacji i ich rozprzestrzenianiu wewnątrz (zbliżona do strategii transferu K. Wiiga);
- strategia tworzenia nowego przemysłu przez wykorzystanie wiedzy zagnieżdżonej – polegająca na zagnieżdżonej wiedzy organizacji, która może być wykorzystana w inny sposób;
- strategia kształtowania korporacyjnej strategii wokół wiedzy – wyrażająca gotowość do sprzedaży jednostek organizacyjnych, które nie są spójne z ogólną strategią zarządzania wiedzą;
- strategia komercjalizacji innowacji – koncentrująca się na osiągnięciu przewagi konkurencyjnej dzięki wzrostowi innowacji technologicznych (bliska strategii kreacji wiedzy Wiiga);
- strategia tworzenia standardów przez uwalnianie właściwej wiedzy (podobna do strategii zarządzania zasobami intelektualnymi Wiiga).

⁹² P. Bzowy, *Wiedza i jej pozycja w organizacji*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 46-47.

⁹³ J. D. Day, J. C. Lendler, *Best Practice and Beyond: Knowledge Strategies*, “McKinsey Quarterly”, Winter 1998, 1, s. 1-14, za G. Gruszczyńska-Malec, M. Rutkowska, wyd. cyt., s. 18-19.

Zestawienie strategii zarządzania wiedzą, charakteryzowanych ze względu na różne sposoby ich ujęcia, prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Klasyfikacja strategii wiedzy

KRYTERIUM KLASYFIKACJI STRATEGII	TYPY STRATEGII WIEDZY
Rodzaje wiedzy	– strategia personalizacji – strategia kodyfikacji – strategia pomostowa
Procesy biznesowe	– strategia biznesowa – strategia zarządzania zasobami intelektualnymi/strategia tworzenia standardów przez uwalnianie właściwej wiedzy – strategia odpowiedzialności za indywidualne zasoby wiedzy – strategia kreacji wiedzy/strategia komercjalizacji innowacji – strategia transferu wiedzy/strategia rozwijania i transferu „najlepszych praktyk” – strategia zarządzania wiedzą skoncentrowana na klientach – strategia tworzenia nowego przemysłu poprzez wykorzystanie wiedzy zagnieżdżonej – strategia kształtowania korporacyjnej strategii wokół wiedzy
Efekty końcowe	– strategię oparte na kluczowych obszarach ▪ produkcie ▪ zaufaniu w relacjach z klientem ▪ operacyjnej doskonałości – strategia oparta na skali innowacyjności wiedzy
Zasoby ludzkie	– strategia zarządzania wiedzą ukierunkowana na ludzi
Technologia	– strategia zarządzania wiedzą oparta na narzędziach, systemach i wdrożeniach informatycznych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Bzowy, wyd. cyt., s. 46-47; G. Gruszczyńska-Malec, M. Rutkowska, wyd. cyt., s. 17-20; B. Mikula, Zarządzanie ..., s. 121-123.

Dla **strategii zarządzania wiedzą opartych na efektach końcowych** M. Treacy i F. Wiersem przypisują trzy obszary, w których organizacje muszą koncentrować swoją aktywność⁹⁴:

- zaufanie w relacjach z klientami;
- produkt;
- operacyjna doskonałość.

Wybór jednego z tych obszarów, jako dominującego, wpływa na przyjętą strategię. Jeśli organizacja koncentruje siły na relacjach z klientem, to strategia zarządzania wiedzą powinna być związana z pozyskiwaniem wiedzy o kliencie, by następnie mogła być skutecznie wykorzystana. Jeżeli natomiast organizacja dąży do osiągnięcia pozycji „lidera produktu”, to strategia zarządzania wiedzą musi się łączyć ze stałym rozwojem idei, wykorzystywaniem posiadanej wiedzy indywidualnej i organizacyjnej, dzieleniem się wiedzą. Gdy z kolei organizacja zmierza do operacyjnej doskonałości i koncentruje uwagę na procesach wewnętrznych, bardzo ważne staje się to, aby strategia zarządzania wiedzą była związana z dyfuzją wiedzy i rozpowszechnianiem najlepszych praktyk wewnątrz organizacji.

Natomiast M. Zack, w podejściu do strategii zarządzania wiedzą opartej na efektach końcowych, uważa, że organizacje mogą osiągnąć konkurencyjną przewagę, jeśli przemieszczają się na skali innowacji od wiedzy kluczowej do innowacyjnej (w określonym sektorze)⁹⁵. Wiedzę kluczową stanowi podstawowy, wymagany od wszystkich pracowników poziom wiedzy w danym sektorze. Jednak jej posiadanie nie gwarantuje przewagi. Wiedza zaawansowana to specyficzny zasób, który odróżnia jedną organizację od drugiej albo poprzez dysponowanie większą wiedzą, albo wskutek zróżnicowanego sposobu stosowania i wykorzystania posiadanej wiedzy. Ten poziom wiedzy wpływa na przewagę konkurencyjną. Wiedza innowacyjna umożliwia osiągnięcie pozycji lidera rynku, a nawet dokonywanie zmian w sektorze. Autor stwierdza, iż organizacje nastawione na eksploatację wewnętrznej wiedzy, tworzą konserwatywne strategie zarządzania wiedzą, natomiast wykorzystujące zewnętrzną wiedzę, tworzą agresywne strategie i mają większe szanse na dysponowanie wiedzą innowacyjną.

W ramach **strategii ukierunkowanej na ludzi** człowiek stanowi kluczowy element w zarządzaniu wiedzą. Będąc jej nośnikiem, decyduje, w jakim zakresie i z kim będzie się chciał konkretną wiedzą podzielić. Zatem zarządzanie wiedzą będzie bardziej dotyczyło zarządzania pracownikiem, który tę wiedzę posiada, tworzy, rozwija i rozpowszechnia. Powoduje to wzrost znaczenia funkcji personalnej i zmianę nastawienia do pracownika. Szczególnie istotna staje się odpowiednia organizacja pracy i stworzenie środowiska pracy, sprzyjającego realizacji procesów z udziałem wiedzy: pozyskiwa-

⁹⁴ M. Tracy, F. Wiersem, *Customer Intimacy and Other Value Disciplines*, “Harvard Business Review”, January-February 1993, za G. Gruszczyńska-Malec, M. Rutkowska, wyd. cyt., s.19.

⁹⁵ M. Zack, *Developing a Knowledge Strategy*, “California Management Review”, 41, 3, Spring 1999, s. 125-145, za G. Gruszczyńska-Malec, M. Rutkowska, wyd. cyt., s. 19.

nia, lokalizowania, generowania, dzielenia się. Przede wszystkim jednak, pracownik jest motywowany do wzbogacania wiedzy, podnoszenia kwalifikacji, sprawności zawodowej, do dzielenia się wiedzą, przekazywania swoich doświadczeń, werbalizacji wiedzy ukrytej z innymi członkami organizacji. Personel organizacji należy również skłaniać, do podejmowania wielu innych procesów związanych z wiedzą, tj. kształtować odpowiednie postawy, wzory zachowań, sprzyjać i stwarzać klimat twórczości, kreatywności, zaangażowania i współodpowiedzialności, rozwoju. Niezwykle istotne wsparcie w tych procesach, zostaje uzyskane przez umiejętne kształtowanie i oddziaływanie poprzez kulturę organizacyjną, która zorientowana na promowanie twórczości i uczenia się pracowników, optymalizuje strategie wiedzy.

O powodzeniu strategii zarządzania wiedzą decydują przede wszystkim ludzie i sprzyjająca kultura organizacyjna. Jednakże mając na uwadze stan rozwoju technologicznego, nie mniej ważne znaczenie ma sprzęt i oprogramowanie, wspomagające procesy z udziałem wiedzy. Stąd też wiele organizacji wykorzystuje narzędzia i systemy informatyczne, w szczególności ułatwiające:

- zapamiętywanie,
- systematyzowanie,
- porządkowanie,
- klasyfikację danych

oraz

- umożliwiające szybkie dotarcie do informacji;
- usprawniające transfer wiedzy.

Strategie zarządzania wiedzą oparte na technologii wykorzystują następujące sposoby z udziałem oprzyrządowania informatycznego:

- systemy zarządzania dokumentami,
 - systemy ekspertowe,
 - systemy wspomagania pracy grupowej,
 - zintegrowane systemy elektronicznej archiwizacji,
 - systemy *e-learningowe*,
 - systemy zarządzania treścią.

Warto podkreślić fakt, iż wielość i różnorodność narzędzi informatycznych, wykorzystywanych w celu zarządzania wiedzą, raczej wspomaga, niż zarządza wiedzą. Zawartość tych systemów i możliwość ich wykorzystania zależy bezspornie od ludzi i ich wiedzy.

3. Zarządzanie strategiczne wiedzą

Istotnym elementem składowym zarządzania wiedzą jest proces informacyjno-decyzyjny wspierany przez realizację cyklicznych i ciągłych funkcji zarządzania wiedzą. Jego zadaniem jest dokonanie podstawowych

rozstrzygnięć, co do kierunków rozwoju i metod wykorzystania zasobów wiedzy. Jednocześnie powinien on uwzględniać zmiany w zasobach wiedzy otoczenia, prognozy ich rozwoju i kierunki zastosowań, a z drugiej strony własne aktywa wiedzy, wraz ze zdolnościami ich wzrostu i wykorzystania. Proces ten określany jako strategiczne zarządzanie wiedzą, staje się dla organizacji opartych na wiedzy komponentem strategicznego zarządzania organizacją.

Decyzje podejmowane w ramach strategicznego zarządzania wiedzą dotyczą czterech zasadniczych obszarów⁹⁶:

- rozwoju zasobów wiedzy, umiejętności ich zastosowania oraz posunięć konkurencyjnych dotyczących wiedzy (podstawy konkurencyjności organizacji),
- określenia nowych kierunków i zakresu wykorzystania aktywów wiedzy,
- rozwoju systemów organizacyjnych umożliwiających sprawną realizację funkcji i procesów związanych z wiedzą (zmiany organizacyjne),
- kształtowania zasobów wiedzy otoczenia przedsiębiorstwa.

Do zasadniczych zadań z zakresu strategicznego zarządzania wiedzą można zaliczyć⁹⁷:

- ugruntowanie orientacji na wiedzę w misji i wizji organizacji,
- strategiczną analizę środowiska wewnętrznego przedsiębiorstwa, w tym monitorowanie, analizowanie, ocenianie i raportowanie jego zasobów wiedzy spersonalizowanej, skodyfikowanej i ugruntowanej,
- strategiczną analizę otoczenia zewnętrznego (bliższego i dalszego) na podstawie ciągle gromadzonych informacji, ze szczególnym uwzględnieniem wiedzy otoczenia i sieci relacji w otoczeniu, ocenianie zdobytych treści i raportowanie,
- tworzenie wizji wiedzy,
- formułowanie strategii wiedzy,
- ustalanie luk wiedzy i relacji,
- ustalanie barier wypełnienia luk wiedzy i relacji,
- wybór podstawowej i wspomagającej strategii zarządzania wiedzą dla koniecznych do zapewnienia luk wiedzy oraz sposobów kształtowania pożądanych relacji,
- dobór metod i narzędzi oraz ludzi do realizacji strategii zarządzania wiedzą, określenie niezbędnych środków finansowych i warunków organizacyjnych,
- opracowanie dominującego podejścia determinującego budowę i działanie systemu zarządzania wiedzą (społecznego/technicznego), wsparcie strategii zarządzania wiedzą kształtowaniem relacji z otoczeniem,

⁹⁶ Por.: Z. Pierścioneł, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 11-12.

⁹⁷ B. Mikula, *Zarządzanie ...*, s. 119.

przeprojektowaniem zadań zarządzania wiedzą, struktury organizacji, ról, procesów i infrastruktury informacyjno-komunikacyjnej,

- tworzenie modelu klimatu i kultury organizacyjnej zorientowanej na wiedzę,
- ocenę poziomu osiągnięcia założonych celów i poprawności podjętych działań w stosunku do zasobów wiedzy,
- ekonomiczną ocenę wiedzy, kapitału intelektualnego i prowadzonych działań z zakresu zarządzania wiedzą.

W modelach zarządzania wiedzą wymiar strategiczny tego procesu przyjmuje niekwestionowane uzasadnienie. K. Kubacka-Góral zaznacza, iż elementy oraz relacje między nimi w modelu generowania wiedzy, powinny być wynikiem przyjętej strategii rozwoju organizacji i spójnych celów zarządzania wiedzą⁹⁸.

Z kolei G. Probst wskazuje, iż u podstaw decyzji strategicznych i określenia celów stojących przed wiedzą, powinny leżeć informacje zdobyte w procesie pomiaru zasobów wiedzy. Procesy jej tworzenia (kreowania) muszą być ukierunkowane przez strategię zarządzania i wynikającymi z niej celami, stojącymi przed wiedzą⁹⁹.

W modelu zaproponowanym przez W. R. Bukowitza i R. L. Williamsa oprócz poziomu taktycznego zarządzania wiedzą, występuje wymiar strategiczny, – na który składają się trzy etapy¹⁰⁰. Szacowanie posiadanej wiedzy (dostępnej z różnych źródeł) stanowi punkt wyjściowy, a jego efektem jest zestawienie wiedzy z przyszłymi wymaganiami. Kolejny krok to rozwijanie i utrzymywanie wiedzy istotnej dla organizacji. Ostatni etap to pozbywanie się wiedzy zbędnej i nieadekwatnej do potrzeb.

W ujęciu strategicznym podstawę konkurencyjności organizacji stanowią zasoby i poziom wiedzy w niej skoncentrowanej oraz umiejętności jej wykorzystania, tworzące kompetencje tej organizacji. Wiedza i umiejętności przedsiębiorstwa są sumą wiedzy i umiejętności indywidualnych pracowników oraz wynikających z interakcji między nimi oraz zespołami. Występuje więc, wiedza i umiejętności indywidualne personelu, określonych ich zespołów formalnych i nieformalnych oraz całej organizacji. Ale szczególne znaczenie dla jej konkurencyjności mają wiedza i umiejętności grup i organizacji, gdyż w odniesieniu do indywidualnych pracowników zasoby te są podobne w wielu firmach. Dlatego to właśnie na tym poziomie organizacja potrzebuje szczególnego rozeznania strategicznego.

⁹⁸ K. Kubacka-Góral, *Zrządzanie wiedzą w procesie zarządzania strategicznego*, [w:] *Koncepcje i narzędzia zarządzania informacją i wiedzą*, red. E. Niedzielska, K. Perechuda, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 128-129, za B. Mikuła, *Zrządzanie ...*, s. 125.

⁹⁹ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 190.

¹⁰⁰ A. Pawluczuk, wyd. cyt., s. 23.

Zakończenie

U podłoża tworzenia i akumulowania umiejętności i kompetencji organizacyjnych, znajduje się wiedza i kapitał intelektualny. Ze względu na swoją istotę to właśnie wiedza, poprzez poprawę innowacyjności, może zapewnić organizacji trwałą przewagę konkurencyjną.

Zainteresowanie wiedzą w organizacji wynika nie tylko z faktu wzrostu znaczenia posiadanych przez nią zasobów niematerialnych, których wiedza jest kluczowym tworzywem, ale również z odpowiedzi na tempo zachodzących zmian – zarówno w otoczeniu organizacji jak i przeobrażeń wewnątrz. Organizacja wymaga coraz szybszych reakcji na te zmiany, a to z kolei implikuje wysoką wiedzę (w tym empiryczną). Błędy spowodowane brakiem wiedzy kosztują coraz więcej. Innowacje uznane za wyznacznik konkurencyjności organizacji, zależą od tworzenia i zastosowania wiedzy. Oznacza to, że wiedza jest nie tylko podstawą tego, co firmy robią, ale także tego, jak mogą robić to lepiej. Wymogiem długiego życia organizacji jest trwały rozwój i unikanie stagnacji, a nie jest to możliwe, bez nabywania nowej wiedzy i umiejętnego zarządzania wiedzą już posiadaną. Właśnie takim celem służą rozpoznane, prezentowane w artykule strategie wiedzy, które mogą zapewnić sprawność i skuteczność kreowania, transferu i eksploatacji wiedzy, zasobu o nieograniczonym wprost potencjale, a którego umiejętność zidentyfikowania i aplikacji może przyczyniać się w sposób kluczowy do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji.

Literatura:

1. Bzowy P., *Wiedza i jej pozycja w organizacji*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
2. Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., *Strategie zarządzania wiedzą*, „Przegląd Organizacji” nr 12/2007.
3. Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
4. Marcinkowska M., *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej współczesnej firmy*, [w:] *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, red. A. Szablewski, R. Tuzimek, POLTEXT, Warszawa 2004.
5. Miś B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.
6. Nonaka N., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa 2002.
7. Pawluczuk A., *Istota zarządzania wiedzą*, [w:] A. Błaszczuk, J. J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.

8. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
9. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

KNOWLEDGE STRATEGIES IN AN ORGANIZATION

Key words: *knowledge, knowledge management strategies, strategic knowledge management, competitive advantage*

Summary

This paper presents the issues concerning knowledge management strategies in the context of the management of an organization and acquiring competitive advantage. Effective knowledge management of an organization requires merger of knowledge management process and general strategy. It means that starting point for an organization focused on knowledge resources management will be choosing appropriate strategy, understood as a formula consisting of combination of targets, rules and means constituting knowledge management system. In this article author also classify knowledge management strategies, basing on the different criteria that are principally the knowledge assets, processes and resources at an organization.

Konrad Szumigaj

Wykorzystanie funduszy z Unii Europejskiej do zmniejszania bezrobocia

Wstęp

Bezrobocie jest zjawiskiem o znaczeniu zarówno ekonomicznym, a także społecznym, zakłócając nie tylko egzystencje jednostki, ale również stosunki społeczne. Wpływa ono na standard życia ludności, oddziałuje na dynamikę rozwoju gospodarczego oraz decyduje o nastrojach społecznych. Jako globalny problem negatywnie wpływa na gospodarkę przyczyniając się do zubożenia społeczeństwa, stanowi także ogromny ciężar sprzyjający patologii społecznej. W dzisiejszych czasach budzi powszechny niepokój, bowiem problemem jest zagadnieniem które może dotyczyć każdego z nas niezależnie od wykształcenia, wieku, płci, miejsca zamieszkania czy zdobytego doświadczenia. Swym zasięgiem obejmuje całe polskie społeczeństwo. Z wyżej wymienionych powodów problem bezrobocia jest przedmiotem zainteresowania polityki gospodarczej państwa, które nieustannie stara się ograniczyć rozmiar tego zjawiska.

Walka z problemem bezrobocia i przeciwdziałanie jego skutkom stały się zasadniczą kwestią polityki naszego kraju. Po wejściu Polski do Unii Europejskiej jako członek wspólnoty możemy liczyć na duże wsparcie. Członkostwo w Unii Europejskiej umożliwia nam korzystanie z funduszy unijnych, a przede wszystkim z Europejskiego Funduszu Społecznego, który pomaga aktywnie zwalczać bezrobocie, poprzez udostępnione środki na ten cel. Środki, powodujące przetrzymanie kryzysu, dodające przedsiębiorstwom dodatkowy bodziec do rozwoju. Zdając sobie sprawę z dużych kosztów za-

trudniania, doszkalania pracowników itp. firmy coraz częściej sięgają po dotacje unijne.

Celem referatu jest ocena skuteczności zwalczania bezrobocia w Polsce postrzeganej przez możliwości współfinansowania udostępnione z Europejskiego Funduszu Społecznego.

1. Bezrobocie jako zjawisko społeczno-ekonomiczne.

1.1 Pojęcie bezrobocia.

Definicja słowa „bezrobocie” na pozór wydaje się prosta i oczywista, nie będąca niczym zaskakującym. Na pozór, gdyż jeśli zastanowimy się nad znaczeniem słów „brak pracy”, „niskie dochody”, „brak środków utrzymania”, „właściwy poziom życia” wtedy odkryjemy, że mogą być one różnorodnie rozumiane, przez co i pojęcie, które sobą definiują może mieć różną wykładnię.

We współczesnym świecie słowo „bezrobotny” ma zarówno wymiar ekonomiczny, w tym finansowy, jak również społeczny, zwłaszcza socjologiczny i psychologiczny. Zjawisko bezrobocia szybko uzyskało zainteresowanie w dyscyplinach naukowych. Poszczególne nauki wykorzystują określoną definicję bezrobocia w zależności od realizowanych przez nie odmiennych celów poznawczych. Zgodnie z definicją encyklopedii powszechnej PWN bezrobocie określane jest jako: „zjawisko braku pracy zarobkowej dla osób zdolnych do pracy i poszukujących jej. Bezrobocie występuje w skali masowej w kapitalizmie w związku z brakiem równowagi gospodarczej. Marks uznał bezrobocie za jedną z cech charakterystycznych ustroju kapitalistycznego, a pozostających bez pracy uznawał jako rezerwową armię przemysłową”¹⁰¹. Z kolei w Małej Encyklopedii ekonomicznej bezrobocie rozumiane jest jako „zjawisko gospodarcze właściwe ustrojowi kapitalistycznemu, polega na tym, że większa lub mniejsza liczba osób zdolnych do pracy i poszukujących pracy nie znajduje zatrudnienia.”¹⁰² Cytowane powyżej definicje opracowane zostały dwadzieścia lat przed transformacją ustrojową w Polsce związku z tym mają wymiar historyczny. Współczesne opracowania przedstawiają charakterystykę istoty bezrobocia z punktu widzenia różnych dyscyplin naukowych.

„W dzisiejszym definiowaniu bezrobocia zwraca się uwagę na to, iż jest ono poważną kwestią społeczną, dotyczącą dużych grup ludzkich, powodującą kumulowanie negatywnych cech położenia materialnego, społecznego i politycznego”¹⁰³

¹⁰¹ Encyklopedia powszechna PWN. Warszawa 1973, s. 261

¹⁰² Mała Encyklopedia ekonomiczna, Warszawa 1962, s. 57.

¹⁰³ A. Organiściak- Krzykowska, *Regionalne uwarunkowania bezrobocia*, Olsztyn :Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, 2005 s. 51

1.1.1 Bezrobocie w ujęciu ekonomicznym.

Owe pojęcie nieustannie ciekawi i przyciąga uwagę ekonomistów. Przez cały XX wiek zjawisko to znajdowało się w centrum debat społecznych, ekonomicznych i politycznych. Zdefiniowanie zjawiska bezrobocia jako najbardziej niezwłocznego problemu społecznego XX wieku frapuje ich do dziś. Mimo, że słowo to odzwierciedla to samo, ma te same skutki, przyczyny to w literaturze nie można odnaleźć jednego objaśnienia. Nie ma jednej definicji bezrobocia, która byłaby ratyfikowana przez reprezentantów wszystkich zainteresowanych dziedzin nauki. Dla każdego z naukowców pojęcie to oznacza coś innego.

Pomimo wszelkich wątpliwości bez interpretacji szczegółów można określić, że podstawą każdej definicji „bezrobocia” jest założenie, że zjawisko to charakteryzuje się pewną liczbą osób bez pracy. Ogólnie rzecz ujmując bezrobocie, to zjawisko, które polega na tym, że pewna liczba pracowników zdolnych do pracy oraz gotowych do jej podjęcia nie znajduje zatrudnienia. Jest to wynik braku równowagi pomiędzy podażą pracy a popytem na pracę.

1.2 Skutki bezrobocia

We współczesnym świecie bezrobocie stanowi jeden z najtrudniejszych problemów społeczno-gospodarczych. O istocie tego zjawiska, a dokładniej o spustoszeniu jakie robi w społeczeństwie i gospodarce, przekonali się już miliony naszych rodaków. Dramat bezrobocia dotyka coraz częściej ludzi młodych i dobrze wykształconych, co jest szczególnie niebezpiecznym zjawiskiem, które z pewnością będzie negatywnie wpływać na przyszłość naszego kraju. Przerażający rozmiar zjawiska oraz towarzyszące temu skutki powodują, iż nie można stać obojętnie. Należy zwrócić uwagę, że poszczególny rodzaj bezrobocia pociąga za sobą określone skutki. Konieczne wtedy staje się wypłacenie zasiłków, powodując także utracenie możliwości zwiększenia wartości nowo wytworzonej, stopniową stratę kwalifikacji przez siłę roboczą, także szkody wynikające z poczucia nieprzydatności bezrobotnych, co konsekwencji prowadzi do rozpadu rodzin, wzrostu alkoholizmu, narkomanii, przestępczości, prostytucji, z kolei te skutki wpływają na pogorszenie się stanu zdrowotnego społeczeństwa. W analizie skutków nie można pominąć tych pozytywnych do których zliczamy dbałość o solidne wykonanie pracy, wysoką wydajność pracy a także dyscyplinę.

1.3 Przyczyny bezrobocia w Polsce

Zjawisko bezrobocia nieustannie przyciąga uwagę ekonomistów zainteresowanie nim wynika głównie z faktu, poznania istoty i charakteru bezrobocia oraz jego podstawowych przyczyn. W literaturze za początkową datę

uznają się rok 1990. W tym czasie zjawisko bezrobocia osiąga wysoki poziom spowodowany zmianami ustrojowymi i gospodarczymi kraju. Jednym z Głównych powodów powstania bezrobocia w Polsce w okresie XX w. była transformacja gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej. W owym okresie zaobserwować można zjawisko niedostatecznego popytu na pracę w miejsce niedoboru pracowników. „Zmiany te były skutkiem liberalizacji życia gospodarczego i konieczności restrukturyzacji gospodarki. Ta natomiast wynikała - po pierwsze - z potrzeby przejścia do systemu rynkowego i - po drugie - z konieczności dostosowania gospodarki do wymogów konkurencji międzynarodowej i warunków stwarzanych przez procesy globalizacyjne”¹⁰⁴. Istotnym czynnikiem wpływającym na zjawisko bezrobocia była słaba konkurencyjność na rynku zarówno wewnętrznym jak i na rynkach światowych niskiej jakości wytwarzanych produktów. W konsekwencji zjawisko to spowodowało zmniejszenie popytu na towary ,ograniczenie ich produkcji , w wyniku czego ograniczono zatrudnienie wymuszając masowe zwolnienia. Wydarzenie na początku lat 90 odnoszące się do likwidacji Państwowych Gospodarstw Rolnych dotkliwie wpłynęło na te województwa Polski w których udział sektora państwowego w rolnictwie był dominujący przede wszystkim proces ten objął zachodnie i północno –wschodnie województwa. Kolejną przyczyna bezrobocia jest recesja zasad działania podmiotów gospodarczych ich zmiana z sektora nierynkowego do rynkowych. W następstwie tego zwiększyła się liczba osób zatrudnionych w sektorze prywatnym a zmniejszyła w sektorze publicznym. Przekształcenia gospodarki w okresie transformacji wiązały się także z pozbyciem się nadmiernego zatrudnienia proces ten w przeciągu lat ulegał gwałtownym zmianą. „Chłonicie istniejącego nadmiernego zatrudnienia byłoby możliwe na przykład poprzez realizację koncepcji prozatrudnieniowej polityki rozwoju gospodarczego”.¹⁰⁵ Wyżej opisane przyczyny bezrobocia odnoszą się do zmian strukturalnych. Jednak w literaturze spotkać się można z twierdzeniem, że przyczyną bezrobocia jest nadmierny wzrost importu w odniesieniu do eksportu. Istotnymi zjawiskami przyczyniającymi się do bezrobocia są także recesja gospodarcza występująca od 1989 r., spadek produkcji powodujący ograniczenie zatrudnienia oraz spadek popytu konsumpcyjnego i inwestycyjnego.

W latach 1989-2000 widoczna była kolejna przyczyna bezrobocia a mianowicie znaczny wzrost liczby ludności w wieku produkcyjnym a konsekwencji wzrost ludności aktywnej zawodowo. Wyż demograficzny i stosunkowo wolny przyrost nowych miejsc pracy powodował wzrost bezrobocia. Następnym powodem przyczyniającym się do ewolucji bezrobocia było zaktywizowanie osób biernych zawodowo na rynku pracy oraz dezaktywizacja zawodowa osób mających możliwość korzystania z wcześniejszych emerytur,

¹⁰⁴ Tamże, s. 96

¹⁰⁵ M. Kabaj, *Strategie i programy przeciwdziałaniu bezrobociu*, Scholar, Warszawa 1997, s. 70

powiększając tym samym sferę biernych zawodowo. Istotny wpływ na bezrobocie miała wprowadzona w 1990 roku Ustawa dotycząca zasad zwolnień z przyczyn ekonomicznych, organizacyjnych, technologicznych bądź spowodowanych upadłością lub likwidacją zakładu. Ustawa gwarantowała osobą zwolnionym możliwość uzyskania wcześniejszych świadczeń emerytalnych jak również zapewniała specjalne świadczenia pieniężne. Kolejną czynnikami mającym zasadniczy wpływ na poziom bezrobocia była ustawa o zatrudnieniu z roku 1989. Podstawowy zapis w ustawie dotyczył finansowania dla bezrobotnych. Każda osoba zarejestrowana jako bezrobotny zarówno osoby, które straciły pracę jak i te bierne zawodowo ubiegać się mogły o miesięczne świadczenia finansowe w postaci zasiłków. Zasady ustawy przyczyniały się do napływu osób bezrobotnych.

Reasumując regulacje prawne miały fundamentalny wpływ na kształtowanie się poziomu bezrobocia rejestrowanego w latach 1989-2004. W późniejszych latach nastąpiła ich nowelizacja zaostrzająca kryteria co spowodowało stopniowe ograniczenie wzrostu bezrobocia.

Zagadnienie przyczyn bezrobocia można także rozpatrywać z punktu widzenia modeli teoretycznych. „Ekonomiści klasyczni za winnych bezrobocia i niedostatecznej produkcji uznają związki zawodowe i przepisy ograniczające obniżenie stawek płac w reakcji na spadek popytu”¹⁰⁶.

2. Walka z bezrobociem

Zwalczanie bezrobocia w UE opiera się głównie na koordynacji działań w ramach tzw. Europejskiej Strategii Zatrudnienia, w oparciu o cztery filary:

- Zdolność do uzyskania zatrudnienia- odnosi się ona do długoterminowego bezrobocia, głównie strukturalnego. Polega on na zwiększeniu umiejętności ulokowania się na rynku pracy poprzez podjęcie działań nastawionych na aktywne formy zwalczania bezrobocia długoterminowego.
- Przedsiębiorczość – główny cel opiera się na zwalczaniu bezrobocia poprzez tworzenie nowych miejsc pracy przedsiębiorstwach. Dotyczy on działań na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw i odnosi się do ułatwień podatkowych
- i prawnych, obniżenie opłat administracyjnych i fiskalnych oraz kredytów na rozwój firmy, które są oferowane przez Europejski Bank Inwestycyjny.
- Adaptacyjność- polega na zdolności przystosowania się do nowych warunków pracy zarówno przez pracownika jak i pracodawcę w zakresie:

¹⁰⁶ S. Nahotko, *Zarządzanie kosztami pracy w przedsiębiorstwie działającym w otoczeniu bezrobocia*, SPG, Gdańsk 2005, s. 28

- technologii
- rodzaju umów o pracę
- podejmowaniu szkoleń
- organizacji pracy
- przekwalifikowania pracowników i dostosowania ich do zapotrzebowania rynku
- Równość szans – strategia ta głównie odnosi się do niedyskryminacji na rynku pracy ze względu na płeć i dotyczy równych uprawnień w dostępie do edukacji, zatrudnienia, kariery i zwalczania różnorodnych form dyskryminacji i nierówności. Głównym celem owej strategii są możliwości wyrównywania szans.

Celem tej strategii jest promocja wykształconej, o wysokich umiejętnościach, zdolnej do dostosowania siły roboczej oraz opowiadzenie się za rynkami pracy, reagującymi na zmiany gospodarcze. Celem tym jest także utworzenie większej liczby miejsc pracy lepszej jakości, określane także jako "pełne zatrudnienie lepszej jakości". Zgodnie więc ze Strategią, państwa członkowskie powinny swoich strategiach zatrudnienia założyć osiągnięcie określonych poziomów zatrudnienia:

2 Do stycznia 2005 r.-do 67 % (57 % dla kobiet)

3 Do 2010 r.- 70 % (ponad 60 % dla kobiet)

4 Do 2010 r.- 50 % w odniesieniu do pracowników w wieku 55 do 64 lat.¹⁰⁷

Polityka równości i zwalczanie dyskryminacji polega ona na równym traktowaniu wszystkich obywateli bez względu na pochodzenie, płeć, rasę, stopień sprawności fizycznej i umysłowej, przynależność religijną oraz orientację seksualną. Została ona zawarta w prawie pierwotnym oraz licznych dyrektywach dotyczących polityki społecznej i zatrudnienia.

W przypadku polityki regionalnej szczególna rola w zakresie promowania równości płci spoczywa na EFS. Jak wiadomo, jednym z podstawowych obszarów interwencji tego Funduszu jest promowanie równości szans w dostępie do rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem osób narażonych na wykluczenie społeczne, oraz poprawa dostępu kobiet do rynku pracy¹⁰⁸

3. Fundusze Strukturalne ich rola w zwalczaniu bezrobocia.

Głównym celem funduszy strukturalnych jest przede wszystkim rozwój spójności ekonomicznej oraz społecznej każdego z państwa należącego do wspólnoty europejskiej. Realizacja celów opiera się głównie na promowaniu harmonijnego oraz zrównoważonego rozwoju działalności gospodarczej,

¹⁰⁷ Z. Bombera, J. Telep, *Bezrobocie i co dalej?*, ALMAMER, Warszawa 2006, s. 35

¹⁰⁸ T. Kierzkowski, A. Jankowska, R. Knopik, *Fundusze strukturalne oraz Fundusz Spójności*, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 119

podwyższenie poziomu ochrony oraz poprawy stanu środowiska, wzrost poziomu zatrudnienia oraz równego traktowania kobiet i mężczyzn. „W latach 2000-2006 istniały cztery Fundusze strukturalne, realizujące cele polityki spójności UE:

- Europejski Fundusz społeczny (EFS)
- Europejski Fundusz Orientacji i Gwarancji Rolnej (EFOGR)
- Europejski Fundusz Rozwoju regionalnego (EFRR)
- Finansowy Instrument wspierania Rybołówstwa (FIWR)”¹⁰⁹

Ponadto funkcjonuje także fundusz spójności będący instrumentem finansowym UE, nienależącym do Funduszy strukturalnych i wdrażany na poziomie wybranych państw a nie regionów. Fundusz Spójności (Kohezji) „Został on utworzony w celu wsparcia najsłabiej rozwiniętych oraz –jak się okazało- peryferyjnych krajów Wspólnoty w ich integracji z krajami o wyższym poziomie rozwoju oraz w celu wypełnienia warunków Unii Gospodarczej i Walutowej”.¹¹⁰

Należy jednak pamiętać, iż głównym czynnikiem decydującym o wskaźniku zatrudnienia w porównaniu do krajów UE15 w Polsce jest obecnie mniejsza intensywność wykorzystania pracy wśród osób przed 25 i po 50 roku życia, natomiast struktura wg wieku zasobów pracy wyjaśnia jedynie ok. 12% luki na poziomie zatrudnienia. Oznacza to, że przyczyny niskiego poziomu zatrudnienia leżą głównie po stronie czynników strukturalnych a czynniki demograficzne obecnie nie stanowią jeszcze istotnej bariery dla wzrostu zatrudnienia (spadku bezrobocia)¹¹¹.

Trudno jest oceniać w chwili obecnej pierwszy okres programowania funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności w Polsce w latach 2004-2006. Jednakże jeszcze trudniej jest próbować ocenić pod tym samym kątem funkcjonowanie systemu wdrażania funduszy unijnych dla okresu 2007-2013. Na przeprowadzenie gruntownej analizy porównawczej potrzeba czasu, by móc zapoznać się z efektami pierwszego okresu oraz realiami i praktyką okresu drugiego¹¹².

4. Europejski Fundusz społeczny jako centralny instrument realizacji polityki społecznej.

„W centralnym miejscu polityki społecznej Unii Europejskiej znajduje się Europejski Fundusz Społeczny, utworzony w oparciu o artykuł 123 Traktatu Rzymskiego”¹¹³ Europejski Fundusz społeczny powołany został w celu

¹⁰⁹ Zasoby internetowe: www.fundusze-strukturalne.gov.pl

¹¹⁰ W. Brzeziński A. Górczyński, *Encyklopedia Unii Europejskiej*, wyd. XXL Media, Warszawa 2006, s. 73

¹¹¹ *Człowiek – najlepsza inwestycja – POKL*, wyd. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006 r. s. 16

¹¹² J.W. Tkaczyński, R. Willa, M. Świątek, *Fundusze Europejskie 2007-2013*, wyd. UJ, Kraków 2008, s. 545

¹¹³ D. Leonard, *Przewodnik po Unii Europejskiej*, wyd. studio EMKA, Warszawa 2003, s. 207

wspierania wspólnotowej polityki społecznej. „Europejski Fundusz społeczny jest najważniejszym instrumentem Unii Europejskiej w dziedzinie przeciwdziałania bezrobociu oraz rozwoju zasobów ludzkich. Jego celem jest wsparcie rozwoju społeczno-gospodarczego i spójności Unii Europejskiej poprzez inwestycje w kapitał ludzki:

- Integracje i reintegracje osób obywateli znajdujących się poza rynkiem pracy
- Podniesienie konkurencyjności gospodarki poprzez wzrost kwalifikacji oraz umiejętności obywateli wspólnoty europejskiej”¹¹⁴

Europejski Fundusz społeczny finansuje głównie rozwiązanie takich problemów jak:

- Bezrobocie
- Dyskryminacja na rynku pracy
- Wykluczenie oraz marginalizacja społeczna

EFS podobnie jak pozostałe fundusze strukturalne, finansuje następujące ogólne cele polityki strukturalnej:¹¹⁵

- Cel 1 - promocja rozwoju regionów zacofanych (PKB per capita niższe od 75% średniej UE.)
- Cel 2 – restrukturyzacja obszarów charakteryzujących się upadkiem tradycyjnego przemysłu. Cel ten finansują EFRR i EFS, działające w zintegrowany sposób. Dofinansowanie ze środków funduszy to maksymalnie 50% całkowitego, kwalifikującego się kosztu i przynajmniej 25% kwalifikujących się wydatków publicznych.
- Cel 3 – walka z długotrwałym bezrobociem. Jest to cel horyzontalny (obejmujący cały obszar UE) finansowany wyłącznie z EFS. Dofinansowanie ze środków funduszu to maksymalne 50% całkowitego, kwalifikującego się kosztu
- i przynajmniej 25% kwalifikujących się wydatków publicznych.

4.1 Rola Europejskiego Funduszu Społecznego jako niezbędna pomoc udzielana obywatelom.

Prawie od 50 lat EFS stanowi narzędzie Wspólnot Europejskich umożliwiające udzielanie pomocy pracownikom oraz osoba poszukującym pracy. Pomoc ta może być realizowana poprzez pięć obszarów takich jak:

- **Aktywne formy zwalczania bezrobocia** – działania te dotyczą głównie młodzieży długotrwale bezrobotnej. Bezrobocie długoterminowe jest zjawiskiem bardzo niekorzystnym powodującym poszerzanie się ubóstwa wśród społeczeństwa. Wynikiem czego głównym celem poprawy danej sytuacji EFS finansuje projekty, które obejmuje:

¹¹⁴ Zasoby internetowe: www.fundusze-strukturalne.pl

¹¹⁵ B. Zaborowska, T. Czystek, *Polityka społeczna i zatrudnienie*, 2001, s. 56

- Wspieranie służb konsultacyjnych
- Pośrednictwo pracy
- Doradztwo i orientowanie zawodowe
- Szkolenia, Podnoszenie kwalifikacji i umiejętności zawodowych
- Praktyki zawodowe dla młodzieży.
- **Przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu** – skierowane jest do wszystkich grup, które zostały poszkodowane na rynku pracy, bądź do osób wykluczonych społecznie. „Przeciwdziałanie ma na celu ograniczenie zjawiska marginalizacji społecznej i przygotowanie osób narażonych na wykluczenie społeczne do wejścia na rynek pracy, utrzymania zatrudnienia lub powrotu do czynnego życia zawodowego. Skierowane jest ono do osób, które ze względu na trudną sytuację życiową nie potrafią samodzielnie odnaleźć się na rynku pracy, nie potrafią rozwiązać osobistych, społecznych i zawodowych problemów korzystając długotrwale w sposób bierny ze świadczeń pomocy społecznej.”¹¹⁶
- **Promowanie i poprawa kształcenia ustawicznego** – Zasadniczym celem są udogodnienia polegające na ułatwionym dostępie i zintegrowaniu bezrobotnych z rynkiem pracy oraz doskonaleniu i utrzymywaniu wysokiego zatrudnienia wraz z podwyższeniem mobilności zawodowej. Europejski Fundusz społeczny dąży do promowania oraz poprawy edukacji, finansując projekty kształcenia ustawicznego. Przykładowe działania finansowane przez EFS to:
 - Szkolenia i kursy zawodowe organizowane w zakładzie pracy jak również poza nim,
 - Poprawa mobilności oraz elastyczności zawodowej
 - Ukierunkowanie systemów kształcenia na potrzeby rynku pracy
 - Rozwój kształcenia lokalnych ośrodków kształcenia.
- **Doskonalenie umiejętności pracowników oraz rozwój przedsiębiorczości.**

„Poprzez promocję wykwalifikowanej, przeszkolonej i łatwo adaptującej się do zmiennych warunków rynku pracy kadry pracowniczej, popieranie innowacyjności i potencjału adaptacyjnego w zakresie organizacji pracy, rozwijanie przedsiębiorczości oraz warunków sprzyjających tworzeniu miejsc pracy i podwyższaniu kwalifikacji, rozwój potencjału ludzkiego w sferze badań, nauki i technologii.”¹¹⁷
- **Zwiększenie szans kobiet na znalezienie pracy i rozwój kariery.**

Jednym z głównych problemów Wspólnoty są wszelkie formy dyskryminacji ze względu na płeć. Próbując pomóc kobietą EFS wspiera różnorodne formy pomocy do których zaliczamy:

- Rozwój zawodowy

¹¹⁶ Zasoby internetowe: www.wup.opole.pl

¹¹⁷ Zasoby internetowe: www.wup.opole.pl

- Pomoc w wspieraniu inicjatyw odnoszących się do rozpoczęcia działalności gospodarczej przez kobiety
- Poprawa dostępu kobiet do edukacji oraz zatrudnienia
- Pomoc w łączeniu zajęć zawodowych wraz z obowiązkami domowymi.

5. Przykładowe zestawienie wsparcia zatrudnienia na przykładzie województwa łódzkiego ze środków UE

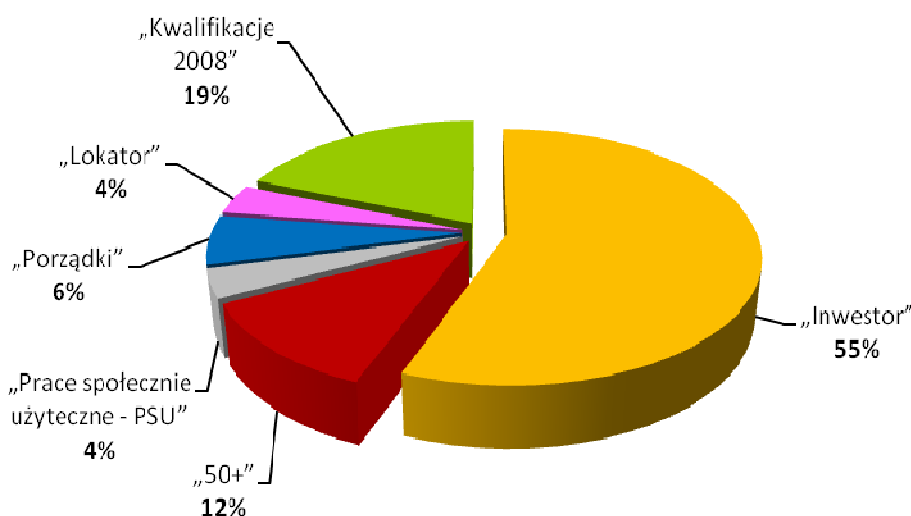
„W mijającym roku kalendarzowym mieszkańcy województwa łódzkiego złożyli ponad 2577 wniosków o dofinansowanie projektów w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Wnioski dotyczyły różnorodnych dziedzin życia i odpowiadały na zapotrzebowania mieszkańców regionu. Najważniejszy jest pomysł na projekt, w dalszych pracach można uzyskać wsparcie od osób na co dzień zajmujących się realizacją programu. Od nowego roku ruszają nowe konkursy! Warto dowiedzieć się, jakie kryteria wyboru projektów będą”¹¹⁸

Priorytety w ramach Programu operacyjnego kapitał ludzki przeprowadzane są przez Wojewódzki Urząd Pracy (Priorytet VI i VII) oraz Urząd Marszałkowski (Priorytet VIII i IX).

Podział środków Funduszu Pracy na 2008 r.

Całkowita kwota środków Funduszu Pracy przeznaczona na realizację zadań w województwie łódzkim w 2008 r. wynosi 192 209,4 tys. zł.

Rysunek 1. Programy samorządu województwa łódzkiego – 25 281,6 tys. zł w 2008 r.



Źródło: www.wup.lodz.pl

¹¹⁸ Artykuł *Gazeta Wyborcza* 2008-12-12

1. Regionalny program wspierania przedsiębiorczości i samo zatrudnienia „INWESTOR” – 14 132,5 tys. zł

Głównym celem programu jest wsparcie dla przedsiębiorstw tworzących nowe miejsca pracy oraz nowych inwestorów województwa łódzkiego, a także promocja rozwoju mikro przedsiębiorczości.¹¹⁹

2. Regionalny program wspierania osób bezrobotnych po 50 roku życia „50+” – 2 913,3 tys. zł

Celem programu jest wsparcie zatrudnienia osób po 50 roku życia, w szczególności ułatwienie tym osobom udziału w przedsięwzięciach zwiększających szanse na podjęcie pracy i jej utrzymanie lub uruchomienie własnej działalności gospodarczej.

W ramach programu oferowane będą m.in. poradnictwo zawodowe, szkolenia, przygotowanie zawodowe, dotacje na rozpoczęcie działalności gospodarczej, prace interwencyjne, roboty publiczne, dodatki aktywizacyjne, finansowanie kosztów przejazdu, zwrot kosztów zakwaterowania.¹²⁰

3. Regionalny program wspierania zatrudnienia w ramach prac społecznie użytecznych „PSU” – 923,6 tys. zł

Celem programu jest aktywizacja społeczno – zawodowa osób bezrobotnych bez prawa do zasiłku, korzystających ze świadczeń pomocy społecznej. Program przewiduje organizację prac społecznie użytecznych na terenie gmin, w wymiarze do 10 godzin w tygodniu. Ten instrument aktywizacji społeczno-zawodowej jest szczególnie ważny przy podejmowaniu aktywnych form pomocy na rzecz osób, zaliczanych do kategorii szczególnego ryzyka na rynku pracy.

4. Regionalny program wspierania osób bezrobotnych w ramach robót publicznych „PORZĄDKI” – 1 573,7 tys. zł

Celem programu jest aktywizacja osób bezrobotnych znajdujących się w szczególnej sytuacji na rynku pracy poprzez organizowanie prac na rzecz środowiska we współpracy z gminami, spółkami wodnymi i ich związkami oraz organizacjami pozarządowymi statutowo zajmującymi się problematyką ochrony środowiska.

Program przewiduje organizację robót publicznych.

5. Regionalny program wspierania osób długotrwale bezrobotnych bez prawa do zasiłku posiadających zadłużenie mieszkaniowe „LOKATOR” – 961,0 tys. zł

¹¹⁹Zasoby internetowe: www.pup2.lodz.ibip.pl

¹²⁰ Zasoby internetowe: www.wup.lodz.pl

Celem programu jest wsparcie zatrudnienia osób długotrwale bezrobotnych, bez prawa do zasiłku posiadających zadłużenie mieszkaniowe, co pozwoli na poprawę ich sytuacji bytowo-ekonomicznej a tym samym na spłatę zadłużenia.

W ramach programu przewidziano organizację robót publicznych i prac interwencyjnych, a w uzasadnionych przypadkach objęcie uczestników usługami doradztwa zawodowego.

6. Regionalny program wspierania w zakresie zawodów deficytowych „KWALIFIKACJE 2008” – 4 777,5 tys. zł

Głównym celem programu jest przygotowanie zawodowe osób bezrobotnych do podjęcia zatrudnienia w zakresie zawodów deficytowych na lokalnym rynku pracy.¹²¹

Programy samorządu województwa łódzkiego określają specjalne, indywidualne modele wspierania, dostosowane do różnorodnych potrzeb beneficjentów. Skuteczność poszczególnych programów rynku pracy ukazana jest w wskaźnikach obrazujących, jaki procent osób bezrobotnych kończących program znalazł stałe zatrudnienie w ściśle określonym czasie od jego zakończenia

Podsumowanie

Temat bezrobocia poruszany jest w dzisiejszych czasach nieustannie. Spowodowane jest to tym, że jest ogromnym problemem społecznym. Czynniki, które mają znaczący wpływ na rozwój tego zjawiska są podkreślane w pracy uwarunkowania społeczne, bowiem bezrobocie jest zjawiskiem wytworzonym w społeczeństwie. Rozmiar bezrobocia w głównej mierze zależy od systemu gospodarczego jak również aktualnie prowadzonej polityki krajowego rynku pracy. Dużą rolę odgrywa tu także poziom i ilość nowych inwestycji, a także trwałe zatrudnianie pracowników w nowo powstałych i nowoczesnych zakładach pracy sektora publicznego bądź prywatnego. Aby przeciwdziałać bezrobociu określone zostały zadania państwa w zakresie zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia i aktywizacji zawodowej w skład których wchodzi następujące świadczenia:

- pośrednictwo pracy,
- szkolenia,
- prace interwencyjne oraz roboty publiczne,
- doradztwo zawodowe,

¹²¹ Zasoby internetowe: www.pup2.lodz.ibip.pl

- **pomoc absolwentom przy podjęciu pierwszej pracy,**
- **zasiłki dla bezrobotnych**
- **programy socjalne.**

Po wejściu do Unii Europejskiej najważniejszym instrumentem w dziedzinie przeciwdziałania bezrobociu oraz rozwoju zasobów ludzkich stał się Europejski Fundusz Społeczny. Jego głównym celem jest tworzenie nowych i lepszych miejsc pracy, współfinansowanie krajowych, regionalnych i lokalnych projektów, które przyczyniają się do zwiększenia stopy zatrudnienia, polepszenia jakości miejsc pracy a także do poprawy integracji na rynku pracy, na szczeblu krajowym i regionalnym. Dzięki projektom, szkoleniom oraz kursom, studiom podyplomowym... prowadzonym w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego zaobserwować można spadek bezrobocia wzrost kwalifikacji zamieszkałej w niej społeczności, a od 1 kwietnia 2009 roku województwa mogą szybciej przyznawać dotacje na wsparcie dla osób zwalnianych z powodu kryzysu. Przy wyborze projektów unijnych mogą stosować tzw. szybką ścieżkę. Cała procedura naboru, oceny i wyboru do realizacji projektów jest wtedy skrócona do 30 dni. Należy jednak pamiętać, iż walka z bezrobociem to nie tylko wymienione wyżej Priorytety. Pozostałe również mają duży wpływ na zwalczanie bezrobocie, robiąc to w sposób pośredni i nie zawsze widoczny dla obserwatora. Należy również wspomnieć o tym, iż zdobywanie środków powoduje pracę setek osób przy ich rozliczaniu. Tak więc przeciwdziałanie bezrobocia to nie tylko tworzenie miejsc pracy poprzez np. wybudowanie nowej linii technologicznej, ale również jej nadzorowanie. Poza tym projekty unijne stanowią bardzo duży spadek bezrobocia w sposób pośredni, wpływając swoją inwestycją na przyciąganie kolejnych inwestorów, kolejnych inwestycji.

Uważam, że dobre wykorzystanie funduszy przez dany region może stać się nie tylko sprawą kluczową w utrzymaniu korzystnej stopy bezrobocia ale przede wszystkim pomoże przetrwać kryzys gospodarczy.

Brak postępu w zatrudnieniu i zmniejszaniu bezrobocia wynika też prawdopodobnie z występowania barier na innych rynkach, które hamują tempo tworzenia nowych miejsc pracy. Rosnąca formalna elastyczność rynku pracy z towarzyszącym jej wysokim bezrobociem usztywniają zachowania ludzi na rynku pracy. O ile sposób zwolnień nie wydaje się dziś szczególnie uciążliwy i trudno go uznać za współpowodujący trwałe i duże bezrobocie, o tyle brakuje dostatecznych bodźców do tworzenia miejsc pracy i jej podejmowania – w tym mogą mieć swój udział również instytucje¹²².

¹²² J. J. Michałek, W. Siwiński, M. W. Socha, *Polska w UE – dynamika konwergencji ekonomicznej*, wyd. PWN, Warszawa 2007, s. 172

Literatura:

1. Bomber Z., Telep J., *Bezrobotni i co dalej?*, ALMAMER, Warszawa 2006.
2. Brzeziński W., Górczyński A., *Encyklopedia Unii Europejskiej*, wyd. XXL Media Warszawa 2006.
3. *Człowiek – najlepsza inwestycja* – POKL, wyd. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.
4. *Encyklopedia powszechna PWN*, Warszawa 1973.
5. Kabaj M., *Strategie i programy przeciwdziałaniu bezrobociu*, Scholar, Warszawa 1997.
6. Kierzkowski T., Jankowska A., Knopik R., *Fundusze strukturalne oraz Fundusz Spójności*, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009.
7. Kwiatkowski E., *Bezrobocie – podstawy teoretyczne*, PWN, Warszawa 2002.
8. Leonard D., *Przewodnik po Unii Europejskiej*, wyd. studio EMKA, Warszawa 2003.
9. *Mała Encyklopedia ekonomiczna*, Warszawa 1962.
10. Nahotko S., *Zarządzanie kosztami pracy w przedsiębiorstwie działającym w otoczeniu bezrobocia*, SPG, Gdańsk 2005.
11. Organiściak- Krzykowska A., *Regionalne uwarunkowania bezrobocia*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2005.
12. Tkaczyński J. W., Willa R., Świstak M., *Fundusze Europejskie 2007-2013*, wyd. UJ, Kraków 2008.
13. Zaborowska, Czeszek T., *Polityka społeczna i zatrudnienie*, 2001.

USING EUROPEAN UNION FUNDS TO REDUCE UNEMPLOYMENT

Key words: *Unemployment, European Union, fighting unemployment in the European Union, equal opportunity policy, social policy, structural funds, European Social Fund (EFS), European Regional Development Fund (EFRR), cohesion fund.*

Summary

Having both an economic as well as a social dimension, unemployment interferes with an individual existence as well as with social relations. It exerts influence upon the standard of living of a population, the dynamics of economic growth and determines public attitudes. As a global problem, it adversely affects the economy and contributes to pauperization of the society and, being an enormous burden, it breeds social pathology. In today's world, unemployment is the source of public anxiety because it may happen to any of us, regardless of education, age, gender, place of residence or experience. It encompasses the entire Polish society. Therefore, the prob-

lem of unemployment has been the object of the national economic policy, which has continuously been aimed at limiting its extent.

Fighting against the problem of unemployment and counteracting its effects have become a critical issue for our national policy. Ever since Poland became a member of the European Union, we have been able to obtain a great deal of support. European Union membership has enabled us to utilize EU funds, most importantly the European Social Fund, which allows us actively fight unemployment by means of the allocated funds. The funds make it possible to survive the crisis, which is a boost for further growth. Realizing the high cost of employing people and providing them with further training, companies more and more frequently resort to applying for EU funds.

It is the objective of the foregoing paper to assess the effectiveness of counteracting unemployment in Poland through the lens of the possibilities of co-financing by the European Social Fund.

Sławomir Kowalski

Funkcjonowanie grup producentów rolnych w Polsce po integracji z Unią Europejską

Wstęp

Stan zorganizowania producentów rolnych jest obecnie najsłabszą stroną polskiego rolnictwa. Rolnicy produkują dobrej jakości płody rolne i sprzedają je najczęściej pośrednikom, którzy opanowali znaczącą część rynku. Sprzedając swoje produkty w sposób niezorganizowany również zakładom przetwórczym i firmom handlowym, rolnicy stoją na przegranej pozycji, ponieważ oferowane partie towaru są z reguły niewielkie i często nie dostosowane do oczekiwań odbiorcy.

W krajach UE-15 grupy producentów (spółdzielnie branżowe), są podstawowym ogniwem struktury rynku rolnego, zorganizowanego z udziałem producentów. Dzięki temu rolnicy taniej zaopatrują się w środki do produkcji i korzystniej sprzedają swoje produkty. Przejmują zatem część wartości dodanej, jaka powstaje na kolejnych etapach obrotu oraz przetworstwa produktów¹²³.

W Polsce rynek produktów rolnych jest coraz lepiej zorganizowany, ale w większości przypadków bez udziału producentów. Stawia to polskich rolników w trudnej sytuacji dochodowo-konkurencyjnej. Niezorganizowanie polskich rolników jest m. in. wynikiem upadku po 1990 r. spółdzielczości rolniczej, która co prawda była nadmiernie uzależniona od Państwa, ale

¹²³ A. Domagalski, *Perspektywy rozwoju grup producentów rolnych do roku 2013*, Krajowa Rada Spółdzielczości, Warszawa 2008, s. 4.

skupowała od rolników około 60% produktów rolnych, tzn. podobna wielkość jak spółdzielnie rolnicze w krajach dawnej UE. Obecnie jedynie spółdzielczość mleczarska, która w ostatnich kilkunastu latach unowocześniła bazę przetwórczą, zachowała około 75% udział w rynku.

Mały stopień zorganizowania rolników wynika przede wszystkim z trudności w zebraniu kilkunastu producentów jednego z produktów, dla których mogą być tworzone GPR, a którzy chcieliby wspólnie prowadzić działalność gospodarczą. Poza tym brak jest liderów, którzy na początku mogliby zająć się społecznie organizowaniem grupy. Obecne uregulowania prawne są bardzo interesujące dla większych gospodarstw towarowych, które i tak są znaczącymi podmiotami na rynku. Dla małych i średniej wielkości gospodarstw zachęty są niewystarczające.

Celem artykułu jest wskazanie na konieczność tworzenia w Polsce grup producenckich. Ze względu na duże rozdrobnienie polskiego rolnictwa, dostosowanie produkcji do standardów UE, możliwość negocjacji cen na artykuły rolnicze, zainwestowanie środków UE w rozwój gospodarstw rozwój tej formy gospodarowania jest niezmiernie istotny.

1. Istota tworzenia grup producentów rolnych

Problem rozdrobnienia agrarnego na polskiej wsi wciąż pozostaje jednym z kluczowych problemów polskiego rolnictwa. Znalazło to swój wyraz w przygotowanym na lata 2007-2013 Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich, gdzie kwestia rozdrobnienia agrarnego figurowała jako pośrednia lub bezpośrednia przyczyna niskiej wydajności produkcji rolnej, niskich dochodów rolników, niskich plonów, niskiej jakości produkcji, czy też odłogowania gruntów. Jednym z pomysłów na poprawę sytuacji w tym zakresie jest wspieranie procesu powstawania grup producentów rolnych. Zakłada się, że integracja pozioma rolników będzie prowadzić do wzmocnienia ich siły przetargowej, a co za tym idzie do poprawy ich dochodów. Ponadto, przyjmuje się, że współpraca między rolnikami może przynieść obniżenie kosztów produkcyjnych i marketingowych, poprawę wydajności i jakości produkcji rolnej, a co najważniejsze stać się podstawą do tworzenia integracji pionowej¹²⁴.

Konieczność organizowania się rolników w struktury gospodarcze wynika z dwóch podstawowych przesłanek:

- po pierwsze to wymogi konkurencji dyktowane przez wielkie, często międzynarodowe koncerny i nowy sposób organizowania się handlu
- po drugie to specyfika rolniczej produkcji.

Gospodarstwo rolne niezależnie od swej wielkości jest jednostką małą, a na rynku rolnym funkcjonuje stosunkowo niewielka liczba nabywców,

¹²⁴ A. Chlebicka, J. Fałkowski, T. Wołek, *Powstawanie grup producentów rolnych a zmienność cen*, FAPA, Warszawa 2008, s. 3.

którzy kupując u małych, rozproszonych producentów mogą ich łatwo zastępować innymi. Rolnik często skazany jest na jednego nabywcę co powoduje dużą niepewność co do możliwości zbytu swoich produktów.

Połączenie wysiłków w dużym stopniu niweluje tę niepewność, podnosi siłę konkurencyjną i powoduje, że łatwiej sprostać stawianym wymaganiom.

Własne organizacje gospodarcze zapewniają:

- korzystniejszą pozycję wobec dużych podmiotów handlowych i przetwórców
- możliwość poszukiwania i otwierania nowych rynków
- dostęp do tańszych środków produkcji i niezbędnych usług
- możliwość lepszego dostosowania produkcji do popytu i wymogów rynku
- ograniczenie ryzyka i niepewności
- zachowanie rodzinnego charakteru rolnictwa
- ochronę miejsc pracy i zwiększenia dochodów.

Własne organizacje gospodarcze sprawiają, że zyski jakie powstają w obrocie produktami rolnymi i środkami do produkcji pozostają w dyspozycji rolników i służą rozwojowi ich gospodarstw ¹²⁵.

Grupy funkcjonują na rynku wśród innych podmiotów gospodarczych, podlegając tym samym co one regułom ekonomicznym i rynkowym oraz konkurując z nimi w kraju i za granicą. Nie są jednak ukierunkowane na generowanie zysków dla samej grupy, lecz na osiągnięcie korzyści przez jej członków.

W Polsce proces podejmowania przez rolników wspólnych działań, m.in. w zakresie sprzedaży produktów rolnych, jest szczególnie istotny ze względu na duże rozdrobnienie rolnictwa. Średnie polskie gospodarstwo rolne zajmuje powierzchnię ok. 9,9 ha, nie jest więc w stanie wyprodukować dużej partii jednolitego towaru, którą mogłoby samodzielnie zaoferować eksporterom, odbiorcom hurtowym bądź sieciom handlowym, uzyskując satysfakcjonujące ceny.

Z około 1,5 miliona gospodarstw rolnych w Polsce o powierzchni powyżej 1 ha, około 600 tysięcy to gospodarstwa produkujące na rynek. Znaczna ich część to nowoczesne, specjalistyczne gospodarstwa osiągające znaczące dochody ze sprzedaży produktów rolnych. W dużej części są to jednak średniej wielkości lub niewielkie partie towaru sprzedawane na lokalnych targowiskach lub w sprzedaży bezpośredniej, często bez potrzeby wystawiania dokumentów sprzedaży ¹²⁶.

Silny indywidualizm rolników, którzy nie są przekonani do podejmowania wspólnych działań na rynku, również stanowi barierę dla rozwoju tej formy działalności i wpływa na obecny poziom zainteresowania pomocą dla

¹²⁵ <http://grupy.krs.org.pl/gpr/byc-partnerem-na-rynku>

¹²⁶ A. Domagański, *Perspektywy rozwoju ...*, s. 7.

organizujących się grup producentów. Jest to skutek zaszłości historycznych, który jednak ustępuje i będzie coraz mniej odczuwalny w wyniku zmian pokoleniowych wśród właścicieli gospodarstw rolnych.

2. Podstawy prawne tworzenia grup producentów rolnych

W dniu 21 listopada 2000 r. weszła w życie ustawa o grupach producentów rolnych i ich związkach oraz o zmianie innych ustaw (Dz. U. z 2000 r. nr 88, poz. 983 z późn. zm.), stanowiąca podstawę prawną tworzenia grup. Ustawa określa zasady organizowania się producentów rolnych w grupy, a tych z kolei w związki. Ustawa określa, jakie warunki powinny spełniać grupy, aby móc korzystać z przewidzianych w ustawie form wsparcia.

Dotychczasowe nowelizacje ustawy¹²⁷:

- z dnia 3 sierpnia 2004 r. (Dz. U. z 2004 r. Nr 162, poz. 1694);
- z dnia 15 grudnia 2006 r. (Dz. U. z 2006 r. Nr 251, poz. 1847).

Szczegółowe wytyczne dotyczące produktów i grup produktów, dla których mogą być tworzone grupy, liczby członków grupy oraz minimalnej wielkości produkcji zawiera rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi w sprawie wykazu produktów i grup produktów, dla których mogą być tworzone grupy producentów rolnych, minimalnej rocznej wielkości produkcji towarowej oraz minimalnej liczby członków grupy producentów rolnych (Dz.U. z 2003 r. Nr 138, poz. 1319 z późn. zm.).

Powyższe rozporządzenie było dotąd kilkakrotnie nowelizowane w celu uwzględnienia sugestii i wniosków przedstawicieli poszczególnych branż, ośrodków doradztwa rolniczego, izb rolniczych oraz istniejących grup producentów rolnych, wynikających z ich doświadczeń i praktyki zawodowej, a także w celu zmniejszenia barier utrudniających producentom rolnych tworzenie grup.

Dotychczasowe nowelizacje rozporządzenia:

- z dnia 27 lutego 2004 r. (Dz. U. Nr 43, poz. 401);
- z dnia 3 lutego 2005 r. (Dz. U. Nr 30, poz. 258);
- z dnia 4 października 2005 r. (Dz. U. Nr 206, poz. 1722);
- z dnia 13 listopada 2006 r. (Dz. U. Nr 209, poz. 1548).
- z dnia 9 kwietnia 2008 r. (Dz. U. Nr 72, poz. 424)

Członkami grupy mogą być osoby fizyczne, jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej oraz osoby prawne prowadzące gospodarstwo rolne w rozumieniu przepisów o podatku rolnym lub prowadzące działalność rolniczą w zakresie działów specjalnych produkcji rolnej.

Grupa producentów rolnych prowadzi działalność gospodarczą jako przedsiębiorca posiadający osobowość prawną pod warunkiem, że:

¹²⁷ www.minrol.gov.pl, 18.09.2009r.

- została utworzona przez producentów jednego produktu rolnego lub grupy produktów;
- działa na podstawie statutu lub umowy (aktu założycielskiego);
- składa się z członków, udziałowców lub akcjonariuszy (żaden z nich nie może posiadać więcej niż 20% głosów na walnym zgromadzeniu lub zgromadzeniu wspólników);
- przychody ze sprzedaży produktów lub grup produktów wytworzonych w gospodarstwach członków grupy stanowią więcej niż połowę przychodów grupy ze sprzedaży produktów lub grup produktów, dla których grupa została utworzona;
- określają obowiązujące członków grupy zasady, dotyczące jakości i ilości dostarczanych grupie produktów lub grup produktów oraz sposoby przygotowania produktów do sprzedaży ujęte w formie aktu założycielskiego.

Grupy producentów rolnych mogą prowadzić działalność w oparciu o formę prawną spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółdzielni, zrzeszenia lub stowarzyszenia (tabela 1). W procesie ich tworzenia bardzo ważny jest wybór właściwej formy prawnej, która pozwoli na najpełniejsze zrealizowanie celów, a co za tym idzie opracowanie statutu lub umowy spółki¹²⁸.

Tabela 1. Formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej

Forma prawna	Spółdzielnia	Spółka z o.o.	Zrzeszenie	Stowarzyszenie
charakter organizacji	gospodarczy, ale również społeczny	dowolny	społeczno-zawodowy, ale też gospodarczy	społeczny
teren działania	bez ograniczeń	bez ograniczeń	terytorium RP	bez ograniczeń
członkowie organizacji	osoby fizyczne i prawne	osoby fizyczne i prawne	osoby fizyczne	osoby fizyczne
liczba członków założycieli	co najmniej 10 osób fizycznych lub 3 osoby prawne	1 i więcej	co najmniej 10 osób fizycznych	co najmniej 15 osób fizycznych

Źródło: opracowanie na podstawie www.minrol.gov.pl, 22.09.2009 r.

Zgodnie z art. 3 ust. 1 pkt. 3 ustawy o grupach producentów rolnych grupa producentów składa się z członków, udziałowców lub akcjonariuszy,

¹²⁸ Biuletyn Informacyjny Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, *Wspieranie grup producentów rolnych*, Biuletyn Informacyjny nr7-8/2009, Warszawa 2009, s. 22.

zwanych dalej "członkami grupy", z których żaden nie może mieć więcej niż 20% głosów na walnym zgromadzeniu lub zgromadzeniu wspólników. Zapis ten automatycznie determinuje minimalną liczbę członków grupy do 5 osób w spółce z o.o.

Funkcjonowanie grup w wyżej wymienionych formach prawnych regulują właściwe przepisy:

- Kodeks spółek handlowych w odniesieniu do spółek,
- Prawo spółdzielcze w odniesieniu do spółdzielni,
- Prawo o stowarzyszeniach w odniesieniu do stowarzyszeń,
- Ustawa o społeczno zawodowych organizacjach w przypadku zrzeszeń.

3. Wsparcie finansowe grup producentów rolnych po integracji z Unią Europejską

Wsparcie dla grup producentów rolnych, w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013, łączy z działaniem „Grupy producentów rolnych”, objętym Planem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2004–2006, ta sama nazwa i jednakowe zasady udzielania pomocy. Zasadniczą różnicę stanowi skala środków przeznaczonych w obu programach na ten cel.

W okresie programowania 2007-2013 jest to kwota ponad dwudziestokrotnie większa, przy czym pewna jej część będzie przeznaczona na realizację płatności dla grup zarejestrowanych w latach 2004–2006. Wsparcia udziela się w celu ułatwienia tworzenia i działalności administracyjnej grup producentów rolnych, które przyczyniają się do dostosowywania produkcji do wymogów rynkowych i wspólnie wprowadzają grupy towarów wytwarzanych przez ich członków do obrotu. Zajmują się również przygotowaniem produktów do sprzedaży, są silniejszymi partnerami dla odbiorców hurtowych oraz ustalają wspólne zasady informowania o produkcji, ze szczególnym uwzględnieniem zbiorów i dostępności produktów.

O wsparcie w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013 mogą się ubiegać grupy producentów rolnych wpisane do rejestru grup, prowadzonego przez marszałka województwa właściwego dla miejsca siedziby grupy, w okresie między 1 stycznia 2007 r. a 31 grudnia 2013 r. Ponadto grupa musi uzyskać numer identyfikacyjny nadawany w biurze powiatowym ARiMR, właściwym ze względu na siedzibę grupy.

W ramach Działania „Grupy Producentów Rolnych” Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013 przewidziano wsparcie, mające na celu ułatwienie tworzenia i działalności administracyjnej grup producentów rolnych w ciągu pierwszych pięciu lat ich istnienia. Pomoc, podobnie jak w ramach PROW 2004–2006, przyznawana jest w formie procentowego ryczałtu obliczanego na podstawie rocznej wartości netto przychodów ze

sprzedaży produktów lub grup produktów, wytworzonych w gospodarstwach członków grupy i wynosi:

- 5%, 5%, 4%, 3% i 2% wartości produkcji sprzedanej, stanowiącej równowartość w złotych do sumy 1 000 000 euro, odpowiednio w pierwszym, drugim, trzecim, czwartym i piątym roku, albo
- 2,5%, 2,5%, 2%, 1,5% i 1,5% wartości produkcji sprzedanej, stanowiącej równowartość w złotych powyżej sumy 1 000 000 euro, odpowiednio w pierwszym, drugim, trzecim, czwartym i piątym roku.

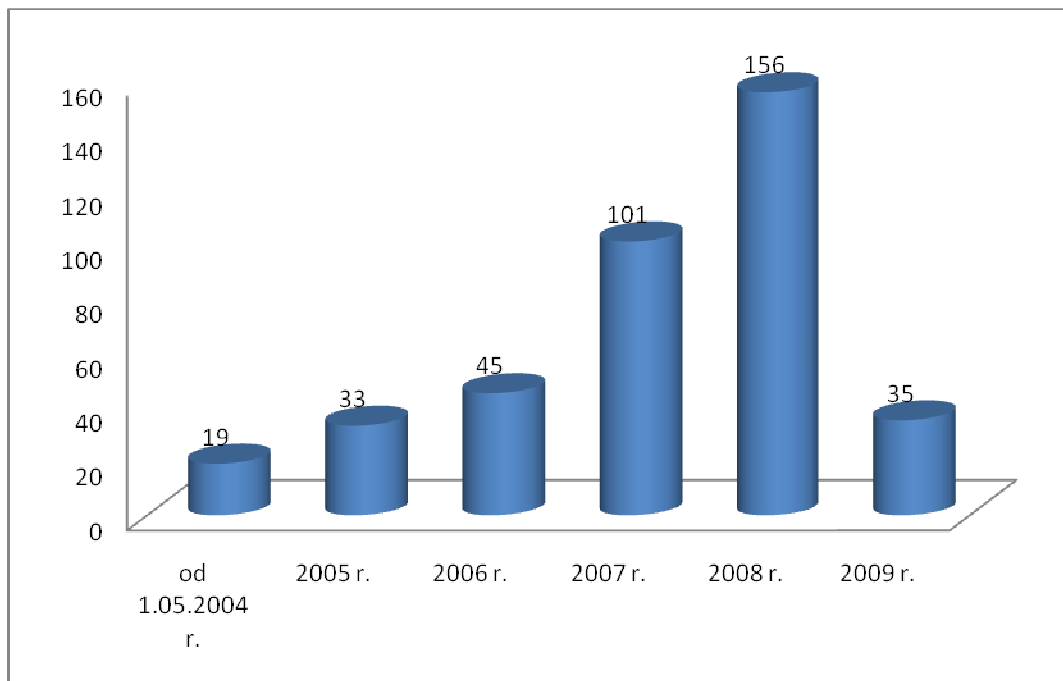
Wysokość wsparcia za dany rok działalności grupy nie może przekroczyć:

- w pierwszym i drugim roku – 100 000 euro;
- w trzecim roku – 80 000 euro;
- w czwartym roku – 60 000 euro;
- w piątym roku – 50 000 euro.

Grupa producentów rolnych może otrzymać wsparcie tylko jeden raz w ciągu swojej działalności, niezależnie od tego, czy źródłem tej pomocy był budżet krajowy czy UE. Budżet przeznaczony na wsparcie grup producentów rolnych w ramach PROW 2007–2013 wynosi 140,0 mln euro, z czego 105,0 mln euro (75%) będzie pochodziło z budżetu UE a 35,0 mln euro (25%) to wkład budżetu krajowego Polski.

4. Realizacja wsparcia finansowego grup producentów rolnych po integracji z UE

Uwzględniając stopniowo rosnące zainteresowanie tworzeniem grup producentów rolnych, uznano potrzebę kontynuacji działania wspierającego, które realizowano w PROW 2004–2006. W programie na lata 2007–2013 przewiduje się, że rocznie będzie powstawało ponad 100 nowych grup, podczas gdy w okresie wdrażania Planu na lata 2004–2006 wpisano do rejestrów łącznie 97 (wykres 1).

Wykres 1. Liczba grup producentów rolnych zarejestrowanych od 1 maja 2004 r.

Źródło: www.minrol.gov.pl, 24.09.2009r.

Grupy producentów rolnych, które muszą zarejestrować się jako konkretne podmioty gospodarcze, przybierają różne formy prawne. Wśród zarejestrowanych od 1 maja 2004 r. grup producentów rolnych prowadzących działalność jako przedsiębiorcy mający osobowość prawną, dominują spółki z ograniczoną odpowiedzialnością – 240 oraz spółdzielnie – 190. Ponadto zarejestrowanych jest 30 zrzeszeń i 10 stowarzyszeń (tabela 2).

Tabela 2. Formy prawne grup producentów rolnych

	do 30.04.2004r.		do 31.12.2005r.		do 31.12.2007r.		do 30.06.2009 r.	
Spółki z o.o.	18	26%	42	35%	129	51%	240	51,1%
Spółdzielnie	15	22%	28	23%	68	27%	190	40,4%
Zrzeszenia	27	40%	42	35%	47	19%	30	6,4%
Stowarzyszenia	8	12%	8	7%	8	3%	10	2,1%
Razem	68	100%	120	100%	252	100%	470	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Domagalski, *Perspektywy rozwoju grup producentów rolnych do roku 2013*, Krajowa Rada Spółdzielczości, Warszawa 2008, s. 11 oraz www.minrol.gov.pl, 24.09.2009r.

Prowadzone w całym kraju akcje informacyjne o zasadach tworzenia grup i warunkach udzielania pomocy oraz realizacja pierwszych płatności na

rzecz utworzonych już grup, przyczyniają się do zwiększenia tempa powstawania nowych podmiotów. Łącznie grupy producentów rolnych skupiają już ponad 6500 producentów, a liczba członków poszczególnych grup waha się od 5 do 340.

Najwięcej grup do końca 2007 r. – 104, zostało utworzonych przez producentów ziarna zbóż i/lub nasion roślin oleistych. Producenci trzody chlewnej zorganizowali się dotychczas w 62 GPR, co stanowi 25% wszystkich grup. 26 grup utworzyli do końca 2007 r. producenci drobiu, co stanowiło wówczas 10% wszystkich GPR. W rejestrach marszałków znajduje się jeszcze 13 spośród 22 grup producentów owoców i warzyw powstałych do 30 kwietnia 2004 r. tj. do momentu wejścia Polski do UE. Z innych organizujących się producentów należy wymienić jeszcze producentów tytoniu – 11 GPR, mleka 9 GPR i ziemniaków 7 GPR. W pozostałych produktach liczby tworzonych grup nie przekraczają 1% ogółu. Na 29 produktów, dla których mogą być zawiązywane GPR, w 11 z nich nie powstała dotychczas ani jedna¹²⁹.

Tabela 3. Liczba złożonych wniosków o pomoc w ramach Działania „Grupy producentów rolnych” z PROW 2007-2013

Województwo	Liczba złożonych wniosków	Wnioskowana kwota pomocy (zł)	Liczba wydanych decyzji	Zrealizowane płatności (zł)
Dolnośląskie	37	7 170 211,00	36	3 101 877,25
Kujawsko-pomorskie	33	5 340 447,70	30	1 308 614,84
Lubelskie	6	737 375,00	5	439 827,97
Lubuskie	22	6 228 160,30	21	1 314 223,08
Łódzkie	5	1 443 900,00	4	82 023,35
Małopolskie	3	392 147,50	3	209 741,05
Mazowieckie	10	2 067 082,43	9	862 946,28
Opolskie	28	5 679 829,69	27	2 623 700,19
Podkarpackie	5	441 850,00	5	0,00
Podlaskie	8	1 570 036,05	8	0,00
Pomorskie	22	3 207 320,59	22	2 784 055,74
Śląskie	11	2 577 063,50	10	1 275 476,51
Świętokrzyskie	2	228 159,85	2	0,00
Warmińsko-mazurskie	21	4 160 370,93	19	1 827 651,85
Wielkopolskie	48	8 473 496,12	45	2 542 463,60
Zachodnio-pomorskie	22	5 125 674,15	21	2 990 759,97
Razem	283	54 843 124,81	267	21 363 361,68

Źródło: System Informacji Zarządczej ARiMR, sporządzono w dn. 20.08.2009 r. w Departamencie Programowania i Sprawozdawczości ARiMR.

¹²⁹ A. Domagalski, *Perspektywy rozwoju ...*, s. 14.

W ramach Działania „Grupy producentów rolnych” z PROW 2007-2013 złożono 283 wnioski na kwotę 54 843 124,81 zł.. Do dnia 20.08.2009 r. zrealizowano płatności na kwotę 21 363 361,68 zł. (tabela 3).

Podsumowanie

Tak mały stopień zorganizowania rolników wynika przede wszystkim z trudności, jaką jest zebranie kilkunastu producentów jednego z produktów, dla których mogą być tworzone GPR, a którzy chcieliby wspólnie prowadzić działalność gospodarczą – firmę. Poza tym brak jest liderów, którzy na początku mogliby zająć się społecznie organizowaniem grupy.

Obecne uregulowania prawne są bardzo interesujące dla większych gospodarstw towarowych, które i tak są znaczącymi podmiotami na rynku. Dla małych i średniej wielkości gospodarstw zachęty są niewystarczające.

Przyspieszenie tempa tworzenia grup producentów rolnych wymaga intensyfikacji działań, zaproponowania nowych, korzystniejszych szczególnie dla małych i średnich producentów rozwiązań prawnych i większego wsparcia finansowego, jak również zaangażowania w proces tworzenia grup wyspecjalizowanych instytucji.

Trzeba przygotować wszystkie możliwe rozwiązania, które pomogą rolnikom stać się beneficjentami procesów rynkowych, a nie ograniczą ich tylko do roli dostawcy surowców sprzedawanych pośrednikom po niskich cenach oraz zaopatrujących ich w środki do produkcji w cenach detalicznych, czyli najwyższych z możliwych na rynku.

Literatura:

1. Biuletyn Informacyjny Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, *Wspieranie grup producentów rolnych*, Biuletyn Informacyjny nr7-8/2009, Warszawa 2009.
2. Chlebicka A., Fałkowski J., Wołek T., *Powstawanie grup producentów rolnych a zmienność cen*, FAPA, Warszawa 2008.
3. Domagalski A., *Perspektywy rozwoju grup producentów rolnych do roku 2013*, Krajowa Rada Spółdzielczości, Warszawa 2008.
4. Szumski S., *Wspólna Polityka Rolna Unii Europejskiej*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
5. Bajek P. i in. WPR. *Nowoczesna polityka rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich*, FAPA, Warszawa 2007.
6. www.arimr.gov.pl
7. www.minrol.gov.pl

FUNCTIONING OF GROUPS OF FARMING PRODUCERS IN POLAND AFTER INTEGRATION WITH THE EUROPEAN UNION

Key words: *Common Agricultural Policy, groups of farming producers, financing groups, legal bases, development of producer's groups*

Summary

The low degree of organising farmers results above all from the problem, with which gathering together a dozen or so producers of one of products, for which they can be created is GPR, and which would like together to conduct business activity – company. Apart from that leaders which at the beginning could deal with socially organising the group are missing.

Increasing the pace of creating of groups farming producers requires intensifications of operations, suggesting legal solutions new, more beneficial particularly for small and average producers and the larger backing, as well as involving in the process of forming a group special institutions.

Бержанір І.А.,

аспірант ННЦ „Інститут аграрної економіки”, м.Київ

УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ ЗАСОБАМИ ПІДПРИЄМСТВ СПИРТОВОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ РИНКУ

В умовах ринкової економіки управління економічними об'єктами (ресурсами підприємств) набуває пріоритетного значення. Без використання сучасних адміністративних та економічних методів управління, наукового обґрунтування управлінських рішень не можливе ефективне управління економічними суб'єктами в умовах конкуренції.

Важливою складовою управлінської діяльності є управління оборотними засобами. В його межах відбувається вирішення питань, пов'язаних з визначенням величини та оптимальної структури оборотних активів, джерел формування оборотних засобів, організації поточного і перспективного управління ними.

Управління оборотними засобами включає в себе стратегію і тактику управління. Під стратегією ми розуміємо напрям та спосіб використання засобів для досягнення поставлених цілей [1, с.16].

Стратегія, встановлюючи відповідні правила та обмеження, дозволяє сконцентрувати зусилля на тих варіантах рішень, які не суперечать загальному напрямку управлінської діяльності. Тактика управління – це конкретні методи і прийоми для досягнення поставленої мети у визначеній ситуації на даний момент часу.

В системі управління оборотними засобами, як і в будь-якій іншій системі, виділяють керуючу і керовану підсистеми, які представлені відповідно суб'єктами і об'єктами управління.

До об'єктів управління слід віднести безпосередньо активи, в яких здійснюється авансування оборотних засобів, та їх елементи (виробничі

запаси, грошові кошти тощо), джерела формування оборотних засобів (власні оборотні засоби, кредиторська заборгованість), а також всі економічні відносини, які виникають в процесі кругообороту засобів.

Важливе місце в системі управління оборотними засобами займає планування. Під час планування господарюючий суб'єкт на основі аналізу зовнішньої та внутрішньої інформації оцінює стан оборотних засобів, можливості із застосування їх величини, структури і напряму оптимального використання.

Складовою частиною планування стає прогнозування, тобто розробка можливих напрямів розвитку об'єкта управління в залежності від зміни впливу на систему. В економічній літературі підкреслюється, що прогнози та стратегічні плани складають основу поточних планів, за допомогою яких організовується повсякденна діяльність підприємств.

Значна роль в системі управління оборотними засобами належить їх науково обґрунтованому нормуванню. Під час цього встановлюється постійно необхідна мінімальна величина засобів, яка забезпечує безперервний процес виробництва та реалізації продукції.

Регулювання і координація в процесі управління забезпечують його злагодженість, безперервність та відповідність визначеним параметрам. Регулювання охоплює найбільшою мірою поточні заходи з усунення відхилень від планових завдань, норм і нормативів. Метою координації є досягнення узгоджених дій усіх ланок системи управління. В системі управління оборотними засобами ці функції займають центральне місце тому, що вони дуже чутливі до змін зовнішніх та внутрішніх умов господарювання [2, с.20].

Оскільки оборотні засоби включають в себе елементи, які значно відрізняються за своїм змістом, в системі управління виокремлюють управління виробничими запасами, управління дебіторською заборгованістю та управління грошовими засобами і їх еквівалентами.

Управління запасами передбачає вирішення проблеми оптимізації запасів, включно з готовою продукцією. Особлива роль в системі управління оборотними засобами належить визначенню їх оптимальної величини. У випадку недостатньої кількості оборотних засобів підприємство не зможе забезпечити виробництво необхідними запасами, своєчасно ліквідувати заборгованості. При надлишковому їх накопиченні вони не використовуються, що може призвести до значних втрат або недоодержання прибутку [3, с.27].

Вирішенню цього завдання повинно сприяти науково обґрунтоване нормування, тобто розрахунок мінімальної потреби у засобах, необхідних підприємству для авансування в товарно-матеріальні запаси, які будуть забезпечувати його нормальне функціонування.

Основні принципи нормування оборотних засобів визначаються в залежності від змін умов господарювання та розвитку ринкових відносин. Нормування оборотних засобів відбувається на кожному підприємстві у строгій відповідності з кошторисами витрат на виробництво і на виробничі потреби і повинно забезпечити оптимальну величину всіх елементів засобів, які нормуються.

В процесі нормування оборотних засобів виділяються норми і нормативи. Норма оборотних засобів – це економічно обґрунтований мінімальний обсяг запасів товарно-матеріальних цінностей, який достатній для виконання плану виробництва і реалізації продукції. Норми оборотних засобів по окремих елементах визначаються такими умовами підприємства:

- тривалістю періоду виробництва та розподілом цього періоду між заготівельними, обробними та іншими ділянками;
- часом, необхідним для надання матеріалам властивостей (вигляду), який забезпечує їх нормальне використання у виробництві;
- віддаленістю постачальників від виробників;
- умовами постачання і збуту, які передбачені в угодах: частотою, розміром партій і якістю матеріалів;
- швидкістю перевезень і регулярністю роботи транспорту;
- системою та формою розрахунків, швидкістю документообігу.

На основі норм визначаються нормативи оборотних засобів – мінімальна сума грошових засобів, які забезпечують нормальну роботу підприємства.

Норматив оборотних засобів визначається:

- обсягом виробництва, тобто кількістю виробленої продукції, видів виробів, а також видів матеріальних цінностей, які використовують у виробництві;
- витратами на виробництво продукції, ціною одиниці, яку застосовують у виробництві матеріальних цінностей, транспортними та іншими витратами з транспортування, зберігання і реалізації товарно-матеріальних цінностей;
- нормами оборотних засобів по окремих видах (елементах) товарно-матеріальних цінностей і витрат у вигляді грошей, відсотків чи інших відносних величин;
- інфляційним впливом на вартість окремих елементів оборотних засобів.

Нормативи оборотних засобів визначаються як сума одноденних витрат чи випуску і норми по відповідних видах оборотних засобів на конкретний період (наприклад, рік, квартал).

З розвитком ринкових відносин та зміцнення розрахунково-платіжної дисципліни значення нормування оборотних засобів підвищується. В нових економічних умовах наявність оборотного

капіталу забезпечує підприємству можливість розширеного відтворення, модернізації і структурної перебудови виробництва. У зв'язку з цим виникає необхідність встановлення прогресивних, економічно обґрунтованих норм та нормативів, підвищення планових і прогнозних розрахунків, розширення сфери використання можливостей електронно-обчислювальної техніки.

Стратегічною метою управління оборотним капіталом є не тільки визначення обсягу та структури, але і джерел забезпечення оборотних засобів і співвідношення між ними. Джерела формування оборотних засобів значною мірою визначають ефективність їх використання. Важливим завданням управління є встановлення оптимального співвідношення між власними та залученими джерелами, обумовленого специфічними особливостями кругообороту фондів на кожному конкретному підприємстві.

Оборотні засоби підприємств спиртової галузі формуються як за рахунок власного, так і позикового капіталу. Так, для структури джерел формування оборотного капіталу підприємств Вінницького обласного державного об'єднання „Поділляспирт” в 1997-2007 роках характерна велика деформованість. Вона викликана скороченням питомої ваги власних та прирівняних до них коштів та зростанням частки залучених джерел. Наприклад, протягом 1997-1999 років оборотні засоби фінансувались в основному за рахунок власних джерел, а їх питома вага в структурі джерел фінансування коливалась в межах 51,6-63,4 %.

Збільшення частки власних оборотних коштів, що були спрямовані на формування оборотних засобів, відбулось не внаслідок залучення фінансових ресурсів за рахунок зовнішніх та внутрішніх джерел, а за рахунок індексації основних засобів та матеріальних оборотних активів. Однак в 2000-2007 р.р. відбулось скорочення власних та прирівняних до них коштів на 53,3 % порівняно з 1997 роком.

В процесі управління формування оборотних засобів повинні бути забезпечені усі права господарюючих суб'єктів з підвищенням їх відповідальності за ефективне та раціональне використання цих засобів. Необхідно задовольнити потреби виробництва в матеріальних та грошових ресурсах, забезпечити своєчасний розрахунок з постачальниками, банками та іншими господарськими ланками. Достатній мінімум власних і позичених засобів повинен забезпечити безперервність їх руху на всіх стадіях кругообороту.

Власні оборотні засоби є основою для формування нормованих оборотних засобів. Недостатня їх кількість виникає тоді, коли величина діючого нормативу перевищує суму власних та прирівнених до них засобів. Така ситуація, як правило, виникає в результаті недоодержання запланованого прибутку або нераціонального його використання,

застосування оборотних засобів не за призначенням чи інших негативних чинників.

Недостатня кількість оборотних засобів забезпечується виключно за рахунок підприємства, передусім частини чистого прибутку. Крім того, в процесі розподілу валового прибутку можуть бути утворені резервні фонди, частина яких також використовується на забезпечення нестачі власних оборотних засобів.

Крім досягнення стратегічних цілей, не менш важливим є підтримання оборотних засобів у стані, який оптимізує управління поточною діяльністю. Однією з найважливіших характеристик підприємства є його поточна ліквідність.

Під ліквідністю розуміють здатність господарюючого суб'єкта своєчасно оплатити короткострокові зобов'язання за рахунок своїх поточних активів. Оскільки активи відрізняються за здатністю трансформуватись у грошові засоби, необхідне перевищення поточних активів над поточними зобов'язаннями. Таким чином, наявність власних оборотних засобів призводить до зменшення ризику ліквідності.

У той же час використання тільки власних оборотних засобів для формування поточних активів позбавляє підприємство можливості ефективніше використовувати вільні засоби та примушує залучати дорогі кредити [4, с.22].

Позикові кошти підприємств спиртової галузі Вінницької області формувались за рахунок короткострокових кредитів. В загальній сумі позикового капіталу їх частка за період, що аналізувався (1997-2007 р.р.), збільшилась на 7,5 %.

У зв'язку із зменшенням рівня забезпеченості спиртових підприємств власними та позиковими оборотними коштами збільшується кількість залучених джерел їх формування. Протягом 1997-2007 років частка кредиторської заборгованості в структурі джерел формування оборотних засобів підприємств ВОДО „Поділляспирт” зросла на 51,3 %. В 2007 році вона досягла максимального рівня і складала 77,9 %. Така значна частка кредиторської заборгованості зумовлена кризою неплатежів та нестачею оборотних коштів, передусім, у формі вільних грошових коштів. Велика частина залучених джерел в структурі оборотного капіталу цих підприємств значно підвищує ймовірність настання їх неплатоспроможності.

Отже, управління оборотними засобами повинне забезпечити компроміс між ризиком втрати ліквідності та ефективністю використання власних і позичених засобів. При розробці стратегії і тактики управління оборотними засобами необхідно враховувати стан конкурентного середовища, інфляційний вплив та інші чинники. Вони виявляють вплив на політику управління оборотними засобами та ефективність функціонування підприємства.

Список використаної літератури:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. – Спб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом? – М.: Финансы и статистика, 1994. – 384 с.
3. Уткін Е.А. Управління фірмою. – Донецьк: Акаліс, 1996. – 516 с.
4. Березовик В. Кредитні відносини банків з агропромисловим комплексом України // Економіка України. – 2003. - №1. – С.22.