

ROCZNIKI NAUKOWE  
WYŻSZEJ SZKOŁY BANKOWEJ  
W TORUNIU

NR 11 (11)  
2012

*Redaktor naczelny*

dr hab. Maria Dragun Gertner  
prof. UMK i WSB w Toruniu

*Redaktorzy tematyczni*

prof. zw. dr hab. Jan Głuchowski – finanse  
dr hab. Bohdan Godziszewski, prof. WSB – nauki o zarządzaniu  
prof. dr hab. Tadeusz Kufel – ekonometria, metody ilościowe  
dr hab. Jan Wiśniewski, prof. WSB – ekonomia  
dr hab. Jacek Patyk, prof. WSB – prawo  
dr hab. Piotr Błajet, prof. WSB – turystyka

*Redaktor statystyczny*

prof. dr hab. Tadeusz Kufel

*Redaktor językowy*

mgr Beata Antczak-Sabala

ROCZNIKI NAUKOWE  
WYŻSZEJ SZKOŁY BANKOWEJ  
W TORUNIU

NR 11 (11)  
2012



Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu  
Toruń 2012

Publikacja dofinansowana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach Działalności  
Upowszechniającej Naukę, numer umowy: 916/P-DUN/2011.

*Recenzenci*

Piotr Blajet  
Andrzej Borodo  
Halina Brdulak  
Bogumił Brzeziński  
Mirosław Chaberek  
Leszek Dziawgo  
Jan Falkowski  
Peter Friedrich  
Jan Głuchowski  
Bohdan Godziszewski  
Anna Gryniuk  
Jacek Kall  
Bożena Kolosowska  
Zdzisław Kordel  
Tadeusz Kufel  
Lech Nieżurawski  
Magdalena Osińska

Jacek Patyk  
Wojciech Popławski  
Vytautas Pranulis  
Zdzisław Preisner  
Ona Grazina Rakauskiene  
Antoni Siemianowski  
Czesław Sobków  
Sławomir Sojak  
Marek Jacek Stankiewicz  
Jolanta Szolno-Koguc  
Jacek Unold  
Jan Wiśniewski  
Zenon Wiśniewski  
Henryk Woźniak  
Marek Zarębski  
Marian Żukowski

*Sekretarz redakcji*

dr Marcin Błażejowski

*Korekta tekstu w języku angielskim*

mgt Włodzimierz Szrajter

*Przygotowanie do druku*

dr Piotr Prewysz-Kwinto

© Copyright by Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu  
Wydanie I, Toruń 2012

ISSN 1643-8175

Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu  
ul. Młodzieżowa 31 a  
87-100 Toruń  
e-mail: [wydawnictwo@wsb.torun.pl](mailto:wydawnictwo@wsb.torun.pl)  
<http://www.wsb.torun.pl>

Druk ukończono w 2012 r.  
Druk i oprawa: SOWA sp. z o.o.  
<http://www.sowadruk.pl>

## SPIS TREŚCI

Słowo od redaktora.....	7
<b>I. Finanse i prawo</b>	
Bankowe spółki akcyjne – <i>Zdzisław Gordon</i> .....	11
Tworzenie i stosowanie prawa podatkowego w Polsce. Przyczynek do diagnozy – <i>Bogumił Brzęziński</i> .....	33
Wspólna skonsolidowana korporacyjna podstawa opodatkowania szansą dla polskich przedsiębiorstw – <i>Jolanta Iwin-Garżyńska</i> .....	47
Zasada kontynuacji działalności jednostki w regulacjach rachunkowości – <i>Andrzej Tokarski</i> .....	59
Ulgi podatkowe w Federacji Rosyjskiej: pojęcie, rodzaje, klasyfikacja – <i>Natalia Solovera</i> .....	73
Uprawnienia organów samorządu terytorialnego w sferze podatków w Republice Litewskiej – <i>Bronius Sudavičius</i> .....	79
Terroryzm konwencjonalny i niekonwencjonalny – <i>Jarostaw Raczkiewicz</i> .....	91
<b>II. Ekonomia</b>	
Kilka refleksji na temat kryzysu, ryzyka i niepewności – <i>Miroslaw Bochenek</i> .....	103
Identyfikacja punktów zwrotnych kryzysu z wykorzystaniem modeli Markowa – <i>Monika Koško</i> .....	119
Wsparcie współpracy nauki z biznesem ze środków europejskich w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego – <i>Maciej Tokarski</i> .....	131
Outsourcing w obliczu kryzysu – <i>Anna Grześ</i> .....	149
Niespójność modelu biznesu symptomem kryzysu firmy – <i>Tadeusz Falencikowski</i> .....	161
Działalność operacyjna i efektywność ekonomiczna polskich przedsiębiorstw zajmujących się wydobyciem surowców skalnych (2008–2010) – <i>Krzysztof Łobos, Mirosława Szewczyk</i> .....	181
Analiza potencjału turystyki jeździeckiej w Polsce – <i>Jacek Olszewski-Strzyżowski, Wojciech Łopaciński</i> .....	197

### **III. Zarządzanie**

Crowdsourcing – generowanie i zarządzanie innowacjami w świetle wikipedii – <i>Małgorzata Kowalska</i> .....	219
Struktury organizacyjne przedsiębiorstw a skuteczność zarządzania projektami – <i>Joanna Haffer</i> .....	233
Ryzyko personalne w działalności współczesnego przedsiębiorstwa – <i>Urszula Golaszewska-Kaczan</i> .....	249
Wybrane praktyki zarządzania zasobami ludzkimi wspierające przedsiębiorczość w warunkach zagrożenia kryzysem – <i>Joanna Żarnik Żuławska</i> .....	265
Rola systemu informacyjnego w zarządzaniu organizacją w turbulentnym otoczeniu – <i>Jacek Unold</i> .....	285
Rola nadzoru korporacyjnego w zapobieganiu kryzysom – <i>Marek Matuszak</i> .....	301
Alternatywne metody rozstrzygnięcia sporów w sprawach gospodarczych – <i>Tadeusz Leczykiewicz</i> .....	317
Działania public relations w zarządzaniu sytuacją kryzysową – <i>Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz</i> .....	331
Psychospołeczne aspekty zarządzania relacjami interpersonalnymi z klientami niepełnosprawnymi – <i>Tomasz Kruszyński</i> .....	349

### **IV. Logistyka**

Metody uzupełniania zapasów w operacjach morskich – <i>Bobdan Pac</i> .....	363
Wykorzystanie koncepcji Six Sigma w logistyce zaopatrzenia – <i>Agnieszka Szmelter</i> .....	391
Prawno-gospodarcze funkcje dokumentów przewozowych w procesie transportowym – <i>Iwona Wasielewska-Marszałkowska</i> .....	403
Logistyczne narzędzia wdrażania strategii CSR w łańcuchach dostaw – <i>Grażyna Chaberek-Karwacka</i> .....	417
Gospodarcze i środowiskowe znaczenie Rail Baltica w systemie logistycznym Polski i Unii Europejskiej – <i>Mirosław Chaberek, Bogusław Kowalski, Jakub Doński-Lesinik</i> .....	433
Abstracts .....	449
Noty o autorach.....	461
Informacje dla autorów .....	463
Information for the authors .....	467

## SŁOWO OD REDAKTORA

Szanowni Państwo.

Do rąk czytelników oddajemy kolejny, jedenasty już tom Roczników Naukowych WSB w Toruniu.

I tym razem publikacja obejmuje szerokie spektrum zagadnień z zakresu ekonomii, zarządzania, logistyki i prawa. Autorzy zamieszczonych artykułów wiele uwagi poświęcili tematyce kryzysu gospodarczego w skali makro- i mikroekonomii. Poruszone problemy gospodarcze wiążą się też ze sferą transportu, zarządzania zasobami ludzkimi i projektami.

Odniesienie do prawnych ram życia gospodarczego to w niniejszym tomie przede wszystkim sfera prywatnoprawnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorców, zarówno od strony organizacyjnej, jak też materialnej i proceduralnej.

Życzymy milej i inspirującej lektury.

Redaktor naczelny

Maria Dragun-Gertner





# **I. FINANSE I PRAWO**



## BANKOWE SPÓŁKI AKCYJNE

*Zdzisław Gordon*

**Abstrakt:** Artykuł prezentuje unormowania prawne dotyczące spółki akcyjnej będącej bankiem. Spółka taka różni się od typowej spółki akcyjnej. W artykule omówiono specyfikę przedmiotu działania bankowej spółki akcyjnej, specyfikę jej tworzenia, jej kapitału zakładowego, akcji i obrotu akcjami oraz specyfikę zarządu i nadzoru.

**Słowa kluczowe:** spółki akcyjne, banki.

**JEL Classifications:** K29 – Other.

### 1. Wprowadzenie

Polskie prawo bankowe przewiduje, że banki mogą być tworzone jako banki państwowe, banki spółdzielcze lub bankowe spółki akcyjne<sup>1</sup>. Bankowa spółka akcyjna jest więc jedną z trzech alternatywnych form prowadzenia działalności bankowej. Zarazem jest jedyną formą spółki, która może znaleźć zastosowanie do tej działalności. Działalność bankowa nie może być zatem prowadzona ani w formie spółek osobowych, ani też w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.

Spółka akcyjna już w okresie międzywojennym była traktowana jako właściwa forma organizacyjno-prawna dla działalności bankowej<sup>2</sup>. Współcześnie normatywne wyodrębnienie bankowych spółek akcyjnych nastąpiło najpierw

---

<sup>1</sup> Zob. art. 12 *Ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe*. Dz.U. 2012, poz. 1376, ze zm., powoływana dalej jako pr. bank.

<sup>2</sup> Zob. *Rozporządzenie Prezydenta RP z dnia 17 marca 1928 r. o prawie bankowym*. Dz.U. nr 34, poz. 321.

w przepisach prawa bankowego z roku 1989<sup>3</sup>, a następnie w aktualnie obowiązujących przepisach z roku 1997<sup>4</sup>. Przepisy te nie regulują jednak statusu bankowych spółek akcyjnych w sposób wyczerpujący. Dotyczą one bowiem tylko tych zagadnień, które mają istotne znaczenie z punktu widzenia działalności bankowej jako przedmiotu działania spółki. W związku z tym unormowania prawa bankowego należy traktować jako *lex specialis* w stosunku do unormowań kodeksu spółek handlowych<sup>5</sup>. W konsekwencji – zgodnie z przepisem art. 21 pr. bank. – w zakresie nieuregulowanym w prawie bankowym do bankowych spółek akcyjnych stosuje się przepisy k.s.h. Na tym tle wylania się pytanie o specyfikę bankowych spółek akcyjnych w stosunku do typowej spółki akcyjnej. Specyfika ta ujawnia się zwłaszcza w zakresie przedmiotu działania spółek, o których mowa, a dalej w zakresie tworzenia bankowych spółek akcyjnych, ich struktury kapitałowej oraz ich zarządu i nadzoru nad ich działalnością. Podstawowym kwestiom, które dotyczą tych właśnie zagadnień, poświęcone jest niniejsze opracowanie. Poza zakresem rozważań pozostaje natomiast kwestia restrukturyzacji bankowych spółek akcyjnych, jakkolwiek i ta materia charakteryzuje się daleko idącą specyfiką.

Wypada przyznać, że nie jest to pierwsze opracowanie dotyczące tytułowego zagadnienia, bo na temat bankowych spółek akcyjnych wypowiedali się już inni autorzy<sup>6</sup>. Nie znaczy to jednak, że wszystkie problemy zostały wyczerpująco omówione, a niektóre z nich wymagają nowego spojrzenia choćby z uwagi na zmiany stanu prawnego i nowe tendencje pojawiające się w doktrynie i orzecznictwie. Niekiedy też prezentowane wcześniej poglądy skłaniają do polemiki.

## 2. Bankowe spółki akcyjne jako banki

O specyfice bankowych spółek akcyjnych decyduje przede wszystkim to, że są one bankami w rozumieniu art. 2 pr. bank. W związku z tym trzeba przypomnieć, że zgodnie z treścią tego przepisu bank jest osobą prawną, utworzoną na podstawie zezwoleń uprawniających do wykonywania czynności bankowych, obciążających ryzykiem środki powierzone pod jakimkolwiek tytułem zwrotnym. Formuła ta nawiązuje do pojęcia instytucji kredytowej w rozumieniu art. 1 tzw. pierwszej dyrektywy bankowej UE z dnia 12 grudnia 1977 r.<sup>7</sup>, obowiązują-

---

<sup>3</sup> Zob. *Ustawa z dnia 31 stycznia 1989 r. – Prawo bankowe*. Dz.U. 1992, nr 72, poz. 359, ze zm.

<sup>4</sup> Zob. zwłaszcza art. 12 oraz art. 21–28 pr. bank.

<sup>5</sup> *Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych*. Dz.U. nr 94, poz. 1037, ze zm., powoływana dalej jako k.s.h.

<sup>6</sup> Zob. zwłaszcza Bajor B., Spółka akcyjna jako prawno organizacyjna forma banku. *Studia Prawnicze* 2001, z. 3–4, s. 19 i nast.; Szwaja J., Mika B., Bankowa spółka akcyjna. *Prawo Spółek* 1999, z. 10, s. 27 i nast.; Weiss I., Specyfika bankowej spółki akcyjnej. *Prawo Spółek* 1999, z. 2, s. 2 i nast.

<sup>7</sup> OJ 1977, nr 780.

jącej w okresie stanowiącej pr. bank.<sup>8</sup>, była i pozostaje więc wyrazem przystosowania prawa polskiego do prawa europejskiego.

Na tle przytoczonej tu *in extenso* tzw. legalnej definicji banku Mirosław Bączyk zwrócił uwagę na pięć charakterystycznych elementów<sup>9</sup>. I tak:

1. Bankami mogą być tylko osoby prawne, statusu banku nigdy nie mogą zatem uzyskać ani osoby fizyczne, ani ulomne osoby prawne.
2. Banki mogą powstać tylko z zachowaniem szczególnej procedury, określonej przepisami ustawowymi.
3. Banki są uprawnione do wykonywania czynności bankowych, z których przynajmniej część może być wykonywana tylko przez instytucje bankowe.
4. Banki mogą dokonywać tylko tych czynności bankowych, które zostały objęte udzielonym im indywidualnym zezwoleniem.
5. Element ryzyka związany z działalnością banków obciąża nie tylko ich środki własne, lecz także środki im powierzone z obowiązkiem zwrotu.

Ostatni ze wskazanych elementów, ten mianowicie, że ryzyko związane z działalnością banków obciąża także środki osób trzecich, powierzone bankom pod tytułem zwrotnym, nakazuje postrzegać banki jako finansowe instytucje zaufania publicznego. Stąd bierze się ich szczególny reżim prawny i szczególne zasady ich działania<sup>10</sup>, które – co oczywiste – dotyczą także bankowych spółek akcyjnych.

Pierwszą z nich jest zasada bezpieczeństwa środków płatniczych. Jej istota sprowadza się do obowiązku podjęcia przez bank wszelkich działań organizacyjnych, technicznych i prawnych, zmierzających do zapewnienia bezpieczeństwa środków pieniężnych powierzonych bankowi. Znajduje ona wyraz w szeregu przepisów prawa bankowego, w tym zwłaszcza w przepisach o licencji bankowej (art. 30 i nast. pr. bank.) oraz w przepisach o limitowaniu działalności kredytowej (art. 70 pr. bank.).

Drugą z omawianych zasad jest zasada płynności płatniczej. Stanowi o niej przepis art. 8 pr. bank. Zgodnie z jej treścią bank ma obowiązek prowadzenia działalności w sposób zapewniający wykonanie wszystkich zobowiązań zgodnie z terminami ich płatności.

Kolejną zasadą działania banków jest zasada samofinansowania, która oznacza, że środki na działalność banku powinny znaleźć swoje pokrycie

---

<sup>8</sup> Obecnie materia regulowana jest Dyrektywą nr 2000/12/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 20 marca 2000 r. w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje kredytowe (OJ 2000, nr L 126).

<sup>9</sup> Bączyk M., *Zarys prawa bankowego*. Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”, 2000, cz. 1: Prawo systemu bankowego, s. 37–39. Zob. także Janiak A., Bank jako depozytariusz szczególnego rodzaju. *Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego* 2002, z. 8, s. 8 i nast.

<sup>10</sup> Na temat zasad działania banków zob. zwłaszcza Narożny T., *Prawo bankowe*. Poznań: WSB, 1998, s. 28 i nast. Zob. także Janiak A., dz. cyt., s. 10 i nast.

w kapitale założycielskim, środkach wypracowanych w toku prowadzonej działalności oraz środkach pozyskanych od innych podmiotów.

Do zasad działania banków należy także – przynajmniej co do zasady – uniwersalizm. Zgodnie z tą zasadą banki mogą uzyskać uprawnienia do wykonywania czynności bankowych bez zastrzeżenia ich specjalistycznego charakteru, a klientela bankowa dysponuje swobodą wyboru banku, z którego usług będzie korzystać.

Przepis art. 9 pr. bank. nakłada na banki obowiązek zorganizowania kontroli wewnętrznej, która sprawdza legalność i prawidłowość prowadzonej działalności oraz prawidłowość i rzetelność składanych sprawozdań i informacji. W związku z tym można mówić o obowiązującej banki zasadzie kontroli wewnętrznej.

Wreszcie banki obowiązuje zasada tajemnicy bankowej. Zgodnie z przepisem art. 104 pr. bank. bank jako osoba prawna, a także jego pracownicy oraz osoby, za których pośrednictwem bank wykonuje swoje czynności (np. agenci), mają obowiązek zachowania tajemnicy co do – najogólniej mówiąc – wiadomości o kontrahentach banku oraz o dokonywanych czynnościach bankowych.

### 3. Bankowe spółki akcyjne jako przedsiębiorcy

Zawarte w k.s.h. ogólne przepisy o spółkach akcyjnych w żaden sposób nie ograniczają ich celu i przedmiotu działania. Mogą być one związane w każdym prawie dozwolonym celu, nie musi to zatem być cel gospodarczy, realizowany poprzez prowadzenie przedsiębiorstwa. W efekcie – według zasad ogólnych – spółki akcyjne nie muszą być przedsiębiorcą. Z bankowymi spółkami akcyjnymi jest inaczej. Przypisany im status banku sprawia, że muszą prowadzić działalność bankową, która jest szczególną postacią działalności gospodarczej w rozumieniu art. 2 *Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej*<sup>11</sup>. W konsekwencji bankowe spółki akcyjne zawsze mają status przedsiębiorcy<sup>12</sup> i to zarówno w obszarze prawa publicznego<sup>13</sup>, jak i w obszarze prawa prywatnego<sup>14</sup>. Status ten sprawia, że bankowych spółek akcyjnych dotyczą wszystkie przepisy o przedsiębiorcach, zwłaszcza określające zasady podejmowania i wy-

---

<sup>11</sup> Dz.U. 2007, nr 155, poz. 1095, ze zm. Ustawa ta dalej będzie powoływana jako s.d.g.

<sup>12</sup> W literaturze na temat pojęcia przedsiębiorcy zob. zwłaszcza Bielski P., *Pojęcie przedsiębiorcy w systemie prawa polskiego*. Gdańsk: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, 2006; Naworski J.P., *Przedsiębiorca w polskim prawie cywilnym (materialnym i procesowym) de lege lata i de lege ferenda*. Toruń: Wydaw. Naukowe UMK, 2011 i cyt. tam literatura.

<sup>13</sup> Zob. art. 4 s.d.g.

<sup>14</sup> Zob. art. 43 [1] *Ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny*. Dz.U. nr 16, poz. 93, ze zm., powoływanej dalej jako k.c.

konywania działalności gospodarczej, zawarte przede wszystkim – choć nie tylko – w s.d.g.<sup>15</sup>

Bankowe spółki akcyjne – jako przedsiębiorcy – prowadzą przedsiębiorstwa bankowe. Wypada zaznaczyć, że mowa tu o przedsiębiorstwie w takim znaczeniu, jakie temu pojęciu nadaje przepis art. 55<sup>1</sup> k.c.<sup>16</sup> Za M. Bączykiem można przyjąć, że przedsiębiorstwo bankowe to zorganizowany na potrzeby działalności bankowej zespół składników materialnych i niematerialnych, przeznaczony do wykonywania czynności bankowych i pozabankowych<sup>17</sup>.

Tak rozumiane przedsiębiorstwo bankowe lub jego zorganizowana część (np. oddział), wprawdzie w ograniczonym zakresie, ale jednak może być przedmiotem obrotu. Stanowi o tym wyraźnie unormowanie z art. 124a pr. bank. Z przepisu tego wynika jednak, że nabywcą przedsiębiorstwa bankowego lub jego zorganizowanej części<sup>18</sup> może być tylko inny bank, a sama transakcja wymaga zgody Komisji Nadzoru Finansowego. Niedopełnienie tych wymogów – stosownie do treści art. 58 § 1 k.c. – będzie powodowało nieważność umowy przenoszącej przedsiębiorstwo bankowe lub jego zorganizowaną część.

W przepisie art. 124a pr. bank. jest mowa o nabyciu przedsiębiorstwa bankowego lub jego zorganizowanej części, przy czym korelatem tego pojęcia jest zbycie. W tym kontekście należy zauważyć, że do zbycia i nabycia jakiegokolwiek przedmiotu transakcji może dojść nie tylko w drodze sprzedaży. W związku z tym uprawniony wydaje się wniosek, że zbycie i nabycie przedsiębiorstwa bankowego lub jego zorganizowanej części może nastąpić nie tylko w drodze sprzedaży, lecz także – oczywiście przy zachowaniu wskazanych wcześniej rygorów formalnych z art. 124a pr. bank. – np. w drodze zamiany albo wniesienia aportem do spółki. Ten drugi przypadek może zaistnieć zwłaszcza wówczas, gdy dojdzie do zawiązania przez bankową spółkę akcyjną tzw. spółki córki.

Wypada też zauważyć, że zbycie przedsiębiorstwa bankowego może nastąpić także w szczególnych trybach, związanych z udzielaniem pomocy finansowej przez Bankowy Fundusz Gwarancyjny<sup>19</sup> albo z upadłością bankowej spółki akcyjnej.

<sup>15</sup> Na temat tych zasad zob. np. Kosikowski C., Nowe regulacje prawne w zakresie swobody działalności gospodarczej. *Państwo i Prawo* 2004, z. 10, s. 5 i nast.; Kosikowski C., *Publiczne prawo gospodarcze Polski i Unii Europejskiej*. Warszawa: Wydaw. LexisNexis, 2010, s. 243 i nast.; Z. Gordon w: Gordon Z. (red.), *Spółka akcyjna w praktyce*. Warszawa: Verlag Dashofer, 1999–2006, rozdz. 2.6.7.6.

<sup>16</sup> Bączyk M., dz. cyt., s. 40.

<sup>17</sup> Tamże, s. 40.

<sup>18</sup> Na temat zorganizowanej części przedsiębiorstwa i jej zbywania zob. zwłaszcza Soltys B., Kontrowersje wokół pojęcia zorganizowanej części przedsiębiorstwa. *Przegląd Prawa Handlowego* 1996, z. 2, s. 31 i nast.; Bugajna-Sporczyk B., Oddział spółki handlowej. Problemy związane z powstawaniem oddziału i jego zbywaniem. *Prawo Spółek* 1999, z. 9, s. 2 i nast.; Gawlik Z., Glosa do wyroku SN z dnia 14 marca 1995 r., III CZP 165/94. *Monitor Prawniczy* 1996, z. 3, s. 94 i nast.

<sup>19</sup> Zob. art. 20 *Ustawy z dnia 14 grudnia 1994 r. o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym*. Dz.U. 2009, nr 84, poz. 711, ze zm.

#### 4. Specyfika przedmiotu działania bankowych spółek akcyjnych

Wyrazem działalności bankowej są czynności bankowe. Obecnie obowiązujące przepisy nie zawierają legalnej definicji tych czynności. Technika, którą posłużył się ustawodawca dla ich określenia, polega na enumeratywnym wyliczeniu. Zrazem w wyliczeniu tym ustawodawca systematyzuje czynności bankowe w dwóch grupach, z których pierwszą określa się mianem czynności podstawowych albo naturalnych lub obiektywnych, a drugą – czynności bankowych funkcjonalnych albo subiektywnych<sup>20</sup>.

Czynności bankowe podstawowe to tego typu czynności, które mogą być wykonywane tylko przez banki w rozumieniu art. 2 pr. bank. Stąd w literaturze przedmiotu mówi się tu o prawnym monopolu instytucji bankowych<sup>21</sup>. Katalog podstawowych czynności bankowych określa przepis art. 5, ust. 1 pr. bank.<sup>22</sup>

Z kolei czynności bankowe funkcjonalne to tego typu czynności, które mają walor „bankowych”, jeśli dokonywane są przez banki. Tak więc czynności przynależne do tej kategorii mogą być dokonywane nie tylko przez banki, lecz także przez inne podmioty. Jeżeli jednak dokonuje ich bank, to są czynnościami bankowymi. Ich katalog określa art. 5, ust. 2 pr. bank.<sup>23</sup>

Na mocy art. 6 pr. bank. banki mogą także dokonywać pewnych czynności, które nie zostały zakwalifikowane jako czynności bankowe. Można określić je mianem czynności pozabankowych<sup>24</sup>. Podkreślić przy tym trzeba, że katalog

---

<sup>20</sup> Por. Bączyk M., dz. cyt., s. 42–43

<sup>21</sup> Tamże, s. 43.

<sup>22</sup> W myśl tego przepisu do podstawowych czynności bankowych należą: (1) przyjmowanie wkładów pieniężnych płatnych na żądanie lub z nadejściem oznaczonego terminu oraz prowadzenie rachunków tych wkładów, (2) prowadzenie innych rachunków bankowych, (3) udzielanie kredytów, (4) udzielanie i potwierdzanie gwarancji bankowych oraz otwieranie i potwierdzanie akredytyw, (5) emitowanie bankowych papierów wartościowych, (6) przeprowadzanie bankowych rozliczeń pieniężnych, (7) wydawanie instrumentu pieniądza elektronicznego, (8) wykonywanie innych czynności przewidzianych wyłącznie dla banku w odrębnych ustawach (np. emitowanie hipotecznych listów zastawnych). Na temat istoty wskazanych czynności zob. np. Narożny T., dz. cyt., s. 42 i nast., a także Janiak A., Zakres czynności zastrzeżonych wyłącznie dla banków. *Pravo Bankowe* 2002, z. 3.

<sup>23</sup> Zgodnie z treścią przywołanego przepisu chodzi o: (1) udzielanie pożyczek pieniężnych, (2) operacje czekowe i wekslowe oraz operacje, których przedmiotem są warrant, (3) wydawanie kart płatniczych oraz wykonywanie operacji przy ich użyciu, (4) terminowe operacje finansowe, (5) nabywanie i zbywanie wierzytelności pieniężnych, (6) przechowywanie przedmiotów i papierów wartościowych oraz udostępnianie skrytek sejfowych, (7) prowadzenie skupu i sprzedaży wartości dewizowych, (8) udzielanie i potwierdzenie poręczeń, (9) wykonywanie czynności zleconych, związanych z emisją papierów wartościowych, (10) pośrednictwo w dokonywaniu przekazów pieniężnych oraz rozliczeń w obrocie dewizowym. Na temat istoty bankowych czynności funkcjonalnych zob. prace przywołane w poprzednim przypisie.

<sup>24</sup> Tak Bączyk M., dz. cyt., s. 48–49. Do kategorii tych czynności należy: (1) obejmowanie lub nabywanie akcji i praw z akcji, udziałów innej osoby prawnej i jednostek uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych, (2) zaciąganie zobowiązań związanych z emisją papierów wartościowych, (3) dokonywanie obrotu papierami wartościowymi, (4) dokonywanie zamiany wierzytelności na



czynności pozabankowych, podobnie zresztą jak katalog czynności bankowych, ma co do zasady charakter zamknięty. Jest tak dlatego, że przepis art. 6, ust. 1 pr. bank. w pkt. 1–7 enumeratywnie wymienia czynności, których – poza czynnościami bankowymi – może dokonywać bank, a w pkt. 8 zastrzega, że bank może dokonywać innych czynności, jeżeli przepisy odrębnych ustaw uprawniają je do tego.

Teza o zamkniętym katalogu czynności pozabankowych nieprzypadkowo została jednak opatrzona zastrzeżeniem, że jest tak co do zasady. Słusznie bowiem w doktrynie zwrócono uwagę, że o ile obszar usług możliwych do świadczenia przez bank o niefinansowym charakterze (wymienionych w art. 6, ust. 1 pkt 1 – 6a i 8 pr. bank.) w istocie opiera się na zasadzie *numerus clausus*, o tyle nie da się tego powiedzieć o usługach finansowych niebędących czynnościami bankowymi, o których stanowi art. 6, ust. 1, pkt 7 pr. bank., określanych *verba legis* jako inne usługi finansowe<sup>25</sup>.

Ostatnia uwaga nie zmienia jednak zasadniczego wniosku, że przedmiotem działania bankowych spółek akcyjnych mogą być wyłącznie czynności bankowe, zarówno podstawowe, jak i funkcjonalne, a nadto tylko czynności pozabankowe, wskazane wyraźnie w przepisach pr. bank. albo w przepisach innych ustaw. W porównaniu ze spółkami akcyjnymi działającymi na zasadach ogólnych przedmiot działania bankowych spółek akcyjnych jest więc w sposób istotny ograniczony.

Tę ogólną konstatację trzeba jednak uzupełnić dwiema uwagami szczególnymi. I tak po pierwsze, zakresem przedmiotu działania bankowej spółki akcyjnej musi być objęta co najmniej jedna czynność z kręgu podstawowych czynności bankowych, bo jest to warunek uznania danego podmiotu za bank. Po drugie, przewidziany w definicji banku wymóg zezwolenia na dokonywanie czynności bankowych sprawia, że przedmiotem działania imiennie oznaczonej bankowej spółki akcyjnej mogą być objęte tylko te czynności z kręgu wskazanych w art. 5, ust. 1 i ust. 2 oraz w art. 6, ust. 1 pr. bank., na wykonywanie których uzyskała ona indywidualne zezwolenie. Zarazem te właśnie czynności powinny być wyczerpująco wymienione w statucie spółki, chociaż kwestia nie jest wolna od kontrowersji. Opierając się na brzmieniu art. 309 § 1 kodeksu handlowego<sup>26</sup>, którego odpowiednikiem jest obecnie art. 304 § 1 pkt 2 k.s.h., w literaturze wyrażono pogląd, że statut bankowej spółki akcyjnej może poprzestawać na ogólnej formule, iż przedmiotem działania jest prowadzenie działalności bankowej

---

składniki majątku dłużnika, (5) nabywanie i zbywanie nieruchomości, (6) świadczenie usług konsultacyjno-doradczych w sprawach finansowych, (7) świadczenie usług certyfikacyjnych, (8) świadczenie innych usług finansowych, (9) wykonywanie innych czynności, jeżeli przepisy odrębnych ustaw upoważniają banki do ich wykonywania. Na temat istoty czynności dodatkowych zob. prace powołane w przypisie 15.

<sup>25</sup> Bączyk M., dz. cyt., s. 49. Tak samo Narożny T., dz. cyt., s. 138.

<sup>26</sup> *Rozporządzenie Prezydenta RP z dnia 27 czerwca 1934 r. – Kodeks handlowy*. Dz.U. nr 57, poz. 502, ze zm., powoływany dalej jako k.h.

(przedsiębiorstwa bankowego)<sup>27</sup>. Jeśli za punkt odniesienia przyjąć unormowania ogólne, zawarte dawniej w k.h., a obecnie w k.s.h., z poglądem tym należałoby się zgodzić<sup>28</sup>. Należy jednak zauważyć, że w odniesieniu do spółek bankowych materia ma regulację szczególną, zawartą w przepisie art. 31, ust. 3, pkt 2. Zgodnie z jego treścią statut banku, zatem również statut spółki bankowej, powinien określać nie tylko przedmiot działania, lecz także zakres działalności banku. Jak się wydaje, pod pojęciem „zakres działania banku” należy rozumieć właśnie krąg czynności bankowych oraz czynności dodatkowych, które dany bank może wykonywać. Weryfikacja statutu m.in. z tego punktu widzenia powinna nastąpić w procesie tworzenia spółki i powinna być dokonana przez Komisję Nadzoru Finansowego albo przez sąd w postępowaniu rejestrowym. Stąd też prawdopodobieństwo wadliwości statutu w omawianym zakresie jest znikome, choć teoretycznie możliwe.

Na marginesie poczynionych uwag wylania się pytanie o ważność czynności prawnych zdziałanych przez bankową spółkę akcyjną, wykraczających poza zakres wyznaczony przepisami art. 5, ust. 1 i ust. 2 oraz art. 6, ust. 1 pr. bank. albo poza zakres statutowo określonego przedmiotu jej działania. Obu wskazanych kwestii nie da się rozstrzygnąć jednolicie. Jeśli bowiem bankowa spółka akcyjna dokona czynności, która nie jest czynnością bankową ani dopuszczalną czynnością pozabankową, to jej zdziałanie pozostaje w sprzeczności z prawem, a wobec tego istnieją podstawy do zastosowania sankcji z art. 58 § 1 k.c. Czynność taką należy zatem uznać za bezwzględnie nieważną. Jest tak dlatego, że wadliwość czynności prawnej, obwarowana sankcją nieważności z art. 58 § 1 k.c., zachodzi nie tylko wtedy, kiedy istnieje sprzeczność treści tej czynności z prawem lub zasadami współżycia społecznego, ale – przynajmniej co do zasady – w także innych przypadkach, w których czynność nie odpowiada stawianym przez prawo przesłankom materialnym i formalnym<sup>29</sup>. Inaczej natomiast trzeba oceniać sytuację, w której bankowa spółka akcyjna dokonała czynności bankowej albo dopuszczalnej czynności pozabankowej nieobjętej jej statutowym przedmiotem działania. Niepodobna w takim przypadku mówić o sprzeczności z prawem, jako że ustawodawca dawno już odstąpił od koncep-

---

<sup>27</sup> Szwaja J., Mika I., dz. cyt., s. 30–31.

<sup>28</sup> Por. Z. Gordon w: Gordon Z. (red.), dz. cyt., rozdz. 3.5.3. Zob. także orzeczenie z dnia 21 kwietnia 1989 r., III CZP 24/89 (OSN – CP 1990, z. 3, poz. 45), w którym Sąd Najwyższy stwierdził, że akt erekcyjny spółki kapitałowej, a więc także statut spółki akcyjnej, powinien konkretyzować co najmniej rodzaj prowadzonej działalności i wskazywać, czy chodzi o działalność wytwórczą, usługową, handlową lub budowlaną.

<sup>29</sup> Szerzej na ten – skądinąd kontrowersyjny – temat zob. np. S. Grzybowski w: *System prawa cywilnego. Część ogólna*. Wyd. 1. Wrocław: Ossolineum, 1974, t. 1, s. 591 i nast.; Lewaszkiewicz-Petrykowska B., Nieważność czynności prawnej. W: *System prawa cywilnego. Część ogólna*. Wyd. 2. Wrocław: Ossolineum, 1985, t. 1, s. 699 i nast.; Z. Radwański w: *System prawa prywatnego. Prawo cywilne – część ogólna*. Wyd. 2. Warszawa: C.H. Beck, 2008, t. 2, s. 429 i nast. Zob. także Preussner-Zamorska J., *Nieważność czynności prawnej w prawie cywilnym*. Warszawa: Państwowe Wydawn. Naukowe, 1983; Gutowski M., *Nieważność czynności prawnej*. Warszawa: C.H. Beck, 2006.

cji tzw. specjalnej zdolności prawnej osób prawnych, zgodnie z którą czynności prawne dokonane z przekroczeniem statutowego przedmiotu działania osoby prawnej były uznawane za nieważne<sup>30</sup>. Wobec powyższego czynności, o których mowa, trzeba uznać za ważne i wywołujące wszelkie skutki prawne, a negatywne konsekwencje z tego tytułu mogą co najwyżej dotknąć organy spółki albo osoby, które przy tych czynnościach działały w imieniu spółki.

## 5. Specyfika tworzenia bankowych spółek akcyjnych

### 5.1. Założyciele bankowych spółek akcyjnych

Zgodnie z treścią art. 301 § 3 k.s.h. założycielami spółek akcyjnych są osoby podpisujące ich statuty i zasada ta zachowuje aktualność także w odniesieniu do bankowych spółek akcyjnych. Przepisy k.s.h. nie ograniczają kręgu osób, które mogą być założycielami, wobec czego w ich ujęciu założycielami mogą być zarówno osoby fizyczne i osoby prawne, jak i ułomne osoby prawne. Tymczasem przepis art. 13, ust. 1 pr. bank. stanowi, iż założycielami bankowych spółek mogą być tylko osoby fizyczne i osoby prawne, przy czym nie ma przeszkód, aby wśród założycieli występowały jednocześnie i osoby fizyczne, i osoby prawne. Wobec jednoznacznego brzmienia art. 13, ust. 1 pr. bank. powstaje pytanie, czy jest możliwe, aby w roli założycieli spółek, o których mowa, występowały ułomne osoby prawne. W literaturze zazwyczaj na to pytanie odpowiada się twierdząco<sup>31</sup>. Za trafnością tego poglądu przemawiają dwa argumenty. Po pierwsze, przepis art. 33<sup>1</sup> § 1 k.c. nakazuje odpowiednie stosowanie do ułomnych osób prawnych unormowań dotyczących osób prawnych i w tych ramach do ułomnych osób prawnych należy stosować także art. 13, ust. 1 pr. bank. Po drugie, skoro założycielami spółki bankowej mogą być osoby fizyczne lub osoby prawne, to nie ma racjonalnych przesłanek do kwestionowania możliwości występowania w charakterze założyciela korporacji tych osób, a taką korporacją jest przecież ułomna osoba prawna.

W myśl zasad ogólnych, przewidzianych w art. 301 § 1 k.s.h., spółka akcyjna może być zawiązania zarówno wieloosobowo, jak i jednoosobowo. W odniesieniu do bankowych akcyjnych przepis art. 13, ust. 1 pr. bank. modyfikuje tę zasadę i stanowi, że założycieli takich spółek musi być co najmniej trzech, chyba że w roli założyciela występują: Skarb Państwa, bank krajowy, instytucja kredytowa, bank zagraniczny, krajowy lub zagraniczny zakład ubezpieczeń lub

<sup>30</sup> Koncepcję, o której mowa, wyrażał uchylony w 1990 r. przepis art. 36 k.c. W literaturze zob. na ten temat zwłaszcza Kosik J., *Zdolność państwowych osób prawnych w zakresie prawa cywilnego*. Warszawa: Wydaw. Prawnicze, 1963, s. 87 i nast.; Wiszniewski J., *Specjalna zdolność prawna osób prawnych*. *Studia Prawnicze* 1970, z. 26–27, s. 326 i nast.

<sup>31</sup> Tak A.W. Wiśniewski w: Góralczyk J. jr. (red.), *Prawo bankowe. Komentarz*. Warszawa: Wydaw. Twigger, 1999; Bajor B., dz. cyt., s. 25.

międzynarodowa instytucja finansowa. Wskazane podmioty mogą bowiem zawiązać bankową spółkę jednoosobowo.

Przepisy k.s.h. nie ustanawiają żadnych szczególnych wymagań co do osób założycieli. W odniesieniu do założycieli bankowych spółek akcyjnych jest inaczej. Mając na względzie charakter banku jako instytucji zaufania publicznego, ustawodawca w art. 30, ust. 1, pkt 2 pr. bank. stanowi, że założyciele muszą dawać rękojmię ostrożnego i stabilnego zarządzania bankiem. Weryfikacja tych wymagań wobec założycieli należy do Komisji Nadzoru Finansowego w ramach postępowania o wydanie zezwolenia na utworzenie banku. W szczególności Komisja ta może żądać określonych przez siebie dokumentów dotyczących założycieli i ich sytuacji finansowej (art. 31, ust. 2, pkt 3 pr. bank.). Mogą to być np. zaświadczenia o niekaralności, zeznania podatkowe, sprawozdania finansowe, zaświadczenia o niezaleganiu w wykonaniu zobowiązań podatkowych itp.

W doktrynie jest kwestią sporną, czy – jak twierdzi większość autorów – założyciele muszą obejmować akcje w zawiązywanej przez siebie spółce<sup>32</sup>, czy też nie mają takiego obowiązku<sup>33</sup>. Nawet jeśli zgodzić się z tym drugim poglądem, to i tak nie jest on aktualny w stosunku do bankowych spółek akcyjnych. Wprawdzie pr. bank. nie stanowi o tym wprost, to jednak wiele jego unormowań daje podstawę do wniosku, że założyciele spółki bankowej muszą uczestniczyć w objęciu jej kapitału zakładowego, określanego wręcz mianem kapitału założycielskiego. Tezę tę uzasadnia zwłaszcza unormowanie z art. 32, ust. 1 pr. bank., w którym określono minimalny pułap kapitału założycielskiego banku, zastrzegając, że musi być on wniesiony przez założycieli. Pośrednio wspomniana teza znajduje też uzasadnienie w omówionych wcześniej szczególnych wymaganiach wobec założycieli bankowych spółek akcyjnych. Wymagana od nich rękojmia ostrożnego i stabilnego zarządzania bankiem (art. 30, ust. 1, pkt 2 pr. bank.) ma bowiem sens tylko wówczas, gdy mają jakikolwiek wpływ na to zarządzanie, a taki wpływ daje im nie status założyciela, ale status akcjonariusza, z racji wynikającego dopiero z akcji uprawnienia do uczestnictwa w walnym zgromadzeniu.

Na tle formuły art. 32, ust. 1 pr. bank. wylania się pytanie, czy na etapie tworzenia bankowej spółki jej akcje mogą obejmować także osoby niebędące założycielami. W spółkach działających na zasadach ogólnych taka możliwość wchodzi w grę, a stylistyka analizowanego przepisu pr. bank. może sugerować, że jeśli kapitał zakładowy danej spółki będzie wyższy od ustawowo określonego minimalnego pułapu, to akcje składające się na tę swoistą nadwyżkę mogą być objęte przez osoby trzecie. Wniosek taki wydaje się jednak wątpliwy. Pierwotny skład akcjonariatu spółki bankowej ustawodawca poddaje bowiem weryfikacji

---

<sup>32</sup> Tak np. J. Frąckowiak w: Kruczałak K. (red.), *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, Warszawa: LexisNexis, 2001, s. 499; S. Sołtyński w: Sołtyński S. (i in.), *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, Warszawa: C.H. Beck, 2003, t. 3, s. 145.

<sup>33</sup> Tak np. Z. Gordon w: Gordon Z. (red.), dz. cyt., rozdz. 4.2.

dokonywanej przez Komisję Nadzoru Finansowego. Dotyczy to nie tylko założycieli, których weryfikacja następuje w toku postępowania licencyjnego, lecz także osób, które nabywają od założycieli akcje w ciągu roku, licząc od daty wpisania spółki do rejestru przedsiębiorców (art. 28, ust. 1, zd. 2 pr. bank.). Możliwość obejmowania akcji na etapie tworzenia spółki przez osoby trzecie wyłączałaby te osoby spod weryfikacji i dlatego – jako przejaw obejścia prawa – musi być uznana za niedopuszczalną.

## 5.2. Statut bankowych spółek akcyjnych

Zgodnie z przepisami pr. bank. każdy bank powinien posiadać statut. Nie oznacza to oczywiście, by bankowa spółka akcyjna musiała posiadać dwa statuty: jeden jako bank i drugi jako spółka akcyjna. Statut spółki jest bowiem zarazem statutem banku czy też odwrotnie: statut banku jest zarazem statutem spółki. Z tego względu unormowania dotyczące statutu z k.s.h. i z pr. bank. „nakładają się” na siebie. Jednakże w świetle przepisu art. 21, ust. 2 pr. bank. unormowania z pr. bank. wobec unormowań k.s.h. mają charakter komplementarny. Oznacza to, że statut bankowej spółki akcyjnej musi zawierać bezwzględnie konieczne klauzule wymagane przepisem art. 304 § 1 k.s.h. dla statutu spółki akcyjnej, a nadto klauzule wymagane przepisem art. 31, ust. 3 pr. bankowego dla statutu banku. W konsekwencji do kategorii klauzul bezwzględnie koniecznych statutu bankowych spółek akcyjnych<sup>34</sup>, stanowiących minimum treści tego statutu, należą: (1) oznaczenie firmy i siedziby spółki z zastrzeżeniem, by elementem firmy było słowo „bank”, (2) określenie przedmiotu działania spółki oraz zakresu jej działalności, (3) określenie wysokości kapitału zakładowego spółki, (4) określenie nominalnej wartości akcji, (5) określenie ilości akcji składających się na kapitał zakładowy ze wskazaniem, czy są to akcje imienne, czy na okaziciela<sup>35</sup>, (6) określenie innych niż kapitał zakładowy kapitałów (funduszy) własnych tworzonych przez spółkę, w tym kapitałów (funduszy) tworzonych z odpisów z zysku netto, (7) określenie zasad gospodarki finansowej, (8) określenie organów spółki i ich kompetencji ze wskazaniem co najmniej minimalnej liczby członków zarządu i rady nadzorczej, (9) określenie organizacji prowadzonego przez spółkę przedsiębiorstwa bankowego, (10) określenie zasad składania

<sup>34</sup> Na temat systematyki klauzul statutu spółki akcyjnej zob. Z. Gordon w: Gordon Z. (red.), dz. cyt., rozdz. 4.3.1. Zob. także Kwaśnicki R.L., *Swoboda w kształtowaniu treści umów i statutów spółek kapitałowych*. Warszawa: C.H. Beck, 2010, s. 93 i nast.

<sup>35</sup> Przepis art. 28, ust. 1 pr. bank. ustanawia zasadę imienności akcji bankowej spółki akcyjnej, zasada ta nie dotyczy jednak akcji zdematerializowanych. Stąd też w pierwotnym tekście statutu klauzula dotycząca rodzaju akcji nie jest konieczna, bo nowo tworzona spółka akcyjna nie może mieć akcji zdematerializowanych. Jeśli jednak w trakcie istnienia spółki, w związku z dopuszczeniem jej akcji do zorganizowanego obrotu instrumentami finansowymi, dojdzie do dematerializacji choćby jednej akcji, to konieczna wydaje się zmiana statutu i wskazanie w jego treści ilości akcji imiennych i akcji na okaziciela.

oświadczeń woli w zakresie praw i obowiązków majątkowych spółki, (11) określenie zasad sprawowania kontroli wewnętrznej, (12) wskazanie osób założycieli.

Nie ma przeszkód, aby statut zawierał także inne klauzule, w tym zwłaszcza klauzule względnie konieczne, tj. takie, które warunkują możliwość korzystania w danej spółce z określonych instytucji lub konstrukcji prawnych, np. klauzule dotyczące: innych niż akcje tytułów uczestnictwa w zysku (w tym świadectw założycielskich i świadectw użytkowych), ograniczenia zbywalności akcji, umorzenia akcji itd.<sup>36</sup>, a także klauzule niekonieczne, czyli takie, które w swej istocie stanowią powielenie treści przepisów prawnych.

### **5.3. Zezwolenie na utworzenie bankowych spółek akcyjnych i rozpoczęcie ich działalności (licencje bankowe)**

W myśl zasad ogólnych ani utworzenie spółki akcyjnej, ani podjęcie przez nią statutowej działalności nie wymaga specjalnej zgody władz administracyjnych. W odniesieniu do bankowych spółek akcyjnych i w tym zakresie obowiązują jednak zasady szczególne. Prawo bankowe przewiduje bowiem obowiązek uzyskania zarówno zezwolenia na utworzenie banku, zwanego powszechnie mianem licencji głównej (art. 30a pr. bank.), jak i zezwolenia na podjęcie działalności bankowej, zwanego powszechnie mianem licencji operacyjnej (art. 36, ust. 1 pr. bank.). Organem właściwym do udzielania licencji bankowych jest Komisja Nadzoru Finansowego, a jej decyzje mają charakter ostatecznych decyzji administracyjnych i podlegają kontroli sądowej sprawowanej przez sądy administracyjne.

Decyzje licencyjne zapadają po przeprowadzeniu postępowania licencyjnego, wszczętego na wniosek założycieli bankowej spółki akcyjnej<sup>37</sup>. Celem postępowania w sprawie udzielenia licencji głównej jest ustalenie, czy zostały spełnione ustawowe warunki utworzenia banku, wskazane w treści art. 30 pr. bank. Warunki te M. Bączyk systematyzuje w czterech grupach<sup>38</sup>.

Pierwszą z nich są warunki natury kapitałowej. Sprowadzają się do zapewnienia kapitału zakładowego (założycielskiego) i innych kapitałów (funduszy) własnych w takiej wysokości, która jest dostosowana do rodzaju czynności bankowych, przewidzianych do wykonywania i do rozmiaru zamierzonej działalności<sup>39</sup>. Drugą grupę stanowią warunki natury koncepcyjnej, znajdujące wyraz w sporządzonym przez założycieli planie działalności banku na okres co najmniej trzyletni i wskazujące, że działalność ta będzie bezpieczna dla środków gromadzonych w banku<sup>40</sup>. Trzecia grupa to warunki natury personalnej, odno-

---

<sup>36</sup> Pełny katalog klauzul względnie koniecznych statutu spółki akcyjnej przedstawiają: Gordon Z. (red.), dz. cyt., rozdz. 4.3.1. oraz Kwaśnicki R.L., dz. cyt., s. 224 i nast.

<sup>37</sup> Szczegółowy tryb tego postępowania określają przepisy art. 30–42 pr. bank., w kwestiach nieuregulowanych tymi przepisami stosuje się przepisy k.p.a.

<sup>38</sup> Bączyk M., dz. cyt., s. 70 i nast.

<sup>39</sup> Tamże, s. 70–71.

<sup>40</sup> Tamże, s. 71.

szące się do osób założycieli oraz osób przewidzianych do objęcia funkcji członków zarządu, które to osoby muszą dawać rękojmię ostrożnego i stabilnego zarządzania bankiem<sup>41</sup>. Wreszcie ostatnią, czwartą grupę stanowią warunki natury technicznej, które sprowadzają się do zapewnienia pomieszczeń i urządzeń technicznych oraz całej infrastruktury, należycie zabezpieczającej przechowywane w banku wartości, z uwzględnieniem rodzaju i zakresu przewidywanej działalności<sup>42</sup>.

Merytoryczne rozstrzygnięcie wniosku następuje na zasadzie uznania administracyjnego. Komisja Nadzoru Finansowego może więc według swojej oceny rozstrzygnąć wniosek zarówno pozytywnie, jak i negatywnie, przy czym podstawę dla negatywnej decyzji może stanowić nie tylko naruszenie przewidzianych prawem zasad tworzenia banku, lecz także i to, że zamierzona działalność naruszałaby przepisy prawa lub interesy klientów albo nie gwarantowałaby bezpieczeństwa gromadzonych w banku środków lub nie byłoby zagwarantowane skuteczne sprawowanie nadzoru. Jakkolwiek więc licencję główną zazwyczaj zasadnie traktuje się jako zezwolenie na prowadzenie działalności gospodarczej w rozumieniu przepisów s.d.g.<sup>43</sup>, to jednak – z uwagi na występujące przy jej udzielaniu elementy wybitnie subiektywne (ocenne) – w pewnym stopniu zbliża się ona w swym charakterze do bardziej rygorystycznej formy reglamentacji działalności gospodarczej, jaką jest koncesja<sup>44</sup>.

Z punktu widzenia specyfiki bankowych spółek akcyjnych najistotniejsze znaczenie wśród elementów treści decyzji licencyjnej ma to, że zatwierdza ona przedłożony przez założycieli projekt statutu spółki, a zarazem statutu banku. Zatwierdzenie statutu stanowi bowiem podstawę do podjęcia dalszych czynności zmierzających do utworzenia bankowej spółki akcyjnej. W istocie są to typowe czynności składające się na proces tworzenia spółek akcyjnych działających według zasad ogólnych<sup>45</sup>. Tak więc w grę wchodzi przede wszystkim ustanowienie statutu w prawem przewidzianej formie aktu notarialnego (art. 301 § 2 k.s.h.) o treści zgodnej z projektem zatwierdzonym przez Komisję Nadzoru Finansowego, a następnie objęcie i pokrycie kapitału zakładowego oraz ustanowienie rady nadzorczej i zarządu i wreszcie sądowa rejestracja spółki w rejestrze przedsiębiorców, stanowiącym element Krajowego Rejestru Sądowego. Na marginesie warto zaznaczyć, że w myśl art. 35 pr. bank. w charakterze uczestnika postępowania rejestrowego może brać udział Komisja Nadzoru Finansowego.

Wskutek wpisu do rejestru spółka nabywa osobowość prawną i – wedle zasad ogólnych – ma nieograniczone możliwości prowadzenia swej statutowej działalności. Jednakże bankowe spółki akcyjne, pomimo nabycia osobowości

<sup>41</sup> Tamże.

<sup>42</sup> Tamże.

<sup>43</sup> Zob. np. Kosikowski C., *Publiczne prawo gospodarcze...*, s. 268.

<sup>44</sup> Na temat koncesji zob. tamże, s. 272 i nast.

<sup>45</sup> Szerzej na ten temat zob. np. Z. Gordon w: Gordon Z. (red.), dz. cyt., rozdz. 4, a także Michalski M., *Spółka akcyjna*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2008, s. 121 i nast.

prawnej, mogą podjąć działalność dopiero po uzyskaniu tzw. licencji operacyjnej, wydawanej przez Komisję Nadzoru Finansowego na wniosek zarządu spółki, po stwierdzeniu, że bank jest należycie przygotowany organizacyjnie do rozpoczęcia działalności, zgromadził cały kapitał zakładowy (założycielski), dysponuje odpowiednimi warunkami do przechowywania środków pieniężnych i innych wartości oraz spełnia wszelkie warunki określone w licencji głównej.

## **6. Specyfika struktury kapitałowej bankowej spółki akcyjnej**

### **6.1. Istota i funkcje kapitału zakładowego**

Konstrukcja bankowej spółki akcyjnej opiera się na kapitale zakładowym, określonym w przepisach pr. bank. mianem kapitału założycielskiego. Jak w każdej spółce akcyjnej, tak i w spółce bankowej kapitał zakładowy to wyrażona w pieniądzu kwota, nie mniejsza od ustawowo określonego minimum, której równowartość wspólnicy obowiązani są wnieść do spółki i która nie może być „wyprowadzona” ze spółki na rzecz wspólników tak długo, jak długo spółka istnieje<sup>46</sup>. Tak rozumiany kapitał realizuje trzy podstawowe funkcje: prawną, gospodarczą oraz zabezpieczającą<sup>47</sup>. Pierwsza z nich oznacza, że uczestnictwo w kapitale zakładowym jest wyrazem uczestnictwa w spółce, druga – że wkłady wnoszone na poczet kapitału stanowią majątkowy punkt oparcia dla działalności spółki, trzecia – że kapitał zakładowy pomyślany jest jako prawny instrument zabezpieczenia interesów wierzycieli spółki.

W stosunku do zasad ogólnych wynikających z k.s.h. pr. bank. w sposób szczególny reguluje po pierwsze, wysokość kapitału zakładowego oraz zagadnienia związane z jego objęciem i pokryciem, a po drugie, materię związaną z charakterem akcji i zasadami obrotu akcjami oraz wykonywania wynikającego z akcji prawa głosu na walnym zgromadzeniu.

### **6.2. Wysokość kapitału zakładowego bankowych spółek akcyjnych oraz jego objęcie i pokrycie**

W przepisach k.s.h. minimalna wysokość kapitału zakładowego spółek akcyjnych została określona na kwotę 100 tys. PLN (art. 308 § 1 k.s.h.). W odniesieniu do bankowych spółek akcyjnych ten minimalny pułap został określony znacznie wyżej, bo na kwotę stanowiącą równowartość 5 mln EUR, przeliczaną według kursu średniego ogłaszanego przez Narodowy Bank Polski, obowiązują-

---

<sup>46</sup> Na temat istoty kapitału zakładowego zob. szerzej Gordon Z., *Kapitał zakładowy spółek kapitałowych w prawie polskim. Istota – funkcje – perspektywy. Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu* 2010, z. 9, s. 136–138 i cyt. tam literatura.

<sup>47</sup> Na temat funkcji kapitału zakładowego zob. szerzej Gordon Z., *Kapitał zakładowy...*, s. 138 i nast. i cyt. tam literatura.



jącego w dniu wydania zezwolenia na utworzenie banku, tj. w dniu udzielenia licencji głównej (art. 32 pr. bank.).

Znacząca różnica w określeniu minimalnego pułapu kapitału zakładowego uzasadniona jest dwiema przyczynami. Po pierwsze, istotne znaczenie ma tu specyfika zadań bankowej spółki akcyjnej jako instytucji finansowej, po drugie, w grę wchodzi konieczność wzmożonej ochrony interesów klientów bankowej spółki, którzy przecież powierzają jej swoje środki.

W spółkach działających na zasadach ogólnych ustalenie wysokości kapitału zakładowego pozostawione zostało decyzji założycieli, zaś ustawowo określony jego minimalny pułap stanowi jedyne ograniczenie ich swobody w tym zakresie. Założyciele bankowych spółek akcyjnych nie mają tak daleko idącej swobody. Wynika to stąd, że w myśl art. 30, ust. 1, pkt 1 pr. bank. fundusze własne banku muszą być dostosowane do rodzaju czynności bankowych przewidzianych do wykonywania i rozmiaru zamierzonej działalności. W efekcie wskazany przepis może stanowić normatywną podstawę do ustalenia wysokości kapitału zakładowego w kwocie znacznie wyższej od minimalnego pułapu. Ma to istotne znaczenie, jeżeli zważyć, że dostosowanie wysokości kapitału do przedmiotu działania spółki podlega kontroli Komisji Nadzoru Finansowego w ramach postępowania licencyjnego i to Komisja ustala ostatecznie tę wysokość w decyzji licencyjnej (art. 34, ust. 1 pr. bank.).

Jak była o tym mowa, kapitał zakładowy, a ściślej akcje składające się na ten kapitał, podlegają objęciu przez założycieli, względnie przez założycieli i osoby trzecie. Wypada przy tym zaznaczyć, że objęcie akcji w swej prawnej naturze oznacza wyrażenie zgody na treść statutu oraz zobowiązanie do wniesienia wkładu na poczet obejmowanych akcji. W tym zakresie jest więc objęcie czynnością prawną zobowiązującą<sup>48</sup>. Zgodnie z zasadami ogólnymi, także w bankowej spółce akcyjnej cały kapitał zakładowy musi być objęty przed sądową rejestracją spółki, a skutkiem jego objęcia jest powstanie spółki w organizacji.

Wykonanie zobowiązania wynikającego z objęcia akcji następuje poprzez ich pokrycie, tj. faktyczne wniesienie wkładów i stąd pokrycie należy kwalifikować jako czynność prawną o charakterze rozporządzającym<sup>49</sup>. Zgodnie z przepisami k.s.h. pokrycie może być rozłożone w czasie. W szczególności istnieje możliwość tylko częściowego pokrycia kapitału przed sądową rejestracją spółki (art. 309 § 3 i § 4 k.s.h.). Zasada ta zachowuje aktualność w odniesieniu do spółek bankowych, ale z istotną modyfikacją. Jakkolwiek bowiem możliwa jest sądowa rejestracja tych spółek przed pełnym pokryciem kapitału, to jednak pełne pokrycie warunkuje uzyskanie licencji operacyjnej, a co za tym idzie, możliwość rozpoczęcia działalności bankowej (art. 36, ust. 3, pkt 2 pr. bank.). Tego

<sup>48</sup> Na temat istoty objęcia akcji zob. np. Z. Gordon w: Gordon Z. (red.), dz. cyt., rozdz. 4.5.1; Michalski M., *Spółka akcyjna*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2008, s. 136 i nast.

<sup>49</sup> Na temat istoty pokrycia akcji zob. np. Z. Gordon w: Gordon Z. (red.), dz. cyt., rozdz. 4.6; Michalski M., *Spółka akcyjna...*, s. 142 i nast.

typu ograniczenie nie występuje w odniesieniu do spółek tworzonych na zasadach ogólnych, mogą one bowiem podjąć działalność już w stadium spółki w organizacji (art. 14, ust. 1, zd. 2 s.d.g.)

Przepisy k.s.h. pozostawiają akcjonariuszom swobodę co do postaci wkładów wnoszonych na poczet kapitału. Mogą to być zatem tylko wkłady pieniężne albo tylko aporty, jak też zarówno wkłady pieniężne, jak i aporty. Prawo bankowe także w tym przypadku przewiduje odmienne rozwiązania. Wkłady wnoszone do bankowych spółek akcyjnych powinny być bowiem dostosowane do przedmiotu ich działalności. Skoro zaś banki są instytucjami finansowymi, to zasadą winny być wkłady pieniężne i taką zasadę ustanawia przepis art. 30, ust. 2 pr. bank. W związku z tym – zgodnie z jego treścią – udział wkładów niepieniężnych w pokryciu kapitału zakładowego nie może przekraczać 15% jego wysokości, a ich przedmiotem mogą być tylko nieruchomości lub rzeczy ruchome bezpośrednio przydatne do prowadzenia działalności bankowej. Nadto wkłady pieniężne muszą stanowić co najmniej równowartość minimalnego pułapu kapitału zakładowego, co oznacza, że aporty mogą być wnoszone w dopuszczalnej wysokości 15% kapitału dopiero ponad kwotę minimalnego pułapu, a w spółkach, w których kapitał odpowiada minimalnemu pułapowi, wnoszenie aportów w ogóle nie jest możliwe.

W myśl zasad ogólnych, przewidzianych w k.s.h., źródło pochodzenia wkładu stanowi kategorię prawnie indyferentną, a przepis art. 345 k.s.h. dopuszcza nawet możliwość finansowania przez spółkę obejmowania lub nabywania emitowanych przez nią akcji. W spółkach bankowych taka możliwość nie wchodzi w grę, jako że po myśli art. 30, ust. 5 pr. bank. wkłady na poczet kapitału nie mogą w ogóle pochodzić z jakichkolwiek pożyczek lub kredytów oraz ze źródeł nieudokumentowanych. Stąd wnioski o udzielenie licencji głównej – w części dotyczącej kapitału zakładowego (art. 31, ust. 1, pkt 3, lit. b) pr. bank.) – powinien wskazywać źródła pochodzenia wkładów na pokrycie kapitału, a brak tego wskazania stanowi dla Komisji Nadzoru Finansowego podstawę do żądania uzupełnienia wniosku w tym zakresie, a w razie bezskuteczności tego żądania – do odmowy udzielenia licencji bankowej.

Dodać należy, że aktualnie obowiązujące przepisy dotyczące bankowych spółek akcyjnych, podobnie zresztą jak przepisy k.s.h., nie określają proporcji uczestnictwa założycieli w spółce. Znana pierwotnej wersji prawa bankowego zasada, w myśl której jeden założyciel, a także grupa założycieli pozostających w stosunku dominacji i zależności, może wnieść wkład pieniężny w kwocie nieprzekraczającej połowy wysokości kapitału, została bowiem uchylona.

### **6.3. Charakter akcji bankowych spółek akcyjnych i obrót akcjami oraz wykonywanie praw z akcji**

W spółkach akcyjnych działających na zasadach ogólnych akcje mogą przybrać postać akcji imiennych lub akcji na okaziciela. O charakterze akcji w konkretnej

spółce rozstrzyga jej statut, a jego twórcy mają w tym zakresie pełną swobodę. W bankowych spółkach akcyjnych takiej swobody nie ma. Przepis art. 28, ust. 1 pr. bank. stanowi bowiem, że akcje tych spółek są akcjami imiennymi. Zasada imiennego charakteru akcji spółek bankowych doznaje wyjątku jedynie w razie ich dematerializacji w trybie przepisów o obrocie instrumentami finansowymi w związku z nabyciem statusu spółki publicznej i wprowadzeniem akcji do obrotu na rynku regulowanym<sup>50</sup>. W takim bowiem przypadku podlegają one zamianie na akcje na okaziciela. Jednakże wykluczenie akcji spółki bankowej z obrotu na rynku regulowanym albo zniesienie ich dematerializacji sprawia, że ponownie podlegają one zamianie, w tym przypadku z akcji na okaziciela na akcje imienne (art. 28, ust. 2 pr. bank.).

Według zasad ogólnych akcje mogą być przedmiotem swobodnego obrotu, choć w odniesieniu do akcji imiennych dopuszczalne są statutowe ograniczenia tej swobody (art. 337 k.s.h.). Ograniczenia te mogą znaleźć wyraz także w statutach spółek bankowych i mogą polegać na konieczności uzyskania zgody spółki na rozporządzenie akcjami albo przybrać postać np. prawa pierwokupu czy prawa pierwszeństwa nabycia akcji<sup>51</sup>.

Niezależnie od tego obrót akcjami bankowych spółek akcyjnych podlega reglamentacji przewidzianej przepisami prawa bankowego. W szczególności – w myśl art. 28, ust. 1, zd. 1 pr. bank. – w okresie roku, licząc od daty wpisania spółki do KRS, zbycie akcji imiennych wymaga zezwolenia Komisji Nadzoru Finansowego, a transakcja dokonana bez tego zezwolenia jest nieważna (art. 58 k.c.)<sup>52</sup>.

*Prima facie* mogłoby się wydawać, że przejawem ograniczeń w swobodnym obrocie akcjami są też unormowania pr. bank., zgodnie z którymi kontroli Komisji Nadzoru Finansowego realizowanej w trybie przepisów art. 25–27 poddane jest nabywanie bezpośrednio lub pośrednio<sup>53</sup> większych pakietów akcji, tj. pakietów zapewniających osiągnięcie albo przekroczenie poziomu głosów na walnym zgromadzeniu, wynoszącego odpowiednio jedną dziesiątą, jedną piątą, jedną trzecią i jedną drugą. W istocie jednak nie o reglamentację obrotu akcjami tu chodzi, bo stosowne reguły znajdują zastosowanie także w przypadku obejmowania takich pakietów w związku z podwyższeniem kapitału zakładowego, nabyciem prawa zastawu na akcjach i prawa użytkowania akcji, jeżeli wiąże się

<sup>50</sup> Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi. Dz.U. nr 183, poz. 1538, ze zm. W literaturze zob. zwłaszcza Michalski M., O pojęciu i zakresie regulacji spółki publicznej. *Przegląd Prawa Handlowego* 2008, z. 1, s. 4 i nast.

<sup>51</sup> W literaturze na ten temat zob. np. Michaldo W., Ograniczenia zbywalności akcji. *Prawo Papierów Wartościowych* 2001, z. 7; Gordon Z., Statutowe prawo pierwszeństwa nabycia akcji imiennych. W: *Kodeks spółek handlowych po pięciu latach*. Wrocław: Wydaw. Uniwersytetu Wrocławskiego, 2006, s. 508 i nast.

<sup>52</sup> Tak samo Spyra M., Reglamentacja nabywania akcji banków – analiza art. 25–28 ustawy Prawo bankowe. *Prawo Bankowe* 2000, z. 7–8, s. 97 i nast.

<sup>53</sup> O pośrednim nabyciu akcji można mówić np. wówczas, gdy nabywa je spółka zależna. Stąd przepis art. 27 ust. pr. bank. przewiduje, że nabycie lub posiadanie akcji przez podmiot zależny uważa się za nabycie lub posiadanie akcji przez podmiot dominujący.

to z wykonywaniem prawa głosu w ramach walnego zgromadzenia, a nawet ze zwiększeniem siły głosów na walnym zgromadzeniu w wyniku takich zdarzeń, jak zmiana statutu, wygaśnięcie przywileju głosowego akcji lub wygaśnięcie ograniczenia wykonywania prawa głosu. Rację więc mają ci autorzy, którzy twierdzą, że celem regulacji, o której mowa, nie jest reglamentacja obrotu akcjami, lecz zapewnienie kontroli Komisji nad uzyskiwaniem przez akcjonariuszy znaczącego wpływu na decyzje spółki bankowej albo też zwiększenie tego wpływu i zapobieganie niekontrolowanemu przejmowaniu kompetencji decyzyjnych przez podmioty niedające gwarancji ostrożnego i stabilnego zarządzania bankiem<sup>54</sup>. To w tym celu nie tylko nabycie większego pakietu akcji, lecz każdy przypadek nabycia większej siły głosów wymaga notyfikacji wobec Komisji Nadzoru Finansowego, która może co do tego zgłosić sprzeciw.

Naruszenie obowiązku notyfikacji albo nabycie większej siły głosów wbrew sprzeciwowi Komisji obwarowane jest sankcjami dwojakiego rodzaju. Z jednej strony z akcji nienotyfikowanych lub objętych sprzeciwem nie można wykonywać prawa głosu, a uchwały walnego zgromadzenia powzięte z naruszeniem tego zakazu są nieważne, chyba że spełniają wymogi kworum i większości głosów oddanych bez uwzględnienia głosów nieważnych. Z drugiej strony członkowie zarządu powołani przez podmiot dominujący lub będący członkami zarządu, prokurentami lub osobami pełniącymi funkcje kierownicze w podmiocie dominującym nie mogą uczestniczyć w czynnościach z zakresu reprezentacji spółki bankowej, a czynności podejmowane z ich udziałem są nieważne. Sankcja nieważności nie dotyczy natomiast samej transakcji nabycia większego pakietu akcji z naruszeniem obowiązku notyfikacji albo z naruszeniem sprzeciwu Komisji. Transakcja ta jest więc ważna i nabywcy przysługują wszystkie prawa z nabytych akcji z wyjątkiem prawa głosu. Dotyczy to zwłaszcza prawa do dywidendy oraz prawa uczestnictwa w masie likwidacyjnej. Zatem np. w czystym zysku przeznaczonym do podziału oraz w masie likwidacyjnej uczestniczy on w proporcji uwzględniającej także akcje nabyte wbrew dyspozycjom pr. bank.

## **7. Specyfika zarządu bankowych spółek akcyjnych i nadzoru nad ich działalnością**

### **7.1. Zarząd w bankowych spółkach akcyjnych**

Jak w każdej spółce akcyjnej, i w spółce bankowej funkcje zarządzająco-reprezentacyjne sprawuje zarząd. Prawo bankowe przewiduje jednak pewne

---

<sup>54</sup> Pyziol W., O zezwoleniu Komisji Nadzoru Bankowego na nabycie akcji (praw z akcji). Uwagi na tle art. 25–27 prawa bankowego. *Prawo Bankowe* 2000, z. 2, s. 78 i nast. Zob. także Bączyk M., Kiedy jest potrzebne zezwolenie KNB? W sprawie interpretacji przepisu art. 26 ust. 1 w zw. z art. 25 ust. 1 prawa bankowego. *Prawo Bankowe* 2000, z. 2, s. 81 i nast.; Spyra M., dz. cyt., s. 97 i nast.

szczególne rozwiązania dotyczące tego organu, odmienne od rozwiązań przewidzianych w k.s.h.

Przede wszystkim należy tu zwrócić uwagę na przyjętą w art. 22, ust. 2 pr. bank. zasadę wieloosobowego zarządu. Tak więc w spółce bankowej zarząd nigdy nie może być jednoosobowy i musi liczyć co najmniej trzech członków. Kompetencję do ich powoływania ma wyłącznie rada nadzorcza. W bankowej spółce akcyjnej nie wchodzi więc w grę możliwość lokalizacji tej kompetencji w gestii walnego zgromadzenia albo innych osób, dopuszczona w spółkach działających na zasadach ogólnych z uwagi na dyspozytywny charakter unormowania z art. 368 § 4 k.s.h.

Ocena przymiotów, kwalifikacji i przydatności do pełnienia funkcji członka zarządu bankowej spółki akcyjnej leży nie tylko w gestii rady nadzorczej, jako organu właściwego do ich powoływania. Zgodnie z przepisami pr. bank. członkowie zarządu spółki bankowej muszą dawać rękojmię ostrożnego i stabilnego zarządzania bankiem, a co najmniej dwóch jego członków musi mieć wykształcenie i doświadczenie zawodowe niezbędne do kierowania bankiem oraz udowodnioną znajomość języka polskiego (art. 30, ust. 1, pkt 2). Weryfikacja tych warunków należy do Komisji Nadzoru Finansowego. W związku z tym przepis art. 22b, ust. 1 pr. bank. stanowi, że powołanie dwóch członków zarządu, w tym prezesa, następuje za zgodą Komisji, która musi zgody odmówić w razie niespełnienia wspomnianych wymagań, a także wówczas, gdy zarządu miałaby być powołana osoba, która była karana za przestępstwo umyślne lub przestępstwo skarbowe albo która spowodowała udokumentowane straty w miejscu pracy lub w związku z pełnieniem funkcji organu osoby prawnej, a także wobec której sąd orzekł zakaz prowadzenia działalności gospodarczej i pełnienia niektórych funkcji gospodarczych. Powołanie do zarządu osób bez zgody Komisji albo wbrew jej decyzji powoduje nieważność uchwały rady nadzorczej o powołaniu (art. 58 k.c.).

## 7.2. Nadzór w bankowych spółkach akcyjnych

Specyfika nadzoru nad działalnością bankowych spółek akcyjnych polega przede wszystkim na tym, że podlegają one nie tylko nadzorowi wewnętrznemu, lecz także nadzorowi zewnętrznemu, sprawowanemu przez Komisję Nadzoru Finansowego<sup>55</sup>. Specyfikę wykazują jednak również rozwiązania dotyczące nadzoru wewnętrznego.

<sup>55</sup> Wykracza to jednak poza ramy niniejszych rozważań. W literaturze na ten temat zob. zwłaszcza Nieborak T., Realizacja zaleceń Komitetu Bazylejskiego ds. Nadzoru Bankowego dotyczących procesu powstawania i funkcjonowania banku w polskim prawie bankowym. *Ruch Prawny, Ekonomiczny i Socjologiczny* 2001, z. 1–2, s. 51 i nast.; Smykała B., Nadzór bankowy w ustawie o nadzorze nad rynkiem finansowym – wybrane zagadnienia. *Prawo Bankowe* 2007, z. 1, s. 48 i nast.

W spółkach akcyjnych działających na zasadach ogólnych nadzór wewnętrzny przybiera postać nadzoru właścicielskiego, sprawowanego w interesie akcjonariuszy przez radę nadzorczą, będącą obligatoryjnym organem każdej spółki, o której mowa (art. 381 k.s.h.). Prawo bankowe nie uchyla tej zasady wobec spółek bankowych, a jego szczególne unormowania sprowadzają się do dwóch kwestii. Po pierwsze, o ile w spółkach działających na zasadach ogólnych rada powinna składać się z co najmniej trzech członków, to w spółkach bankowych w jej skład powinno wchodzić co najmniej pięciu członków (art. 22, ust. 1 pr. bank.), których powołuje i odwołuje walne zgromadzenie. Wyłączona jest zatem możliwość innego rozwiązania, dotyczącego kompetencji do powoływania i odwoływania rady, którą – wobec spółek działających na zasadach ogólnych – dopuszcza art. 385 § 2 k.s.h. Po drugie, przepis art. 22, ust. 3 pr. bank. wprowadza obowiązek informowania Komisji Nadzoru Finansowego o składzie osobowym rady.

Specyficznym rozwiązaniem, właściwym bankowym spółkom akcyjnym, jest także obowiązek zorganizowania systemu kontroli wewnętrznej, realizowanej przez wyspecjalizowaną komórkę audytu wewnętrznego (art. 9d pr. bank.), podlegającą bezpośrednio zarządowi banku. Komórka ta może przybrać różną postać (departamentu, biura, a nawet samodzielnego stanowiska). Sprawuje ona tzw. kontrolę instytucjonalną (*internal audit*), a do jej zadań należy w szczególności badanie, ocena adekwatności i skuteczności systemu kontroli wewnętrznej oraz opiniowanie zarządzania bankiem, w tym skuteczności zarządzania ryzykiem związanym z działalnością banku (art. 9c ust. 2 pr. bank.). Należy przy tym dodać, że szczególne unormowania dotyczące audytu wewnętrznego powinny się znaleźć w statucie bankowej spółki akcyjnej i że w żadnym razie nie może być on powierzony podmiotowi zewnętrznemu w ramach tzw. outsourcingu (art. 6a ust. 2 pkt 2 pr. bank.)

## 8. Podsumowanie

Przedstawione rozważania w pełni potwierdzają sformułowaną na wstępie tezę o daleko idącej specyfice konstrukcji prawnej bankowych spółek akcyjnych. Zbyt daleko idący byłby jednak wniosek, że jest konstrukcja całkowicie odrębna od kształtu, jaki przepisy k.s.h. nadają klasycznej spółce akcyjnej. Z tego względu spółkę bankową należy traktować jako szczególną postać czy podtyp spółki akcyjnej.

## Literatura

- Bajor B., Spółka akcyjna jako prawno organizacyjna forma banku. *Studia Prawnicze* 2001, z. 3–4.
- Bączyk M., Kiedy jest potrzebne zezwolenie KNB? W sprawie interpretacji przepisu art. 26 ust. 1 w zw. z art. 25 ust. 1 prawa bankowego. *Prawo Bankowe* 2000, z. 2.
- Bączyk M., *Zarys prawa bankowego*. Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”, 2000, cz. 1: Prawo systemu bankowego. ISBN 83-7285-005-4.
- Bielski P., *Pojęcie przedsiębiorcy w systemie prawa polskiego*. Gdańsk: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, 2006. ISBN 83-89786-81-8.
- Bugajna-Sporczyk B., Oddział spółki handlowej. Problemy związane z powstawaniem oddziału i jego zbywaniem. *Prawo Spółek* 1999, z. 9.
- Gawlik Z., Glosa do wyroku SN z dnia 14 marca 1995 r., III CZP 165/94. *Monitor Prawniczy* 1996, z. 3.
- Gordon Z. (red.), *Spółka akcyjna w praktyce*. Warszawa: Verlag Dashofer, 1999–2006. ISBN 83-910914-3-0.
- Gordon Z., Kapitał zakładowy spółek kapitałowych w prawie polskim. Istota – funkcje – perspektywy. *Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu* 2010, z. 9.
- Gordon Z., Statutowe prawo pierwszeństwa nabycia akcji imiennych. W: *Kodeks spółek handlowych po pięciu latach*. Wrocław: Wydaw. Uniwersytetu Wrocławskiego, 2006.
- Góralczyk J. jr. (red.), *Prawo bankowe. Komentarz*. Warszawa: Wydaw. Twigger, 1999. ISBN 83-85946-73-X.
- Gutowski M., *Nieważność czynności prawnej*. Warszawa: C.H. Beck, 2006. ISBN 83-7483-298-3.
- Janiak A., Bank jako depozytariusz szczególnego rodzaju. *Przegląd Ustawodawstwa Gospodarczego* 2002, z. 8.
- Janiak A., Zakres czynności zastrzeżonych wyłącznie dla banków. *Prawo Bankowe* 2002, z. 3.
- Kosik J., *Zdolność państwowych osób prawnych w zakresie prawa cywilnego*. Warszawa: Wydaw. Prawnicze, 1963.
- Kosikowski C., Nowe regulacje prawne w zakresie swobody działalności gospodarczej. *Państwo i Prawo* 2004, z. 10.
- Kosikowski C., *Publiczne prawo gospodarcze Polski i Unii Europejskiej*. Warszawa: Wydaw. LexisNexis, 2010. ISBN 978-83-7620-491-8.
- Kruczalak K. (red.), *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*. Warszawa: LexisNexis, 2001. ISBN 83-7334-028-9.
- Kwaśnicki R.L., *Swoboda w kształtowaniu treści umów i statutów spółek kapitałowych*. Warszawa: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-83-255-1380-1.
- Lewaszkiwicz-Petrykowska B., Nieważność czynności prawnej. W: *System prawa cywilnego. Część ogólna*. Wyd. 2. Wrocław: Ossolineum, 1985, t. 1.
- Michaldo W., Ograniczenia zbywalności akcji. *Prawo Papierów Wartościowych* 2001, z. 7.
- Michalski M., O pojęciu i zakresie regulacji spółki publicznej. *Przegląd Prawa Handlowego* 2008, z. 1.
- Michalski M., *Spółka akcyjna*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2008. ISBN 978-83-7526-238-4.
- Narozny T., *Prawo bankowe*. Poznań: WSB, 1998. ISBN 83-7205-036-8.

- Naworski J.P., *Przedsiębiorca w polskim prawie cywilnym (materialnym i procesowym) de lege lata i de lege ferenda*. Toruń: Wydaw. Naukowe UMK, 2011. ISBN 978-83-231-2474-0.
- Nieborak T., Realizacja zaleceń Komitetu Bazylejskiego ds. Nadzoru Bankowego dotyczących procesu powstawania i funkcjonowania banku w polskim prawie bankowym. *Ruch Prawny, Ekonomiczny i Socjologiczny* 2001, z. 1–2.
- Preussner-Zamorska J., *Nieważność czynności prawnej w prawie cywilnym*. Warszawa: Państwowe Wydaw. Naukowe, 1983. ISBN 83-01-04564-7.
- Pyziol W., O zezwoleniu Komisji Nadzoru Bankowego na nabycie akcji (praw z akcji). Uwagi na tle art. 25–27 prawa bankowego. *Prawo Bankowe* 2000, z. 2.
- Smykała B., Nadzór bankowy w ustawie o nadzorze nad rynkiem finansowym – wybrane zagadnienia. *Prawo Bankowe* 2007, z. 1.
- Soltys B., Kontrowersje wokół pojęcia zorganizowanej części przedsiębiorstwa. *Przegląd Prawa Handlowego* 1996, z. 2.
- Soltysiński S. (i in.), *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*. Warszawa: C.H. Beck, 2003, t. 3. ISBN 83-7110-142-2.
- Spyra M., Reglamentacja nabywania akcji banków – analiza art. 25–28 ustawy Prawo bankowe. *Prawo Bankowe* 2000, z. 7–8.
- System prawa cywilnego. Część ogólna*. Wyd. 1. Wrocław: Ossolineum, 1974, t. 1.
- System prawa prywatnego. Prawo cywilne – część ogólna*. Wyd. 2. Warszawa: C.H. Beck, 2008, t. 2. ISBN 978-83-7483-426-1.
- Szwaja J., Mika B., Bankowa spółka akcyjna. *Prawo Spółek* 1999, z. 10.
- Weiss I., Specyfika bankowej spółki akcyjnej. *Prawo Spółek* 1999, z. 2.
- Wiszniewski J., Specjalna zdolność prawna osób prawnych. *Studia Prawnicze* 1970, z. 26–27.

## Akty prawne

- Pierwsza Dyrektywa Bankowa Rady Europy EWG nr 77/780 z dnia 12 grudnia 1977 r. w sprawie koordynacji przepisów prawnych i administracyjnych dotyczących podejmowania i wykonywania czynności instytucji kredytowych. OJ 1977, nr 780.
- Dyrektywa nr 2000/12/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 20 maja 2000 r. w sprawie podejmowania i prowadzenia działalności przez instytucje kredytowe. OJ 2000, nr L 126.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny*. Dz.U. nr 16, poz. 93, ze zm.
- Ustawa z dnia 31 stycznia 1989 r. – Prawo bankowe*. Dz.U. 1992, nr 72, poz. 359, ze zm.
- Ustawa z dnia 14 grudnia 1994 r. o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym*. Dz.U. 2009, nr 84, poz. 711, ze zm.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe*. Dz.U. 2012, poz. 1376, ze zm.
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – Kodeks spółek handlowych*. Dz.U. nr 94, poz. 1037, ze zm.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej*. Dz.U. 2007, nr 155, poz. 1095.
- Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o obrocie instrumentami finansowymi*. Dz.U. nr 183, poz. 1538, ze zm.
- Rozporządzenie Prezydenta RP z dnia 17 marca 1928 r. o prawie bankowym*. Dz.U. nr 34, poz. 321.



**TWORZENIE I STOSOWANIE  
PRAWA PODATKOWEGO W POLSCE.  
PRZYCZYNEK DO DIAGNOZY**

*Bogumił Brzeziński*

**Abstrakt:** Aby prawo pełniło należycie zakładane funkcje, niezbędne jest spełnienie kilku warunków. Pierwszy z nich to stanowienie prawa w sposób zapewniający jego spójność aksjologiczną oraz instrumentalną. Drugi to stworzenie warunków należytego funkcjonowania prawa. Trzeci to określony poziom akceptacji społecznej istniejącego prawa.

Stan prawa podatkowego w Polsce jest jednoznacznie niezadowolający. W piśmiennictwie przeprowadzono dosyć precyzyjną diagnozę istniejącego stanu rzeczy. Sformułowano też dyrektywy działania, jakie mogą doprowadzić do znaczącej jego poprawy. Opracowania dotyczące tej kwestii nie spotkały się jednak z żadnym odzewem ze strony ośrodków decydenckich w państwie. Artykuł jest próbą syntetycznego ujęcia całości zagadnień objętych tytułową problematyką.

**Słowa kluczowe:** polskie prawo podatkowe, ordynacja podatkowa, judykatura podatkowa, samoobliczanie podatków.

**JEL Classifications:** H21 – Efficiency; Optimal Taxation; K34 – Tax Law.

## **1. Wprowadzenie**

Aby prawo pełniło należycie zakładane funkcje, niezbędne jest istnienie kilku warunków. Pierwszy z nich to stanowienie prawa w sposób zapewniający jego spójność aksjologiczną oraz instrumentalną. Drugi to stworzenie warunków należytego funkcjonowania prawa. Trzeci to określony poziom akceptacji społecznej istniejącego prawa.

Spójność aksjologiczną rozumiem tutaj jako respektowanie przez prawo wartości, co do których istnieje w społeczeństwie przekonanie o ich istotnej wadze. Spójność instrumentalna to cecha prawa pozwalająca na sprawne korzystanie ze wszystkich instytucji znajdujących podstawę normatywną w ustawie podatkowej – zarówno przez podatników, jak i przez administrację podatkową.

Zakwalifikowanie niniejszego opracowania do przyczynków znajduje uzasadnienie w fakcie, że diagnoza istniejącego stanu rzeczy, a nawet sformułowanie wielu na wskroś praktycznych wskazówek postępowania mającego na celu istotną poprawę sytuacji w tym zakresie miały już miejsce wcześniej.

Po pierwsze, trzeba by tu wskazać opracowanie pod redakcją Leonarda Etela, Cezarego Kosikowskiego i Eugeniusza Ruśkowskiego pt. *Kontrola tworzenia i stosowania prawa podatkowego pod rządami Konstytucji RP*<sup>1</sup>. Po drugie, przypomnieć trzeba ogłaszane w cyklu pięcioletnim przez Centrum Dokumentacji i Studiów Podatkowych w Łodzi raporty o stanie prawa podatkowego<sup>2</sup>. Po trzecie, poważnym głosem w dyskusji nad tworzeniem prawa podatkowego jest książka Cezarego Kosikowskiego pt. *Ustawa podatkowa*<sup>3</sup>. Trzeba przy tym zaznaczyć, że zawarte w tych materiałach diagnozy istniejącego stanu rzeczy oraz propozycje jego naprawy nie zostały w najmniejszym nawet stopniu wykorzystane w praktyce.

## 2. Charakterystyka ogólna procesu tworzenia prawa podatkowego w Polsce

Prawo podatkowe jest w państwach demokratycznych zawsze rezultatem określonego kompromisu społecznego i politycznego. Kompromis ten kształtuje się w trakcie realizacji procedur legislacyjnych. Procedury te w Polsce charakteryzują się niskim stopniem sprawności. Uzasadniony jest też pogląd, że proces tworzenia prawa podatkowego jest w Polsce w określonej mierze procesem żywiołowym, z tendencją do nasilania się zjawisk patologicznych.

Proces tworzenia prawa podatkowego w Polsce charakteryzuje się wycinkowością, antyprospektywnością, chaotycznością i niskim poziomem sterowalności, a także brakiem kontroli społecznej nad procesami tworzenia (i – stosowania) prawa podatkowego.

Wycinkowość polega na tym, że zmiany dokonywane w ustawodawstwie podatkowym dokonywane są z myślą o rozwiązaniu konkretnego problemu, jaki stwarza obowiązujące prawo. Takie „punktowe” zmiany w prawie – w określonej mierze niezbędne – niosą jednak na dłuższą metę istotne pogorszenie jako-

---

<sup>1</sup> Ruśkowski E. (red.), *Kontrola tworzenia i stosowania prawa podatkowego pod rządami Konstytucji RP*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC, 2006.

<sup>2</sup> Ostatni taki raport dotyczy sytuacji istniejącej w 2010 roku; zob. Brzeziński B., Nykiel W., Stan prawa podatkowego w Polsce. Raport 2010. *Kwartalnik Prawa Podatkowego* 2011, nr 1, s. 61–83.

<sup>3</sup> Kosikowski C., *Ustawa podatkowa: geneza, ewolucja i stan prawnny, tworzenie, kontrola, wykładnia, wykonywanie*. Warszawa: LexisNexis, 2006.

ści prawa. Już w momencie wprowadzania zmian nierzadko pojawia się sytuacja, że nowy przepis rozwiązuje jeden problem, ale jego pojawienie się w tekście ustawy rodzi inne problemy, których, jak się wydaje, legislatorzy nie przewidzieli. Konkretny przepis spełnia być może oczekiwania, ale jakość prawa wcale się przez to nie poprawia. Potrzebne byłoby przeanalizowanie wpływu nowego przepisu nie tylko w kontekście treści, jaką wprowadza on do systemu, lecz także w kontekście całej instytucji, a nawet wielu instytucji prawnych. Są liczne przykłady na to, że wymóg ten nie jest spełniany.

Antyprospektywność polega na tym, że zmiany w prawie podatkowym dokonywane są, w najlepszym razie, w celu rozwiązania najpilniejszych, bieżących problemów praktyki podatkowej. Na dodatek często są one wyraźnie spóźnione; nietrudno też byłoby wskazać rozwiązania, które od dłuższego czasu „domagają się” bądź to naprawy, bądź to eliminacji z systemu prawa. Nie będzie przy tym niczym odkrywczym twierdzenie, że znacznie szybciej naprawia się przepisy niedogodne dla administracji podatkowej niż te niedogodne dla podatnika.

Jakie są przyczyny tak rozumianej antyprospektywności w tworzeniu prawa podatkowego? Opisują je kolejne raporty Centrum Dokumentacji i Studiów Podatkowych w Łodzi<sup>4</sup>.

W Polsce nie ma ani docelowego modelu systemu podatkowego, ani też w konsekwencji średniookresowej, a tym bardziej długookresowej polityki podatkowej – w znaczeniu opracowanego, przedyskutowanego i możliwie szeroko akceptowanego społecznie programu działań władz publicznych w zakresie zmian w systemie podatkowym. Program taki powinien wskazywać zarówno kształt docelowego modelu systemu podatkowego – w zakładanym horyzoncie czasowym – jak i działania, jakie trzeba podjąć dla budowy systemu realizującego ten model. Nie ma też, a przynajmniej nie jest w żaden sposób widoczny ośrodek koncepcyjno-decyzyjny, który byłby w stanie opracować i zrealizować takie przedsięwzięcie. Nie jest takim ośrodkiem Ministerstwo Finansów, którego departamenty odpowiedzialne za politykę i prawo podatkowe koncentrują się siłą rzeczy na zagadnieniach i problemach bieżących, których nie jest mało i które nie są proste. Ogłaszane od czasu do czasu przez kolejnych ministrów finansów koncepcje zmian w systemie podatkowym są z reguły fragmentaryczne i mało konkretne.

Brak decyzji politycznych i programu przekształceń systemu podatkowego stanowi istotną przeszkodę dla porządkowania warstwy prawnej systemu podatkowego. Nie ma niestety żadnego ośrodka koordynującego politykę tworzenia prawa, i to nawet na poziomie ministerialnym. Stąd – przykładowo – sytuacje mnożenia w aktach prawnych podobnych bądź nawet identycznych definicji tego samego pojęcia czy też sytuacje, w których w parlamencie znajduje się jednocześnie kilka projektów ustaw dotyczących zmian w tym samym podatku.

---

<sup>4</sup> Zob. Brzeziński B., Nykiel W., Stan prawa podatkowego w Polsce, dz. cyt. W dalszej części artykułu wykorzystano szereg też zawartych w tym raporcie.

Jako mierne należy ocenić prognozowanie zarówno fiskalnych, jak i pozafiskalnych skutków zmian ustawodawstwie podatkowym.

Chaotyczność zmian w prawie i w określonym stopniu niesterowalność tego procesu wypływa w znacznej mierze ze sposobu, w jaki proces legislacyjny (w szerokim rozumieniu tego słowa) jest zorganizowany. Wnikliwa diagnoza istniejącego stanu rzeczy, wraz z receptami mającymi na celu uzdrowienie sytuacji, została dokonana w znakomitym, wspomnianym wyżej opracowaniu białostockiego ośrodka naukowego; zwalnia to autora od powtarzania tez oczywistych<sup>5</sup>.

### 3. Szczegółowa charakterystyka procesu tworzenia prawa podatkowego w Polsce

Poziom legislacji podatkowej jest niski. Przyczyną jest przede wszystkim brak stosownych kwalifikacji służb odpowiedzialnych za legislację w Ministerstwie Finansów. Wiele aktów prawnych, a zwłaszcza ich projektów, razi brakiem znajomości innych dziedzin prawa niż prawo podatkowe, chropowatością języka oraz nieprzestrzeganiem zasad techniki prawodawczej. Natomiast nieadekwatność treści unormowań do charakteru regulowanych stosunków społecznych tłumaczy się w dużym stopniu brakiem mechanizmu wymiany informacji i ocen między Ministerstwem Finansów a zainteresowanymi środowiskami, zwłaszcza środowiskiem praktyki gospodarczej<sup>6</sup>. Wiele rozwiązań przyjętych w ostatnim dziesięcioleciu jest wyrazem lekceważenia opinii tych środowisk.

Przebieg procesów legislacyjnych w sejmie i senacie nie zapewnia eliminacji niedostatków projektów aktów normatywnych z zakresu podatków. Nadal mają na to wpływ takie czynniki, jak – co zrozumiale – brak specjalistycznej wiedzy o prawie podatkowym wśród posłów i senatorów, identyfikowanie się przez nich z różnymi grupami podmiotów o sprzecznych interesach oraz koncentracja uwagi przede wszystkim na kwestiach związanych z poziomem obciążeń podatkowych, takich jak stawki podatkowe czy zwolnienia od podatku. Kwestie ściśle prawne nie budzą w takiej sytuacji większego zainteresowania. Parlament dosyć często korzysta w swych pracach z wiedzy ekspertów od zagadnień podatkowych, jednakże wpływ ich opinii na projekty ustaw jest niewielki<sup>7</sup>. Powtórzenia wymaga teza, że w okresie przedwyborczym sejm nie jest w stanie uchwalić żadnego aktu prawnego, który w jakikolwiek sposób naruszałby interesy niedużych nawet grup społecznych. Jest natomiast w stanie nieprzemyślanymi zmianami wprowadzać do systemu rozwiązania destrukcyjne, i to w niemałej liczbie.

---

<sup>5</sup> Zob. opracowanie Ruśkowski E. (red.), dz. cyt.

<sup>6</sup> Brzeziński B., Nykiel W., Legislacja podatkowa. W: Brzeziński B. (red.), *Prawo podatkowe. Teoria. Instytucje. Funkcjonowanie*. Toruń: TNOiK, 2009, s. 150.

<sup>7</sup> Zob. Kosikowski C., dz. cyt., s. 148.

Świadomość niedostatecznego, z naturalnych względów, przygotowania merytorycznego członków parlamentu do rozważania kwestii podatkowych dostrzegana jest i – w pewnym sensie – nadużywana przez autorów uzasadnień do projektów ustaw. W uzasadnieniach tych odwracana jest niekiedy hierarchia ważności dokonywanych zmian: akcentuje się te, które mają drugorzędne, redakcyjne niekiedy znaczenie, przedstawiając je jako działania w kierunku racjonalizacji systemu podatkowego. Bagatelizowane są natomiast te rozwiązania, które tworzone są dla wygody aparatu podatkowego bądź prowadzą do neutralizacji skutków prawidłowych rozstrzygnięć NSA lub też są wątpliwe z punktu widzenia standardów ochrony podatnika. Takie rozwiązania opatrywane są mianem porządkujących prawo już obowiązujące bądź też ujednolicających istniejącą praktykę.

Komunikatywność przepisów prawa podatkowego nadal się zmniejsza. O komunikatywność polskiego prawa podatkowego upomina się NSA, formułując słuszną tezę orzeczniczą, w myśl której nie można postawić podatnikowi zarzutu niezastosowania się do obowiązującego prawa w sytuacji, gdy jest ono niedostatecznie jasne bądź też przepisy zawierają sformułowania wewnętrznie sprzeczne. Niestety, wiele składów orzekających nie wyciąga z tej sytuacji właściwych wniosków, usiłując, z reguły mało udolnie – rozwikłać w konkretnych wypadkach prawną kwadraturę koła. Można przewidywać, że problem komunikatywności prawa podatkowego będzie nabierać coraz większej wagi.

Trzeba przyznać rację jednemu z autorów, niewątpliwemu znawcy prawa podatkowego i jego problemów, że proces tworzenia prawa podatkowego w Polsce jest wynaturzony<sup>8</sup>. Nasuwa się jednak w związku z tym pytanie, czy np. po wprowadzeniu podatku od towarów i usług w Polsce – w sposób, który niewątpliwie uznać można za sukces – nie zaufano zbyt mało możliwości ręcznego sterowania tym podatkiem przy dokonywaniu, nieuchronnych przecież, modyfikacji jego rozwiązań? Czy nie było to zadanie ponad siły ministerialnego Departamentu Podatków Pośrednich, który przecież na co dzień miał inne zadania niż tworzenie projektu nowej ustawy, już na potrzeby systemu unijnego?

Można mieć uwagi co do tego, czy na kształt zmian w ustawie o podatku do towarów i usług nadmierny wpływ mają eksperci *dostarczani przez biznes podatkowy*<sup>9</sup>. Jakich jednak ekspertów – i czy w ogóle – dostarcza resort finansów<sup>10</sup>? Czy chodzi o tych samych, których pomysły seryjnie neutralizuje Europejski

---

<sup>8</sup> Zob. Modzelewski W., Kryzys zharmonizowanego podatku od towarów i usług: problem tworzenia i stosowania prawa. W: Pomorska A. (red.), *Prawo finansowe w warunkach członkostwa Polski w Unii Europejskiej. Księga Jubileuszowa poświęcona Profesor Wandzie Wójtowicz*. Lublin: Wydaw. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, 2011, s. 306.

<sup>9</sup> Tamże.

<sup>10</sup> Wydaje się, że czasy, w których projekty ustaw podatkowych pisali pełni entuzjazmu studenci prawa renomowanych warszawskich uczelni, już minęły. Entuzjazm nie przyniósł przy tym zadowalających rezultatów. Było wręcz przeciwnie i kierownicy katedr prawa finansowego na zjeździe w Szczecinie we wrześniu 1997 r. zmuszeni byli apelować (zresztą bezskutecznie) do marszałka sejmu Józefa Zycha o niewprowadzanie w życie ordynacji podatkowej ze względu na bezprzykładnie niski jak na owe czasy poziom legislacyjny.

Trybunał Sprawiedliwości? Jeżeli ambicją niektórych decydentów jest to, aby jak najdłużej trwać przy rozwiązaniach w oczywisty sposób sprzeczny z prawem unijnym, a jedyną strategią – po przegranych procesach na europejskim forum sądowym – jest propagowanie projektów ustaw, które mają zneutralizować finansowe roszczenia podmiotów gospodarczych dotkniętych skutkami złego prawa, to chyba nie o takiej administracji myślał Max Weber. Dochody budżetowe to ważna rzecz, ale nie można z nich czynić fetysza – nawet w czasach kryzysu finansowego.

Zasadny wydaje się pogląd, że ogólne założenia konstrukcji podatku od wartości dodanej (podatku od towarów i usług) wymagają, dla jego sprawnego funkcjonowania, względnie wysokiego poziomu sformalizowania otoczki dokumentacyjnej z nim związanej oraz istnienia mechanizmów dyscyplinujących podatników. Czy jednak wszystkie rygoryzmy i obostrzenia, niegdyś w tym podatku występujące, były rzeczywiście niezbędne? Czy aby tzw. sankcja VAT, sięgająca początkowo 500% kwot wynikających – najogólniej – z zakwestionowanej ewidencji podatkowej, nie była sprzeczna w sposób nadzwyczaj oczywisty z konstytucyjną zasadą proporcjonalności będącej jednym z podstawowych składników zasady demokratycznego państwa prawa? Czy – inny przykład – utrzymywane przez wiele lat na absurdalnie niskim poziomie kwotowe zwolnienie z obowiązku podatkowego było wyrazem jakiejś racjonalnej myśli podatkowej? Być może warto wrócić do tych pytań – żeby nie trzeba było stawiać ich w przyszłości.

Reasumując, na tle wyżej sformułowanych uwag aktualna pozostaje refleksja ogólna – taka, że współcześnie nadal brakuje dwóch ważnych elementów prawotwórstwa podatkowego, tj. docelowej wizji systemu podatkowego (w określonym horyzoncie czasowym) oraz sprawnych procedur tworzenia prawa podatkowego. Przyjęcie określonego kształtu systemu podatkowego jako docelowy pozwoliłoby na planową przebudowę istniejącego systemu, a także na bardziej staranne opracowywanie projektów zmian ustawodawstwa podatkowego. Współcześnie wszystkie one noszą piętno pośpiechu, obniżającego w istotny sposób ich prawniczy poziom.

Brak mechanizmów społecznej kontroli nad tworzeniem (i funkcjonowaniem) prawa podatkowego jest coraz bardziej uciążliwy. Ta kwestia wymaga jednak odrębnej analizy, przekraczającej granice tego artykułu. Można jedynie stwierdzić, że elementów społecznej kontroli nad prawem podatkowym nie można z pewnością doszukiwać się w parlamencie. Utrzymanie posłów i senatorów w możliwie dużej odległości od prawa podatkowego wydaje się nakazem chwili. Wymaga to oczywiście wypracowania innej koncepcji sprawowania najwyższej władzy przez parlament – z tym, że jest to zadanie dla politologów, a nie dla prawników.

Oceniając stan polskiego prawa podatkowego oraz jego funkcjonowanie, nie należy tracić z oczu cech i tendencji występujących w prawie podatkowym innych państw. Należą do nich: wzrost liczby przepisów odnoszących się do

poszczególnych podatków, rozległość i złożoność konstrukcji prawnych oraz znaczny stopień skomplikowania i hermetyzacja języka prawnego.

W związku z tym, że tendencje te są w dużym stopniu uwarunkowane czynnikami obiektywnymi, nie można oczekiwać, że nie będą występować w prawie polskim. Wprost przeciwnie – charakterystyka powyższa dobrze pasuje do prawa podatkowego w Polsce. Rzecz jednak w tym, na ile dobrze zorganizowany proces legislacyjny jest w stanie eliminować bądź ograniczać zjawiska ujemnie wpływające na stan prawa podatkowego. W chwili obecnej – jak się wydaje – nie ma żadnych mechanizmów, które by temu służyły. Nie podejmuje się też żadnych prób ich zbudowania. Cechą prawa podatkowego staje się kazylistyka jego przepisów; dotyczy to nawet ogólnego prawa podatkowego (*vide* ordynacja podatkowa).

Konstytucja RP zawiera wiele unormowań odnoszących się bezpośrednio i pośrednio do prawa podatkowego. Ustawy podatkowe w niektórych przypadkach nie są dostosowane do wymagań konstytucji. Trzeba podkreślić, że współcześnie można mówić o wyklarowaniu się i stabilizacji standardów oceny konstytucyjności ustaw podatkowych. Orzecznictwo Trybunału Konstytucyjnego w ostatnim okresie – pomijając ocenę prawidłowości poszczególnych rozstrzygnięć – trzymało się w zasadzie wypracowanych już standardów. Zakończona została też ocena konstytucyjności tzw. prawa zastanego, tj. przepisów, które obowiązują już co najmniej od kilkunastu lat. Chociaż i tu można wskazać przepisy sprzeczne z Konstytucją RP (np. w ordynacji podatkowej), to główny ciężar prac Trybunału Konstytucyjnego przesunął się zdecydowanie na ustawodawstwo nowe oraz ocenę konstytucyjności zmian w ustawach dotychczas obowiązujących<sup>11</sup>.

Braki w logistyce wprowadzania zmian w treści przepisów prawa podatkowego skutkują istotnymi zaburzeniami sytuacji gospodarczej podatników przedsiębiorców oraz niemożliwością prawidłowego przygotowania do wykonywania obowiązków formalnych. Te formalności, często pracochłonne i kosztowne, są przy tym zbyt rygorystycznie egzekwowane – i to w sytuacji, gdy prawodawca sam nie był w stanie dostatecznie precyzyjnie ich określić<sup>12</sup>.

#### **4. Ocena stanu ordynacji podatkowej**

Poprawność budowy systemu źródeł prawa podatkowego polega, po pierwsze, na spełnieniu wymagań wynikających z konstytucji, po drugie, na poszanowaniu szeroko rozumianych zasad techniki prawodawczej dotyczącej relacji między

---

<sup>11</sup> Szerzej na ten temat Prejs E., Wartości konstytucyjne a prawo podatkowe w orzecznictwie Trybunału Konstytucyjnego. W: Brzeziński B. (red.), *Prawo podatkowe. Teoria. Instytucje. Funkcjonowanie*. Toruń: TNOiK, 2009, s. 159 i nast.

<sup>12</sup> Warto jednak odnotować pogląd, w myśl którego ograniczanie ciężaru rozmaitych obowiązków wynikających z prawa podatkowego prowadzi do istotnego rozluźnienia dyscypliny podatkowej; zob. Modzelewski W., dz. cyt., s. 306.

aktami należącymi do systemu. Przykładem aktu prawnego szczególnie zaniechanego jest ordynacja podatkowa, która mimo prób jej poprawiania, wykazuje coraz więcej niedostatków. Ustawa ta przeszła szereg bardzo gruntownych zmian i w niewielkim stopniu przypomina swoją pierwotną wersję z roku 1997. Poszczególne zmiany mogą być rozmaicie oceniane; tym niemniej w całości wpłynęły one na istotne pogorszenie jakości tego aktu prawnego pod względem legislacyjnym. Wielokrotne zmiany – nierzadko tych samych przepisów – powodują utratę przejrzystości przepisów, pojawianie się w nich wtórnych luk i wzrost nasycenia kazuistyką. Istotną słabością jest przyjęta strategia prawotwórcza polegająca na zamieszczaniu w ordynacji podatkowej przepisów, które dotyczą tylko jednego konkretnego podatku. Powoduje to zatarcie cechy ogólności przepisów ordynacji podatkowej. W ten sposób przestaje ona być zespołem reguł ogólnych czy też zasad prawa podatkowego, a staje się w coraz większym stopniu magazynem unormowań incydentalnych, dotyczących często kwestii na polu technicznych, z niewiadomych względów wyizolowanych z właściwych ustaw podatkowych i w sposób sztuczny ulokowanych w ordynacji podatkowej. Natomiast poza ordynacją podatkową pozostają nadal przepisy, które w oczywisty sposób do ogólnego prawa podatkowego należą, np. dotyczące ewidencji oraz identyfikacji podatników.

Można jednoznacznie stwierdzić, że funkcja ordynacji podatkowej, jako aktu prawnego łączącego w sobie przepisy ogólnego prawa podatkowego, wyczerpała się<sup>13</sup>. Z jednej strony kazuistyka zatarła ogólne idee przyświecające temu aktowi (choć od początku pozostawiał on sporo do życzenia pod tym względem). Z drugiej strony ujawnił się – i staje się coraz bardziej dokuczliwy – brak przepisów odzwierciedlających zasady ogólne prawa podatkowego. Ciężar ich formułowania podzielili między siebie orzecznictwo i doktryna prawa podatkowego; tym niemniej istnieją już dostatecznie ważne powody, dla których sprawa normatywizacji tych zasad staje się z jednej strony realna, a z drugiej – coraz pilniejsza.

## 5. Ocena stanu judykatury podatkowej

Formułowaną w literaturze tezę o kryzysie judykatury należy podzielić<sup>14</sup>. Co więcej, należy o tym kryzysie głośno mówić, gdyż wiele wskazuje na to, że nie całe środowisko sędziowskie zdaje sobie z tego sprawę. Wydaje się jednak, że symptomy tego kryzysu bywają diametralnie różnie postrzegane. W ocenie autora niniejszego artykułu najistotniejsze z nich to: brak wyraźnej i konsekwentnie

---

<sup>13</sup> Taki pogląd został wyrażony już przed wielu laty; zob. analizę zawartą w artykule: Brzeziński B., Ordynacja podatkowa a zagadnienia techniki legislacyjnej. *Kwartalnik Prawa Podatkowego* 2008, nr 3–4.

<sup>14</sup> Modzelewski W., dz. cyt., s. 307–308.



stosowanej strategii wykładni i stosowania przepisów prawa podatkowego<sup>15</sup>, niezrozumienie ekonomicznego podłoża stanów faktycznych, do jakich stosowane są przepisy prawa podatkowego (niedorozwój tzw. wykładni gospodarczej)<sup>16</sup> i współcześnie rosnący fiskalizm orzecznictwa (zwłaszcza w orzecznictwie Naczelnego Sądu Administracyjnego). Nie wydaje się zasadne uznawanie za objaw kryzysu judykatury takiej okoliczności, że podatnicy bądź ich doradcy wybierają z treści uzasadnień orzeczeń pewne wyrażone tam poglądy, nie zawsze zgodne z domniemaną wolą ustawodawcy, i na tych wyimkach budują niekiedy strategię optymalizacji podatkowej<sup>17</sup>. Tego rodzaju zastrzeżenia wobec orzecznictwa sądowego są z wielu powodów nieuzasadnione.

Po pierwsze, składy orzekające sądy nie są aż takie skore do respektowania tego, co powiedziały w swoich orzeczeniach inne sądy. Dobrym przykładem może być historia wyroków w sprawie zwrotu nadpłaty powstałej na skutek wyroku Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości. Po drugie, „drugim życiem” żyją – i wiele lat cieszą się dobrym zdrowiem – także wyroki zawierające stwierdzenia nawet trafne (choć w konkretnym wypadku zbędne), które wykorzystywane są przez administrację podatkową przeciwko podatnikowi. Jedną z takich balamutnych tez, funkcjonujących co najmniej dziesięciolecie w obrocie prawnym, była teza o konieczności istnienia związku przyczynowo-skutkowego między kosztami i przychodami jako warunku uznania tych pierwszych za koszty uzyskania przychodu. Na dodatek przyjmowano równie powszechnie (tj. sądy i administracja podatkowa), co i bezpodstawnie, że między kosztem a przychodem musi istnieć związek bezpośredni. Po trzecie, to aktualny stan prawa podatkowego zmusza sądy do poszukiwania sensu przeczących sobie nawzajem przepisów.

## **6. Znaczenie samoobliczania podatków i uwarunkowania jego funkcjonowania**

Czynnikiem decydującym o przebiegu procesów stosowania prawa jest przyjęcie koncepcji samoobliczania należności podatkowych w najważniejszych podatkach (taka koncepcja zwiększa niejako wymagania pod adresem prawa). W tym stanie rzeczy z procesem stosowania prawa mamy przede wszystkim do czynienia wówczas, gdy dochodzi do naruszenia norm prawa podatkowego przez jego bezpośrednich adresatów (tj. podatnika, płatnika bądź inkasenta podatku).

Adresaci przepisów prawa podatkowego, w związku z niską jakością jego przepisów, mają nierzadko trudności w wyborze takiego wariantu zachowania,

---

<sup>15</sup> Zob. Brzeziński B., O potrzebie sformułowania sądowej strategii interpretacji ustaw podatkowych. W: *Sądownictwo administracyjne gwarantem wolności i praw obywatelskich 1980–2005*. Warszawa: Naczelny Sąd Administracyjny, 2005, s. 44 i nast.

<sup>16</sup> Zob. Brzeziński B., Filipczyk H., Dyrektywa wykładni gospodarczej jako postulat wykładni operatywnej prawa podatkowego (cz. 1). *Prawo i Podatki* 2010, nr 7, s. 1–7.

<sup>17</sup> Tak Modzelewski W., dz. cyt., s. 307.

który byłby uznany za zgodny z prawem. Sprawy te następnie przenoszą się niejako na organy podatkowe i wojewódzkie sądy administracyjne oraz Naczelny Sąd Administracyjny. Próba rozwiązania tego problemu było wprowadzenie do ordynacji podatkowej instytucji urzędowych interpretacji – informacji o zakresie i sposobie stosowania prawa podatkowego wydawanych w indywidualnych sprawach przez organy podatkowe. Zasadność idei informowania nie podlega w tym wypadku dyskusji, a sposób jej realizacji uznać należy generalnie za poprawny (zob. niżej).

Zasadniczej poprawy wymaga funkcjonowanie systemu sankcji stosowanych wobec podatników. Trzeba wyraźnie rozgraniczyć sytuacje, w których występuje element oszukańczy bądź inna forma agresji wobec systemu podatkowego – od sytuacji, w których występują drobne, choćby i powtarzalne błędy (będące nieuniknionym skutkiem złożoności systemu prawa podatkowego i niejasności jego przepisów) oraz działań realizujących określoną strategię planowania podatkowego. To ostatnie jest jedną z normalnych form planowania gospodarczego.

Niedopuszczalne jest w demokratycznym państwie prawnym wszczynanie postępowania karnego przeciwko podatnikowi w sytuacji, gdy nie wyczerpał on jeszcze wszystkich środków prawnych przysługujących mu w postępowaniu w sprawie podatkowej. Ponadto sprzeciw budzi wszczynanie tych postępowań przed wydaniem jakiegokolwiek rozstrzygnięcia podatkowego, gdy bezpośrednim i głównym zarazem celem jest przerwanie biegu przedawniania. Szczególnie często takie praktyki mają miejsce w ostatnich dniach grudnia każdego roku. Jest to klasyczne nadużycie prawa ze strony organów podatkowych.

Niepokoii też proces zwiększania zakresu uprawnień do gromadzenia informacji przez rozmaite służby podległe ministrowi finansów (i metod, za pomocą których informacje te mogą być zbierane) przy jednoczesnym braku efektywnych form ochrony danych gromadzonych przez administrację skarbową i podatkową.

Odrębnego komentarza wymaga wspomniana wyżej kwestia instytucji interpretacji urzędowych, kontrolowanych na dodatek z wielkim zamięrowaniem przez sądy administracyjne, i to w dwóch instancjach. Potrzeba istnienia takiej instytucji jest moim zdaniem poza sporem. Niepokoić może jednak *elephantis*, jakim została ona dotknięta oraz to – na co dopiero teraz zwrócono uwagę w piśmiennictwie<sup>18</sup> – że system ten prowadzi nierzadko do nieuzasadnionej indywidualizacji sytuacji prawnej podatników, gdzie jedne z nich, mając indywidualną interpretację, mogą w „bezpieczny” podatkowo sposób<sup>19</sup> dokonywać określonych operacji gospodarczych, w sytuacji gdy inne takiego komfortu nie mają.

Współcześnie instytucja interpretacji urzędowych opiera się na innym paradygmacie niż ten przyjęty w chwili wprowadzenia tej instytucji do systemu

---

<sup>18</sup> Tamże, s. 307.

<sup>19</sup> Proponowałbym jednak nie określać tego stanu rzeczy „przywilejem niekaralności”, bo podatek i przestępca to nie są te same kategorie pojęciowe.

prawa podatkowego w Polsce. Paradygmat pierwotny odzwierciedlało pytanie: „Jak postąpi w określonej sytuacji administracja podatkowa, stosując przepisy prawa podatkowego?” Współcześnie wyrazem paradygmatu jest odpowiedź na pytanie: „Jaka jest właściwa, najlepsza i najbardziej trafna wykładnia określonych przepisów?”<sup>20</sup> Trzeba dodać, że ten nowy paradygmat, zmieniony, można mieć za sposób nieuświadomiony, nie jest w sposób właściwy zinstytucjonalizowany. Dopóki nie nastąpi wyklarowanie poglądów co do podstawowej funkcji tej instytucji, dopóty trudno będzie ją racjonalnie zaprojektować<sup>21</sup>.

Niezależnie od tego, jakie zarzuty dałoby się sformułować pod adresem obecnego kształtu prawnego i funkcjonowania instytucji urzędowych interpretacji, trzeba wyraźnie podkreślić, że jest ona *remedium* na stan prawa podatkowego i jedynym poważnym mechanizmem ochrony podatnika przed postępującym „zdziczeniem” prawa podatkowego. Lepszego nigdzie na świecie nie wymyślono; nikt też w Polsce nie zaproponował rozsądnej alternatywy. Teoretycznie można sobie takie formy zabezpieczenia interesów podatnika przed złym prawem wyobrazić: mogłoby to być przykładowo konsekwentne stosowanie przez administrację podatkową oraz sądy administracyjne (w ostateczności – tylko przez te ostatnie) zasady *in dubio pro tributario*. Aktualne nastawienie sądów do tej zasady i do możliwości jej stosowania w prawie podatkowym alternatywę tę jednoznacznie eliminuje.

## 7. Quo vadis?

Stan prawa podatkowego w Polsce jest więc niezadowolający, a prognoza jego poprawy – niekorzystna. Takie również jest powszechne przekonanie społeczne. Nie ma dostatecznie jasnej wizji systemu podatkowego – to jedna, ale niekoniecznie najważniejsza tego stanu przyczyna. Zmiany w systemie, dokonywane metodą fragmentarycznego ulepszania poszczególnych rozwiązań, poprawiają być może te rozwiązania, ale wprowadzają coraz to nowe niespójności w prawie podatkowym jako całości. Podkreślić też trzeba potrzebę umocnienia społecznej kontroli nad tworzeniem i stosowaniem prawa podatkowego, i to w sposób zorganizowany, np. w formie Krajowej Rady Podatkowej czy Rzecznika Praw Podatnika.

Istnienie w miarę powszechnie akceptowanego modelu systemu podatkowego pozwoliłoby na prowadzenie określonej polityki tworzenia prawa podatkowego. Brak takiej polityki powoduje ciągle nienadążanie przepisów prawa podatkowego za pojawiającymi się nowymi zjawiskami gospodarczymi, a zwłaszcza nowymi formami obrotu gospodarczego. Formy te rzadko są po-

---

<sup>20</sup> Brzeziński B., Urzędowe interpretacje prawa podatkowego. Kilka refleksji na tle ewolucji systemu prawa. *Kwartalnik Prawa Podatkowego* 2012, nr 1, s. 59.

<sup>21</sup> Tamże, s. 60.

datkowo neutralne; zazwyczaj jest tak, że nowa forma bądź umożliwia niezasadne z ekonomicznego punktu widzenia obniżanie obciążeń podatkowych, albo też jej wykorzystanie jest ograniczane istniejącymi rozwiązaniami prawnymi, które „nie przewidywały” pojawienia się w obrocie gospodarczym takiej formy prawnej, powodując nadmierne opodatkowanie operacji gospodarczych dokonywanych przy jej zastosowaniu. Stąd w realiach polskich kolejno pojawiające się problemy z podatkowoprawną kwalifikacją leasingu, forfaitingu, franchisingu itp. Prawo podatkowe nie może dopuszczać do unikania właściwego opodatkowania poprzez zastosowanie takich form; nie powinno jednak pozwalać sobie na tłumienie obrotu gospodarczego w jego nowoczesnych postaciach. Odpowiednio wczesną i adekwatną do realiów gospodarczych reakcją prawodawcy zapewnić może polityka tworzenia prawa podatkowego, prowadzona w oparciu o ciągłą obserwację obrotu gospodarczego i zjawisk, jakie pojawiają się w jego ramach w kraju i za granicą. Potrzebna jest tu jednak pogłębiona praca analityczna, prognozująca kierunki zmian w gospodarce i jej prawnych formach.

Obecnie zaistniały warunki i dojrzała świadomość potrzeby całościowej reformy systemu podatkowego i prawa podatkowego. Wymagałoby to szerszego porozumienia i współpracy sił społecznych, politycznych i czynników profesjonalnych. Istnieją też godne przeanalizowania i po części możliwe do wykorzystania doświadczenia innych państw. Pozostają więc aktualne tezy sformułowane swego czasu w literaturze przedmiotu<sup>22</sup>.

Na poziomie politycznym należałoby uzyskać względnie powszechny konsensus co do kierunków przekształceń systemu podatkowego. Chodzi tu o takie zagadnienia, jak: stopień powszechności opodatkowania, rola fiskalna poszczególnych kategorii podatków w systemie, granice obciążania systemu podatkowego funkcjami pozafiskalnymi, progresywne bądź proporcjonalne opodatkowanie dochodu jednostki itp.

Na poziomie koncepcyjnym należałoby zarysować sposoby osiągnięcia celów politycznych – poprzez ustalenie, jakimi środkami z zakresu techniki podatkowej i jakimi instytucjami prawnymi można te cele osiągnąć. W grę wchodziłyby tu kwestie budowy systemu źródeł prawa podatkowego, w szczególności wyboru modelu kodeksowego bądź „ordynacyjnego”. Kolejne – przykładowo – kwestie to wybór syntetycznego bądź analitycznego modelu opodatkowania dochodów, wybór podmiotowego (osoby fizyczne/osoby prawne) bądź przedmiotowego (działalności gospodarcza/inna działalność) kryterium budowy źródeł prawa dotyczącego opodatkowania dochodów, wybór dochodu bądź zysku bilansowego jako podstawy opodatkowania itp. itd. Tutaj też należałoby określić granice ochrony prawnej interesu państwa oraz interesów podatników w stosunkach podatkowoprawnych i dobrać dla tej ochrony właściwe formy i instytucje prawne.

---

<sup>22</sup> Zob. Brzeziński B., Reformy podatków i prawa podatkowego. W: Brzeziński B. (red.), *Prawo podatkowe. Teoria. Instytucje. Funkcjonowanie*. Toruń: TNOiK, 2009, s. 203–204.

Na poziomie realizacyjnym należałoby się zająć projektowaniem przepisów prawnych oddających możliwie wiernie przyjęte uprzednio założenia polityczne i ogólne koncepcje konstrukcji. Wymagana byłaby przy tym kooperacja między podmiotami realizującymi zadania na wszystkich trzech szczeblach.

Prace tego rodzaju powinny być zapoczątkowane już obecnie – i to niezależnie od tego, czy ich zakończenie miałyby łączyć się z gruntowną reformą systemu opodatkowania czy też nowa forma prawna miałaby zostać nadana systemowi podatkowemu w jego dotychczasowym kształcie. Doświadczenia ostatniego dziesięciolecia wskazują na to, że reforma prawa podatkowego – niezależnie od zasięgu zmian w systemie opodatkowania – z rozmaitych i na ogół znanych powodów wykracza poza możliwości Ministerstwa Finansów (choć bez jego udziału nie wydaje się możliwa). Pomijając kwestię konsensusu politycznego co do kierunku i zakresu reform (gdyż nie jest to kwestia prawna, ale polityczna), wydaje się, że zadania z poziomu koncepcyjnego, a po części i realizacyjnego – powinny być oddane w gestię powołanej w tym celu Komisji Kodyfikacyjnej Prawa Podatkowego.

## **8. Administracja podatkowa – warto rozmawiać...**

W niniejszym opracowaniu – ze względu na potrzebę koncentracji uwagi na tworzeniu i stosowaniu prawa – pominięto inną jeszcze kwestię kapitalnej wagi, tj. organizację administracji podatkowej. Same kwestie modelu takiej administracji i możliwości jego rekonstrukcji skłaniać powinny do poważnych przemyśleń<sup>23</sup>. Dwuinstancyjność postępowania podatkowego powoduje rozmycie odpowiedzialności za uchylane decyzje organów podatkowych. Skutkuje to brakiem możliwości wprowadzenia kryteriów oceny poszczególnych organów bądź ich pracowników. W sytuacji istnienia dobrze rozwiniętego sądownictwa administracyjnego rozważenia wymaga postulat zniesienia dwuinstancyjności postępowania podatkowego<sup>24</sup>. Mogłoby to umożliwić nie tylko łatwiejszą kontrolę funkcjonowania poszczególnych organów oraz przynieść istotne oszczędności budżetowe, ale przed wszystkim przyspieszyć wydanie ostatecznego rozstrzygnięcia w sprawie. Postulat ten jest możliwy jednak wyłącznie po zmianie Konstytucji RP, która przewiduje dwuinstancyjne postępowanie administracyjne<sup>25</sup>.

Administracja podatkowa w Polsce wydaje się nie mieć strategicznego podejścia do zwiększania skuteczności egzekwowania obowiązków podatkowych. Brak zarówno analiz ukazujących słabości systemu podatkowego, jak i programu naprawczego. Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy jest „roztopienie” admini-

---

<sup>23</sup> Zob. Brzeziński B., Reforma administracji podatkowej – przyczynek do dyskusji. *Prawo i Podatki* 2012, nr 1, s. 14–15.

<sup>24</sup> Postulat ten jawi się jako dosyć oczywisty przynajmniej w odniesieniu do państwowej administracji podatkowej.

<sup>25</sup> Tamże.

stracji podatkowej w strukturze resortu finansów, co widoczne jest zwłaszcza na poziomie Ministerstwa Finansów. Jest to rozwiązanie archaiczne, od którego w rozwiniętych gospodarczo i cywilizacyjnie państwach świata odstępuje się na rzecz jednolitej służby dochodów publicznych – z własną strukturą, kompetencjami i odpowiedzialnością za realizację, z Generalnym Inspektorem Podatków na czele.

Organem sprawującym *sui generis* nadzór nad tworzeniem prawa podatkowego (i Komisją Kodyfikacyjną Prawa Podatkowego) oraz nad funkcjonowaniem administracji podatkowej (w tym nad Generalnym Inspektorem Podatków) powinna być utworzona w tym celu Krajowa Rada Podatkowa, reprezentująca dobrze rozumiany interes społeczny i składająca się kompetentnych, godnych zaufania osób.

## Literatura

- Brzeziński B., O potrzebie sformułowania sądowej strategii interpretacji ustaw podatkowych. W: *Sądownictwo administracyjne gwarantem wolności i praw obywatelskich 1980–2005*. Warszawa: Naczelny Sąd Administracyjny, 2005.
- Brzeziński B., Ordynacja podatkowa a zagadnienia techniki legislacyjnej. *Kwartalnik Prawa Podatkowego* 2008, nr 3–4.
- Brzeziński B., Reforma administracji podatkowej – przyczynek do dyskusji. *Prawo i Podatki* 2012, nr 1.
- Brzeziński B., Reformy podatków i prawa podatkowego. W: Brzeziński B. (red.), *Prawo podatkowe. Teoria. Instytucje. Funkcjonowanie*. Toruń: TNOiK, 2009.
- Brzeziński B., Urzędowe interpretacje prawa podatkowego. Kilka refleksji na tle ewolucji systemu prawa. *Kwartalnik Prawa Podatkowego* 2012, nr 1.
- Brzeziński B., Filipczyk H., Dyrektywa wykładni gospodarczej jako postulat wykładni operatywnej prawa podatkowego (cz. 1). *Prawo i Podatki* 2010, nr 7.
- Brzeziński B., Nykiel W., Legislacja podatkowa. W: Brzeziński B. (red.), *Prawo podatkowe. Teoria. Instytucje. Funkcjonowanie*. Toruń: TNOiK, 2009.
- Brzeziński B., Nykiel W., Stan prawa podatkowego w Polsce. Raport 2010. *Kwartalnik Prawa Podatkowego* 2011, nr 1.
- Kosikowski C., *Ustawa podatkowa: geneza, ewolucja i stan prawny, tworzenie, kontrola, wykładnia, wykonywanie*. Warszawa: LexisNexis, 2006. ISBN 978-83-7334-680-2.
- Modzelewski W., Kryzys zharmonizowanego podatku od towarów i usług; problem tworzenia i stosowania prawa. W: Pomorska A. (red.), *Prawo finansowe w warunkach członkostwa Polski w Unii Europejskiej. Księga Jubileuszowa poświęcona Profesor Wandzie Wójtowicz*. Lublin: Wydaw. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, 2011.
- Prejs E., Wartości konstytucyjne a prawo podatkowe w orzecznictwie Trybunału Konstytucyjnego. W: Brzeziński B. (red.), *Prawo podatkowe. Teoria. Instytucje. Funkcjonowanie*. Toruń: TNOiK, 2009.
- Ruśkowski E. (red.), *Kontrola tworzenia i stosowania prawa podatkowego pod rządami Konstytucji RP*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC, 2006. ISBN 83-7416-973-7.

**WSPÓLNA SKONSOLIDOWANA KORPORACYJNA  
PODSTAWA OPODATKOWANIA  
SZANSĄ DLA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW**

*Jolanta Iwin-Garżyńska*

**Abstrakt:** Jednym z podstawowych celów prawa wspólnotowego jest zniesienie przeszkód w funkcjonowaniu rynku wewnętrznego, a w szczególności podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw. Na tym tle powstała koncepcja wspólnej skonsolidowanej podstawy opodatkowania osób prawnych (Common Consolidated Corporate Tax Base – CCCBT), której celem jest zniesienie przeszkód w funkcjonowaniu rynku wewnętrznego oraz zwiększenie stopnia harmonizacji podatkowej w Unii. Dla polskiego systemu podatkowego ma duże znaczenie w aspekcie konieczności kompleksowego reformowania prawa podatkowego w celu podnoszenia konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. Koncepcja ta jest szansą na nową jakość w polskim systemie podatkowym i naprawę podatku dochodowego od osób prawnych.

Po wielu latach pracy 16 marca 2011 r. Komisja Europejska przyjęła wniosek dotyczący dyrektywy w sprawie wspólnej jednolitej podstawy opodatkowania osób prawnych.

**Słowa kluczowe:** wspólna skonsolidowana podstawa opodatkowania osób prawnych, CCCTB, podstawa opodatkowania, polskie przedsiębiorstwa.

**JEL Classifications:** G01 – Financial Crises; H21 – Efficiency; Optimal Taxation; H24 – Personal Income and Other Nonbusiness Taxes and Subsidies.

## **1. Wprowadzenie**

Obecny kryzys finansowy, który dotknął kraje Unii Europejskiej, uwiaryścił także problem systemów podatkowych obowiązujących w 27 krajach UE. Kraje

Europejskie są teraz w trudnej sytuacji, gdyż z jednej strony pragną utrzymać ulgi podatkowe w celu ożywienia gospodarki, a z drugiej strony podnoszą podatki, aby ustabilizować finanse publiczne i zmniejszyć zadłużenie. Często zalecanym rozwiązaniem na zmniejszenie skutków kryzysu jest podniesienie podatków. Takie stanowisko formułowane jest zarówno przez międzynarodowe organizacje gospodarcze, jak i profesorów ekonomii<sup>1</sup>.

Koncepcja wspólnej skonsolidowanej podstawy opodatkowania osób prawnych (Common Consolidated Corporate Tax Base – CCCTB) ma na celu ograniczenie kosztów i redukcję przeszkód dla działalności firm wewnątrz wspólnoty europejskiej. Problemy przedsiębiorstw wynikają ze zróżnicowanych wymogów naliczania podatku dochodowego od osób prawnych oraz braku możliwości konsolidacji wyniku finansowego na potrzeby podatkowe. CCCTB dotyczy zatem nie tylko przedsiębiorstw transgranicznych, ale wszystkich podmiotów (osób prawnych) prowadzących działalność w Unii Europejskiej, w tym także regionalnych. Celem publikacji jest przybliżenie koncepcji wspólnej podstawy opodatkowania i wskazanie na jej znaczenie dla polskich przedsiębiorstw.

## 2. Idea CCCTB

Wraz z przystąpieniem do Unii Europejskiej Polska zobowiązała się prowadzić prace zmierzające do wypracowania spójnych metod określania kluczowych dla gospodarki i przedsiębiorstw pojęć, takich jak: przychód, dochód, koszt podatkowy. Harmonizacja przepisów dotyczących podatku dochodowego od osób prawnych winna się przyczynić do zmniejszenia barier w rozwoju i spowodować wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw polskich m.in. poprzez ograniczenie kosztów prowadzenia działalności gospodarczej poza granicami kraju, zwiększenie stabilności i przejrzystości prawa podatkowego oraz ułatwienie porównywanie obciążeń podatkowych między poszczególnymi krajami.

Polski system opodatkowania przedsiębiorstw wymaga gruntownej reformy. Jest to przekonanie wyrażane zarówno przez przedstawicieli nauki, osoby zajmujące się doradztwem podatkowym, jak i Ministerstwo Finansów. Obowiązująca obecnie ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych, od momentu jej uchwalenia w roku 1992, była zmieniana ponad 120 razy, przy czym znacząca część zmian wystąpiła po wydaniu tekstów jednolitych w roku 2000. Z uwagi na długotrwały proces wprowadzania tak dużej liczby zmian dostosowawczych doszło do swoistej erozji przepisów prawnych, z których nie da się w sposób pewny odczytać zasad opodatkowania. Zasady opodatkowania są

---

<sup>1</sup> Prof. Jan Czekaj napisał: *Jeżeli sytuacja Polski nie będzie tak korzystna, jak założył rząd, musimy się liczyć z koniecznością głębszych cięć wydatków, jak również wzrostu podatków.* Czekaj J., *Finanse państwa do przeglądu. Rzeczpospolita* z 27.10.2011 r. Por. także: Czekaj J., *Odważne zamierzenia. Rzeczpospolita* z 21.11.2011 r.; Lubińska T., *Zarządzanie finansami w kryzysie. Rzeczpospolita* z 03.09.2010 r.; Lubińska T., *To nie rozdęte wydatki są problemem. Rzeczpospolita* z 13.05.2011 r.



fundamentem budowy norm prawa podatkowego, gdyż powinny być wyrażone w tych normach i podlegać zmianom dostosowującym je do zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych, zwłaszcza w sferze gospodarki<sup>2</sup>. Na tym tle koncepcja wspólnej jednolitej podstawy opodatkowania osób prawnych jawi się jako wzorzec zasad opodatkowania, który może się stać wyznacznikiem nowej jakości opodatkowania przedsiębiorstw także w Polsce.

Wspólna skonsolidowana podstawa opodatkowania ma na celu rozwiązanie przeszkód rozwoju przedsiębiorstw na jednolitym rynku unijnym wynikających z braku wspólnych zasad podatku dochodowego. Obecnie funkcjonujące systemy podatkowe w zakresie podatku dochodowego prowadzą często do nadmiernego opodatkowania, podwójnego opodatkowania przedsiębiorstw, co w obliczu dużych kosztów administracyjnych oraz wysokich kosztów przestrzegania prawa podatkowego prowadzi do braku konkurencyjności zarówno przedsiębiorstw wewnątrz Unii Europejskiej, jak i całości przedsiębiorstw unijnych względem podmiotów państw spoza UE. Taka sytuacja jest sprzeczna z priorytetami określonymi w dokumencie *Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*<sup>3</sup>. Celem strategii jest inteligentny i zrównoważony rozwój, który może sprzyjać włączeniu społecznemu, umie znaleźć sposób na stworzenie nowych miejsc pracy i określić kierunek rozwoju państw Unii Europejskiej. Strategia Europa 2020 obejmuje trzy powiązane ze sobą priorytety:

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

Z priorytetami związane są nadrzędne cele UE:

- wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 20–64 lat powinien wynosić 75%,
- na inwestycje w badania i rozwój należy przeznaczać 3% PKB Unii,
- należy osiągnąć cele „20/20/20” w zakresie klimatu i energii (w tym ograniczenie emisji dwutlenku węgla nawet o 30%, jeśli pozwolą na to warunki),
- liczbę osób przedwcześnie kończących naukę szkolną należy ograniczyć do 10%, a co najmniej 40% osób z młodego pokolenia powinno zdobywać wykształcenie wyższe;

---

<sup>2</sup> Iwin-Garzyńska J., Wspólna Skonsolidowana Korporacyjna Podstawa Opodatkowania nowy paradygmat opodatkowania podatkiem dochodowym przedsiębiorstw w Unii Europejskiej. W: Sobiech J. (red.), *Kierunki zmian w finansach przedsiębiorstwa*. Poznań: Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 2010, s. 479–488.

<sup>3</sup> Komunikat Komisji Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu. Bruksela, 3.03.2010, KOM(2010) 2020 wersja ostateczna.

- liczbę osób zagrożonych ubóstwem należy zmniejszyć o 20 mln<sup>4</sup>.

Wpisanie w strategię 2020 koncepcji CCCTB podkreśla znaczenie procesu harmonizacji podatków dochodowych w rozwoju Unii Europejskiej. Główną korzyścią wynikającą z wprowadzenia CCCTB dla przedsiębiorstw będzie zmniejszenie kosztów przestrzegania przepisów podatkowych. Z danych opublikowanych przez Komisję Europejską wynika, że wprowadzenie koncepcji może prowadzić do obniżenia kosztów przestrzegania przepisów prawa podatkowego w granicach od 7%. Rzeczywiste ograniczenie tych kosztów może wywierać istotny wpływ na zdolność i chęci do ekspansji za granicę także firm, które dotychczas miały jedynie zasięg regionalny<sup>5</sup>.

Koncepcja ma duże znaczenie dla racjonalizacji systemu podatkowego, opodatkowania podatkiem dochodowym przedsiębiorstw. W tym kontekście istotna jest kwestia dochodu jako podstawy opodatkowania, a w szczególności wielkość kosztów stanowiących koszty uzyskania dochodu w zestawieniu z kosztami nieuznawanymi przez prawo podatkowe za koszty uzyskania przychodu, a także ukazanie dochodów niepodatkowych.

### 3. Elementy CCCTB i korzyści dla przedsiębiorstw

Do podstawowych celów prawa wspólnotowego należy zniesienie przeszkód w funkcjonowaniu rynku wewnętrznego. Przeszkodą taką jest brak uregulowań wspólnotowych, które dotyczyłyby przedsiębiorstw prowadzących działalność na terytorium więcej niż jednego państwa członkowskiego. Podstawa opodatkowania dla podmiotów wchodzących w skład takiej grupy ustalana jest zgodnie z zasadami przyjętymi w państwie, w którym każda z tych spółek ma siedzibę. Ustalenie, jaka część globalnego dochodu grupy powinna być przypisana danej spółce w państwie jej siedziby, nasuwa poważne problemy, zwłaszcza w świetle skomplikowanych zasad i procedur dotyczących cen transferowych. W konsekwencji działalność transgraniczna pociąga za sobą wyższe koszty administracyjne związane z opodatkowaniem oraz wyższe ryzyko. Wiele wątpliwości budzi też transgraniczne pokrywanie strat pomiędzy spółkami grupy. Próba rozwiązania tych problemów było opracowanie koncepcji CCCTB.

---

<sup>4</sup> Tamże.

<sup>5</sup> Por. Council Directive on a Common Consolidated Corporate Tax Base (CCCTB); Brussels, COM(2011) 121/4, 2011/0058 (CNS) {SEC(2011) 315} {SEC(2011) 316}. Z szacunków Komisji Europejskiej wynika, że nowa regulacja pozwoliłaby na zaoszczędzenie w Unii Europejskiej ok. 700 mln EUR rocznie na samych kosztach dostosowania do innych systemów fiskalnych, ok. 1,3 mld EUR w wyniku konsolidacji zasad obliczeniowych oraz prawie 1 mld EUR kosztów działalności transgranicznej. Zdaniem ekspertów takie rozwiązanie zwiększyłoby atrakcyjność UE jako miejsca dla większych inwestycji.

Określenie „wspólna” w nazwie CCCTB oznacza, że wszystkie elementy niezbędne do jej ustalenia będą określone prawem wspólnotowym. Przepisy dyrektywy regulują (obecnie w wymiarze bardzo ogólnym) takie zagadnienia, jak: pojęcie przychodu, w tym wyłączenia i zwolnienia, koszty jego uzyskania, w tym koszty niestanowiące kosztów uzyskania przychodów, zasady ustalania roku podatkowego, zasady wyceny aktywów, moment uzyskania przychodu i poniesienia kosztu itp.

W projektowaniu wspólnej skonsolidowanej podstawy opodatkowania ważne jest przesłanie, że jednolita baza podatkowa winna wspierać wydatki na badania i rozwój. W projekcie dyrektywy zapisano, że wszystkie koszty związane z badaniami i rozwojem podlegają odliczeniu jako koszty uzyskania przychodu. Podejście to będzie zachętą dla firm decydujących się na przystąpienie do systemu wspólnotowej bazy podatku dochodowego, aby inwestowały w badania i rozwój. Niewątpliwie będzie to miało duże znaczenie dla rozwoju regionów i kraju, w których przedsiębiorstwa te mają swoją siedzibę.

Określenie „korporacyjna” oznacza, że przepisy regulujące CCCTB będą miały zastosowanie do spółek mających siedzibę na terytorium państw członkowskich lub na terytorium państw trzecich, (jeśli posiadają) zagraniczny zakład na terytorium UE oraz podlegających opodatkowaniu podatkiem dochodowym od osób prawnych w państwach członkowskich.

Określenie „skonsolidowana” oznacza, że podstawa ustalona dla grupy spółek nie obejmuje żadnych dochodów (strat) uzyskanych (poniesionych) w związku z transakcjami pomiędzy spółkami grupy, takich jak: sprzedaż zapasów, środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, papierów wartościowych czy świadczenie usług. Transakcje wewnątrzgrupowe są pod względem podatkowym traktowane neutralnie. Oznacza to niestosowanie do spółek wchodzących w skład grupy CCCTB przepisów o podmiotach powiązanych i cenach transakcyjnych. Skutkiem konsolidacji jest także automatyczne wyrównywanie strat jednych spółek z dochodami innych spółek grupy bez żadnych ograniczeń oraz niepobieranie podatków u źródła od jakichkolwiek płatności dokonywanych pomiędzy spółkami grupy (dywidendy, odsetki, należności licencyjne)<sup>6</sup>.

Wprowadzenie CCCTB ma w założeniu przyczynić się do usunięcia przeszkód natury podatkowej w działalności grup spółek o zasięgu transgranicznym, a w szczególności spowodować:

- obniżenie kosztów administracyjnych związanych z opodatkowaniem,
- niestosowanie regulacji dotyczących podmiotów powiązanych (ustalanie cen transakcyjnych, sporządzanie dokumentacji),
- pokrywanie strat spółek (zakładów) objętych CCCTB, tak jak w przypadku podatkowych grup kapitałowych o zasięgu krajowym,

---

<sup>6</sup> Por. Iwin-Garżyńska J., *Koncepcja Wspólnej Skonsolidowanej Korporacyjnej Podstawy Opodatkowania. Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2010, nr 7.

- uproszczenie opodatkowania transgranicznych operacji restrukturyzacyjnych,
- całkowite wyeliminowanie ryzyka podwójnego opodatkowania dywidend,
- usunięcie wszelkich innych przypadków podwójnego opodatkowania, dyskryminacji i restrykcji<sup>7</sup>.

Koncepcja CCCTB ma także na celu zwiększenie stopnia harmonizacji podatkowej w Unii oraz ograniczenie kosztów i redukcję przeszkód dla działalności firm wewnątrz wspólnoty europejskiej. Przyjęte w propozycji dyrektywy założenia mają duże znaczenie dla rozwoju sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Celem koncepcji jest wsparcie dla tych przedsiębiorstw oraz zachęcanie ich do rozwoju działalności na jednolitym rynku europejskim<sup>8</sup>. Wynika stąd, że z koncepcji będą korzystać firmy różnej wielkości, ale szczególnie istotne jest to, aby MŚP czerpały korzyści z jednolitego rynku. CCCTB szczególnie przyczyni się do zmniejszenia przeszkód podatkowych i obciążeń administracyjnych, co spowoduje prostsze i tańsze procedury dla MŚP i zachęci je do rozszerzenia działalności w całej UE. CCCTB oznacza, że działające w regionach małe i średnie przedsiębiorstwa jak w całej Unii będą stosowały zasady jednego systemu podatkowego do obliczenia podstawy opodatkowania w podatku dochodowym od osób prawnych.

Koncepcja CCCTB ma na celu zapewnienie spójności krajowych systemów podatkowych, ale nie obejmuje harmonizacji stawek podatkowych. Komisja Europejska uważa, że uczciwa konkurencja poprzez stawki podatkowe jest godna wsparcia. Różnice stóp opodatkowania umożliwiają bowiem pewien stopień konkurencji podatkowej i winny być utrzymane w ramach rynku wewnętrznego. Taki system oznacza większą przejrzystość zasad opodatkowania dochodów i umożliwia państwom członkowskim zachowanie konkurencyjności rynku wewnętrznego, a także uwzględnienie potrzeb budżetowych<sup>9</sup>.

W projekcie dyrektywy Komisja proponuje wprowadzenie CCCTB na zasadzie fakultatywnej. Oznacza to, że grupa firm lub pojedynczy podatnicy mieliby prawo wyboru reżimu podatkowego określonego w dyrektywie albo dalsze-

---

<sup>7</sup> Litwińczuk H., Wspólna skonsolidowana podstawa opodatkowania – koncepcja i szanse wprowadzenia. *Pravo i Podatki* 2006, nr 9, s. 12.

<sup>8</sup> Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów; Przegląd programu „Small Business Act” dla Europy COM (2011) 78 wersja ostateczna, 23.02.2011. Program „Small Business Act” dla Europy (SBA) stanowi kompleksowe ramy polityki na rzecz MŚP, promuje przedsiębiorczość i utrwala zasadę „najpierw myśl na małą skalę” w stanowieniu prawa i kształtowaniu polityki, aby zwiększyć konkurencyjność MŚP. Por. Komunikat Komisji „Najpierw myśl na małą skalę” – Program „Small Business Act” dla Europy, COM(2008)394 wersja ostateczna.

<sup>9</sup> Trudno jednak tę deklarację traktować jako wiecznie wiążącą, ponieważ ujednoczenie bazy podatkowej sprowadzi konkurencję podatkową między państwami członkowskimi do ostatniego zostawionego w ich gestii parametru, jakim jest stawka nominalna.

go stosowania krajowego systemu podatku dochodowego. Projekt CCCTB jest więc ważnym krokiem na drodze harmonizacji opodatkowania dochodu przedsiębiorstw, który zwiększając konkurencyjność zewnętrzną UE, ma jednocześnie ograniczyć szkodliwą konkurencję wewnętrzną.

Przy opracowaniu systemu podatkowego w ramach koncepcji CCCTB kierowano się zasadami równowagi między elastycznością a standaryzacją uregulowań, szczegółowością a ogólnością oraz atrakcyjnością rozwiązań zaproponowanych w koncepcji w stosunku do rozwiązań krajowych. Pozostawienie przedsiębiorstwom możliwości wyboru opodatkowania według zasad określonych w koncepcji pozwala na kształtowanie struktury i wysokości podstawy opodatkowania<sup>10</sup>. Dla przedsiębiorstw jest to dobre rozwiązanie. Mogą one rozważyć wybór CCCTB, co pozwoli na ujednoczenie obowiązującego ich systemu podatku dochodowego z podatkiem wspólnotowym i zwiększenie elastyczności funkcjonowania.

Dla przedsiębiorstw niezwykle ważna jest kategoria kosztów uzyskania przychodu, która warunkuje bazę podatku dochodowego. Koszty uzyskania przychodu zdefiniowano jako [...] *wszystkie koszty poniesione przez podatnika w wartości netto w celu osiągnięcia lub zabezpieczenia dochodów, w tym koszty badań naukowych i prac rozwojowych oraz koszty podwyższenia kapitału lub zadłużenia w związku z prowadzoną działalnością gospodarczą*<sup>11</sup>. Z zaprezentowanej definicji wynika, że wszelkie koszty poniesione przez przedsiębiorstwo w związku z prowadzoną przez nie działalnością gospodarczą będą stanowić koszty podatkowe.

W projekcie dyrektywy wskazano, że koszty oraz wszystkie inne pozycje podlegające odliczeniu ujmują się w roku podatkowym, w którym je osiągnięto lub poniesiono. Poniesienie zaś kosztu podlegającego odliczeniu następuje w momencie spełnienia następujących warunków: po pierwsze, powstanie obowiązku dokonania płatności; po drugie, możliwość ustalenia wysokości kwoty zobowiązania z należytą dokładnością; po trzecie, w przypadku obrotu towarami przeniesienie na podatnika istotnego ryzyka oraz korzyści wynikających z prawa własności towarów, natomiast w przypadku świadczenia usług otrzymanie usługi przez podatnika.

W analizie kosztów podatkowych według koncepcji CCCTB szczególnie ważna jest przyjęta w rozwiązaniach zasada memoriału, choć w projekcie wyraźnie zapisano rozdzielenie zasad rachunkowości od zasad ustalania dochodu na cele podatkowe. Korzyści takiej zasady ujmowania kosztów będą szczególnie widoczne przy kosztach finansowych, odsetkowych. Według zapisów polskiej ustawy odsetki są zaliczane do kosztów uzyskania przychodu według zasady kasowej. Zasada memoriału jest stosowana zarówno w MSR/MSSF, jak i kra-

---

<sup>10</sup> Supera-Markowska M., *Wspólna Skonsolidowana podstawa opodatkowania jako koncepcja harmonizacji opodatkowania korporacyjnego w UE*. Warszawa: C.H. Beck, 2010, s. 204–205.

<sup>11</sup> Por. *Council Directive on a Common ...*, art. 12, s. 23.

jowych standardach rachunkowości<sup>12</sup>. Można stąd wnioskować, że koszty odsetkowe pomniejszyłyby podstawę opodatkowania w momencie ich naliczenia, a nie faktycznej zapłaty. Jest to rozwiązanie korzystne dla przedsiębiorstw polskich.

Warto w tym miejscu, na zakończenie, wskazać na orzecznictwo ETS. W jednym z wyroków Trybunał orzekł: *Chociaż władztwo podatkowe w zakresie podatków bezpośrednich znajduje się w gestii państw członkowskich, to jednak powinno być ono wykonywane zgodnie z prawem wspólnotowym, co zakłada konieczność eliminowania wszelkiej dyskryminacji, jawnej czy ukrytej ze względu na obywatelstwo*<sup>13</sup>.

#### 4. Koncepcja CCCTB w opinii polskich przedsiębiorstw

Celem dotychczasowych rozważań była ogólna analiza rozwiązań systemu podatkowego w ramach CCCTB i zasygnalizowanie korzyści, jakie mogą z niego wynikać dla przedsiębiorstw polskich. Przez omówienie odpowiednich zapisów dyrektywy wskazano, że także polskie przedsiębiorstwa mogą wykorzystać rozwiązania zapisane w projekcie dyrektywy i będą one dla nich korzystne. Istotne jest zatem zbadanie, czy dla polskich przedsiębiorstw rozwiązania opisane w projekcie dyrektywy są znane i istotne. Badanie zostało wykonane w latach 2010–2011 w ramach realizacji projektu finansowanego ze środków MNiSW<sup>14</sup>. W ramach realizacji projektu zapytano przedsiębiorstwa o znajomość idei wspólnej skonsolidowanej korporacyjnej podstawy opodatkowania. Wyniki zilustrowano na wykresie 1.

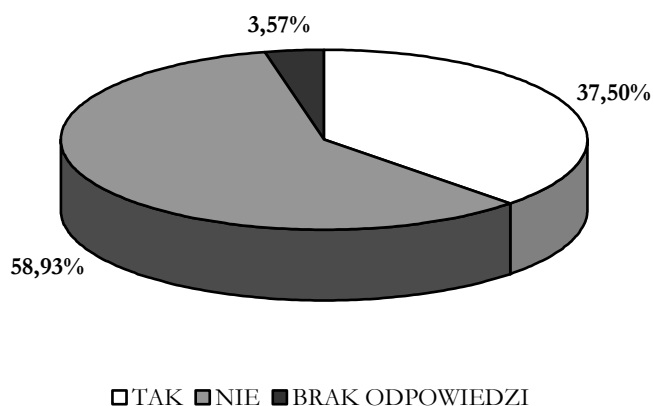
Z danych zilustrowanych na wykresie 1 wynika, idea CCCTB znana jest ponad 1/3 badanych przedsiębiorstw. Należy uznać ten wynik za dostateczny, gdyż zważywszy na fakt, że prace nad koncepcją trwają już ponad 10 lat, to brak całkowitej wiedzy o projekcie nie jest dobrym sygnałem. Jednak sytuacja taka może wynikać z faktu, że polskie przedsiębiorstwa, szczególnie te z sektora MŚP, są zarzucane ciągle nowymi rozwiązaniami w obowiązujących ich podatkach i nie mają czasu na zainteresowanie prognozowanym systemem, którego wprowadzenie cały czas jest jednak niepewne.

---

<sup>12</sup> Por. Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości. Dz.U. 2011, nr 232, poz. 1378, art. 6, ust. 1.

<sup>13</sup> C-279/93 Schumacker; C-80/94 Wielockx; C-107/94 Ascher; C-250/95 Futura.

<sup>14</sup> Projekt badawczy MNiSW pt. *Potencjał podatkowy przedsiębiorstw polskich w kontekście idei ujednoczenia podstawy opodatkowania w podatku dochodowym od osób prawnych i harmonizacji prawa podatkowego w Unii Europejskiej* (nr projektu: N N113 291337 kierownik J. Iwin-Garzyńska). Na ankiety dotyczące znaczenia kosztów i przychodów podatkowych odpowiedziało 112 przedsiębiorstw – osób prawnych z całej Polski. Wśród ankietowanych podmiotów dominowały spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.



Wykr. 1. Czy znana jest idea CCCTB?

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Niski stan wiedzy o koncepcji CCCTB rzutuje na świadomość korzyści, które mogą odnieść przedsiębiorstwa, przystępując do systemu. Z danych zawartych w tabeli 1 wynika, że dla polskich przedsiębiorstw rozwiązania podatkowe określone w projekcie dyrektywy są istotne, gdyż sprzyjają bardziej przejrzystej polityce podatkowej oraz usuwaniu barier podwójnego opodatkowania. Jest to bardzo ważny sygnał ze strony polskich przedsiębiorstw, które nade wszystko oczekują stabilności i przejrzystości systemu podatkowego. Przedsiębiorcy mają także nadzieję, że wprowadzenie CCCTB będzie sprzyjać usunięciu barier ustanowionych przez różne systemy podatkowe. Jednak niepokojącym jest fakt, że ponad 37% ankietowanych przedsiębiorstw, które wcześniej określiły, że znana im jest koncepcja CCCTB, nie udzieliło odpowiedzi na pytania.

Tab. 1. Znaczenie korzyści zastosowania CCCTB dla przedsiębiorstwa (0 – nieistotna, 5 – istotna)

	0	1	2	3	4	5	BD	Ra- zem
Usunięcie barier ustanowionych przez różne krajowe systemy podatkowe	5,36 %	3,57 %	7,14 %	10,71 %	12,50 %	23,21 %	37,50 %	100 %
Uproszczenie administracyjne i redukcje obciążeń biurokratycznych	3,57 %	8,93 %	10,7 1%	5,36 %	16,07 %	17,86 %	37,50 %	100 %
Stworzenie warunków równego traktowania przedsiębiorstw mających siedziby w różnych państwach członkowskich	7,14 %	7,14 %	8,93 %	8,93 %	10,71 %	19,64 %	37,50 %	100 %
Usunięcie problemów podwójnego opodatkowania i unikania opodatkowania	3,57 %	3,57 %	8,93 %	3,57 %	8,93 %	33,93 %	37,50 %	100 %
Lepsze wykorzystanie kapitału, wzrost konkurencyjności, tworzenie nowych miejsc pracy	1,79 %	8,93 %	10,7 1%	12,50 %	14,29 %	14,29 %	37,50 %	100 %
Stworzenie bardziej przejrzystej polityki podatkowej	1,79 %	3,57 %	3,57 %	10,71 %	17,86 %	25,00 %	37,50 %	100 %
Transgraniczne wyrównywanie zysków i strat	7,14 %	10,7 1%	8,93 %	7,14 %	7,14 %	21,43 %	37,50 %	100 %

BD – brak danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

## 5. Podsumowanie

Rozwój przedsiębiorstw warunkuje bogactwo państwa. Przedstawione obserwacje miały na celu uzasadnić hipotezę, że koncepcja CCCTB nie pozostanie bierna wobec tych procesów. Na tle istoty tej koncepcji wskazano, że wprowadzenie zawartych w projekcie dyrektywy rozwiązań nie pozostanie bez wpływu na konkurencyjność przedsiębiorstw. Zaprezentowane badania empiryczne potwierdziły, że polskie przedsiębiorstwa w dużej mierze żyją dniem dzisiejszym.



Koncepcja, która może być dla nich korzystna, nie jest dobrze znana. Jednak przedsiębiorstwa, które zapoznały się z jej treścią, widzą duże możliwości szczególnie w zakresie stworzenia bardziej przyjaznej polityki podatkowej. Projekt CCCTB jest więc ważnym krokiem na drodze harmonizacji opodatkowania dochodu przedsiębiorstw, który zwiększając konkurencyjność zewnętrzną UE, ma jednocześnie ograniczyć szkodliwą konkurencję wewnętrzną.

## Literatura

- Czekaj J., Finanse państwa do przeglądu. *Rzeczpospolita* z 27.10.2011 r.
- Czekaj J., Odważne zamierzenia. *Rzeczpospolita* z 21.11.2011 r.
- Iwin-Garzyńska J., Koncepcja Wspólnej Skonsolidowanej Korporacyjnej Podstawy Opodatkowania. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 2010, nr 7.
- Iwin-Garzyńska J., Wspólna Skonsolidowana Korporacyjna Podstawa Opodatkowania nowy paradygmat opodatkowania podatkiem dochodowym przedsiębiorstw w Unii Europejskiej. W: Sobiech J. (red.), *Kierunki zmian w finansach przedsiębiorstwa*. Poznań: Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 2010, s. 479–488. Zeszyty Naukowe; nr 142.
- Litwińczuk H., Wspólna skonsolidowana podstawa opodatkowania – koncepcja i szanse wprowadzenia. *Prawo i Podatki* 2006, nr 9.
- Lubińska T., To nie rozdęte wydatki są problemem. *Rzeczpospolita* z 13.05.2011 r.
- Lubińska T., Zarządzanie finansami w kryzysie. *Rzeczpospolita* z 03.09.2010 r.
- Supera-Markowska M., *Wspólna Skonsolidowana podstawa opodatkowania jako koncepcja harmonizacji opodatkowania korporacyjnego w UE*. Warszawa: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-83-255-1165-4, 978-83-255-1165-3.

## Akty prawne

- Council Directive on a Common Consolidated Corporate Tax Base (CCCTB); Brussels COM(2011) 121/4, 2011/0058 (CNS) {SEC(2011) 315} {SEC(2011) 316}.
- Komunikat Komisji Europa 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu. Bruksela, 3.03.2010, KOM(2010) 2020 wersja ostateczna.
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów; Przegląd programu „Small Business Act” dla Europy COM (2011) 78 wersja ostateczna, 23.02.2011.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości. Dz.U. 2011, nr 232, poz. 1378.



## ZASADA KONTYNUACJI DZIAŁALNOŚCI JEDNOSTKI W REGULACJACH RACHUNKOWOŚCI

*Andrzej Tokarski*

**Abstrakt:** Zasada kontynuacji działania stanowi jedno z fundamentalnych pojęć w rachunkowości. W myśl tej zasady kierownictwo przedsiębiorstwa przygotowuje sprawozdanie finansowe przy założeniu, że ani nie ma zamiaru, ani nie stoi wobec konieczności likwidacji lub istotnego zmniejszenia skali działalności obecnie i w dającej się przewidzieć przyszłości. Współcześnie istotnym wyzwaniem stojącym przed kadrami zarządzającą jest zapewnienie kontynuowania prowadzonej przez jednostkę działalności i uniknięcie ewentualnego bankructwa

Zasada kontynuacji działalności jest określona zarówno w krajowych, jak i międzynarodowych regulacjach rachunkowości, przy czym między ujęciem zasady kontynuacji działalności w polskim prawie o rachunkowości i rozwiązaniami międzynarodowymi nie ma różnicy.

**Słowa kluczowe:** zasada kontynuacji działania, rachunkowość, krajowe i międzynarodowe regulacje rachunkowości.

**JEL Classifications:** M – Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting; M4 – Accounting and Auditing; M41 – Accounting.

### 1. Wprowadzenie

Zasada kontynuacji działania należy do fundamentalnych pojęć w rachunkowości. W myśl tej zasady kierownictwo przedsiębiorstwa przygotowuje sprawozdanie finansowe przy założeniu, że ani nie ma zamiaru, ani nie stoi wobec konieczności likwidacji lub istotnego zmniejszenia skali działalności obecnie i w dającej się przewidzieć przyszłości (zwykle okres ten dotyczy najbliższego roku obrachunkowego następującego po dniu, na który sporządza się spra-

wozдание finansowe). Współcześnie istotnym wyzwaniem stojącym przed kadrami zarządzającą jest zapewnienie kontynuowania prowadzonej przez jednostkę działalności i uniknięcie ewentualnego bankructwa.

Celem opracowania jest ukazanie zasady kontynuacji działalności zarówno w krajowych, jak i międzynarodowych regulacjach rachunkowości, przy czym dokonano analizy funkcjonowania tej zasady w oparciu o porównanie międzynarodowych i polskich rozwiązań prawnych.

## 2. Istota zasady kontynuacji działania

Zadaniem rachunkowości jest dostarczanie wiarygodnych i porównywalnych informacji o sytuacji finansowej oraz wynikach działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwo. Informacje te są źródłem wiedzy dla szerokiego kręgu użytkowników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych<sup>1</sup>.

Zgodnie z powszechnie przyjętym założeniem przedsiębiorstwa są powoływane do życia na czas nieokreślony. Logicznym posunięciem jest zatem uznanie, że dane przedsiębiorstwo należy w normalnych warunkach postrzegać jako kontynuujące działalność<sup>2</sup>.

System informacji, jakim jest rachunkowość, bazuje na pewnych zasadach, które stanowią konkretne prawidła, metody, konwencje czy też praktyki przyjęte w celu sporządzenia i prezentacji informacji ekonomicznej – głównie sprawozdań finansowych. Zasady te są determinowane przez cel sprawozdań finansowych. Niezależnie od obowiązujących standardów jednostki gospodarcze są zobowiązane do stosowania zasad rachunkowości w sposób prawidłowy, zapewniający rzetelne i jasne przedstawienie sytuacji majątkowej i finansowej, wyniku finansowego oraz rentowności. Zasada kontynuacji działalności stanowi współcześnie jedno z podstawowych wyzwań systemu rachunkowości.

Zasada kontynuacji działalności zgodnie z US GAAP traktowana jest jako podstawowe pojęcie rachunkowości i sprawozdawczości, czyli takie, które tkwi u podstaw pomiaru transakcji i zdarzeń oraz ujawniania ich w sposób mający znaczenie dla użytkowników informacji z systemu rachunkowości. Podstawowe pojęcia rachunkowości i sprawozdawczości finansowej zostały zaprezentowane w deklaracjach w sprawie pojęć rachunkowości finansowej (*Statement of Financial Accounting Concepts – SFAC*), a szczególnie w SFAC 5 oraz SFAC 6.

Zgodnie z powszechnie przyjmowanym założeniem, związanym z naturą podmiotu rachunkowości, większość jednostek gospodarczych jest tworzona po to, by prowadzić działalność gospodarczą w dowolnie długim okresie<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Sawicki K., Kontynuacja działalności jednostki a opinia biegłego rewidenta o sprawozdaniu finansowym. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości* 2002, t. 10 (66), s. 126.

<sup>2</sup> Boniecki M., Rachunkowość przedsiębiorstw postawionych w stan upadłości. *Problemy Rachunkowości*, lipiec–wrzesień 2006, s. 16.

<sup>3</sup> Hendriksen E.A., Breda M.F. van, *Teoria rachunkowości*. Warszawa: PWN, 2002, s. 165.

W tradycyjnym rozumieniu tej zasady uznaje się, że jednostka gospodarcza będzie kontynuowała działalność w nieskończonym okresie. Z jednej strony można to rozumieć jako postulat kontynuowania działalności przez czas dostatecznie długi, aby mogła się ona wywiązać z istniejących zobowiązań. Z drugiej strony można się odnieść do rozsądnego (a nie nieskończonego) okresu, w którym możliwe jest dalsze prowadzenie działalności (zwykle ten zakres czasowy stanowi co najmniej jeden okres sprawozdawczy).

Również zgodnie z międzynarodowymi standardami rachunkowości (MSR) zasada kontynuacji działania stanowi jedno z fundamentalnych pojęć w rachunkowości. W myśl tej zasady kierownictwo przedsiębiorstwa przygotowuje sprawozdanie finansowe przy założeniu, że ani nie ma zamiaru, ani nie stoi wobec konieczności likwidacji lub istotnego zmniejszenia skali działalności obecnie i w dającej się przewidzieć przyszłości (zwykle okres ten dotyczy najbliższego roku obrachunkowego następującego po dniu, na który sporządza się sprawozdanie finansowe). Współcześnie istotnym wyzwaniem stojącym przed kadrami zarządzającą jest zapewnienie kontynuowania prowadzonej przez jednostkę działalności i uniknięcie ewentualnego bankructwa. Zgodnie z międzynarodowymi standardami rachunkowości (MSR) – *Założenia koncepcyjne* (§ 23) kierownictwo powinno dokonać oceny zdolności jednostki do kontynuowania działalności, a sprawozdanie finansowe powinno być sporządzone przy założeniu kontynuacji działalności, oczywiście z wyjątkiem sytuacji, gdy kierownictwo zamierza zlikwidować albo zaniechać działalność bądź gdy nie istnieje żadna inna alternatywa. Jeśli w trakcie oceny możliwości kontynuowania działalności przez jednostkę występuje znaczna niepewność dotycząca zdarzeń czy okoliczności powodująca wystąpienie istotnych wątpliwości co do możliwości kontynuowania działalności, kierownictwo jest zobowiązane do ujawnienia występowania takiej niepewności.

Tak więc założenie dotyczące kontynuowania przez przedsiębiorstwo działalności jest jedną z nadrzędnych zasad rachunkowości<sup>4</sup>.

### **3. Międzynarodowe regulacje rachunkowości dotyczące zasady kontynuacji działania**

Do międzynarodowych regulacji rachunkowości dotyczących zasady kontynuacji działania zalicza się<sup>5</sup>:

- MSR I *Prezentacja sprawozdań finansowych*,

---

<sup>4</sup> Sawicki K., Wybrane problemy zarządzania w przedsiębiorstwach działających warunkach ryzyka a rachunkowość. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości* 2005, t. 27 (83), s. 70.

<sup>5</sup> Holda A., Micherda B., *Kontynuacja działalności jednostki i modele ostrzegające przed upadłością*. Warszawa: Krajowa Izba Biegłych Rewidentów, 2007, s. 39–44.

- IV dyrektywa Unii Europejskiej z dnia 25 lipca 1978 r. w sprawie rocznych sprawozdań finansowych spółek,
- międzynarodowe standardy rewizji finansowej (MSRF), standard 570 *Kontynuacja działalności*.

Zasada kontynuacji działalności, wraz z zasadą memoriału, należy do podstawowych założeń koncepcyjnych międzynarodowych standardów rachunkowości. Stanowią one: *Sprawozdania finansowe sporządza się zwykle w oparciu o założenie, że jednostka jest w stanie kontynuować działalność i będzie ją kontynuowała w dającej się przewidzieć przyszłości. Przyjmuje się w związku z tym, że jednostka nie zamierza ani nie musi zaniechać działalności gospodarczej lub istotnie ograniczyć jej zakresu. Jeżeli zamierza lub musi to zrobić, sprawozdanie finansowe może podlegać sporządzeniu według innych zasad, zaś zasady te się ujawniać*.

Międzynarodowy Komitet Standardów Rachunkowości zaktualizował w 1997 r. treść MSR I *Prezentacja sprawozdań finansowych*, który to standard stosuje się do sporządzania sprawozdań finansowych zamykających rok obrotowy rozpoczynający się 1 lipca 1998 r. i później. Ważnym elementem MSR I jest wyraźne wskazanie celu sprawozdania finansowego i zasad rachunkowości istotnych dla jego rzetelności. Celem tym jest dostarczenie szerokiemu kręgowi użytkowników podejmujących decyzje, użytecznych informacji na temat sytuacji finansowej, wyników działalności i przepływów środków pieniężnych jednostki. Sprawozdanie finansowe przedstawia wyniki zarządzania przez kierownictwo powierzonymi mu zasobami. Przy sporządzaniu sprawozdania finansowego kierownictwo jednostki powinno dokonać oceny zdolności jednostki do kontynuowania działalności w przyszłości, która zwykle odpowiada, choć nie musi być ograniczona, co najmniej dwunastu miesiącom od daty bilansowej. Sprawozdanie finansowe powinno być sporządzone przy takim założeniu<sup>7</sup>.

Obowiązek dokonywania oceny zdolności przedsiębiorstwa do kontynuowania działalności nałożony ustawą o rachunkowości zbieżny jest z postanowieniem międzynarodowych standardów rachunkowości<sup>8</sup>. W § 23 MSR I *Prezentacja sprawozdań finansowych* postanowiono, że przy sporządzaniu sprawozdania finansowego zarząd przedsiębiorstwa powinien dokonać oceny jego zdolności do kontynuowania działalności<sup>9</sup>. Sprawozdanie powinno być sporządzone przy założeniu kontynuowania działalności z wyjątkiem sytuacji, gdy zarząd zamierza zlikwidować przedsiębiorstwo albo zamierza zaniechać

---

<sup>6</sup> Gabrusewicz W., *Audyt sprawozdań finansowych*. Warszawa: PWE, 2010, s. 151–152.

<sup>7</sup> Holda A., Szczególnie miejsce zasady kontynuacji działalności w urealnianiu informacji zawartych w sprawozdaniu finansowym. W: Kutera M., Holda A., Surdykowski S.T., *Oszustwa księgowane. Teoria i praktyka*. Warszawa: Difin, 2006, s. 201.

<sup>8</sup> Wędzki D., Ocena zagrożenia kontynuacji działalności. *Rachunkowość* 2009, nr 1–2, s. 11.

<sup>9</sup> Holda A., *Zasada kontynuacji działalności i prognozowanie upadłości w polskich realiach gospodarczych*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 2006, s. 21.

prowadzenia działalności gospodarczej, albo gdy nie ma żadnej alternatywy dla likwidacji lub zaniechania działalności.

Jeśli w trakcie dokonywania oceny zarząd jest świadomy występowania istotnej niepewności dotyczącej zdarzeń lub okoliczności, które nasuwają poważne wątpliwości co do zdolności przedsiębiorstwa do kontynuowania działalności, powinien ujawnić istnienie takiej niepewności. Jeżeli sprawozdanie finansowe nie zostało sporządzone przy założeniu kontynuacji działania, fakt ten należy ujawnić, podając jednocześnie zasadę, na której opierano się, sporządzając sprawozdanie finansowe, oraz powód, dla którego kontynuowanie działalności przez przedsiębiorstwo nie uznano za zasadne.

Zgodnie z § 24 MSR 1, oceniając, czy założenia kontynuacji działalności są właściwe, zarząd przedsiębiorstwa bierze pod uwagę wszelkie dostępne informacje dotyczące dającej się przewidzieć przyszłości, która odpowiada najmniej 12 miesiącom od dnia bilansowego, choć nie musi się do nich ograniczać. Zakres analizy sytuacji zależy od konkretnych okoliczności.

Jeżeli przedsiębiorstwo było dotychczas rentowne i miało łatwy dostęp do środków finansowych, to ocena, czy przyjęcie założenia kontynuacji działalności jest zasadne, nie wymaga przeprowadzenia szczegółowej analizy. W przeciwnym razie, aby uzyskać pewność, że założenie kontynuacji działalności jest zasadne, zarząd przedsiębiorstwa może być zmuszony do rozważenia wielu czynników określających bieżącą i oczekiwaną rentowność, harmonogram spłaty zobowiązań i potencjalne źródła alternatywnego finansowania.

Jeśli założenie kontynuacji działania przedsiębiorstwa ostatecznie okazuje się zasadne, jego rachunkowość zgodna z tym założeniem pozwala mu np. wykazywać w bilansie nakłady okresów przyszłych lub „wewnętrzne zobowiązania” określone jako rezerwy i bierne rozliczenia międzyokresowe kosztów. Ponadto daje przedsiębiorstwu pełną swobodę wyboru metod wyceny poszczególnych jego zasobów i zobowiązań w granicach stanowiącego prawa bilansowego.

### **3.1. Zawieszenie zasady kontynuacji działania**

Zupełnie inaczej sytuacja wygląda w przypadku zawieszenia zasady kontynuacji działania, kiedy w aktywach przedsiębiorstwo może wykazywać tylko realne zasoby, czyli takie, które mogą znaleźć nabywcę na aktywnym rynku, a w pasywach tylko rzeczywiste, udokumentowane zobowiązania. Wówczas też rachunkowość nie pozostawia swobody wyboru w kwestii wyceny, gdyż poszczególne składniki majątkowe wyceniane są według cen możliwych do uzyskania na rynku, tzw. cen sprzedaży netto, a zobowiązania przedsiębiorstwa – w sumach do zapłacenia.

Zawieszenie przez przedsiębiorstwo zasady kontynuowania działalności może być spowodowane różnego rodzaju zdarzeniami i stanami faktycznymi.

Mają one zwykle charakter prawny lub gospodarczy. Przykładowymi zdarzeniami, które powodują przerwanie prowadzenia działalności, są<sup>10</sup>:

- wygaśnięcie umowy spółki,
- utrata przez podmiot płynności finansowej,
- sprzedaż zorganizowanej części przedsiębiorstwa,
- wniesienie części danej jednostki jako aportu do innej jednostki,
- łączenie się z innym podmiotem gospodarczym,
- zmiana formy prawnej przedsiębiorstwa,
- przekształcenie jednostki na skutek fuzji,
- rozwiązanie podmiotu przez wspólników,
- postawienie przedsiębiorstwa w stan upadłości,
- likwidacja jednostki gospodarczej.

W razie wystąpienia powyższych zdarzeń trudno mówić o zdolnościach przedsiębiorstwa do kontynuowania działalności w takim samym lub podobnym zakresie.

IV dyrektywa Unii Europejskiej z dnia 25 lipca 1978 r. w sprawie rocznych sprawozdań finansowych spółek, formułując w rozdziale 7 *Zasady wyceny* obliuguje państwa członkowskie do zapewnienia, by do wyceny pozycji rocznych sprawozdań finansowych stosowane były zasady ogólne, wśród których na pierwszym miejscu założenie, że spółka będzie kontynuowała działalność (art. 31, pkt la)<sup>11</sup>.

### 3.2. Międzynarodowe standardy rewizji finansowej (MSRF) nr 570 Kontynuacja działalności a objawy zagrożenia kontynuacji działania

Międzynarodowe standardy rewizji finansowej (MSRF) nr 570 *Kontynuacja działalności* stanowi, że [...] *planując i przeprowadzając badanie oraz oceniając jego wyniki, biegły rewident powinien rozważyć, czy założenie kontynuacji działalności, przyjęte przez kierownictwo do sporządzenia sprawozdania finansowego, jest zasadne*. W standardzie podaje się objawy, które mogą budzić wątpliwości o zdolności jednostki do kontynuowania działalności oraz wskazuje określone formy informowania o tej kwestii<sup>12</sup>. Ocenę zdolności jednostki do kontynuowania działalności ma obowiązek przeprowadzić kierownictwo<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> Luty Z., *Rachunkowość jednostki w stanie upadłości*. W: Cebrowska T., *Rachunkowość finansowa i podatkowa*. Warszawa: PWN, 2005, s. 601.

<sup>11</sup> Micherda B., Górka Ł., Szulc M., *Zarządca interpretacja sprawozdania finansowego*. Warszawa: Difin, 2010, s. 185.

<sup>12</sup> Krzywda D., *Rewizja sprawozdań finansowych*. Warszawa: Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, 2005, s. 331.

<sup>13</sup> Kusz D., *O ocenie możliwości kontynuacji działalności przez przedsiębiorstwo – raz jeszcze*. *Rachunkowość* 2012, nr 2, s. 74.



Międzynarodowy standard rewizji finansowej (MSRF) nr 570 *Kontynuacja działalności* wskazuje objawy zagrożenia kontynuacji działania, do których zalicza się<sup>14</sup>:

1. Objawy finansowe:

- występowanie zobowiązań netto i krótkoterminowych zobowiązań netto,
- zbliżający się termin wymagalności pożyczek terminowych, przy braku realistycznych perspektyw przedłużenia terminu lub możliwości ich spłaty, bądź nadmierne uzależnienie od pożyczek krótkoterminowych wykorzystywanych do finansowania aktywów długoterminowych,
- zdarzenia lub uwarunkowania wskazujące na trudności finansowe dłużników oraz wycofanie pomocy wierzycieli,
- ujemne przepływy środków pieniężnych wykazywane w sprawozdaniach finansowych za okresy przeszłe lub planowane,
- niekorzystne kształtowanie się kluczowych wskaźników finansowych,
- poważne straty operacyjne lub znacząca utrata wartości aktywów służących uzyskaniu wpływów,
- opóźnione lub nieregularne wypłaty dywidend,
- niemożność terminowego regulowania zobowiązań,
- niemożność dotrzymania warunków umowy kredytowej,
- zmiana trybu rozliczeń z dostawcami z kredytu kupieckiego na natychmiastową płatność w momencie dostawy,
- niezdolność zapewnienia finansowania niezbędnych prac rozwojowych nad nowym produktem lub niezbędnych inwestycji.

2. Objawy operacyjne:

- odejście kluczowego personelu kierowniczego i brak odpowiednich następców,
- utrata podstawowego rynku, umowy franchisingowej, licencji lub głównego dostawcy,
- trudności z siłą roboczą lub niedobór ważnych surowców.

3. Pozostałe objawy:

- nieprzestrzeganie wymogów dotyczących kapitałów lub innych wymogów ustawowych,
- toczące się przeciwko jednostce postępowanie sądowe lub administracyjne, które w przypadku niekorzystnego rozstrzygnięcia dla jednostki wiązałyby się z powstaniem zobowiązań, jakie prawdopodobnie nie mogłyby zostać zaspokojone,

---

<sup>14</sup> Garstka M., Rola biegłego rewidenta i jednostki przy identyfikacji ryzyka gospodarczego, w tym kontynuacji działalności. *Rachunkowość* 2011, nr 3, s. 13.

- zmiany w prawie lub polityce rządu, które mogą mieć negatywny wpływ na jednostkę.

#### 4. Krajowe regulacje rachunkowości dotyczące zasady kontynuacji działania

Do krajowych regulacji rachunkowości dotyczących zasady kontynuacji działania zalicza się<sup>15</sup>:

- ustawę o rachunkowości,
- *Normę nr 1 wykonywania zawodu biegłego rewidenta: ogólne zasady badania sprawozdań finansowych*, zastąpioną w roku 2010 *Krajowym standardem rewizji finansowej nr 1*<sup>16</sup>,
- *Normę nr 2 wykonywania zawodu biegłego rewidenta: specyfika badania sprawozdań finansowych jednostek sektora finansowego*, zastąpioną w roku 2010 *Krajowym standardem rewizji finansowej nr 2*.

Zagadnienie kontynuacji działania jednostki pojawia się kilkakrotnie w ustawie o rachunkowości<sup>17</sup>:

- po raz pierwszy w art. 5, ust. 2, w którym omawia się stosowanie zasad rachunkowości przy założeniu, że jednostka będzie kontynuowała w dającej się przewidzieć przyszłości działalność w niezmnieszonym zakresie, bez postawienia jej w stan likwidacji lub upadłości, chyba że jest to niezgodne ze stanem faktycznym lub prawnym;
- po raz drugi w art. 29, ust. 1, dotyczącym wyceny aktywów: jeżeli założenie kontynuacji działalności, o którym mowa w art. 5, ust. 2, nie jest zasadne, to wycena aktywów jednostki następuje po cenach sprzedaży netto możliwych do uzyskania, nie wyższych od cen ich nabycia albo kosztów wytworzenia, pomniejszonych o dotychczasowe odpisy amortyzacyjne lub umorzeniowe, a także odpisy z tytułu trwałej utraty wartości;
- po raz trzeci w art. 65, ust. 3 i ust. 5, określających zakres informacji, które powinny się znaleźć w opinii i raporcie biegłego rewidenta, zgodnie ze znowelizowanym brzmieniem ustawy;
- ust. 3, pkt 2: w opinii należy [...] *wskazać na stwierdzone podczas badania poważne zagrożenia dla kontynuacji działalności przez jednostkę*,
- ust. 5, pkt 7: raport powinien zawierać [...] *przedstawienie sytuacji majątkowej i finansowej oraz wyniku majątkowego jednostki, ze wskazaniem na zjawiska, które*

---

<sup>15</sup> Micherda B., *Problemy wiarygodności sprawozdania finansowego*. Warszawa: Difin, 2006, s. 180–181.

<sup>16</sup> Micherda B., *Perspektywy cel badania sprawozdania finansowego*. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości* 2010, t. 56 (112), s. 153.

<sup>17</sup> *Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994*. Dz.U. nr 76, poz. 694.

*w porównaniu z poprzednimi okresami sprawozdawczymi w istotny sposób wpływają negatywnie na tę sytuację, a zwłaszcza zagrażają kontynuowaniu działalności przez jednostkę.*

Przedsiębiorstwo we wprowadzeniu do sprawozdania powinno wypowiedzieć się na temat możliwości kontynuowania przez nie działalności gospodarczej. Oceniając zdolność do kontynuowania działalności, zarząd przedsiębiorstwa uwzględnia wszystkie informacje dostępne na dzień sporządzania sprawozdania finansowego dotyczące dającej się przewidzieć przyszłości, obejmującej okres nie krótszy niż jeden rok od dnia bilansowego.

Od roku 2005 wprowadzono jednolity tekst dotyczący norm wykonywania zawodu przez biegłego rewidenta.

Podając cel badania sprawozdania finansowego, norma nr 1 (II pkt 12 e) wymaga przedstawienia informacji, że: możliwość kontynuowania działalności przez jednostkę w niezmnieszonym istotnie zakresie nie jest poważnie zagrożona w ciągu przynajmniej 12 najbliższych miesięcy od dnia bilansowego.

Regulująca szczególne warunki badania norma nr 1 (VI pkt 48) wyszczególnia badanie zdolności jednostki do kontynuacji działalności, wskazując na obowiązki oceny wiarygodności deklaracji w tym zakresie kierownika jednostki, zawartej we wprowadzeniu do sprawozdania finansowego. Jako zagrożenia dla kontynuacji działalności przez jednostkę norma wskazuje<sup>18</sup>:

- znaczne trudności finansowe (brak płynności, wypowiedzenie umów kredytowych),
- znaczne straty za lata poprzednie i rok bieżący,
- odejście kluczowego personelu kierowniczego,
- utratę podstawowego rynku, licencji, głównego dostawcy,
- toczące się przeciwko jednostce postępowanie sądowe lub administracyjne, które w przypadku niekorzystnego rozstrzygnięcia spowoduje powstanie zobowiązań, których jednostka nie zdoła zaspokoić.

Norma wskazuje konieczność poinformowania o tych ustaleniach w opinii (X pkt 70) i raporcie (XI pkt 75e). Kwestia ta jest ważna do tego stopnia, że bez względu na rodzaj wyrażonej opinii nie można w niej pominąć faktu, że kontynuacja działalności przez jednostkę jest poważnie zagrożona, nawet gdy zagrożenia te zostały w sprawozdaniu z działalności i wprowadzeniu do sprawozdania finansowego omówione (X pkt 65).

W przypadku normy nr 2 dotyczącej badania sprawozdań finansowych jednostek sektora finansowego (I pkt 2), na biegłego rewidenta nakładane są

---

<sup>18</sup> Wędzki D., Ocena zagrożenia dla kontynuowania działalności. W: Nowak E., *Rachunkowość w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE, 2010, s. 162.

dotatkowe obowiązki, np. powiadomienia państwowego organu nadzoru o poważnych zagrożeniach dla kontynuacji działalności przez jednostkę.

## 5. Zadania kierownika jednostki i biegłego rewidenta w zakresie oceny zasadności założenia kontynuacji działalności

Zadania kierownika jednostki i biegłego rewidenta, związane z oceną zasadności założenia kontynuacji działalności przez jednostkę, wynikają z przepisów ustawy o rachunkowości. Dodatkowo zadania biegłego rewidenta w tym zakresie reguluje *Norma nr 1 wykonywania zawodu biegłego rewidenta: ogólne zasady badania sprawozdań finansowych*, zastąpiona *Krajowym standardem rewizji finansowej nr 1*.

Ustawą o rachunkowości kierownik jednostki został zobowiązany do wskazania<sup>19</sup>:

- we wprowadzeniu do sprawozdania finansowego – czy sprawozdanie finansowe zostało sporządzone przy założeniu kontynuowania działalności gospodarczej przez jednostkę w dającej się przewidzieć przyszłości oraz czy nie istnieją okoliczności świadczące o poważnych zagrożeniach dla możliwości kontynuowania przez nią działalności;
- w dodatkowych informacjach i objaśnieniach, w przypadku występowania poważnych niepewności co do możliwości kontynuowania działalności – na czym polega niepewność, czy sprawozdanie finansowe zawiera korekty z tym związane, a także czy, względnie jakie, jednostka podjęła bądź planuje działania, mające na celu eliminację niepewności;
- w dodatkowych informacjach i objaśnieniach informacji o znaczących zdarzeniach, jakie nastąpiły po dniu bilansowym, a nieuwzględnionych w sprawozdaniu finansowym.

Jednocześnie ustawa zobowiązuje biegłego rewidenta do stwierdzenia w opinii o zbadanym sprawozdaniu finansowym, czy zostało ono sporządzone zgodnie z określonymi ustawą zasadami rachunkowości oraz wskazania na stwierdzone podczas badania poważne zagrożenia dla kontynuacji działalności przez jednostkę.

Zasadność założenia kontynuowania działalności w przypadku jednostek, których sprawozdania finansowe podlegają badaniu, weryfikuje biegły rewident. Zgodnie z pkt. 12 *Krajowego standardu rewizji finansowej nr 1* badanie sprawozdania finansowego powinno dostarczyć podstaw do stwierdzenia, że przedstawia ono rzetelnie i jasno sytuację majątkową i finansową, wynik finansowy jednostki oraz m.in., że możliwość kontynuowania przez nią działalności w niezmnieszonej istotnie zakresie nie jest poważnie zagrożona w ciągu przynajmniej 12 najbliż-

---

<sup>19</sup> Fiedziuk L., Badanie sprawozdania finansowego w czasie recesji. Wybrane zagadnienia. *Rachunkowość* 2010, nr 11, s. 18.

szych miesięcy od dnia bilansowego. Biegły rewident powinien zapewnić wykonanie tego obowiązku, odpowiednio planując i przeprowadzając badanie, w tym także zdarzeń, jakie nastąpiły po dniu bilansowym, w celu zebrania odpowiednich i wystarczających dowodów przemawiających za tym, że według stanu na dzień zakończenia badania przyjęte przez kierownika jednostki założenie kontynuacji działalności jest zasadne. O swych ustaleniach biegły rewident informuje w opinii i raporcie. W opinii wskazuje na stwierdzone podczas badania poważne zagrożenia dla kontynuacji działalności przez jednostkę (art. 65, ust. 3, pkt 2 ustawy o rachunkowości), i to także wówczas, gdy zagrożenia takie zostały przez jednostkę omówione w sprawozdaniu z działalności jednostki i wprowadzeniu do sprawozdania finansowego.

Jeżeli w wyniku oceny zdolności jednostki do kontynuowania działalności biegły rewident stwierdzi (pkt 70 krajowego standardu nr 1), że<sup>20</sup>:

- istnieją poważne zagrożenia dla kontynuacji działalności, o których jednostka poinformowała we wprowadzeniu do sprawozdania finansowego, to zamieszcza w opinii – zależnie od zawodowego osądu uzupełniające objaśnienie lub tekst przed właściwą opinią;
- istnieją poważne zagrożenia dla kontynuacji działalności, o których jednostka poinformowała we wprowadzeniu do sprawozdania finansowego, ale stopień niepewności co do przetrwania jednostki, mimo podjętych działań, jest znaczny – odstępuje od wyrażenia opinii;
- istnieją poważne zagrożenia dla kontynuacji działalności, o których jednostka nie poinformowała lub poinformowała w sposób niepełny – wyraża opinię z zastrzeżeniem lub opinię negatywną;
- brak jest zdaniem biegłego rewidenta przesłanek do uznania, że jednostka może kontynuować działalność, chociaż badane sprawozdanie finansowe sporządzono przy założeniu kontynuowania działalności – wyraża opinię negatywną.

Nie zachodzi potrzeba poruszania w opinii tematu zdolności jednostki do kontynuacji działalności, jeżeli zdolność ta nie jest zdaniem biegłego rewidenta poważnie zagrożona.

Raport z badania powinien dodatkowo przedstawiać sytuację majątkową i finansową oraz wynik finansowy jednostki, ze wskazaniem na zjawiska, które w porównaniu z poprzednimi okresami sprawozdawczymi w istotny sposób wpływają negatywnie na tę sytuację, a zwłaszcza zagrażają kontynuowaniu działalności przez jednostkę.

Biegły rewident musi mieć przy tym świadomość znaczenia i skutków, jakie ma treść i sposób wyrażenia przez niego w opinii zdania o zdolności jednostki do kontynuowania działalności i istniejących w tym zakresie poważnych zagro-

---

<sup>20</sup> Strąk T., Wykorzystanie modelu oceny zagrożenia niewypłacalnością do weryfikacji zdolności jednostki do kontynuacji działalności. *Rachunkowość* 2008, nr 4, s. 10.

żeniach. Zbyt pochopne, na wyrost zamieszczenie wzmianki w opinii o istotnych zagrożeniach kontynuacji działalności przez jednostkę może stać się samospelniającą się prognozą. Z kolei nieumieszczenie w opinii informacji o zagrożeniu kontynuacji działalności, mimo istnienia takich zagrożeń, może spowodować istotne szkody dla odbiorców sprawozdania finansowego i daleko idące konsekwencje dla biegłego.

Oceniając zdolność jednostki do kontynuacji działalności, biegły rewident szacuje ryzyko jej niewypłacalności w ciągu najbliższych 12 miesięcy.

## **6. Podsumowanie**

Zasada kontynuacji działalności jest określona zarówno w krajowych, jak i międzynarodowych regulacjach rachunkowości. Między ujęciem zasady kontynuacji działalności w polskim prawie o rachunkowości i rozwiązaniami międzynarodowymi nie ma różnicy<sup>21</sup>. Regulacje te nakładają na kierownictwo jednostki wymóg dokonywania oceny zdolności do kontynuowania jego działalności.

W interesie każdego przedsiębiorstwa, zwłaszcza borykającego się z trudnościami finansowymi, leży, aby stopień zagrożenia upadłością był w miarę bieżąco obserwowany na podstawie wewnętrznych procedur i danych sprawozdawczych. Ponadto, zgodnie z obowiązkiem określonym w ustawie o rachunkowości, przedsiębiorstwo powinno przynajmniej raz w roku, we wprowadzeniu do sprawozdania finansowego, wypowiedzieć się na temat możliwości kontynuowania przez nie działalności gospodarczej. Jeżeli przedsiębiorstwo podlega badaniu, to stwierdzenie to wymaga zweryfikowania przez niezależnego i obiektywnego biegłego rewidenta. Jednym z elementów sporządzanej przez niego opinii jest zgłoszenie w niej ewentualnego zastrzeżenia, spowodowanego istnieniem poważnych zagrożeń dla kontynuowania działalności przez badany podmiot gospodarczy. Zastrzeżenie takie jest zgłaszane wówczas, gdy zdaniem biegłego rewidenta istnieją przesłanki świadczące o znacznym prawdopodobieństwie bankructwa spółki. Niesie ono zazwyczaj ze sobą wiele skutków. Gwałtownie obniża się zdolność kredytowa zagrożonej firmy, dostawcy niechętnie udzielają jej kredytów kupieckich, wiarygodność i renoma spółki wystawione są na szwank. Dlatego obie strony, zarówno przedsiębiorstwo, jak i badający je audytor, są zainteresowane tym, żeby ewentualne zastrzeżenie nie było zgłaszane pochopnie.

Audytor badający sprawozdanie finansowe określonego podmiotu musi odpowiedzieć sobie na pytanie: czy sytuacja majątkowo-finansowa badanej firmy, wynikająca z jej sprawozdania finansowego, wskazuje na zwiększone prawdopodobieństwo upadłości?

---

<sup>21</sup> Micherda B., Cel i uwarunkowania badania sprawozdania finansowego w świetle sytuacji kryzysowej. W: Micherda B., *Rachunkowość wobec kryzysu gospodarczego*. Warszawa: Difin, 2010, s. 203.

## Literatura

- Boniecki M., Rachunkowość przedsiębiorstw postawionych w stan upadłości. *Problemy Rachunkowości*, lipiec–wrzesień 2006.
- Fiedziuk L., Badanie sprawozdania finansowego w czasie recesji. Wybrane zagadnienia. *Rachunkowość* 2010, nr 11.
- Gabrusewicz W., *Audyt sprawozdań finansowych*. Warszawa: PWE, 2010. ISBN 978-83-208-1841-3.
- Garstka M., Rola biegłego rewidenta i jednostki przy identyfikacji ryzyka gospodarczego, w tym kontynuacji działalności. *Rachunkowość* 2011, nr 3.
- Hendriksen E.A., Breda M.F. van, *Teoria rachunkowości*. Warszawa: PWN, 2002. ISBN 83-01-13623-5.
- Holda A., Szczególne miejsce zasady kontynuacji działalności w urealnianiu informacji zawartych w sprawozdaniu finansowym. W: Kutera M., Holda A., Surdykowski S.T., *Oszustwa księgowe. Teoria i praktyka*. Warszawa: Difin, 2006.
- Holda A., *Zasada kontynuacji działalności i prognozowanie upadłości w polskich realiach gospodarczych*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 2006. ISBN 83-7252-318-5.
- Holda A., Micherda B., *Kontynuacja działalności jednostki i modele ostrzegające przed upadłością*. Warszawa: Krajowa Izba Biegłych Rewidentów, 2007. ISBN 0209-1674.
- Krzywda D., *Rewizja sprawozdań finansowych*. Warszawa: Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, 2005. ISBN 83-7228-166-1.
- Kusz D., O ocenie możliwości kontynuacji działalności przez przedsiębiorstwo – raz jeszcze. *Rachunkowość* 2012, nr 2.
- Luty Z., Rachunkowość jednostki w stanie upadłości. W: Cebrowska T., *Rachunkowość finansowa i podatkowa*. Warszawa: PWN, 2005.
- Micherda B., Cel i uwarunkowania badania sprawozdania finansowego w świetle sytuacji kryzysowej. W: Micherda B., *Rachunkowość wobec kryzysu gospodarczego*. Warszawa: Difin, 2010.
- Micherda B., Perspektywy cel badania sprawozdania finansowego. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości* 2010, t. 56 (112).
- Micherda B., *Problemy wiarygodności sprawozdania finansowego*. Warszawa: Difin, 2006. ISBN 83-7251-677-4.
- Micherda B., Górka Ł., Szulc M., *Zarządcza interpretacja sprawozdania finansowego*. Warszawa: Difin, 2010. ISBN 978-83-7641-334-1.
- Sawicki K., Kontynuacja działalności jednostki a opinia biegłego rewidenta o sprawozdaniu finansowym. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości* 2002, t. 10 (66).
- Sawicki K., Wybrane problemy zarządzania w przedsiębiorstwach działających warunkach ryzyka a rachunkowość. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości* 2005, t. 27 (83).
- Strąk T., Wykorzystanie modelu oceny zagrożenia niewypłacalnością do weryfikacji zdolności jednostki do kontynuacji działalności. *Rachunkowość* 2008, nr 4.
- Wędzki D., Ocena zagrożenia dla kontynuowania działalności. W: Nowak E., *Rachunkowość w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWE, 2010.
- Wędzki D., Ocena zagrożenia kontynuacji działalności. *Rachunkowość* 2009, nr 1–2.

## Akty prawne

*Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994*. Dz.U. nr 76, poz. 694.





**ULGI PODATKOWE W FEDERACJI ROSYJSKIEJ:  
POJĘCIE, RODZAJE, KLASYFIKACJA**

*Natalia Soloveva*

**Abstrakt:** Niniejszy artykuł analizuje definicję ulg podatkowych, którą sformułowano w *Kodeksie podatkowym Federacji Rosyjskiej*, a także podział ulg na wyłączenia podatkowe, upusty podatkowe, obniżenie podatku i zwolnienia podatkowe. Artykuł obejmuje również autorską klasyfikację ulg podatkowych na bezpośrednie i pośrednie, ze względu na korzyści ekonomiczne uzyskane przez podatników w wyniku korzystania z ulg podatkowych. W podsumowaniu autorka umieszcza obszerny wykaz ulg podatkowych w rosyjskim prawie podatkowym.

**Słowa kluczowe:** ulgi podatkowe, wyłączenia podatkowe, upusty podatkowe, zwolnienia podatkowe, odpisy podatkowe, bezpośrednie ulgi podatkowe, pośrednie ulgi podatkowe, korzyści ekonomiczne.

**JEL Classifications:** K34 – Tax Law.

Ulg podatkowe stanowią ważny środek polityki podatkowej i socjalnej państwa. Ich znaczenie dla rozwoju gospodarczego kraju oraz zapewnienia stabilności socjalnej jest trudne do przecenienia. Jednocześnie nie należy zapominać, że następstwem stosowania ulg podatkowych jest obniżenie dochodów budżetowych na wszystkich szczeblach. Jedynie teoretycznie ugruntowane i ściśle rozumienie znaczenia terminu „ulga podatkowa”, a także jej poprawne, dokładne i jasne unormowanie ustawowe zapewni skuteczne wykorzystanie omawianej instytucji, pozwoli na uniknięcie nieuzasadnionego uszczuplenia budżetu i zapobiegnie naruszeniu praw podatników.

*Kodeks podatkowy Federacji Rosyjskiej* unormował ulgę podatkową w charakterze samodzielnego elementu opodatkowania i po raz pierwszy w art. 56 dokonał ustawowego określenia *ulg podatkowej* jako przyznanych poszczególnym podatnikom i płatnikom ustawowo określonych preferencji w porównaniu z innymi

podatnikami i płatnikami, łącznie z możliwością nieplacenia podatku lub należności albo uiszczenia ich w niższym wymiarze.

Niektórzy autorzy zwracali uwagę, że ustawowe określenie ulgi podatkowej jest abstrakcyjne, niekonkretne, niewyraźne lub „dość wąskie”<sup>1</sup>. Jednocześnie większość autorów publikacji dydaktycznych i naukowych, rozważając prawną kategorię ulg podatkowych, ucieka się do cytowania ustawowej formuły ulgi podatkowej. Natomiast te określenia, które różnią się od formuły ustawowej, nawiązują do jej cech i stanowią w istocie jej sparafrazowane warianty.

Należy sądzić, że nie tylko pojęcie ulgi podatkowej, lecz także jej ustawowe zdefiniowanie w *Kodeksie podatkowym Federacji Rosyjskiej* wywołują naukowe dyskusje i problemy w praktyce.

Od początku kształtowania się systemu podatkowego Federacji Rosyjskiej przepisy prawne wprowadzały dużą ilość ulg, które częstokroć nie były jednak skierowane na realizację określonych celów i nie zawsze były uzasadnione ekonomicznie. Wskutek tego ulgi podatkowe praktycznie nie spełniały funkcji stymulacyjnej i stanowiły jedynie mechanizm obniżania ciężaru podatkowego. Z chwilą uchwalenia *Kodeksu podatkowego Federacji Rosyjskiej* wyraźnie uwidoczniło się zmierzanie ustawodawcy do maksymalnego zredukowania ulg podatkowych. Świadczy o tym przede wszystkim fakt, że obecnie kodeks ten używa bezpośrednio pojęcia ulgi podatkowej tylko w dwóch przypadkach: w odniesieniu do podatku od majątku jednostek organizacyjnych i do podatku gruntowego.

Jednakże kodeks zawiera większą liczbę mechanizmów, które będąc w istocie ulgami podatkowymi, nie są tak wprost nazwane. Chodzi zatem, jak słusznie zauważa M.W. Titow, jedynie o *terminologiczną zamianę jednych pojęć przez inne*<sup>2</sup>. I rzeczywiście, trudno jest znaleźć racjonalne wyjaśnienie istniejącej sytuacji. Trzeba przy tym się zgodzić, że rezygnując z praktyki stosowania ulg podatkowych, ustawodawca pozbawia się możliwości użycia bardzo skutecznego instrumentu techniki podatkowej, a w zamian wprowadza nieraz takie mechanizmy prawne, które w większym stopniu niż ulgi podatkowe stwarzają warunki do rozmaitych nadużyć<sup>3</sup>.

Należy zaznaczyć, że chociaż wcześniej obowiązujące przepisy ustawowe nie zawierały określenia ulgi podatkowej, to jednak normowały one wykaz możliwych ulg podatkowych. Nasuwa się stwierdzenie, że istniejące obecnie ustawowe określenie ulgi podatkowej jest zbyt szerokie i nie stwarza możliwości prawidłowego zdefiniowania ulg podatkowych oraz ich rozgraniczenia od podobnych mechanizmów obniżenia ciężaru podatkowego, które nie są jednak ulgami podatkowymi.

---

<sup>1</sup> Zob. Тютин Д.В., *Налоговое право*. Общая часть: курс лекций, s. 126.

<sup>2</sup> Zob. Титова М.В., *Налоговые льготы* (autoreferat pracy doktorskiej), s. 4.

<sup>3</sup> Zob. Карасев В., *Налоговые льготы и иные инструменты налоговой политики: правовые аспекты*, *Финансовое право* 2004, nr 5, s. 27.

W literaturze naukowej ulgi podatkowe tradycyjnie dzielą się na wyłączenia od podatku, upusty podatkowe i zwolnienia podatkowe, w zależności od tego, na który element struktury podatku ulga podatkowa jest skierowana<sup>4</sup>. *Wyłączenie od podatku* jest to wyjęcie z opodatkowania poszczególnych przedmiotów opodatkowania pomimo spełniania przez nie wszystkich określonych ustawowo cech przedmiotu opodatkowania danym podatkiem<sup>5</sup>. Wyłączeniami podatkowymi są np. dochody niepodlegające opodatkowaniu podatkiem dochodowym od osób fizycznych, operacje niepodlegające opodatkowaniu VAT i akcyzą, dochody niewliczane do podstawy opodatkowania w podatku od zysku jednostek organizacyjnych.

Nie wszystkie wyłączenia z podatku są ulgami podatkowymi. Niektóre wyłączenia określonych części opodatkowania wynikają po prostu ze specyfiki samych wyłączeń i działającego systemu podatkowego. Nie jest objęta podatkiem VAT np. instytucja totalizatora i inne oparte na ryzyku gier instytucje lub indywidualni przedsiębiorcy działający w tym biznesie. Wyłączenie to nie jest ulgą podatkową, ponieważ wymienione kategorie podatników są podmiotem podatku od gier. A zatem wyłączenie wprowadzono tylko w celu uniknięcia podwójnego opodatkowania.

*Upusty podatkowe* określane są jako *ulgi skierowane na redukcję podstawy opodatkowania*<sup>6</sup>. O ile wyłączenia podatkowe dotyczą przeważnie dochodów podatnika wyłączanych z opodatkowania, o tyle upusty (rabaty) podatkowe najczęściej dotyczą kosztów ponoszonych przez podatnika lub ustalonych ustawowo kwot, o które może być pomniejszona podstawa opodatkowania.

Przykładem będą standardowe, socjalne i majątkowe odliczenia od podatku dochodowego osób fizycznych, czyli wprowadzone *Kodeksem podatkowym Federacji Rosyjskiej* konkretne lub określone do pewnej wysokości kwoty, o które wymienione kategorie podatników mogą w ustalonych warunkach dokonać zmniejszenia podstawy opodatkowania.

W zależności od wpływu na wynik opodatkowania, upusty można podzielić na limitowane (wysokość upustu ograniczona bezpośrednio lub pośrednio) i Nielimitowane (podstawa opodatkowania może być zmniejszona o całą kwotę kosztów podatnika)<sup>7</sup>.

Różnie pojmuje się natomiast *zwolnienia podatkowe*. Są one traktowane zarówno jako *ulgi skierowane na obniżenie stawki podatkowej lub kwoty opodatkowania*<sup>8</sup>,

---

<sup>4</sup> Zob. Грачева Е.Ю., Толстопятенко Г.П. (red.), *Финансовое право: учебник*, s. 192; Коровкин В.В., *Основы теории налогообложения*, s. 149; Попеляева С.Г. (red.), *Налоговое право: учебник*, s. 121.

<sup>5</sup> Zob. Коровкин В.В., dz. cyt., s. 148.

<sup>6</sup> Zob. Грачева Е.Ю., Толстопятенко Г.П. (red.), dz. cyt., s. 192.

<sup>7</sup> Zob. Попеляева С.Г. (red.), *Налоговое право: учебник*, s. 121.

<sup>8</sup> Грачева Е.Ю., Толстопятенко Г.П. (red.), dz. cyt., s. 192. Przy czym przez kwotę opodatkowania autor rozumie wynik pomnożenia ilości jednostek opodatkowania należących do podstawy opodatkowania przez stawkę (stawki) podatku.

jak i ulgi zmierzające do pomniejszenia zobowiązań podatkowych przy obliczaniu kwoty podatku należnego oraz zmiany trybu wykonania zobowiązania podatkowego<sup>9</sup>.

Wyraźnie widać brak ścisłego rozgraniczenia przytoczonych określeń upustów podatkowych i zwolnień podatkowych oraz brak kryterium pozwalającego na zaliczenie takiej czy innej ulgi do określonej grupy. Wydaje się, że możliwe jest rozgraniczenie upustów i zwolnień podatkowych na podstawie momentu korzystania z ulgi podatkowej w zakresie zastosowania stawki podatku. Ulga podatkowa ma charakter upustu, gdy korzysta się z niej przed kwalifikacją stawki podatku. Gdy zaś naliczana jest po zastosowaniu stawki podatkowej do podstawy opodatkowania, to ma ona charakter zwolnienia podatkowego.

Obecnie upustami podatkowymi są obniżone stawki VAT i podatku dochodowego od osób fizycznych oraz stałe lub czasowe zwolnienie poszczególnych kategorii podatników od płacenia określonego podatku (VAT, podatek gruntowy, podatek od majątku jednostek organizacyjnych).

*Kodeks podatkowy Federacji Rosyjskiej* przewiduje także następujące rodzaje ulg podatkowych polegających na zmianie terminów zapłaty podatków i formalnie będących zwolnieniami podatkowymi:

1. Odroczenie lub rozłożenie na raty zapłaty podatku na okres nieprzekraczający roku, polegające na jednorazowym lub ratalnym uregulowaniu kwoty zadłużenia, z powodów określonych w *Kodeksie podatkowym Federacji Rosyjskiej* (np. w razie poniesienia przez podatnika szkody w wyniku klęski żywiołowej, katastrofy technologicznej lub innych okoliczności siły wyższej; w przypadku wstrzymania wobec podatnika finansowania z budżetu lub nieuregulowania opłaty za wykonane zamówienie państwowe; gdy podatnikowi grozi bankructwo w razie jednorazowej zapłaty przez niego podatku).
2. Inwestycyjny kredyt podatkowy – zmiana terminu zapłaty podatku, wówczas gdy podatnik uzyskuje możliwość dokonania w ciągu określonego terminu i w określonym zakresie pomniejszenia swoich płatności z tytułu podatku, a następnie spłaca ratami kwotę kredytu i naliczonych odsetek. Taka ulga może być udzielona tylko w uzasadnionych przypadkach, unormowanych w *Kodeksie podatkowym Federacji Rosyjskiej*, w określonej wysokości, w odniesieniu do podatku od zysku jednostki organizacyjnej oraz podatków regionalnych i terenowych, na okres od roku do pięciu lat.

Mając na uwadze ustawowe określenie ulgi podatkowej, wyżej wymienione zmiany terminów zapłaty podatków można zaliczyć do ulg podatkowych. Ich istota polega bowiem na przyznaniu podatnikowi prawa do niepłacenia podatku w ustawowo określonym terminie, ale zapłacenia go później – jednorazowo lub w ratach. Jednak wymienione rozwiązania nie prowadzą do redukcji zobowiązań podatkowych podatnika, albowiem po upływie terminów odroczenia, rozłó-

---

<sup>9</sup> Коровкин В.В., dz. cyt., s. 151.

nia na raty lub udzielenia inwestycyjnego kredytu podatkowego kwota podatku musi być jednak zapłacona.

Analiza stosowanych rodzajów ulg podatkowych prowadzi do wniosku o zasadności podziału ulg podatkowych na bezpośrednie i pośrednie ulgi podatkowe. Podstawę takiego podziału stanowi charakter korzyści ekonomicznej uzyskiwanej przez podatników w wyniku skorzystania z ulgi podatkowej.

Zdaniem autorki korzyść ekonomiczna uzyskiwana przez podatnika może być wymierna lub mieć charakter warunkowy. Wymierna korzyść ekonomiczna jest kwotą pieniężną, której podatnik nie zapłacił w wyniku skorzystania z ulgi podatkowej lub kwotą, która została mu zwrócona.

A zatem bezpośrednie ulgi podatkowe są rodzajem uprzywilejowania wobec określonych kategorii podatników, którzy uzyskują możliwość nieplacenia podatku lub zapłacenia go w niższym wymiarze, i tworzą je kwoty pieniężne, których podatnicy nie zapłacili w wyniku skorzystania z ulgi podatkowej, lub kwoty, które zostały im zwrócone. Bezpośrednimi ulgami podatkowymi są więc ulgi w postaci odliczeń od podatku, upustów oraz w postaci zwolnień podatkowych.

Warunkowa korzyść ekonomiczna nie powstaje z powodu możliwości nieplacenia podatku lub placenia go w niższym wymiarze. W przypadku uzyskania warunkowej korzyści ekonomicznej nie występuje zależność między wysokością kwoty pieniężnej stanowiącej korzyść ekonomiczną a sposobem uzyskania samej korzyści. Innymi słowy, tego rodzaju korzyści nie można jednoznacznie obliczyć w chwili zastosowania ulgi podatkowej i być może nie da się jej w ogóle wyliczyć. Warunkowa korzyść, w odróżnieniu od wymiernej, nie zależy od ustawowej konstrukcji jej zastosowania.

Pośrednie ulgi podatkowe są rodzajem udogodnień dla określonych kategorii podatników, którzy uzyskują je w wyniku zmiany trybu wykonania zobowiązań z tytułu podatku, jednak korzyść nie może być wyliczona w chwili zastosowania ulgi podatkowej, a może nawet w ogóle nie wystąpi. Pośrednimi ulgami podatkowymi są ulgi w postaci zwolnień podatkowych: odroczenie płatności podatku lub rozłożenie go na raty, inwestycyjny kredyt podatkowy.

Wydaje się, że ulgami podatkowymi w ich ścisłym, rzeczywistym znaczeniu są tylko bezpośrednie ulgi podatkowe. Pośrednie ulgi podatkowe mogą być zaliczone do ulg podatkowych jedynie formalnie, z racji niedokładnego ustawowego określenia pojęcia ulgi podatkowej.

Tak więc w celu ścisłego określenia pojęcia ulgi podatkowej oraz usunięcia sprzeczności, luk i nieдомówień w ustawowej regulacji ulg, celowe wydaje się sprecyzowanie terminu ulga podatkowa poprzez przyjęcie następujących ustaleń: *ulga podatkowa* – jest to przyznawane poszczególnym kategoriom podatników, na podstawie ustaw o podatkach i należnościach, uprzywilejowanie w porównaniu do innych podatników, polegające na możliwości nieplacenia podatku lub placenia go w niższym wymiarze.

Na podstawie dotychczasowych stwierdzeń oraz uściślonego określenia ulgi podatkowej można zaproponować następującą wyczerpującą listę ulg podatkowych obowiązujących obecnie na gruncie *Kodeksu podatkowego Federacji Rosyjskiej*:

- wyłączenia z podatku poszczególnych przedmiotów opodatkowania (dochodów, kwot, operacji),
- zwolnienia, w tym czasowe, określonych kategorii podatników z płacenia podatku,
- obniżenie stawek podatkowych,
- zmniejszenie podstawy opodatkowania.

### Literatura

- Грачева Е.Ю., Толстопятенко Г.П. (red.), *Финансовое право: учебник*. Moskwa: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2008.
- Карасев В., Налоговые льготы и иные инструменты налоговой политики: правовые аспекты. *Финансовое право* 2004, nr 5.
- Коровкин В.В., *Основы теории налогообложения*. Moskwa: Экономика, 2006.
- Попеляев С.Г. (red.), *Налоговое право: учебник*. Moskwa: Юристъ, 2004.
- Титова М.В., *Налоговые льготы* (autoreferat pracy doktorskiej). Sankt-Petersburg, 2004.
- Тютин Д.В., *Налоговое право. Общая часть: курс лекций*. Moskwa: РАП, Эксмо, 2008.

## UPRAWNIENIA ORGANÓW SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO W SFERZE PODATKÓW W REPUBLICIE LITEWSKIEJ

*Bronius Sudavičius*

**Abstrakt:** Artykuł 119 Konstytucji Republiki Litewskiej zapewnia jednostkom administracyjno-terytorialnym prawo do samorządu. Praktyczna realizacja tego prawa konstytucyjnego jest niemożliwa bez dysponowania określonymi środkami finansowymi (finansami publicznymi samorządu terytorialnego), bez prawa organów samorządu terytorialnego do samodzielnego gospodarowania finansami publicznymi, znajdującymi się w ich gestii. W artykule, w oparciu o analizę obowiązujących przepisów prawa podatkowego oraz praktyki działalności organów samorządu terytorialnego, rozważane są zagadnienia dotyczące zakresu samodzielności organów samorządu terytorialnego w dziedzinie uchwalania i pobierania podatków.

**Słowa kluczowe:** samorząd terytorialny, podatki, finanse publiczne.

**JEL Classifications:** K34 – Tax Law.

### 1. Wprowadzenie

Zgodnie z art. 50 ustawy o samorządzie terytorialnym<sup>1</sup>, środki finansowe jednostek samorządu terytorialnego (dalej: jednostek samorządu) stanowią: 1) dochody budżetowe jednostek samorządu uzyskiwane z tytułu podatków określonych w ustawach i innych aktach prawnych, 2) dochody z majątku (własności) jednostek samorządu, 3) grzywny nakładane w trybie określonym ustawą, 4) opłaty lokalne określone ustawowo, 5) przychody zakładów budżetowych jednostek samorządu z tytułu świadczonych usług, 6) dochody z salda rachunków bieżą-

---

<sup>1</sup> Vietos savivaldos įstatymas. *Valstybės žinios* 1994, nr 55–1049; 2008, nr 113–4290.

cych jednostek samorządu, 7) dochody uzyskiwane z przekazania w dzierżawę gruntów państwowych i zbiorników wodnych państwowego funduszu wód wewnętrznych oraz dochody uzyskane w ramach podziału środków pieniężnych w ustalonym przez rząd trybie za sprzedane państwowe działki gruntu o przeznaczeniu nierolniczym, 8) dotacje z budżetu państwa, 9) inne określone ustawowo dochody, 10) bezzwrotna pomoc finansowa (środki pieniężne), 11) pożyczki.

Środki finansowe (finanse publiczne) samorządu terytorialnego stanowią przedmiot własności publicznej, gromadzone są głównie w budżecie terenowym, który jest budżetem samodzielnym i nie wchodzi w skład budżetu państwa Republiki Litewskiej. Zgodnie z art. 22 ustawy o ustroju budżetu<sup>2</sup> oraz art. 2 ustawy o metodyce ustalania dochodów budżetu jednostek samorządu<sup>3</sup>, dochody budżetu terenowego dzielą się na dwie podstawowe części – na dochody podatkowe i niepodatkowe. Na przykład na dochody budżetu miasta Wilna (z wyjątkiem dotacji z budżetu państwa) na rok 2012<sup>4</sup> składają się:

Lp.	Dochody	Kwota (w tys. LTL)
<b>1.</b>	<b>Podatki (2 + 3 + 7)</b>	<b>468 259,4</b>
<b>2.</b>	<b>Podatek dochodowy od ludności</b>	<b>335 988,0</b>
<b>3.</b>	<b>Podatki majątkowe (4 + 5 + 6)</b>	<b>115 815,4</b>
4.	Podatek gruntowy	4 337,0
5.	Podatek od majątku z tytułu dziedziczenia	917,0
6.	Podatek od nieruchomości	110 561,4
<b>7.</b>	<b>Podatki od towarów i usług (8 + 9 + 10)</b>	<b>16 456,0</b>
8.	Podatek od zanieczyszczenia środowiska	3 200,0
9.	Oплата skarbowa	1 246,0
10.	Oplaty lokalne	12 010,0
<b>11.</b>	<b>Inne dochody</b>	<b>72 759,0</b>
<b>12.</b>	<b>Razem:</b>	<b>477 715,4</b>

Funkcjonowanie finansów publicznych i samodzielnego budżetu jednostek samorządu na pierwszy rzut oka może stwarzać wrażenie, że jednostki samorządu nie tylko dysponują własnymi finansami (dochodami), lecz także rozpo-

<sup>2</sup> Biudžeto sandaros įstatymas. *Valstybės žinios* 1990, nr 24–596; 2004, nr 4–47.

<sup>3</sup> Savivaldybių biudžetų pajamų nustatymo metodikos įstatymas. *Valstybės žinios* 1997, nr 69–1743; 2001, nr 94–3307.

<sup>4</sup> *Vilniaus m. biudžetas 2012 m.* [on-line]. [Dostęp 15.11.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.vilnius.lt/biudzetas>.



rzadzają nieograniczonym prawem do pełnego regulowania i kontrolowania ich poboru do swego budżetu. Powstaje jednak pytanie: czy rzeczywiście budżet jednostki samorządu (zwłaszcza po jego stronie dochodowej) jest w pełni niezależny od budżetu państwa i „woli” władzy centralnej, a organy samorządu dysponują absolutną samodzielnością w sferze kształtowania swych dochodów? Zmierając do odpowiedzi na postawione pytanie, należy w pierwszej kolejności zwrócić uwagę na przepisy prawa podatkowego, ponieważ dochody z podatków, jak wynika z zaprezentowanej powyżej tabeli, stanowią znaczną część dochodów budżetu lokalnego (finansów publicznych samorządu terytorialnego). Należy przy tym także uwzględnić tę okoliczność, że art. 9 *Europejskiej karty samorządu terytorialnego*<sup>5</sup> zobowiązuje państwa, które ją podpisały jako członkowie Rady Europy, nie tylko do zapewnienia organom samorządu, w ramach narodowej polityki gospodarczej, prawa do dysponowania wystarczającymi własnymi środkami finansowymi, którymi mogą swobodnie rozporządzać w zakresie realizacji swoich funkcji, lecz także do stworzenia warunków do tego, aby [...] *przynajmniej część zasobów finansowych społeczności lokalnych [...] pochodziła z opłat i podatków lokalnych, których wysokość społeczności te mają prawo ustalać, w zakresie określonym ustawą.*

## **2. Ogólna charakterystyka systemu podatkowego w Republice Litewskiej**

Republika Litewska, jak każde inne państwo, posiada swój ustrój podatkowy i system podatkowy państwa (system narodowy), kształtowany w zależności od szczególnych cech ustroju państwa. Kształtowanie aktualnie funkcjonującego systemu podatkowego Litwy rozpoczęto od razu po odzyskaniu niepodległości w roku 1990; podatki ściągane wcześniej na podstawie ustaw radzieckich bowiem ani nie pasowały do nowych realiów życia politycznego i gospodarczego, ani nie odpowiadały statusowi i potrzebom niezależnego państwa<sup>6</sup>. Właśnie dlatego już w pierwszych latach niezależnego bytu zostały uchwalone tak ważne ustawy podatkowe, jak: ustawa o podatku z zysku osób prawnych (31 lipca 1990 r.)<sup>7</sup> i ustawa tymczasowa o podatku dochodowym od osób fizycznych (5 października 1990 r.)<sup>8</sup>. Pełny system podatkowy Litwy (określający podatki należące do tego systemu) został po raz pierwszy ustawowo uregulowany w pierwszej ustawie o administrowaniu podatkami, uchwalonej 28 czerwca 1995 r.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Europos vietos savivaldos chartija. *Valstybės žinios* 1999, nr 82–2418.

<sup>6</sup> Marcijonas A., Sudavičius B., Lietuvos Respublikos mokesčių sistemos teisiniai pagrindai ir jų reforma. *Teisė* 2002, t. 43, s. 128–129.

<sup>7</sup> Juridinių asmenų pelno mokesčio įstatymas. *Valstybės žinios* 1990, nr 24–601.

<sup>8</sup> Fizinių asmenų pajamų mokesčio laikinasis įstatymas. *Valstybės žinios* 1990, nr 31–742.

<sup>9</sup> Mokesčių administravimo įstatymas. *Valstybės žinios* 1995, nr 61–1525.

Jak stanowi art. 10 konstytucji<sup>10</sup>, Republika Litewska jest państwem unitarnym, którego terytorium jest jednolite i niepodzielne na żadne twory o charakterze państwowym; władzę w nim sprawują sejm (parlament), prezydent Republiki, rząd i sądy (Art. 5). Artykuł 67 konstytucji określa wyłączne prawo sejmu do ustanawiania podatków. Oznacza to, że na Litwie istnieje jednolity, oparty na ustawach system podatkowy państwa.

Na dzisiejszy system podatkowy Republiki Litewskiej, zgodnie z art. 13 ustawy o administrowaniu podatkami z dnia 13 kwietnia 2004 r.<sup>11</sup>, składają się: 1) podatek od wartości dodanej, 2) akcyzy, 3) podatek dochodowy od ludności, 4) podatek od nieruchomości, 5) podatek gruntowy, 6) podatek od państwowych zasobów naturalnych, 7) podatek od zasobów ropy i gazu, 8) podatek od zanieczyszczenia środowiska, 9) opłata konsularna, 10) opłata stemplowa, 11) podatek od majątku z tytułu dziedziczenia, 12) składki z tytułu obowiązkowego ubezpieczenia zdrowotnego, 13) składki na Fundusz Gwarancyjny, 14) opłata skarbową, 15) podatek od loterii i gier hazardowych, 16) podatki od rejestracji obiektów własności przemysłowej, 17) podatek z zysku, 18) składki z tytułu ubezpieczenia społecznego, 19) podatek od nadwyżki w sektorze cukrowniczym, 20) podatek od produkcji w sektorze cukrowniczym, 21) cła, 22) odliczenia od dochodów zgodnie z ustawą o lasach, 23) opłata za korzystanie z mienia państwowego w trybie zarządu powierniczego, 24) opłata za jednorazowy wykup dodatkowego limitu na produkcję białego cukru i dodatkowego limitu na produkcję izoglukozy.

Istnienie jednolitego państwowego systemu podatkowego na Litwie, tak jak i w innych państwach unitarnych, nie oznacza jeszcze, że jednostki administracyjno-terytorialne (samorząd terytorialny) nie dysponują określonymi uprawnieniami w zakresie ustanawiania podatków i (lub) w zakresie ich pobierania. Tak więc jednostki samorządu otrzymują część dochodów z tytułu podatków, których stawki (taryfy), w ramach ustawowo określonego wymiaru, ustalają organy stanowiące samorządu (rady). Jednostki samorządu (albo w ich imieniu Stowarzyszenie Samorządów Litwy) uzgadniają projekty aktów prawnych dotyczących zmiany funkcji, dochodów i (lub) wydatków jednostek samorządu, łącznie z załączonymi do nich kalkulacjami finansowymi itd.

---

<sup>10</sup> Lietuvos Respublikos Konstitucija. *Valstybės žinios* 1992, nr 33–1014.

<sup>11</sup> Mokesčių administravimo įstatymas. *Valstybės žinios* 2004, nr 63–2243.

### 3. Kompetencje jednostek samorządu w zakresie podatków

#### 3.1. Postanowienia ogólne

Artykuł 119 konstytucji gwarantuje jednostkom administracyjno-terytorialnym prawo do samorządu, co wywołuje problem kompetencji (samodzielności) jednostek samorządu w sferze podatków i konieczność jego uregulowania na poziomie ustawowym. Zgodnie z aktualnie obowiązującymi przepisami prawa – zasady i tryb opodatkowania określonym podatkiem są uchwalane tylko na mocy określonej ustawy podatkowej lub wydanego na jej podstawie rozporządzenia rządu, a także innego aktu prawnego wydanego na ich podstawie. W ten sposób podstawowe uprawnienia w sferze kompetencji do określenia podstawowych elementów struktury podatku: przedmiotu, podmiotu, stawek i innych, skupione są zasadniczo w rękach centralnych organów władzy. Należy przy tym zaznaczyć, że ustawy dają organom samorządu prawo do uszczegółowienia (korygowania) poszczególnych elementów podatku, chociaż samo ustanowienie tych elementów pozostaje wyłącznie w gestii państwowych (centralnych) organów władzy. Poza tym organy samorządu mają prawo do ustanawiania i udzielania ulg podatkowych, prawo do korzystania z dochodów uzyskanych w postaci podatków itd. Oznacza to, że na Litwie kształtowanie kompetencji w sferze podatkowej, w oparciu o istnienie jednolitego systemu podatkowego państwa, łączy w sobie elementy centralizacji i decentralizacji<sup>12</sup>. Należy też uwzględnić, że art. 36 ustawy o samorządzie terytorialnym określa prawo jednostek samorządu do uzyskiwania dochodów z podatków, których stawki ustalają same organy samorządu, a konstytucja i inne ustawy przyznają organom stanowiącym samorządu prawo do wprowadzania na swoim terenie opłat lokalnych, które w określonym sensie pełnią rolę podatków lokalnych na Litwie. Można więc w konkluzji stwierdzić, że organy samorządu uczestniczą w procesie regulowania systemu podatków oraz mają w tym zakresie określony stopień samodzielności.

Jak już nadmieniono, organy stanowiące jednostki samorządu dysponują prawem do korygowania stawek podatku i udzielania ulg podatkowych w ciężar swego budżetu. Realizując tego rodzaju prawa, organy samorządu dokonują uszczegółowienia przepisów zawartych w ustawach podatkowych. Należy jednak podkreślić, że podejmują one powyższe działania na gruncie ścisłego przestrzegania przepisów ustaw podatkowych.

Choć na system podatkowy Litwy składają się aż 24 podatki, z budżetem terenowym (całkowicie lub częściowo) powiązane są tylko następujące: 1) podatek dochodowy od ludności (lit. *gyventojų pajamų mokesčiai*), 2) podatek od nieruchomości (lit. *nekilnojamojo turto mokesčiai*), 3) podatek gruntowy (lit. *žemes mokestis*), 4) podatek od majątku odziedziczony (lit. *poveldimo turto mokesčiai*), 5) podatek od państwowych zasobów naturalnych (lit. *mokesčiai už valstybinius gamtos*

---

<sup>12</sup> Marcijonas A., Sudavičius B., *Mokesčių teisė*. Vilnius: TIC, 2003, s. 22.

*ištekliaus*), 6) podatek z loterii i gier hazardowych (lit. *loterijų ir lošimų mokesčiai*), 7) opłata skarbowa od usług świadczonych przez organy samorządu (lit. *valstybės rinkliava už savivaldibiės institucijų paslaugas*), 8) podatek od zanieczyszczenia środowiska (lit. *mokesčiai už aplinkos teršimą*). Jednak także w stosunku do tych podatków uprawnienia organów samorządu są zróżnicowane.

### 3.2. Uprawnienia organów samorządu w zakresie uchwalania stawki podatku

Jak już wspomniano, nie tylko *Europejska karta samorządu terytorialnego*, lecz także krajowe ustawy gwarantują prawo jednostek samorządu do otrzymywania dochodów z podatków, których stawki ustalają we własnym zakresie organy samorządu. Jednakże na Litwie korzystanie z tego prawa jest skrajnie ograniczone i sprowadza się tylko do dwóch podatków pobieranych na rzecz budżetu terytorialnego.

Mimo że podstawową część podatków (finansów publicznych) stanowią dochody z podatku od ludności, organy samorządu w zasadzie nie mają prawa ani do regulowania (obniżania lub podwyższania) wysokości stawki tego podatku, ani do zwalniania z zapłacenia go, ani do odroczenia terminu jego zapłaty. Istnieją jednak określone wyjątki dotyczące opodatkowania dochodów uzyskiwanych przez mieszkańców z działalności, do prowadzenia której wymagane jest posiadanie świadectwa przedsiębiorcy. Zgodnie z art. 6 ust. 3 ustawy o podatku dochodowym od ludności<sup>13</sup>, od dochodów uzyskiwanych z działalności prowadzonej na podstawie świadectwa przedsiębiorcy, płacony jest zryczałtowany podatek dochodowy uchwalony przez rady samorządu. Jednakże wysokość tego podatku nie może być niższa od kwoty podatku, obliczonego od minimalnej miesięcznej płacy, z uwzględnieniem obowiązującej w dniu 1 stycznia stawki podatku dochodowego. A zatem w tym przypadku organ stanowiący samorządu dysponuje prawem do samodzielnego uchwalania stawki podatku dochodowego i tym samym może w określonym stopniu oddziaływać na swoje finanse publiczne.

Na przykład w Wilnie dochody uzyskane z działalności, do prowadzenia której wymagane jest posiadanie świadectwa przedsiębiorcy, poczynając od 1 stycznia 2012 r. podlegają opodatkowaniu podatkiem dochodowym na podstawie Uchwały Rady Samorządu Miasta Wilna nr 1-355 z dnia 14 grudnia 2011 r. Na mocy tej uchwały dochody uzyskane ze wszystkich rodzajów działalności, do których prowadzenia wymagane jest posiadanie świadectwa przedsiębiorcy, podlegają jednolitemu (w kwocie 1440 LTL) rocznemu podatkowi dochodowemu. Na mocy Uchwały Rady Samorządu Miasta Kowna nr T-659 z dnia 8 grudnia 2011 r. wysokość podatku dochodowego od dochodów uzyskanych z działalności, do której prowadzenia wymagane jest posiadanie świadectwa przedsiębiorcy, wynosi od 1440 LTL (świadczenie usług rolniczych i innych) do

---

<sup>13</sup> Gyventojų pajamų mokesčio įstatymas. *Valstybės žinios* 2002, nr 73–3085.

2200 LTL (handel, usługi fryzjerskie). Niższy wymiar zryczałtowanego podatku dochodowego, zgodnie z przepisami ustawy o podatku dochodowym od ludności, obowiązuje w stosunku do: 1) bezrobotnych zarejestrowanych w terenowych urzędach pracy, 2) inwalidów (osób niezdolnych do pracy), 3) osób, które osiągnęły wiek emerytalny, 4) samotnych rodziców, 5) osób, które uzyskały świadectwo przedsiębiorcy na wykonywanie tradycyjnych rodzajów rzemiosła itd. Uchwały o analogicznej treści zostały podjęte również w innych jednostkach samorządu.

Ponadto występują szczególne rozwiązania. Niekiedy w celu umożliwienia podatnikowi skorzystania z prawa do ulgowej stawki podatku określa się dodatkowe warunki. Na przykład Rada Rejonu Šilute na mocy Uchwały nr T-1161 z dnia 26 listopada 2010 r. w sprawie ustalenia rodzajów działalności indywidualnej, wysokości zryczałtowanego podatku i ulg podatkowych postanowiła, że ulgowe stawki podatku będą stosowane jedynie do osób, które uzyskały świadectwo przedsiębiorcy tylko na czas określony (w zależności od rodzaju działalności). Tak więc rady samorządu poprzez regulowanie stawki podatku dochodowego od dochodów uzyskiwanych z działalności, do której prowadzenia wymagane jest posiadanie świadectwa przedsiębiorcy, nie tylko wpływają na zatrudnienie mieszkańców rejonu, oddziałują na kształtowanie się ogólnej sytuacji gospodarczej na swoim terenie, lecz także regulują dochody budżetu lokalnego.

Innym podatkiem, do ustalania stawki którego uprawniona jest rada samorządu, jest podatek od nieruchomości. Podatek od nieruchomości (z wyłączeniem gruntów) jest jedynym podatkiem pobieranym do budżetu terenowego, wobec którego jednostki samorządu mają większe uprawnienia w zakresie jego regulowania.

Zgodnie z ustawą o podatku od nieruchomości<sup>14</sup>, rada jednostki samorządu jest obowiązana uchwalić konkretną stawkę podatku do dnia 1 czerwca bieżącego roku podatkowego. Ustawa określa jednak granice stawki tego podatku: od 0,3% do 1% wartości nieruchomości. Uchwalona stawka podatku ma zastosowanie na terenie danej jednostki samorządu od następnego roku podatkowego. Ustawa przyznaje radom jednostek samorządu uprawnienie do określenia także kilku różnych stawek, w zależności od: 1) przeznaczenia nieruchomości (budynków), 2) jej stanu technicznego w ocenie nadzoru technicznego, 3) kategorii płatnika (wielkość lub forma prawna osoby prawnej, warunki socjalne osoby fizycznej), 4) miejsca położenia nieruchomości na terenie jednostki samorządu. Gdy rada samorządu nie uchwali stawki podatku do 1 czerwca bieżącego roku, w następnym roku podatkowym obowiązują stawki z minionego roku. Odwołując się do praktyki, w Wilnie od 1 stycznia 2012 r. obowiązują trzy stawki podatku od nieruchomości: ogólna stawka w wysokości 0,8%, stawka 0,5% do budynków wykorzystywanych na cele kultury, żywienia itd. oraz stawka

---

<sup>14</sup> Nekilnojamojo turto mokesčio įstatymas. *Valstybės žinios* 2005, nr 76–2741.

1% wartości mienia (budynku) nieużytkowanego (użytkowanego niezgodnie z przeznaczeniem, pustostanu lub opuszczonego). Na mocy Uchwały Rady Miasta Kowna nieruchomości obciążone są ogólną stawką 0,9%. Jednak budynki położone na terenie starego miasta i użytkowane na cele handlu wyrobami antykwarycznymi, pamiątkami, książkami, świadczenia usług żywieniowych itd. obciążone są niższą (0,6%) stawką podatku. Według danych Państwowej Inspekcji Podatkowej tylko w jednej jednostce samorządu: Rokiskach nieruchomości obciążone są minimalną stawką podatku – 0,3%.

### 3.3. Uprawnienia organów samorządu w zakresie ustanawiania i stosowania ulg podatkowych

O wiele szersze są uprawnienia organów samorządu w dziedzinie ulg podatkowych. Zgodnie z art. 2 ust. 8 ustawy o administrowaniu podatkami ulga podatkowa oznacza wyjątkowe warunki opodatkowania przyznawane podatnikowi lub grupie podatników. Według reguły ogólnej ulgi podatkowe są ustanawiane tylko na mocy ustaw podatkowych. Jak stanowi art. 4 ust. 1 ustawy o administrowaniu podatkami, ulgę lub ulgi podatkowe określają przedmiotowe ustawy o podatkach regulujące zasady i tryb opodatkowania danym podatkiem. Należy jednak uwzględnić tę specyficzną okoliczność, że ustanawianie i stosowanie ulg podatkowych może w określonych przypadkach należeć także do rządu i organów samorządu<sup>15</sup>. Jak stwierdził Sąd Konstytucyjny Republiki Litewskiej<sup>16</sup>, regulacja prawna podatków obejmuje nie tylko ich ustanowienie w drodze ustaw, lecz także tryb realizacji tych ustaw, który może być normowany także aktami podustawowymi. A zatem prawem do ustanawiania ulg podatkowych dysponuje nie tylko sejm, lecz także inne organy wyposażone w tę kompetencję, w tym również organy samorządu terytorialnego. Jak stanowi art. 121 konstytucji, organy samorządu są uprawnione do ustanawiania ulg podatkowych w ciężar swego budżetu. Okoliczność, że rady samorządu są uprawnione do ustanawiania ulg podatkowych, nie powinna być oceniana jako odstępstwo od zasady wyrażonej w art. 4 ustawy o administrowaniu podatkami, który przewiduje ustawową formę ustanawiania ulg podatkowych, ponieważ organy stanowiące samorządu terytorialnego podejmujące uchwały w sprawie ulg podatkowych zawsze działają zgodnie z przepisami ustawy i są uprawnione do ustanawiania i stosowania ulg podatkowych tylko w stosunku do tych podatków, które powiązane są z budżetem terenowym<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Sudavičius B., Mokesčių lengvatos Lietuvos mokesčių teisės kontekste. *Teisė* 2010, t. 76, s. 106.

<sup>16</sup> Konstitucinio Teismo 2000 m. kovo 15 d. nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1996 m. gegužės 9 d. nutarimo Nr. 546 „Dėl pridėtinės vertės mokesčio“ 1.14 papunkčio atitikimo Lietuvos Respublikos Konstitucijai, Lietuvos Respublikos pridėtinės vertės mokesčio įstatymo 15 ir 16 straipsniams ir Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos pagrindų įstatymo 4 straipsnio 4 daliai bei 9 straipsniui“. *Valstybės žinios* 2000, nr 23–585.

<sup>17</sup> Medelienė A., Sudavičius B., *Mokesčių teisė*. Vilnius: RC, 2011, s. 96–97.

W odróżnieniu od ulg podatkowych, określonych w ustawach podatkowych i mających ogólnie obowiązujący charakter, ulgi podatkowe ustanowione uchwałami organów samorządu, noszą z reguły indywidualny charakter i są stosowane wobec konkretnego podatnika na jego pisemną prośbę. Przykładowo na mocy uchwały Rady Samorządu Miasta Wilna od uiszczenia podatku od nieruchomości za rok 2011 zwolnionych było 7 podatników (2 otrzymało odmowę); od uiszczenia podatku gruntowego za rok 2011 zwolnieni byli 2 podatnicy (jednemu odroczone termin zapłaty, sześciu podatnikom wydano odmowę); 3 podatników w roku 2011 uzyskało odroczenie terminu zapłaty podatku od majątku odziedziczonego. Jak wynika z powyższych danych, rady samorządu nieczęsto podejmują uchwały w sprawie przyznania ulg podatkowych. Tym niemniej częstokroć poddawana jest krytyce procedura podjęcia uchwał w sprawie zwolnienia od zapłaty lub obniżenia wysokości podatku wobec poszczególnych podatników, ponieważ ustawa nie zobowiązuje członków Rady do podawania motywów podjęcia takich uchwał, co stwarza przesłanki do naruszenia zasady sprawiedliwości społecznej w sferze opodatkowania<sup>18</sup>.

Obok tego w poszczególnych przypadkach organy stanowiące samorządu w oparciu o uprawnienia nadane im w konstytucji i ustawie o samorządzie terytorialnym uchwalają ulgi podatkowe o charakterze ogólnym dla poszczególnych kategorii podatników. Przykładowo na mocy Uchwały Rady Miasta Šaulai nr T-5 z dnia 28 stycznia 2010 r. w sprawie ulg podatkowych dla osób wspierających kulturę i sport z ulg podatkowych w zakresie podatku od nieruchomości i podatku gruntowego korzystają osoby, które wspierają (finansowo i w inny sposób) imprezy organizowane przez miasto (święta, festiwale, wystawy), znanych działaczy kultury, zespoły artystyczne i kulturalne miasta, międzynarodowe imprezy sportowe organizowane w mieście oraz rokujących sportowców i drużyny sportowe. Niezależnie od pozytywnej oceny treści uchwały w całości, wypada odnotować także jej pewien mankament: o wysokości ulg udzielanych konkretnej osobie, w zależności od jej wkładu w rozwój kultury i sportu, decyduje sama Rada Miasta.

Poza tym na podstawie art. 16 ustawy o administrowaniu podatkami, organy stanowiące samorządu często uchwalają ulgi w zakresie podatku od nieruchomości dla poszczególnych kategorii podatników prowadzących określony rodzaj działalności. Na przykład z ulg w podatku od nieruchomości w Kłajpedzie korzystają osoby prowadzące na starym mieście działalność związaną z rozwojem turystyki.

---

<sup>18</sup> Astrauskas A., Vietos savivalda ir vietos savivaldos problemas Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas* 2002, nr 3, s. 71–81; Davulis G., Lietuvos savivaldybių finansai: struktūra, raida, perspektyvos. *Lietuvos statistikos darbai* 2006, nr 45, s. 32–40.

#### 4. Podsumowanie

Jednostki samorządu na Litwie w swoim zakresie działania dysponują finansami publicznymi, których głównym źródłem są podatki. Na podstawie przeprowadzonej analizy można jednak dojść do wniosku, że organy samorządu często (z wyjątkiem podatku od nieruchomości i podatku od dochodów z działalności wymagającej uzyskania świadectwa przedsiębiorcy) mają ograniczone uprawnienia w zakresie regulowania swoich dochodów uzyskiwanych z podatków, ponieważ uprawnienie do określania podstawowych elementów konstrukcji podatków (podatnicy, podstawa opodatkowania, stawki i in.) należy wyłącznie do sejmiku, działającego na podstawie odpowiednich kompetencji ustanowionych przez konstytucję. Wskutek tego inicjatywa fiskalna i odpowiedzialność organów samorządu jest hamowana, ich działalność w sferze finansów publicznych traci swoją efektywność, a stopień decentralizacji fiskalnej na Litwie uznawany jest za niewystarczający. Samodzielność finansową jednostek samorządu ogranicza również to, że dochody z podatków zaliczanych do budżetu terenowego (podatek gruntowy, podatek od nieruchomości) stanowią zaledwie nieznaczną część (nieprzekraczającą 10%) dochodów budżetu terenowego.

Nie należy przy tym zapominać, że na przeszkodzie do zwiększenia kompetencji organów samorządów w sferze podatków stoi nie tylko fakt, że na mocy konstytucji i ustaw podatkowych wyłączne prawo do regulacji podatków znajduje się w gestii organów centralnych, lecz także inne przesłanki obiektywne – w pierwszym rzędzie brak należytych kompetencji merytorycznych wśród lokalnych polityków i urzędników organów samorządu.

Mimo że do budżetu terenowego zaliczana jest opłata skarbowa pobierana za usługi świadczone przez organy samorządu (wydawanie zezwoleń, rejestracja aktów stanu cywilnego), organy samorządu nie mają żadnych uprawnień w zakresie tego podatku. Wydaje się, że w celu zwiększenia fiskalnej samodzielności jednostek samorządu należałoby przeanalizować na nowo obowiązujące przepisy prawne i przyznać organom stanowiącym jednostek samorządu uprawnienie do samodzielnego uchwalania wysokości (stawki) opłaty skarbowej pobieranej za usługi świadczone przez organy samorządu (aktualnie uprawnienia w tym zakresie należą do rządu), przestrzegając wymogu określonego w art. 5 ustawy o opłatach: *Opłata skarbowa ustalana jest w wysokości nie niższej niż 3 lity i nie wyższej niż 270 tys. litów i jest kalkulowana z uwzględnieniem wydatków związanych ze świadczeniem usługi, ponoszonych: 1) na opłacenie pracy związanej ze świadczeniem usługi; 2) na sporządzenie formularza dokumentu posiadającego moc prawną; 3) na kontrolę wykonania postanowień wynikających z aktu prawnego.*

Działalność samorządu w dziedzinie podatków związana wiąże się zasadniczo z kwestią udzielania ulg podatkowych. Wydaje się, że organy stanowiące jednostek samorządu podejmujące uchwały w sprawie ulg podatkowych powinny wskazywać motywy podjęcia tego rodzaju uchwał, co sprzyjałoby realnemu wykorzenieniu zjawisk nadużywania władzy i oznaczałoby, że organy władzy



lokalnej, działając w ramach swych kompetencji, nie będą podejmowały uchwał w celach sprzecznych z ustawowo określonymi celami. Tym samym praktyczne urzeczywistnienie znalazłaby jedna z podstawowych zasad samorządu, określona w art. 4 ustawy o samorządzie terytorialnym, mianowicie zasada przezroczystości działania, głosząca, że [...] *działalność organów samorządu i innych podmiotów administracji publicznej samorządu powinna być jasna i zrozumiała dla mieszkańców jednostki samorządu, interesujących się tymi sprawami oraz muszą być dla nich zapewnione warunki do uzyskania wyjaśnień w sprawach podejmowanych działań i powodów tych działań.*

## Literatura

- Astrauskas A., Vietos savivalda ir vietos savivaldos problemos Lietuvoje. *Viešoji politika ir administravimas* 2002, nr 3.
- Biudžeto sandaros įstatymas. *Valstybės žinios* 1990, nr 24–596; 2004, nr 4–47.
- Davulis G., Lietuvos savivaldybių finansai: struktūra, raida, perspektyvos. *Lietuvos statistikos darbai* 2006, nr 45.
- Europos vietos savivaldos chartija. *Valstybės žinios* 1999, nr 82–2418.
- Fizinių asmenų pajamų mokesčio laikinasis įstatymas. *Valstybės žinios* 1990, nr 31–742.
- Gyventojų pajamų mokesčio įstatymas. *Valstybės žinios* 2002, nr 73–3085.
- Juridinių asmenų pelno mokesčio įstatymas. *Valstybės žinios* 1990, nr 24–601.
- Konstitucinio Teismo 2000 m. kovo 15 d. nutarimas „Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1996 m. gegužės 9 d. nutarimo Nr. 546 „Dėl pridėtinės vertės mokesčio“ 1.14 papunkčio atitikimo Lietuvos Respublikos Konstitucijai, Lietuvos Respublikos pridėtinės vertės mokesčio įstatymo 15 ir 16 straipsniams ir Lietuvos Respublikos buhalterinės apskaitos pagrindų įstatymo 4 straipsnio 4 daliai bei 9 straipsniui“. *Valstybės žinios* 2000, nr 23–585.
- Lietuvos Respublikos Konstitucija. *Valstybės žinios* 1992, nr 33–1014.
- Marcijonas A., Sudavičius B., Lietuvos Respublikos mokesčių sistemos teisiniai pagrindai ir jų reforma. *Teisė* 2002, t. 43.
- Marcijonas A., Sudavičius B., *Mokesčių teisė*. Vilnius: TIC, 2003.
- Medelienė A., Sudavičius B., *Mokesčių teisė*. Vilnius: RC, 2011.
- Mokesčių administravimo įstatymas. *Valstybės žinios* 1995, nr 61–1525.
- Mokesčių administravimo įstatymas. *Valstybės žinios* 2004, nr 63–2243.
- Nekilnojamojo turto mokesčio įstatymas. *Valstybės žinios* 2005, nr 76–2741.
- Savivaldybių biudžetų pajamų nustatymo metodikos įstatymas. *Valstybės žinios* 1997, nr 69–1743; 2001, nr 94–3307.
- Sudavičius B., Mokesčių lengvatos Lietuvos mokesčių teisės kontekste. *Teisė* 2010, t. 76.
- Vietos savivaldos įstatymas. *Valstybės žinios* 1994, nr 55–1049; 2008, nr 113–4290.
- Vilniaus m. biudžetas 2012 m.* [on-line]. [Dostep 15.11.2012]. Dostepny w World Wide Web: <http://www.vilnius.lt/biudzetas>.



## TERRORYZM KONWENCJONALNY I NIEKONWENCJONALNY

*Jarosław Raczkiewicz*

**Abstrakt:** Artykuł poświęcony jest zagadnieniom związanym ze współczesnym terroryzmem. Scharakteryzowano w nim wybrane problemy terroryzmu konwencjonalnego i niekonwencjonalnego. Omówiono sposoby użycia terrorystycznego środków biologicznych i chemicznych podwójnego przeznaczenia oraz podano przykłady ich użycia. Opisano możliwe sposoby użycia materiałów promieniotwórczych w aktach terroru. Scharakteryzowano sposoby i metody planistyczno-organizacyjne i operacyjno-techniczne w celu zwalczania terroryzmu światowego.

**Słowa kluczowe:** świat, zagrożenia, broń masowego rażenia, terroryzm.

**JEL Classifications:** Z19 – Other.

### 1. Wprowadzenie

Faktem jest, że w ostatnich 30 latach doszło do radykalnej poprawy międzynarodowej sytuacji w dziedzinie bezpieczeństwa. Obecnie nie żyjemy w cieniu globalnego konfliktu nuklearnego, który był zmaganiem zimnej wojny. Jesteśmy świadkami zanikania klasycznych wojen międzypaństwowych. Zasadniczej zmianie uległy zagrożenia dotyczące bezpieczeństwa Polski, innych państw europejskich i świata.

Zagrożenia bezpieczeństwa we współczesnym świecie obejmują zagrożenia naturalne (powodzie, trzęsienia ziemi, susze, zmiany klimatyczne), zagrożenia cywilizacyjne (awarie, katastrofy techniczne, wydostanie się toksycznych środków przemysłowych) oraz zagrożenia militarne, do których bez wątpienia należą: problem proliferacji broni masowego rażenia (BMR) oraz terroryzm, który określany jest często mianem znaku obecnych czasów. Mówi się, że obecna

epoka to epoka tzw. superterroryzmu, terroryzmu, który odchodzi od posługiwania się bronią konwencjonalną, który zmierza w kierunku nie tylko zastraszenia społeczeństw, lecz także eksterminacji jak największej ilości osób w wyniku przeprowadzanych ataków.

Po latach minimalizowania potencjalnego zagrożenia użyciem broni masowego rażenia istnieje aktualnie uzasadniona potrzeba weryfikacji tego stanowiska. Coraz liczniejsza jest grupa państw, które posiadają lub są bliskie wejścia w posiadanie broni jądrowej, biologicznej lub chemicznej. Jednocześnie należy oczekiwać, że w związku z utrzymującym się wysokim poziomem transferu technologii, programy broni masowego rażenia oraz środków jej przenoszenia w państwach budujących tę broń mogą osiągać coraz wyższy stopień zaawansowania, co w konsekwencji umożliwi im uniezależnienie się od pomocy z zagranicy. Aktywna współpraca pozwala na korzystanie ze wzajemnych doświadczeń, omijanie ograniczeń i restrykcji narzuconych konwencjami i porozumieniami międzynarodowymi. *Państwa w stanie rozkładu*<sup>1</sup> mogą również wykorzystywać materiały i technologie podwójnego przeznaczenia, tzn. mogących, obok normalnych zastosowań cywilnych, posłużyć np. rozwojowi techniki wojskowej skierowanemu przeciwko innym państwom.

## 2. Przekształcanie światowej cywilizacji jako źródło szans i zagrożeń

Współczesna cywilizacja jest obecnie w wyjątkowo burzliwej i intensywnej fazie przemian. Następuje przekształcanie otaczającej rzeczywistości materialnej i niematerialnej. Na skutek transformacji, która obejmuje różne, by nie powiedzieć wszystkie, dziedziny aktywności ludzkiej, świat przechodzi od cywilizacji przemysłowej (industrialnej) do cywilizacji informacyjnej. Ma miejsce zmiana starych struktur politycznych, społecznych, gospodarczych, militarnych, naukowych, edukacyjnych itp. Zmiany te dokonywane są przede wszystkim drogą ewolucyjną, czyli pokojową. Dzieje się to poprzez modernizowanie, doskonalenie, nowelizowanie czy reformowanie zachowanego po cywilizacji przemysłowej *status quo*. Zmiany te jednak mogą mieć także charakter radykalny i burzliwy, właściwy dla przemian rewolucyjnych, często krwawy.

Wiele państw, nazywanych krajami rozwiniętych demokracji, przeszły już tę trudną drogę i należy sądzić, że generalnie osiągnęły standardy cywilizacji informacyjnej. Inne tę drogę dopiero pokonują i znajdują się w różnych jej miej-

---

<sup>1</sup> *Państwo w stanie rozkładu, państwo upadłe* (ang. *failed state*) – termin z zakresu stosunków międzynarodowych, oznaczający państwo, którego struktury władzy i infrastruktura społeczna uległy rozpadowi. Chociaż pod względem formalnym (na gruncie prawa międzynarodowego) jest to nadal państwo, to pod względem faktycznym przestało pełnić swoje podstawowe funkcje. Termin państwo upadłe jest więc wynikiem rozdźwięku między stanem formalnoprawnym a stanem faktycznym. Zajadło J., Prawo międzynarodowe wobec problemu „państwa upadłego”. *Państwo i Prawo* 2005, nr 2, s. 4.

scach. Cel, do którego dążą, w zależności od determinacji, tempa i jakości wprowadzanych zmian, osiągną w bliższej lub w dalszej perspektywie. Myślą przewodnią podejmowanych działań reformatorskich jest zapewnienie bezpiecznego bytu i rozwoju różnego rodzaju podmiotom poprzez kształtowanie nowej, możliwie najbardziej stabilnej, sytuacji geopolitycznej, gospodarczej i geostrategicznej.

Procesom związanym z przekształcaniem współczesnego świata towarzyszą określone tendencje, zwane trendami rozwojowymi, które wywierają istotny wpływ na rzeczywistość. Przy okazji zmian pozytywnych pojawiają się określone, czasem bardzo liczne, zagrożenia, które mogą być źródłem różnego rodzaju wstrząsów i sytuacji kryzysowych. Obszarami tych zagrożeń są różne dziedziny aktywności społecznej, a zwłaszcza polityka, gospodarka, religie oraz wszelkiego rodzaju ruchy społeczno-polityczne manifestujące swoje odrębności w myśleniu i działaniu.

Nie aspirując do całościowego ujęcia problemu zagrożeń właściwych dla współczesnego świata, można wymienić niektóre z nich: próby tworzenia stref wpływów lub regionalnej dominacji; wytwarzanie nowych linii podziału w miejsce starych; naruszanie zobowiązań wynikających z różnego rodzaju regulacji międzynarodowych, w tym zwłaszcza *Karty Narodów Zjednoczonych*; brak kultury politycznej i umiejętności rozwiązywania napięć i konfliktów; rozwój przestępczości zorganizowanej; spory wewnętrzne i zewnętrzne powstałe na tle etnicznym, terytorialnym oraz dążeń narodowych do uzyskania lub odzyskania suwerenności; agresywne ruchy secesjonistyczne; ruchy polityczne odwołujące się do skrajnego nacjonalizmu, rasizmu, ksenofobii, antysemityzmu i innych form nietolerancji; potęgowanie zjawiska globalnej wioski jako czynnika dezintegrującego istniejące struktury polityczne, społeczne i gospodarcze; utrwalający się podział kulturowy pomiędzy cywilizacjami, którego rezultatem jest eskalacja fundamentalizmu religijnego; proliferacja środków masowego rażenia, zwłaszcza broni jądrowej; agresja ekologiczna; zwiększona podatność państw oraz ich struktur na destrukcyjne oddziaływania informatyczne, elektroniczne i cybernetyczne; dehumanizacja stosunków społecznych itp.<sup>2</sup>

Z przedstawionych wyżej możliwych, ale zapewne nie wszystkich, zagrożeń, wynika, że istnieje wiele przesłanek i powodów pojawiania się i rozwoju różnych form, rodzajów czy też odcieni terroryzmu. Właśnie dlatego mamy współcześnie do czynienia z terroryzmem politycznym, gospodarczym, terroryzmem inspirowanym przez państwa i różnego rodzaju organizacje, terroryzmem religijnym, w szczególności islamskim, spowodowanym skrajnym fundamentalizmem. Pojawiają się także nowe formy terroryzmu, będące wynikiem stosunkowo łatwej dostępności do wyrafinowanych technik i technologii negatywnego

---

<sup>2</sup> Dawidczyk A., *Nowe wyzwania, zagrożenia i szanse dla bezpieczeństwa Polski u progu XXI wieku*. Warszawa: AON, 2001, s. 23.

oddziaływania i niszczenia, takie jak: cyberterrorizm, technoterrorizm, bioterrorizm, ekoterrorizm itp.

### 3. Istota, podstawowe determinanty i otoczenie współczesnego terroryzmu

Terroryzm nie jest zjawiskiem nowym, ale ciągle innym (różnym) na skutek ewolucji, której systematycznie podlega. Należy bez wątpienia do głównych zagrożeń globalnych, godzących w systemy bezpieczeństwa – zarówno międzynarodowego, regionalnego czy państwowego. Wiąże się z przemocą, gwałtem, strachem, zadawaniem bólu, okrucieństwem oraz innymi różnego rodzaju bezprawnymi działaniami.

Na temat terroryzmu wiele już napisano i powiedziano. Codziennie jesteśmy „bombardowani”, często zaskakiwani informacjami o nowych aktach terroryzmu. Wydaje się, że każdy z odbiorców informacji ma na ten temat sporą wiedzę, że rozumie to zjawisko społeczne, bo istnieje obok i nigdy nie wiadomo, kiedy może zostać jego bezpośrednim świadkiem lub nawet uczestnikiem. Jest to jednak zazwyczaj wiedza powierzchowna i potoczna, bo taka funkcjonuje w powszechnym obiegu. Są ogromne problemy ze zdefiniowaniem pojęcia terroryzmu. Żadna z istniejących ponad 100 definicji nie znajduje pełnej akceptacji. Mówi się nawet, że wobec złożoności i wieloaspektowości materii podlegającej definiowaniu lepiej tego nie czynić, bo jest to trud daremny, a osiągnięte efekty będą ciągle wątpliwe<sup>3</sup>. Dlatego zamiast definiowania skuteczniejsze może się okazać wyselekcjonowanie ze zbioru cech (właściwości) współczesnego terroryzmu tych najbardziej dla niego typowych i najczęściej się powtarzających. Podobno tylko one mogą oddać najbardziej wyraziście i najpełniej istotę tego zjawiska społecznego. Cechami tymi są przede wszystkim: przemoc, siła, podłoże ideologiczne i polityczne, strach, groźba, skutki psychologiczne, częsty brak związku pomiędzy celem ataku terrorystycznego a ofiarą, planowany i zorganizowany charakter działań, stosowanie właściwych (specyficznych) metod, strategia i taktyka, konflikt z przyjętymi regułami postępowania w życiu społecznym, wymuszanie, zniewalanie, zabieganie o rozgłos i reklamę, przypadkowe ofiary itp. Grupując najważniejsze cechy w określone zbiory pod hasłami: motywacja, przygotowanie, podmiot (wykonawca), forma nacisku, przedmiot (obiekt), cel główny, cel dodatkowy i sposób wykonania aktu terroru, można wyodrębnić typowe cechy terroryzmu.

Terroryzm to umotywowane ideologicznie, planowane i zorganizowane działania różnego rodzaju organizacji, grup lub pojedynczych osób, podejmowane w celu wymuszenia od społeczności międzynarodowej, władz państwowych lub innych podmiotów określonych zachowań i świadczeń, to działanie często naruszające dobra osób postronnych, realizowane bezwzględnie, zwykle

---

<sup>3</sup> Hoffman B., *Oblicza terroryzmu*. Warszawa: Wydaw. Bertelsmann Media Sp. z o.o., 1999, s. 37–38.

z zaskoczenia (czas, miejsce), za pomocą podstępnych metod i wyrafinowanych środków przemocy.

Terroryzm współczesny istnieje i ewoluuje na kanwie niezadowolenia, uronionego lub rzeczywistego, poczucia krzywdy i dyskryminacji oraz walki o byt materialny i pozamaterialny (duchowy), który jest lub wydaje się zagrożony. Źródłem współczesnego terroryzmu jest brak akceptacji dla procesów i zjawisk zachodzących we współczesnym świecie, związanych z jego przekształcaniem. Cel strategiczny terroryzmu to zmiana istniejącego porządku światowego – ustanowienie nowego ładu politycznego, gospodarczego, militarnego, religijnego, kulturowego itp. Cel ten współcześni terroryści realizują poprzez dostosowywanie form i metod swojej działalności do nowych potrzeb, co prowadzi do ewolucji organizacyjnej, taktyczno-operacyjnej i technicznej współczesnego terroryzmu.

O terroryzmie konwencjonalnym będziemy mówić wtedy, gdy środkiem destrukcyjnego oddziaływania (rażenia) staną się materiały lub ładunki wybuchowe, tzw. ładunki nasobne (*pas sahiba*), pojazdy adaptowane (samochody osobowe, ciężarowe, autobusy), modele samolotów sterowanych radiem, środki artyleryjskie, przenośne przeciwlotnicze zestawy raketowe czy samoloty pasażerskie (transportowe) jako substytut pocisków samosterujących typu cruise.

Z kolei terroryzm niekonwencjonalny można podzielić tak jak broń masowego rażenia na: jądrowy, chemiczny i biologiczny. Jednak prawdopodobieństwo sięgania po te środki rażenia wynikające z dostępności będzie inna: broń chemiczna, biologiczna i jądrowa. Wydaje się, że najbardziej rozwijanym wariantem będzie terroryzm chemiczny. Zgodnie z klasyfikacją środków chemicznych stosowaną przez NATO<sup>4</sup> środki te można podzielić na dwie zasadnicze grupy, a mianowicie:

- bojowe środki trujące (BST) nazywane w terminologii NATO klasycznymi chemicznymi substancjami bojowymi (*classic chemical warfare agents*), do których należą przede wszystkim środki paralityczno-drgawkowe – tabun (GA), sarin (GB) i soman (GD) oraz VX, a także środki parzące, tzn. iperyty – siarkowy i azotowy oraz luizyt,
- związki chemiczne tzw. podwójnego przeznaczenia (*double-use chemical agents*) – stosowane powszechnie w przemyśle, ale mogące wystąpić w charakterze tzw. prekursorów w różnych etapach produkcji BST, np.: fosgen, chlor, fluor, chlorocjan, cyjanowodór, chloropikryna<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> *AAP-6 NATO Glossary of Terms and Definitions* [on-line]. [Dostęp 20.11.2010]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.wcnjk.wp.mil.pl/plik/file/AAP\\_6\\_2010\\_PL.pdf](http://www.wcnjk.wp.mil.pl/plik/file/AAP_6_2010_PL.pdf).

<sup>5</sup> Do grupy tej zalicza się ponad 1000 związków chemicznych, z których około 100 uznawanych jest jako substancje stanowiące potencjalne niebezpieczeństwo. Warunkiem przynależności do tej grupy jest ok. 1000 razy mniejsza toksyczność w porównaniu do BST. Adamski J., *Ewolucja form działalności terrorystycznej na tle postępu technologicznego*, rozprawa doktorska. Warszawa: AON, 2004, s. 95.

Związki chemiczne o właściwościach toksycznych, zaliczane do grupy drugiej, charakteryzują się wieloma właściwościami preferowanymi przez terrorystów. Po pierwsze, zastosowanie toksycznych środków chemicznych pochodzenia przemysłowego może spowodować masowe ofiary, a nie wymaga tak głębokiej wiedzy specjalistycznej, jak to jest niezbędne w przypadku użycia bojowych środków trujących. Po drugie, środki toksyczne pochodzenia przemysłowego są powszechnie dostępne, co nie wymaga uruchamiania ich produkcji we własnym zakresie. I wreszcie po trzecie, rozpowszechnienie związków chemicznych tzw. podwójnego przeznaczenia umożliwia przeprowadzanie ataków terrorystycznych z ich użyciem w sposób pośredni. Może się to odbyć chociażby poprzez podłożenie zwykłego ładunku wybuchowego, np. trotylu, pod zbiornikami czy też urządzeniami technologicznymi, transportowymi, magazynowymi itp., w których znajdują się tego rodzaju środki. Eksplozja doprowadzi do ich rozproszenia w otaczającej przestrzeni, co spowoduje skażenie powietrza i terenu, a przez to także ludzi.

Preferencyjne traktowanie środków toksycznych podwójnego przeznaczenia nie oznacza, że terroryści nie mogą sięgać po środki trujące *stricto* bojowe. Przykłady potwierdzające tego rodzaju możliwości są znane<sup>6</sup>. Należy jednak stwierdzić, że szersze stosowanie przez terrorystów bojowych środków trujących jest raczej mało prawdopodobne, głównie ze względu na istniejącą ogromną barierę technologiczną. Ich użycie będzie możliwe pod warunkiem pozyskania ich w postaci gotowej (np. kradzież lub dostarczenie przez państwa sponsorujące terroryzm).

Sposoby użycia środków chemicznych przez terrorystów mogą być różne, ale należy oceniać, że środki te będą stosowane przede wszystkim za pomocą tzw. rozpylaczy, pocisków z ładunkami chemicznymi, np. pocisków moździerzowych, improwizowanych ładunków chemicznych składających się z tradycyjnego ładunku wybuchowego i pojemnika (np. butelki) wypełnionego środkiem trującym oraz urządzeń (środków) umożliwiających skażenie wody, żywności i terenu oraz dokonywanie ataków na zakłady chemiczne i magazyny substancji toksycznych.

Innym rodzajem terroryzmu niekonwencjonalnego jest terroryzm biologiczny. Jego istota polega na stosowaniu środków biologicznych przydatnych w działalności terrorystycznej. Środki te zostały podzielone na trzy podstawowe grupy, a mianowicie: bojowe środki biologiczne (*biological warfare agents*), środki biologiczne zastosowania przemysłowego (*toxic industrial biologicals*) oraz tzw. nietypowe środki biologiczne.

Bojowe środki biologiczne, zwłaszcza takie, jak: toksyna botulinowa, laseczka wąglika czy pałeczka dżumy, są właściwie aktualnie dla terrorystów niedostępne lub trudno dostępne. Wynika to głównie stąd, że wiedza na ich temat jest ściśle chroniona przez wojskowe i cywilne ośrodki naukowo-badawcze,

---

<sup>6</sup> Tamże, s. 95–97.



a wytwarzanie i przechowywanie tych środków wymaga posiadania wyspecjalizowanej bazy laboratoryjnej oraz doświadczonych specjalistów w zakresie mikrobiologii.

Klasycznym przykładem przemysłowego środka biologicznego jest olej rycynowy, popularnie zwany rycyną, otrzymywany z nasion rącznika, stosowany głównie w przemyśle chemicznym i garbarskim. Zaletą rycyny, docenioną przez terrorystów, jest stosunkowo wysoka toksyczność, powszechna dostępność i łatwość produkowania. W styczniu 2003 r. prawdopodobnie przygotowywany był zamach z użyciem rycyny w londyńskim metrze. Został on jednak udaremniony przez antyterrorystów.

Do tzw. nietypowych środków biologicznych, które znalazły się w polu zainteresowania terrorystów, należą przede wszystkim nikotyna i solanina, występujące naturalnie w produktach rolniczych (tytoń i ziemniaki). Terrorysty dysponują prostymi przepisami, które umożliwiają uzyskanie nikotyny z papierosów niskiej jakości i solaniny z ziemniaków posiadających odrosty. Obie te substancje, użyte w dużych stężeniach, mogą być niebezpieczne. Stąd przewiduje się ich wykorzystanie do zatruwania wody, napojów i żywności. Skala zastosowania tych środków przez terrorystów będzie jednak prawdopodobnie niewielka wobec konkurencyjności innych, bardziej skutecznych środków biologicznych. Podobnie jak w przypadku terroryzmu chemicznego, również w odniesieniu do terroryzmu biologicznego główna przeszkoda uniemożliwiająca szerokie zastosowanie środków biologicznych sprowadza się do problemów natury organizacyjno-finansowej i techniczno-technologicznej. Mają one ścisły związek z ograniczonym dostępem do szczepów szczególnie groźnych toksyn, bakterii, wirusów i zarazków, utrudnionym pozyskiwaniem płynnych lub suchych biopreparatów oraz brakiem wystarczająco skutecznych metod i technik ich rozpraszania w przestrzeniach zamkniętych i otwartych.

Kolejnym rodzajem terroryzmu niekonwencjonalnego jest terroryzm jądrowy. Należy stwierdzić, że terroryzm ten jest w początkowej fazie rozwoju i prawdopodobnie długo jeszcze terrorysty nie będą w stanie wykorzystać w pełnym zakresie wszystkich możliwości, jakie stwarza broń jądrowa i jej pochodne z charakterystycznymi dla siebie czynnikami rażenia.

Zgodnie z interpretacją NATO, terroryzm jądrowy może być oparty głównie na wykorzystaniu następujących środków: broni jądrowej (*nuclear weapon*), improwizowanych urządzeń jądrowych (*improvised nuclear device*), broni radiologicznej (*radiological dispersion weapon*) i improwizowanych urządzeń radiologicznych (*radiological dispersion device*)<sup>7</sup>. Spośród wymienionych rodzajów środków największe prawdopodobieństwo wykorzystania przez terrorystów dotyczy improwizowanych urządzeń jądrowych i improwizowanych urządzeń radiologicznych. Pierwsze z nich to ładunki jądrowe działające na zasadzie rozszczerzenia, które mogą być wykonane bez potrzeby realizacji zamkniętego cyklu jądrowego.

---

<sup>7</sup> Adamski J., dz. cyt., s. 120–121.

Drugie natomiast to źródła promieniotwórczości (materiały radiologiczne), np. zużyte pręty paliwowe reaktora jądrowego, które za pomocą ładunku konwencjonalnego są rozpraszane w miejscu eksplozji i w terenie do niego przyległym.

Praktyka terroryzmu niekonwencjonalnego, na szczęście niezbyt jeszcze bogata i powszechna, wskazuje niezbitcie, że celami ataków terrorystycznych z użyciem zwłaszcza broni chemicznej i jej pochodnych, np. toksycznych środków przemysłowych, będą obiekty zamknięte, bo właśnie w nich skutki rażącego działania tego rodzaju środków mogą być największe. Zbiór tych celów (obiektów) jest następujący: siedziby władz państwowych i administracji publicznej; miejsca i obiekty imprez masowych; węzły komunikacyjne i środki; obiekty użyteczności; ośrodki i miejsca kultu religijnego; obiekty o ważnym znaczeniu dla bezpieczeństwa państwa, np. centra ekonomiczne, rozgłośnie, redakcje, studia radiowe i telewizyjne, siedziby ważnych wydawnictw, ambasady, fabryki i zakłady realizujące ważne zadania produkcyjne, centra oraz stanowiska dowodzenia i łączności, obiekty systemu telekomunikacyjnego państwa i sił zbrojnych, obiekty energetyczne itp.

#### 4. Przeciwdziałanie terroryzmowi

Terroryzm światowy w ogóle, a chemiczny, biologiczny i jądrowy w szczególności, wymaga, jeżeli nie całkowicie nowego, to na pewno głęboko zmodyfikowanego podejścia do licznych problemów natury prawnej, strukturalno-organizacyjnej i logistyczno-technicznej, które zostały wydobyte na światło dzienne z chwilą pojawienia się nowych zagrożeń. To z kolei wymaga ustanowienia nowych instytucji (struktur pionowych i poziomych) zajmujących się planowaniem i realizowaniem zadań antyterrorystycznych. Zadania te powinny być realizowane z uwzględnieniem przede wszystkim potrzeb bieżących, ale także perspektywicznych, rozpatrywanych w zróżnicowanych horyzontach czasowych – kilku-, a nawet kilkudziesięcioletnich. Wynika z tego, że prowadzenie skutecznej walki z terroryzmem wymaga działań o charakterze międzynarodowym, polegających na połączeniu różnego rodzaju wysiłków planistyczno-organizacyjnych i operacyjno-technicznych, mających na celu zwalczanie terroryzmu światowego. Chodzi więc o stworzenie, co ma już miejsce, swoistej koalicji antyterrorystycznej oraz o jednoznaczna negatywną ocenę tego zjawiska przez społeczność światową.

Powinno być zintensyfikowane szkolenie pracowników administracji publicznej i funkcjonariuszy służb specjalnych za granicą. Problematyka szkolenia, realizowanego przez wysokiej klasy specjalistów reprezentujących kraje doświadczone działalnością terrorystyczną (Izrael, Stany Zjednoczone, Włochy, Turcja, Indonezja, Hiszpania, Indie, Pakistan, Algieria, Egipt), powinna dotyczyć przede wszystkim działań antyterrorystycznych i reagowania kryzysowego, a także możliwości terrorystów w zakresie stosowania różnych środków rażenia,

w tym także rażenia masowego (rodzaje środków i ich właściwości, formy i metody stosowania, prawdopodobne skutki, przeciwdziałanie). Ogromnym pakietem spraw wymagających rozwiązania i unormowania są zagadnienia normatywno-prawne, zmierzające m.in. do uznania terroryzmu za szczególny rodzaj przestępstw.

Drugą niezwykle istotną płaszczyzną walki z terroryzmem jest działalność mieszcząca się w zakresie odpowiedzialności państwa za bezpieczeństwo swoich obywateli, instytucji i obiektów o kluczowym znaczeniu dla jego sprawnego funkcjonowania. Mówiąc zatem o tzw. płaszczyźnie wewnętrznej, powinno się mieć na uwadze przede wszystkim: sprawnie funkcjonujący system ratownictwa, skoordynowany z systemem zarządzania (reagowania) kryzysowego na różnych poziomach podziału administracyjnego państwa; zintegrowane systemy informatyczne służb specjalnych i innych organów współodpowiedzialnych za bezpieczeństwo państwa; zdolność do monitorowania środowisk mogących podjąć działania terrorystyczne lub podatnych na wpływy terrorystów; możliwości organizacyjno-techniczne, pozwalające na zapewnienie właściwej ochrony fizycznej i technicznej osobom i obiektom, będącym potencjonalnymi celami ataków terrorystycznych.

Jak z powyższego wynika, działalność antyterrorystyczna powinna mieć charakter ciągły i dotyczyć okresu poprzedzającego atak terrorystyczny, a również sytuacji, która zaistnieje, gdy zdarzenie to stanie się faktem.

## **5. Podsumowanie**

Z przedstawionych rozważań wynika, że terroryzm współczesny nie jest zjawiskiem wyizolowanym, istniejącym samodzielnie i niezależnie od środowiska, w którym się ujawnia. Środowisko terroryzmu to współczesny świat i otaczająca rzeczywistość. To ważne zjawisko społeczne należy widzieć i rozpatrywać w kontekście innych zjawisk i determinantów światowej sytuacji geopolitycznej i geostrategicznej, takich jak: bezpieczeństwo, zagrożenia, kryzysy i ryzyka. Tylko takie postrzeganie terroryzmu może doprowadzić do poznania istoty, a zwłaszcza obiektywnych przyczyn sprawczych jego istnienia i rozwoju. Im większa wiedza na temat terroryzmu, tym skuteczniejsze będą działania związane z jego eliminacją z życia społecznego, co realizowane jest w ramach tzw. działań antyterrorystycznych.

## Literatura

- AAP-6 NATO Glossary of Terms and Definitions* [on-line]. [Dostęp 20.11.2010]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.wcnjk.wp.mil.pl/plik/file/AAP\\_6\\_2010\\_PL.pdf](http://www.wcnjk.wp.mil.pl/plik/file/AAP_6_2010_PL.pdf).
- Adamski J., *Ewolucja form działalności terrorystycznej na tle postępu technologicznego*, rozprawa doktorska. Warszawa: AON, 2004.
- Dawidczyk A., *Nowe wyzwania, zagrożenia i szanse dla bezpieczeństwa Polski u progu XXI wieku*. Warszawa: AON, 2001. ISBN 83-88062-02-6.
- Hoffman B., *Oblicza terroryzmu*. Warszawa: Wydaw. Bertelsmann Media Sp. z o.o., 1999. ISBN 83-7227-289-1.
- Zajadło J., Prawo międzynarodowe wobec problemu „państwa upadłego”. *Państwo i Prawo* 2005, nr 2.

## **II. EKONOMIA**



**KILKA REFLEKSJI  
NA TEMAT KRYZYSU, RYZYKA I NIEPEWNOŚCI**

*Mirosław Bochenek*

**Abstrakt:** Historia gospodarcza świata oraz historia powszechnej myśli ekonomicznej dostarczają dowody, że kryzysy ekonomiczne są nieodłącznym elementem gospodarki rynkowej. Od 1550 r. do chwili obecnej, przeciętnie co 6,4 lat pojawiały się zjawiska kryzysowe. Pojęcie „kryzys” zostało wymyślone w starożytności przez Hipokratesa, „kryzys ekonomiczny” natomiast został wprowadzony do języka fachowego przez J.C.L.S. de Sismondiego w roku 1827. Z kolei R. Cantillon wzbogacił słownictwo ekonomiczne o pojęcia „ryzyka” i „niepewności” w roku 1725. Ich uwzględnienie przyczyniło się do rozwoju nauk ekonomicznych oraz ich zbliżenia do rzeczywistej gospodarki. Precyzyjne i jednoznaczne definicje ryzyka i niepewności są zasługą F.H. Knighta i J.M. Keynesa.

**Słowa kluczowe:** kryzysy, kryzysy gospodarcze, depresja gospodarcza, recesja, ryzyko, niepewność, prawdopodobieństwo.

**JEL Classifications:** B11 – Preclassical (Ancient, Medieval, Mercantilist, Physiocratic); B20 – General; D81 – Criteria for Decision-Making under Risk and Uncertainty; E12 – Keynes; Keynesian; Post-Keynesian.

## **1. Wprowadzenie**

Przywołane w tytule pojęcia: kryzys, ryzyko i niepewność, są stosowane nie tylko w literaturze naukowej, lecz także w języku potocznym. Niestety, zwykle znaczenie tych słów jest różnie interpretowane. Nie inaczej jest z rodowodem tych pojęć. Nawet autorzy prac naukowych mylnie podają źródłosłów omawianych terminów. Z tego też powodu zostały podjęte niniejsze rozważania, któ-

rych celem jest przypomnienie właściwego sensu tych pojęć oraz próba ustalenia, kto pierwszy wprowadził je do literatury ekonomicznej.

## 2. Historia kryzysów gospodarczych

Kryzysy ekonomiczne towarzyszą gospodarce rynkowej od samych jej narodzin, tj. od połowy XVI wieku. W ciągu minionych 450 lat zaobserwowano ponad 70 kryzysów ekonomicznych na świecie. Najwcześniej zjawiska kryzysowe dotknęły sferę handlu i kredytu, w tych bowiem sferach najszybciej powstały stosunki kapitalistyczne. Kryzysy handlowe i pieniężne miały charakter lokalny, wybuchły w największych ośrodkach handlowych i finansowych w wyniku spekulacji na giełdach towarowych i pieniężnych, które prowadziły do załamań rynku.

Z historycznych zapisków dotyczących życia gospodarczego w Anglii wynika, że w okresie od 1558 do 1720 r. zaobserwowano 30 kryzysów wywołanych czynnikami egzogenicznymi, takimi jak: głód, epidemie, wojny, zamieszki wewnętrzne, nadużycia, spekulacje itd.<sup>1</sup>

Falszowanie znaków pieniężnych oraz działalność spekulantów doprowadziły do wybuchu kryzysu w Lubece na początku wieku XVII. Moda na tulipany, jaka opanowała Niderlandy w latach 30. XVII stulecia, wywołała prawdziwą manię. Ceny cebulek nowych odmian, m.in. *Semper Augustus*, osiągały równowartość dużej działki z domem. Pęknięcie tulipanowej banki spekulacyjnej doprowadziło do kryzysu handlowo-pieniężnego w roku 1637. Wynikiem malwersacji Johna Lawa był kryzys pieniężny we Francji z lat 1719–1720. Kryzysem handlowym był kryzys wybuchły w 1763 r. w Hamburgu, charakter pieniężny miały natomiast kryzysy, które wystąpiły w Anglii w drugiej połowie XVII oraz w pierwszej połowie XVIII wieku<sup>2</sup>.

Krajem, w którym najszybciej wykształciła się rozwinięta gospodarka rynkowa oraz który doświadczył kryzysów nadprodukcji, była Anglia. Pod koniec XVIII stulecia na drogę industrializacji jako pierwszy wszedł przemysł bawełniany. Mimo wzrostu popytu na bawełnę w 1787 r. rynek został przepelniony, co wywołało spadek cen, panikę, ruinę fabryk oraz pierwszą w historii nadprodukcję. Był to kryzys częściowy, który dotknął jedynie angielski przemysł bawełniany – nie odczuła go pozostała część angielskiej gospodarki. W 1793 r. w Anglii wystąpił kolejny kryzys ekonomiczny, ale o większym zasięgu niż poprzedni – dotknął przemysł bawełniany, wełniany, hutniczy, handel zagraniczny oraz system bankowy. Załedwie cztery lata później, tj. w 1797 r., wybuchł kolejny kryzys nadprodukcji. Kryzys przemysłowy został poprzedzony kryzysem

---

<sup>1</sup> Estey J.A., *Cykle koniunkturalne*. Warszawa: Polskie Wydawnictwa Gospodarcze, 1959, s. 45–46.

<sup>2</sup> Mendelson L., *Teoria i historia kryzysów i cykli ekonomicznych*. Warszawa: PWN, 1959, t. 1, s. 331; Galbraith J.K., *Pieniądz: pochodzenie i losy*. Warszawa: PWE, 1982, s. 25, 47–59, 62, 102; Galbraith J.K., *Ekonomia w perspektywie. Krytyka historyczna*. Warszawa: PWE, 1992, s. 112, 156–157.



pieniężnym. Jeszcze ostrzejszy i rozleglejszy kryzys nadprodukcji wystąpił w 1810 r., obejmując cały przemysł angielski. Wzrost bezrobocia oraz cen żywności doprowadził do niesłychanej nędzy, a nawet głodu, które towarzyszyły również następnym kryzysom. W 1815 r. wybuchł kolejny kryzys, który po raz pierwszy dotknął wschodzący angielski przemysł ciężki, szczególnie hutnictwo i górnictwo, a także rolnictwo. Kryzys z 1819 r. miał już charakter międzynarodowy. Załamanie produkcji w Anglii zbiegło się z kryzysami w Stanach Zjednoczonych, Niemczech i Francji<sup>3</sup>.

Pierwszym cyklicznym kryzysem ogólnej nadprodukcji był kryzys roku 1825. Zaatakował on wszystkie gałęzie przemysłu oraz wstrząsnął całą gospodarką angielską. Cykliczny charakter kryzysów oznaczał względnie regularne powtarzanie się tego zjawiska w czasie. Choć kryzys 1825 r. miał swe źródła w gospodarce angielskiej, szybko stał się kryzysem w skali międzynarodowej, dotknął gospodarki Ameryki Północnej i Łacińskiej, Włoch, Szwecji, Holandii, Austrii, Rosji, Francji i Niemiec. Dla Anglii był on kryzysem ogólnej nadprodukcji, dla pozostałych krajów – częściowej nadprodukcji<sup>4</sup>.

Następne załamanie angielskiego eksportu i bessy na giełdzie, które wywołały falę bankructw w bankowości oraz przemyśle, wystąpiły w roku 1837. Dotykając inne gospodarki, kryzys 1837 r. dał początek międzynarodowemu cyklu koniunkturalnego. Kolejny, który pojawił się w 1847 r., był międzynarodowym kryzysem ogólnej nadprodukcji. W 1857 r. nastąpił krach w Stanach Zjednoczonych. Następnie fala bankructw ogarnęła inne części świata. W Stanach Zjednoczonych był to pierwszy powszechny kryzys. Ponieważ ogarnął wszystkie kraje, traktowany jest jako pierwszy kryzys światowy. Kolejne ogólne światowe kryzysy nadprodukcji wybuchały w latach: 1866, 1873, 1882, 1890, 1900–1903, 1907, 1913 oraz w 1920 r.<sup>5</sup>

28 października 1929 r. wybuchł tzw. wielki kryzys. John Kenneth Galbraith określił ten dzień jako najbardziej niszczycielski zarówno w historii giełdy w Nowym Jorku, jak i w całej historii rynku<sup>6</sup>. Destrukcyjna siła kryzysu dała o sobie znać wszystkim dziedzinom gospodarki oraz wszystkim krajom kapitalistycznego świata. W latach 1929–1932 produkcja przemysłowa w Stanach Zjednoczonych, w porównaniu z 1928 r. przyjmowanym za 100%, spadła aż o 52%, w Europie zmniejszyła się o 35%, w Azji natomiast tylko o 10%<sup>7</sup>. Dno

<sup>3</sup> Estey J.A., dz. cyt., s. 47; Mendelson L., dz. cyt., s. 290–315, 319–321, 329–330, 333–339.

<sup>4</sup> Mendelson L., dz. cyt., s. 340, 372–378.

<sup>5</sup> Tamże, s. 380–720, Mendelson L., *Teoria i historia kryzysów i cykli ekonomicznych*. Warszawa: PWN, 1960, t. 2, s. 8–517; Mendelson L., *Teoria i historia kryzysów i cykli ekonomicznych*. Warszawa: PWN, 1966, t. 3, s. 29–379.

<sup>6</sup> Pastusiak L., *Prezydenci. Stany Zjednoczone od Jerzego Waszyngtona do Ronalda Reagana*. Warszawa: Krajowa Agencja Wydawnicza, 1987, t. 2, s. 461. Z kolei Brian Snowdon i Howard R. Vane zaliczyli wielki kryzys do najważniejszych wydarzeń gospodarczych wieku XX. Snowdon B., Vane H.R., *Rozmowy z wybitnymi ekonomistami*. Warszawa: Dom Wydawniczy Bellona, 2003, s. 19.

<sup>7</sup> Ciepielewski J. (i in.), *Dzieje gospodarcze świata do roku 1975*. Wyd. 2 zm. i uzup. Warszawa: PWE, 1977, s. 359, 362–363, 371.

kryzysu na giełdzie nowojorskiej przypadło 8 lipca 1932 r., gdy indeks Dow Jones osiągnął 41,22 pkt., czyli 10,7% wartości z 3 września 1929 r., kiedy wyniósł 381,17 pkt. Kryzys ten zakończył się dopiero 11 listopada 1954 r., kiedy indeks giełdowy osiągnął poziom przedkryzysowy z września 1929 r.<sup>8</sup>

Trwająca kilka lat depresja skłoniła rządzących w niektórych krajach do prowadzenia polityki nakręcania koniunktury. Niestety, po lekkim ożywieniu pod koniec 1937 r. wybuchł następny kryzys, którego niż przypadł w maju 1938 r. Redukcja wydatków na cele wojskowe oraz demobilizacja wywołały w 1945 r. kolejny kryzys, który trwał do roku 1946<sup>9</sup>.

Również po drugiej wojnie światowej Stany Zjednoczone nie uniknęły kryzysów gospodarczych; wystąpiły one w latach 1948–1949, 1953–1954, 1957–1958 oraz 1960–1961. Interwencjonizm doprowadził jednak do skrócenia okresów między kryzysami z siedmiu do około czterech lat oraz zmniejszenia amplitudy wahań produkcji. W Europie odbudowa ze zniszczeń wojennych przyniosła długotrwały wzrost gospodarczy, zakłócony w 1952 r. spadkiem produkcji w Wielkiej Brytanii, Francji, Belgii i Holandii<sup>10</sup>.

Kryzys lat 1958–1959 był pierwszym powojennym kryzysem o zasięgu światowym. Następne załamanie i kryzys nadprodukcji trwał od roku 1967 do 1968. Międzynarodowy kryzys walutowy oraz kryzys naftowy, wywołany gwałtownymi wzrostami cen ropy naftowej w 1973 r., stały się punktami zapalnymi kryzysu, który wybuchł niemal równocześnie w 1974 r. we wszystkich krajach, stając się najcięższym po drugiej wojnie światowej kryzysem powszechnym. W 1976 r. pojawiło się kolejne załamanie i stagnacja. Również w 1981 r. nastąpił powszechny spadek produkcji<sup>11</sup>.

W ostatnich dwóch dekadach XX oraz na początku wieku XXI doszło do wybuchów kryzysów finansowych i walutowych, wywoływanych przez kapitał spekulacyjny. W latach 1981–1982 wystąpił kryzys w Ameryce Łacińskiej, w 1990 r. w Japonii, w latach 1992–1993 doszło do ataku na kraje należące do europejskiego systemu walutowego, w latach 1997–1998 wybuchł kryzys w Azji Południowo-Wschodniej i Rosji, w 2008 r. – globalny kryzys ekonomiczny<sup>12</sup>.

---

<sup>8</sup> Zieliński M., Pięć i pół kryzysu. *Rzeczpospolita* z 26–27.01.2008 r., s. A16–A17.

<sup>9</sup> Estey J.A., dz. cyt., s. 145, 148, 153, 161.

<sup>10</sup> Rutkowski J., *Ekonomia polityczna. Materiały do proseminarium*. Szczecin: Politechnika Szczecińska, 1966, z. 3, s. 76, 89–92, 127–129.

<sup>11</sup> Rosier B., Dockès P., *Cykle ekonomiczne. Kryzysy i przemiany społeczne – perspektywa historyczna*. Warszawa: PWE, 1987, s. 276–307; Polzakiewicz B., *Podstawowe prawidłowości cyklicznego rozwoju gospodarki kapitalistycznej*. Warszawa: PWN, 1989, s. 134–177.

<sup>12</sup> Sławiński A., Kryzysy walutowe. W: Sztaba S. (red.), *Ekonomia od A do Z. Encyklopedia podręczna*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2007, s. 239–241; Sztaba S., Kryzysy finansowe. W: Sztaba S. (red.), *Ekonomia od A do Z. Encyklopedia podręczna*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2007, s. 238–239.

### 3. Pojęcie kryzysu

W języku greckim, z którego pochodzi, słowo κρῖσις (czytaj: *krisis*) ma wiele znaczeń, takich jak: osąd, wyrok, oddzielenie, odróżnienie, wybór, badanie, dysputa, wynik, koniec, rozstrzygający moment, punkt zwrotny, nagła zmiana, okres przelomu<sup>13</sup>. Początkowo pojęcie to znalazło zastosowanie w medycynie w znaczeniu nagłego przelomu, gwałtownego przesilenia się choroby, przejawiającego się w szybkim spadku gorączki i ustąpieniu objawów chorobowych<sup>14</sup>. W tym znaczeniu zostało wprowadzone przez Hipokratesa (ok. 460–370 p.n.e.) w rozprawie zatytułowanej *O dawniejszym leczeniu* (*Peri archaies iatrikés*), w której pisał: *Trawienie żutem i przeobrażanie, rozciężczanie i zageszczanie do postaci soków zachodzi poprzez wiele przeróżnych postaci – dlatego i przesilenia [kriseis], i rachuby czasu w takich wypadkach wiele znaczą – choć w tym wszystkim najmniejszy jest właśnie wpływ ciepła i zimna, bo one same ani nie dojrzewają, ani nie gęstnieją*<sup>15</sup>. Arystoteles (384–322 p.n.e.) rozumiał to słowo dwojako, raz w znaczeniu osąd, wyrok, innym razem – decyzja. W *Etyce nikomachejskiej* (*Ethiká Nikomácheia*) genialny i wszechstronny filozof pisał: *Owóż osądzenie tego w odniesieniu do osób tego samego pochodzenia jest łatwiejsze, w odniesieniu zaś do osób dalszych – trudniejsze*<sup>16</sup>. Z kolei w *Retoryce* (*Téchnē rhetoriké*) nadal temu pojęciu inne znaczenie: *Afekty są to [tego rodzaju doznania], pod których wpływem podejmujemy inne niż zwykle decyzje; towarzyszy im przy tym przykrość lub przyjemność*<sup>17</sup>.

Kryzys w interpretacji językoznawców to sytuacja niekorzystna dla kogoś lub czegoś, względnie przelomowy, rozstrzygający moment lub okres, któremu towarzyszy wyraźne pogorszenie ogółu warunków. Kryzys ekonomiczny (gospodarczy) jest natomiast zjawiskiem charakteryzującym się istotnym załamaniem procesu wzrostu gospodarczego<sup>18</sup>.

Przed wprowadzeniem pojęcia kryzys do literatury ekonomicznej, zjawisko to opisywano innymi określeniami, jakimi były: dysproporcje, okresowe zakłócenia, nadprodukcja, przelom oraz przesilenie gospodarcze<sup>19</sup>. Obecnie za wyra-

<sup>13</sup> Abramowiczówna Z. (red.), *Słownik grecko-polski*. Warszawa: PWN, 1960, t. 2, s. 716–717; *A Greek-English Lexicon*. Compiled by H.G. Liddell, R. Scott. Oxford: The Clarendon Press, 1948, Vol. 1, s. 996.

<sup>14</sup> Tokarski J. (red.), *Słownik wyrazów obcych PWN*. Warszawa: PWN, 1971, s. 404.

<sup>15</sup> Hippokrates, *Wybór pism*. Warszawa: Prószyński i S-ka, 2008, t. 1, s. 88.

<sup>16</sup> Arystoteles, *Etyka nikomachejska*. Warszawa: PWN, 1982, s. 327; Aristotle, *The Nicomachean Ethics with an English translation by H. Rackham*. Cambridge, Massachusetts – London, England: Harvard University Press, 1990, s. 528.

<sup>17</sup> Arystoteles, *Retoryka. Poetyka*. Warszawa: PWN, 1988, s. 145.

<sup>18</sup> Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*. Wyd. 5. Warszawa: PWN, 1988, t. 1, s. 1066; Zgólkowa H. (red.), *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*. Poznań: Wydaw. KURPISZ, 1998, t. 18, s. 187; Dubisz S. (red.), *Uniwersalny słownik języka polskiego*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2003, t. 2, s. 332.

<sup>19</sup> Daszyńska Z., *Zarys ekonomii społecznej*. Lwów: Nakładem Księgarni Polskiej, 1898, s. 356–360.

zy bliskoznaczne kryzysu gospodarczego uznaje się: załamanie, zastój, recesję, dekoniunkturę i stagnację<sup>20</sup>.

Jednym z pierwszych, a być może pierwszym ekonomistą, stosującym pojęcie „kryzysy gospodarcze”, był Jean Charles Leonard Simonde de Sismondi. W drugim wydaniu *Nowych zasad ekonomii politycznej czyli o bogactwie i jego stosunku do ludności* (*Nouveaux principes d'économie politique ou de la richesse dans ses rapports avec la population*), które ukazało się w 1827 r., J.C.L.S. de Sismondi stał na stanowisku, że kryzysy wybuchają wbrew poglądom Davida Ricardo i Jeana Baptiste Say'a, i rujną bankierów, właścicieli manufaktur, kupców i farmerów oraz skazują robotników na życie w nędzy. Ostrzegął, że kryzysy nadprodukcji będą się powtarzać, ponieważ zakłócana jest równowaga między produkcją a konsumpcją. Zwiększanie produkcji jest uzasadnione tylko wówczas, gdy jednocześnie rośnie konsumpcja. Obok wyrażenia kryzys J.C.L.S. de Sismondi używał zamiennie również inne pojęcia, takie jak: przesilenie, przepelnienie rynków oraz zatkanie rynków<sup>21</sup>.

W swoim arcydziele z 1848 r. pt. *Zasady ekonomii politycznej i niektóre jej zastosowania do filozofii społecznej* (*Principles of Political Economy with Some of Their Applications to Social Philosophy*) John Stuart Mill nie unikał wyrażenia „kryzys handlowy”, pisząc równoległe o „przesyceniu dobrami” i „wstrząsie handlowym”. Uważał, że okresowo wybuchające kryzysy handlowe są efektem działalności spekulacyjnej<sup>22</sup>.

Dla Karola Marksa i Fryderyka Engelsa kryzysy handlowe były straszakiem i argumentem na rzecz rychłego upadku systemu kapitalistycznego. Nadprodukcja, bezrobocie, nędza i unicestwienie istniejących sił wytwórczych, występujące w okresie kryzysów, stały się według autorów *Manifestu partii komunistycznej* z 1848 r. największą niedorzecznością burżuazyjnego ustroju społecznego<sup>23</sup>.

Również w *Kapitale* K. Marks wielokrotnie używał pojęcia kryzys. Twierdził, że cykliczne wahania produkcji doprowadzą do kryzysu powszechnego oraz upadku ustroju kapitalistycznego<sup>24</sup>. Rozwijając Marksowską naukę o kryzysie, Władimir Ilicz Lenin wskazał, że powtarzające się kryzysy handlowo-przemysłowe są kryzysami nadprodukcji. Przedsiębiorstwa – w pogoni za zyskiem – wytwarzają nadmiar produktów, których nie jest w stanie kupić uboga część ludności. Wielkość produkcji ustalana jest na chybił trafił, stąd przekracza

---

<sup>20</sup> Latusek A., Pilarski P., *Wielki słownik wyrazów bliskoznacznych*. Kraków: Krakowskie Wydaw. Naukowe, 2008, s. 231.

<sup>21</sup> Sismondi J.C.L.S. de, *Nowe zasady ekonomii politycznej czyli o bogactwie i jego stosunku do ludności*. Warszawa: PWN, 1955, t. 1, s. 2, 5, 299, 301, t. 2, s. 27, 99, 103–106, 293–322, 353–358. Autor cytowanej pracy wprowadził również pojęcie „proletariat” (t. 1, s. 6).

<sup>22</sup> Mill J.S., *Zasady ekonomii politycznej i niektóre jej zastosowania do filozofii społecznej*. Warszawa: PWN, 1966, t. 2, s. 202–203, 323, 328, 337–338, 427, 629.

<sup>23</sup> Marks K., Engels F., *Manifest partii komunistycznej*. W: Marks K., Engels F., *Dzieła wybrane*. Warszawa: Wydaw. Książka i Wiedza, 1981, t. 1, s. 348–351.

<sup>24</sup> Marks K., *Kapitał*. Wyd. 5. Warszawa: Książka i Wiedza, 1970, t. 1, s. 16, 24–25, 135–162, 237, 273, 607, 715–744.

potrzeby rynku. Według W.I. Lenina kryzys jest nieodłącznym elementem, a zarazem niedorzecznością gospodarki kapitalistycznej, gdyż produkcja społeczna podporządkowana jest własności prywatnej<sup>25</sup>. Za sprawą marksistów pojęcie to weszło do szerszego użycia. Jednakże ówczesne elity polityczne oraz ekonomia akademicka z rezerwą i bojaźnią odnosiły się do tego terminu.

Zdaniem niektórych polityków i ekonomistów kryzys jest mankamentem gospodarki rynkowej oraz zjawiskiem historycznym. Już w 1914 r. Michaił Tuhacz-Baranowski proponował wyrugowanie z ekonomii i języka potocznego pojęcia kryzys oraz stosowanie bardziej adekwatnego terminu, jakim jest „stagnacja”. W 1926 r. W.L. Thorp zastąpił niewygodne pojęcie kryzysu bardziej poprawnymi – jego zdaniem – nazwami „recesja” i „depresja”<sup>26</sup>. W pracy *Business Cycles. The Problem and Its Setting* (1927) Wasley Clair Mitchell zamiast pojęcia kryzys używał określenia recesja<sup>27</sup>. Podobnie prezydent Stanów Zjednoczonych, Herbert Clark Hoover, przerażająco – jak podają Paul A. Samuelson i William D. Nordhaus – brzmiące słowo kryzys zastąpił ok. 1930 r. słowem depresja<sup>28</sup>.

Na istnienie nieostrej definicji kryzysu, którego istota polega na kurczeniu się działalności gospodarczej, wskazywał James Arthur Estey. Pisał on: *Niestety znaczenie tego terminu „kryzys” nie jest precyzyjnie ustalone. Zazwyczaj jest on utożsamiany z powstaniem większych zaburzeń na rynku pieniężnym, które w przypadku zaostrzenia się przybierają charakter „paniki”. Ale tego rodzaju zaburzenia nie zawsze zbiegają się z początkiem większych ograniczeń działalności gospodarczej*<sup>29</sup>.

Podobne problemy dostrzegal Olivier Blanchard, według którego kryzys, zaliczany do zjawisk patologicznych, nie doczekał się ścisłej, powszechnie akceptowanej definicji. Uważał, że termin ten odzwierciedla zjawisko głębokiej i długotrwałej recesji<sup>30</sup>.

Z opinią o braku precyzyjnej definicji kryzysu nie zgodziły się Janine Brémont i Marie-Martine Salort. Według francuskich ekonomistek kryzys gospodarczy oznacza sytuację, którą charakteryzuje istnienie bezrobocia oraz nadwyżki podaży nad popytem<sup>31</sup>.

Gregory Mankiw i Mark P. Taylor określili kryzys jako okres, w którym drastycznie spada wielkość produkcji w ujęciu realnym i dochody ludności oraz rośnie bezrobocie. Synonimem kryzysu jest depresja. Natomiast łagodny spadek realnego PKB i nieznaczny wzrost bezrobocia nazywany jest recesją<sup>32</sup>.

<sup>25</sup> Lenin W.I., *Nauki kryzysu*. W: Lenin W.I., *Dzieła*. Warszawa: Książka i Wiedza, 1950, t. 5, s. 91–95.

<sup>26</sup> Mendelson L., dz. cyt., t. 3, s. 147, 236.

<sup>27</sup> Estey J.A., dz. cyt., s. 46.

<sup>28</sup> Samuelson P.A., Nordhaus W.D., *Ekonomia*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 1996, t. 2, s. 508.

<sup>29</sup> Estey J.A., dz. cyt., s. 18.

<sup>30</sup> Blanchard O., *Makroekonomia*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business, 2011, s. 709, 711.

<sup>31</sup> Brémont J., Salort M.M., *Odkrywanie ekonomii*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 1994, s. 176.

<sup>32</sup> Mankiw N.G., Taylor M.P., *Makroekonomia*. Warszawa: PWE, 2009, s. 301.

#### 4. Rozróżnienie ryzyka i niepewności

Językoznawcy nie są jednomyślni w kwestii pochodzenia ryzyka i niepewności. Większość uważa jednak, że termin „ryzyko” pochodzi od włoskiego słowa *risico*<sup>33</sup>. Zdaniem filologów ryzyko oznacza nieznaną lub niepewny wynik przedsięwzięcia, względnie możliwość, która albo się uda, albo się nie uda<sup>34</sup>.

Twórcy *Słownika języka polskiego* interpretują ryzyko jako [...] *możliwość, prawdopodobieństwo, że coś się nie uda, przedsięwzięcie, którego wynik jest nieznaną, niepewny, problematyczny*<sup>35</sup>. Autorzy *Praktycznego słownika współczesnej polszczyzny* utożsamiają ryzyko z możliwością lub prawdopodobieństwem poniesienia straty lub porażki<sup>36</sup>.

Brakiem pewności, względnie brakiem bezpieczeństwa określa się z kolei „niepewność”<sup>37</sup>. *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny* definiuje niepewność jako [...] *brak wiary w siebie, brak poczucia bezpieczeństwa, brak informacji co do przyszłego przebiegu zdarzeń oraz możliwości przewidzenia konsekwencji dokonywanych wyborów i podejmowanych działań; niepokój towarzyszący oczekiwaniu na rozstrzygnięcia, decyzje itp.*<sup>38</sup>

Pojęcia ryzyka i niepewności zostały wprowadzone do literatury ekonomicznej prawdopodobnie w wieku XVIII. Pomysł uwzględnienia niepewności i ryzyka w rozważaniach ekonomicznych miał – zdaniem Oskara Langego – doniosłe znaczenie, gdyż nauki ekonomiczne bardziej zbliżyły się do realnych zjawisk gospodarczych<sup>39</sup>.

Richard Cantillon napisał w 1725 r. książkę pt. *Essai sur la nature du commerce en général* (*Ogólne rozważania nad naturalnymi prawami handlu*). Została ona wydana dopiero po jego śmierci w roku 1755. W pracy tej angielski ekonomista posługiwał się zarówno pojęciem ryzyka (fr. *risque* i zamiennie *hasard*<sup>40</sup>), jak i niepewności (fr. *incertitude*<sup>41</sup>).

W rozdziale poświęconym wpływowi różnych okoliczności oraz zdarzeń na wysokość dochodów uzyskiwanych przez rzemieślników R. Cantillon pisał: *Umiejętności i rzemiosła, grożące niebezpieczeństwem, jak rzemiosło ludwisarzy, marynarzy, górników, muszą być opłacane stosownie do ponoszonego ryzyka* [podkreślenie – M.B.].

<sup>33</sup> Tokarski J. (red.), dz. cyt., s. 660; Zgólkowa H. (red.), *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*. Poznań: Wydaw. KURPISZ, 2002, t. 37, s. 316.

<sup>34</sup> Tokarski J. (red.), dz. cyt., s. 660.

<sup>35</sup> Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*. Wyd. 5. Warszawa: PWN, 1989, t. 3, s. 155.

<sup>36</sup> Zgólkowa H. (red.), dz. cyt., t. 37, s. 316.

<sup>37</sup> Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*. Wyd. 5. Warszawa: PWN, 1988, t. 2, s. 347.

<sup>38</sup> Zgólkowa H. (red.), *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*. Poznań: Wydaw. KURPISZ, 2002, t. 23, s. 456.

<sup>39</sup> Lange O., *Optymalne decyzje. Zasady programowania*. Wyd. 2 popr. Warszawa: PWN, 1967, s. 193.

<sup>40</sup> Cantillon R., *Essai de la nature du commerce en général*. Texte manuscrit de la Bibliothèque de Rouen. Avec le texte de l'édition originale de 1755 et une étude bibliographique par T. Tsuda, Tokyo: Kinokuniya Book-Store, 1979, s. 23, 59, 67.

<sup>41</sup> Tamże, s. 61, 63, 67.

*Jeśli prócz niebezpieczeństwa potrzeba jeszcze zręczności, płaca musi być jeszcze wyższa; tak się rzecz ma z pilotami w portach, nurkami, inżynierami, etc.*<sup>42</sup>

Natomiast w rozdziale o ponoszeniu przez przedsiębiorców ryzyka w związku z prowadzeniem działalności handlowej i produkcyjnej R. Cantillon głosił następującą myśl: *Dzierżawca, jest to przedsiębiorca, który obiecuje właścicielowi za folwark jego, czy ziemi, płacić określoną sumę pieniężną (którą zazwyczaj przypuszcza się równą wartości trzeciej części produktu ziemi), nie mając pewności, jaką korzyść wyciągnie z tego przedsięwzięcia. Część tej ziemi używa na karmienie stad, część przeznaczą na produkcję ziarna, wina, siana itp., tak, jak mu się to wydaje, nie mogąc przewidzieć, które z tych dóbr przyniesie mu najlepsze ceny. [...] A przecie cena produktów dzierżawcy zależy z natury swej od tych niemożliwych do przewidzenia wypadków, wskutek czego **niepewność** [podkreślenie – M.B.] łączy się zawsze z prowadzeniem przedsiębiorstwa dzierżawcy*<sup>43</sup>.

W 1850 r. ukazała się książka Johanna Heinricha von Thüнена opatrzona tytułem: *Der naturgemäße Arbeitslohn und dessen Verhältnis zum Zinsfuß und zur Landrente* (Naturalna płaca roboczą i jej stosunek do stopy zysku i renty gruntowej). Był to tom drugi trzytomowego dzieła pt. *Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie* (Państwo izolowane w stosunku do rolnictwa i ekonomii narodowej), wydanego w latach 1826–1863. Niemiecki ekonomista nie zdefiniował ryzyka (niem. *Risiko*) i niepewności (niem. *Ungewißheit*), ale używał wyłącznie jedno pojęcie *Gefahr*, oznaczające niebezpieczeństwo i ryzyko, i pod tym wspólnym wyrażeniem zidentyfikował dwie sytuacje, które zostały doprecyzowane przez F.H. Knighta i M. Blauga jako ryzyko i niepewność. Johann Heinrich von Thünen zwrócił uwagę, że ryzyko związane z prowadzeniem interesów można skalkulować i ubezpieczyć. Przedsiębiorca może również podejmować nieprzewidywalną działalność gospodarczą, której nie ubezpiecza żadne towarzystwo asekuracyjne. Ryzyko tego rodzaju przedsięwzięć, związanych ze zmianami koniunktury i cen oraz wynalazkami nowych maszyn, musi ponosić sam przedsiębiorca. Im większe jest prawdopodobieństwo poniesienia straty, tym większy musi być zysk przedsiębiorcy<sup>44</sup>.

Opublikowana w 1901 r. rozprawa Allana Herberta Willetta pt. *The Economic Theory of Risk and Insurance* była pierwszą obszerną rozprawą ekonomiczną poświęconą ryzyku. Jej autor stał na stanowisku, że wcześniejsze pokolenia ekonomistów nie doceniały wpływu ryzyka na działalność gospodarczą. Człowiek nie jest w stanie zmienić biegu wydarzeń, ale może je przewidzieć oraz zabezpieczyć się przed niepożądanymi następstwami. Inaczej postępuje w przy-

<sup>42</sup> Cantillon R., *Ogólne rozważania nad naturalnymi prawami handlu* (*Essai sur la nature du commerce en général*). Warszawa: Nakładem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Skład Główny „Biblioteka Polska”, 1938, s. 60.

<sup>43</sup> Tamże, s. 75–76. Powyższy cytat wyraźnie wskazuje, że R. Cantillon był wyjątkowo nowatorskim ekonomistą. W rozprawie tej wprowadził nie tylko analizowane terminy, lecz także pojęcia „przedsiębiorcy” i „przedsiębiorstwa”.

<sup>44</sup> Thünen J.H. von, *Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie*. Jena: Verlag von Gustav Fischer, 1910, s. 478–482.

padku zdarzeń przewidywalnych, a inaczej nieprzewidywalnych. Niepewność występowania zdarzeń w przyszłości, traktowanych jako przypadkowe, zmusza człowieka do modyfikacji jego zachowań<sup>45</sup>.

Wyjaśnienie istoty ryzyka i niepewności wymaga – zdaniem A.H. Willetta – precyzyjnego określenia związku między ryzykiem i stopniem niepewności, mniej ważny jest natomiast stopień prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia. Uważał on, że istnieje współzależność między ryzykiem i niepewnością subiektywną. Ustalenie stopnia ryzyka wymaga znajomości wcześniejszych warunków. Doskonałość poznania ma jednak charakter względny<sup>46</sup>. Definiując powyższą kategorię, autor *The Economic Theory of Risk and Insurance* stwierdził, że ryzyko jest [...] *zobiektywizowaną niepewnością co do wystąpienia niepożądanego zdarzenia. Zależy ono od niepewności, a nie od stopnia prawdopodobieństwa*<sup>47</sup>. Stopień ryzyka każdego indywidualnego przypadku można określić liczbowo, bądź w drodze bezpośredniej obserwacji, bądź wykorzystania statystycznej analizy wyników, uzyskanych z wcześniejszych doświadczeń, twierdził A.H. Willett<sup>48</sup>.

## 5. Definicje ryzyka i niepewności sformułowane przez F.H. Knighta i J.M. Keynesa

Punktem zwrotnym w rozważaniach na temat ryzyka i niepewności były dwie publikacje, które powstały niezależnie od siebie, tj. amerykańskiego ekonomisty F.H. Knighta i brytyjskiego autora rewolucji naukowej w ekonomii J.M. Keynesa. Podane w nich definicje uważane są za wzorcowe.

W 1921 r. ukazała się rozprawa Franka H. Knighta pt. *Risk, Uncertainty and Profit (Ryzyko, niepewność i zysk)*. Profesor ekonomii z Uniwersytetu Stanowego Iowa stwierdził stanowczo, że znanych pojęć niepewności i ryzyka nie należy utożsamiać, ale potraktować je jako radykalnie odrębne kategorie. Wymagają one precyzyjnego określenia, gdyż znajdują szerokie zastosowanie w języku potocznym oraz w naukowych dyskusjach ekonomicznych. Natura opisywanych przez nie zjawisk jest zupełnie różna. Ryzyko dotyczy przypadków, które można zmierzyć i wyrazić ilościowo, natomiast w przypadku niepewności taka możliwość nie istnieje. Ryzyko jest więc niepewnością wymiarną, niepewność zaś jest niewymierna. Niepewność dotyczy zdarzeń (zjawisk) o charakterze jakościowym. Ryzyko odnosi się do zdarzeń faktycznie zachodzących. Inną cechą ryzyka jest jego odniesienie do niekorzystnych zdarzeń (np. ryzyko straty), tymczasem niepewność przypisywana jest do korzystnych rezultatów (np. niepewność zysku). Ryzyko nadaje się do ubezpieczenia oraz można je mierzyć z zasto-

---

<sup>45</sup> Willett A.W., *The Economic Theory of Risk and Insurance*. New York: The Columbia University Press, 1901, s. 27.

<sup>46</sup> Tamże, s. 29.

<sup>47</sup> Tamże, s. 33.

<sup>48</sup> Tamże.



sowaniem rachunku prawdopodobieństwa. Jest więc pojęciem wyspecyfikowanym. Niepewność przeciwnie, nie posiada wspomnianych cech. Oznacza to, że w stosunku do ryzyka można stosować pojęcie „prawdopodobieństwa obiektywnego”, a do niepewności – „prawdopodobieństwa subiektywnego”. Kolejna różnica sprowadza się do znajomości rozkładu wyników w grupie przypadków. Z tego też punktu widzenia niepewność dotyczy sytuacji lub zdarzeń zupełnie wyjątkowych. Z kolei ryzyko dotyczy zdarzeń, w przypadku których możliwe jest określenie rozkładu wyników *a priori* lub na podstawie badań statystycznych z przeszłości. Przykładowo sytuacje niepewności występują w przypadku orzekania wyroku sądu, względnie wydawania opinii dotyczącej rozwoju wydarzeń w przyszłości. Są to – konstatował F.H. Knight – podstawowe różnice między „autentyczną niepewnością” i ryzykiem, czyli niemierzalną niepewnością a mierzalnym ryzykiem<sup>49</sup>.

Również w 1921 r. została wydana książka wykładowcy Uniwersytetu w Cambridge – Johna Maynarda Keynesa pt. *A Treatise on Probability* (*Traktat o prawdopodobieństwie*), która przyniosła mu uznanie<sup>50</sup>. J.M. Keynes nie prowadził pogłębionych studiów na temat ryzyka. W swym obszernym dziele uznał, że można precyzyjnie sformułować definicję ryzyka. Przez  $A$  oznaczył ilość możliwych do uzyskania dóbr, przez  $p$  jego prawdopodobieństwo ( $p + q = 1$ ),  $E$  natomiast stanowi wartość nadziei matematycznej wynoszącą  $E = pA$ . Przyjmując powyższe elementy, wyznaczył ryzyko  $R$ , które przedstawił za pomocą następującego wzoru:

$$R = p(A - E) = p(1 - p)A = pqA = qE$$

John Maynard Keynes uważał, że kategorię ryzyka można również przedstawić w odmienny sposób. Natychmiastową ofiarę, niezbędną do poniesienia w nadziei na osiągnięcie  $A$ , oznaczył przez  $E$ ,  $q$  stanowi prawdopodobieństwo, że ofiara okaże się daremna, stąd ryzyko można wyznaczyć, wykorzystując formułę  $qE$ . Zgodnie z teorią etyczna wartość nadziei jest funkcją  $E$ , która jest zupełnie niezależna od ryzyka  $R$ . Autor *A Treatise on Probability* uznał więc, że ryzyko dotyczy zdarzeń, których znane jest prawdopodobieństwo wystąpienia, a ponadto dają się one opisać ilościowo<sup>51</sup>.

Definicje ryzyka i niepewności, zaproponowane przez F.H. Knighta i J.M. Keynesa, stały się przedmiotem wnikliwych analiz kolejnych pokoleń ekonomistów. Przykładowo Brian Snowdon, Howard Vane i Peter Wynarczyk nie tworzyli nowych określeń znaczenia analizowanych kategorii, a jedynie doprecyzowali sformułowania zawarte w pracy *Risk, Uncertainty and Profit* F.H. Knighta

<sup>49</sup> Knight F.H., *Risk, Uncertainty and Profit*. Reprints of Economic Classics. New York: Augustus M. Kelley, 1964, s. 19–20, 233–234.

<sup>50</sup> Heilbroner R.L., *Wielcy ekonomiści. Czasy – życie – idee*. Warszawa: PWE, 1993, s. 233.

<sup>51</sup> Keynes J.M., *A Treatise on Probability*. London: Macmillan and Co., 1921, s. 315–316.

oraz *A Treatise on Probability* J.M. Keynesa. Stwierdzili oni, [...] że ryzyko jest zarówno mierzalne, jak i nadające się do ubezpieczenia, podczas gdy niepewność nie ma tych cech. [...] ryzyko charakteryzuje sytuację, w której rozkład prawdopodobieństwa jest znany, dający się wyspecyfikować ilościowo, zamknięty i kompletny. W przeciwieństwie do tego autentyczna niepewność nie ma znanego rozkładu prawdopodobieństwa, nie da się wyspecyfikować i jest otwarta na możliwość „potencjalnej niespodzianki” i nowość<sup>52</sup>.

Ryzyko – jak zauważył Bronisław Minc w pracy pt. *Systemy ekonomiczne* – oznacza sytuację, w której rzeczywiste efekty podejmowanych działań nie pokrywają się z efektami zamierzonymi, a odchylenia te można przewidzieć w wyniku stosowania rachunku prawdopodobieństwa. Niepewność cechują zaś odchylenia efektów działań faktycznych od efektów działań zamierzonych, jednakże odchylenia tych nie można określić, stosując rachunek prawdopodobieństwa. Cechą odróżniającą te dwie sytuacje – jak zauważył Bronisław Minc – jest więc kwantyfikowalność oraz możliwość ubezpieczenia<sup>53</sup>.

Autorzy *Współczesnych nurtów teorii makroekonomii* zwrócili także uwagę na inne kwestie. Według nich F.H. Knight i J.M. Keynes zastrzegali, że do rachunku prawdopodobieństwa należy podchodzić z rezerwą, jest on bowiem tępym narzędziem przy rozwiązywaniu problemów typowych dla sytuacji niepewności. Autorzy ci sugerowali, aby podmioty gospodarcze stosowały raczej umowne zwyczaje. F.H. Knight proponował ocenę przyszłości na podstawie doświadczeń z przeszłości, J.M. Keynes uważał natomiast, że należy zakładać istnienie obecnego stanu jako trwającego w nieskończoność. Rozwijając myśli F.H. Knighta i J.M. Keynesa na temat autentycznej niepewności, G.L.S. Shackle – w książce pt. *Epistemics and Economics* (1972) – zauważył, że podmioty gospodarcze muszą się liczyć z możliwością znalezienia się w nieoczekiwanych sytuacjach, z którymi wcześniej nie zetknęły się i nie będą miały możliwości zmiany wyniku pod wpływem uprzednio podjętych decyzji, pisali B. Snowdon, H. Vane i P. Wynarczyk<sup>54</sup>.

## 6. Podsumowanie

Przedstawione w niniejszym opracowaniu rozważania pozwalają sformułować kilka wniosków. Kryzysy ekonomiczne towarzyszyły nie tylko rozwiniętej gospodarce rynkowej, ale już fazie jej narodzin i krzepnięcia. W okresie ostatnich 450 lat zjawiska kryzysowe pojawiały się przeciętnie co 6,4 lat. Polityka stabilizacyjna tylko w niewielkim stopniu ograniczyła wahania produkcji. Wydaje się, że zmiany w strukturze gospodarki światowej, a szczególnie wzrost znaczenia

---

<sup>52</sup> Snowdon B., Vane H., Wynarczyk P., *Współczesne nurty teorii makroekonomii*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 1998, s. 396.

<sup>53</sup> Minc B., *Systemy ekonomiczne*. Warszawa: PWN, 1975, t. 2, s. 226–227.

<sup>54</sup> Snowdon B., Vane H., Wynarczyk P., dz. cyt., s. 396.

gospodarek Chin, Indii i Brazylii, przesunęły w czasie wybuch kryzysu. Pozostają one zjawiskiem nieuniknionym w systemie rynkowym. Samo pojęcie kryzys ma znacznie dłuższą i bogatszą historię. Już w starożytności zostało wprowadzone do języka medycznego przez Hipokratesa w znaczeniu gwałtownego przesilenia lub przelomu. Ponad dwa tysiące lat później, tj. w 1827 r. ukazała się książka J.C.L.S. de Sismondiego pt. *Nouveaux principes d'économie politique ou de la richesse dans ses rapports avec la population*, w której prawdopodobnie po raz pierwszy w literaturze ekonomicznej została użyta kategoria kryzysu gospodarczego.

Ryzyko i niepewność towarzyszą wszelkim formom ludzkiej aktywności, również w sferze gospodarczej, ale przedmiotem zainteresowania ekonomii stały się dopiero w wieku XVIII. Rozróżnienie tych pojęć jest dziełem Richarda Cantillona, autora książki pt. *Essai sur la nature du commerce en général*, napisanej w 1725 r., a wydanej w roku 1755. W późniejszym okresie wspomniane kategorie ekonomiczne rozwijali m.in. J.H. von Thünen oraz A.H. Willett. Z kolei zasługą F.H. Knighta oraz J.M. Keynesa są zobiektywizowane, precyzyjne i jednoznaczne definicje ryzyka i niepewności, których podstawową różnicą jest możliwość pomiaru i ubezpieczenia.

## Literatura

- A Greek-English Lexicon*. Compiled by H.G. Liddell, R. Scott. Vol. 1. Oxford: The Clarendon Press, 1948, Vol. 1.
- Abramowiczówna Z. (red.), *Słownik grecko-polski*. Warszawa: PWN, 1960, t. 2.
- Aristotle, *The Nicomachean Ethics with an English translation by H. Rackham*. Cambridge, Massachusetts – London, England: Harvard University Press, 1990. „The Loeb Classical Library” 73. Aristotle XIX.
- Arystoteles, *Etyka nikomachejska*. Warszawa: PWN, 1982. ISBN 83-01-03680-X.
- Arystoteles, *Retoryka. Poetyka*. Warszawa: PWN, 1988. ISBN 83-01-08141-4.
- Blanchard O., *Makroekonomia*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business, 2011. ISBN 978-83-264-1280-6.
- Brémond J., Salort M.M., *Odkrywanie ekonomii*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 1994. ISBN 84-01-11567-X.
- Cantillon R., *Essai de la nature du commerce en général*. Texte manuscrit de la Bibliothèque de Rouen. Avec le texte de l'édition originale de 1755 et une étude bibliographique par T. Tsuda. Kinokuniya Book-Store, Tokyo: Kinokuniya Book-Store, 1979.
- Cantillon R., *Ogólne rozważania nad naturalnymi prawami handlu (Essai sur la nature du commerce en général)*. Warszawa: Nakładem Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Skład Główny „Biblioteka Polska”, 1938.
- Ciepielewski J. (i in.), *Dzieje gospodarcze świata do roku 1975*. Wyd. 2, zm. i uzup. Warszawa: PWE, 1977.
- Daszyńska Z., *Zarys ekonomii społecznej*. Lwów: Nakładem Księgarni Polskiej, 1898.
- Dubisz S. (red.), *Universalny słownik języka polskiego*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2003, t. 2. ISBN 83-01-13868-8.
- Estey J.A., *Cykle koniunkturalne*. Warszawa: Polskie Wydawnictwa Gospodarcze, 1959.

- Galbraith J.K., *Ekonomia w perspektywie. Krytyka historyczna*. Warszawa: PWE, 1992. ISBN 83-208-0847-2.
- Galbraith J.K., *Pieniądz: pochodzenie i losy*. Warszawa: PWE, 1982. ISBN 832082695.
- Heilbroner R.L., *Wielcy ekonomiści. Czasy – życie – idee*. Warszawa: PWE, 1993. ISBN 83-208-0933-09.
- Hipokrates, *Wybór pism*. Warszawa: Prószyński i S-ka, 2008, t. 1. ISBN 978-83-7469-874-0.
- Keynes J.M., *A Treatise on Probability*. London: Macmillan and Co., 1921.
- Knight F.H., *Risk, Uncertainty and Profit*. Reprints of Economic Classics. New York: Augustus M. Kelley, 1964.
- Lange O., *Optymalne decyzje. Zasady programowania*. Wyd. 2 popr. Warszawa: PWN, 1967.
- Latusek A., Pilarski P., *Wielki słownik wyrazów bliskoznacznych*. Kraków: Krakowskie Wydaw. Naukowe, 2008. ISBN 978-83-7435-800-2.
- Lenin W.I., *Nauki kryzysu*. W: Lenin W.I., *Dziela*. Warszawa: Książka i Wiedza, 1950, t. 5.
- Mankiw N.G., Taylor M.P., *Makroekonomia*. Warszawa: PWE, 2009. ISBN 978-83-208-1818-5.
- Marks K., Engels F., *Manifest partii komunistycznej*. W: Marks K., Engels F., *Dziela wybrane*. Warszawa: Wydaw. Książka i Wiedza, 1981, t. 1.
- Marks K., *Kapitał*. Wyd. 5. Warszawa: Książka i Wiedza, 1970, t. 1.
- Mendelson L., *Teoria i historia kryzysów i cykli ekonomicznych*. Warszawa: PWN, 1959, t. 1.
- Mendelson L., *Teoria i historia kryzysów i cykli ekonomicznych*. Warszawa: PWN, 1960, t. 2.
- Mendelson L., *Teoria i historia kryzysów i cykli ekonomicznych*. Warszawa: PWN, 1966, t. 3.
- Mill J.S., *Zasady ekonomii politycznej i niektóre jej zastosowania do filozofii społecznej*. Warszawa: PWN, 1966, t. 2.
- Minc B., *Systemy ekonomiczne*. Warszawa: PWN, 1975, t. 2.
- Pastusiak L., *Prezydenci. Stany Zjednoczone od Jerzego Waszyngtona do Ronalda Reagana*. Warszawa: Krajowa Agencja Wydawnicza, 1987, t. 2. ISBN 83-03-01994-5.
- Polszakiewicz B., *Podstawowe prawidłowości cyklicznego rozwoju gospodarki kapitalistycznej*. Warszawa: PWN, 1989. ISBN 83-01-08858-3.
- Rosier B., Dockès P., *Cykle ekonomiczne. Kryzysy i przemiany społeczne – perspektywa historyczna*. Warszawa: PWE, 1987. ISBN 83-208-0565-1.
- Rutkowski J., *Ekonomia polityczna. Materiały do proseminarium*. Szczecin: Politechnika Szczecińska, 1966, z. 3.
- Samuelson P.A., Nordhaus W.D., *Ekonomia*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 1996, t. 2. ISBN 83-01-11623-4.
- Sismondi J.C.L.S. de, *Nowe zasady ekonomii politycznej czyli o bogactwie i jego stosunku do ludności*. Warszawa: PWN, 1955, t. 1, 2.
- Sławiński A., *Kryzysy walutowe*. W: Sztaba S. (red.), *Ekonomia od A do Z. Encyklopedia podręczna*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2007. ISBN 978-83-60501-79-5.
- Snowdon B., Vane H., Wynarczyk P., *Współczesne nurty teorii makroekonomii*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 1998. ISBN 83-01-12545-4.
- Snowdon B., Vane H.R., *Rozmowy z wybitnymi ekonomistami*. Warszawa: Dom Wydawniczy Bellona, 2003. ISBN 83-11-09566-3.

- Sztaba S., Kryzysy finansowe. W: Sztaba S. (red.), *Ekonomia od A do Z. Encyklopedia podręczna*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2007. ISBN 978-83-60501-79-5.
- Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*. Wyd. 5. Warszawa: PWN, 1988, t. 1. ISBN 83-01-00282-4.
- Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*. Wyd. 5. Warszawa: PWN, 1988, t. 2. ISBN 83-01-00283-2.
- Szymczak M. (red.), *Słownik języka polskiego*. Wyd. 5. Warszawa: PWN, 1989, t. 3. ISBN 83-01-00284-0.
- Thünen J.H. von, *Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie*. Jena: Verlag von Gustav Fischer, 1910.
- Tokarski J. (red.), *Słownik wyrazów obcych* PWN. Warszawa: PWN, 1971.
- Willett A.W., *The Economic Theory of Risk and Insurance*. New York: The Columbia University Press, 1901. Studies in History, Economics and Public Law. Vol. XIV; nr 2.
- Zgólkowa H. (red.), *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*. Poznań: Wydaw. KURPISZ, 1998, t. 18. ISBN 83-900203-3-5.
- Zgólkowa H. (red.), *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*. Poznań: Wydaw. KURPISZ, 2002, t. 23. ISBN 83-900203-3-5.
- Zgólkowa H. (red.), *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*. Poznań: Wydaw. KURPISZ, 2002, t. 37. ISBN 83-900203-3-5.
- Zieliński M., Pięć i pół kryzysu. *Rzeczpospolita* z 26–27.01.2008 r.



## IDENTYFIKACJA PUNKTÓW ZWROTNYCH KRYZYSU Z WYKORZYSTANIEM MODELI MARKOWA

*Monika Kośko*

**Abstrakt:** Artykuł przedstawia przykład zastosowania idei procesów (łańcuchów) Markowa do identyfikacji faz oraz punktów zwrotnych cyklu koniunkturalnego. W odniesieniu do cyklu koniunkturalnego stanami procesu są poszczególne fazy cyklu. W oparciu o wielkości prawdopodobieństw przejścia między stanami możliwe jest prognozowanie momentów przejścia procesu pomiędzy fazami cyklu. Bardziej rozbudowaną strukturą opartą na idei łańcuchów Markowa są przełącznikowe modele typu Markowa (MS), w których niewymagane jest wartościowe określenie stanów, ponieważ są one nieobserwowalne i szacowane za pomocą modelu. Artykuł prezentuje możliwość zastosowania metodologii łańcuchów Markowa oraz modeli przełącznikowych do identyfikacji i prognozowania punktów zwrotnych cyklu koniunkturalnego polskiej gospodarki, na podstawie szeregu PKB.

**Słowa kluczowe:** łańcuch Markowa, przełącznikowy model typu Markowa, cykl koniunkturalny, punkty zwrotne cyklu.

**JEL Classifications:** C24 – Truncated and Censored Models; Switching Regression Models; C32 – Time-Series Models; Dynamic Quantile Regressions; Dynamic Treatment Effect Models; B41 – Economic Methodology; E32 – Business Fluctuations; Cycles.

### 1. Wprowadzenie

Łańcuch Markowa jest procesem stochastycznym, którego stan bieżący uzależniony jest wyłącznie od stanu poprzedniego tego procesu. Modele budowane na idei łańcuchów Markowa stosowane są do modelowania procesów, które cha-

rakteryzują się pewnymi stosunkowo stabilnymi okresami, a zachowanie się tych procesów opisuje się za pomocą prawdopodobieństwa przejścia z jednego stanu do drugiego. Fazy cyklu koniunkturalnego można traktować właśnie jak takie okresy – w terminologii łańcuchów Markowa nazywa się je stanami lub reżimami. Zadaniem modeli opartych na łańcuchu Markowa jest identyfikacja stanów, ich charakterystyka oraz charakterystyka momentów przejścia pomiędzy stanami. Artykuł prezentuje podstawowe pojęcia związane z cyklem koniunkturalnym, opisuje ideę łańcuchów Markowa i modeli przełącznikowych typu Markowa (MS) oraz w oparciu o szereg produktu krajowego brutto przedstawia próbę identyfikacji faz polskiego cyklu koniunkturalnego oraz prognozę punktów zwrotnych cyklu.

## 2. Pojęcie cyklu koniunkturalnego – punkty zwrotne kryzysu

W gospodarkach wolnorynkowych obserwuje się nierównomierny wzrost gospodarczy, który odznacza się wahaniami wielkości produkcji (realnego PKB<sup>1</sup>) wokół długookresowego trendu wzrostowego. Odchylenia od trendu powtarzają się cyklicznie i mogą mieć łagodny lub bardziej gwałtowny przebieg. Powtarzalność wahań powoduje, że można zauważyć w nich pewne regularności zwane cyklami koniunkturalnymi<sup>2</sup>. Wyróżnia się cztery podstawowe fazy cyklu gospodarczego<sup>3</sup>:

- kryzys (lub recesja w zależności od skali spadku produkcji),
- depresja (lub dno kryzysu),
- ożywienie gospodarcze,
- wysoka koniunktura, zwana też rozkwitem gospodarczym (lub ekspansją).

Ważnym pojęciem w teorii cykli gospodarczych są *punkty zwrotne*, czyli momenty, w których wielkość produktu osiąga maksimum bądź minimum na

---

<sup>1</sup> Produkt krajowy brutto (PKB) stanowi miarę wielkości produkcji wytworzonej przez czynniki wytwórcze zlokalizowane na terytorium danego kraju, niezależnie od tego, kto jest ich właścicielem. Wskaźnik PKB uważany jest za miernik potencjału danej gospodarki, natomiast PKB w przeliczeniu na jednego mieszkańca wskazuje na poziom życia i zadowolenia przeciętnego mieszkańca danego kraju.

<sup>2</sup> Za tzw. definicję klasyczną cyklu koniunkturalnego, uznaje się następującą myśl A.F. Burnsa i W.C. Mitchella: *Cykle koniunkturalne są pewnego rodzaju fluktuacjami obserwowanymi w ogólnej działalności gospodarczej narodów, które organizują swoją pracę głównie w formie przedsiębiorstw obliczonych na zysk. Cykl składa się z ekspansji występującej mniej więcej w tym samym czasie w licznych dziedzinach działalności gospodarczej, po której następuje podobnie powszechna recesja, okres kurczenia się działalności i potem ożywienia przechodzącego w fazę ekspansji kolejnego cyklu; ta sekwencja zmian powtarza się, ale nie periodycznie – pod względem długości cykle koniunkturalne wahają się od ponad jednego roku do dziesięciu lub dwunastu lat.* Za: Burns A.F., Mitchell W.C., *Measuring Business Cycles*. New York: NBER, 1946, s. 3.

<sup>3</sup> Nasiłowski M., *System rynkowy*. Warszawa: Wydaw. Key Text, 2001, s. 379.



wykresie cyklu. Badanie punktów zwrotnych jest bardzo istotne ze względu na powiązania wielkości produkcji z innymi procesami w gospodarce. W tym celu obserwuje się zmienne ekonomiczne, które podlegają wahaniom wcześniej lub w tym samym czasie co wielkość produkcji, są to zmienne ekonomiczne o tzw. pro- lub antycyklicznym przebiegu.

W rozwiniętych gospodarkach wolnorynkowych w drugiej połowie XX wieku pojawiły się czynniki (szybki postęp technologiczny, stale rosnące wydatki na dobra konsumpcyjne, stosunkowo łatwa dostępność kredytu), które stabilizują koniunkturę gospodarczą i powodują, że zmniejsza się amplituda wahań – wydłuża faza ekspansji, a faza recesji ulega skróceniu. Na skutek tego cykl traci swoją regularność, a miejsce klasycznych cykli gospodarczych (8–10 lat) zaczęły zajmować cykle krótsze (3–4 lata). Na cykl w danym kraju oddziałują również czynniki zewnętrzne, tj. przepływ kapitałów, zmiany kursów walut oraz polityka handlowa. Pomimo osłabienia regularności cyklu nie może być on wyeliminowany całkowicie, ponieważ jest nieodłączną cechą gospodarki rynkowej. Zagadnieniem podziału cyklu koniunkturalnego zajmowało się wielu autorów, przykładowo M.K. Evans<sup>4</sup> wprowadził koncepcję trójfazowego podziału cyklu. W koncepcji tej kryterium identyfikacji faz cyklu stanowi relacja rzeczywistego tempa wzrostu do trendu. W fazie pierwszej występuje wzrost w tempie wyższym niż wynika to z trendu, w fazie drugiej w tempie zbliżonym do trendu, w fazie trzeciej (w fazie spadku) natomiast w tempie niższym od trendu.

### 3. Modele Markowa

#### 3.1. Łańcuch Markowa<sup>5</sup> – definicja i własności

*Łańcuch Markowa* jest to proces stochastyczny, w którym zachowanie procesu w okresie bieżącym  $t$  zależy wyłącznie od jego zachowania w okresie poprzednim  $t-1$ . Przy założeniu, że proces ten może przyjmować pewne stany  $s_1, s_2, \dots, s_i, s_j, \dots, s_r$ , to prawdopodobieństwa warunkowe przejścia tego procesu ze stanu „ $i$ ” do stanu „ $j$ ” w jednym kroku można zapisać w postaci prawdopodobieństwa:

$$P(s_t = j \mid s_{t-1} = i) = p_{ij}(t), \quad (1)$$

wówczas proces ten nazywa się łańcuchem Markowa I rzędu, przy założeniu  $p_{ij} \geq 0$ . Wartość  $r$  stanowi liczbę stanów (reżimów) łańcucha  $s_t \in \{1, 2, \dots, r\}$ , jest zbiór skończony i przeliczalny. W praktyce to badacz określa liczbę stanów,

---

<sup>4</sup> Evans M.K., *Macroeconomic activity. Theory forecasting and control*. New York: Harper & Row, 1970.

<sup>5</sup> Nazwa łańcuchy Markowa pochodzi od nazwiska rosyjskiego matematyka Andrieja Markowa (1856–1922), który w roku 1906 zapoczątkował badania nad tymi procesami.

jaką może osiągnąć łańcuch. W badaniach nad cyklem koniunkturalnym stany łańcucha Markowa są zwykle odpowiednikami faz cyklu koniunkturalnego.

Łańcuch Markowa jest jednorodny, jeżeli prawdopodobieństwa przejścia procesu między stanami w jednym kroku  $p_{ij}(t)$  są stałe w czasie i niezależne od czasu trwania procesu.

Prawdopodobieństwa warunkowe  $p_{ij}(t)$  jednorodnego łańcucha Markowa tworzą macierz prawdopodobieństw przejścia  $P$  o wymiarach  $r \times r$ , dla procesu z dwoma stanami  $r=2$  macierz ta przyjmuje postać:

$$P = \begin{bmatrix} p^{11} & p^{12} \\ p^{21} & p^{22} \end{bmatrix}_{2 \times 2}, \quad (2)$$

gdzie:

$$\sum_{j=1}^r p_{ij} = 1, p_{ij} \geq 0, \quad (3)$$

dla łańcucha z trzema stanami przyjmuje postać:

$$P = \begin{bmatrix} p^{11} & p^{12} & p^{13} \\ p^{21} & p^{22} & p^{23} \\ p^{31} & p^{32} & p^{33} \end{bmatrix}_{3 \times 3} \quad (4)$$

Łańcuch Markowa nazywa się pochłaniającym, jeżeli istnieje taki stan  $i$ , który może być osiągnięty przez dany proces, ale nie będzie mógł go już opuścić, co można zapisać w postaci następującej własności:

$$p_{ii} = 1 \cap \forall i \neq j p_{ij} = 0. \quad (5)$$

W badaniach nad cyklami koniunkturalnymi stan pochłaniający raczej nie występuje, ponieważ możliwe są przypadki przejścia z dowolnej fazy cyklu do każdej innej fazy cyklu. Sytuacje te oczywiście mogą wystąpić z różnym prawdopodobieństwem.

Dla ergodycznego<sup>6</sup> łańcucha Markowa można wyznaczyć tzw. oczekiwany czas powrotu do stanu  $i$  ze wzoru postaci:

$$m(i) = \frac{1}{p_{ii}} \quad (6)$$

<sup>6</sup> Łańcuch Markowa jest ergodyczny, jeżeli w długim okresie czasu prawdopodobieństwa  $p_{ij}$  dla każdej pary  $i, j$  są zbieżne do wartości prawdopodobieństwa bezwarunkowego  $\pi_j$  (niezależne od czasu).

oraz tzw. oczekiwany czas trwania łańcucha w  $i$ -tym stanie, który dany jest następującym wzorem:

$$d(i) = \frac{1}{1 - p_{ii}} . \quad (7)$$

Na podstawie makrodanych (danych zagregowanych do postaci obserwowanych zmian struktury według stanów) możemy założyć, że  $y_i(t)$  są ocenami nieznanymi prawdopodobieństw dla  $i \in 1, 2, \dots, r$ . Dla ocen parametrów łańcucha Markowa wykorzystywana jest zależność jednorodnego łańcucha Markowa wyrażona wzorem:

$$Y_t = Y_{t-1}P, \quad (8)$$

gdzie macierz  $P$  jest macierzą prawdopodobieństw przejścia daną przykładowo wzorami (2) i (4).

Zależność (8) można traktować jako model ekonometryczny postaci<sup>7</sup>:

$$y_i(t) = \sum_{j=1}^r y_j(t-1)p_{ij} + u_i(t) , \quad (9)$$

przy czym:

$$\sum_{i=1}^r y_i(t) = 1 ,$$

oraz parametrami strukturalnymi są nieznanne prawdopodobieństwa przejścia  $p_{ij}$  dla  $i, j \in S$  niezależne od czasu  $t$  i spełniające warunki:

$$p_{ij} \geq 0 \text{ oraz } \sum_{i=1}^r p_{ij} = 1 .$$

Biorąc pod uwagę wzór (8), prognoza na podstawie ergodycznego łańcucha Markowa dla  $h$  okresów ma postać:

$$Y_T^h = (P^T)^h Y_{T-1} . \quad (10)$$

Oszacowane wartości  $P_{ij}$  (parametrów strukturalnych modelu (9)) pokazują prawdopodobieństwa przejścia łańcucha pomiędzy stanami, które są z góry określone wartościowo. Przelącznikowe modele typu Markowa stanowią bar-

---

<sup>7</sup> Stawicki J., *Wykorzystanie łańcuchów Markowa w analizie rynków kapitałowych*. Toruń: Wydaw. UMK, 2004, s. 28.

dziej rozbudowaną strukturę opisującą zachowanie się badanego procesu, opartą na idei łańcuchów Markowa, która nie wymaga, aby stany były określone. Jednym z założeń modeli przełącznikowych jest to, że stany nie są bezpośrednio obserwowalne. Estymacja modelu przełącznikowego typu Markowa pozwala na wyznaczenie wartości wybranych parametrów procesu w danych stanie (średnia, stała modelu, odchylenie standardowe) oraz wyznaczenie prawdopodobieństw znalezienia się procesu w stanie w danym momencie w czasie.

### 3.2. Przełącznikowy model typu Markowa

Jednorównaniowy przełącznikowy model typu Markowa (MS – *Markov switching*) dla szeregu czasowego  $y_t$  z  $p$  rzędem opóźnienia oraz  $r$  liczbie stanów dany jest wzorem:

$$y_t - \mu(s_t) = \alpha_1(y_{t-1} - \mu(s_{t-1})) + \dots + \alpha_p(y_{t-p} - \mu(s_{t-p})) + \varepsilon_t, \quad (11)$$

$$\varepsilon_t \sim NID(0, \sigma^2(s_t)),$$

gdzie:

$\alpha_1, \dots, \alpha_p$  – parametry autoregresji,

$\alpha_0(s_t)$  – wyraz wolny,

$\mu$  – wartość oczekiwana procesu Y,

$\sigma^2$  – wariancja składnika losowego modelu danego wzorem (11),

$\alpha_0(s_t), \mu(s_t), \sigma^2(s_t)$  – parametry podlegające przełączeniom między stanami.

Elementy zbioru  $\{s_1, s_2, \dots, s_r\}$  są realizacjami nieobserwowalnej zmiennej S, która posiada własność Markowa I rzędu, co można zapisać wzorem (1). Prawdopodobieństwa  $p_{ii}(t)$  tworzą macierz prawdopodobieństw przejścia P, która dana jest przykładowymi postaciami (2) i (4). Zgodnie z założeniami koncepcji modeli przełącznikowych stan  $s_t$  w momencie  $t$  nie jest bezpośrednio obserwowalny. Nieobserwowalnym procesem, który przełącza się między  $r$  stanami zgodnie z procesem Markowa I rzędu jest w zależności od rodzaju modelu wartość oczekiwana  $\mu_{y_t}$ , stała  $\alpha_0$  lub wariancja składnika losowego  $\sigma_\varepsilon^2$ , możliwe są też równoczesne przełączenia parametrów między stanami.

### 4. Zastosowanie modeli Markowa w analizie i prognozowaniu polskiego cyklu koniunkturalnego

W artykule wykorzystano strukturę łańcuchów Markowa oraz modeli przełącznikowych do określenia faz polskiego cyklu koniunkturalnego oraz zaprognozowania punktów zwrotnych cyklu na podstawie szeregu PKB. W pierwszej

części opracowania empirycznego artykułu przedstawiono metodologię łańcuchów Markowa, druga część zawiera przykład zastosowania modeli przełącznikowych typu Markowa (MS).

#### 4.1. Zastosowanie łańcucha Markowa

W badaniu wykorzystano szereg polskiego PKB w ujęciu kwartalnym z okresu od I kwartału 1996 r. do IV kwartału 2011 r. W celu sprowadzenia szeregu do stacjonarności wyznaczono logarytmiczne stopy zwrotu<sup>8</sup>  $\ln(R_{PKB})$ . W przypadku zwykłych modeli opartych na łańcuchu Markowa konieczne jest określenie stanów tego łańcucha. Na pierwszym etapie analizy założono dwufazowy podział cyklu koniunkturalnego, w wyniku czego otrzymano dwa stany łańcucha Markowa:

- stan 1 – faza ekspansji (dodatnia stopa zwrotu szeregu:  $\ln(R_{PKB}) \geq 0$ ),
- stan 2 – faza recesji (ujemna stopa zwrotu szeregu:  $\ln(R_{PKB}) < 0$ ).

Podział szeregu PKB na dwie fazy cyklu jest znacznym uproszczeniem i ma na celu głównie zaprezentowanie metodologii opartej na łańcuchach Markowa. Oszacowana macierz prawdopodobieństw przejść  $P$  (dana wzorem (2)) łańcucha z dwoma stanami ma postać:

$$P = \begin{bmatrix} 0,73 & 0,27 \\ 0,31 & 0,69 \end{bmatrix}_{2 \times 2}. \quad (12)$$

Przykładowo elementy  $p_{11} = 0,73$  oraz  $p_{12} = 0,27$  macierzy (12) oznaczają odpowiednio, że szereg PKB będąc w stanie 1 (ekspansja) w kolejnym okresie (kwartale) pozostanie w tym stanie z prawdopodobieństwem 0,73, natomiast z prawdopodobieństwem 0,27 znajdzie się w stanie 2 (recesja). Oczekiwany czas trwania procesu w stanie 1 (ekspansja) i stanie 2 (recesja) wynosi odpowiednio średnio:  $d(1)=3,67$  kwartałów oraz  $d(2)=3,22$  kwartałów. Przyjęcie założenia o występowaniu większej liczby faz w cyklu koniunkturalnym (istotnie różniących się od siebie okresów) wymaga określenia specyfiki tych okresów. Założono trójfazowy podział cyklu<sup>9</sup>, zatem:

- stan 1 – faza recesji (ujemna stopa zwrotu w okresie  $t$  oraz dowolna stopa zwrotu w okresie  $t-1$  oraz ujemna stopa zwrotu w okresie  $t-2$ <sup>10</sup>),
- stan 2 – faza szybkiego wzrostu (dodatnia stopa zwrotu w okresie  $t$  oraz dowolna stopa zwrotu w okresie  $t-1$  oraz ujemna stopa zwrotu w okresie  $t-2$ ),
- stan 3 – faza umiarkowanego wzrostu (pozostałe przypadki).

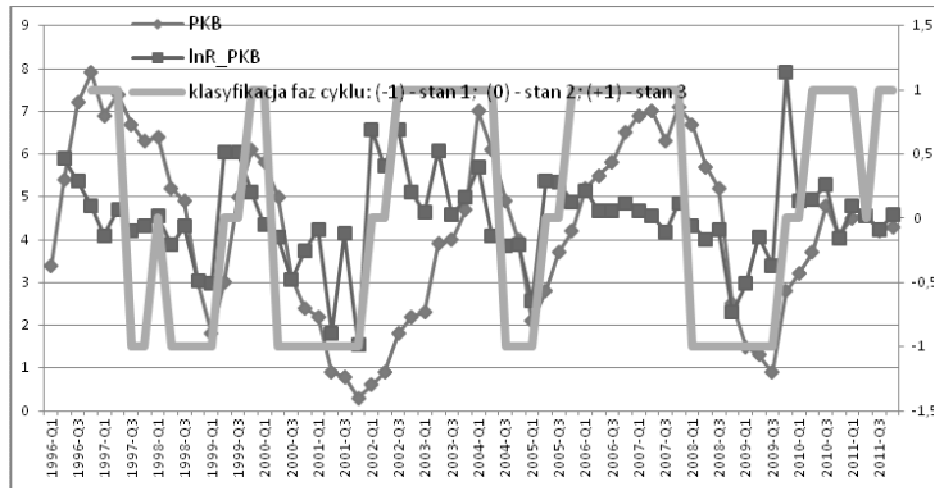
---

<sup>8</sup> Logarytmiczna stopa zwrotu dana jest wzorem  $\ln R_{PKB} = \ln(PKB_t) - \ln(PKB_{t-1})$ .

<sup>9</sup> Zob. Evans M.K., dz. cyt.

<sup>10</sup> Przykład zastosowania łańcucha dwukrotnie wiązanego.

Wykres 1 prezentuje szereg PKB, szereg stóp zwrotu PKB oraz linię, która pokazuje, w którym ze stanów w danym momencie w czasie znajduje się szereg stóp zwrotu PKB (lnR\_PKB).



Wykr. 1. Klasyfikacja trzech stanów (faz cyklu) dla szeregu PKB oraz szeregu stopy zwrotu PKB

Źródło: opracowanie własne.

Oszacowana macierz prawdopodobieństw przejść P (dana wzorem (2)) łańcucha z trzema stanami ma postać:

$$P = \begin{bmatrix} 0,78 & 0,22 & 0,00 \\ 0,10 & 0,40 & 0,50 \\ 0,15 & 0,04 & 0,81 \end{bmatrix}_{3 \times 3} . \quad (13)$$

Analizując wielkości macierzy (13), można stwierdzić, że prawdopodobieństwa pozostania z okresu na okres szeregu PKB w stanie 1 i 3 są stosunkowo wysokie i wynoszą odpowiednio  $p_{11}=0,78$  oraz  $p_{33}=0,81$ . Natomiast prawdopodobieństwo pozostania szeregu PKB w stanie 2 (szybki wzrost) jest niższe i wynosi  $p_{22}=0,40$ . Oznacza to, że szereg po znalezieniu się w tym stanie z bardzo zbliżoną wielkością prawdopodobieństwa może go zmienić na stan 3 (faza umiarkowanego wzrostu) –  $p_{23}=0,50$ . Z uwagi na te wielkości dana specyfikacja stanów – faz cyklu koniunkturalnego okazuje się nie do końca trafna, ponieważ w analizie zjawisk gospodarczych przy użyciu metodologii łańcuchów Markowa dąży się do określenia takich stanów, w których proces przebywa stosunkowo długo (z wysokim prawdopodobieństwem ( $p_{ii}$ )). Wielkości prawdopodobieństw prognozowanych w postaci wektorów kolumnowych, których elementy stano-

wią odpowiednio prawdopodobieństwa znalezienia się procesu w stanie 1, 2 i 3, w kolejnych kwartałach (horyzont  $h = 1$ ,  $h = 2$  i  $h = 3$  (odpowiednio I, II i III kwartał 2012) mają postać:

$$y^{h=1} = \begin{bmatrix} 0,15 \\ 0,04 \\ 0,81 \end{bmatrix}; y^{h=2} = \begin{bmatrix} 0,24 \\ 0,08 \\ 0,68 \end{bmatrix}; y^{h=3} = \begin{bmatrix} 0,30 \\ 0,11 \\ 0,59 \end{bmatrix}$$

#### 4.2. Zastosowanie przełącznikowego modelu typu Markowa (MS)

W przypadku zastosowania łańcucha Markowa konieczne jest wartościowe określenie stanów łańcucha. Natomiast model przełącznikowy typu Markowa (MS) nie wymaga wartościowego określenia stanów, ponieważ stany te podlegają estymacji co do parametrów, takich jak wartość oczekiwana czy odchylenie standardowe procesu w danym stanie. Dla szeregu stopy zwrotu PKB (lnR\_PKB) oszacowano i przedstawiono (tab. 1) wyniki modelu przełącznikowego z dwoma stanami (MSM(2))<sup>11</sup> oraz modelu z trzema stanami MSMH(3). Oba wybrane modele mają stosunkowo wysokie wartości prawdopodobieństw pozostania procesu w stanie ( $P_{ii}$ ), co pokazuje, że wyróżnione stany można traktować jak stosunkowo trwale okresy – fazy cyklu koniunkturalnego. Model MSM(2) zakłada podział cyklu na dwie fazy ekspansji i recesji. Wyniki tego modelu pokazują, że w fazie ekspansji średnia stopa zwrotu PKB wynosi 0,16%, natomiast w fazie recesji średnia ta wynosi –0,33%. Model z trzema stanami MSMH(3) z jednoczesnym przełączeniem procesu w średniej i odchyleniu standardowym dzieli cykl na trzy fazy: fazę łagodnego wzrostu, fazę spadku oraz fazę silnego wzrostu PKB. Do szczegółowego omówienia wybrano model MSMH(3) z uwagi na wyższą wartość wskaźnika największej wiarygodności logL oraz współczynnika determinacji R<sup>2</sup>. Wyniki w tabeli 1 dla modelu MSMH(3) pokazują, że:

- stan 1 to stan łagodnego wzrostu PKB (średnia wynosi –0,03%) oraz stosunkowo niewielkim zróżnicowaniu (odchylenie standardowe wynosi 0,11),
- stan 2 to stan spadku PKB (średnia wynosi –0,44%) oraz zwiększonym zróżnicowaniu (odchylenie standardowe wynosi 0,28),
- stan 3 to stan wzrostu PKB (średnia wynosi 0,33%) oraz zwiększonym zróżnicowaniu (odchylenie standardowe wynosi 0,27).

Wielkości prawdopodobieństw przejścia pomiędzy stanami łańcucha modelu MSMH(3) pokazują, że:

---

<sup>11</sup> Przeprowadzono estymację dla modeli z przełączeniem w średniej oraz w odchyleniu standardowym, wyboru modelu dokonano na podstawie wartości współczynnika logarytmu największej wiarygodności log L.

- proces będąc w stanie 1 w kolejnym kwartale pozostanie w nim z prawdopodobieństwem  $p_{11}=0,8217$  lub przejdzie do stanu 2 z prawdopodobieństwem  $p_{12}=0,1783$ ;
- proces będąc w stanie 2 w kolejnym kwartale pozostanie w nim z prawdopodobieństwem  $p_{22}=0,7150$  lub przejdzie do stanu 3 z prawdopodobieństwem  $p_{32}=0,2850$ ;
- proces będąc w stanie 3 w kolejnym kwartale pozostanie w nim z prawdopodobieństwem  $p_{33}=0,7980$  lub przejdzie do stanu 1 z prawdopodobieństwem  $p_{31}=0,2020$ .

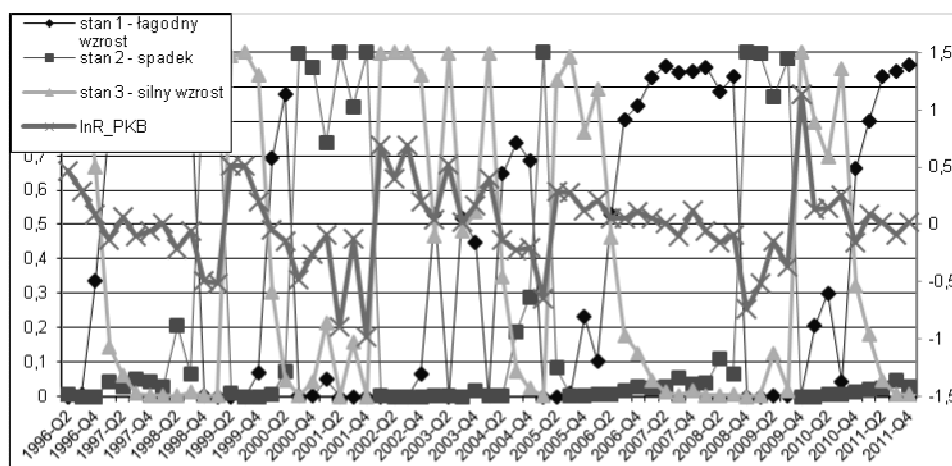
Tab. 1. Wyniki estymacji modeli przełącznikowych Markowa dla szeregu stopy zwrotu PKB

	MSM(2) – przełączenie w średniej		MSMH(3) – przełączenie w średniej i odchyleniu standardowym		
$\mu_1$ – średnia w stanie 1	-0,3314 [0,016]*		-0,0309 [0,545]		
$\mu_2$ – średnia w stanie 2	0,1555 [0,041]		-0,4350 [0,000]		
$\mu_3$ – średnia w stanie 3	-		0,3342 [0,000]		
$\sigma_1$ – odchylenie standardowe w stanie 1	0,2873		0,1073		
$\sigma_1$ – odchylenie standardowe w stanie 2	-		0,2821		
$\sigma_3$ – odchylenie standardowe w stanie 3	-		0,2658		
$p_{11}$ $p_{12}$ $p_{13}$	0,7445	0,2555	0,8217	0,1783	0,0000
$p_{21}$ $p_{22}$ $p_{23}$	0,1089	0,8911	0,0000	0,7150	0,2850
$p_{31}$ $p_{32}$ $p_{33}$	-	-	0,2020	0,0000	0,7980
$m_1$ $m_2$ $m_3$ (oczekiwany czas powrotu do stanu)	1,34	1,12	1,22	1,40	1,25
$d_1$ $d_2$ $d_3$ (oczekiwany czas trwania w stanie)	3,91	9,18	5,61	3,51	4,95
LogL – logarytm największej wiarygodności	-23,33		-7,61		
$R^2$ – współczynnik determinacji	0,654		0,710		
Test Boxa-Pierca na autokorelację reszt rzędu 12	Q(12) = 16,48 [0,17]		Q(12) = 2,22 [0,99]		

\* W nawiasach [...] umieszczono wartości prawdopodobieństwa empirycznego  $p$ -value.

Źródło: opracowanie własne, obliczenia wykonane w programie TSM (*Time Series Modelling v. 4.23*).





Wykr. 2. Klasyfikacja trzech stanów (faz cyklu) dla szeregu PKB oraz szeregu stopy zwrotu PKB według modelu przelącznikowego Markowa MSMH(3)  
 Źródło: opracowanie własne.

Wykres 2 prezentuje szereg stopy zwrotu PKB oraz prawdopodobieństwa filtrowane przebywania tego szeregu w poszczególnych trzech stanach, wyznaczone przez model MSMH(3). Widoczne jest, że w czasie czterech kwartałów roku 2011 szereg stopy zwrotu przebywał w stanie 1 (umiarkowanego wzrostu  $\ln R_{PKB}$ ). Analizując wielkości średniego oczekiwanego czasu trwania procesu w stanie 1 –  $d_1=5,61$  kwartałów (tab. 1), można wnioskować, że w II kwartale 2012 r. proces powinien przejść do innego stanu. Stanem tym powinien być stan 2 (spadek dynamiki PKB), co wynika z analizy macierzy prawdopodobieństw przejścia  $P$  (tabela 1), która pokazuje że proces ze stanu 1 przechodzi do stanu 2 –  $p_{12}=0,1783$ . W stanie 2 natomiast proces przebywa średnio 3,51 kwartałów, po czym powinien przejść do stanu 3 (silny wzrost –  $p_{23}=0,2850$ ).

## 5. Podsumowanie

Artykuł przedstawia metodę identyfikacji faz polskiego cyklu koniunkturalnego oraz prognozę punktów zwrotnych cyklu w oparciu o szereg PKB w okresie od I kwartału 1996 r. do IV kwartału 2011r. Metodą służącą tej identyfikacji są modele oparte na ideologii łańcuchów Markowa. W przypadku łańcuchów Markowa konieczne jest wartościowe określenie stanów łańcucha. Identyfikacja trzech faz cyklu z ich wykorzystaniem (recesja, szybki wzrost, umiarkowany wzrost – w oparciu o podział faz Evensa<sup>12</sup>) okazał się nie do końca odpowiedni dla szeregu PKB w analizowanym okresie, ze względu zbyt niskie wartości prawdopodobieństw trwania procesu w stanach ( $p_{22}=0,40$  oraz  $p_{23}=0,50$ ).

<sup>12</sup> Evans M.K., dz. cyt.

W przypadku modeli przełącznikowych typu Markowa (MS) stany nie muszą być określone, ponieważ nie są one bezpośrednio obserwowalne, a model szacuje prawdopodobieństwa znalezienia się procesu w stanie w danym momencie w czasie. Model przełącznikowy MSMH(3) zidentyfikował trzy fazy cyklu (łagodny wzrost, spadek, silny wzrost PKB). Proces w każdym ze stanów jest stosunkowo stabilny – model przedstawia wysokie prawdopodobieństwa trwania procesu w stanie. Prognoza punktów zwrotnych cyklu na podstawie tego modelu pokazuje, że w IV kwartale 2011 r. proces przebywał w stanie 1, w II kwartale 2012 r. powinien przejść do stanu 2 (spadek PKB), a następnie w III kwartale roku 2013 do stanu 3 (silny wzrost PKB). Otrzymane wyniki powinny być poszerzone w kolejnych etapach badania o wyniki uzyskane z modeli MS dla innych szeregów makroekonomicznych wykazujących cechy cykliczności.

### Literatura

- Burns A.F., Mitchell W.C., *Measuring Business Cycles*. New York: NBER, 1946.  
Evans M.K., *Macroeconomic activity. Theory forecasting and control*. New York 1970.  
Nasiłowski M., *System rynkowy*. Warszawa: Wydaw. Key Text, 2001.  
Stawicki J., *Wykorzystanie łańcuchów Markowa w analizie rynku kapitałowego*. Toruń: Wydaw. UMK, 2004. ISBN 83-231-1688-1.

**WSPARCIE WSPÓŁPRACY NAUKI Z BIZNESEM  
ZE ŚRODKÓW EUROPEJSKICH  
W RAMACH REGIONALNEGO PROGRAMU OPERACYJNEGO  
WOJEWÓDZTWA KUJAWSKO-POMORSKIEGO**

*Maciej Tokarski*

**Abstrakt:** Transfer wiedzy w wymiarze europejskim jest obecnie jednym z rozwiązań prowadzących do powstania gospodarki opartej na wiedzy. Stanowi również filar integracji, a zarazem skuteczniejszy sposób internacjonalizacji badań naukowych, stąd współpraca placówek naukowych i przedsiębiorstw jest jednym z podstawowych warunków awansu cywilizacyjnego Polski. W opracowaniu autor, na podstawie analizy Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007–2013 i przeprowadzonych konkursów (w ramach działania 5.4 *Wzmocnienie regionalnego potencjału badań i rozwoju technologii*) przez Urząd Marszałkowski w Toruniu oraz literatury przedmiotu porusza kwestie dotyczące wsparcia współpracy nauki z biznesem ze środków europejskich w ramach RPO oraz oceny współpracy ośrodków naukowo-badawczych z przedsiębiorstwami regionu kujawsko-pomorskiego.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość akademicka, środki europejskie, badania i rozwój, współpraca nauki i biznesu.

**JEL Classifications:** O32 – Management of Technological Innovation and R&D; I25 – Education and Economic Development; I25 – Education and Economic Development; L26 – Entrepreneurship.

## **1. Wprowadzenie**

Współcześnie wiedza w coraz szerszym zakresie zastępuje pracę i kapitał jako podstawowe źródło dobrobytu społecznego. Zdolność tworzenia wiedzy,

a przede wszystkim jej przekształcania w nowe produkty, usługi i technologie decyduje o sukcesie rynkowym przedsiębiorstw i całej gospodarki. Rozwój technologii informatycznych wyzwolił rewolucję w zakresie gromadzenia, przetwarzania i udostępniania wiedzy, zarządzania biznesem (Internet, telepraca, e-learning itp.), tworząc podstawę dynamiki innowacyjnej przedsiębiorczości w wymiarze globalnym. Innowacyjny przedsiębiorca nadaje strukturom gospodarczym nowy rozmach i nowe możliwości. W konsekwencji obserwujemy dynamiczne przesuwanie struktur gospodarczych w kierunku gałęzi przemysłu i usług opartych na wiedzy. Innowacje przez lata kojarzone ze sferą zmian technicznych wkraczają w obszary usług, organizacji, marketingu, a nawet polityki i zjawisk społecznych. Dynamika współczesnych zmian gospodarczych, technologicznych i społecznych wymusza myślenie w kategoriach schumpeterowskiej twórczej destrukcji, a sama innowacja staje się w coraz większym zakresie zjawiskiem społecznie złożonym, skomplikowanym i trudnym. Szczególnie nadzieje wiąże się także z rozwojem nauki, a przede wszystkim umiejętnością przekształcania wiedzy w nowe produkty i usługi.

Od momentu wejścia Polski do grona państw stowarzyszonych z UE staliśmy się beneficjentami pomocy bezzwrotnej. Początkowo były to głównie środki funduszy przedakcesyjnych w ramach programów SAPARD, ISPA, PHARE. W latach 2004–2006 Polska otrzymała z funduszy strukturalnych pomoc na łączną kwotę 11,4 mld EUR. Z chwilą akcesji do UE w maju 2004 r. w perspektywie finansowej 2007–2013 przyznano Polsce z Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności 85,6 mld EUR unijnej pomocy, w tym: 67,3 mld EUR z budżetu UE, 11,9 mld EUR z krajowych środków publicznych (w tym ok. 5,93 mld EUR z budżetu państwa), a ok. 6,4 mld EUR ze strony podmiotów prywatnych. Pozostałe środki finansowe w ramach obu funduszy strukturalnych oraz Funduszu Spójności zostały przeznaczone na utworzenie krajowej rezerwy wykonania (2% wartości alokacji, czyli 1,3 mld EUR)<sup>1</sup>.

Krzysztof B. Matusiak, Jacek Guliński w publikacji *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy* stwierdzają, że: [...] w średniej perspektywie, do 2020 r., głównymi wyzwaniami dla rozwoju systemu transferu i komercjalizacji technologii w Polsce będą m.in.: pozyskanie i dobre wykorzystanie środków finansowych UE i krajowych w kolejnym okresie planistycznym (2014–2020), niezbędnych do podejmowania nowatorskich projektów badawczych oraz wdrożeniowych i komercjalizacji ich wyników oraz do wprowadzenia mechanizmów wsparcia prowadzących do wydawania środków zgodnie z celami rozwojowymi gospodarki, zorientowanymi na pomysły, trwałość programów wsparcia, prorynkową orientację i lokalną specyfikę oraz ich komplementarność, usuwających rozbieżności pomiędzy projektowanymi programami i instrumentami wsparcia a ich implementacją. Dobre przygotowanie kluczowych i pozostałych ogniw systemu transferu

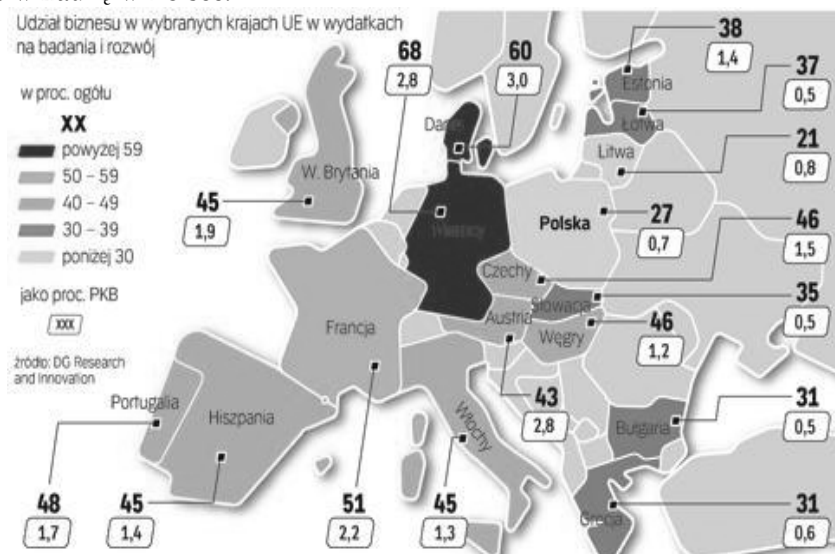
---

<sup>1</sup> Matusiak K.B., Guliński J. (red.), *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*. Warszawa: PARP, 2010, s. 155 i nast.

*i komercjalizacji technologii w Polsce, w tym zwłaszcza rządowej i regionalnej administracji do kompetentnej obsługi unijnych procedur konkursowych, instytucji nauki i B+R, ośrodków innowacji. Oczywiście same środki europejskie nie rozwiążą wszystkich problemów w tym zakresie – niemniej niewątpliwie efektywne ich wykorzystanie z pewnością stworzy możliwość poprawy relacji nauka-gospodarka.*

## 2. Współpraca nauka-biznes w Polsce

Zdaniem minister nauki i szkolnictwa wyższego, prof. Barbary Kudryckiej, polscy przedsiębiorcy wykorzystują potencjał naukowy uczelni do tej pory w niewielkim stopniu. Szacuje się, że tylko 14% całkowitego dorobku naukowego jest bezpośrednio wykorzystywane w gospodarce, co stanowi najniższy wskaźnik w Unii Europejskiej. Zaledwie 30% badań jest finansowanych przez sektor prywatny – na świecie niemal dwukrotnie więcej<sup>2</sup>. I tylko jedna trzecia polskich uczonych współpracuje z przedsiębiorstwami. Dlaczego więc biznes nie inwestuje w naukę w Polsce?



Rys. 1. Udział biznesu w wybranych krajach UE w wydatkach na badania i rozwój  
Źródło: Słojewska A., W pogoni za Europą. *Rzeczpospolita* z 10.06.2011 r.

<sup>2</sup> W Polsce ponad 63% środków z budżetu państwa przeznaczonych jest na B+R, resztę wykładają firmy, a na świecie jest dokładnie odwrotnie. Według GUS we wszystkich firmach przemysłowych innowacyjność spada. Za aktywne innowacyjnie uważa się 40% wszystkich firm w UE. W Polsce w sektorze przemysłu 23,9% i w handlu 21,5%, podczas gdy np. w Niemczech jest to odpowiednio 72,8% i 57,7%. Z badań PKPP Lewiatan wynika, że biznes często rezygnuje z nowoczesności, bo ta jest kosztowna – firmy wolą konkurować niską ceną. Dla porównania japoński koncern Toyota przeznacza na B+R ok. 7 mld USD rocznie. Nasi liderzy – BRE Bank, Bioton, Telekomunikacja Polska, Netia, Asseco Poland i Orlen – wydają do ok. 80 mln PLN.

Według prof. dr. hab. inż. Andrzeja Jajszczyka, dyrektora Narodowego Centrum Nauki, [...] przede wszystkim chodzi o poziom rozwoju naszej gospodarki. Wiele przedsiębiorstw ma jeszcze proste rezerwy, czyli może sprowadzać innowacje z firm zagranicznych. Taniej jest zastosować coś, co już kiedyś zastosowano, zamiast poszukiwać czegoś nowego. Widać jednak, że polski biznes dojrzewa do zmian na tym polu i zacznie wkrótce wspierać rodzimą innowacyjność. Bo żeby przetrwać na rynku globalnym, trzeba będzie coś nowego wymyślić. I ta chwila właśnie nadchodzi. Nie jest to więc wyłącznie kwestia woli czy mechanizmów państwowych, ale – po prostu – kwestia poziomu rozwoju gospodarki<sup>3</sup>.

Brak popytu na rodzime innowacje wynika też z uzależnienia większości polskiej gospodarki od przedsiębiorstw (korporacji), których ośrodki decyzyjne znajdują się w krajach macierzystych (poza Polską). W związku z tym korporacjom międzynarodowym nie opłaca się tworzyć centrów badawczych w krajach zależnych (gdyż mają już wysokiej klasy centra badawcze w swych krajach macierzystych), poza tym kapitał intelektualny nie jest najwyższej światowej klasy (a jeżeli jest, to z reguły pracownicy zostają oddelegowani to centrów badawczych korporacji). Niemniej pobudzanie innowacyjności w Polsce nie jest możliwe bez potencjału endogenicznego, stąd słuszny wydaje się postulat jego wzmocnienia<sup>4</sup>.

Ostatni raport *Innovation Union Scoreboard* wskazuje, że polscy przedsiębiorcy wciąż obawiają się nowatorskich rozwiązań i zbyt często podążają utartymi ścieżkami. Taki model czasami pozwala prowadzić biznes na przyzwoitym poziomie, jednak uniemożliwia sukces na skalę międzynarodową. Polski rząd zwiększa finansowanie sektora badań i rozwoju, powstają nowe programy finansujące badania dla przemysłu, budowane są ultranowoczesne laboratoria. Zdaniem minister nauki i szkolnictwa wyższego, prof. Barbary Kudryckiej, nauka polska gotowa jest w coraz większym stopniu angażować się w rozwój gospodarczy kraju, jednak jak głosi podstawowa prawda: wzrost podaży nie wystarczy, musi rosnać popyt, czyli zapotrzebowanie przemysłu na wyniki badań<sup>5</sup> – [...] otwarta jest furtka do tego, by pracodawcy aktywnie wpływali na programy studiów,

---

<sup>3</sup> Szczerek Z., Dlaczego Polska nie jest naukową potęgą? W: *Interia.pl* [on-line]. [Dostęp 11.10.2011]. Dostępny w World Wide Web: [http://fakty.interia.pl/tylko\\_u\\_nas/news/dlaczego-polska-nie-jest-naukowa-potega,1706240](http://fakty.interia.pl/tylko_u_nas/news/dlaczego-polska-nie-jest-naukowa-potega,1706240).

<sup>4</sup> Zdaniem prof. Karola Musiōła, byłego rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego: [...] w Polsce jeszcze nie ma dużego biznesu, który mógłby inwestować w naukę. A do tego, żeby przyciągnąć zagranicznych inwestorów, brakuje nam infrastruktury. Środki europejskie co prawda pozwolą nam ją zmienić, ale dopiero za jakieś siedem do dziesięć lat. Biznesmeni nie są działaczami charytatywnymi, chcą zarobić. My musimy im pokazać, że mamy takie narzędzia, wyposażenie i mądrych ludzi, że jeśli jest problem do rozwiązania, to my to zrobimy lepiej i taniej niż jakaś instytucja w Niemczech czy w USA. Stany są bardzo drogie, a mimo to większość biznesu woli płacić w Stanach. Musimy się zastanowić dlaczego? Za: Niewińska A., Nauka, społeczeństwo i biznes muszą współdziałać. *Rzeczpospolita* z 27.11.2009 r.

<sup>5</sup> Innowacje to odwaga myślenia. W: *Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.nauka.gov.pl/ministerstwo/zdaniem-ministra/zdaniem-ministra/artukul/innowacje-to-odwaga-myslenia/>.

by firmy wraz z uczelniami tworzyły konsorcja badawcze albo zamawiały i finansowały badania naukowe<sup>6</sup>.

Według Einara Rasmussena różnica nie polega na regulacjach prawnych, ale na specyfice rynków krajowych. W Stanach Zjednoczonych rynek jest duży i potencjalnie istnieje wiele firm zainteresowanych wynikami pracy naukowej uniwersytetów. W Kanadzie i w Europie rynki są małe, partnerów współpracujących z uniwersytetami jest mniej, a wraz z tym mniej jest firm zainteresowanych kupnem patentów czy licencji na wyniki pracy naukowej lub sponsorowaniem takiej pracy – skutkiem takiej specyfiki jest to, że uniwersytety i władze państwowe kładą większy nacisk na komercjalizację badań przez zakładanie *spin-off*.

Europejskie uczelnie to w większości instytucje scentralizowane i biurokratyczne, które finansowane są w dużym stopniu z budżetu państwa i rozliczane z wyników swojej pracy dydaktycznej i liczby publikacji (fundusze uczelni uzależnione są od liczby studentów oraz liczby publikacji). Funkcjonuje przy tym oficjalnie zapis ustawowy mówiący o komercjalizacji badań i większość instytucji prowadzi pewne działania w tym kierunku – z tym że niestety z reguły działania tych instytucji motywowane są bardziej tworzeniem wizerunku medialnego niż realnymi zyskami finansowymi. Natomiast w Stanach Zjednoczonych uniwersytety funkcjonują w bardziej konkurencyjnym środowisku i w niewielkim stopniu są finansowane z budżetu państwa, stąd, aby przetrwać na rynku, muszą efektywnie wykorzystywać swój potencjał naukowy i nawiązywać współpracę z instytucjami prywatnymi w zakresie finansowania prowadzonych badań naukowych.

Obecnie uczelnie wyższe w Polsce nadal są postrzegane jako podmioty mało zainteresowane przedsiębiorczością w rozumieniu rozwijania działalności gospodarczej przez swoich pracowników i studentów. Zauważalna jest jednak w tym zakresie zmiana i postęp w podejściu uczelni do współpracy z gospodarką. Przeważnie dzieje się tak poprzez zaangażowanie działających w danym regionie tzw. instytucji otoczenia biznesu (IOB), które wspólnie z uczelniami realizują projekty na styku nauki i gospodarki. Efekty tej współpracy nie pozostają bez znaczenia dla regionu, w którym zachodzi ten proces. Bardzo często opracowane na tej drodze innowacyjne technologie, produkty czy usługi są wykorzystywane przez lokalne firmy.

Niemniej pojawia się potrzeba nowego zdefiniowania relacji uniwersytetu z biznesem, a w konsekwencji nowego modelu szkoły wyższej, szeroko współpracującej i budującej przewagę konkurencyjną najbliższego otoczenia. Nowoczesny uniwersytet buduje elastyczne powiązania społeczne, gospodarcze i regionalne z otoczeniem, współtworząc partnerstwo akademicko-gospodarcze

---

<sup>6</sup> Nowakowska A., Wielowieyska D., Nauka pod rękę z biznesem za 1 proc. *Gazeta Wyborcza* z 18.05.2012 r.

<sup>7</sup> Rasmussen E., Government Instruments to support the commercialization of university research: Lesson from Canada. *Technoinnovation* 2008, Vol. 28, s. 506–517.

oraz sieci innowacyjne<sup>8</sup>. Efektywna organizacja powiązań uczelni z gospodarką wymaga rozwoju wyspecjalizowanych podmiotów (ośrodków innowacji) działających na styku nauki i biznesu oraz umiejętnie respektujących specyfikę obydwu środowisk. Tak zwany uniwersytet trzeciej generacji jest kreatywny i przedsiębiorczy, zajmuje się edukacją, badaniami i komercjalizacją *know-how*, generuje wartości dodane dla gospodarki i społeczeństwa.

### 3. Kanały transferu wiedzy a dyscyplina naukowa

Obserwując relacje pomiędzy uczelnią a przedsiębiorstwem, można wskazać przynajmniej następujące typy więzi:

1. Współpraca strategiczna: udział firm w procesie dydaktycznym i orientacji badawczej uczelni, udział uczelni w orientacji badawczo-rozwojowej firmy.
2. Współpraca na bazie umów o współpracę: umowa licencyjna, zlecenie wykonania badań przez uczelnię na rzecz firmy, konsulting uczelni na rzecz firmy, zlecenie wykonania np. prototypu.
3. Współpraca w ramach szkoleń i edukacji: szkolenia personelu firmy, wymiana kadr, uczestnictwo pracowników firmy w procesie dydaktycznym na uczelni, praktyki studenckie w siedzibie firmy.
4. Wspólne przedsięwzięcia: współpraca w ramach tworzenia *spin-off*, wspólne projekty B+R, wspólny rozwój technologii, udział we wspólnych przedsięwzięciach (firmach/jednostkach B+R/ jednostkach transferu technologii).
5. Wykorzystanie infrastruktury: wykorzystanie laboratoriów uczelnianych przez firmy, wykorzystanie pomieszczeń uczelnianych przez firmy, lokalizacja firm w uczelnianych parkach naukowych, użycie infrastruktury firmy na rzecz uczelni.
6. Współpraca nieformalna.
7. Uczestnictwo w „otwartych dniach” w uczelni.
8. Inne formy współpracy.

Forma przepływu wiedzy pomiędzy uczelniami wyższymi a przedsiębiorstwami różni się i jest uzależniona od rodzaju dyscypliny naukowej<sup>9</sup>. Badania ankietowe przeprowadzone na uczelniach wyższych Australii, w których analizowano relacje w zakresie dziewięciu rodzajów wymiany wiedzy między przedsiębiorstwami z 49 sektorów gospodarczych, wykazały pewne zależności.

---

<sup>8</sup> Szerzej na temat roli i miejsca uniwersytetu w procesach innowacyjnych pisze Matusiak K.B., *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Wydaw. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, 2010, s. 159–230.

<sup>9</sup> Szerzej na ten temat pisze: Szarucki M., Kanały transferu wiedzy a dyscyplina naukowa. W: *Nauka i Gospodarka* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.naukaigospodarka.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=233%3Akanaly-transferu-wiedzy-a-dyscyplinanaukowa&catid=39%3Aartykuly&Itemid=108&lang=pl](http://www.naukaigospodarka.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=233%3Akanaly-transferu-wiedzy-a-dyscyplinanaukowa&catid=39%3Aartykuly&Itemid=108&lang=pl).



Doris Schartinger (i in.) podkreślają, że współpraca w zakresie badań, a w mniejszym stopniu również mobilność personelu, odgrywają istotną rolę w przypadku takich dziedzin naukowych, jak: chemia, biotechnologia, inżynieria oraz technologie informatyczne. Ponadto przełomowe odkrycia naukowe w biotechnologii trafiają do przemysłu przeważnie przez uczelniane firmy typu *spin-off*, bazujące na wspólnych projektach badawczych prowadzonych przez grupy badawcze światowej klasy profesorów, którzy zarazem są właścicielami tych firm. Niemniej jednak w transferze wiedzy z dyscyplin inżynierskich mają znaczenie takie czynniki, jak: wspólne oraz kontraktowe badania, mobilność pracowników oraz podaż studentów. Z kolei w ekonomii oraz innych naukach społecznych, a szczególnie w sektorze usług, mobilność personelu oraz szkolenia dla firm stanowią najważniejsze formy interakcji.

Z powyższych rozważań wynika, że badania wspólne (kolaboracyjne) i kontraktowe, podaż studentów oraz transfer działalności prowadzonej przez uczelniane biura transferu wiedzy są szczególnie ważną formą transferu wiedzy z zakresu inżynierii czy innych dziedzin technologii produkcji. Z kolei patenty i publikacje są relatywnie bardziej ważne dla transferu wiedzy z zakresu nauk o życiu (*life science*) czy nauk przyrodniczych (*natural science*). Kontakty nieformalne są natomiast równie ważne we wszystkich dyscyplinach naukowych<sup>10</sup>. Ponadto dyfuzja różnych rodzajów wiedzy o zróżnicowanym stopniu kodyfikacji i wcielenia w artefakty technologiczne wymagać może zastosowania różnych rodzajów kanałów transferu. Firmy typu *spin-off* oraz mobilność pracowników są szczególnie przydatne w procesie komercjalizacji przełomowych odkryć naukowych.

Dyscyplina wiedzy może mieć wpływ na wybór odpowiedniego kanału transferu wiedzy z uczelni wyższej do przemysłu. Inną kwestią jest fakt, że w polskich realiach nie jest widoczna współpraca szkół wyższych regionu w prowadzeniu badań tak, aby poprzez komplementarność specjalizacji uzyskać efekt synergii. Przeciwnie, widoczna jest rywalizacja uczelni prowadząca do rozdrobnienia i dekoncentracji kapitału intelektualnego regionu.

#### **4. Syntetyczna ocena poziomu innowacyjności regionu kujawsko-pomorskiego**

Elementem kluczowym, a zarazem warunkiem koniecznym współpracy świata nauki ze światem biznesu jest istnienie określonego potencjału innowacyjności w regionie. Z tego względu punktem wyjścia do przedmiotowego opracowania jest zidentyfikowanie aktualnego miejsca, w którym – w skali kraju – znajduje się obecnie województwo kujawsko-pomorskie pod względem potencjału innowacyjnego.

---

<sup>10</sup> Bekkers R., Bodas Freitag I.M., Analysing knowledge transfer channels between universities and industry: To what degree do sectors also matter?. *Research Policy* 2008, Vol. 37.

W odniesieniu do skali całego kraju, pod względem syntetycznego wskaźnika innowacyjności gospodarki (GII), województwo kujawsko-pomorskie znajduje się poniżej średniej krajowej. Taka sytuacja oznacza, że należąc w kraju do grupy regionów słabszych pod względem innowacyjności, na tle całej Unii Europejskiej i – szerzej – na tle wiodących gospodarek świata województwo kujawsko-pomorskie cechuje niska lub nawet bardzo niska innowacyjność gospodarki<sup>11</sup>.

Podobne wnioski płyną z badania *Analiza porównawcza innowacyjności regionów w Polsce w oparciu o metodologię European Innovation Scoreboard*<sup>12</sup>, przeprowadzonego na zamówienie Ministerstwa Gospodarki. Raport ten pokazuje, że we wszystkich analizowanych kategoriach województwo kujawsko-pomorskie zajmowało dalsze miejsca, przy czym najwyższe miejsce (4) zajęło w ramach kategorii nakłady na działalność innowacyjną w % obrotu. Wysoka pozycja regionu w tej kategorii wiąże się z wysokim udziałem przedsiębiorstw w finansowaniu działalności B+R w regionie. Najniższe (ostatnie, 16 miejsce) województwo kujawsko-pomorskie zajmuje w dwóch kategoriach: nowe wnioski patentowe zgłaszane do Europejskiego Urzędu Patentowego (ang. European Patent Office – EPO) w przeliczeniu na 1 mln ludności, oraz zasoby ludzkie w nauce i technice (Human Resources In Science and Technology, HRST) jako % ludności. Również bardzo niskie, 14 miejsce województwo zajmuje w kategorii zatrudnienie w usługach wysokiej techniki, jako % ogółu zatrudnionych. Zgodnie z tą analizą region kujawsko-pomorski pod względem innowacyjności znalazł się na odległym 13 miejscu wśród wszystkich regionów Polski<sup>13</sup>.

Ważnym miernikiem innowacyjnego potencjału województwa jest ocena poziomu jego atrakcyjności inwestycyjnej dla działalności zaawansowanej technologicznie. Wyniki badań realizowanych przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową prowadzą do wniosku, że przy generalnie niskiej pozycji województwa wysoką pozycję zajmuje podregion bydgosko-toruński<sup>14</sup>, w zakresie m.in. relatywnie wysokiej koncentracji w przeliczeniu na 1000 mieszkańców firm sektora ICT (technologie informacyjne i telekomunikacyjne). Taka koncentracja przed-

---

<sup>11</sup> *Analiza wpływu wsparcia udzielonego w ramach Działania 2.6 ZPORR na wzrost współpracy pomiędzy jednostkami B+R oraz przedsiębiorstwami*. Toruń: TARR S.A., 2010.

<sup>12</sup> Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2008, a także: *Ekspertyza. Analiza porównawcza innowacyjności regionów w Polsce w oparciu o metodologię European Innovation Scoreboard* [on-line]. Radom 2008 [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/3B2E3AC5-CBDE-47D4-AF6A3ED270D74965/52556/Ekspertyza.pdf>.

<sup>13</sup> *Analiza wpływu wsparcia udzielonego w ramach Działania 2.6 ZPORR na wzrost współpracy pomiędzy jednostkami B+R oraz przedsiębiorstwami*. Toruń: TARR S.A., 2010.

<sup>14</sup> Zob. *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2008*. Warszawa 2008, s. 29–30 oraz 34, gdzie wskazano na najwyższą atrakcyjność inwestycyjną podregionu bydgosko-toruńskiego dla działalności zaawansowanej technologicznie. Zob. też: Guzik R., *Przestrzenne zróżnicowanie potencjału innowacyjnego w Polsce*. W: Górzyński M., Woodward R. (red.), *Innowacyjność polskiej gospodarki*. Warszawa: CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, 2004, s. 33–36, gdzie wskazano na podregion bydgosko-toruński jako na obszar o bardzo wysokiej koncentracji firm z sektora ICT.

siębiorstw z wysoce technologicznie zaawansowanego sektora stwarza korzystne warunki do wzrostu innowacyjności gospodarki.

Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa z województwa kujawsko-pomorskiego zauważają potrzebę poprawy swojego potencjału innowacyjnego. Niestety w małym zakresie odczuwają potrzebę zwiększania współpracy z instytucjami naukowymi, w tym badawczo-rozwojowymi, oraz zwiększenia zakresu inwestycji o działania B+R. Wśród barier rozwoju potencjału innowacyjnego kujawsko-pomorscy przedsiębiorcy wskazują m.in. takie czynniki, jak:

- utrudniony dostęp do środków finansowych,
- utrudniony dostęp do instytucji wspierających przedsiębiorczość i innowacyjność,
- wysokie koszty pozyskiwania informacji,
- trudny dostęp do wiedzy o nowych technologiach.

W województwie przedsiębiorstwa mają utrudniony dostęp do finansowania innowacyjnych projektów. Nie mają tu siedziby instytucje finansowe typu *venture capital* (kapitał podwyższonego ryzyka) czy *seed capital* (kapitał zalążkowy). Brakuje też bezzwrotnego finansowania wspierającego zakup prac badawczo-rozwojowych. Jednak regionalne instytucje otoczenia biznesu, w tym Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego czy też Kujawsko-Pomorski Związek Pracodawców i Przedsiębiorców, starają się uzupełnić lukę w ofercie dostępnych instrumentów finansowych.

## **5. Możliwości finansowania wsparcia nauki z biznesem ze środków europejskich w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego**

Każde województwo ma swój regionalny program operacyjny (RPO), czyli pulę środków z Unii Europejskiej do wydania w latach 2007–2013, dzięki którym regiony mają się rozwijać. Kujawsko-pomorskie dostało z Brukseli na swój RPO 951 mln EUR (3,7 mld PLN). Pieniądze trafiają do samorządów, m.in. na drogi i inne inwestycje komunalne, na uczelnie oraz do przedsiębiorców, którzy kupują nowy sprzęt, rozszerzają zakres działalności, rozbudowują hale produkcyjne i tworzą nowe miejsca pracy. Marszałek dzieli dotacje w konkursach. W województwie kujawsko-pomorskim w ramach osi priorytetowej 5. *Wzmocnienie konkurencyjności przedsiębiorstw*, której celem jest wzmocnienie konkurencyjności przedsiębiorstw województwa kujawsko-pomorskiego, w tym wzrost ich potencjału ekonomicznego, innowacyjnego, przedsiębiorczości oraz zwiększenie zatrudnienia wyodrębniono następujące działania<sup>15</sup>:

---

<sup>15</sup> Szczegółowe omówienie poszczególnych działań znajduje się w: *Regionalny Program Operacyjny Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007–2013. Szczegółowy opis osi priorytetowych Regionalnego*

- 5.1. *Rozwój instytucji otoczenia biznesu*
- 5.2. *Wsparcie inwestycji przedsiębiorstw*
  - Poddziałanie 5.2.1. Wsparcie inwestycji mikroprzedsiębiorstw*
  - Poddziałanie 5.2.2. Wsparcie inwestycji przedsiębiorstw*
- 5.3. *Wspieranie przedsiębiorstw w zakresie dostosowania do wymogów ochrony środowiska*
- 5.4. *Wzmocnienie regionalnego potencjału badań i rozwoju technologii*
- 5.5. *Promocja i rozwój markonnych produktów*
- 5.6. *Kompleksowe uzbrojenie terenów pod inwestycje*

Spśród wymienionych i realizowanych działań na uwagę zasługuje działanie 5.4, którego celem jest wykorzystanie potencjału nauki i jednostek B+R dla wzrostu konkurencyjności regionu. Pomoże to wpłynąć na wzrost efektywności współpracy świata nauki z przedsiębiorstwami.

W ramach działania 5.4. *Wzmocnienie regionalnego potencjału badań i rozwoju technologii* marszałek województwa podzielił środki, wyróżniając: projekty kluczowe i projekty konkursowe.

W ramach działania w latach 2007–2013 przeprowadzono dwa konkursy:

- w dniu 21 września 2010 r. przekroczona została wartość 130% alokacji środków przewidzianych w ramach konkursu nr RPOWKP nr 48/V/5.4/2010 dla działania 5.4 i zakończono nabór wniosków, których złożono 9. Po uzyskaniu pozytywnej oceny na etapie oceny formalnej 6 wniosków o dofinansowanie projektów zostało przekazanych do następnego etapu, oceny merytorycznej. W wyniku przeprowadzonej oceny merytorycznej uznano, że 2 wnioski o dofinansowanie projektów nie spełniają kryteriów merytorycznych, wobec czego uzyskały one negatywną ocenę. Wnioskodawcy pozostałych 4 wniosków o dofinansowanie projektów (firmy biznesmena R. Karkosika) w trakcie trwania oceny merytorycznej wycofali wnioski o dofinansowanie projektów z dalszej procedury oceny<sup>16</sup>.
- 2 marca 2012 r. zakończono nabór wniosków preselekcyjnych o dofinansowanie projektów w ramach konkursu Nr RPOWKP 77/V/5.4/2011 dla działania 5.4. W ramach naboru złożonych zostało 16 wniosków o dofinansowanie projektów na łączną kwotę 10 768 020,50 PLN wnioskowanego dofinansowania. Termin rozstrzygnięcia konkursu przewiduje się na kwiecień 2013 r.

Natomiast w ramach projektów kluczowych marszałek województwa przeznaczył środki na realizację następujących projektów:

- Vouchery badawcze. Realizowany przez Kujawsko-Pomorski Związek Pracodawców i Przedsiębiorców *Program pilotażowy w województwie kujawsko-*

---

*Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007–2013 (Uszczegółowienie RPO).* Toruń, wrzesień 2011, s. 96–128.

<sup>16</sup> Ciechoński T., Nikt nie zasłużył na dotację – w puli było 38 mln. *Gazeta Wyborcza* z 03.11.2011 r.

pomorskim „Voucher badawczy” ma ułatwić transfer wiedzy i doświadczeń ze sfery badań i do biznesu<sup>17</sup>. Istotą projektu jest zakup przez przedsiębiorstwo, w ramach bezzwrotnej dotacji, usług badawczo-rozwojowych od jednostek naukowych (na przykład uczelni wyższej lub samodzielnego instytutu badawczego). Uzyskane wyniki badań firma będzie mogła wykorzystać do wprowadzenia u siebie innowacji produktowej lub procesowej. Planuje się, że z pomocy tej skorzysta co najmniej 170 innowacyjnych przedsiębiorstw z regionu. Dostępne będą dwa rodzaje voucherów badawczych – do 25 tys. PLN na rozpoczęcie współpracy przez przedsiębiorcę z jednostką badawczą oraz do 50 tys. PLN na rozwój współpracy z jednostką badawczą.

Dzięki projektowi Voucher Badawczy nastąpi stymulacja wykorzystania infrastruktury badawczo-rozwojowej i innych działań wspierających transfer technologii przewidzianych w projektach kluczowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007–2013<sup>18</sup>.

Efekty przeprowadzonych konkursów w ramach projektu pilotażowego voucher badawczy zaprezentowano poniżej.

Konkurs	Rezultaty
Konkurs 1	Zarząd Kujawsko-Pomorskiego Związku Pracodawców i Przedsiębiorców przyjął w lutym 2012 r. do dofinansowania 58 wniosków. W porównaniu z podobnymi konkursami ogólnopolskimi, w których można było uzyskać wsparcie na badania naukowe, prace badawczo-rozwojowe i badania na zgodność z normami, kujawsko-pomorscy przedsiębiorcy mile zaskoczyli realizatorów projektu frekwencją i jakością merytoryczną projektów. Do Biura Projektu wpłynęło 76 wniosków, z czego 58 zostało rozpatrzonych pozytywnie. Z wniosków, które otrzymały wsparcie, 49 dotyczyło pierwszego kontaktu z jednostką naukową, a 9 rozwoju podjętej już współpracy. Najwięcej planowanych przedsięwzięć badawczych związanych jest z innowacyjnością w dziedzinie elektroniki, informatyki i telekomunikacji – 21, następnie chemii, biotechnologii i przemysłu spożywczego – 14, przemysłu mechanicznego – 12, budownictwa i materiałów budowlanych.

<sup>17</sup> Szczegółowe informacje na temat projektu znajdują się na: [http://www.vb.kpzpip.pl/blog/1\\_8-ogloszenie\\_o\\_konkursie.html](http://www.vb.kpzpip.pl/blog/1_8-ogloszenie_o_konkursie.html).

<sup>18</sup> Firma Druk-Intro SA z Inowrocławia, która rozpoczęła współpracę z UTP w Bydgoszczy w ramach opisanego projektu voucher badawczy w konkursie zorganizowanym w 2012 roku przez Toruńską Agencję Rozwoju Regionalnego wygrała w kategorii innowacyjna technologia. Firma wpadła na pomysł, którego dotąd w branży poligraficznej na świecie nikt nie stosował. W linii produkcyjnej zamontowała chromatograf i urządzenie czyszczące-suszące, dzięki czemu może wyeliminować lotne związki chemiczne w produkcji książeczek dla dzieci. Za: Ciechoński T., Nasze firmy przyszłości. Zobacz, czym się zajmują. *Gazeta Wyborcza. Dodatek Toruń* z 19.10.2012 r.

	nych – 6, natomiast 5 w zakresie innych zagadnień. Najwięcej projektów zrealizują wydziały Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy – 31 wniosków; następnie Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu i Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy – po 7 wniosków, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy – 2 wnioski, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu – 1 wniosek. 10 wniosków dotyczy różnych jednostek naukowych spoza województwa kujawsko-pomorskiego.
Konkurs 2	W dniu 30 marca 2012 r. zakończył się drugi nabór wniosków w projekcie. O dotacje na innowacyjne badania ubiegali się 72 przedsiębiorców (w tym 53 dotyczyło pierwszego kontaktu z jednostką naukową, a 19 rozwoju podjętej już współpracy). Przedłożone projekty dotyczyły dziedzin mechaniki, elektromechaniki i elektrotechniki – 26 wniosków, oraz projektów z dziedziny informatyki i telekomunikacji – 24 wnioski. Wniosków dotyczących biotechnologii, chemii i przetwórstwa spożywczego złożono łącznie 7, a dotyczących budownictwa – 4. Wniosków z innych dziedzin było 11. Połowa wnioskodawców (36) zakłada współpracę z Uniwersytetem Technologiczno-Przyrodniczym im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich w Bydgoszczy. Współpracę z Uniwersytetem Mikołaja Kopernika w Toruniu (łącznie z Collegium Medicum w Bydgoszczy) planuje 9 przedsiębiorców, z Wyższą Szkołą Gospodarki – 8, Uniwersytetem Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy – 3, Wyższą Szkołą Bankową – 2 i Bydgoską Szkołą Wyższą – 1. Zlecenie badań Przemysłowemu Instytutowi Automatyki i Pomiarów – Oddział Badawczo-Rozwojowy Urządzeń Sterowania Napędów w Toruniu planują 3 firmy. Pozostałe wnioski – 10 – dotyczą współpracy z instytucjami naukowymi spoza województwa kujawsko-pomorskiego.
Konkurs 3	W zakończonym w czerwcu 2012 r. trzecim naborze wniosków przedsiębiorcy złożyli 59 wniosków. 38 dotyczy rozpoczęcia, a 21 rozwoju współpracy z jednostką naukową <sup>19</sup> . Wnioski dotyczą: mechaniki, elektromechaniki i elektrotechniki – 24, informatyki i telekomunikacji – 19, biotechnologii, chemii i przetwórstwa spożywczego – 10, budownictwa – 1, innych dziedzin gospodarki – 5. Przedsiębiorcy chcą współpracować z następującymi instytucjami naukowymi z województwa kujawsko-pomorskiego: Uniwer-

<sup>19</sup> Spośród złożonych 59 wniosków: 11 odpadło na ocenie formalnej, a 4 na merytorycznej. Pozostałe wnioski uzyskały dofinansowanie. Za: Wyniki 3. naboru wniosków w projekcie Voucher. W: *Voucher Badawczy* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.vb.kpzpip.pl/blog/1\\_36wyniki\\_3\\_naboru\\_wnioskow\\_w\\_projekcie\\_voucher\\_badawczy.html](http://www.vb.kpzpip.pl/blog/1_36wyniki_3_naboru_wnioskow_w_projekcie_voucher_badawczy.html).

	<p>sytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy – 30 firm, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy – 11 i Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu – 6, po 2 wnioski dotyczą współpracy z: Wyższą Szkołą Bankową w Toruniu, Wyższą Szkołą Gospodarki w Bydgoszczy, Przemysłowym Instytutem Automatyki i Pomiarów – Oddział Badawczo-Rozwojowy Urządzeń Sterowania Napędów w Toruniu i Towarzystwem Naukowym w Toruniu. 6 przedsiębiorców wybrało do współpracy jednostki naukowe poza województwem kujawsko-pomorskim<sup>20</sup>.</p>
Konkurs 4	<p>Ostatni nabór wniosków o udzielenie wsparcia w formie vouchera badawczego zakończył się 28 września 2012 r. O dotacje na innowacyjne badania ubiegało się 76 przedsiębiorców. Odrzucono 28 wniosków (18 uzyskało negatywną ocenę formalną, a 10 merytoryczną), pozostałe 48 wniosków rozpatrzono pozytywnie. Z wniosków, które otrzymały wsparcie, 10 dotyczyło pierwszego kontaktu z jednostką naukową (4 wnioski pomimo pozytywnej oceny nie uzyskały dofinansowania z powodu braku środków finansowych), a 30 rozwoju podjętej już współpracy (4 wnioski pomimo pozytywnej oceny nie uzyskały dofinansowania z powodu braku środków finansowych). Łącznie więc wsparcie uzyskało 40 firm (8 firm pomimo pozytywnej oceny nie uzyskało dofinansowania z powodu braku środków finansowych).</p>

Zródło: opracowanie własne na podstawie danych Kujawsko-Pomorskiego Związku Pracodawców i Przedsiębiorców. W: *Voucher Badawczy* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.vb.kpzpip.pl/>.

- Budowa Interdyscyplinarnego Centrum Nowoczesnych Technologii (ICNT) UMK w Toruniu. ICNT będzie pierwszą jednostką toruńskiego uniwersytetu, powołaną wyłącznie do prowadzenia badań naukowych. Ich wyniki będą cennym wsparciem dla firm, parków przemysłowych i organizacji naukowo-badawczych. To szansa dla naszego regionu na przyciągnięcie uczonych oraz rozwój własnej kadry naukowej o najwyższych kwalifikacjach. Inwestycja zakończy się w roku 2013. Wzorem dla toruńskich naukowców jest ośrodek w Manchesterze, gdzie inwestycje w programy realizowane wspólnie z przedsiębiorcami wynoszą ok. 20 mln GBP rocznie. W naszpikowanym specjalistyczną aparaturą gmachu fizycy, informatycy, chemicy, biolodzy i inni naukowcy mają pracować ramię w ramię z przedsiębiorcami. Będą oni mieli do dyspozycji aż 60 nowoczesnych laboratoriów. W badaniach mają uczestniczyć także uczeni z innych ośrodków, kra-

<sup>20</sup> Voucher badawczy – zakończony nabór. W: *Mój Region w Europie* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://mojregion.eu/regionalny-program-operacyjny-województwa-kujawsko-pomorskiego/aktualnosci/czytaj/items/voucher-badawczy---zakonczone-nabor.17922.html>.

jowych i zagranicznych – uczelnia ma już listę pierwszych projektów. W planach są m.in. prace nad innowacyjnymi terapiami nowotworów, nowymi zastosowaniami tomografów optycznych, plastrami z przedzy niewielkiego owada – chruścika, badania nad ludzkimi emocjami, temperamentem i zaburzeniami psychicznymi. Ciekawie zapowiadają się też prace z pogranicza chemii, biologii i medycyny: naukowcy spróbują analizować wydychane powietrze w taki sposób, by błyskawicznie wykrywać raka płuc i narządów przewodu pokarmowego<sup>21</sup>.

Z pewnością otwarcie ICNT będzie miało wpływ na propagowanie i rozwój przedsiębiorczości akademickiej w regionie. Trzeba mieć nadzieję, że ICNT w niedalekiej przyszłości osiągnie podobny rozmach działalności jak Centrum Innowacji, Transferu Technologii i Rozwoju Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. Centrum to uważane jest w kraju za wzór do naśladowania, a jego sukces udowadnia, że i w Polsce można osiągać wymierne wyniki.

- Laboratoria badawcze na miarę XXI wieku na Uniwersytecie Technologiczno-Przyrodniczym im. J. i J. Śniadeckich w Bydgoszczy. Za ponad 57 mln PLN uczelnia modernizuje swoją infrastrukturę, tworząc i wyposażając Regionalne Centrum Innowacyjności. Projekt budowy tego centrum zakłada utworzenie 28 specjalistycznych regionalnych laboratoriów badawczych na wszystkich wydziałach bydgoskiego Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego. Będą w nich prowadzone badania w dziedzinie nauk technicznych i przyrodniczych. Przez półtora roku realizacji przedsięwzięcia zmodernizowano już pomieszczenia 14 laboratoriów wydziałowych, do 9 zakupiono nowoczesne urządzenia, sprzęt laboratoryjny i specjalistyczne oprogramowanie komputerowe. Zakończono już adaptację i w pełni wyposażono 4 pracownie:
  - Laboratorium Badań Własności Mechanicznych oraz Składu Chemicznego Materiałów Konstrukcyjnych,
  - Regionalne Centrum Badania Żywności i Urządzeń Przemysłu Spożywczego,
  - Laboratorium Badań Urządzeń Elektrycznych Niskiego Napięcia i Jakości Produkcji,
  - Centrum Digitalizacji i Przetwarzania Informacji Naukowo-Technicznej.

Zdaniem prof. Antoniego Bukaluka, rektora UTP: [...] *przy pomocy powstałej sieci laboratoriów Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy animować będzie rozwój innowacyjnych przedsiębiorstw, także tych, które nie posiadają odpowiedniego zaplecza naukowo-badawczego. Stworzy to warunki dla usprawnienia transformacji i transferu wiedzy oraz do-*

---

<sup>21</sup> Szerzej na temat szczegółowych planów ICNT patrz: Waloch N., *UMK: Chruścik zagości w naukowej kuźni. Gazeta Wyborcza* z 11.05.2011 r., a także Czarnecki M., *Naukowcy zrobią biznes na swoich wynalazkach. Gazeta Wyborcza* z 27.01.2010 r.



*świadczeń ze sfery badań i rozwoju do zastosowań praktycznych, a także pomoże wpłynąć na wzrost efektywności współpracy świata nauki z przedsiębiorcami*<sup>22</sup>.

## 6. Podsumowanie

Zastosowanie zdobyczy wiedzy w praktyce wymaga podjęcia wielu prób, eksperymentów, z których jedynie niewielki odsetek kończy się powodzeniem. O komercjalizacji badań naukowych mówi się wtedy, kiedy efekty prac w postaci rozwiązań innowacyjnych zostaną wdrożone do praktyki gospodarczej.

W polskich warunkach budowa nowoczesnych relacji nauka-gospodarka to nowe wyzwanie. Nauka przez cały okres powojenny rozwijała się w oderwaniu od praktyki gospodarczej, gdyż przemysł z poprzedniej epoki nie był zainteresowany innowacjami. Realizowane już od ponad 20 lat zmiany systemowe w niewielkim stopniu dotknęły naukę i sektor B+R, stąd można stwierdzić, że w Polsce biznes akademicki jest na etapie raczkowania. Niemniej pojawia się potrzeba nowego zdefiniowania relacji uniwersytetu z biznesem, a w konsekwencji nowego modelu szkoły wyższej, szeroko współpracującej i budującej przewagę konkurencyjną najbliższego otoczenia. Nowoczesny uniwersytet buduje elastyczne powiązania społeczne, gospodarcze i regionalne z otoczeniem, współtworząc partnerstwo akademicko-gospodarcze oraz sieci innowacyjne. Efektywna organizacja powiązań uczelni z gospodarką wymaga rozwoju wyspecjalizowanych podmiotów (ośrodków innowacji) działających na styku nauki i biznesu oraz umiejętnie respektujących specyfikę obydwu środowisk. Tak zwany uniwersytet trzeciej generacji jest kreatywny i przedsiębiorczy, zajmuje się edukacją, badaniami i komercjalizacją *know-how*, generuje wartości dodane dla gospodarki i społeczeństwa.

Na dziś współpraca nauki z biznesem oznacza często łączenie ognia z wodą. Z obu stron mamy do czynienia z krzywdzącymi stereotypami: „nawiedzony naukowiec” kontra „niedouczony przedsiębiorca”<sup>23</sup>. Czas pokaże, jak rozwinie się współpraca biznesu i nauki w Polsce oraz w regionie kujawsko-pomorskim, która na dzień dzisiejszy jest w początkowym okresie rozwoju. Z pewnością znajdą się zarówno przedsiębiorcy, jak i przedstawiciele kadry naukowej, którzy chętnie w imię wspólnych interesów podejmą taką współpracę, przyczyniając się tym samym do podniesienia innowacyjności regionu oraz zwiększenia konkurencyjności

---

<sup>22</sup> Regionalne Centrum Innowacyjności rośnie dzięki RPO. W: *Kujawsko-Pomorskie* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.kujawsko-pomorskie.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=17827&Itemid=126](http://www.kujawsko-pomorskie.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=17827&Itemid=126).

<sup>23</sup> Ośrodki transferu technologii dla komercjalizacji. W: *OPI* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.opi.org.pl/pl/aktualnosci/art25,osrodki-transferu-technologiei-dla-komercjalizacji.html>.

zarówno przedsiębiorstw, jak i uczelni<sup>24</sup>. Każdy, niezależnie od jego wielkości, zrealizowany wspólny projekt przedsiębiorstwa i uczelni będzie powodował pozytywną zmianę nastawień społecznych i pogłębianie kultury przedsiębiorczości w środowisku naukowym. Na obecnym etapie rozwoju tego nurtu w Polsce jest to bardzo istotne. Efekty współpracy obu sfer pozostaną nie bez znaczenia dla regionu, w którym będzie się ona odbywała. W wyniku rozwoju akademickiej przedsiębiorczości swoje zastosowanie w przemyśle mogą znaleźć opracowane w uczelnianych laboratoriach innowacyjne technologie, produkty, itp. Korzyścią dla przemysłu może być także bezpośrednie angażowanie pracowników naukowych do badań prowadzonych w przedsiębiorstwach. Takie rozwiązania będą jednak wymagały wypracowania zasad (modelu) współpracy, zadawalających obie strony.

Z badania fokusowego przeprowadzonego w ramach projektu inLAB – Innowacyjne laboratorium współpracy nauki i biznesu – grupa: Przedsiębiorcy wynika, iż współpraca z ośrodkami naukowymi i uczelniami wyższymi wykracza poza granice regionu. Dominujące kontakty badanych przedsiębiorców z uczelniami wyższymi wykraczają poza województwo kujawsko-pomorskie, co powodowane jest faktem, że ośrodki w regionie jak dotąd nie oferują adekwatnych do oczekiwanych badań i działań wdrożeniowych, a firmy z województwa współpracują z politechnikami w Warszawie, Gdańsku oraz Wrocławiu<sup>25</sup>. Niemniej opisane powyżej i sfinansowane ze środków europejskich projekty powinny dać w niedalekiej przyszłości wymierne korzyści w zakresie współpracy nauki z biznesem, przyczyniając się tym samym do zwiększenia konkurencyjności zarówno przedsiębiorstw, jak i uczelni województwa kujawsko-pomorskiego.

## Literatura

- Analiza wpływu wsparcia udzielonego w ramach Działania 2.6 ZPORR na wzrost współpracy pomiędzy jednostkami B+R oraz przedsiębiorstwami.* Toruń: TARR S.A., 2010.
- Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2008.* Warszawa 2008.

---

<sup>24</sup> Na terenie województwa kujawsko-pomorskiego działa 5 publicznych szkół wyższych, 17 niepublicznych oraz 3 seminaria duchowne. Spośród szkół publicznych tylko jedna, Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy im. J. i J. Śniadeckich w Bydgoszczy, jest uczelnią, której zasadniczy profil jest nakierowany na kształcenie w kierunkach technicznych. Pozostałe szkoły publiczne prowadzą kształcenie przede wszystkim w kierunkach nietechnicznych. Wśród niepublicznych szkół wyższych niepublicznych zdecydowanie przeważają szkoły kształcące w kierunkach nietechnicznych (głównie w kierunkach humanistycznych, prawniczych, ekonomicznych), a te, które kształcą także w kierunkach technicznych, są nieliczne i mają niewielką liczbę studentów (np. Wyższa Szkoła Środowiska w Bydgoszczy czy Wyższa Szkoła Zarządzania Środowiskiem w Tucholi).

<sup>25</sup> Markiewicz P., Ratajczak R., *Raport z badania fokusowego w ramach projektu inLAB – Innowacyjne laboratorium współpracy nauki i biznesu. Grupa: Przedsiębiorcy.* Bydgoszcz 2011, s. 3.

- Bekkers R., Bodas Freitag I.M., Analysing knowledge transfer channels between universities and industry: To what degree do sectors also matter?. *Research Policy* 2008, Vol. 37.
- Ciechoński T., Nasze firmy przyszłości. Zobacz, czym się zajmują. *Gazeta Wyborcza. Dodatek Toruń* z 19.10.2012 r.
- Ciechoński T., Nikt nie zastąpił na dotację – w puli było 38 mln. *Gazeta Wyborcza* z 03.11.2011 r.
- Czarnecki M., Naukowcy zrobią biznes na swoich wynalazkach. *Gazeta Wyborcza* z 27.01.2010 r.
- Ekspertyza. Analiza porównawcza innowacyjności regionów w Polsce w oparciu o metodologie *European Innovation Scoreboard* [on-line]. Radom 2008 [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/3B2E3AC5-CBDE-47D4-AF6A-3ED270D74965/52556/Ekspertyza.pdf>.
- Guzik R., Przestrzenne zróżnicowanie potencjału innowacyjnego w Polsce. W: Górzyński M., Woodward R. (red.), *Innowacyjność polskiej gospodarki*. Warszawa: CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, 2004. Zeszyty Innowacyjne; nr 2.
- Innowacje to odwaga myślenia. W: *Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.nauka.gov.pl/ministerstwo/zdaniem-ministra/zdaniem-ministra/arttykul/innowacje-to-odwaga-myslenia/>.
- Markiewicz P., Ratajczak R., *Raport z badania fokusowego w ramach projektu inLAB – Innowacyjne laboratorium współpracy nauki i biznesu. Grupa: Przedsiębiorcy*. Bydgoszcz 2011.
- Matusiak K.B., *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Wydaw. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, 2010.
- Matusiak K.B., Guliński J. (red.), *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*. Warszawa: PARP, 2010. ISBN 978-83-7633-081-5.
- Niewińska A., Nauka, społeczeństwo i biznes muszą współdziałać. *Rzeczpospolita* z 27.11.2009 r.
- Nowakowska A., Wielowiejska D., Nauka pod rękę z biznesem za 1 proc. *Gazeta Wyborcza* z 18.05.2012 r.
- Ośrodki transferu technologii dla komercjalizacji. W: *OPI* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.opi.org.pl/pl/aktualnosci/art25,osrodki-transferu-technologiei-dla-komercjalizacji.html>.
- Rasmussen E., Government Instruments to support the commercialization of university research: Lesson from Canada. *Technoovation* 2008, Vol. 28.
- Regionalne Centrum Innowacyjności rośnie dzięki RPO. W: *Kujawsko-Pomorskie* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.kujawsko-pomorskie.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=17827&Itemid=126](http://www.kujawsko-pomorskie.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=17827&Itemid=126).
- Regionalny Program Operacyjny Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007–2013. Szczegółowy opis osi priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2007–2013 (Uszczegółowienie RPO)*. Toruń, wrzesień 2011.

- Szarucki M., Kanaly transferu wiedzy a dyscyplina naukowa. W: *Nauka i Gospodarka* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.naukaigospodarka.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=233%3Akanaly-transferu-wiedzy-a-dyscyplinanaukowa&catid=39%3Aartykuly&Itemid=108&lang=pl](http://www.naukaigospodarka.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=233%3Akanaly-transferu-wiedzy-a-dyscyplinanaukowa&catid=39%3Aartykuly&Itemid=108&lang=pl).
- Szczerek Z., Dlaczego Polska nie jest naukową potęgą? W: *Interia.pl* [on-line]. [Dostęp 11.10.2011]. Dostępny w World Wide Web: [http://fakty.interia.pl/tylko\\_u\\_nas/news/dlaczego-polska-nie-jest-naukowa-potega,1706240](http://fakty.interia.pl/tylko_u_nas/news/dlaczego-polska-nie-jest-naukowa-potega,1706240).
- Voucher badawczy – zakończony nabór. W: *Mój Region w Europie* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://mojregion.eu/regionalny-program-operacyjny-województwa-kujawsko-pomorskiego/aktualnosci/czytaj/items/voucher-badawczy---zakonczone-nabor.17922.html>.
- Waloch N., UMK: Chruścik zagości w naukowej kuźni. *Gazeta Wyborcza* z 11.05.2011 r.
- Wyniki 3. naboru wniosków w projekcie Voucher. W: *Voucher Badawczy* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.vb.kpzpip.pl/blog/1\\_36-wyniki\\_3\\_naboru\\_wnioskow\\_w\\_projekcie\\_voucher\\_badawczy.html](http://www.vb.kpzpip.pl/blog/1_36-wyniki_3_naboru_wnioskow_w_projekcie_voucher_badawczy.html).

## OUTSOURCING W OBLICZU KRYZYSU

*Anna Grześ*

**Abstrakt:** Celem artykułu jest próba zidentyfikowania skali outsourcingu oraz zmian w nim zachodzących w ostatniej dekadzie. Zauważa się, że w ostatniej dekadzie outsourcing stał się popularnym narzędziem podnoszenia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw. Kryzys finansowy nie zahamował procesów outsourcingowych, jednak nieznacznie je spowolnił w roku 2009, zmodyfikował pod względem złożoności wydzielanych procesów i zróżnicował geograficznie. W dalszym ciągu najważniejszymi dostawcami usług outsourcingowych są firmy z Chin w sektorze produkcji i z Indii – w sektorze usług. Na znaczeniu zyskały kraje Europy Środkowo-Wschodniej, w tym Polska.

**Słowa kluczowe:** outsourcing, kryzysy.

**JEL Classifications:** L24 – Contracting Out; Joint Ventures; Technology Licensing; G01 – Financial Crises; F63 – Economic Development.

### 1. Wprowadzenie

W obliczu ostatniego kryzysu finansowego naturalną reakcją przedsiębiorstw na pojawiające się symptomy ograniczania aktywności gospodarczej stało się dążenie do optymalizacji kosztów działalności operacyjnej i zatrudnienia. Możliwość realizacji wymienionego celu upatrywano w outsourcingu i powstałym na jego podłożu offshoringu lub nearshoringu części lub całości procesów biznesowych. Wykorzystaniu tego rozwiązania w praktyce sprzyjały: poprawa jakości oferowanych usług przez dostawców, dynamiczny rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych i możliwość ich wykorzystania oraz większa świadomo-

mość jego istoty i roli w utrzymaniu efektywności gospodarowania<sup>1</sup>. Dane pokazują, że kryzys finansowy nie zahamował procesów outsourcingowych, jednak zmodyfikował je pod względem złożoności wydzielanych procesów i zróżnicował geograficznie. Wpłynął on pośrednio na zdynamizowanie jednych i spowolnienie drugich procesów. Zmniejszyła się wartość zawieranych kontraktów outsourcingowych, a na mapie świata ważną rolę zaczęły odgrywać, oprócz krajów azjatyckich, także takie lokalizacje, jak kraje Europy Środkowo-Wschodniej (CEE) oraz Ameryki Południowej i Środkowej.

Celem artykułu jest próba zidentyfikowania skali outsourcingu oraz zachodzących w nim zmian. Zmiany te zostaną zaprezentowane na podstawie takich kryteriów, jak: fazy stosowania outsourcingu, wartość eksportu dóbr i usług wybranych gospodarek, przekroju geograficznego procesów związanych z outsourcingiem. Do jego realizacji wykorzystano dane statystyczne wybranych firm konsultingowych oraz WTO, a do ich prezentacji zastosowano głównie metodę analizy opisowej. Ze względu na ograniczoną objętość artykułu zrezygnowano z omówienia czynników warunkujących wskazane zmiany. Mogą być one przedmiotem kolejnych opracowań.

## 2. Ewolucja rozwoju outsourcingu

Od kilkunastu lat outsourcing<sup>2</sup> stał ważną i często wykorzystywaną metodą do poprawy efektywności funkcjonowania organizacji. Został on uznany za jeden z najbardziej trwałych, choć niepozbawionych krytycznych opinii, trendów przyczyniających się m.in. do optymalizacji ponoszonych kosztów przez organizację<sup>3</sup>. Ewaluował także w czasie. Zmieniał się pod względem celu, zakresu

---

<sup>1</sup> Couto V., Divakaran A., How to Be an Outsourcing Virtuoso, Resilience Report. *Strategy+Business Magazine* [on-line]. 14.09.2006 [Dostęp 10.04.2011], s. 5–11. Dostępny w World Wide Web: <http://www.strategy-business.com/media/file/resilience-09-14-06.pdf>.

<sup>2</sup> Na potrzeby opracowania przyjęto szeroką definicję pojęcia *outsourcingu*, adekwatną do procesów występujących w gospodarce polskiej, którą zastosował R. Nawrocki w raporcie *The Conference Board*. Określa on tę metodę zarządzania [...] jako korzystanie z usług podmiotu zewnętrznego w celu wsparcia procesów biznesowych. Jako podmiot zewnętrzny traktuje się przedsiębiorstwo niepowiązane, jak też wydzieloną część tej samej spółki macierzystej, będącej własnością firmy (tzw. outsourcing kapitałowy) lub przez nią kontrolowanej (outsourcing kontraktowy). W ramach outsourcingu zostały wyodrębnione również takie formy jak: offshoring<sup>2</sup> (czyli korzystanie z usług dostawców z krajów dalej położonych pod postacią dwóch modeli: pierwszy polega na oferowaniu usług outsourcingowych zagranicznym firmom-klientom, drugi zaś na inwestycjach zagranicznych międzynarodowych korporacji, które tworzą jednostki dla swoich oddziałów i centrali), nearshoring (czyli korzystanie z usług dostawców z tego samego lub sąsiednich krajów), obsługa scentralizowana (shared services centre) oraz insourcing (przejęcie z powrotem czynności uprzednio zleconych na zewnątrz). Nawrocki R., *Outsourcing w Polsce w 2006. Wyzwania*. The Conference Board Europe 2006, s. 4.

<sup>3</sup> Sanders N.R. (i in.), A multidimensional framework for understanding outsourcing arrangements. *Supply Chain Management* 2007, Vol. 43 (4), s. 3–15; Häätönen J., Making the locational

wydziałenia, lokalizacji, własności, formy współpracy. Uwzględniając te kryteria, wyróżnia się kilka faz rozwoju (tab. 1).

Tab. 1. Charakterystyczne cechy faz rozwoju outsourcingu

Fazy rozwoju outsourcingu	I faza	II faza	III faza
Cele zastosowania outsourcingu	Obniżenie kosztów prowadzonej działalności i zatrudnienia	Poprawa jakości świadczonych usług przy wsparciu wysokiej klasy technologii informacyjnych prowadząca do skrócenia cyklu życia produktu, będąca wynikiem rosnącej presji konkurencyjnej i wzrostu oczekiwań klientów.	Wzrost innowacyjności i efektywności, osiągnięcie jeszcze wyższego poziomu jakości usług, zwiększenie zysków dla dostawców.
Zakres wydziałenia	Pojedyncze, proste czynności, zazwyczaj pomocnicze (np. sprząatanie, ochrona mienia, opracowanie i utrzymanie strony internetowej, naliczanie plac).	Wydziałenie określonych funkcji/procesów na zewnątrz (np. IT, produkcji lub usług badawczych), mających istotne znaczenie dla organizacji.	Wydziałenie procesów uważanych za tradycyjne kompetencje kluczowe, w tym także takie procesy, jak procesy wiedzy (np. analizy rynku, R&D, sprzedaży).
Formy współpracy	Prosta współpraca z wykonawcą usługi, ograniczająca się do zawarcia umowy, nadzoru i kontroli wykonania.	Dość ścisła współpraca zlecającego i usługodawcy danej usługi, wymagająca delegowania czynności i obowiązków związanych z monitorowaniem kontraktu pracownikowi danej firmy. Współpraca oparta na relacjach partnerskich.	Ścisła współpraca zlecającego i usługodawcy (-ów) (tzw. multisourcing) poprzez delegowanie czynności i obowiązków związanych z monitorowaniem kontraktu przez zespół pracowników oraz wzajemną integrację i budowanie sieci relacji z wyspecjalizowanymi dostawcami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Couto V., Divakaran A., *How to Be an Outsourcing Virtuoso*, Resilience Report. *Strategy + Business Magazine* [on-line]. 14.09.2006 [Dostęp 10.04.2011], s. 5–11. Dostępny w World Wide Web: <http://www.strategy-business.com/media/file/resilience-09-14-06.pdf>; Vitasek K., Ledyard M., Manrodt K. *Zaangażowany outsourcing*. Warszawa: MT Biznes, 2011, s. 64–65; Ciesielska D., Radło M.J., *Outsourcing w praktyce*. Warszawa: Poltext, 2011, s. 14–15.

choice. A case approach to the development of a theory of offshore outsourcing and internationalization. *Journal of International Management* 2009, Vol. 15, s. 61.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 1, w pierwszej fazie stosowania outsourcingu firmy zmierzały głównie do obniżenia kosztów prowadzonej działalności, przesuwając proste czynności lub pomocnicze na zewnątrz, a dążyły do skupienia się na podstawowej działalności (*core business*), przynoszącej im największe korzyści ekonomiczne. W drugiej fazie głównym celem ich działań była poprawa jakości świadczonych usług przy wsparciu wysokiej klasy technologii i przesuwanie wydzielanych obszarów do lokalizacji o niższych kosztach pracy. Sprzyjało to ograniczeniu kosztów operacyjnych funkcjonowania przedsiębiorstw.

W trzeciej fazie firmy koncentrują się przede wszystkim na zwiększeniu innowacyjności oraz dalszym rozwoju. Oprócz procesów biznesowych na zewnątrz wydzielane są działy wymagające specjalistycznej wiedzy, dużej znajomości rynku, jak np. działy badań i rozwoju, badań i analiz (banki), marketingu, oraz sekcje prawne, gdzie motorem zmian staje się vendor outsourcingu<sup>4</sup>, który może dostarczać nowe pomysły, innowacje, być inicjatorem wejścia na nowy rynek czy nawet zmiany dotychczasowego modelu biznesu. W tych usługach związanych z outsourcingiem procesów wiedzy (*knowledge process outsourcing* – KPO) dominują firmy: farmaceutyczne, zaawansowanych technologii oraz banki. Ich relacje w dłuższym czasie powodują korzyści wynikające m.in. z ekonomii skali działania, uwolnienia części własnych zasobów i ich efektywniejszego zagospodarowania w innych obszarach firmy, uruchomienia innowacji będących udziałem obu stron, rozszerzenia kontaktów handlowych.

Reasumując, analiza cech faz rozwoju wskazuje na to, że wykorzystanie outsourcingu jedynie do obniżki kosztów stało się działaniem niewystarczającym do utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku. Choć zaczęto się koncentrować na innych celach, redukcja poziomu kosztów dalej była jednym z podstawowych celów jego zastosowania. Poziom redukcji całkowitych kosztów wydzielenia i korzyści wynikające ze współpracy są najważniejszymi kryteriami branżowymi pod uwagę przy zawieraniu kontraktów. Na wysokość tych kosztów wpływa wiele czynników, do których należy zaliczyć: rodzaj zleczanych procesów i ich znaczenie dla funkcjonowania organizacji, liczbę, wielkość i kompetencje wyspecjalizowanych dostawców na rynku, lokalizację dostawcy/-ów<sup>5</sup> i ewentualne ryzyka z nimi związane.

Zmieniające się w ostatnim okresie uwarunkowania zewnętrzne (np. wzrost cen ropy i związanych z tym kosztów transportu z krajów z dalszej lokalizacji, wzrost kosztów pracy np. w Chinach, wydłużające się terminy dostaw, wzrost oczekiwań klientów) powodują, że opłacalność kontraktów outsourcingowych, w szczególności w sektorze produkcji, ulega istotnemu zmniejszeniu<sup>6</sup>. W obli-

---

<sup>4</sup> Vendor outsourcingu to firma przejmująca do wykonania określone procesy biznesowe.

<sup>5</sup> Gupta S., Puranam P., Srikanth, K., *Services sourcing in the banking and financial services: exploding myths and describing emerging best practice*. Capco Institute Research in collaboration with London School of Business, June 2006.

<sup>6</sup> Szerzej w Grześ A., Relacje między partnerami outsourcingowymi w łańcuchach dostaw. W: Brdulak H., Dułiniak E., Gołębiowski T. (red.), *Funkcjonowanie łańcucha dostaw, aspekty lo-*



czu kryzysu aspekt ten nabiera istotnego znaczenia, gdyż spadek opłacalności kontraktów outsourcingowych oznacza spadek efektywności funkcjonowania podmiotów. Zmusza to je do poszukiwania nowych, bliższych lokalizacji, np. w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, oraz innych sposobów ograniczania kosztów. Z kolei w sektorze nowoczesnych usług biznesowych opartych na wiedzy, obejmującym m.in. procesy prawne i decyzyjne, zarządzanie wiedzą, badania naukowe, analizy biznesowe i audyt usług, istotne znaczenie mają kompetencje pracowników (tzw. *knowledge workers*). Dlatego niezależnie od tego, jaką czynność/proces chcemy zlecić na zewnątrz, obiektywna ocena efektywności procesu wymaga dokładnego oszacowania całkowitych kosztów wydzielenia procesu na zewnątrz (w tym uwzględnienia kosztów transakcyjnych *ex ante* i *ex post*)<sup>7</sup> oraz porównania ich z korzyściami, jakie można uzyskać, stosując outsourcing lub jedną z jego form.

Rynek usług outsourcingowych rozwija w formie centrów usług wspólnych (ang. *shared services centre* – SSC), centrów *business process outsourcing* (BPO), *knowledge process outsourcing* – KPO) lub formie zlecenia niezależnym, niezrzeszonym dostawcom zlokalizowanym w kraju pochodzenia lub poza nim. Pierwsze, wyodrębniane i przekazywane przez firmy do SSC, czynności obejmowały czynności finansowo-księgowe i informatyczne. Zakres funkcji, procesów wydzielanych do SSC rozszerza się i charakteryzuje coraz większą złożonością. Wśród nich znajdują się także twarde elementy zarządzania kadrami (naliczanie płac, obsługa systemu emerytalnego itp.), wsparcie systemów (*help desk*), obsługa *back-office*. Wzrost ilości wydzielanych funkcji oraz procesów wskazuje na opłacalność tego rodzaju przedsięwzięć. SSC, będące niezależnymi, wyodrębnionymi jednostkami wspierającymi korporacje, tworzą zazwyczaj firmy, które mają wiele swoich oddziałów zlokalizowanych w różnych miejscach kraju, kontynentu lub świata. Jak pokazują badania, zdecydowana większość badanych organizacji osiągnęła redukcję kosztów w przedziale od 10% do 20%<sup>8</sup>. Było to możliwe m.in. dzięki zoptymalizowaniu i standaryzacji procesów. Centra usług wspólnych stały się efektywnym narzędziem do ukształtowania jednolitego systemu mierników oraz raportowania (taką opinię wyraziło 74% badanych). Zdaniem 68% respondentów przyczyniły się do wzrostu efektywności w zakresie zarzą-

---

gistyczne, przykłady branżowe. *Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej Szkoły Głównej Handlowej*, nr 31, Warszawa 2011, s. 161–182.

<sup>7</sup> Szerzej kwestia ta jest analizowana w Grześ A., Outsourcing w świetle ekonomii kosztów transakcyjnych. W: Pietrucha J. (red.), *Teoria ekonomii wobec przeobrażeń strukturalnych*. Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2011, s. 113–122.

<sup>8</sup> Badaniem objęto 188 respondentów (CFOs, CEOs, CIOs oraz menedżerowie zarządzający krajowymi, regionalnymi i międzynarodowymi SSC). Por. Łoś-Strychowska E., Centrum usług wspólnych – magia, mit, konieczność. W: Szymaniak A. (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*. Poznań: Wydaw. Naukowe INPiD UAM, 2007, s. 332.

dzania produktami i cenami, a 62% z nich wskazało na centra usług jako narzędzie do wzrostu efektywności w zarządzaniu ryzykiem<sup>9</sup>.

Podobnie centra BPO zostały utworzone jako niezależni zleceniobiorcy procesów biznesowych związanych np. z księgowością, obsługą klienta, zasobami ludzkimi. Obejmują one proste procesy w standaryzowanej formie. Do ich wykonania niezbędne jest przeszkolenie pracowników, a cena ich pracy jest czterokrotnie niższa niż w przypadku KPO. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom klienta, centra przechodzą od obsługi prostych i zestandaryzowanych procesów do coraz bardziej zaawansowanego wsparcia dla biznesu, rozszerzając tym sposobem zakres usług. Do świadczenia usług KPO potrzebne są: specjalistyczna, ekspercka wiedza, umiejętność analitycznego myślenia i podejmowania decyzji, doświadczenie oraz nowoczesne technologie. Nie ma też możliwości pełnego zestandaryzowania procesów, aczkolwiek można podjąć próbę częściowego usystematyzowania procesu przy określonych uwarunkowaniach. Złożoność procesów realizowanych w ramach KPO powoduje, że przy podejmowaniu decyzji o lokalizacji uwzględnia się gospodarki o wysokim poziomie edukacyjnym, dostarczające duże ilości wysoko wykwalifikowanych profesjonalistów oraz o relatywnie niższych kosztach pracy.

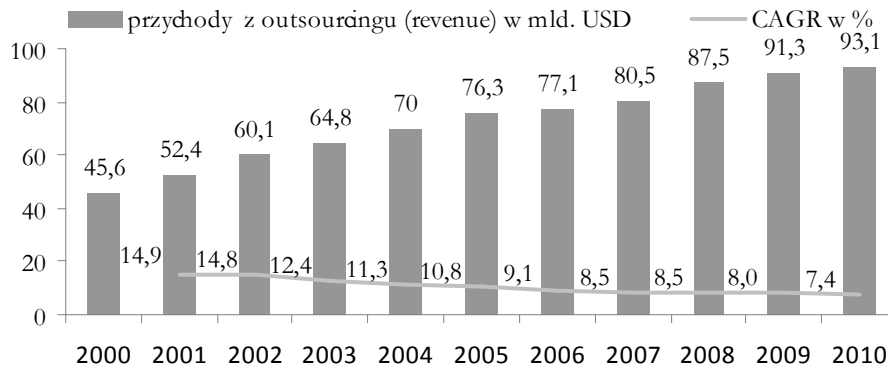
### 3. Outsourcing w liczbach – podstawowe tendencje zmian na rynku światowym

Pod wpływem zmian zachodzących na rynkach oraz intensywnego rozwoju ICT zakres zleczanych funkcji/procesów włączanych w kontrakty outsourcingowe rozszerzał się i ewaluował w czasie oraz w przestrzeni. Rosła też wartość globalnego rynku outsourcingu procesów biznesowych (BPO) i ITO (rys. 1).

Dane zawarte na rysunku 1 pokazują, że w ujęciu rocznym przychody z aktywnych kontraktów w przemyśle o całkowitej wartości umów ponad 25 mln USD podwoiły się w okresie 2000–2010. Światowy rynek usług outsourcingowych wykazywał tendencję wzrostową, mimo że stopień intensywności tych zmian był dość zróżnicowany. Najwięcej umów zawarto w latach 2000–2005 oraz w roku 2008, po czym wraz z nasilającym się kryzysem nastąpiło spowolnienie dynamiki tempa wzrostu tego rynku. O dużym wzroście wartości zawieranych kontraktów outsourcingowych na dobra i usługi z dostawcami spoza kraju pochodzenia mogą świadczyć wyniki dotyczące wartości eksportu dóbr i usług w latach 2000–2010 (rys. 2). Miernik ten nie odzwierciedla dokładnej wartości kontraktów, niemniej jednak pokazuje ich ogólną tendencję.

---

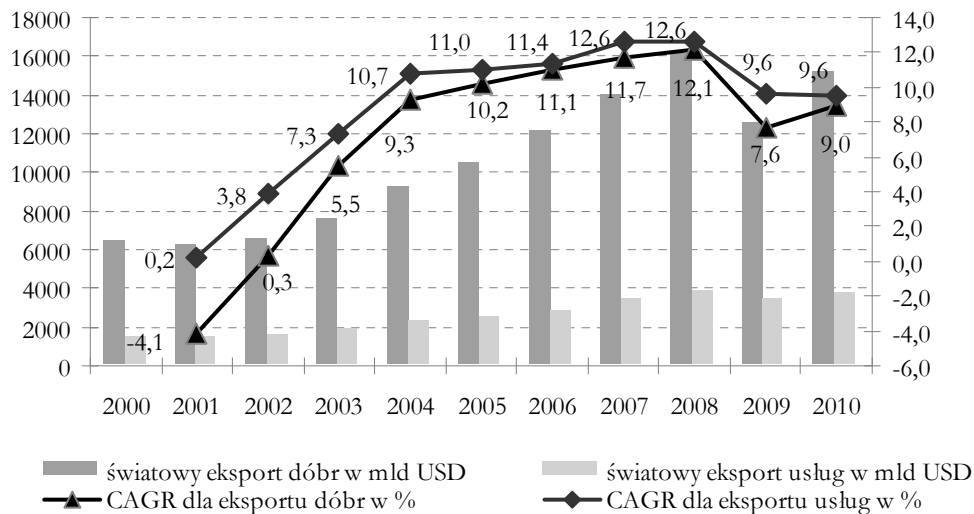
<sup>9</sup> Badanie przeprowadzono w listopadzie 2004 r. i objęto nim 210 pracowników IBM wyższego szczebla zajmujących się finansami i księgowością z 45 krajów. Zob. Łoś-Strychowska E., Centrum usług wspólnych – magia, mit..., dz. cyt., s. 328–332.



\* Roczne przychody oparte na zamówieniach w przemyśle o całkowitej wartości umów ponad 25 mln USD.

Rys. 1. Przychody z outsourcingu i złożona stopa wzrostu (CAGR) w latach 2000–2010

Źródło: The TPI Index 2010, 2011, s. 4, w: *Statista* [on-line]. [Dostęp 26.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size-since-2000/>.



Rys. 2. Światowy eksport dóbr i usług oraz ich roczna złożona stopa wzrostu CAGR (*compound annual growth rate*) w latach 2000–2010 w mld USD

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *International Trade Statistics 2011* [on-line]. WTO [Dostęp 10.04.2012], s. 207–208. Dostępny w World Wide Web: [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2011\\_e/its2011\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2011_e/its2011_e.pdf).

Z danych zawartych na powyższym rysunku wynika, że międzynarodowa wymiana dóbr i usług w okresie 2000–2010 wykazuje prawie trzykrotną tenden-

cję wzrostową. Rośnie ona ze zróżnicowanym nasileniem, osiągając na koniec 2008 r. prawie 2,5 wzrost wartości z roku 2004. Tendencja ta wynika z: liberalizacji handlu światowego, skutkującej m.in. rezygnowaniem z samodzielnego wytwarzania dóbr i zastępowania zakupem w tańszych lokalizacjach, oraz postępu technicznego, który szczególnie w przypadku usług umożliwił ich coraz łatwiejsze oraz tańsze przesyłanie na odległość. Nadal jednak w statystykach dominuje eksport dóbr, a usługi stanowią zaledwie ok. 1/4 wartości eksportu dóbr. Ich wartość wydaje się zaniżona, gdyż często wliczane są one w cenę towaru.

Wzrostowa tendencja w światowym eksporcie dóbr i usług ulega spadkowi do 12 516 w 2009 r. z 16 120 mld USD w 2008 r. a w eksporcie dóbr i adekwatnie w eksporcie usług do 3386 z 3842 mld USD. Przyczyn tej sytuacji należałoby szukać w mniejszym zapotrzebowaniu na dobra i usługi, co oznacza zahamowanie tempa fuzji i przejęć oraz spowolnienie dynamiki zawierania kontraktów outsourcingowych w reakcji na występujący kryzys (por. rys. 1), gdyż w roku 2010 następuje odwrócenie trendu spadkowego. Spadek eksportu usług był jednak mniejszy niż spadek produkcji dóbr, co może wskazywać na zwiększenie zainteresowania wydziałaniem usług niż produkcją.

Porównując złożoną roczną stopę wzrostu (CAGR) zauważa się, że dynamika eksportu dóbr i usług wykazuje podobną tendencję wzrostową, osiągając w 2008 r. adekwatnie poziom 11,7% i 12,6%. Nieco większa stabilność CAGR występuje w usługach, które w okresie kryzysu także uległy mniejszym wahanom wskaźnika niż eksport dóbr. W 2008 r. następuje powolniejszy wzrost jego wartości niż w roku 2007, co wydaje się sugerować już pierwsze oznaki zmniejszenia ilości zawieranych kontraktów na skutek spadku zamówień. Rok 2009 wyraźnie potwierdza tendencję spadkową ograniczania zamówień na skutek kryzysu.

W lokalizacjach zagranicznych dominowały kraje Azji Południowo-Wschodniej, głównie Chiny w obszarze produkcji dóbr i Indie w produkcji usług informatycznych i typu *back office*. Udział Chin w eksporcie produkcji przemysłowej w latach 2000–2010 stale się powiększał w szybkim tempie. Wartość eksportu produkcji przemysłowej Chin zwiększyła się siedmiokrotnie, podczas gdy krajów europejskich (EU-27) ok. 2,7-krotnie. W danych WTO gospodarka chińska stała się największym eksporterem, wyprzedzając w końcu 2008 r. gospodarkę niemiecką. O wzroście eksportu gospodarki chińskiej decydowały w dalszym ciągu wspomniane, niższe niż w krajach wysokorozwiniętych, choć rosnące koszty pracy i sukcesywna poprawa jakości wytwarzanych dóbr wynikająca z napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ), w szczególności do przemysłu wysokiej technologii. Czynniki te sprzyjały utrzymaniu lub rozszerzaniu istniejących bądź podpisaniu nowych kontraktów outsourcingowych<sup>10</sup>. Ze względu na ograniczoną objętość artykułu zrezygnowano z ich głębszej analizy. Może być ona przedmiotem kolejnych opracowań.

---

<sup>10</sup> *International Trade Statistics*. WTO 2009, s. 35; *International Trade Statistics*. WTO 2011, s. 25.

W eksporcie usług czołowe miejsce od kilku lat zajmują Indie, globalny dostawca usług ITO i BPO. Prawie 40% realizowanych w indyjskich SSC stanowiły usługi, które zlecał sektor bankowy. Outsourcingowi dostawcy odczuli skutki kryzysu finansowego, gdyż przyczynił się on do spadku popytu na usługi w tym sektorze o 38% i w ostatnim kwartale 2008 r. w porównaniu do tego samego okresu poprzedniego roku. Mimo tych niekorzystnych tendencji banki nie zrezygnowały z działań outsourcingowych. Nastawiły się na bardziej racjonalne gospodarowanie kosztami przy jednoczesnej konieczności utrzymania/podniesienia poziomu sprzedaży usług oraz wysokiej jakości obsługi klienta. Dlatego coraz chętniej zaczęły szukać współpracy z wyspecjalizowanymi firmami, które dysponując odpowiednimi zasobami, kompetencjami i *know-how* są gotowe do skutecznego wsparcia procesów sprzedaży i obsługi klienta w modelach outsourcingowych.

Rynek outsourcingu IT rozwija się mimo kryzysu, choć jego tempo uległo zwolnieniu, na co wskazują dane NelsonHall. Pokazują one, że w 2009 r. całkowita wartość nowych kontraktów (*total contract value – TCV*) zleconych na globalnym rynku usług BPO i ITO przekroczyła 67 mld USD i była tym samym większa o 5% w porównaniu z rokiem 2008. Nastąpiła zmiana proporcji i układu sił na globalnym rynku światowym. Przy stałym przez cały rok 2009 udziale outsourcingu IT (ITO) w światowym rynku usług outsourcingowych, po raz pierwszy wartość nowego biznesu BPO była większa niż ITO. Segment usług BPO ewaluował w kierunku KPO, gdyż znacząco wzrósł udział bardziej zaawansowanych i złożonych usług do 37% wobec 15% rok wcześniej. Mniejszą aktywnością (spadek z 33,3 mld USD w 2008 r. do 17,6 mld USD w 2009 r.) w zawieraniu kontraktów wykazały się natomiast firmy amerykańskie, będące do roku 2008 liderem na rynku. Kryzys finansowy w gospodarce amerykańskiej przyczynił się do zwolnienia tempa zawierania nowych kontraktów i w rezultacie ograniczenia w 2009 r. współpracy z dostawcami usług outsourcingowych. W odmienny sposób sytuację gospodarczą na świecie wykorzystały firmy europejskie. Znacznie zainwestowały one w outsourcing, zlecając usługi o łącznej wartości 43,8 mld USD, czyli 63% więcej niż rok wcześniej. Na uwagę zasługuje także ponad trzykrotny (z 3 mld do 10,9 mld USD) wzrost zawartych w Europie kontraktów w organizacjach sektora publicznego. Podmioty te widziały w outsourcingu możliwość ograniczenia kosztów i zwiększenia efektywności działania<sup>11</sup>.

W najmniejszym stopniu z usług outsourcingowych korzystają firmy azjatyckie, a wartość kontraktów zleconych przez nie w 2009 r. wyniosła ledwie 1,8 mld USD. Taka sytuacja wynika z faktu, że firmy te są przede wszystkim dostawcami usług dla kontrahentów z całego świata. Indie nieprzerwanie od 2004 r. zajmują pierwsze miejsce w świecie jako dostawca BPO i ITO. Zajmują także wysokie drugie miejsce (po Stanach Zjednoczonych) pod względem kryterium

<sup>11</sup> *Europejskie kontrakty outsourcingowe*. Raport NelsonHall [on-line]. [Dostęp 2.02.2010]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.outsourcing.com.pl/16886,infosys.html>.

dostępności wykwalifikowanej kadry, w którym oceniano takie czynniki, jak: odpowiednie, istotne doświadczenie, ilość i dostępność siły roboczej, wykształcenie oraz zdolności językowe<sup>12</sup>. Indyjskie firmy outsourcingowe zaczęły swoją ekspansję na rynki światowe i wraz z dużymi firmami stają się znaczącymi graczami w Stanach Zjednoczonych i Europie<sup>13</sup>. Przykładem firmy może być Infosys, która ma 12 centrów BPO Azji, Ameryce Łacińskiej, Europie. Infosys BPO Poland planuje skupić się na usługach doradczych, które stanowią obecnie ok. 50% całkowitej wartości kontraktów konsultingowych.

Jak zasygnalizowano powyżej, na znaczeniu w usługach BPO i ITO zyskują kraje Europy Środkowej i Wschodniej. Głównymi czynnikami wzrostu zainteresowania tymi krajami jako dostawcami usług, oprócz niższych kosztów pracy, były: odpowiednio wykwalifikowany i dostępny personel, posiadający specjalistyczną wiedzę i doświadczenie, wzrost wydajności pracy, relatywnie wysoka umiejętność komunikacji w różnych językach, szeroka oferta świadczonych usług, bliskość geograficzna i kulturowa, spójne środowisko biznesowe w krajach UE-10, ochrona własności intelektualnej (*intellectual property protection*), wzrost zainteresowania firm wydzieleniem coraz bardziej zaawansowanych procesów<sup>14</sup>.

Wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej Polska jest postrzegana jako jedna z lepszych lokalizacji dla SSC, BPO, KPO wymagających wysokich kwalifikacji i wiedzy eksperckiej. O lokalizacji inwestycji outsourcingowych w Polsce, oprócz niższych kosztów pracy w porównaniu z krajem pochodzenia, decydują także inne czynniki. Oprócz relatywnej stabilności gospodarczej za inwestycjami firm z UE przemawia możliwość pozyskania dotacji unijnych na finansowanie inwestycji oraz stosowane zachęty ze strony rządu i organów samorządowych dla inwestorów zagranicznych (czyli wspomniana pomoc publiczna).

Centra usług wspólnych (SSC), działające w Polsce, a będące częścią składową największych przedsiębiorstw, takich jak np. General Electric, IBM, American Express, Hewlett Packard, Lafarge Cement, TP S.A., KGHM Polska Miedź, Polska Grupa Farmaceutyczna, Grupa Górażdże, powstały przede wszystkim w celu redukcji kosztów wynikającej ze standaryzacji procesów oraz wyeliminowania dublowania się tych procesów w poszczególnych oddziałach. W wyniku specjalizacji tych centrów i zastosowania zaawansowanych technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) następuje poprawa jakości i szybkości realizacji zadań oraz rozszerzenie zakresu świadczonych przez usługodawcę usług, zwiększa się również kontrola finansowa oraz produktywność pracy. Z obserwacji lokalizacji SSC i BPO w Polsce wynika, że firmy poszukują także miejsc o niższych kosztach utrzymania powierzchni użytkowych, ale z dostępem do wykwalifikowanego personelu i odpowiedniej infrastruktury technicz-

---

<sup>12</sup> Kearney A.T., *Foreign Direct Investment (FDI) Confidence Index 2010*; Kearney A.T., *Global Services Location Index*. 2006.

<sup>13</sup> Kearney A.T. *Foreign...*, dz. cyt.

<sup>14</sup> *The Review of 750 + BPO and Shared Services Centres in CEE with Russia*. DiS Outsourcing 2009.

nej. Mimo spowolnienia gospodarczego jest to jedna z niewielu branż, gdzie przybywa ofert pracy dla absolwentów i osób z doświadczeniem. Liczba osób pracujących w centrach zwiększyła się z 17 tys. w roku 2007 do 70 tys. osób w 2011 r., a łączne obroty z tytułu sprzedaży za granicę sięgają 3 mld USD<sup>15</sup>.

#### **4. Podsumowanie**

Oblicze outsourcingu zmienia się pod wpływem wymagań klientów i możliwości, jakie stwarzają coraz bardziej dostępne i zaawansowane ICT. Wydzielane są coraz częściej złożone i skomplikowane procesy biznesowe przy relatywnie równomiernym wydzieleniu procesów informatycznych. Wymagają one większego zaangażowania ze strony outsourcerów, zatrudnienia absolwentów określonych kierunków oraz specjalistów z doświadczeniem. Coraz większą rolę w zaawansowanych organizacyjnie i technologicznie procesach outsourcingowych odgrywają dostawcy i współpraca z nimi oparta na zaufaniu i uczciwości.

Przedstawione dane statystyczne pokazują, że kryzys finansowy nie zahamował procesów outsourcingowych w gospodarce światowej, choć spowolnił je w roku 2009. Przedsiębiorstwa dokładniej analizowały swoje przedsięwzięcia i oczekując na poprawę sytuacji na rynku, przesuwały w czasie o kilka kwartałów decyzję o podpisaniu kontraktów.

Zmieniają się proporcje i układ sił na globalnym rynku outsourcingu. W roku 2009 na pozycji lidera w wydzieleniu procesów biznesowych na zewnątrz po raz pierwszy uplasowały się firmy europejskie, pokonując amerykańskie. Częściej zawierano kontrakty w ramach BPO/SCC niż ITO, chociaż obie grupy wykazywały tendencję wzrostową.

W dalszym ciągu wiodącymi dostawcami usług outsourcingowych są firmy z Chin w sektorze produkcji i z Indii – w sektorze usług. Na znaczeniu zyskują kraje Europy Środkowo-Wschodniej, w tym Polska, która posiada już ok. 300 centrów usług, w których w 2011 r. zatrudniano ok. 70 tys. osób. O lokalizacji tych centrów decydują elastyczność ilościowa i jakościowa rynku pracy oraz produkcji, pomoc publiczna, kompleksowość oferty świadczonych usług, bliskość geograficzna i kulturowa, spójne środowisko biznesowe w krajach UE-10, ochrona własności intelektualnej.

---

<sup>15</sup> *Sektor nowoczesnych usług biznesowych*. Raport ABSL 2011.

## Literatura

- Ciesielska D., Radlo M.J., *Outsourcing w praktyce*. Warszawa: Poltext, 2011. ISBN 978-83-7561-157-1.
- Couto V., Divakaran A., *How to Be an Outsourcing Virtuoso*, Resilience Report. *Strategy + Business Magazine* [on-line]. 14.09.2006 [Dostęp 10.04.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.strategy-business.com/media/file/resilience-09-14-06.pdf>.
- Europejskie kontrakty outsourcingowe. Raport NelsonHall* [on-line]. [Dostęp 2.02.2010]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.outsourcing.com.pl/16886,infosys.html>.
- Grześ A., Outsourcing w świetle ekonomii kosztów transakcyjnych. W: Pietrucha J. (red.), *Teoria ekonomii wobec przeobrażeń strukturalnych*. Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 2011. Zeszyty Naukowe Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach; nr 80.
- Grześ A., Relacje między partnerami outsourcingowymi w łańcuchach dostaw. W: Brdulak H., Dulinić E., Gołębiowski T. (red.), *Funkcjonowanie łańcucha dostaw, aspekty logistyczne, przykłady branżowe*. Warszawa: SGH, 2011. Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej Szkoły Głównej Handlowej; nr 31.
- Gupta S., Puranam P., Srikanth, K., *Services sourcing in the banking and financial services: exploding myths and describing emerging best practice*. Capco Institute Research in collaboration with London School of Business, June 2006.
- Hätönen J., Making the locational choice. A case approach to the development of a theory of offshore outsourcing and internationalization. *Journal of International Management* 2009, Vol. 15.
- International Trade Statistics 2011* [on-line]. WTO [Dostęp 10.04.2012], s. 207–208. Dostępny w World Wide Web: [http://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/its2011\\_e/its2011\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2011_e/its2011_e.pdf).
- International Trade Statistics*. WTO 2009.
- International Trade Statistics*. WTO 2011.
- Kearney A.T., *Foreign Direct Investment (FDI) Confidence Index*. 2010.
- Kearney A.T., *Global Services Location Index*. 2006.
- Łoś-Strychowska E., Centrum usług wspólnych – magia, mit, konieczność. W: Szymański A. (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*. Poznań: Wydaw. Naukowe INPiD UAM, 2007.
- Nawrocki R., *Outsourcing w Polsce w 2006. Wyzwania*. The Conference Board Europe 2006.
- Sanders N.R. (i in.), A multidimensional framework for understanding outsourcing arrangements. *Supply Chain Management* 2007, Vol. 43 (4).
- Sektor nowoczesnych usług biznesowych*. Raport ABSL 2011.
- Statista* [on-line]. [Dostęp 26.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size-since-2000/>.
- The Review of 750 + BPO and Shared Services Centres in CEE with Russia*. DiS Outsourcing 2009.
- Vitasek K., Ledyard M., Manrodt K. *Zaangażowany outsourcing*. Warszawa: MT Biznes, 2011. ISBN 978-83-7746-171-6.



## NIESPÓJNOŚĆ MODELU BIZNESU SYMPTOMEM KRYZYSU FIRMY

*Tadeusz Falencikowski*

**Abstrakt:** Celem niniejszego artykułu jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy można wykorzystać spójność modelu biznesu we wczesnym ostrzeganiu przed nadchodzącym kryzysem? Zmierząc do osiągnięcia tego celu, określono definicję i strukturę modelu biznesu oraz sformulowano pojęcie jego spójności. Wskazano, że należy dokonać pomiaru korelacji zewnętrznej, wewnętrznej oraz całkowitej modelu biznesu, a punktem odniesienia powinno być optimum spójności modeli biznesu. Jeżeli przeprowadzony pomiar wykaże odchylenie spójności modelu biznesu od przyjętego optimum, może to być interpretowane jako występowanie niespójności będącej symptomem kryzysu.

**Słowa kluczowe:** model biznesu, spójność modeli biznesu, kryzys firmy.

**JEL Classifications:** L22 – Firm Organization and Market Structure.

### 1. Wprowadzenie

Współczesne otoczenie biznesu jest niepewne ze względu na trwający od roku 2008 kryzys gospodarczy. W niektórych krajach spowodował on recesję, a w Polsce spowolnienie gospodarcze. W takim kontekście można mówić o przedsiębiorstwach w kryzysie, a więc o zarządzaniu w warunkach kryzysu (makro). Ale może być też tak, że otoczenie jest w fazie wzrostu gospodarczego, a przedsiębiorstwo mimo to popada w kryzys, identyfikowany głównie poprzez spadek wolumenu sprzedaży. Wówczas także można mówić o zarządzaniu w warunkach kryzysu (mikro). Ponieważ kryzys dotknął przedsiębiorstwo w sytuacji eksploatacji konkretnego modelu biznesu, dlatego trzeba uznać, że jego forma wyczerpała się bądź zbliża do tego stanu. Wobec tego za logicznie

uzasadnione należy przyjąć, że wyjście z tego stanu może nastąpić na drodze zmiany użytkowanego modelu biznesu. W odnalezieniu dobrego kierunku wymaganych zmian może pomóc sformułowana przez Petera F. Druckera teoria biznesu, składająca się z trzech podstawowych założeń o<sup>1</sup>:

- otoczeniu – opisuje to, za co przedsiębiorstwo jest wynagradzane;
- szczególnej misji – określa pożądany rezultat przedsiębiorstwa, czyli jego rolę w zmienianiu gospodarki i społeczeństwa;
- kluczowych kompetencjach – wskazuje, w czym przedsiębiorstwo powinno dążyć do doskonałości.

Każde przedsiębiorstwo powinno sformułować własną teorię biznesu.

Reagowanie na kryzys, kiedy on już jest, w warunkach biznesowych jest działaniem spóźnionym. W biznesie pożądane jest wyprzedzenie. Dlatego warto wykorzystać kolejną myśl P.F. Druckera<sup>2</sup>: potrzebne są działania profilaktyczne, polegające na wbudowaniu w przedsiębiorstwo systematycznego monitoringu i testowanie jego teorii biznesu. Do tego celu można wykorzystać model biznesu, a zwłaszcza spójność jego składników.

W tym świetle celem niniejszej pracy jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: jak można wykorzystać spójność modelu biznesu we wczesnym ostrzeganiu przed nadchodzącym kryzysem? Dążenie do tego celu nastąpi poprzez określenie pojęcia i struktury modelu biznesu, aby na tej podstawie omówić zagadnienie jego spójności. Dzięki wyłonieniu istoty spójności możliwe będzie stworzenie metody jej pomiaru. Systematyczny pomiar spójności modelu biznesu określi jej stany, np.: zwykle, standardowe, optymalne. Zakłada się, że odchylenia od tych stanów mogą w drodze interpretacji być symptomem nadchodzącego kryzysu.

## 2. Definicja i struktura modeli biznesu

W ujęciu historycznym, na gruncie naukowym<sup>3</sup> termin ten pojawił się w opublikowanym w roku 1957 artykule<sup>4</sup> opisującym wieloosobowe gry biznesowe. Kolejny raz pojęcie to zostało użyte<sup>5</sup> w artykule poruszającym problem syntezy trzech zagadnień – edukacji, elektroniki i modeli biznesu. Dalszy rozwój modeli biznesu wiąże się z ich wykorzystaniem w elektronice. W swej pracy Desmond

---

<sup>1</sup> Drucker P.F., *Classic Drucker*. Warszawa: MT Biznes, 2010, s. 48.

<sup>2</sup> Drucker P.F., dz. cyt., s. 51.

<sup>3</sup> Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems* 2005, Vol. 15, s. 4.

<sup>4</sup> Bellman R., Clark C., On the Construction of a Multi-Stage. Multi-Person Business Game. *Option Research* 1957, No. 4, s. 469–503.

<sup>5</sup> Jones G.M., Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis. *Accounting Review* 1960, No. 4, s. 619–626

D'Souza i Alan Cameron Wills<sup>6</sup> napisali, że model biznesu staje się modelem systemu przedsiębiorstwa, gdy odzwierciedla to, co wiemy o świecie otaczającym biznes i samym biznesie. Ich zdaniem model biznesu powstaje poprzez zdefiniowanie współdziałania między komponentami biznesu. Wzór procesu biznesu ujmowany w oprogramowaniu powstaje na bazie zrozumienia:

- czym przedsiębiorstwo się zajmuje,
- jakich używa zasobów,
- co te zasoby robią.

Model biznesu na gruncie oprogramowania według tych autorów składa się z wykresów, wewnętrznych procedur i słownika. Przy opracowywaniu oprogramowania uczestniczyli menedżerowie, którzy w naturalny sposób przejęli to pojęcie. Jego zaistnienie na gruncie zarządzania zwróciło uwagę badaczy. Na polu naukowym istotnym wyzwaniem stało się określenie definicji i struktury odzwierciedlającej w formie modelu prowadzenie biznesu.

## 2.1. Definicja modelu biznesu

Wielu badaczy podejmowało próbę zdefiniowania pojęcia „model biznesu”, ale dotychczas nie osiągnięto konsensusu w tej sprawie, dlatego konieczne jest podjęcie własnej próby, aby określić swoje stanowisko i uzyskać jasną podstawę prowadzonych badań. Warto rozpocząć od składnika etymologicznego. W tym ujęciu model biznesu jest określeniem, na którego pojmowanie składa się znaczenie dwóch pojęć – „model” oraz „biznes”. W ujęciu kognitywnym *model* to względnie odosobniony, mało skomplikowany układ działający analogicznie do oryginału, którym może być np. zakład przemysłowy<sup>7</sup>, przez *biznes* rozumie się natomiast przedsięwzięcie handlowe, produkcyjne, przynoszące zysk<sup>8</sup>. Połączenie tych pojęć skłania do zajęcia stanowiska, że model biznesu to względnie odosobniony konceptualny układ przedsiębiorstwa prowadzącego działalność zarobkową dla zysku, co umożliwi realizację zamierzonych celów.

Kolejno należy ująć definicje przyjęte przez badaczy. Jak wspomniano wcześniej, niejednen z nich podejmował trud zbudowania definicji. Przedstawienie wszystkich jest niemożliwe, gdyż jak wykazują badania, od ok. 1998 r. następuje dość gwałtowny rozwój badań na tym polu<sup>9</sup>. W takim stanie wyniki niektórych podejmowanych prac definicyjnych ujęto w tabeli 1.

---

<sup>6</sup> D'Souza D.F., Wills A.C., *Catalysis: Object, Components, and Framework with UML. The Catalysis Approach*. Addison – Wesley 1998, s. 548.

<sup>7</sup> *Słownik wyrazów obcych*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 1997, s. 732.

<sup>8</sup> Tamże, s. 132

<sup>9</sup> Zott Ch., Amit R., Massa L., *The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research*. *Journal of Management* 2010.

Tab. 1. Zbiór definicji pojęcia model biznesu

Lp.	Źródło	Treść definicji
1	A. Brandenburger S. Harborne Stuart (1996)	Model biznesu określa podejście organizacji do generowania dochodu w sensownym koszcie i wciela założenia o tworzeniu i schwyтaniu wartości.
2	P. Weill M.R. Vitale (2001)	Model biznesu zawiera opis roli i relacji między konsumentami, klientami, sojusznikami i dostawcami firmy, umożliwiającą identyfikację głównych strumieni produktów, informacji i pieniędzy oraz głównych korzyści dla uczestników.
3	F. Hoque (2002)	Model biznesu ujmuje obraz przedsięwzięcia i komunikuje kierunek oraz cele w stosunku do interesariuszy firmy.
4	J. Hedman T. Kalling (2003)	Model biznesu łączy wewnętrzne aspekty, które przekształcają czynniki w zasoby poprzez aktywność przemysłowych sił w celu wytworzenia produktów oferowanych na rynku. Logika w tym względie jest taka, że aby przedsiębiorstwo było w stanie zarządzać przemysłowymi siłami i służyć rynkowym produktom, potrzebuje dostępu do rynku czynników (kapitału, pracy) i surowców.
5	P.E. Howe (2004)	Model biznesu ujmuje unikalną aktywność organizacji, jaką ona potrzebuje podjąć na zewnątrz, aby realizować misję, służyć klientom i wytworzyć dochód.
6	M.A. Rappa (2004)	Model biznesu opisuje metodę robienia biznesu. Wyszczególnia on, co przedsiębiorstwo robi dla tworzenia wartości, jakie zajmuje miejsce w łańcuchu wartości, jakie ma relacje z klientami, aby wygenerować dochód.
7	S. Voelpel M. Leibold E. Tekie G. von Krogh (2005)	Model biznesu to koncepcja rdzennych wartości oferowanych klientom oraz konfiguracja sieci dostarczania wartości składająca się z własnych strategicznych zdolności oraz innych wartości w tej sieci (np. outsourcing, alianse) i nieustanne dążenie firmy do zmiany i zaspokojenia celów interesariuszy.
8	T.W. Malone P. Weill R.K. Lai V.T. D'Urso G. Herman T.G. Apel S.L. Woerner (2006)	Modele biznesu ujmują, co firmy robią i jak kreują wartość.

9	A. Maxwell S. Rankin (2007)	Model biznesu jest modelem pojęciowym, który identyfikuje to, co robisz i jak tworzysz wartość. Opisuje on: jak zarabiasz pieniądze, jak dostarczasz swoje rozwiązania oraz jak generujesz pieniądze dla innych ludzi.
10	T. Gołębiowski T.M. Dudzik M. Lewandowska M. Witek-Hajduk (2008)	Model biznesu jest nowym narzędziem koncepcyjnym, zawierającym zestaw elementów i relacji między nimi, które przedstawia logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie (biznesie). Model biznesu obejmuje opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom klientów, wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów (działań), a także relacji zewnętrznych tego przedsiębiorstwa, służących tworzeniu, oferowaniu oraz dostarczaniu tej wartości i zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiających zwiększanie jego wartości.
11	O. Lisein F. Pichault J. Desmecht (2009)	Model biznesu opisują trzy osie: 1. Kim są klienci i na jaki ich typ przedsiębiorstwo jest szczególnie nakierowane? 2. Jakie są produkty/usługi proponowane przez przedsiębiorstwo? Jakie są potrzeby, na które są chętni, aby je nabyć? 3. Jak przedsiębiorstwo dystrybuuje swoje produkty, i jak wymyka się konkurentom, żeby dostarczyć swoje produkty?
12	K. Wikström K. Artto J. Kujala J. Söderlund (2010)	Modele biznesu opisują łańcuch tworzenia wartości, strumienie i konstelacje wartości między różnorodnymi biznesowymi aktorami.
13	A. Sorescu R.T. Frambach J. Singh A. Rangaswamy Ch. Bridges (2011)	Model biznesu reprezentuje wyróżniającą logikę firmy dla tworzenia i przechwytywania wartości. Model biznesu jest dobrze skonkretyzowanym systemem wzajemnie zależnych struktur, pól działalności i służy do przetwarzania logiki organizacji na tworzenie wartości (dla jej klientów) i przewłaszczania wartości (dla siebie i partnerów).

Zródło: opracowanie własne na podstawie: Brandenburger A., Harborne Stuart S., Value-based business strategy. *Journal of Economics and Management Strategy* 1996, Vol. 5; Weill P., Vitale M.R., Place to Space. *Harvard Business School Press* 2001; Hoque F., The Alignment Effect: How to Get Real Business Value Out of Technology. *Financial Times Prentice Hall* 2002; Hedman J., Kalling T., The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems* 2003, No. 12; Howe P.E., Business models. *Pennsylvania CPA Journal*, Winter 2004, Vol. 74; Rappa M.A., The utility business model and the future of computing service. *IBM Systems Journal* 2004, Vol. 43; Voelpel S. (i in.), Escaping the Red Queen Effect in Competitive Strategy: Sense-testing Business Models. *European Management Journal* 2005, Vol. 23;

Malone T.W. (i in.), Do Some Business Models Perform Better than Others? *MIT Working Paper* 4615-06, 2006; Maxwell A., Rankin S., Building a Better Business Model. Presented by: *CATA Alliance & Technology Marketing Resource Centre*, Canada 2007; Gołębiowski T. (i in.), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2008, s. 57, 62; Lisein O., Pichault F., Desmecht J., Les business models des sociétés de service actives dans le secteur Open Source. *Systèmes d'Information et Management* 2009, Vol. 14, No. 2; Wikström K. (i in.), Business models in project business. *International Journal of Project Management* 2010, Vol. 28; Sorescu A. (i in.), Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing* 87S 2011, 1.

Analiza przedstawionych w tabeli 1 ujęć terminu model biznesu pozwala na wskazanie, że:

- jest to obiekt konceptualny,
- jako model jest uproszczonym sposobem opisu prowadzenia biznesu,
- ten opis musi ujmować logikę biznesu,
- osnową, na której buduje się model biznesu, jest wartość.

W tym zakresie należy zwrócić uwagę na dwa aspekty. Pierwszy to wartość oferowana klientom. W sensie ontologicznym nosicielami tej wartości są wyroby i usługi. Drugi to wartość dla przedsiębiorstwa, będąca wynagrodzeniem za wytworzoną wartość dla klientów. Jest ona podstawą jego dalszego funkcjonowania. Jeżeli przedsiębiorstwo nie przechwyci odpowiedniej części wytworzonej wartości dla siebie, to nie będzie miało środków do rozwoju.

Sformułowane przez cytowanych badaczy pojęcia modelu biznesu (tab. 1), wyłonione ujęcie słownikowe oraz wnikięcie dedukcyjne w głębię istoty tego indywidualium dają podstawy do przyjęcia, że *model biznesu* to względnie odosobniony, wieloskładnikowy obiekt konceptualny, opisujący prowadzenie biznesu, poprzez artykułowanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania części tej wartości przez przedsiębiorstwo.

Na tle tej definicji warto zauważyć, że analizowany obiekt poznania opisuje logikę prowadzenia biznesu, a nie prowadzenia przedsiębiorstwa. Sformułowanie pojęcia model biznesu pozwala na przejście do wyłonienia jego struktury.

## 2.2. Struktura modeli biznesu

W cytowanej literaturze dotyczącej modeli biznesu przyjmuje się, że biznes prowadzi się dla zysku<sup>10</sup>, zatem i model biznesu musi posiadać taką strukturę, która umożliwi osiągnięcie tego celu. Leszek J. Krzyżanowski przyjął, że strukturę tworzy zbiór jakichś relacji określonych na zbiorze elementów danego przedmiotu badania<sup>11</sup>. Z tego można wywieść, że na strukturę modelu biznesu

---

<sup>10</sup> Na gruncie modeli biznesu nie rozpatruje się innych celów działania przedsiębiorstw.

<sup>11</sup> Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy, modele, metodologia, trendy, metafory*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 1999, s. 183.

składają się jego elementy konstrukcyjne i relacje wiążące owe elementy w całość. Każdy z tych dwóch składników warto rozpatrywać oddzielnie.

### 2.2.1. Elementy konstrukcyjne modeli biznesu

Wielu badaczy zajęło stanowisko w sprawie zawartości zbioru elementów realnych i konceptualnych tworzących model biznesu. Niektóre z tych stanowisk zostały ujęte w tabeli 2<sup>12</sup>.

Tab. 2. Komponenty modeli biznesu

Lp.	Źródło	Elementy konstrukcyjne modeli biznesu
1	A. Brandenburger S. Harborne Stuart (1996)	Dochód Koszty Tworzenie wartości Przejmowanie wartości
2	P. Weill M.R. Vitale (2001)	Konsumenci Sojusznicy Dostawcy Strumienie produktów, informacji i pieniędzy
3	F. Hoque (2002)	Cztery obszary modeli biznesu: Ogólna tożsamość firmy Strategia firmy Wewnętrzne aktywa pomagające firmie w osiąganiu celów Zewnętrzne środowisko biznesowe rywalizacji firmy (w skład tego środowiska wchodzi: klienci, dostawcy, partnerzy, konkurenci)
4	J. Hedman T. Kalling (2003)	Klienci, konkurenci, oferta, działalność i organizacja, zasoby, dostawcy, proces zarządzania (uwzględniający ograniczenia aktorów, kognitywne i społeczne)
5	P.E. Howe (2004)	Misja Klient Zysk
6	M.A. Rappa (2004)	Wartość dla klienta Łańcuch wartości Relacje z klientami Dochód
7	S. Voelpel M. Leibold E. Tekie	Propozycja wartości Typ klienta Konfiguracja sieci wartości dla tworzenia wartości

<sup>12</sup> Inne podejścia zawarto w pracy: Falencikowski T., Struktura i spójność modeli biznesu. W: *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*. Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2012, s. 307–334.

	G. von Krogh (2006)	Strategiczne zdolności i zasoby Zaspokojenie celów interesariuszy
8	T.W. Malone P. Weill R.K. Lai V.T. D'Urso G. Herman T.G. Apel S.L. Woerner (2006)	Dwa wymiary opisujące, co biznes robi: 1. Jakie prawa są sprzedawane (posiadania czy używania)? 2. Jaki typ zasobów (fizyczne, finansowe, niematerialne, ludzkie) jest zaangażowany?
9	A. Maxwell S. Rankin (2007)	Tworzenie wartości Wybór klientów Co robisz lepiej niż inni? Wyróżnianie swoich rozwiązań Metoda generowania dochodów Sposób rozwoju biznesu
10	T. Gołębiowski T.M. Dudzik M. Lewandowska M. Witek-Hajduk (2008)	Elementy konstytuujące modele biznesu: I. Propozycja wartości dla klienta: Korzyści materialne produktu Korzyści emocjonalne produktu Cykl transakcyjny Relacje z ostatecznymi konsumentami II. Zasoby/kompetencje Maszyny/urządzenia/infrastruktura Zasoby finansowe Zaawansowane technologie Marka/wzory użytkowe Kompetencje menedżerskie Wiedza na temat rynku III. Miejsce w łańcuchu wartości Realizowane działania Rodzaj powiązań Rola w łańcuchu dostaw IV. Źródła przychodów Wytwarzanie dóbr materialnych Świadczenie usług Pośrednictwo handlowe Inne niż sprzedaż formy udostępniania produktów
11	O. Lisein F. Pichault J. Desmecht (2009)	Klienci Produkty/usługi Kanały dystrybucji



12	K. Wikström K. Artto J. Kujala J. Söderlund (2010)	Wartość i elastyczność Organizacja Innowacja i wzrost Kompetencje i aktywa Relacje i współpraca
13	B. Demil X. Lecocq (2011)	Struktura RCOV: Zasoby i kompetencje Struktura organizacyjna Propozycja wartości
14	A. Sorescu R.T. Frambach J. Singh A. Rangaswamy Ch. Bridges (2011)	<p>Model biznesu sprzedaży detalicznej (<i>retailing business model</i> – RBM) ma trzy połączone rdzenne elementy: format sprzedaży detalicznej, działalności (pola aktywności – TF) i kierowanie, które razem z ich współzależnościami definiują, jak detalista organizuje logikę tworzenia i przewłaszczenia wartości.</p> <p>Format sprzedaży detalicznej odnosi się do struktur porządkujących i organizacji spójnych procesów wybranych działalności sprzedaży detalicznej, które spełniają oczekiwania klienta. Szczególnie „format” reprezentuje połączenie poszczególnych poziomów każdego elementu sprzedaży detalicznej, takich jak: asortymenty produktów, strategie cenowe, miejsca kontaktów z klientami etc.</p> <p>Działalności sprzedaży detalicznej odnoszą się do zaopatrzenia w towar, jego ekspozycji oraz wymiany dóbr i usług, które spełniają oczekiwania klientów.</p> <p>Kierowanie sprzedażą detaliczną odnosi się do aktorów włączonych w tworzenie i dostarczanie towarów do klientów, a także mechanizmy (takie jak kontrakty i systemy motywacji) motywujące tych aktorów do realizacji ich ról w spełnianiu oczekiwań klientów.</p>

Zródło: opracowanie własne na podstawie: Brandenburger A., Harborne Stuart S., Value-based business strategy. *Journal of Economics and Management Strategy* 1996, Vol. 5; Weill P., Vitale M.R., Place to Space. *Harvard Business School Press* 2001; Hoque F., The Alignment Effect: How to Get Real Business Value Out of Technology. *Financial Times Prentice Hall* 2002; Hedman J., Kalling T., The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems* 2003, No. 12; Howe P.E., Business models. *Pennsylvania CPA Journal*, Winter 2004, Vol. 74; Rappa M.A., The utility business model and the future of computing service. *IBM Systems Journal* 2004, Vol. 43; Voelpel S. (i in.), Escaping the Red Queen Effect in Competitive Strategy: Sense-testing Business Models. *European Management Journal* 2005, Vol. 23; Malone T.W. (i in.), Do Some Business Models Perform Better than Others? *MIT Working Paper* 4615-06, 2006; Maxwell A., Rankin S., Building a Better Business Model. Presented by: *CATA Alliance & Technology Marketing Resource Centre*, Canada 2007; Golebiowski T. (i in.), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2008, s. 57, 62; Lisein O., Pichault F., Desmecht J., Les business models des sociétés de service actives dans le secteur Open Source. *Systèmes d'Information et Management* 2009, Vol. 14, No. 2; Wikström K. (i in.), Busi-

ness models in project business. *International Journal of Project Management* 2010, Vol. 28; Demil B., Lacocq X., Business Model Evolution: In Search Dynamic Consistency. *Long Range Planning* 2010, Vol. 43; Sorescu A. (i in.), Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing* 87S 2011, 1.

Na podstawie danych zawartych w tabeli 2 można stwierdzić, że badacze nie uzgodnili żadnej uniwersalnej matrycy zbioru elementów konstrukcyjnych, z których można zbudować model biznesu. Na szczególną uwagę zasługuje model RCOV zbudowany przez Benoita Demila i Xaviera Lecocq'a. Elementami konstrukcyjnymi tej struktury są: zasoby (ang. *resource* – R), kompetencje (ang. *competence* – C), organizacja (ang. *organization* – O) oraz wartość (ang. *value* – V). Pierwsze dwa elementy nie wymagają przybliżenia. W oryginalnej koncepcji organizacja, jako składnik modelu biznesu, odnosi się do funkcji łączenia i wykorzystywania zasobów i kompetencji. Chodzi tutaj o sposób zorganizowania wytwarzania wartości, co wiąże się z łańcuchem wartości. Ostatni element dotyczy wartości dla klienta. Nośnikami tej wartości są produkty (wyroby i usługi) wytwarzane przez przedsiębiorstwo. Na podstawie analizy krytycznej należy stwierdzić, że tak skonstruowany model może opisywać logikę tworzenia wartości dla klienta. Ale samo wytworzenie wartości to zbyt mało. Takie stanowisko należy zająć, jeżeli weźmie się pod uwagę przywołany już łańcuch wartości w wersji opublikowanej przez Michela E. Portera<sup>13</sup>. Na bazie tego łańcucha należy stwierdzić, że po wyprodukowaniu towar należy dostarczyć do klienta. Do gry wchodzi tu zatem logistyka dostawy towaru do klienta (ang. *logistics of delivery to customer* – L). W tabeli 2 (poz. 11) występuje przedstawiciel tego składnika – kanały dystrybucji, wobec czego można tutaj mówić konkretnie o logistyce dystrybucji. Podsumowując, złożenie modelu biznesu z elementów C-R-O-L-V pozwala na opisanie logiki tworzenia wartości dla klienta.

Poza logiką generowania wartości dla klienta w przyjętej definicji modelu biznesu zawarto drugi składnik – powinien on opisywać logikę przechwytywania wartości dla przedsiębiorstwa. W tym zakresie trzeba zauważyć, że na rynku spotykają się sprzedawcy produktów oraz ich nabywcy. Każdy z nich podejmuje próbę przejęcia jak największej części wartości danego produktu, co jest naturalne. Powoduje to, że toczy się między nimi swoista gra, w której konkurują o przechwycenie dla siebie owej części wartości. Także na rynku spotykają się podobne oferty produktowe niejednego przedsiębiorstwa, które konkurują o względy klientów. W takim stanie właściwym instrumentem służącym do przechwytywania tej wartości jest strategia konkurencji (ang. *strategy* – S). Wniosek ten znajduje swoje uzasadnienie w pracy M.E. Portera, który napisał, że strategia konkurencji oznacza ogólną formułę, ujmującą sposób konkurowania

---

<sup>13</sup> Porter M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1985, s. 37.

przedsiębiorstwa. Na ten sposób składają się cele strategiczne i zasady postępowania potrzebne do ich osiągnięcia<sup>14</sup>.

Podsumowując, można zająć stanowisko, że do opisu wytwarzania wartości dla klienta i przechwytywania części wytworzonej wartości przez przedsiębiorstwo konieczny i wystarczający jest model biznesu o elementach konstrukcyjnych C-R-O-L-V-S. Zidentyfikowanie tych elementów rodzi pytanie: co zespala je w całość? Ogólną odpowiedź już sformułowano, to relacje są spoiwem między wymienionym elementami. Ale takie ogólne stwierdzenie nie jest satysfakcjonujące, przeto teraz warto zagłębić się w to zagadnienie.

### 2.2.2. Relacje w modelach biznesu

Cytowany uprzednio Leszek J. Krzyżanowski wskazał, że *relacje* uznaje się za ontologiczną kategorię niedefiniowalną, w skład której wchodzi stosunki i oddziaływania. Oddziaływania zachodzą między obiektami realnymi. Stosunki natomiast mogą zachodzić zarówno między obiektami realnymi, jak i konceptualnymi<sup>15</sup>. Ponieważ z definicji modelu biznesu wynika, że jest to obiekt konceptualny, konstruowany jest on zatem także z obiektów konceptualnych (rzeczy w sensie epistemologicznym). Między takimi obiektami nie mogą zachodzić oddziaływania, ale mogą zachodzić stosunki. W takim stanie dalsze rozważania należy skupić na stosunkach występujących pomiędzy C-R-O-L-V-S.

Przystępując do dalszego badania, warto przyjąć za cytowanym autorem, że stosunki można uporządkować według każdego logicznie uzasadnionego kryterium, np. przyjmowanego ze względu na podobieństwo, przynależność, przystawanie, cel, zgodność<sup>16</sup>. W zakresie badania spójności modeli biznesu uwagę zwracają stosunki:

- zgodności ze względu na cel (zgodności z celem biznesu),
- ze względu na zgodność wzajemną.

Cel biznesu jest zlokalizowany wśród klientów, leży więc poza przedsiębiorstwem, w jego otoczeniu biznesowym. W takim podejściu stosunek zgodności celowej wskazuje na korelację modelu biznesu z tą częścią otoczenia przedsiębiorstwa. W tym świetle ujawnia się pierwszy czynnik zespalający elementy modelu biznesu w całość. Przy osiągnięciu celów biznesu konkurenci wywierają nacisk na przedsiębiorstwo. Wobec tego nacisk środowiska konkurencyjnego na przedsiębiorstwo jest kolejnym czynnikiem zespalającym. W osiągnięciu celów biznesu przedsiębiorstwo może uzyskać wsparcie od dostawców zasileń materiałowych, finansowych oraz informacyjnych. W tym obszarze można

---

<sup>14</sup> Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: MT Biznes, 2006, s. 16.

<sup>15</sup> Krzyżanowski L.J., dz. cyt., s. 165.

<sup>16</sup> Tamże.

ujawnić następną czynnik zespalający składniki modelu biznesu w całość. Wylonione trzy spoiwa modelu biznesu nie wyczerpują tego zbioru. W zależności od potrzeb badacze mogą wyłonić dalsze siły spójności. Łącznie tę sferę można określić jako zgodność zewnętrzną modelu biznesu, w której zachodzą stosunki zgodności oparte na korelacji funkcjonalnej.

Kolejnym zagadnieniem jest wyłonienie stosunków ze względu na zgodność wzajemną wymienionych elementów konstrukcyjnych modelu biznesu. Aby biznes mógł być realizowany, każdy element musi przyczynić się do tego, co powoduje, że muszą one wzajemnie uzupełniać się. To uzupełnianie powinno być tak skonfigurowane, aby możliwe było osiągnięcie synergii współdziałania między elementami biznesu, co powoduje, że ujawniają się tutaj stosunki zgodności oparte na dodatniej korelacji wzajemnej. Te stosunki korelacji, zachodząc między każdym z wymienionych elementów, tworzą ich sieć. Z ogólnych właściwości korelacji wynika, że korelacja między obiektami „A” i „B” jest taka sama jak między obiektami „B” i „A”, przeto liczbę stosunków opisujących zgodność wzajemną można obliczyć ze wzoru:

$$Z_w = \frac{E_s \times (E_s - 1)}{2} \quad (1)$$

gdzie:

$Z_w$  – zgodność wzajemna,

$E_s$  – liczba elementów składowych w modelu biznesu.

Nawiązując do zaproponowanej struktury C-R-O-L-V-S, w oparciu o wzór (1), można ustalić, że zgodność wzajemna będzie opisywana za pomocą 15 wzajemnych stosunków korelacji. Dalsza dezagregacja wylonionych elementów modelu biznesu powoduje, że liczba tych relacji będzie rosła. Łącznie będą one określały zgodność wewnętrzną modelu biznesu.

Zrealizowane dotychczas prace pozwoliły na zdefiniowanie modelu biznesu oraz ustalenie i scharakteryzowanie jego struktury. Wylonione ostatnio relacje zgodności zewnętrznej i wewnętrznej inspirowały myśl, że łącznie tworzą one podstawę spójności modeli biznesu.

### 3. Określenie spójności modelu biznesu

Poszukując podstaw teoretycznych spójności modeli biznesu, warto zwrócić uwagę na dopasowanie, które było obiektem wielokrotnych badań. Wiele z nich prowadzono na gruncie podejścia sytuacyjnego, występującego w teorii organizacji. Badano tutaj związek między strukturą organizacji a stosowaną strategią<sup>17</sup>,

---

<sup>17</sup> Chandler A.D., *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press, 1962.

a następnie między strukturą organizacji a jej otoczeniem<sup>18</sup>. Niejeden badacz wskazał, że wewnętrzne dopasowanie składników organizacji jest pozytywnie skorelowane z prowadzoną działalnością<sup>19</sup>.

Dopasowanie badano także na gruncie zarządzania strategicznego. Warto tutaj zwrócić uwagę na pracę M.E. Portera<sup>20</sup>, w której autor uznał dopasowanie za siłę napędową przewagi konkurencyjnej i trwałej pozycji rynkowej. Pisząc o wzajemnym dopasowaniu czynności wykonywanych w przedsiębiorstwie, zwrócił uwagę na to, że dopasowanie prowadzi do powstania łańcucha – systemu operacji – tak silnego, jak mocne jest najmocniejsze z jego ogniw<sup>21</sup>. Wyróżnił trzy rodzaje dopasowania, które nie wykluczają się wzajemnie, ujęte narastająco w trzy stopnie:

1. Zwykła spójność – polega na zachowaniu normalnej spójności między każdą czynnością i ogólną strategią firmy. W ten sposób uzyskuje się kumulacyjny wpływ każdej czynności na przewagę konkurencyjną firmy. Spójność powoduje, że pracownicy zachowują ten sam kierunek myślenia.
2. Wzajemne wspieranie się czynności – autor nawiązuje tutaj do spójności pomiędzy funkcjami. Nie chodzi już tylko o spójność między poszczególnymi czynnościami, ale między ich grupami funkcjonalnymi, np. projektowanie wyrobów powinno wspierać produkcję, a ta powinna wspierać marketing.
3. Optymalizacja nakładów pracy – polega na dokonywaniu wyborów na etapie projektowania wyrobów, kanałów dystrybucji itp., prowadzących do uprzedniej eliminacji zbytecznych nakładów pracy, np. takie zaprojektowanie wyrobu, aby możliwe było wyeliminowanie usług po sprzedaży.

Przedstawiona taksonomia jest nierozdzielna, a autor swój opis kieruje do wnętrza przedsiębiorstwa, analizując dopasowanie wewnętrzne.

Korzystając z prawa do analizy krytycznej, można zaznaczyć, że opisywanie tych trzech rodzajów za pomocą pojęcia spójności nasuwa wątpliwość, czy autor nie uległ ówczesnej modzie na „dopasowanie”. Za uzasadnione warto przyjąć traktowanie dopasowania jako stanu niższego od spójności, bowiem aby coś było spójne, musi być uprzednio mniej lub bardziej dopasowane (taką wiedzę można wynieść np. ze studiów mechaniki maszyn). Osiągnięcie wysokiego stopnia dopasowania może świadczyć o harmonii, zaś osiągnięcie wysokiej harmonii świadczy o spójności. I tak np. w elektroenergetyce zsynchronizowanie generatora mocy z siecią elektroenergetyczną następuje wtedy, kiedy sinusoidy

<sup>18</sup> Lawrence P.R., Lorsch J.W., *Organization and environment*. Boston, Mass.: Harvard University Press, 1967.

<sup>19</sup> Zob. np. Khandwalla P.N., Variable and effective organizational designs of firms. *Academy of Management Journal* 1973, Vol. 16; Drazin R., Van de Ven A.H., Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly* 1985, Vol. 30.

<sup>20</sup> Porter M.E., What is strategy. *Harvard Business Review* 1996, Vol. 74 (6).

<sup>21</sup> Tamże.

prądu zmiennego wszystkich trzech faz sieci i generatora dokładnie się pokryją. W tym momencie następuje włączenie generatora do sieci, a owe sinusoidy dalej będą spójnie.

Pomimo nasuwających się wątpliwości cenną zasługą autora jest zwrócenie uwagi na spójność wewnętrzną, aczkolwiek ograniczoną do zagadnienia spójności czynności ludzi.

Dążąc do pogłębienia rozumienia spójności, warto przytoczyć wypowiedź Edith Penrose, która zajęła stanowisko, że elementy są spójne, gdy są powiązane wewnętrznymi relacjami i skoordynowane w świetle efektów ekonomicznych przedsiębiorstwa<sup>22</sup>. Zbudowanie tego stanowiska na bazie relacji potwierdza prawidłowość uprzednio przyjętego kierunku niniejszych badań.

Uzupełnienie kreślonego obrazu może nastąpić poprzez wprowadzenie definicji słownikowej, według której spójny to ściśle spojony, zwarty, logicznie powiązany, harmonijny<sup>23</sup>. Posługując się wnioskowaniem indukcyjnym, można zająć stanowisko określające, że *spójność modelu biznesu* użytkowanego przez przedsiębiorstwo to dokładne połączenie i zestrojenie składników modelu biznesu i ich relacji między sobą oraz z otoczeniem biznesowym przedsiębiorstwa, umożliwiające tworzenie wartości zadowalającej klientów oraz przechwytywanie części tej wartości przez przedsiębiorstwo. Przeprowadzone badania i sformułowana definicja dają podstawy do zbudowania zdania orzekającego, że spójność modeli biznesu ma dwie główne składowe: wewnętrzną i zewnętrzną.

We wstępie wskazano za Peterem F. Druckerem, że do ostrzegania przed kryzysem potrzebne są działania profilaktyczne, polegające na wbudowaniu w przedsiębiorstwo systematycznego monitoringu i testowanie jego teorii biznesu. Teoria biznesu ujmuje logikę prowadzonej działalności gospodarczej, a więc to samo, co w sposób uproszczony przedstawia się za pomocą modeli biznesu – logikę wytwarzania i przechwytywania wartości. To bardzo bliskie pokrewieństwo daje podstawę do wskazania, że to model biznesu może być tym monitorem, na którym będzie można obserwować owo testowanie.

#### 4. Monitorowanie biznesu za pomocą modelu biznesu

Na wstępie nasuwa się pytanie: jak można wykorzystać model biznesu do monitorowania? Podejmując próbę odpowiedzi na to pytanie, na początku trzeba zauważyć, że owo monitorowanie może być prowadzone, a stan biznesu oceniany za pomocą wskaźników jakościowych i ilościowych. Te pierwsze z natury rzeczy są mniej precyzyjne, ale dają szansę oglądu szerszego spektrum i tła procesów biznesowych, drugie zaś mają zaletę bardziej dokładnego opisu, ale zwy-

---

<sup>22</sup> Penrose E., *The Theory of Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons., 1959, s. 15.

<sup>23</sup> Dubisz S. (red.), *Uniwersalny słownik języka polskiego*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2003, t. 4, s. 485.

kle tracą z widoku tło. Jeżeli zatem przedsiębiorca dokonałby połączenia i wyartykułował swoją teorię biznesu oraz dokonał pomiarów spójności modelu biznesu, o których będzie mowa dalej, to prawdopodobnie mógłby wykorzystać zalety obu podejść, jednocześnie minimalizując wady każdego z nich.

Wykorzystanie modelu biznesu do monitorowania opiera się na określonej logice. Niejeden badacz przyjmuje, że spójne przedsiębiorstwa, po pierwsze, posiadają spójny model biznesu, po drugie, osiągają większe efekty ekonomiczne, na co wskazywałem wcześniej. Będąc obiektem wieloskładnikowym, model biznesu daje możliwości obserwowania swojej spójności:

- zewnętrznej – tożsamej ze zgodnością zewnętrzną,
- wewnętrznej – tożsamej ze zgodnością wewnętrzną.

Podstawę struktury obu tych spójności stanowią relacje, a ściślej rzecz ujmując, wskazane wyżej stosunki korelacji: dla spójności zewnętrznej jest to korelacja funkcjonalna, a dla spójności wewnętrznej – wzajemna. Korelacja jest możliwa do zmierzenia za pomocą statystycznych metod pomiaru.

Analiza cytowanej literatury daje podstawy do stwierdzenia, że spójność jest mierzalną cechą organizacji. Aby dokonać tego pomiaru, trzeba uprzednio odpowiedzieć na dwa pytania: co będzie mierzone i czym będzie mierzone? Odpowiedź na drugie pytanie już padła – pomiaru można dokonać za pomocą statystycznych mierników korelacji, np. współczynnikiem korelacji rang Spearmana. Odpowiedź na pierwsze pytanie jest złożona z trzech aspektów pomiaru korelacji, których można dokonać dla spójności:

1. Zewnętrznej – pomiędzy składnikami konstytuującymi model biznesu a ujętymi w przyjętej definicji MB<sup>24</sup> celami biznesu, czyli pomiędzy:
  - a) wartością dla klienta identyfikowaną poprzez wartość dodaną,
  - b) wartością przechwyconą przez przedsiębiorstwo identyfikowaną poprzez osiągnięty zysk.
2. Wewnętrznej – między poszczególnymi składnikami konstytuującymi model biznesu.
3. Całkowitej – warte rozpatrzenia jest podejście całościowe oparte na połączonym i jednoczesnym pomiarze korelacji pomiędzy wszystkimi składnikami modelu biznesu. Zaletą takiego pomiaru jest możliwość oceny całego modelu biznesu. Przy takim podejściu rozpatrzenia wymaga użycie dodatkowych elementów oceniających model biznesu. W cytowanej literaturze wskazuje się zwłaszcza na dwa wskaźniki efektywności: ROE i ROI. Można zgłosić postulat, aby ten dwuelementowy zbiór rozszerzyć o wskaźnik wartości dodanej. Ponieważ z obliczaniem tego wskaźnika według koncepcji EVA występują trudności (zwłaszcza z obliczaniem średnioważonego kosztu kapitału), dlatego dla przedsiębiorstw nienotowanych w obrocie

---

<sup>24</sup> W literaturze przyjęto, że MB jest skrótem oznaczającym model biznesu.

publicznym trzeba rozpatrzyć możliwości obliczania wartości dodanej w wersji uproszczonej.

Aby uzyskane wyniki pomiaru miały dla badaczy i menedżerów jakąś wartość, muszą być użyteczne. Posiadają tę cechę, jeżeli będą przemawiały do badaczy i menedżerów. Do dokonywania oceny uzyskiwanych wyników potrzebny jest jakiś punkt odniesienia. Poszukiwanie tego punktu każdy może przeprowadzić sam, ale można też wykorzystać wyniki badań innych eksploratorów. Tadeusz Gospodarek napisał: [...] *w podejściu formalnym nie jest interesujące, dlaczego coś się dzieje, ale jak to się dzieje... Zbieraj sygnały wejściowe, przypisz im określone wagi znaczenia i podejmij trafną decyzję. Ucz się na podstawie otrzymanych rezultatów i modyfikuj sygnał wzorcowy, a możesz osiągnąć punkt optymalny*<sup>25</sup>. Z prakseologicznego punktu widzenia poszukiwanym punktem odniesienia do oceny pomiarów korelacji zewnętrznej, wewnętrznej i całkowitej powinno być zatem optimum spójności modeli biznesu. Odchylenia od tego optimum mogą być interpretowane jako występowanie niespójności.

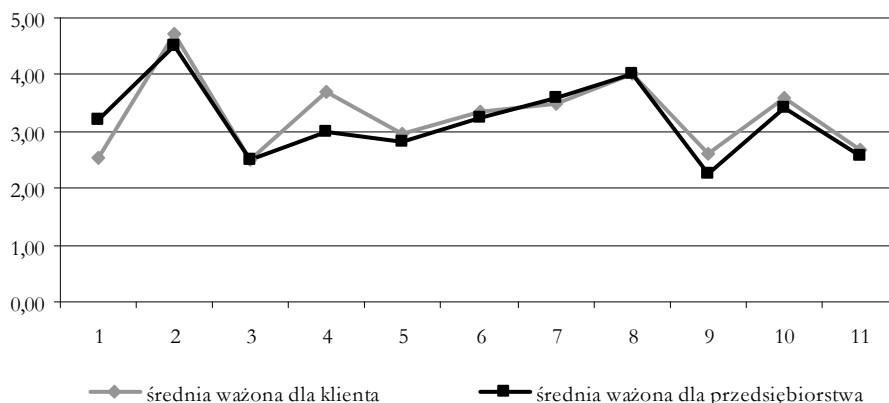
Upřednio wskazano, że spójne przedsiębiorstwa osiągają większe efekty ekonomiczne. Obecnie na zasadzie *a contrario* można zauważyć, że pojawienie się niespójności może być połączone z pogorszeniem wyników ekonomicznych, co może być symptomem nadchodzącego (albo już obecnego) kryzysu. Zagadnienie to poddano badaniu.

W wyniku przeprowadzonych w roku 2012 badań w przedsiębiorstwie Internet Service Provider uzyskano dane, które pozwoliły na opracowanie profili podobieństwa występującego między wartością dla klienta (VC) a wartością przechwytywaną dla przedsiębiorstwa (VE). Wyniki tych badań ujęto na wykresie 1.

---

<sup>25</sup> Gospodarek T., *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*. Wrocław: Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2009, s. 15.





- |   |  |
|---|--|
| 1. Cele strategiczne przedsiębiorstwa       | 7. Zasoby we władaniu przedsiębiorstwa |
| 2. Wartość techniczna dla klienta           | 8. Kanaly dostawy do klienta           |
| 3. Wartości społeczno - etyczne dla klienta | 9. Instrument konkurowania             |
| 4. Wartość emocjonalna dla klienta          | 10. Rodzaj czynności w łańcuchu        |
| 5. Wartość ekonomiczna dla klienta          | 11. Składnik otoczenia branżowego      |
| 6. Kompetencje we władaniu przedsiębiorstwa |  |

Wykr. 1. Profil podobieństwa VC – VE

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto dokonano pomiaru wskaźników finansowych ROI oraz ROE, które ukształtowały się następująco:

Tab. 3. Wskaźniki finansowe ISP

Wskaźnik	2010	2011
ROI	0,03	0,01
ROE	0,04	0,01

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przebiegu obu profili i wskaźników finansowych ujętych w tabeli 3 można orzec, że niespójności w modelu biznesu badanego przedsiębiorstwa korespondują z pogorszoną efektywnością ekonomiczną.

## 5. Podsumowanie

Celem niniejszej pracy było poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: jak można wykorzystać spójność modelu biznesu we wczesnym ostrzeganiu przed nadchodzącym kryzysem? Odpowiadając na to pytanie, sformułowano definicję modelu biznesu, wskazując, że jest to względnie odosobniony, wieloskładnikowy

wy obiekt konceptualny, opisujący prowadzenie biznesu, poprzez artykułowanie logiki tworzenia wartości dla klienta i przechwytywania części tej wartości przez przedsiębiorstwo. Następnie określono budowę modelu biznesu o akronimie C-R-O-L-V-S. W skład tej struktury wchodzi kompetencje, zasoby, organizacja, logistyka, wartości dla klienta oraz strategia konkurencji. Te elementy są łączone w całość za pomocą relacji zgodności ze względu na cel biznesu oraz relacji zgodności wewnętrznej. Pozwoliło to na wyłonienie spójności, którą zdefiniowano jako dokładne połączenie i zestrojenie składników modelu biznesu i ich relacji między sobą oraz z otoczeniem biznesowym przedsiębiorstwa, umożliwiające tworzenie wartości zadowalającej klientów oraz przechwytywanie części tej wartości przez przedsiębiorstwo. Na bazie tej definicji ujawniają się dwa główne wymiary modelu biznesu: wartość dla klienta oraz wartość dla przedsiębiorstwa.

Kolejnym zagadnieniem było monitorowanie biznesu za pomocą modelu biznesu. Jest to możliwe przy wykorzystaniu określonej logiki wskazującej, że spójne przedsiębiorstwa posiadają spójny model biznesu oraz osiągają większe efekty ekonomiczne. W takiej perspektywie wystąpienie niespójności może prowadzić do obniżenia efektów ekonomicznych, co może być uznane za symptom kryzysu w firmie.

Można przyjąć, że jeżeli model biznesu jest uproszczonym obrazem teorii biznesu, to spadek jego spójności może świadczyć o wyczerpywaniu się teorii biznesu danej firmy!

## Literatura

- Bellman R., Clark C., On the Construction of a Multi-Stage. Multi-Person Business Game. *Option Research* 1957, No. 4.
- Brandenburger A., Harborne Stuart S., Value-based business strategy. *Journal of Economics and Management Strategy* 1996, Vol. 5.
- Chandler A.D., *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press, 1962.
- D'Souza D.F., Wills A.C., Catalysis: Object, Components, and Framework with UML. The Catalysis Approach. *Addison – Wesley* 1998.
- Demil B., Lacocq X., Business Model Evolution: In Search Dynamic Consistency. *Long Range Planning* 2010, Vol. 43.
- Drazin R., Van de Ven A.H., Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly* 1985, Vol. 30.
- Drucker P.F., *Classic Drucker*. Warszawa: MT Biznes, 2010. ISBN 978-83-62195-84-8.
- Dubisz S. (red.), *Universalny słownik języka polskiego*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2003, t. 4. ISBN 83-01-13868-8.
- Falencikowski T., Struktura i spójność modeli biznesu. W: *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*. Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2012. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 17.

- Gołębiowski T. (i in.), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2008. ISBN 978-83-7378-347-8.
- Gospodarek T., *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*. Wrocław: Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2009. ISBN 978-83-7011-949-2.
- Hedman J., Kalling T., The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems* 2003, No. 12.
- Hoque F., The Alignment Effect: How to Get Real Business Value Out of Technology. *Financial Times Prentice Hall* 2002.
- Howe P.E., Business models. *Pennsylvania CPA Journal*, Winter 2004, Vol. 74.
- Jones G.M., Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis. *Accounting Review* 1960, No. 4.
- Khandwalla P.N., Variable and effective organizational designs of firms. *Academy of Management Journal* 1973, Vol. 16.
- Krzyżanowski L.J., *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy, modele, metodologia, trendy, metafory*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 1999. ISBN 83-01-12741-4.
- Lawrance P.R., Lorsch J.W., *Organization and environment*. Boston, Mass.: Harvard University Press, 1967.
- Lisein O., Pichault F., Desmecht J., Les business models des sociétés de service actives dans le secteur Open Source. *Systèmes d'Information et Management* 2009, Vol. 14, No. 2.
- Malone T.W. (i in.), Do Some Business Models Perform Better than Others? *MIT Working Paper* 4615-06, 2006.
- Maxwell A., Rankin S., Building a Better Business Model. Presented by: *CATA Alliance & Technology Marketing Resource Centre*, Canada 2007.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L., Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems* 2005, Vol. 15.
- Penrose E., *The Theory of Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons., 1959.
- Porter M.E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1985.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: MT Biznes, 2006.
- Porter M.E., What is strategy. *Harvard Business Review* 1996, Vol. 74 (6).
- Rappa M.A., The utility business model and the future of computing service. *IBM Systems Journal* 2004, Vol. 43.
- Słownik wyrazów obcych*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 1997.
- Sorescu A. (i in.), Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing* 87S 2011, 1.
- Voelpel S. (i in.), Escaping the Red Queen Effect in Competitive Strategy: Sense-testing Business Models. *European Management Journal* 2005, Vol. 23.
- Weill P., Vitale M.R., Place to Space. *Harvard Business School Press* 2001.
- Wikström K. (i in.), Business models in project business. *International Journal of Project Management* 2010, Vol. 28.
- Zott Ch., Amit R., Massa L., The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments, and Future Research. *Journal of Management* 2010.



**DZIAŁALNOŚĆ OPERACYJNA  
I EFEKTYWNOŚĆ EKONOMICZNA  
POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW ZAJMUJĄCYCH SIĘ  
WYDOBYCIEM SUROWCÓW SKALNYCH (2008–2010)**

*Krzysztof Łobos, Mirosława Szcwżyk*

**Abstrakt:** Globalny kryzys z różnym natężeniem wpływa na działalność operacyjną oraz efektywność ekonomiczną przedsiębiorstw. Celem opracowania jest analiza działalności operacyjnej i efektywności ekonomicznej największych przedsiębiorstw wydobywających surowce skalne w Polsce w latach 2008–2010. W opracowaniu wykorzystano dane pochodzące z Monitora Polskiego B.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwa, wydobywanie surowców skalnych, efektywność ekonomiczna.

**JEL Classifications:** G32 – Financing Policy; Financial Risk and Risk Management; Capital and Ownership Structure; Value of Firms; Goodwill; L25 – Firm Performance: Size, Diversification, and Scope; L79 – Other.

## **1. Wprowadzenie**

Globalny kryzys z różnym natężeniem wpływa na działalność operacyjną oraz efektywność ekonomiczną przedsiębiorstw. Celem opracowania jest analiza działalności operacyjnej i efektywności ekonomicznej w latach 2008–2010 największych przedsiębiorstw wydobywających surowce skalne w Polsce.

Surowce skalne obejmują szeroką i zróżnicowaną grupę skał, w skład której wchodzi kopaliny bardzo zwarte i zwarte, surowce okruskowe (piaski, żwiry) i ilaste (gliny itp.). Podstawową grupę surowców skalnych stanowią kruszywa naturalne, do których zalicza się zarówno kruszywa żwirowo-piaskowe, a także kruszywa lamane, produkowane ze skał litych. Światową produkcję kru-

szyw szacuje się na ok. 20 mld ton. W Unii Europejskiej produkuje się ponad 3,5 mld t kruszyw, a do największych producentów kruszyw mineralnych należą Niemcy (470 mln t/r.), Hiszpania (430 mln t/r.), Francja (ok. 400 mln t/r.), Włochy (350 mln t/r.), Wielka Brytania (200 mln t/r.), Polska (200 mln t/r.).

W Polsce w ostatnim dwudziestoleciu produkcja kruszyw naturalnych przechodziła różne fazy. W latach 1989–1992 nastąpiło duże zmniejszenie produkcji (o prawie 50%), ze 124 mln t/r do 67,0 mln t/r. Lata 1993–2000 to okres powolnego wzrostu produkcji kruszyw, do ponad 121 mln t/r. W okresie 2001–2002 miało miejsce kolejne zmniejszenie produkcji, do ok. 96 mln t/r. Na lata 2003–2009 przypadł bardzo dynamiczny wzrost produkcji (do 210 mln t./r w 2009 r.)<sup>1</sup>. Województwa Polski Południowej – dolnośląskie, opolskie, śląskie, małopolskie i podkarpackie są najbardziej zasobne w złoża podstawowych zwięzłych kopalin skalnych, udokumentowanych jako złoża kamieni budowlanych i drogowych oraz wapieni i dolomitów przemysłowych<sup>2</sup>.

Na podstawie danych opublikowanych w Monitorze Polskim B utworzono bazę danych o przedsiębiorstwach – podmiotach zajmujących się wydobywaniem surowców skalnych (dane za lata 2008–2010). Dobór próby był celowy. Do próby włączono podmioty z podklas 08.11Z (wydobywanie kamieni ozdobnych oraz kamienia na potrzeby budownictwa, skał wapiennych, gipsu, kredy i lupków) oraz 08.91Z (wydobywanie minerałów dla przemysłu chemicznego oraz do produkcji nawozów) (PKD 2007), działające na rynku polskim, które spełniły co najmniej dwa z wymienionych warunków:

- średnioroczne zatrudnienie w przeliczeniu na pełne etaty wyniosło co najmniej 50 osób,
- suma aktywów bilansu na koniec roku obrotowego stanowiła równowartość w walucie polskiej co najmniej 2,5 mln EUR,
- przychody netto ze sprzedaży towarów i produktów oraz operacji finansowych za rok obrotowy stanowiły równowartość w walucie polskiej co najmniej 5 mln EUR.

Ocena działalności operacyjnej oraz efektywności badanej grupy przedsiębiorstw została oparta na wybranych wskaźnika finansowych<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Czaja P., Koziol W., Górnictwo skalne w Polsce – stan obecny, perspektywy i uwarunkowania rozwoju. *Nowoczesne Budownictwo Inżynieryjne 2010*, listopad–grudzień 2010, s. 84.

<sup>2</sup> Galos K. (i in.), Zróżnicowanie regionalnej podaży surowców wytwarzanych ze zwięzłych kopalin skalnych w województwach Polski południowej. *Zeszyty Naukowe Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energii Polskiej Akademii Nauk* 2011, nr 80, s. 5–25.

<sup>3</sup> Tyran M.R., *Wskaźniki finansowe*. Kraków: Wydaw. Oficyna Ekonomiczna, 2004; Zaleska M., *Ocena ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa przez analityka bankowego*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, 2002.

## **2. Rozmiary i zakres prowadzonej działalności**

Badane przedsiębiorstwa z uwagi na klasę wielkości reprezentują przedsiębiorstwa średnie i duże (zatrudnienie co najmniej 50 osób). Wartości sprzedaży są zróżnicowane, od około 9 mln PLN do niemal 200 mln PLN. Liderem jest spółka Nordkalk Kraków, należąca do międzynarodowej grupy Rettig. Produkty Nordkalk są wykorzystywane w przemyśle papierniczym, drogowym, stalowniczym, budownictwie, ochronie środowiska oraz rolnictwie. Spółka eksploatuje złoża dewońskich wapieni w Miedziance k. Kielc i posiada zakłady przerobcze w Wolicy, Sławnie i Szczecinie. Sprzedaż netto Grupy Nordkalk w 2010 r. wynosiła 331,9 mln EUR. Firma zatrudnia ok. 1150 pracowników w 30 lokalizacjach w 9 krajach<sup>4</sup>. Najmniejszą z uwagi na wielkość sprzedaży jest spółka Kopalnie Odkrywkowe Surowców Drogowych SA w Kielcach. Od 2001 r. działają jako jednoosobowe spółki Skarbu Państwa (JSSP). W okresie 50 lat działalności spółka dostarczyła na rynek około 33 mln t kruszywa. Do tej pory koncentruje się na produkcji kruszyw, lecz oferuje także kamień przemysłowy i wapna nawozowe. Jest dostawcą kruszyw dla Generalnej Dyrekcji Dróg Publicznych w Kielcach. Spółka operuje na bazie czterech wyrobisk: Józefka, Kostomłoty, Górki Szczukowskie i Gluchowiec.

Powyższe zestawienie spółki najmniejszej i największej pod względem wartości sprzedaży pokazuje, że w badanej grupie przedsiębiorstw różnice modelu biznesowego mogą dotyczyć:

- Koncentracji/dekoncentracji funkcji wydobywania – spółki mogą w swej działalności operacyjnej bazować na jednym złożu i wyrobisku bądź wielu złożach i wyrobiskach. Zmienna ta jest ważna ze względu na powielanie się szeregu kosztów stałych, z uwagi na zarządzanie majątkiem trwałym, koszty wyposażenia, zatrudnienia i inne.
- Oferowanego asortymentu – mimo wydobywania podobnego surowca (są nim w obydwu przypadkach wapień) oferta może być kierowana do wielu różnych branż, co wymaga dodatkowych atestów i procesu przeróbki, lecz zwiększa możliwości sprzedażowe oraz przyczynia się do uzyskiwania wyższej wartości dodanej, bądź też może być zawężona do najprostszych asortymentów – np. tłuczni drogowego i mączek nawozowych.
- Działania na szerszym rynku bądź jedynie lokalnym – działania w ramach ponadnarodowych koncernów na ogół udrażniają nowe kanały dystrybucji i otwierają dostęp do nowych rynków

W niektórych przypadkach (np. Pri-Bazalt SA i inne spółki wydobywające bazalt) strategia rynkowa jest mocno ograniczona przez możliwości zastosowania wydobywanego surowca skalnego. Bazalt jest wprawdzie doskonałym surow-

---

<sup>4</sup> *Nordkalk* [on-line]. 2012 [Dostęp 18.03.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.nordkalk.pl>.

cem do budownictwa, głównie drogowego, lecz poza tym w przemyśle nie znajduje zastosowania. Mimo to spółki, takie jak Bazalt w Wilkowie k. Złotoryi, osiągają bardzo wysokie wyniki sprzedażowe, oferując masowy produkt w dobie przebudów dróg w Polsce (ponad 93 mln PLN w roku 2008). Inne spółki, których wydobywanie nie ma charakteru masowego, jak np. wydobywające granity z przeznaczeniem na bloki kamieniarskie, małą architekturę ogrodową, kostkę brukową i mniejszym stopniu kruszywa drogowego (Skalimex-Borów, Grabinex Strzegom) należą do grupy spółek mniejszych, osiągających wartości sprzedaży na poziomie około 20 mln PLN bądź poniżej.

Warto wspomnieć o powiązaniach spółek wydobywczych z dużymi producentami przetwarzającymi wydobywany surowiec. Jest tak chociażby w przypadku spółki Kopalnia Gipsu i Anhydrytu Nowy Łąd w Niwnicach k. Lwówka Śląskiego, która w roku 2008 stała się własnością spółki ATLAS produkującej zaprawę gipsowe, czy spółki Zakłady Wapiennicze Wojcieszów, należącej do międzynarodowej grupy Lhoist. Powiązania tego typu w znacznym stopniu redukują potrzebę zabiegania o udział w rynku danego surowca, gdyż wydobywanie jest determinowane głównie możliwościami produkcyjnymi zakładów w ramach grupy kapitałowej.

Wydaje się, że w wielu przypadkach, podobnie jak przewiduje się w teorii fuzji i przejęć, akwizycja lokalnej spółki o dobrej pozycji na rynku przez znany koncern międzynarodowy wskutek wielu synergii przyczynia się do zdynamizowania sprzedaży tej spółki<sup>5</sup>. Można założyć, że tak dzieje się chociażby w przypadku spółki Nordkalk, ale i zapewne wielu innych.

Miary<sup>6</sup> opisujące rozkład wartości sprzedaży dla badanych spółek zostały zaprezentowane w tabeli 1. Wartości podano w tys. PLN. W roku 2008 próba liczyła 33 spółki, 2009 – 36 spółek, a w roku 2010 – 30 spółek.

Koszt własny sprzedaży odniesiony do wartości sprzedaży zwany jest wskaźnikiem operacyjności. Wskaźnik ten powinien zawierać się w przedziale 50–90%<sup>7</sup>. Obliczony dla całej próby badanych firm w oparciu o wartości średnie w kolejnych latach badania wynosi: 80,5%, 81,1% oraz 76,3%. Świadczy on z jednej strony o pewnej stabilności w zakresie relacji kosztów operacyjnych do przychodów, ale też znacznej kosztochłonności prowadzonych działań. W takiej sytuacji troska o koszty działalności operacyjnej, szczególnie w warunkach kryzysowych, urasta do problemu o charakterze strategicznym.

---

<sup>5</sup> Damodaran A., *Investment Valuation. Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. New York: John Wiley and Sons, 2002, s. 695.

<sup>6</sup> Szewczyk M., Ciesielska M., *Podstawy statystyczne badań marketingowych*. Opole: Politechnika Opolska, 2011, s. 129–143.

<sup>7</sup> Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*. Warszawa: PWN, 1994, s. 96.



Tab. 1. Miary opisujące rozkład wartości sprzedaży badanych spółek w latach 2008–2010 (tys. PLN)

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Średnia	49 627	49 219	49 417
Mediana	36 231	32 082	33 013
Odchylenie standardowe	45 408	44 649	44 598
Minimum	8 781	5 931	13 612
Maksimum	192 677	195 804	212 611
Rozstęp	183 896	189 873	198 999

Zródło: obliczenia własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.

Tab. 2. Miary opisujące rozkład wartości kosztu własnego sprzedaży badanych spółek w latach 2008–2010 (tys. PLN)

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Średnia	39 945	39 922	37 691
Mediana	26 499	25 487	25 049
Odchylenie standardowe	38 139	38 414	35 505
Minimum	6 732	5 075	11 762
Maksimum	178 683	184 836	170 686
Rozstęp	171 951	179 761	158 924

Zródło: obliczenia własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.

Wartości statystyk opisowych dla zmiennej zysk netto oraz zysk z działalności operacyjnej zaprezentowano w tabelach zamieszczonych poniżej. Zasadniczo można stwierdzić, że wydobywanie surowców skalnych w latach 2008–2010 należało do działalności zyskowych. Średnia wartość zysku netto w badanej grupie wyniosła przeszło 5,5 mln PLN, zaś 50% wszystkich badanych spółek zrealizowało zysk netto większy od 3,2 mln PLN. Tylko 3 spośród 33 spółek w roku 2008, trzy spośród 36 w roku 2009 oraz 4 spośród 30 w roku 2010 wykazywało stratę. Miara ta wykazuje jednak w badanej grupie dużą zmienność. Liderem w zestawieniu wartości bezwzględnych zysku netto okazał się powtórnie Nordkalk (około 30 mln PLN w każdym z trzech lat badania). W zakresie zysku z działalności operacyjnej wyniki są podobne: 3, 3 oraz 4 spółki z wynikiem ujemnym w kolejnych latach badania. Wyniki netto badanych spółek pozostają pod decydującym wpływem aktywności operacyjnej, wyniki na działalności finansowej nie mają większego znaczenia.

Tab. 3. Miary opisujące rozkład wartości zysku netto badanych spółek w latach 2008–2010 (tys. PLN)

Wyszczególnienie	2008	2009	2010
Średnia	5 643	4 958	6 025
Mediana	3 210	2 466	3 261
Odchylenie standardowe	7 841	6 963	8 178
Minimum	-4 599	-4 112	-2 640
Maksimum	35 452	31 123	33 924
Rozstęp	40 051	35 235	36 564

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.

Tab. 4. Miary opisujące rozkład wartości zysku z działalności operacyjnej badanych spółek w latach 2008–2010 (tys. PLN)

Wyszczególnienie	2008	2009	2010
Średnia	7 787	6 046	7 502
Mediana	4 779	2 913	4 210
Odchylenie standardowe	9 378	8 635	10 073
Minimum	-3 814	-3 146	-3 048
Maksimum	42 513	39 646	41 858
Rozstęp	46 327	42 792	44 906

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.

Aktywność w zakresie wydobycia surowców skalnych jest działalnością o dużych barierach wejścia, m.in. z uwagi na niezbędną bazę techniczną wyrażającą się dużymi bezwzględными wartościami środków trwałych. Wartości środków trwałych mogą osiągać nawet powyżej 170 mln PLN, choć przeciętnie wynoszą około 23 mln PLN. Mamy do czynienia z asymetrią prawostronną rozkładu (tzw. długi ogon w prawo). Silna jest koncentracja wokół wartości średniej (wysoka wartość kurtozy), a rozkład wysmukły. Może być to świadectwem presji charakterystyki prowadzonej działalności na dysponowanie określonym majątkiem trwałym. Braki w tym zakresie powodują obniżenie sprawności funkcjonowania operacyjnego. Warunki sytuacyjne wymuszają więc znaczne inwestycje w majątek trwały. Wartości środków trwałych oscylują wokół 50% sumy bilansowej aktywów.

Tab. 5. Miary opisujące rozkład wartości środków trwałych netto badanych spółek w latach 2008–2010 (tys. PLN)

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Średnia	23 191	27 777	28 385
Mediana	18 398	16 621	15 252
Odchylenie standardowe	21 721	33 178	34 965
Kurtoza	5	11	9
Skośność	2	3	3
Minimum	2 114	1 848	2 812
Maksimum	96 196	175 848	170 342
Rozstęp	94 082	174 000	167 530

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.

Tab. 6. Miary opisujące rozkład wartości aktywów ogółem badanych spółek w latach 2008–2010 (tys. PLN)

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Średnia	49 789	50 196	507 556
Mediana	32 723	31 280	28 831
Odchylenie standardowe	45 347	48 828	52 220
Kurtoza	3	5	9
Skośność	2	2	3
Minimum	5 646	3 922	11 745
Maksimum	192 195	227 514	263 474
Rozstęp	186 549	223 592	251 729

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.

### 3. Wybrane miary efektywności ekonomicznej badanych spółek

W trzech tabelach zamieszczonych poniżej (tab. 7, 8, 9) zaprezentowano miary pozycyjne rozkładów rentowności aktywów (ROA), rentowności sprzedaży (ROS) oraz rentowności kapitałów własnych (ROE). Uzyskane wyniki mogą świadczyć o stabilności w zakresie rentowności badanych przedsiębiorstw w okresie 2008–2010, chociaż w kryzysowym roku 2009 odnotowano spadek średniej wartości zarówno ROA, ROS, jak i ROE w stosunku do roku 2008. Średnie wartości ROA, które równe są rentowności kapitałów łącznych, nie są wysokie i oscylują wokół kosztu kapitału obcego z kredytów. Można w przybliżeniu stwierdzić, że przy medianie ROA równej 10% połowa przedsiębiorstw

badanej grupy, kredytując swoją działalność, generuje ujemny efekt dźwigni finansowej. Następuje więc w efekcie kredytowania zmniejszanie ich bezwzględnych wartości zysku netto. Relatywnie niewysokie ROA ma też efekt w postaci ograniczania możliwości rozwojowych na drodze finansowania ze źródeł zewnętrznych.

Tab. 7. Miary opisujące rozkład wartości ROA badanych spółek w latach 2008–2010

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Średnia	0,12	0,09	0,1
Mediana	0,1	0,08	0,11
Odchylenie standardowe	0,12	0,1	0,11
Minimum	-0,11	-0,17	-0,21
Maksimum	0,42	0,36	0,38
Rozstęp	0,53	0,53	0,58

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.

Tab. 8. Miary opisujące rozkład wartości ROS badanych spółek w latach 2008–2010

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Średnia	0,11	0,08	0,1
Mediana	0,11	0,06	0,09
Odchylenie standardowe	0,12	0,1	0,1
Minimum	-0,2	-0,22	-0,14
Maksimum	0,32	0,3	0,31
Rozstęp	0,52	0,52	0,45

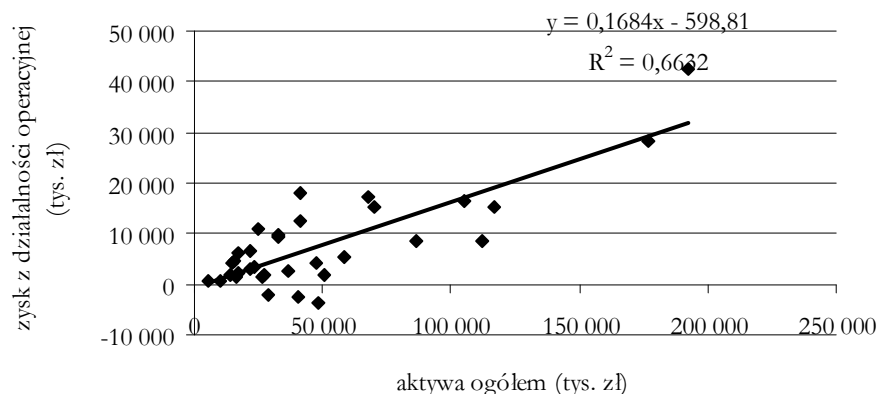
Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.

Tab. 9. Miary opisujące rozkład wartości ROE badanych spółek w latach 2008–2010

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Średnia	0,22	0,12	0,16
Mediana	0,21	0,11	0,16
Odchylenie standardowe	0,22	0,19	0,18
Minimum	-0,25	-0,47	-0,36
Maksimum	0,9	0,51	0,52
Rozstęp	1,15	0,97	0,88

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.

Prawidłowa jest współzależność wartości bezwzględnych aktywów badanych spółek oraz zysku z działalności operacyjnej. Większe spółki z uwagi na wartość aktywów generują większe zyski operacyjne (EBIT). Zmienność wartości EBIT jest aż w ponad 66% wyjaśniana przez wartość aktywów.



Rys. 1. Zależność pomiędzy wartością aktywów ogółem oraz zyskiem z działalności operacyjnej badanych spółek (2008 r.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.

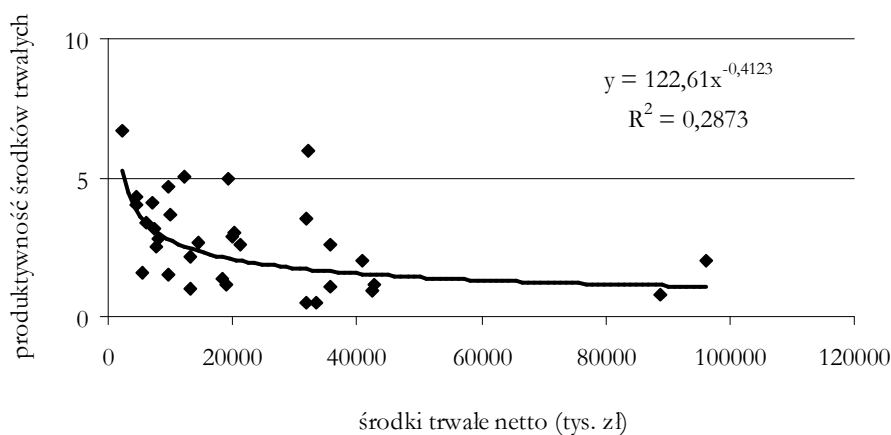
W zakresie mierników sprawności działania duże znaczenie z uwagi na wzmiankowaną wcześniej rolę środków trwałych w działalności wydobywczej ma racjonalność wykorzystania tej części bazy majątkowej. Miarą tej racjonalności jest produktywność środków trwałych, liczona jako sprzedaż netto przypadająca na wartość środków trwałych. Z zestawienia zamieszczonego poniżej wynika, że złotówka zainwestowana w środki trwale przynosi średnio niecałe trzy złote przychodów ze sprzedaży netto rocznie.

Tab. 10. Miary opisujące rozkład wartości produktywności środków trwałych badanych spółek w latach 2008–2010

Wyszczególnienie	2008	2009	2010
Średnia	2,75	2,65	2,74
Mediana	2,62	1,99	2,09
Odchylenie standardowe	1,6	1,71	1,84
Minimum	0,52	0,43	0,49
Maksimum	6,67	6,87	7,33
Rozstęp	6,15	6,44	6,84

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.

Analizując dane badanych spółek, zbadano współzależność produktywności środków trwałych i ich bezwzględnych wartości. Okazuje się, że zmienność wartości produktywności środków trwałych może być w ponad 28% wyjaśniona przez ich wartość. Zgodnie z prawem malejącej produktywności dodatkowych jednostek inwestycji w majątek operacyjny, obserwujemy wyraźne zmniejszanie się produktywności środków trwałych ze wzrostem ich wartości. Innymi słowy, przedsiębiorstwa dysponujące dużą bazą majątkową w zakresie środków trwałych wykorzystują ją statystycznie w sposób mniej racjonalny niż przedsiębiorstwa, których zasoby w tej mierze są mniejsze. Ta konstatacja może być, szczególnie w dobie kryzysu i turbulencji rynkowych, wskazówką do bardziej racjonalnego gospodarowania majątkiem trwałym przedsiębiorstw wydobywających surowce skalne.



Rys. 2. Zależność pomiędzy wartością środków trwałych netto oraz produktywnością środków trwałych (2008 r.).

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Monitorów Polskich B.

Średnie wartości wskaźnika poziomu kosztów obliczone z próby badawczej (a nie jak wcześniej z wartości średnich) pokazują, że sytuacja w przedziale lat 2008–2010 uległa poprawie, jednak wskaźnik na poziomie ponad 80% świadczy o dużej kosztochłonności działalności w zakresie wydobycia surowców skalnych. Można jednak także wnioskować, że w dużych nakładach na działalność operacyjną kryją się nadal znaczne możliwości optymalizacyjne. Być może przyczyną poprawy sytuacji w zakresie wskaźnika poziomu kosztów (operacyjności) była narastająca świadomość zagrożenia, jaka wynika z ogólnoswiatowego kryzysu, w ślad za czym poszły działania w kierunku ograniczania kosztów operacyjnych (zob. też tab. 2 z danymi nt. kosztu własnego sprzedaży).

Tab. 11. Miary opisujące rozkład wartości wskaźnika poziomu kosztów (operacyjności) badanych spółek w latach 2008–2010 (%)

Wyszczególnienie	2008	2009	2010
Średnia	86	82	80
Mediana	81	84	81
Odchylenie standardowe	31	16	16
Minimum	51	41	44
Maksimum	226	117	113
Rozstęp	175	76	69

Zródło: obliczenia własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.

Zaskakująco dobre są wartości płynności w badanej grupie przedsiębiorstw. Zarówno wskaźnik płynności bieżącej, jak i szybkiej (aktywa obrotowe są pomniejszone o wartości zapasów) dla wartości średnich czy mediany lokują się w przedziale uznawanym za bezpieczny. Wskaźniki w okresie narastającej świadomości kryzysu na rynkach światowych uległy w 2010 r. poprawie po nieznacznym spadku ich wartości w roku 2009. W zasadzie można stwierdzić, że spółki wydobywające surowce skalne nie borykają się z poważnymi trudnościami w zakresie płynności finansowej.

W finansach znany jest model ujemnej zależności między ROA a płynnością finansową<sup>8</sup>. Im spółki bardziej inwestują w zapasy i należności, tym bardziej zwiększają sprzedaż, a więc też księgowy wynik finansowy i ROA. W szczególności relacja powinna być więc widoczna w zakresie relacji wskaźnika płynności szybkiej oraz ROA. Wykres zamieszczony poniżej tabel wskazuje jednak na słabą przeciwną relację – niższe wartości ROA współwystępują z niższymi wartościami płynności finansowej. Wydaje się jednak, że wzmiankowana zależność pojawia się w sposób klarowny dopiero dla wyraźnie wyższych bądź niższych wartości ROA oraz płynności szybkiej. Na wykresie obserwujemy szereg punktów o charakterystyce odpowiadającej ujęciu teoretycznemu – bardzo wysoka płynność koreluje z niską rentownością oraz bardzo wysoka rentowność z niską płynnością. W badanej grupie znajdują się więc przedsiębiorstwa, które prowadzą, jak się wydaje, zbyt restrykcyjną i zbyt liberalną politykę sprzedażową, która może skutkować zaburzeniami rentowności (kiedy polityka sprzedaży jest zbyt rygorystyczna) bądź płynności finansowej (kiedy polityka sprzedaży jest zbyt liberalna).

<sup>8</sup> Soltys D., *Rachunkowość zarządcza przedsiębiorstw. Rachunek kosztów*. Wrocław: Wydaw. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 2003, s. 288.

Tab. 12. Miary opisujące rozkład wartości wskaźnika płynności szybkiej badanych spółek w latach 2008–2010

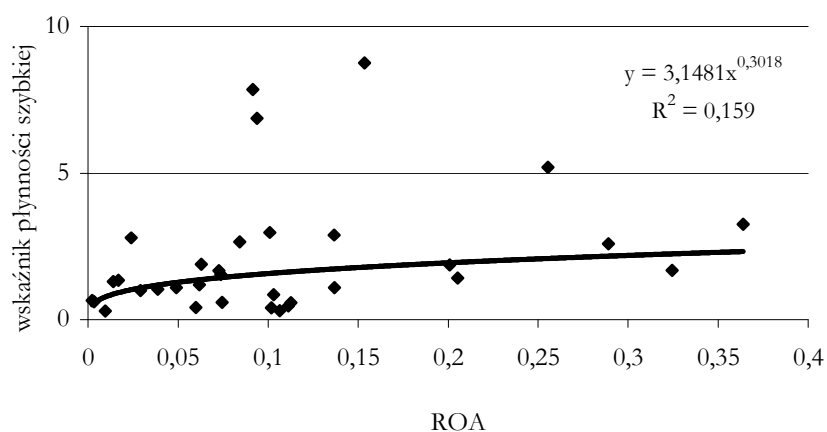
Wyszczególnienie	2008	2009	2010
Średnia	2,1	1,95	2,64
Mediana	1,56	1,25	1,63
Odchylenie standardowe	2,32	2,11	3
Minimum	0,12	0,11	0,27
Maksimum	10,41	8,76	13,91
Rozstęp	10,29	8,65	13,64

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.

Tab. 13. Miary opisujące rozkład wartości wskaźnika płynności bieżącej badanych spółek w latach 2008–2010

Wyszczególnienie	2008	2009	2010
Średnia	2,68	2,43	3,06
Mediana	1,79	1,69	2,24
Odchylenie standardowe	2,63	2,32	3,03
Minimum	0,14	0,15	0,52
Maksimum	11,93	10,18	14,22
Rozstęp	11,79	10,02	13,7

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.



Rys. 3. Zależność pomiędzy wartością ROA oraz wskaźnika płynności szybkiej badanych przedsiębiorstw (2009 r.)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.



Na podstawie wartości średnich można stwierdzić, że przedsiębiorstwa zajmujące się wydobyciem surowców skalnych nie są w wysokim stopniu zadłużone. Wartość długu w stosunku do wartości aktywów ogółem wynosząca 38% bądź mniej jest wartością akceptowalną. Relatywnie niskie zadłużenie obniża ryzyko związane ze stosowaniem dźwigni finansowej. Jest też ono adekwatne do relatywnie niskich wartości rentowności kapitału łącznego i powinno być utrzymane.

Tab. 14. Miary opisujące rozkład wartości wskaźnika zadłużenia ogólnego badanych spółek w latach 2008–2010

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Średnia	0,38	0,38	0,33
Mediana	0,37	0,34	0,35
Odchylenie standardowe	0,24	0,22	0,15
Minimum	0,06	0,06	0,06
Maksimum	1,11	1,16	0,74
Rozstęp	1,05	1,11	0,69

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z Monitora Polskiego B.

#### 4. Podsumowanie

Otrzymane wyniki upoważniają do sformułowania następujących wniosków:

- Badane spółki zajmujące się wydobywaniem surowców skalnych wykazują zróżnicowanie modeli biznesowych, głównie w takich wymiarach, jak: stopień koncentracji/dekoncentracji funkcji wydobycia (jedno bądź wiele wyrobisk), szerokość oferowanego asortymentu i związana z tym działalność w zakresie przeróbki surowca, funkcjonowanie w ramach większych grup kapitałowych bądź niezależne i związana z tym obecność w międzynarodowych kanałach dystrybucji bądź jedynie na rynku lokalnym powiązanie kapitałowe o charakterze pionowym z przedsiębiorstwami wykorzystującymi wydobywany surowiec. W chwili obecnej nie można jeszcze wskazywać na jednoznacznie „wygrywający” z uwagi na efektywność ekonomiczną model biznesowy. Kwestia ta wymaga dalszych badań.
- W okresie kryzysowym po roku 2008 nie zanotowano spadku wartości sprzedaży, a wartość zysku netto po obniżeniu w roku 2009 nawet wzrosła w roku 2010. Może to być związane z niekonsumpcyjnym charakterem oferty rynkowej badanych przedsiębiorstw. Być może efektem psychologicznym kryzysu była większa troska o koszty operacyjne oraz płynność finansową. W zakresie wskaźnika poziomu kosztów jego wartość obniża się

średnio w okresie badania aż o 6%, zaś płynność szybka po nieznacznym pogorszeniu w roku 2009 rośnie w roku 2010 do dobrej wartości 2,64.

- Badania pokazują, że działalność w zakresie wydobywania surowców skalnych jest kosztowa i kapitałochłonna. Wskazuje na to wskaźnik poziomu kosztów na poziomie 0,8 i wzwyż oraz udział wartości środków trwałych w aktywach ogółem w okolicach 50%. W przedsiębiorstwach tych należy zwracać szczególną uwagę na racjonalność zarządzania majątkiem trwałym, szczególnie w sytuacji stwierdzonej obniżającej się produktywności majątku trwałego wraz ze wzrostem jego wartości. Także koszty operacyjne powinny być przedmiotem szczególnego zainteresowania kadry kierowniczej badanych przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa wydobywające surowce skalne wydają się w okresie kryzysu być przykładem stabilnej części rynku. Ich wyniki nie ulegają załamaniu ani nawet istotnemu pogorszeniu. Kryzys zdaje się stymulować w tej grupie działania w kierunku racjonalizacji kosztów. Badane przedsiębiorstwa nie są też zbyt mocno zadłużone, co obniża ich ryzyko i koreluje z dosyć niską rentownością kapitałów łącznych.

## Literatura

- Czaja P., Koziol W., Górnictwo skalne w Polsce – stan obecny, perspektywy i uwarunkowania rozwoju. *Nowoczesne Budownictwo Inżynieryjne 2010*, listopad–grudzień 2010, s. 84–89.
- Damodaran A., *Investment Valuation. Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset*. New York: John Wiley and Sons, 2002. ISBN 978-0-471-41490-2.
- Galos K. (i in.), Zróżnicowanie regionalnej podaży surowców wytwarzanych ze zwiększonych kopalni skalnych w województwach Polski południowej. *Zeszyty Naukowe Instytutu Gospodarki Surowcami Mineralnymi i Energii Polskiej Akademii Nauk* 2011, nr 80, s. 5–25.
- Gupta M.C., The Effect of Size, Growth and Industry on the Financial Structure of Manufacturing Companies. *Journal of Finance* 1969, Vol. 24, No. 3, s. 517–529.
- Gupta M.C., Huefner R.J., A Cluster Analysis Study of Financial Ratios and Industry Characteristics, *Journal of Accounting Research* 1972, Vol. 10, No. 1, s. 77–95.
- Monitor Polski B* 2009, nr 372, nr 972, nr 1040, nr 1195, nr 1361, nr 1520, nr 1675, nr 1758, nr 2285, nr 2326, nr 2382, nr 2407, nr 2463, nr 2465, nr 2439, nr 2452, nr 2625.
- Monitor Polski B* 2010, nr 41, nr 43, nr 86, nr 265, nr 267, nr 660, nr 1050, nr 1093, nr 1148, nr 1251, nr 1324, nr 1348, nr 1394, nr 1440, nr 1586, nr 1602, nr 1645, nr 1688, nr 1770, nr 1842, nr 1898, nr 2276, nr 2301, nr 2338, nr 2386, nr 2398, nr 2414, nr 2490, nr 2497, nr 2505, nr 2549.
- Monitor Polski B* 2011, nr 33, nr 37, nr 316, nr 401, nr 736, nr 1046, nr 1097, nr 1146, nr 1219, nr 1389, nr 1404, nr 1435, nr 1488, nr 1491, nr 1492, nr 1524, nr 1532, nr

- 1560, nr 1581, nr 1632, nr 1867, nr 1868, nr 1887, nr 2001, nr 2053, nr 2078, nr 2229, nr 2241, nr 2314, nr 2376, nr 2415, nr 2417, nr 2430.
- Nita B., *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydaw. Ekonomiczne, 2007. ISBN 83-208-1678-5.
- Nordkalk [on-line]. 2012 [Dostęp 18.03.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.nordkalk.pl>.
- Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*. Warszawa: PWN, 1994. ISBN 83-01-11187-9.
- Sołtys D., *Rachunkowość zarządcza przedsiębiorstw. Rachunek kosztów*. Wrocław: Wydaw. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 2003. ISBN 83-7011-585-3.
- Szewczyk M., Ciesielska M., *Podstawy statystyczne badań marketingowych*. Opole: Politechnika Opolska, 2011. Skrypt; nr 290. ISBN 978-83-62736-15-7.
- Tyran M.R., *Wskaźniki finansowe*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2005. ISBN 83-89355-32-9.
- Zaleska M., *Ocena ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa przez analityka bankowego*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, 2002. ISBN 83-7378-004-1.



## ANALIZA POTENCJAŁU TURYSTYKI JEŹDZIECKIEJ W POLSCE

*Jacek Olszewski-Strzyżowski, Wojciech Łopaciński*

**Abstrakt:** Obecne przemiany gospodarcze w Polsce i na świecie powodują, że przeciętny turysta dysponuje coraz większym zasobem wolnego czasu i środków finansowych, i w związku z tym coraz większą wagę przywiązuje on do aktywnych form wypoczynku, rekreacji i turystyki. Każdego roku powiększa się grono turystów chcących spędzić urlop aktywnie, na łonie natury. Jedną z form turystyki aktywnej, coraz bardziej popularną w naszym kraju, staje się turystyka jeździecka/konna. W artykule przedstawiono jej krajowy potencjał produktowy, a także przykładowe działania promocyjne z tym związane, podejmowane przez Polską Organizację Turystyczną i regiony.

**Słowa kluczowe:** turystyka jeździecka, promocja, szlaki konne.

**JEL Classifications:** I20 – General.

### 1. Wprowadzenie

Turystyka jeździecka jest coraz bardziej popularną dziedziną turystyki. Korzystają z niej bardzo chętnie zarówno młodzi, jak i starsi, bardziej wytrawni jeźdźcy. Ten rodzaj podróżowania jest bardzo atrakcyjną formą czynnego wypoczynku, który sprawia zdecydowanie więcej przyjemności niż tradycyjna jazda na ujeżdżalni. Wzrastająca popularność tej formy spędzania czasu powoduje powstawanie wielu nowych ośrodków jeździeckich oraz gospodarstw agroturystycznych, które oferują coraz pełniejszy wybór aktywności, od indywidualnej nauki jazdy konnej po jazdy konne dla zaawansowanych w plenerze, naukę skoków przez przeszkody, jazdy terenowe po okolicy, rajdy z noclegami w leśniczówkach, naukę powożenia zaprzęgiem, przejażdżki powozami i bryczkami,

kuligi i jazdy na nartach za koniem, a często także kolonie, obozy młodzieżowe i tzw. wczasy w siodle. W wielu regionach Polski przybywa obszarów zagospodarowania na potrzeby turystyki jeździeckiej, co razem z zapleczem materialnym i organizacyjnym oraz ciekawą ofertą tworzy coraz silniejszą pozycję tego produktu turystycznego w naszym kraju.

## 2. Pojęcie turystyki jeździeckiej

W Polsce od wieków konie były bardzo ważne – nie byłoby przecież wiktorii pod Grunwaldem i Wiedniem oraz wielu innych wspaniałych zwycięstw oręża polskiego, gdyby nie polskie konie. Na portalu Narodowego Instytutu Przemysłu Konnego czytamy: [...] *koń to atut gospodarczy, konie dają pracę, koń to element kultury, koń kształtuje osobowość, koń to terapia, koń to równe szanse, koń to patriotyzm*. Zamiłowanie Polaków do koni i do ich hodowli od zawsze było powszechnie znane. Na Rusi istniało wtedy przysłowie: „Lach bez konia, jak ciało bez duszy, jak Żyd bez kozy, jak diak bez psalterki, a gospodarstwo bez kota na zapiecku”. Uważano także, że najlepsze są: „Koń turek, chłop Mazurek, czapka magierka, szabla węgierka”. Całe życie polskiego szlachcica – nie tylko rycerza – związane było z koniem. Koń był towarzyszem broni, powodem do dumy, obiektem rozmów. Koń w historii Polski odgrywał bardzo duże znaczenie. Dziś nadal wielu Polaków przedkłada wszystko nad kontakt z koniem. *Szacuje się, że konno jeździ około 95 tys. Polaków, a w przemyśle końskim zatrudnionych jest około 42 tys. ludzi. To niewiele w porównaniu z Francją czy Niemcami, gdzie konno jeździ około 1 mln osób, czy Anglią, gdzie jeżdżących jest ponad 4,3 mln osób, a w samym przemyśle pracuje ponad 250 tys. osób. Czy w Polsce może być podobnie? Tak może być, jeżeli koń przestanie być traktowany jako gatunek marginalny, to i Polska z tak dużymi przecież tradycjami ma szansę na osiągnięcie podobnych wskaźników. Społeczne organizacje hodowlane nie są w stanie w pojedynkę same wypromować i skutecznie upowszechniać tego zdrowego stylu życia, opartego na kontakcie z końmi. Potrzebna jest tu przemyślana polityka państwa w tym względzie<sup>1</sup>.*

W języku potocznym używa się następujących określeń dla tego typu aktywności: turystyka konna, turystyka w siodle, turystyka jeździecka, hippika. Na potrzeby artykułu autorzy będą używać określenia: turystyka jeździecka, zgodnie z typologią przedstawioną przez Elżbietę Pitrus, która umiejscawia ten typ turystyki w zakresie turystyki kwalifikowanej i określa ją jako „jazdę konną w ośrodkach jeździeckich i w terenie”<sup>2</sup>. Wyróżnia się turystykę jeździecką górską i ni-

---

<sup>1</sup> Portal Narodowego Instytutu Przemysłu Konnego *Hipika Polska* [on-line]. [Dostęp 20.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.hpp.org.pl>.

<sup>2</sup> Pitrus E., *Turystyka kwalifikowana*. W: Kurek W. (red.), *Turystyka*. Warszawa: PWN, 2007. ISBN 978-83-01-15294-9, s. 6.

zinną. Niezbędna infrastruktura do jej uprawiania to konne szlaki turystyczne górskie i nizinne.

Według zapisów stosowanych przez Polską Organizację Turystyczną omawiana forma turystyki wchodzi w skład turystyki rekreacyjnej, aktywnej i specjalistycznej, która jest [...] realizowana dla regeneracji sił fizycznych i psychicznych. Uwzględnia ona szeroki zakres rekreacji przy wykorzystaniu walorów środowiska naturalnego (góry, jeziora, rzeki, wybrzeże), a także imprezy turystyki specjalistycznej (tzw. kwalifikowanej), na którą składają się wszystkie rodzaje specjalistycznych zainteresowań<sup>3</sup>.

Ten typ turystyki w Polsce nie należy niestety do najbardziej popularnych dziedzin aktywności ruchowej. Ostatnio obserwujemy jednak systematycznie rozwijające się, coraz to nowsze ośrodki jazdy konnej (zwłaszcza na obrzeżach miast). Fakt, że przybywa chętnych do uprawiania jeździectwa, nie budzi już zdziwienia i nie uchodzi za przejaw snobizmu czy przemijającej mody. Jest bowiem formą rekreacji o wyjątkowej specyfice i niepowtarzalnych walorach, zwłaszcza że można ją uprawiać niezależnie od pory roku. Latem odbywają się przejażdżki w terenie, a zimą – po śniegu lub w krytej ujeżdżalni. Stwarza to możliwość całorocznego kontaktu z przyrodą i z końmi, zaspokaja chęć sprawdzenia siebie, podniesienia sprawności fizycznej, poznania czegoś nowego, daje przyjemność i rozrywkę, a także poprawia zdrowie. O zainteresowaniu tego typu formą aktywnego wypoczynku świadczy ilość poszukiwań hasel z tym związanych, w m.in. wyszukiwarce Google. W tabeli 1 przedstawiono analizę poszukiwanych hasel, poczynając od stycznia 2004 r. do sierpnia 2011 r.

Tab. 1. Zestawienie wybranych hasel związanych z turystyką jeździecką poszukiwanych w zasobach Google'a (styczeń 2004 – sierpień 2011 r.)

Wyszukiwane hasło	Kraj, z którego poszukiwano hasel
Aukcje koni, horse auctions, horse sales	Polska (Warszawa), Stany Zjednoczone, Wielka Brytania, Australia, Kanada
Hippika	Polska (Warszawa)
Koń arabski, arabian horse, arabian horse sale, arabian horse association, arabian horse society, polish arabian, polish arabian horses, polish arabians for sale	Polska (Warszawa), Stany Zjednoczone, Australia, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Kanada, RPA, Nowa Zelandia, Egipt, Finlandia, Wielka Brytania, Szwecja
Konie, koń, koń polski, horse, Horsens, horse Poland, horse riding Poland, horse racing Poland	Polska (Warszawa, Poznań, Bydgoszcz, Łódź, Lublin, Rzeszów, Gdańsk, Olsztyn, Szczecin, Katowice), Szwecja, Holandia, Niemcy, Hiszpania, Włochy, Australia, Wielka Brytania, Irlandia, Stany Zjednoczone, Nowa Zelandia, Kanada, RPA, Pakistan, Fidzi

<sup>3</sup> Marketingowa Strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2008–2015. POT 2008, s. 39.

Polski Związek Hodowców Koni	Polska (Warszawa)
Polski Związek Jeździecki	Polska (Warszawa)
Stadniny, stadniny koni, stadniny w Polsce, stajnie w Polsce, jazda konna, stadniny pl, stadniny k/Warszawy, stajnie, horse stable, horse stable farm, farmville stable,	Polska (Warszawa), Australia, Wielka Brytania, RPA, Singapur, Stany Zjednoczone, Korea Południowa, Hongkong, Filipiny, Kanada, Indie
Stadnina w Jarosławcu, Stadnina Jarosławka, konie Jarosławka	Polska (Wrocław, Warszawa)
Stadnina Koni w Jaszkuwie, Centrum Hipiki Jaszkuwo, Jaszkuwo Konie	Polska (Poznań, Warszawa)
Stadnina Koni Michałów, Michałów Stadnina, Michałów konie	Polska (Radom, Kielce, Lublin, Warszawa, Wrocław, Łódź, Katowice, Kraków, Poznań)
Stadnina Koni w Mieczownicy	Polska (Warszawa)

Zródło: opracowanie własne na podstawie [www.google.pl](http://www.google.pl) [Dostęp 20.08.2011].

Z powyższego zestawienia wynika, że użytkownicy, którzy najczęściej poszukiwali haseł związanych z koniem (imprezy, wystawy koni, stadniny – w sumie ponad 60 haseł), pochodzili z 26 krajów, zwłaszcza z Wielkiej Brytanii, Stanów Zjednoczonych, Australii, Kanady, RPA, Niemiec oraz Polski.

### **3. Miejsce turystyki jeździeckiej jako aktywności podejmowanej w czasie wolnym oraz jej krajowy potencjał produktowy**

Jeździectwo, jako jedna z dynamiczniej rozwijających się form aktywności ruchowej, z roku na rok staje się coraz bardziej popularna. W tabeli 2 zamieszczono zestawienie dotyczące sposobów spędzania czasu wolnego w trakcie krajowych krótko- i długookresowych wyjazdów turystycznych w Polsce w latach 2004–2009. Jeździectwo rozpatrywane jest w tej analizie obok takich aktywności, jak żeglarstwo, kajakarstwo oraz wspinaczka.

Z powyższego zestawienia wynika, że w kolejnych latach zainteresowanie omawianą aktywnością zdecydowanie rosło. W 2004 r. wyniosło 6% w wyjazdach krótkoterminowych i 9% w wyjazdach długoterminowych, a w 2009 r. odpowiednio 7% i 11%. Wzrost zainteresowania taką formą aktywności wynika prawdopodobnie z następujących powodów: coraz lepszej dostępności do oferty dla przeciętnego turysty (nie tylko VIP-a); zróżnicowania ofert (także cenowo); coraz większej ilości stadnin, szlaków i poprawy infrastruktury; faktu, że nie jest ona aktywnością sezonową; mody na zdrowy i ekologiczny tryb życia.



Tab. 2. Sposób spędzania czasu podczas krajowych krótko- i długookresowych wyjazdów turystycznych (%)

Aktywności	2004		2005		2006		2007		2008		2009	
	K*	D**	K	D	K	D	K	D	K	D	K	D
Spokojny wypoczynek, krótkie spacery	47	67	49	67	52	67	53	70	53	69	59	71
Życie towarzyskie i rozrywki	47	43	39	35	43	40	39	31	37	34	35	32
Przebywanie w ciszy, spokoju, z dala od ludzi	14	23	13	20	15	20	17	21	16	24	14	23
Chodzenie do kawiarni, restauracji	10	13	9	19	7	19	9	20	10	17	10	18
Gimnastyka, fitness, spacery i wycieczki, pływanie, sport	8	21	9	19	7	19	9	20	10	17	10	18
Sluchanie radia, oglądanie telewizji	13	12	9	13	11	13	11	9	10	11	10	10
Zwiedzanie muzeów, skansenów, zabytków	9	15	8	15	9	15	7	15	9	14	8	15
Odwiedzanie miejsc kultu religijnego	8	6	8	5	8	3	7	5	7	4	6	4
Odwiedzanie parków narodowych lub krajobrazowych	8	15	6	10	5	12	6	12	6	12	6	12
Zajęcia hobbystyczne (wędkowanie, fotografia, grzybobranie)	5	9	4	7	8	9	7	7	6	8	7	8
<b>Turystyka kwalifikowana (żeglarstwo, kajakarstwo, wspinaczka, turystyka jeździecka – hippika)</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>11</b>
Zdobywanie wiedzy i umiejętności (np. nauka języków)	5	3	7	4	5	3	6	3	4	4	6	3
Czytanie	3	7	3	7	3	6	3	5	2	5	4	6
Narciarstwo	2	2	3	4	1	3	2	4	1	3	2	3
Teatr, koncerty, seanse filmowe	2	3	3	2	2	2	3	3	1	1	2	2
Zabiegi lecznicze, sanatoryjne, kuracja klimatyczna	1	7	1	6	1	7	1	6	1	7	1	7
Zabiegi rehabilitacyjne związane z inwalidztwem	1	3	1	2	0	2	0	3	0	3	0	2
Inne zajęcia	23	19	26	20	23	18	29	21	20	16	24	19

\* K – krótkoterminowe wyjazdy. \*\* D – długoterminowe wyjazdy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Instytutu Turystyki w Warszawie, 2010.

Obecnie w Polsce funkcjonuje ponad 1100 placówek zajmujących się hodowlą koni, rekreacją i turystyką jeździecką. Trend ten jest wynikiem rosnącej świadomości pozytywnych cech tego rodzaju turystyki w regionach, które coraz częściej same dbają o rozwój tej oferty na swoim terenie. Rozwija się też rzemiosło zapewniające sprzęt i akcesoria dla koni oraz jeźdźców. Turystyka ta od kilkunastu lat staje się nie tylko sposobem na aktywny wypoczynek, lecz także pomysłem na dochodową działalność gospodarczą. Coraz powszechniejsze są oferty gospodarstw agroturystycznych lub ośrodków jeździeckich, promujące naukę jazdy konnej, rajdy, wycieczki w siodle lub bryczkami, zajęcia z rehabilitacji ruchowej itp. Atrakcje te planowane są dla różnego rodzaju turystów, w zależności od liczby dni spędzanych w ośrodkach.

Turystyka jeździecka ma jeszcze jeden niezwykle ważny wymiar. Stanowi go wykorzystanie koni w medycynie, a w szczególności w procesach rehabilitacji. Corocznie powstaje wiele stowarzyszeń, oferujących zajęcia z zakresu hipoterapii. Jest to jedna z form wieloprofilowej rehabilitacji osób niepełnosprawnych, której specyfika związana jest z obecnością konia jako współterapeuty. Metoda ta dzięki właściwościom terapeutycznym konia pozwala na poprawę stanu zdrowia i funkcjonowania osób z różnymi schorzeniami (zwłaszcza dzieci). Na przykład dla osób poruszających się wyłącznie na wózkach inwalidzkich jazda na koniu to często pierwsze i jedyne doświadczenie ruchu tych partii ciała, które pracują podczas prawidłowego chodzenia, przede wszystkim jednak – radość i satysfakcja w kontakcie z tym pięknym zwierzęciem. Jak napisano na stronie Fundacji „Hej, Koniku”: [...] *pacjenci znajdują motywację do przełamywania swoich barier ograniczających im kontakt ze światem, barier fizycznych i psychicznych, motywację do pracy, do ćwiczeń i wysiłku*<sup>4</sup>.

Ułatwieniem dla rozwoju krajowej oferty jeździeckiej są zapisy z nią związane w dokumentach strategicznych poszczególnych regionów. Analizę wojewódzkich strategii rozwoju turystyki przedstawiono w tabeli 3. Jednocześnie, dla pełniejszego obrazu, na podstawie informacji uzyskanych z Regionalnych Organizacji Turystycznych, przebadano krajowy potencjał w tym zakresie. Analizie poddano 17 rynków zewnętrznych oraz rynek krajowy (tab. 4).

Prawie wszystkie województwa (prócz lubuskiego) mają w swoich dokumentach strategicznych zapisy dotyczące rozwoju bogatych zasobów produktowych w zakresie turystyki jeździeckiej/konnej, wraz z proponowanymi działaniami promocyjnymi (tab. 3). Natomiast z tabeli 4 wynika, że dla województw: małopolskiego, opolskiego, podlaskiego, śląskiego oraz wielkopolskiego produkt ten jest traktowany jako priorytetowy. Wszystkie regiony wskazują także na 23 rynki zewnętrzne (zwłaszcza niemiecki, włoski, hiszpański) oraz krajowy, jako rynki priorytetowe. Tam prowadzi się działania promocyjne (targi, reklama prasowa, Internet itp.) podejmowane nie tylko przez samorządy, lecz także przez stadniny, gospodarstwa agroturystyczne itp.

---

<sup>4</sup> Fundacja Pomocy Młodzieży i Dzieciom Niepełnosprawnym „Hej, Koniku!” [on-line]. [Dostęp 20.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: [www.hejkoniku.org.pl](http://www.hejkoniku.org.pl).

Tab. 3. Zapisy dotyczące turystyki jeździeckiej w dokumentach strategicznych w regionach

Województwo	Zapisy
Dolnośląskie	Posiadane walory naturalne oraz położenie geograficzne to podstawowe atuty regionu do rozwoju takich form turystyki, jak: wspinaczka górską i skałkowa, golf, turystyka konna, sporty zaprzęgowe – psie zaprzęgi, wędkarstwo. Istnieje tu dobrze rozwinięte i ciągle rosnące zaplecze ośrodków turystyki jeździeckiej. Turysta odwiedzający region i pragnący pojeździć konno ma wiele możliwości do wyboru: wczasy w małych gospodarstwach dysponujących końmi ujeżdżonymi pod wierzch, parodniowe wycieczki w siodle, obozy jeździeckie, pobyty w stadninach ogierów.
Kujawsko-pomorskie	Do najważniejszych rodzajów ruchu turystycznego zaliczyć należy m.in.: różne formy turystyki specjalistycznej (kwalifikowanej) – turystyka rowerowa, rekreacja konna, sporty wodne itp. Gospodarstwa agroturystyczne także proponują aktywny wypoczynek w naturalnym środowisku wiejskim, w tym wycieczki piesze i rowerowe, jazdę konną, przejażdżki bryczką, wędkowanie, możliwość zbierania runa leśnego i wiele innych atrakcji. Rozwój turystyki aktywnej: wędkarstwo, myślistwo, jazda konna, sporty wodne, piesze i rowerowe wędrówki szlakami turystycznymi itp.
Lubelskie	Bogate zasoby naturalne regionu oraz czyste i mało przekształcone środowisko przyrodnicze (potencjał do rozwoju turystyki kwalifikowanej oraz ekologicznych produktów regionalnych). Bogate i wielokulturowe dziedzictwo (atrakcyjne obszary przyrodnicze, krajobrazowe i kulturowe, duża ilość zabytków ruchomych i nieruchomych – zachowanie i wzmacnianie różnorodności przyrodniczej, krajobrazowej i kulturowej)
Lubuskie	Brak zapisów
Łódzkie	Nadrzędnym celem projektów dot. szlaków konnych i ośrodków jazdy konnej jest podniesienie atrakcyjności turystycznej województwa. Aktywizacja samorządów terytorialnych, zrzeszeń przedsiębiorców i organizacji otoczenia biznesu oraz przedstawicieli organizacji i ośrodków jeździeckich ma przyczynić się do rozwoju turystyki konnej. Całkowita długość szlaków konnych wynosi obecnie ok. 260 km, które obok szlaków rowerowych stanowią dominującą formę tras turystycznych. Szlaki konne – w przeciwieństwie do pieszych i rowerowych – nie tworzą tras tematycznych.
Małopolskie	Województwo cechuje znaczne zróżnicowanie przestrzenne ze względu na poziom rozwoju społeczno-gospodarczego oraz walory środowiskowe. Główny cel działań: utrzymanie i tworzenie infrastruktury szlaków i tras turystycznych.
Mazowieckie	Promocja następujących produktów: „Aktywne Mazowsze” – produkt turystyki aktywnej i specjalistycznej – w zakresie aktywnego spędzania czasu w różnych formach związanych z uprawianiem turystyki pieszej, rowerowej, konnej, wodnej, a także innych form turystyki specjalistycznej; „Z biegiem Omulwi” – skierowany do amatorów turystyki wodnej, rowerowej i konnej. Na szlaku znajdują się stacje w stylu kurpiowskim (tzw. spichlerzyki kurpiowskie) dla turystów. Wokół sieć gospodarstw agroturystycznych z ofertą (konie, kajaki, rowery, noclegi, wyżywienie etc.).
Opolskie	Wzrost zainteresowania w województwie turystyką konną i sportami jeździeckimi. Nie ma znakowanych szlaków turystyki konnej – turyści zwiedzają atrakcyjne tereny w pobliżu stadnin i ośrodków hipicznych, trasami wybranymi zależnie od stopnia trudności i możliwości jeźdźcy. Aktywna turystyka konna stanowi specjalistyczny produkt turystyczny, skierowany do stosunkowo wąskiej grupy odbiorców i wymaga oznakowanych tras i stanic. Trasy te mogą być z powodzeniem wykorzystywane również dla innych form turystyki, np. rowerowej, pieszej, dla amatorów psich zaprzęgów.

Podkarpackie	Funkcjonuje wiele ośrodków turystyki konnej, oferujących zarówno naukę jazdy, jak i jazdę w terenie, przejażdżki bryczką, kuligi w sezonie zimowym, rajdy, hipoterapię, obozy, wycieczki w terenie dla grup zorganizowanych etc. Najważniejszymi organizatorami są: ZHKKH w Wołosatem i Stadnina BPN, OTG „Latarnia Wagabundy”, KJ „Poloniny”, SK „Leśne Wzgórze”, letnie stacje górskiej turystyki konnej BPN, Pensjonat „Karino”, Oberża „Biesisko”, KJ Talens Polska „Koński Raj”, SK „Babski Szwadron”. Na cele górskiej turystyki konnej wyznaczono w BPN ponad 150 km tras.
Podlaskie	Obok tradycyjnych form uprawiania turystyki w województwie funkcjonuje silnie rozwijający się nurt turystyki aktywnej: konnej – długodystansowe szlaki konne w okolicach Augustowa, a także na terenie Wigierskiego Parku Narodowego i Puszczy Białowieskiej. Możliwość krótkich przejażdżek konnych dają stadniny rozmieszczone wokół największych miast regionu – Białegostoku, Łomży i Suwałk.
Pomorskie	Produkty o dużym potencjale rozwojowym (możliwości wykorzystania istniejących walorów i atrakcji turystycznych) i ich znaczeniu dla turystyki w regionie: turystyka aktywna, w tym kwalifikowana, w szczególności związana z wodą (żeglarstwo, wind- i kitesurfing, rejsy morskie, kajakarstwo, inne sporty wodne, ale także rowery, konie itp.), praktycznie na całym obszarze województwa.
Śląskie	Turystyka konna w postaci różnych form występuje i rozwija się na obszarze całego województwa, np. nauka jazdy, rekreacyjne i krajoznawcze przejażdżki na koniu lub w bryczce (saniach) prowadzone są w wielu gospodarstwach agroturystycznych. Powstają wciąż nowe ośrodki jeździeckie, które oprócz standardowych form rekreacji konnej oferują np. hipoterapię. Atrakcyjne walory turystyczne do tworzenia stanic i organizowania rajdów konnych. Znaczna liczba gmin oferuje te formy aktywnego wypoczynku. Organizowane są liczne imprezy, np. pogoń za lisem, kuligi itp. Z roku na rok przybywa szlaków turystyki konnej, np. Szlak Transbeskidzki (600 km); Transjurajski Szlak Konny (250 km). Rozwój turystyki konnej jest uwarunkowany przygotowaniem i zatrudnieniem odpowiedniej kadry (jest tu około 230 przodowników).
Świętokrzyskie	Bardzo bogata i zróżnicowana oferta sportowo-rekreacyjna, skierowana zarówno do amatorów, jak i profesjonalistów. Jazda konna, korty tenisowe, sporty lotnicze, narciarstwo, nurkowanie rekreacyjne, a nawet wspinaczka górską i speleologia – to naprawdę niezwykle bogaty wachlarz. Promocją rozwoju turystyki kwalifikowanej na terenach wiejskich: wędkarstwo, jazda konna, poprzez tworzenie niezbędnej infrastruktury: pomosty, szlaki konne.
Warmińsko-mazurskie	Sztandarowe produkty województwa to: żeglarstwo i turystyka wodna, różne formy aktywności zimowej, masowa turystyka rowerowa na profesjonalnie przygotowanych szlakach, turystyka konna oraz szeroka oferta produktów z obszaru turystyki kulturowej i biznesowej.
Wielkopolskie	Znajduje się tu duża ilość państwowych stadnin koni lub stad ogierów (Sieraków, Gniezno, Iwno, Mieczownica, Racot, Pępowo, Golejewko), liczne ośrodki jazdy konnej, często zlokalizowane w zabytkowych obiektach (np. Czarniejewo); gospodarstwa agroturystyczne mają ofertę związaną z jeździectwem; istnieje dużo ilość tras jeździeckich.
Zachodniopomorskie	Do najbardziej przyszłościowych form turystyki specjalistycznej w województwie należą: turystyka konna, wędkarstwo, golf i myślistwo. Ich cechą wspólną jest to, że przyczyniają się w sposób znaczący do wydłużania sezonu turystycznego. Golf i jeździectwo z powodzeniem mogą rozwijać się wiosną i jesienią, a myślistwo i wędkarstwo również zimą. Rozwój gamy produktowej w obszarach takich jak turystyka konna w oparciu o 60 ośrodków, w których możliwe jest jej uprawianie, 240 km sieci szlaków konnych.

Zródło: opracowanie własne na podstawie strategii rozwoju i strategii rozwoju turystyki z 16 województw polskich z roku 2011.

Tab. 4. Potencjał określony przez ROT w zakresie turystyki jeździeckiej ze wskazaniem rynków docelowych, w układzie rangowym

PRODUKT	W sumie	Niemcy	Wielka Brytania	Stany Zjednoczone	Włochy	Francja	Belgia	Hiszpania	Holandia	Austria	Czechy	Węgry	Rosja	Japonia	Szwecja	Norwegia	Dania	Ukraina	Chiny	Indie	POLSKA
Dolnośląskie	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
Kujawsko-pomorskie	2																				2
Lubelskie	2	3	3				3	3	3				3					3			2
Lubuskie	1	1																			1
Łódzkie	1	1	2	3		3	3	3	3	3	2	2									1
Małopolskie	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mazowieckie	2	2	2			3	3		3									3			2
Opolskie	2	2									3										3
Podkarpackie	2		3			3			3												
Podlaskie	3	3	3			3	3														3
Pomorskie	2	2	3			3	3		3				3		3	3	3	3			2
Śląskie	3	3	3				3		3												3
Świętokrzyskie	2	2	3										3						2		
Warmińsko-mazurskie	2																				3
Wielkopolskie	2	2	2			3			2						1						1
Zachodniopomorskie	3																				

1 – wartość najwyższa, pierwszoplanowa. 2 – średnia wartość. 3 – niższa wartość.

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych z Regionalnych Organizacji Turystycznych z roku 2011.

Dziś najpowszechniejszym sposobem dostępu do tego typu oferty są nieprzebrane zasoby Internetu. Z roku na rok pojawia się wiele tego typu stron WWW oraz portali internetowych, a ich krótką analizę przedstawiono poniżej.

Tab. 5. Zestawienie haseł związanych z turystyką jeździecką dostępnych na wyszukiwarkach internetowych

Hasło	Wyszukiwarka/liczba haseł		
	www.google.pl	www.yahoo.pl	www.bing.com
Turystyka jeździecka	43 900	33 100	13 800
Turystyka jeździecka oferty	274 000	8 350	4 640
Turystyka konna	409 000	712 000	62 000
Agroturystyka konie/agrohippika	4 460 000	613 400	371 000

Źródło: opracowanie na podstawie badań z roku 2011.

Jak wskazano powyżej, w zasobach trzech przeglądarek internetowych znajduje się w sumie ponad 7 mln haseł związanych z pojęciem turystyki jeździeckiej (najwięcej na [www.google.pl](http://www.google.pl)). Portale te skierowane są do wszystkich pasjonatów jeździectwa i miłośników koni, którzy poszukują aktualnych i sprawdzonych informacji na temat jeździectwa, koni, sprzętu jeździeckiego i życia w stadninach itp., a także poszukujących ofert spędzenia czasu wolnego na koniu. Potwierdzeniem bardzo dużej ilości ofert z tego zakresu są np. zasoby Społecznościowego Portalu Jeździeckiego ([www.galopuj.pl](http://www.galopuj.pl)), który udostępnia informacje na temat m.in.: szkół jazdy konnej – 994, pensjonatów/hoteli dla koni – 346, gospodarstw agroturystycznych – 566 oraz stadnin/hodowli koni – 271. Wymienione powyżej firmy i oferty świadczą o stopniu rozwoju tego rodzaju turystyki oraz zainteresowaniu coraz to nowych segmentów odbiorców. Pojawiają się tak wysublimowane produkty, jak specjalna oferta dla kobiet, np. działalność Stowarzyszenia w Damskim Siodle. Skupia ono entuzjastów jazdy konnej w damskim siodle. *Chcemy wymieniać doświadczenia, poszerzać wiedzę na temat jazdy po damsku, promować ten elegancki styl jazdy, organizować szkolenia, a w przyszłości pokazy i występy amazoнок i jeźdźców w strojach z różnych epok. [...] Ponieważ „dama nie powinna jeździć sama i nawet kilka amazoнок razem bez towarzystwa męskiego, obejść się nie mogą”, z przyjemnością ujrzemy w naszym gronie mężczyzn, chętnych do przejażdżek konnych w towarzystwie kobiet jeżdżących po damsku. Wszak samodzielne „wdrapywanie się amazonki na siodło, estetycznym nie jest*.

<sup>5</sup> *W damskim siodle* [on-line]. [Dostęp 22.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: [www.wdamskimsiodle.org](http://www.wdamskimsiodle.org).

#### 4. Rozpoznawalność krajowej oferty z zakresu turystyki jeździeckiej za granicą

Według badania rynków przeprowadzonego przez Polską Organizację Turystyczną z 2008 r. rozpoznawalność produktowa naszego kraju dotyczy w pierwszej kolejności: oferty miast i bogatego dziedzictwa kulturowego, a następnie pięknej przyrody. Poniżej przedstawiono szczegóły ww. badania.

Tab. 6. Skojarzenia z Polską w odniesieniu do turystyki jeździeckiej.

Kraj	Touperatorzy	Liczba	Dziennikarze	Liczba
Austria	Piękny kraj, piękne krajobrazy, natura	8	Natura, piękny kraj	2
Belgia	Piękny kraj, przyroda	2	Lasy, przyroda, tereny rolnicze	2
Dania	Natura, przyroda	5	Natura	2
Hiszpania	Lasy, przyroda, żubry	3	Zróżnicowany krajobraz, przyroda	6
Holandia	Ładny kraj, rolniczy krajobraz, przyroda	4	Piękna przyroda, krajobrazy	5
Japonia	Pola, równiny, przestrzenie	2	-	-
Niemcy	Natura, przyroda (piękna, dziewicza), puszcze, lasy, piękno krajobrazu	19	Natura, przyroda, krajobraz	7
Stany Zjednoczone	Krajobrazy, przyroda	2	Parki narodowe, żubr	2
Węgry	-	-	Piękny kraj, krajobrazy, przyroda	5
Włochy	Natura, krajobrazy, piękny kraj	4	Natura, piękny kraj, zielony	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania Polskiej Organizacji Turystycznej z roku 2008.

Najczęstsze skojarzenia dotyczą „pięknej przyrody”, „pięknego kraju” oraz „natury”. Respondenci niestety bezpośrednio nie wskazali na badaną ofertę, jako najbardziej charakterystyczną dla naszego kraju. Na szczęście oferty te coraz częściej znajdują miejsce w katalogach zagranicznych touperatorów.

Tab. 7. Zestawienie ofert z zakresu turystyki jeździeckiej będących w posiadaniu zagranicznych touroperatorów (dane za rok 2010)

Kraj	Nazwa oferty	Liczba biur
Francja	Objazd specjalistyczny (rajd konny)	1
Holandia	Turystyka konna	2
Niemcy	Hippika	1
	Wyjazdy konne	1
	Turystyka konna	1
	Organizacja podróży jeździeckich	1
Szwecja	Jazda konna	1
Włochy	Podróż na koniach po Wyżynie Tarnowskiej, po Parku Kazimierskim od Janowca do Kazimierza Dolnego	1
<b>Razem</b>		<b>9</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych z POIT z roku 2011.

Z powyższego zestawienia wynika, iż największe zainteresowanie ofertami jest na rynku niemieckim oraz holenderskim. Należy przypuszczać, że z roku na rok liczba podobnych ofert z naszego kraju będzie wzrastała, i pojawiać się one będą w katalogach touroperatorów zagranicznych.

## 5. Działania promocyjne Polskiej Organizacji Turystycznej w odniesieniu do turystyki jeździeckiej

Jak wyżej wskazano, POT realizuje działania promocyjne wybranych produktów turystycznych (na rynku krajowym i rynkach zewnętrznych). Jako priorytet dla promocji omawianych produktów wskazano zwłaszcza rynek niemiecki oraz brytyjski i irlandzki (tab. 8).

Tab. 8. Rynki priorytetowe dla promocji turystyki jeździeckiej

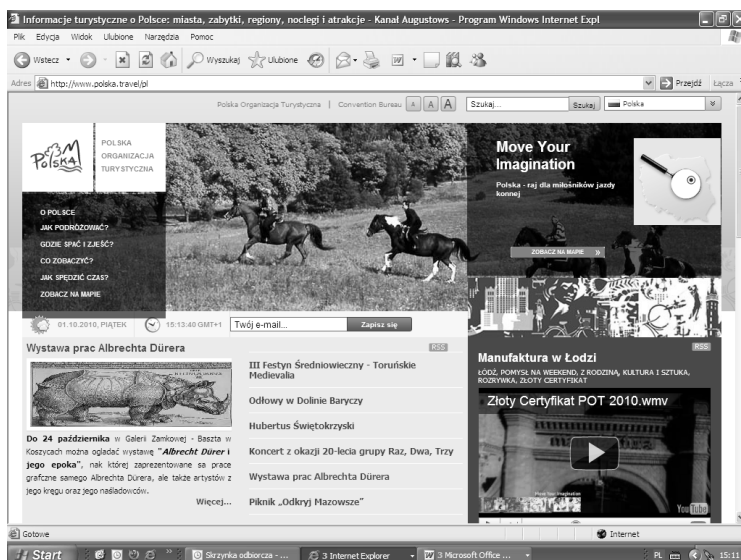
Rynek	Oferta	Segment odbiorców
Niemcy	wypoczynek aktywny (żeglarstwo, wędkarstwo, jeździectwo, turystyka piesza i rowerowa)	mieszkańcy miast w wieku 25–55, III wiek, stowarzyszenia turystyki aktywnej
Wielka Brytania i Irlandia	turystyka aktywna, w tym narciarstwo, snowboard, wędrówki po górach, jazda konna i turystyka rowerowa	biura podróży, młodzież, młoda Polonia

Źródło: opracowanie na podstawie *Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2008–2015*. POT 2008, s. 132, 146.

POT ma także stronę promocyjną [www.polska.travel](http://www.polska.travel), która jest dostępna w 14 wersjach językowych (w okresie styczeń 2006 – sierpień 2011 stronę



w sumie odwiedziło ponad 2,7 mln internautów z 217 krajów). Na stronie promuje się także turystykę jeździecką.



Rys. 1. Wygląd strony internetowej www.poland.travel

Źródło: *Polska Organizacja Turystyczna* [on-line]. [Dostęp 22.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: [www.poland.travel](http://www.poland.travel).

Na wykresie 1 przedstawiono dodatkowo analizę wyszukiwanych na tej stronie hasel związanych z turystyką jeździecką/konną.

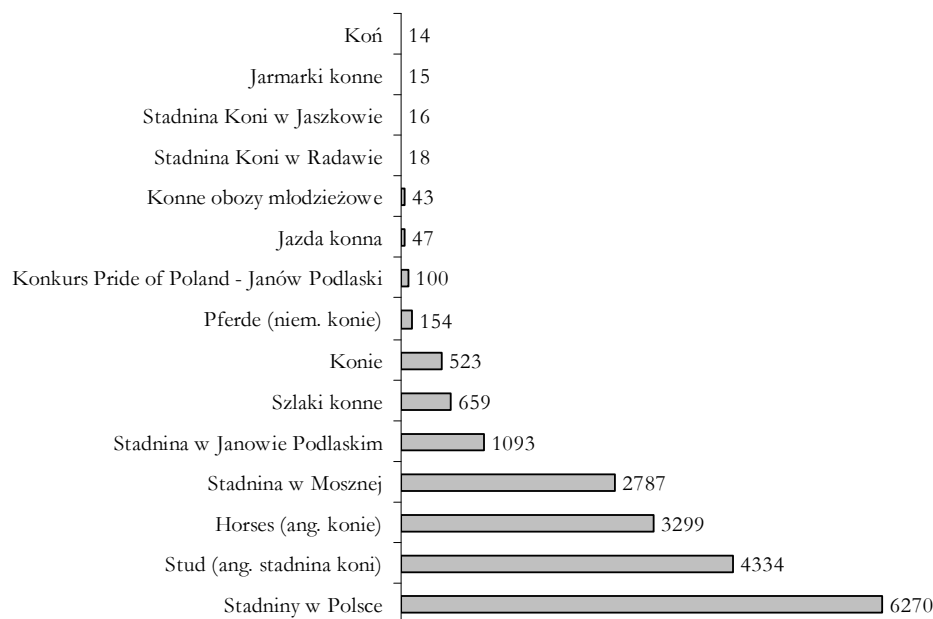
W omawianym okresie 19 372 osób poszukiwało na ww. stronie najczęściej hasel związanych ze stadninami w Polsce (Mosznej i Janowie Podlaskim), końmi oraz szlakami konnymi. Najwięcej internautów pochodziło z Polski, Niemiec, Francji oraz Wielkiej Brytanii.

Kolejnym działaniem wykorzystującym produkty, realizowanym przez POT, jest Projekt 6.4. POIG *Inwestycje w produkty turystyczne o znaczeniu ponadregionalnym*, którego celem jest wsparcie inwestycji dla stworzenia konkurencyjnych i innowacyjnych produktów turystycznych. Zgłoszono w sumie 173 projekty, które pochodziły z 15 województw, a wybrano 21 – w większości są one już w fazie realizacji. Poniżej przedstawiono zestawienie zgłoszonych projektów związanych z turystyką jeździecką.

Regiony zgłosiły w sumie 7 projektów, a 2 z nich zakwalifikowano do realizacji (koniec w 2011 r.): „ICH” z Ostrowa Tumskiego w Poznaniu oraz „Szlak Cystersów”.

Oferty w zakresie omawianej formy turystyki zgłaszane są także do „Konkursu POT na „Certyfikowany Produkt Turystyczny”. Dotychczas nagrodzono 5 produktów, tj.: „Jaszkowo – Centrum Hippiki” (woj. wielkopolskie), „Kuznie Koneckie” (woj. świętokrzyskie), „Miasteczko Western City” (woj. dolnoślą-

skie), „Kurozwęki – pałac, bizony i arabskie konie” (woj. świętokrzyskie) oraz „Szlak Żelaza i Kowalskich Tradycji” (woj. lubuskie). Więcej informacji na temat nagrodzonych produktów można znaleźć na następujących portalach POT: [www.PolskaPodajDalej.pl](http://www.PolskaPodajDalej.pl), [www.promujmypolskerazem.pl](http://www.promujmypolskerazem.pl) oraz [www.specialist.poland.travel](http://www.specialist.poland.travel).



Wykr. 1. Zestawienie poszukiwanych haseł na stronie POT

Źródło: opracowanie własne na podstawie [www.google.com/analytics](http://www.google.com/analytics) [Dostęp 20.08.2011].

Tab. 9. Zestawienie projektów z regionów w zakresie turystyki jeździeckiej

Tytuł projektu	Lokalizacja
Modelowy, przygraniczny ośrodek turystyki aktywnej, sportu i rekreacji w Zamościu	Zamość, lubelskie
Odtworzenie oraz odbudowanie kompleksu turystycznego zespołu budynków stadniny koni	Szarek, powiat elcki, warmińsko-mazurskie
Turystyka w siodle – infrastruktura innowacyjnego i unikatowego produktu turystycznego	Region łódzki
Euro Country – Konny Raj	Gmina polska Cerekiew, opolskie
Polskie Mistrzowskie Ośrodki Hippyckie – nowy markowy produkt w/z turystyki sportowej	Nowa Studnica, Leńcze, zachodniopomorskie, małopolskie

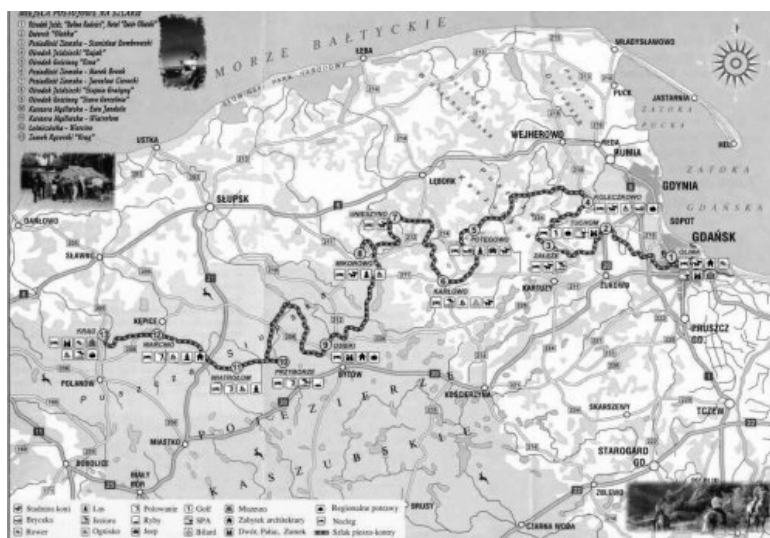
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych z POT w roku 2010.

## 6. Przykłady szlaków turystyki jeździeckiej w Polsce

Aby możliwe było pełne uczestnictwo w omawianej formie aktywności, niezbędna jest odpowiednia baza oraz sieć szlaków konnych. Odpowiednio przygotowane i dopuszczone trasy wraz z zapleczem decydują o zwiększeniu podaży tych usług w tych rejonach, gdzie zainteresowanie władz lokalnych i gospodarstw agroturystycznych przyczyniło się do inwestowania w tego rodzaju turystykę. Poniżej przedstawiono przykładowe szlaki konne przebiegające na terenie naszego kraju.

### 6.1. Trakt pieszo-konny im. Daniela Chodowieckiego, Gdańsk – Berlin

Trakt rozpoczyna się w Gdańsku Oliwie, w Ośrodku Jeździeckim „Żeliwiak”, a kończy na Zamku Rycerskim „Krağ”, długość szlaku wynosi 283 km. Bogate zaplecze turystyczne ułatwia poznawanie piękna krajobrazów, unikalnej przyrody i dziedzictwa kulturowego. Nazwa szlaku nawiązuje do postaci Daniela Chodowieckiego, wielkiego malarza i rytownika, urodzonego 16 października 1726 r. w Gdańsku, który w wieku 17 lat wyjechał do Berlina. Jego najwspanialszym dziełem jest niezwykle zbiór 108 rysunków powstałych w 1773 r. (*Dziennik podróży do Gdańska w 1773*) kiedy pokonał on konno drogę z Berlina do rodzinnego Gdańska. Dziennik, bogato ilustrowany, stanowi niezwykle dokument, który utrwalił codzienne życie miasta w ostatniej ćwierci XVIII stulecia ([www.kaszubikonno.xt.pl](http://www.kaszubikonno.xt.pl)).



Rys. 2. Trakt pieszo-konny im. Daniela Chodowieckiego

Źródło: [Trójmiasto.pl](http://www.trójmiasto.pl) [on-line]. [Dostęp 23.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: [http://katalog.trójmiasto.pl/sport\\_i\\_rekreacja/jazda\\_konna/](http://katalog.trójmiasto.pl/sport_i_rekreacja/jazda_konna/).

## 6.2. Transbeskidzki Szlak Konny PTTK

Początek ma w Brennej w Beskidzie Śląskim, dalej biegnie przez Beskid Żywiecki, Podhale, Pieniny, Beskid Sądecki oraz Beskid Niski i kończy się w Wołosatem, które leży na terenie Bieszczadzkiego Parku Narodowego. Jest to najdłuższy szlak konny w Polsce, liczy 600 km długości, co oznacza łącznie 109 godzin jazdy, a cała trasa podzielona jest na 14 etapów ([www.equito.pl](http://www.equito.pl)).



Rys. 3. Transbeskidzki Szlak Konny

Źródło: *Stadnina Koni Rajd* [on-line]. [Dostęp 26.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.stadninarajd.pl/trasy-konne/trasa-nr-1>.

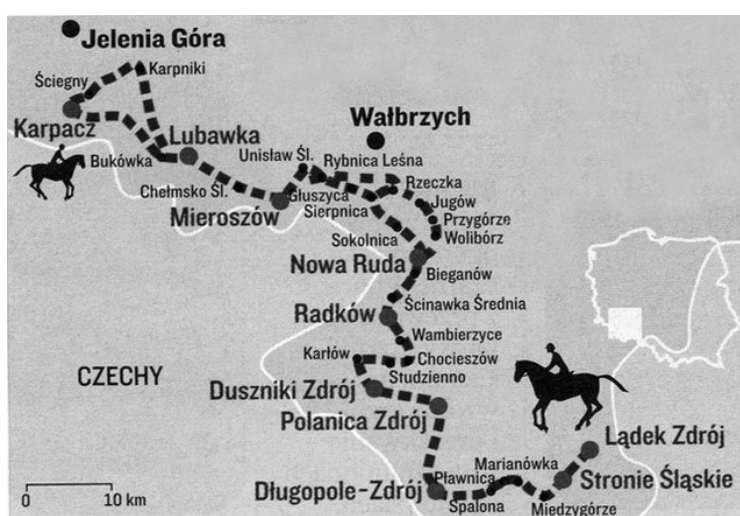
## 6.3. Bieszczadzki Szlak Konny PTTK

Bieszczady stanowią niewątpliwie region górski znakomicie nadający się do uprawiania turystyki jeździeckiej. Od dawna przyciągały one miłośników konnej wędrówki. We współpracy z PTTK wyznaczone zostały szlaki konne o długości 142 km. Poruszanie się po nich odbywa się na koniach należących do parku, pod opieką instruktorów przewodników ([www.bdpn.pl](http://www.bdpn.pl)).

## 6.4. Sudecki Szlak Konny PTTK

Sudecki Szlak Konny to nowość na rynku turystycznym (2010 r.). Szlak liczy 360 km, a po drodze jest 13 ośrodków górskiej turystyki jeździeckiej. Trasa wzbudza spore emocje u miłośników rajdów, gdyż zdaniem fachowców to jeden z najtrudniejszych szlaków konnych w Europie. Emocji dostarcza również piękno tego szlaku, jest on najbardziej krajoznawczym ze wszystkich szlaków w polskich górach, jako że prowadzi on nie tylko pięknymi górskimi ścieżkami, ale także przechodzi przez wiele ciekawych, wartych zwiedzenia, miejscowości. Szlak rozpoczyna się w Karkonoszach, a kończy w Łądku Zdrój u Kotliny Kłodzkiej ([www.equito.pl](http://www.equito.pl)). Sudecki Szlak Konny PTTK jest jednym z najtrudniejszych szlaków konnych w Europie. Trasa liczy ok. 360 km i wiedzie przez

przepiękne tereny Sudetów, od Karpacza po Łądek Zdrój. Po drodze mija się: Stojków, Gajnik, Międzygórze, Pławnicę, Spaloną, Podgórze, Jarków, Kudowę Zdrój, Chocieszów, Nową Rudę, Sierpnicę, Łączną, Bukówkę i Ściegny. Szlak przebiega m.in. przez Park Narodowy Gór Stołowych oraz parki krajobrazowe: śnieżnicki, rudawski i Gór Sowich. Ze względu na dość trudne podłoże, strome dróżki, wąskie kamieniste ścieżki w najwyższych partiach górskich, przebycie tego szlaku jest nie lada wyzwaniem zarówno dla jeźdźców, jak i koni oraz wymaga ponadpodstawowych umiejętności jeździeckich. Całą trasę można przebyć w tydzień, dzieląc rajd na dziesięć etapów.



Rys. 4. Sudecki Szlak Konny PTTK

Źródło: *Equito.pl* [on-line]. [Dostęp 28.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://equito.pl/content/view/>.

## 6.5. Transjurański Szlak Konny PTTK

Jura Krakowsko-Częstochowska stanowi wyjątkowo atrakcyjny teren turystycznych wędrowek konnych, zarówno krótkich spacerów, jednodniowych wycieczek, jak i wielodniowych rajdów. Bazę dla turystów stanowią liczne już w tym regionie ośrodki górskiej turystyki jeździeckiej. Komisja Górskiej Turystyki Jeździeckiej ZG PTTK wyznaczyła i oznakowała ten szlak z Nielepic pod Krakowem do Częstochowy ([www.szlaki.pttk.pl](http://www.szlaki.pttk.pl)).

## 6.6. Mazurski Szlak Konny

Rajdy konne organizowane są w okolicy Kierzbunia, gdzie znajduje się znany ośrodek jeździecki. Trasa często prowadzi przez gęste lasy, omija slalomem mazurskie jeziora i biegnie m.in. do miejscowości Nerwik, Bartoły Wielkie

i Giławy. Wycieczka ma charakter dwudniowej wyprawy survivalowej ([www.equito.pl](http://www.equito.pl)).

### 6.7. Pojezierze Drawskie

Szlak wymarzony dla miłośników otwartych przestrzeni i dzikiej natury. Biegnie mało uczęszczanymi gruntowymi drogami i ścieżkami leśnymi, mija 25 jezior i 7 rzek. Trasa prowadzi przez dwa województwa. Rozpoczyna się w miejscowości Łobez w Zachodniopomorskim, gdzie znajduje się znane Stado Ogierów Łobez, a kończy w miejscowości Biały Bór ([www.equito.pl](http://www.equito.pl)).



Rys. 5. Szlak konny na terenie Drawskiego Parku Krajobrazowego

Źródło: *Equito.pl* [on-line]. [Dostęp 28.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://equito.pl/content/view/>.

### 6.8. Puszcza Augustowska

Puszcza Augustowska to prawdziwy raj dla koniarzy. Szlak łączy dwa parki narodowe – węgierski i biebrzański. Stanowi ciąg ścieżek i dróg o łącznej długości 246 km. Trasa ma kilka odnóg: od Żarnowa koło Augustowa do leśniczówki Gruszki w pobliżu wschodniej granicy Polski, do gajówki Rogowo nad Biebrzą oraz na szlak wzdłuż Kanalu Augustowskiego. Stanicami na całym szlaku są nie tylko leśniczówki i ośrodki jeździeckie, lecz także okoliczne gospodarstwa agroturystyczne ([www.equito.pl](http://www.equito.pl)).

## 7. Podsumowanie

Przedstawiony materiał skłania do wysunięcia następujących wniosków:

1. Polska ma bardzo bogate i zróżnicowane zasoby produktowe (choć do końca niewykorzystane, zwłaszcza w zakresie komercjalizacji produktu i działań marketingowych w tym względzie) w zakresie turystyki jeździeckiej / turystyki konnej / hippiki.

2. Należy kontynuować działania uświadamiające pozytywne aspekty turystyki jeździeckiej wśród osób odpowiedzialnych za zarządzanie krajową turystyką na szczeblu centralnym i lokalnym.
3. W regionach należy podejmować działania (np. poprzez szkolenia, konkursy itp.) skierowane na aktywniejsze wykorzystywanie środków finansowych z funduszy Unii Europejskiej na cele związane z rozwojem turystyki jeździeckiej (podejmowane przez samorządy i branżę jeździecką).
4. Omawianą ofertę należy zdecydowanie lepiej niż dotychczas promować, zwłaszcza na rynkach zewnętrznych (Niemcy i Wielka Brytania), z wykorzystaniem różnorodnych narzędzi marketingowych, np. targi turystyczne, podróże studyjne do Polski, wydawnictwa, Internet. Jest to zadanie zwłaszcza dla Polskiej Organizacji Turystycznej, przy ścisłej współpracy z Regionalnymi i Lokalnymi Organizacjami Turystycznymi jako głównymi partnerami, regionami, a także stowarzyszeniami jeździeckimi i wybranymi usługodawcami.

## **Literatura**

- Equito.pl* [on-line]. [Dostęp 28.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://equito.pl/content/view/>.
- Fundacja Pomocy Młodzieży i Dzieciom Niepełnosprawnym „Hej, Koniku!” [on-line]. [Dostęp 20.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: [www.hejkoniku.org.pl](http://www.hejkoniku.org.pl).
- Hipika Polska* [on-line]. [Dostęp 20.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.hpp.org.pl>.
- Marketingowa strategia Polski w sektorze turystyki na lata 2008–2015*. POT 2008.
- Pitrus E., Turystyka kwalifikowana. W: Kurek W. (red.), *Turystyka*. Warszawa: PWN, 2007.
- Polska Organizacja Turystyczna* [on-line]. [Dostęp 22.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: [www.poland.travel](http://www.poland.travel).
- Stadnina Koni Rajd* [on-line]. [Dostęp 26.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.stadninarajd.pl/trasy-konne/trasa-nr-1>.
- Strategie rozwoju województw i strategii rozwoju turystyki z 16 województw polskich (2010).
- Trojmiasto.pl* [on-line]. [Dostęp 23.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: [http://katalog.trojmiasto.pl/sport\\_i\\_rekreacja/jazda\\_konna/](http://katalog.trojmiasto.pl/sport_i_rekreacja/jazda_konna/).
- W damskim siodle* [on-line]. [Dostęp 22.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: [www.wdamskimsiodle.org](http://www.wdamskimsiodle.org).





### **III. ZARZĄDZANIE**



## CROWDSOURCING – GENEROWANIE I ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI W ŚWIECIE WIKINOMII

*Małgorzata Kowalska*

**Abstrakt:** W prowadzeniu codziennej działalności współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej współpracują z użytkownikami Internetu. Jednym z przejawów takiej współpracy jest *crowdsourcing* – powierzanie określonych zadań internautom i korzystanie z ich wiedzy, talentu i umiejętności w procesie pozyskiwania innowacyjnych rozwiązań. Choć przez niektórych przedstawicieli sektora biznesowego crowdsourcing postrzegany jest jako perspektywiczna koncepcja zarządzania, dla innych stanowi jedynie narzędzie wspomagające zarządzanie tradycyjne. Bez względu na różnice koncepcyjne istniejące w Internecie przykłady rozwiązań crowdsourcingowych dowodzą, że wiele firm w mniejszym lub większym stopniu korzysta z tej nowej formy relacji z klientami. Część z nich uczyniła je nawet podstawą swojej działalności. Artykuł przybliży istotę crowdsourcingu, jego typologię oraz przykłady polskich inicjatyw w tym zakresie.

**Słowa kluczowe:** crowdsourcing, Internet, Web 2.0, wikinomia.

**JEL Classifications:** A13 – Relation of Economics to Social Values; D83 – Search; Learning; Information and Knowledge; Communication; Belief; J24 – Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity; O31 – Innovation and Invention: Processes and Incentives; O33 – Technological Change: Choices and Consequences; Diffusion Processes.

### 1. Wprowadzenie

Kiedy w latach 80. ubiegłego wieku Alvin Toffler sformułował pogląd, że granica między producentem a konsumentem stopniowo się zaciera, a specjaliści od marketingu i public relations w procesie planowania i projektowania coraz

częściej wsłuchują się w głosy klientów<sup>1</sup>, nikt nie przypuszczał, że za parę lat kreatywność i zaangażowanie mas zdeterminują działalność wielu firm i przedsiębiorstw. Zmianę w tym zakresie wymusił rozwój koncepcji Web 2.0 i związana z nim kultura partycypacji, która uwydatniła nieefektywność dotychczas praktykowanych sposobów pozyskiwania innowacji (bazujących przede wszystkim na rozwiązaniach wypracowanych przez wewnętrzne działy badawczo-rozwojowe), zhierarchizowanych form zwierzchnictwa czy sztywnych struktur organizacyjnych. W ich miejsce zaczęły się pojawiać nowe modele biznesowe, cechujące się otwartością, partnerstwem, wspólnotą zasobów i działalnością na globalną skalę<sup>2</sup>.

Integralnym elementem współpracującego z różnymi obszarami biznesu (ang. *wikinomia*) stał się aktywny klient – prosument, który z biernego odbiorcy produktów i usług (w dobie Internetu statycznego), za sprawą nowych mediów, przekształcił się w projektanta, kreatora marki, a wreszcie partnera w dzieleniu się owocami wspólnej pracy. Z czasem jego zaangażowanie w procesy konsumenckie tak bardzo przybrało na sile, że powszechnie zaczęto używać określeń „produkcja partnerska” (ang. *peer production* lub *commons based peer production*), „mądrość tłumu” (ang. *wisdom of crowd*) czy „zbiorowa inteligencja” (ang. *collective intelligence*), by w ten sposób podkreślić jego udział w kształtowaniu kierunków działalności gospodarczej.

Współtworzenie wartości przez klientów jest dziś zjawiskiem powszechnym i przybiera rozmaite formy. Gdy współpraca danej organizacji czy przedsiębiorstwa ze społecznością odbywa się w Internecie i ma charakter trwały, określana jest mianem *crowdsourcingu*. Taka forma kooperacji, bazująca na „czerpaniu innowacji z mądrości tłumu”, może przynosić lepsze rezultaty niż powierzenie zadań firmom outsourcingowym czy ich realizacja własnymi środkami, a w dobie nieustannej walki o przewagę na rynku stanowić narzędzie poprawy konkurencyjności, zarówno w przypadku organizacji komercyjnych, jak i non profit.

## 2. Istota crowdsourcingu

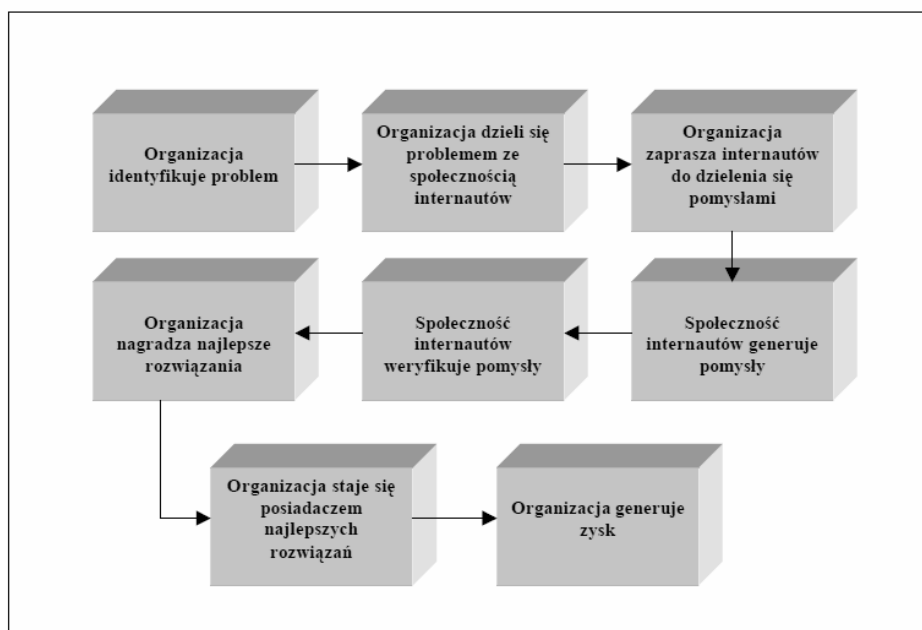
O *crowdsourcingu* (ang. *crowd* – tłum; *sourcing* – czerpanie ze źródeł) mówi się wówczas, gdy dana firma/organizacja zamiast powierzać jakieś zadanie wewnętrznemu zespołowi lub własnemu pracownikowi, przekazuje je niezdefiniowanej grupie ludzi w formie otwartego zaproszenia. Grupę tę najczęściej stanowi społeczność internetowa, składająca się z amatorów i pasjonatów (wśród nich także specjalistów dziedzinowych), wyposażonych w odpowiednie

---

<sup>1</sup> Toffler A., *Trzecia fala*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy, 1986, s. 312.

<sup>2</sup> Więcej: Tapscott D., Williams A.D., *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2008.

narzędzia komunikacji, których zadaniem jest generowanie rozwiązań, ich weryfikacja i wybór najlepszego z nich, wdrażanego następnie do realizacji przez podmiot zlecający<sup>3</sup> (por. rys. 1).



Rys. 1. Osiem etapów rozwiązywania problemu w crowdsourcingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Brahham D.C., The crowdsourcing process in eight steps. W: *Wikipedia. The Free Encyclopedia* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://en.wikipedia.org/wiki/File:Crowdsourcing\\_process2.jpg](http://en.wikipedia.org/wiki/File:Crowdsourcing_process2.jpg).

Crowdsourcing jako nowy model biznesowy, bazujący na wykorzystywaniu talentu, wiedzy i umiejętności tłumu, jest według Jeffa Howe’a – twórcy terminu – nie tylko sposobem racjonalizacji kosztów prowadzenia działalności, lecz także szansą na szybkie pozyskiwanie innowacji i podnoszenie konkurencyjności firmy<sup>4</sup>.

Decydując się na powierzenie określonego zadania w ręce tłumu i dokonując wyboru potencjalnych pracowników internetowych, warto postawić na grupę heterogeniczną, składającą się z laików i specjalistów. Badania dowodzą bowiem, że grupy złożone z osób wybitnych i przeciętnych w danej dziedzinie

<sup>3</sup> Brahham D.C., Crowdsourcing: So what exactly is crowdsourcing? W: *Daren C. Brabbam Ph. D. [Weblog]* [on-line]. 25.06.2010 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://dbrabham.wordpress.com/crowdsourcing/>.

<sup>4</sup> Howe J., The Rise of Crowdsourcing. *Wired* [on-line]. 2006, Vol. 15, No. 6 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>.

działają lepiej niż grupy złożone z samych osób wybitnych<sup>5</sup>. Mniejsze znaczenie ma tu sama liczebność grupy, choć i nad nią trzeba panować, by nie doprowadzić do powstawania morza śmieci internetowych, z którym potem trudno wyłowić wartościowy content. Na etapie generowania propozycji rozwiązań zgłaszanych przez społeczność warto także wyznaczyć opiekuna/lidera będącego przedstawicielem firmy i powierzyć mu nadzorowanie procesu rozwiązywania problemu (nie w kontekście tradycyjnego sprawowania kontroli na społecznością, lecz instruowania jej, udzielania informacji i odpowiedzi na pytania, wskazywania właściwego toku rozumowania). Pamiętając o krótkotrwałym zaangażowaniu internautów w crowdsourcing (określony termin realizacji zadania i poświęcanie się mu poza pracą zawodową), zdefiniowany do rozwiązania problemu warto podzielić na mniejsze fragmenty, a przez cały czas trwania projektu umiejętnie motywować i nagradzać e-pracowników, by w ten sposób zachęcać ich do działania<sup>6</sup>.

Mimo że bezpośrednią determinantą rozwoju crowdsourcingu były zmiany, jakie zaszły w Internecie pod wpływem ruchu społecznościowego i otwartej wynalazczości w dziedzinie oprogramowania<sup>7</sup>, crowdsourcingu nie należy utożsamiać z każdą istniejącą w sieci społecznością. W odróżnieniu od grup zorganizowanych wokół serwisów społecznościowych, które – z indywidualnych pobudek i w dużej mierze dla własnych celów – komunikują się ze sobą, wyrażają swoje poglądy na temat zawartości zasobów informacyjnych lub opatrują te już istniejące tagami, crowdsourcing zakłada współdziałanie kolektywne na rzecz wspólnego (z reguły większego i ważniejszego) celu i wymaga większego zaangażowania, innego poziomu wysiłku, czasu i wkładu intelektualnego<sup>8</sup>.

Jeff Howe w artykule *Crowdsourcing. Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business* do najważniejszych przejawów crowdsourcingu zalicza:

- *collective intelligence* (zwany także *wisdom of the crowd*) – rozwiązywanie problemów przez tłum (np. 99designs.com, YourEncore.com, Nine-Sigma.com),
- *crowdcreation* (lub *user-generated content*) – wykorzystywanie potencjału twórczego użytkowników (np. iStockphoto.com, Youtube, Wikipedia),

---

<sup>5</sup> Page S.E., Hong L., Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers. *Proceedings of the National Academy of Sciences* [on-line]. 2004, Vol. 101, No. 46 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.pnas.org/content/101/46/16385.full>.

<sup>6</sup> Fazlagić J., Nowak W., Crowdsourcing czerpanie innowacji z tłumu. W: *Studenckie Centrum Innowacji i Transferu Technologii Poznańskiego Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://scitt.paip.pl/okiem-eksperta/crowdsourcing.html>.

<sup>7</sup> Gajewski Ł., Wykorzystanie koncepcji mądrości tłumu do przyspieszenia tempa rozwoju technologicznego. *E-mentor* 2010, nr 5 (37), s. 61.

<sup>8</sup> Holley R., Crowdsourcing: How and Why Should Libraries Do It? *D-Lib Magazine* [on-line]. 2010, Vol. 16, No. 3/4 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.dlib.org/dlib/march10/holley/03holley.print.html>.

- *crowdvoting* – zlecenie internautom wyboru najlepszych rozwiązań, gromadzenie opinii i sądów na dany temat (np. Threadless.com, Digg.com, Coolsw.intel.com),
- *crowdfunding* – społecznościowe pozyskiwanie funduszy (np. Kickstarter.com, MyFootballClub.co.uk, Sellaband.com),
- *microwork* – wykonywanie za określoną kwotę wynagrodzenia drobnych zadań służących realizacji większych projektów (np. clickworker.com, Taskcn.com, Amazon Mechanical Turk)<sup>9</sup>.

Na podobne aspekty wskazuje Daren B. Brabham – pionier na polu badań crowdsourcingu on-line. Biorąc pod uwagę rodzaj problemu, przed jakim postawiona zostaje społeczność, Brabham wymienia cztery wymiary zastosowania crowdsourcingu:

1. Odkrywanie i zarządzanie istniejącą wiedzą (ang. *The Knowledge Discovery and Management Approach*) – organizacja powierza społeczności znalezienie i zgromadzenie istniejącej w różnych źródłach wiedzy, definiując przy tym ramy procesu gromadzenia oraz dokładnie wskazując miejsce jej składowania. Tego typu rozwiązanie może być przydatne np. do tworzenia zasobów informacji kwalifikowanej.
2. Poszukiwanie przez rozgłaszanie (ang. *Broadcast Search*) – organizacja zleca społeczności (licząc przede wszystkim na specjalistów) rozwiązanie konkretnego problemu dającego zweryfikować się empirycznie. Idea polecana np. w projektach badawczo-rozwojowych.
3. Produkcja partnerska (ang. *Peer-Vetted Creative Production*) – organizacja oczekuje od społeczności zgłaszania i weryfikacji kreatywnych rozwiązań. Zastosowanie przydatne zwłaszcza w kampaniach reklamowych i procesie kreowania nowych produktów.
4. Wykorzystywanie ludzkiej inteligencji (ang. *Distributed Human Intelligence Tasking*) – organizacja powierza społeczności analizę dużych ilości danych. Propozycja przydatna do rozwiązywania zadań, z którymi nie radzą sobie systemy komputerowe, a więc wymagających ludzkiej inteligencji, np. identyfikacja osób występujących na zdjęciach<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Howe J., *Crowdsourcing. Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business* [on-line]. The International Achievement Institute [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.bizbriefings.com/Samples/IntInst --- Crowdsourcing.PDF](http://www.bizbriefings.com/Samples/IntInst---Crowdsourcing.PDF).

<sup>10</sup> Brabham D.C., Crowdsourcing – a typology. W: *Daren C. Brabham Ph. D. [Weblog]* [on-line]. 25.06.2010 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://dbrabham.wordpress.com/crowdsourcing/#typology>; Brabham D.C., Crowdsourcing as a model for problem solving: An introduction and cases. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies* 2008, Vol. 14 (1), s. 75–90, dostępny również w Internecie: <http://dbrabham.files.wordpress.com/2010/04/brabhamconvergence.pdf>.

W kontekście typologizacji Howe'a i Brabhama crowdsourcing jawi się więc jako pewna koncepcja generowania innowacji i zarządzania nimi, łącząca tradycyjne formy zarządzania z możliwościami, jakie niosą ze sobą nowe media. W odróżnieniu od ruchu społecznościowego i ruchu open source to działalność ukierunkowana na cele danej organizacji, służąca realizacji jej potrzeb i przez nią nadzorowana<sup>11</sup>.

### 3. Przykłady zastosowań

Istnieje wiele przykładów udanych inicjatyw crowdsourcingowych, które były już wielokrotnie przedmiotem omówienia na łamach literatury fachowej<sup>12</sup>. Długa lista projektów, publikowana na bieżąco w angielskiej wersji Wikipedii<sup>13</sup>, dowodzi ich realizacji w wielu różnych dziedzinach, od astronomii (np. Galaxy Zoo), medycyny (np. AED4), prawa (np. LawPivot), biznesu (np. Cisco), informatyki (np. ComCrowd), przez e-handel (np. Wishabi), gastronomię (np. Bar Database) i reklamę (np. Zooppa), po typowe zasoby Web 2.0 (Wikipedia, Facebook). Wśród projektów swoją obecność zaznaczają również inicjatywy będące przejawem wdrażania wszystkich istniejących rodzajów crowdsourcingu, np. Lanzanos (crowdfunding), Local By Us (crowdvoting), Innovation Exchange (collective intelligence), Mindpixel (crowdcreation), a także angażujące różne kategorie użytkowników sieci, w tym m.in. właścicieli firm i przedsiębiorstw

---

<sup>11</sup> Brabham D.C., Crowdsourcing – what it isn't. W: *Daren C. Brabham Ph. D. [Weblog]* [on-line]. 25.06.2010 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://dbrabham.wordpress.com/crowdsourcing/>.

<sup>12</sup> Zob. np.: Doan A., Ramakrishnan R., Halevy A.Y., Crowdsourcing systems on the World-Wide Web. *Communications of the ACM* 2011, Vol. 54, No. 4, s. 86–96; Geiger D., Seedorf S., Schader M., Managing the Crowd: Towards a Taxonomy of Crowdsourcing Processes. W: *Proceedings of the Seventeenth Americas Conference on Information Systems, Detroit, Michigan, August 4th–7th 2011*. [Detroit/Michigan]: AMCIS, 2011, s. 1–11; dostępny także w Internecie: [http://schader.bwl.uni-mannheim.de/fileadmin/files/publikationen/Geiger\\_et\\_al.\\_-2011\\_-\\_Managing\\_the\\_Crowd\\_Towards\\_a\\_Taxonomy\\_of\\_Crowdsourcing\\_Processes.pdf](http://schader.bwl.uni-mannheim.de/fileadmin/files/publikationen/Geiger_et_al._-2011_-_Managing_the_Crowd_Towards_a_Taxonomy_of_Crowdsourcing_Processes.pdf); Vukovic M., Bartolini C., Towards a Research Agenda for Enterprise crowdsourcing. *Lecture Notes in Computer Science* 2010, Vol. 6415, s. 425–434 (numer zawiera: *Leveraging Applications of Formal Methods, Verification, and Validation, 4th International Symposium on Leveraging Applications, ISoLA 2010, Heraklion, Crete, Greece, October 18–21, 2010, Proceedings, Part I*, ed. Margaria T., Steffen B., Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, 2010); Vukovic M., Crowdsourcing for enterprises. W: Zhang L.J. (ed.), *Services 2009: 2009 IEEE Congress on Services: Los Angeles, CA, 6–10 July 2009: proceedings, Part 1*. Piscataway: The Institute of Electrical and Electronics Engineers, cop. 2009, s. 686–692.

<sup>12</sup> Brabham D.C., Crowdsourcing: A Model for Leveraging Online Communities. W: *Daren C. Brabham Ph. D. [Weblog]* [on-line]. 18.03.2011 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://dbrabham.files.wordpress.com/2011/03/brabham\\_handbook\\_crowdsourcing.pdf](http://dbrabham.files.wordpress.com/2011/03/brabham_handbook_crowdsourcing.pdf).

<sup>13</sup> List of crowdsourcing projects. W: *Wikipedia. The Free Encyclopedia* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_crowdsourcing\\_projects](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_crowdsourcing_projects).



(np. Squadhelp), naukowców (np. InnoCentive), programistów (np. Starbytes), konsumentów (np. HuMuch), projektantów (np. Choosa), kibiców (np. Tri-bevine), studentów (np. Students of Fortune), użytkowników sieci komórkowych (np. Mob4Hire), osób poszukujących zaginionych członków rodziny (np. Katrina PeopleFinder Project) itp.

Swojego miejsca na liście Wikipedii nie znajdują niestety rozwiązania polskie. Nie jest to jednak wynikiem przyjętego kryterium językowego tego źródła. W Polsce zjawisko crowdsourcingu wykorzystywane jest znacznie rzadziej niż za granicą, a zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych czy Australii. O ile jeszcze firmy obce działające na polskim rynku chętnie sięgają do jego mechanizmów, o tyle przedsiębiorstwa rodzime wzbraniają się przed korzystaniem z tego modelu. Z jednej strony właściciele małych i średnich firm nierzadko nadal hołdują tradycyjnym sposobom zarządzania, w związku z czym trudno im przekonać się do tego, by oddać władzę w ręce demokratycznego tłumu. Z drugiej strony wciąż jeszcze inicjatywy crowdsourcingowe hamowane są przez istniejące bariery technologiczne, zwłaszcza ograniczony dostęp do szerokopasmowego Internetu i szybkość jego łącza, a tego typu warunków wymagają właśnie futurystyczne aplikacje internetowe. Elementem zniechęcającym pozostają także kwestie natury prawnej. W myśl obowiązującego prawa bezpośrednią odpowiedzialność za udostępnianie na platformach crowdsourcingowych materiałów nadsyłanych przez użytkowników ponosi organizator konkursu. W sytuacji, gdy na dany konkurs zgłaszanych jest kilka, a nawet kilkadziesiąt tysięcy prac, weryfikacja wszystkich może się okazać niemożliwa. Wielu przedsiębiorców obawia się także negatywnego wydźwięku kampanii crowdsourcingowych, mając świadomość faktu, że wśród polskich internautów istnieją tacy, którzy swoją obecność w sieci traktują niepoważnie<sup>14</sup>.

Mimo tych negatywnych przesłanek w Polsce udało się zrealizować kilka dobrych projektów crowdsourcingowych, m.in.:

- „Puma Create” firmy Procter & Gamble (2006 r.) – stworzenie przez klientów opakowania do flakonika perfum,
- Wiadomości24.pl (2006 r.) – społecznościowy serwis tworzony przez dziennikarzy obywatelskich pozwalający na redagowanie i publikowanie własnych tekstów oraz przyznawanie nominacji innym autorom (autorzy najlepszych tekstów otrzymują honoraria, gratyfikacje rzeczowe, akredytacje na imprezy kulturalne),
- MillionYou.com (2007 r.) – platforma internetowa firmy MillionYou Sp. z o.o., skupiająca wokół siebie kreatywnych profesjonalistów i amatorów z branży reklamowej i filmowej, którzy na zamówienie serwisu tworzą filmy, scenariusze oraz muzykę dla czołowych organizacji,

---

<sup>14</sup> Kopeć D., Tłum, czyli źródło. *Outsourcing Magazine* [on-line]. 9.09.2010 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.outsourcing.com.pl/8195,tlum\\_czyli\\_zrodlo.html](http://www.outsourcing.com.pl/8195,tlum_czyli_zrodlo.html).

- „Zaprojektuj własną puszkę Redds” Kompanii Piwowarskiej (2007 r.) – stworzenie przez konsumentów nowych opakowań do piwa,
- Bank Pomysłów Banku Zachodniego Wielkopolskiego Banku Kredytowego (2008 r.) – platforma pozwalająca na zbieranie pomysłów od klientów, którzy mogą zgłaszać, komentować i oceniać pomysły dotyczące funkcjonowania banku w 18 różnych kategoriach,
- „Odkapsluj Wyobraźnię” firmy Tymbark (2010 r.) – stworzenie przez konsumentów nowych smaków napojów, hasel umieszczanych pod ich kapslami, spotów reklamowych, etykiet oraz plakatów promocyjnych,
- „Wymyśl nowy smak!” firmy Frito-Lay Poland (2010 r.) – stworzenie przez konsumentów nowego smaku chipsów,
- „Intranet XXI wieku” firmy Wolters Kluwer Polska (2010 r.) – zbieranie od pracowników firmy ciekawych pomysłów na rozwój wewnętrznej sieci komputerowej,
- Centrum Innowacji Banku Ochrony Środowiska S.A. (2010 r.) – pozyskiwanie pomysłów od pracowników banku na temat nowych produktów, nowych źródeł przychodów i efektywnych działań marketingowych,
- Ideosfera.pl (2010 r.) – serwis Wirtualnej Polski, Telekomunikacji Polskiej i firmy Sannao, skierowany do organizacji publicznych i indywidualnych osób, mający na celu prowadzenie dyskusji o koniecznych zmianach oraz tworzenie nowych pomysłów w sferze publicznej i biznesowej,
- Kontakt 24.pl (2010 r.) – platforma spółki TVN S.A. stworzona na potrzeby dostarczania i wymiany informacji między użytkownikami sieci i telewidzami stacji TVN24 (najciekawsze materiały publikowane są antenie TV),
- „Wiki Lubi Zabytki” Wikimedia Polska (2011 r., 2012 r.) – otwarty konkurs fotograficzny mający na celu sfotografowanie wszystkich obiektów posiadających status zabytku nieruchomego i wpisanych do wykazów zabytków prowadzonych przez Wojewódzkich Konserwatorów Zabytków (dla zwycięzców przewidziano nagrody pieniężne w wysokości od 500 zł do 2 tys. zł),
- „Podaj dalej” Banku BPH S.A. (2012 r.) – rekomendowanie produktów bankowych przez samych klientów banku (za pozyskanie każdego nowego klienta bank płaci 50 zł),
- Testuj.pl (2012 r.) – platforma internetowa firmy Intest, powołana w celu testowania przez grupę testerów aplikacji internetowych, desktopowych i mobilnych dostarczanych przez firmy produkujące oprogramowanie (stawki za wykrycie błędu wahają się od 3 zł do 25 zł),
- The People’s Lab (2012 r.) – platforma internetowa MSLGROUP, dająca możliwość tworzenia aplikacji internetowych lub mobilnych, w tym hostingu rozwiązań w modelu White Label, analizujących zachowania internautów w mediach społecznościowych oraz pozwalająca na rozwiązywanie realnych problemów z wykorzystaniem mechaniki znanej z gier komputerowych.

Poza projektami *stricte* biznesowymi po rozwiązania crowdsourcingowe coraz częściej w naszym kraju sięgają także organizacje i instytucje non profit. Inicjatorem tego typu przedsięwzięć jest m.in. Centrum Cyfrowe Projekt: Polska – organizacja partnerska pracująca na rzecz zmiany społecznej i zwiększenia zaangażowania obywatelskiego, wykorzystująca potencjał narzędzi cyfrowych oraz modele współpracy opartej na dzieleniu się zasobami i wiedzą<sup>15</sup>. Z jego inicjatywy 3 grudnia 2011 r. – w ramach Open Data Day – 72 osoby uzupełniały i wzbogacały ogólnopolski rejestr zabytków o ich poszczególne dane (nazwa, adres, data powstania oraz współrzędne GPS zabytku). Część osób pracowała na miejscu w Laboratorium BRAMA na Wydziale Elektroniki Politechniki Warszawskiej, większość zdalnie. Zaledwie w ciągu jednego dnia udało się wprowadzić 1600 zmian w bazie, 700 zatwierdzeń wierszy, 925 geolokacji, 270 nazw ulic<sup>16</sup>. W lipcu 2012 r. Centrum uruchomiło projekt „Otwarte zabytki”, który jest kontynuacją poprzedniego i polega na tworzeniu obywatelskiego katalogu zabytków, opartego na danych pochodzących z rejestru państwowego (uzupełnianie tych samych danych co w roku 2011). Celem nadrzędnym projektu jest stworzenie ogólnodostępnego społecznościowego i otwartego serwisu o zabytkach, który umożliwi współtworzenie zbioru, uzupełnianie brakujących informacji, monitorowanie stanu zabytków oraz tworzenie projektów i działań edukacyjnych, np. akcji społecznych w celu ratowania zabytków, wycieczek edukacyjnych i innych. Ponadto dane zebrane podczas akcji będą mogły zostać wykorzystane przez Narodowy Instytut Dziedzictwa jako materiał pomocniczy, weryfikujący posiadane oraz gromadzone przez niego informacje<sup>17</sup>.

Warto także wspomnieć o prężnie rozwijanych platformach finansowania społecznościowego, takich jak: Siepomaga.pl (projekty charytatywne), Polak Potrafi.pl (projekty kreatywne, finansowanie nieudziałowe), MegaTotal.pl (projekty muzyczne), crowdfunders.pl (projekty inwestycyjne) czy beesfund.pl (projekty społeczne i biznesowe), w ramach których internauci mogą wpłacać lub zbierać dowolne datki na akcje wystawione w serwisach, oddawać na nie głosy poparcia i promować je w sieci. Statystyki dowodzą, że inicjatywy te cieszą się dużą popularnością. Przykładowo w serwisie inwestycyjnym Crowdfunders.pl, uruchomionym w czerwcu 2012 r., na dzień 16 sierpnia 2012 r. zgłoszonych było 14 projektów, zarejestrowanych 294 inwestorów, którzy zadeklarowali sumę 867 860 zł<sup>18</sup>. Dzięki serwisowi Siepomaga.pl w ciągu dwóch lat jego funk-

---

<sup>15</sup> O nas. W: *Centrum Cyfrowe Projekt: Polska* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://centrumcyfrowe.pl/about/>.

<sup>16</sup> Open Day Data2011 – podsumowanie. W: *Centrum Cyfrowe Projekt: Polska* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://centrumcyfrowe.pl/projekty/open-government-data-camp/open-data-day-podsumowanie/>.

<sup>17</sup> Otwarte Zabytki. W: *Centrum Cyfrowe Projekt: Polska* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://centrumcyfrowe.pl/projekty/otwarte-zabytki/>.

<sup>18</sup> *Crowdfunders.pl* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.crowdfunders.pl/>.

cjonowania (2009–2012) zebrano łącznie ponad 1 525 708 zł<sup>19</sup>. Najnowszym pomysłem crowdfundingowym (stan na sierpień 2012 r.) jest zainicjowana w sierpniu 2012 r. z okazji 329 odsieczy wiedeńskiej przez Instytut Wydawniczy Erica akcja sfinansowania publikacji książki *Husaria wiedeńska* Radosława Sikory. Projekt można wesprzeć, kupując książkę w przedsprzedaży, wspierając jej wydanie zakupem cegiełki lub stając się mecenasem jej wydania<sup>20</sup>.

#### 4. Podsumowanie

Wielość i różnorodność realizowanych projektów crowdsourcingowych pozwala postrzegać wykorzystywanie „mądrości tłumu” jako koncepcję obiecującą. Tezę tę potwierdzają choćby efekty projektów zrealizowanych dotychczas w Polsce: zwiększone zyski ze sprzedaży produktów (np. Puma Create, Frito-Lay), odświeżenie marki (np. Redds, Tymbark), wprowadzenie innowacji (np. BOS Bank, Wolters Kluwer), ułatwienie komunikacji i przywiązanie klienta do marki (np. Kontakt 24).

Z pewnością wykorzystanie crowdsourcingu jako sposobu na pozyskiwanie innowacji niesie ze sobą wiele zalet. Inne korzyści stają się udziałem podmiotu zgłaszającego problem, inne – społeczności zaangażowanej w jego rozwiązanie. Z punktu widzenia firm i przedsiębiorstw najbardziej wymiernym efektem jest oszczędność czasu i pieniędzy. Szybkie generowanie dużej ilości pomysłów przy ograniczeniu kosztów zatrudniania wysokiej klasy specjalistów, opłacanie wyłącznie najlepszych pomysłów oraz pozyskanie wiedzy wielu ludzi, w tym informacji na temat potencjalnych klientów i ich potrzeb, może służyć zarówno budowaniu sieci osób zaangażowanych, które będą ambasadorami sprzedaży danego produktu lub rozwiązania w przyszłości, jak i umacnianiu marki i relacji z klientami. Z punktu widzenia społeczności internetowej nie do przecenienia są z kolei: możliwość rozwijania zdolności, zdobywanie nowej wiedzy i doświadczenia, tworzenie własnego portfolio, rozwój kreatywności, zaspokajanie potrzeby samorealizacji, poczucie odpowiedzialności za dalsze losy współtworzonego produktu, szansa współuczestniczenia w sukcesie firmy, socjalizacja, satysfakcja czy wreszcie profity finansowe i inne formy gratyfikacji<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> *Siepomoga.pl* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.siepomoga.pl/>.

<sup>20</sup> *Husaria pod Wiedniem*. W: *Beesfund.pl* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://beesfund.com/projekty/pokaz/75,husaria-pod-wiedniem>.

<sup>21</sup> Por.: Estellés-Arolas E., González-Ladrón-de-Guevara F., Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information Science* 2012, No. XX (X), s. 1–14, dostępny również w Internecie: <http://www.crowdsourcing-blog.org/wp-content/uploads/2012/02/Towards-an-integrated-crowdsourcing-definiti-on-Estellés-González.pdf>; Brabham D.C., Crowdsourcing: A Model for Leveraging...

Niestety, jak każde inne zjawisko, również crowdsourcing wywołuje fale krytyki<sup>22</sup>. Najwięcej kontrowersji budzi fakt bezpłatnego udostępniania wytworów własnej twórczości podmiotom komercyjnym. Choć każda praca stanowi własność intelektualną autora, a zleceniodawca otrzymuje prawo do wykorzystania jedynie zwyczajnych rozwiązań (po wypłaceniu honorarium), można spotkać się z opiniami, że wymagana w wielu projektach zgoda na wykorzystanie pracy do celów reklamowych projektu bądź na polach niezwiązanych z konkursem równoznaczna jest ze zrzeczeniem się majątkowych i osobistych praw własności. Zleceniodawca, gromadząc wszystkie zgłoszone do konkursu pomysły (także nienagrodzone), buduje zatem swoisty bank wiedzy, który następnie może wykorzystywać na różnych polach (np. do celów promocyjnych), osiągając z tego tytułu korzyści ekonomiczne. To natomiast rodzi pytanie o symetryczność relacji na linii konkursodawca-partycypant. Kolejnym zarzutem podnoszonym wobec projektów crowdsourcingowych jest brak profesjonalizmu uczestniczących w nich osób. Ponieważ społeczności internetowe obok wysokiej klasy specjalistów zrzeszają także amatorów, którzy niejednokrotnie traktują udział w tego typu konkursach jako formę doskonalenia, pojawiają się głosy, że określone zadania lepiej powierzać profesjonalistom, posiadającym udokumentowane umiejętności, ponieważ *idea, [...] że każdy może i umie wszystko jest po prostu szkodliwa*<sup>23</sup>. Wątpliwości dostarcza brak rozwiązań normatywnych, które bez żadnych wątpliwości prawnych pozwoliłyby organizować przedsięwzięcia crowdfundingowe (zebractwo vs. zbiórka publiczna, ustawa o zbiorce publicznych vs. projekt ustawy crowdfundingowej<sup>24</sup>). W orbicie innych negatywnych implikacji crowdsourcingu znajdują się jeszcze: tworzenie baniek spekulacyjnych (ang. *speculative bubble, market bubble*), odpersonalizowanie relacji klient-sprzedawca i brak wspólnej platformy współpracy na tej linii, masowe kopio-

---

<sup>22</sup> Zob. dyskusję nt. crowdsourcingu prowadzoną w serwisie „GoldenLine” (wpisy publikowane na forum „Desing w Polsce” między 22 września 2010 r. a 7 stycznia 2012 r.): *GoldenLine: Desing w Polsce* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.goldenline.pl/forum/1941472/crowdsourcing/s/1>.

<sup>23</sup> Krzysztof B., Temat: Crowdsourcing. W: *GoldenLine: Desing w Polsce* [on-line]. 13.10.2010 10:44 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.goldenline.pl/forum/1941472/crowdsourcing/s/2>.

<sup>24</sup> Od marca 2012 r. w Polsce działa Polskie Towarzystwo Crowdfundingu, którego celem jest kształtowanie otoczenia prawnego i gospodarczego tak, aby umożliwić powszechny dostęp do finansowania społecznościowego jako źródła kapitału w Polsce. Towarzystwo przygotowało m.in. projekt ustawy uwalniającej dostęp do kapitału pozyskiwanego od internautów, zorganizowało pierwszą konferencję na temat inicjatyw crowdfundingowych rozwijanych w Polsce oraz uruchomiło w Internecie Pierwszą Polską Bibliotekę Finansowania Społecznościowego i Crowdsourcingu, oferującą materiały z tego zakresu. Więcej: *Polskie Towarzystwo Crowdfundingu* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://stowarzyszenie.crowdfunding.pl/>.

wanie i podsyłanie prac jako własnych, dominacja treści banalnych nad ambitnymi, utrudnianie dotarcia do wartościowych rozwiązań<sup>25</sup>.

Choć więc dla zwolenników eksplorowania mądrości tłumu crowdsourcing stanowi najnowszy trend w tworzeniu innowacji, to dla zagorzalych przeciwników jest on jedynie formą „dorabiania innych”. Jedni i drudzy nie mogą jednak lekceważyć jego istnienia, bo tak jak koncepcja Web 2.0 i nowe media wymusiły trajektorię zmian społecznych, kulturowych i gospodarczych, tak crowdsourcing już na zawsze zmienił oblicze e-biznesu.

## Literatura

- Brabham D.C., Crowdsourcing – a typology. W: *Daren C. Brabham Ph. D. [Weblog]* [on-line]. 25.06.2010 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://dbrabham.wordpress.com/crowdsourcing/#typology>.
- Brabham D.C., Crowdsourcing as a model for problem solving: An introduction and cases. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies* 2008, Vol. 14 (1), s. 75–90, dostępny również w Internecie: <http://dbrabham.files.wordpress.com/2010/04/brabhamconvergence.pdf>.
- Brabham D.C., Crowdsourcing: A Model for Leveraging Online Communities. W: *Daren C. Brabham Ph. D. [Weblog]* [on-line]. 18.03.2011 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://dbrabham.files.wordpress.com/2011/03/brabham\\_handbook\\_crowdsourcing.pdf](http://dbrabham.files.wordpress.com/2011/03/brabham_handbook_crowdsourcing.pdf).
- Brabham D.C., Crowdsourcing – what it isn't. W: *Daren C. Brabham Ph. D. [Weblog]* [on-line]. 25.06.2010 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://dbrabham.wordpress.com/crowdsourcing/>.
- Brabham D.C., Crowdsourcing: So what exactly is crowdsourcing? W: *Daren C. Brabham Ph. D. [Weblog]* [on-line]. 25.06.2010 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://dbrabham.wordpress.com/crowdsourcing/>.
- Crowdfunders.pl* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.crowdfunders.pl/>.
- Doan A., Ramakrishnan R., Halevy A.Y., Crowdsourcing systems on the World-Wide Web. *Communications of the ACM* 2011, Vol. 54, No. 4, s. 86–96.
- Doligalski T., Współtworzenie wartości z klientami zorientowane na innych klientów. *E-mentor* 2011, nr 1 (38).
- Estellés-Arolas E., González-Ladrón-de-Guevara F., Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information Science* 2012, No. XX (X), s. 1–14, dostępny również w Internecie: <http://www.crowdsourcing-blog.org/wp-content/uploads/2012/02/Towards-an-integrated-crowdsourcing-definition-EstellésGonzález.pdf>.
- Fazlagić J., Nowak W., Crowdsourcing czerpanie innowacji z tłumu. W: *Studenckie Centrum Innowacji i Transferu Technologii Poznańskiego Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://scitt.paip.pl/okiem-eksperta/crowdsourcing.html>.

---

<sup>25</sup> Doligalski T., Współtworzenie wartości z klientami zorientowane na innych klientów. *E-mentor* 2011, nr 1 (38), s. 73.

- Gajewski Ł., Wykorzystanie koncepcji mądrości tłumu do przyspieszenia tempa rozwoju technologicznego. *E-mentor* 2010, nr 5 (37), s. 61.
- Geiger D., Seedorf S., Schader M., Managing the Crowd: Towards a Taxonomy of Crowdsourcing Processes. W: *Proceedings of the Seventeenth Americas Conference on Information Systems, Detroit, Michigan, August 4th–7th 2011*. [Detroit/Michigan]: AMCIS, 2011. ISBN 978-0-6155-0707-1, dostępny także w Internecie: [http://schader.bwl.uni-mannheim.de/fileadmin/files/publikationen/Geiger\\_et\\_al.\\_2011\\_Managing\\_the\\_Crowd\\_Towards\\_a\\_Taxonomy\\_of\\_Crowdsourcing\\_Processes.pdf](http://schader.bwl.uni-mannheim.de/fileadmin/files/publikationen/Geiger_et_al._2011_Managing_the_Crowd_Towards_a_Taxonomy_of_Crowdsourcing_Processes.pdf).
- GoldenLine: *Desing w Polsce* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.goldenline.pl/forum/1941472/crowdsourcing/s/1>.
- Holley R., Crowdsourcing: How and Why Should Libraries Do It? *D-Lib Magazine* [on-line]. 2010, Vol. 16, No. 3/4 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.dlib.org/dlib/march10/holley/03holley.print.html>.
- Howe J., *Crowdsourcing. Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business* [on-line]. The International Achievement Institute [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.bizbriefings.com/Samples/IntInst---Crowdsourcing.PDF>.
- Howe J., The Rise of Crowdsourcing. *Wired* [on-line]. 2006, Vol. 15, No. 6 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>. ISSN 1059-1028.
- Husaria pod Wiedniem. W: *Beesfund.pl* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://beesfund.com/projekty/pokaz/75,husaria-pod-wiedniem>.
- Kopec D., Tłum, czyli źródło. *Outsourcing Magazine* [on-line]. 9.09.2010 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.outsourcing.com.pl/8195,tlum\\_czyli\\_zrodlo.html](http://www.outsourcing.com.pl/8195,tlum_czyli_zrodlo.html).
- Krzysztof B., Temat: Crowdsourcing. W: *GoldenLine: Desing w Polsce* [on-line]. 13.10.2010 10:44 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.goldenline.pl/forum/1941472/crowdsourcing/s/2>.
- List of crowdsourcing projects. W: *Wikipedia. The Free Encyclopedia* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_crowdsourcing\\_projects](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_crowdsourcing_projects).
- O nas. W: *Centrum Cyfrowe Projekt: Polska* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://centrumcyfrowe.pl/about/>.
- Open Day Data2011 – podsumowanie. W: *Centrum Cyfrowe Projekt: Polska* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://centrumcyfrowe.pl/projekty/open-government-data-camp/open-data-day-podsumowanie/>.
- Otwarte Zabytki. W: *Centrum Cyfrowe Projekt: Polska* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://centrumcyfrowe.pl/projekty/otwarte-zabytki/>.
- Page S.E., Hong L., Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high-ability problem solvers. *Proceedings of the National Academy of Sciences* [on-line]. 2004, Vol. 101, No. 46 [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.pnas.org/content/101/46/16385.full>. ISSN 16132-16137.
- Polskie Towarzystwo Crowdfundingu [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://stowarzyszenie.crowdfunding.pl/>.

- Siepomoga.pl* [on-line]. [Dostęp 22.08.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.siepomaga.pl/>.
- Tapscott D., Williams A.D., *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2008. ISBN 978-83-60807-23-1.
- Toffler A., *Trzecia fala*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy, 1986. ISBN 83-06-02594-6.
- Vukovic M., Bartolini C., Towards a Research Agenda for Enterprise crowdsourcing. *Lecture Notes in Computer Science* 2010, Vol. 6415, s. 425–434 (numer zawiera: *Leveraging Applications of Formal Methods, Verification, and Validation, 4th International Symposium on Leveraging Applications, ISoLA 2010, Heraklion, Crete, Greece, October 18–21, 2010, Proceedings, Part I*, Margaria T., Steffen B. (ed.), Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, 2010. ISBN 978-3-642-16557-3). ISSN 0302-9843.
- Vukovic M., Crowdsourcing for enterprises. W: Zhang L.J. (ed.), *Services 2009: 2009 IEEE Congress on Services: Los Angeles, CA, 6–10 July 2009: proceedings, Part 1*. Piscataway: The Institute of Electrical and Electronics Engineers, cop. 2009. ISBN 978-0-7695-3708-5.



## STRUKTURY ORGANIZACYJNE PRZEDSIĘBIORSTW A SKUTECZNOŚĆ ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

*Joanna Haffer*

**Abstrakt:** Struktura organizacyjna, wskazana jako jeden z czterech głównych obszarów wspierających zarządzanie projektami w ramach uwarunkowań organizacyjnych przedsiębiorstw, ma zasadnicze znaczenie przy realizacji projektów<sup>1</sup>. W artykule opisano różne typy struktur organizacyjnych przedsiębiorstw realizujących projekty, z podkreśleniem ich zalet i wad, oraz ukazano wpływ relacji wewnątrzorganizacyjnych na skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce w oparciu o wyniki badań. Wskazują one, że skuteczność zarządzania projektami jest tym wyższa, im bardziej charakter tych relacji zmierza ku strukturze projektowej. W następnej kolejności procesy zarządzania projektami wspierane są przez silne struktury macierzowe, najgorszych wyników dostarczają natomiast struktury funkcjonalne. Jednocześnie stwierdzono, że struktury projektowe sprzyjają wysokiemu zaawansowaniu procesów zarządzania projektami, a w ich ramach w szczególności ryzykiem, komunikacją, czasem i kosztami.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektami, struktura organizacyjna, powodzenie projektu.

**JEL Classifications:** M10 – General.

---

<sup>1</sup> Pozostałe trzy obszary wspierające zarządzanie projektami w ramach uwarunkowań organizacyjnych to: systemy organizacyjne, kultura i styl organizacyjny oraz biuro zarządzania projektami. Zob. *A guide to the project management body of knowledge. PMBOK®Guide*. Warszawa: Project Management Institute, MT&DC, 2003, s. 24–30.

## 1. Charakterystyka struktur organizacyjnych przedsiębiorstw realizujących projekty

Struktura organizacyjna firmy, w której realizowane są projekty, ma szczególne znaczenie dla dostępności zasobów. W takich firmach najczęściej spotyka się jeden z trzech rodzajów struktur: funkcjonalną, macierzową lub projektową, przy czym struktura macierzowa jest formą pośrednią i może występować w postaci struktury macierzowej słabej, zrównoważonej bądź też silnej<sup>2</sup>.

Rysunek 1 przedstawia graficzną prezentację pięciu wyżej przytoczonych typów struktur organizacyjnych, przy czym rysunki e) i f) odpowiadają strukturze projektowej z rozróżnieniem na organizację zarządzaną projektowo oraz organizację opartą na projektach.

Typowa struktura funkcjonalna ma postać hierarchii, w której każdy pracownik ma jednego wyznaczonego szefa. Charakteryzuje się ona specjalizacją personelu w działach, których funkcje są zgodne ze specyfiką wykonywanej pracy. Organizacje funkcjonalne mogą realizować projekty, przy czym ich zakres ogranicza się do danej funkcji. Jeśli np. typowa organizacja funkcjonalna postanawia stworzyć produkt, etap projektowania często traktowany jest jako oddzielny projekt tworzenia nowej dokumentacji produktu<sup>3</sup>.

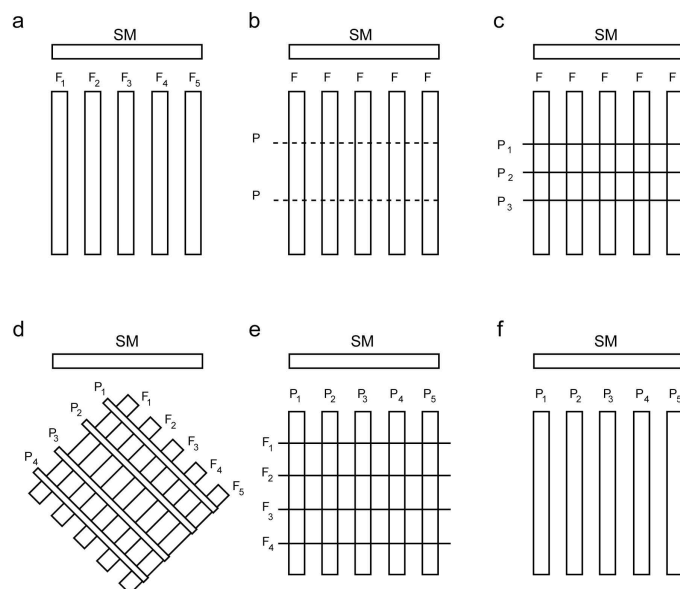
Organizacja funkcjonalna ma swoje zalety i wady. Do głównych zalet zalicza się elastyczność w wykorzystywaniu zasobów ludzkich. Konkretna komórka funkcjonalna organizacji, która jest wybrana jako odpowiedzialna za realizację projektu, staje się główną bazą administracyjną projektu dla pracowników dysponujących wiedzą fachową niezbędną do jego realizacji. W ramach tej struktury eksperci mogą być okresowo przydzielani do projektów, gdzie wykonują swoje obowiązki i zadania, a następnie po ich zakończeniu oddaleni są do swoich regularnych zajęć i obowiązków. Eksperci mogą być delegowani do pracy w wielu różnych projektach. Specjaliści z różnych wydziałów mogą tworzyć grupy, w których dzielić się będą swoją wiedzą i doświadczeniem, co jest szczególnie ważne dla skutecznego rozwiązywania problemów np. natury technicznej. Warto również podkreślić, że realizacja projektu w strukturze funkcjonalnej daje możliwość zachowania ciągłości wiedzy fachowej (technologicznej) w momencie, kiedy dany specjalista opuszcza projekt bądź też organizację. Realizacja projektu w ramach struktury funkcjonalnej daje możliwość kontynuacji rozwoju

---

<sup>2</sup> Zob. m.in.: Uher T.E., Toakley A.R., Risk management in the conceptual phase of a project. *International Journal of Project Management* 1999, Vol. 17, s. 161–169; *A guide to the project management body of knowledge. PMBOK@Guide*, dz. cyt., s. 25; Belout A., Gauvreau C., Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International Journal of Project Management* 2004, Vol. 22, s. 1; Bourne L., Derek H.T., The paradox of project control. *The Performance Management* 2006, No. 5/6, s. 157–178; Yang M.L., Chuah K.B., Rao Tummala V.M., Chen E.H., Project management practices in Pudong, a new economic development area of Shanghai, China. *International Journal of Project Management* 1997, Vol. 15, s. 313–319.

<sup>3</sup> *A guide to the project management body of knowledge. PMBOK@Guide*, dz. cyt., s. 26.

na typowej ścieżce zawodowej pracownikom uczestniczącym w projekcie, których wiedza fachowa wynika z obejmowanego obszaru funkcjonalnego, natomiast wzbogacana jest doświadczeniami w projekcie<sup>4</sup>.



Rys. 1. Graficzna prezentacja struktur organizacyjnych charakterystycznych dla przedsiębiorstw realizujących projekty: a) struktura funkcjonalna, b) struktura macierzowa słaba, c) struktura macierzowa zrównoważona, d) struktura macierzowa silna, e) organizacja zarządzana projektowo, f) organizacja oparta na projektach, F<sub>1</sub>–F<sub>5</sub> – różne, funkcjonalne pionowe organizacje w organizacji, np. marketing, finanse, badania i rozwój, P<sub>1</sub>–P<sub>5</sub> – główne projekty w organizacji, SM – naczelne kierownictwo.

Źródło: Davis A. (i in.), A path toward integrated solution. *MIT Sloan Management Rev* 2006, No. 47, s. 39–48, cyt. za: Maylor H. (i in.), From projectification to programification. *International Journal of Project Management* 2006, Vol. 24, s. 665.

Wśród wad organizacji funkcjonalnej wymienia się przede wszystkim brak stawiania klienta projektu w centrum zainteresowania. Dla komórek funkcjonalnych zadania prowadzone w ramach rutynowej działalności często mają pierwszorzędne znaczenie i są przedkładane nad zadania związane z realizacją projektu, a tym samym nad interesy klienta. Istnieje również tendencja do suboptymalizacji w takim znaczeniu, że jeśli dany projekt wychodzi poza obszar kompetencyjny komórki funkcjonalnej, wówczas może się on spotkać z małym zainteresowaniem bądź nawet ignorancją. Priorytet zwykle nadawany jest projektom, które są powiązane tematycznie z działalnością komórki funkcjonalnej.

<sup>4</sup> Meredith J.R., Mantel Jr. S.J., *Project management. A managerial approach*. Asia: John Wiley & Sons Inc., 2006, s. 187.

W przypadku struktury funkcjonalnej obserwuje się również mniejszą motywację osób pracujących w projekcie. Gdy projekt nie stanowi zasadniczego obszaru działalności, dojdź może do sytuacji, w której członkowie zespołu postrzegają go jedynie jako przedsięwzięcie sprowadzające ich z obranej wcześniej ścieżki zawodowej. Jeszcze jedną wadą struktur funkcjonalnych, którą warto wskazać, jest brak całościowego patrzenia w ich ramach na organizację przez pryzmat projektów w niej realizowanych. Oznacza to, że skomplikowane projekty, takie jak np. budowa samolotu, wymagające ogromnego skupienia, nie mogą być realizowane w organizacji funkcjonalnej. Bez względu na to, jak dobre są intencje, żaden dział funkcjonalny nie uniknie koncentrowania się przede wszystkim na swoich unikatowych obszarach kompetencyjnych, a komunikacja międzywydziałowa i dzielenie się wiedzą będą w najlepszym razie powolne i trudne<sup>5</sup>.

Struktura projektowa stoi na przeciwnym biegunie w stosunku do struktury funkcjonalnej. Projekt jest w niej całkowicie oddzielony od reszty systemu. Pracowników grupuje się tu według przynależności do poszczególnych zespołów projektowych. Do każdego projektu powołuje się nowy zespół, który stanowi odrębną oraz samowystarczającą jednostkę na czele z kierownikiem projektu, mającym bezpośrednią władzę nad zespołem<sup>6</sup>. Większość zasobów, jakimi dysponuje organizacja, przeznaczona jest na realizację projektów, a kierownicy projektów dysponują zdecydowaną autonomią i znaczącymi uprawnieniami<sup>7</sup>. Czysta struktura projektowa jest stosunkowo elastyczną formą, w której pracownicy zatrudniani są na zasadach kontraktu na realizację konkretnego przedsięwzięcia<sup>8</sup>.

Do zalet struktury projektowej zalicza się fakt, że kierownik projektu ma całkowitą władzę nad projektem. Jego uprawnienia można przyrównać do uprawnień menedżera zarządzającego firmą. Wszyscy członkowie zespołu projektowego podlegają kierownikowi projektu. W firmie tak zorganizowanej nie występują komórki funkcjonalne, które należy uwzględnić przy podejmowaniu decyzji. Kanaly komunikacji podlegają tu znacznemu skróceniu. Kierownik projektu komunikuje się bezpośrednio z wyższym kierownictwem organizacji. Skrócenie drogi komunikacji skutkuje szybszym przepływem informacji i unikaniem ewentualnych pomyłek czy niedomówień. Kiedy w danej organizacji projektowej zaobserwuje się, że projekty jednego typu (podobne) odnoszą szczególne sukcesy i cieszą się dużym zainteresowaniem, wówczas można powołać tzw. zespół ekspercki, przeznaczony do realizacji podobnych zadań, co z czasem stać się może istotną przewagą konkurencyjną. Zaletą struktur projektowych jest również wysoki stopień motywacji osób zaangażowanych w projekt, gdyż ich ocena uzależniona jest wyłącznie od wyników generowanych przez nich na rzecz projektu. Biorąc pod uwagę fakt, że w strukturach projektowych

---

<sup>5</sup> Tamże, s. 187–188.

<sup>6</sup> Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*. Warszawa: PWE, 2002, s. 50.

<sup>7</sup> Kendra K., Taplin L.J., Project success: a cultural framework. *Project Management Journal* 2004, No. 1, s. 33.

<sup>8</sup> Maylor H., *Project management*. Great Britain: Pearson Education Limited, 2003, s. 239.

władza jest zdecentralizowana, mają one niezwykłą zdolność szybkiego podejmowania decyzji oraz reagowania na potrzeby klienta, a także na potrzeby wyższego kierownictwa organizacji. W strukturze projektowej obowiązuje zasada jedności rozkazodawstwa. Każdy podwładny ma jednego przełożonego, co stanowi jej niezaprzeczną zaletę. Czysta organizacja projektowa jest formą prostą i elastyczną, co sprawia, że relacje w niej zachodzące są jasne i przejrzyste, a jej implementacja stosunkowo prosta w realizacji. Tego rodzaju struktura organizacyjna wspiera holistyczne patrzyenie na organizację przez pryzmat projektu<sup>9</sup>.

Organizacja projektowa nie jest jednak wolna od wad. Wady te mogą ujawnić się w momencie, gdy w organizacji realizowanych jest kilka projektów równocześnie. Może wówczas dojść do sytuacji, w której zasoby ludzkie nie są optymalnie wykorzystane ze względu na fakt, że każdy projekt musi być w pełni obsadzony i nie istnieje możliwość dzielenia zasobów ludzkich między różnymi projektami. W rzeczywistości potrzeba zapewnienia dostępu do wiedzy fachowej powoduje, że kierownik projektu, chcąc uniknąć sytuacji, w której brakuje mu specjalisty z danej dziedziny, zatrudnia osoby z niezbędnymi umiejętnościami nie w momencie, kiedy są one rzeczywiście potrzebne, ale na cały czas trwania projektu, co przyczynia się do wzrostu kosztów. Inne wady ujawniają się często przy realizacji projektów wymagających zaawansowanej technologii. Osoby zaangażowane w projekt skupiają się przede wszystkim na zagadnieniach, które są w nim poruszane i w tych obszarach przede wszystkim zgłębiają swoją wiedzę i doskonałą umiejętność. Może to być jednak zbyt wąska specjalizacja, zwłaszcza w przypadku realizacji projektów trudnych, złożonych i wymagających zaawansowanej wiedzy technicznej. Zespoły projektowe są często niekonsekwentne w przestrzeganiu procedur i stosowaniu się do przyjętej polityki firmy. W organizacjach, w których projekty są pod szczególną ochroną, znajduje się łatwe wytłumaczenie dla takiego zachowania, podając, że jest ono następstwem uzgodnień prowadzonych z klientem lub zaistniałą potrzebą techniczną. Kolejną wadą czystej struktury projektowej jest możliwość występowania pewnego rodzaju patologii, polegającej na tym, że zespół projektowy w bardzo wyraźny sposób zaznacza swoją odrębność od reszty organizacji, a jego członkowie swoje poczucie wyższości, które wynika z przeświadczenia, iż wykonywana przez nich praca jest czymś szczególnym. Wpływa to niekorzystnie na atmosferę panującą w organizacji, powoduje podziały wewnątrzorganizacyjne oraz izolowanie się grup. Jeszcze jednym negatywnym zjawiskiem, o którym należy wspomnieć przy omawianiu struktury projektowej, jest powszechna obawa o pracę po zakończeniu projektu<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Belout A., Gauvreau C., dz. cyt., s. 1–11; Meredith J.R., Mantel S.J. Jr., dz. cyt., s. 190.

<sup>10</sup> Meredith J.R., Mantel Jr. S.J., dz. cyt., s. 190–191.

Struktura macierzowa stanowi formę pośrednią między organizacją funkcjonalną a organizacją projektową i eliminuje ich wady<sup>11</sup>. Panuje przekonanie, że jest to najczęściej spotykana forma struktury w organizacjach, w których zarządza się projektami<sup>12</sup>. Jest ona uzasadniona w trzech sytuacjach, mianowicie wówczas, gdy istnieje więcej niż jeden pogląd odnośnie tego, jakie zadania i operacje mają być realizowane w organizacji, gdy zachodzi potrzeba równoczesnego przetwarzania bardzo dużej ilości informacji oraz gdy zachodzi konieczność współdzielenia zasobów. Kierownik projektu w organizacji macierzowej ma ograniczone kompetencje i współpracuje bezpośrednio z kierownikami funkcjonalnymi, z którymi dzieli zasoby<sup>13</sup>. Struktura macierzowa, będąc kombinacją struktury funkcjonalnej oraz projektowej, może przybierać całe spektrum form, w zależności od tego, które z tych dwóch ekstremów ujawnia się w niej w sposób bardziej wyraźny<sup>14</sup>.

Słabe struktury macierzowe, zwane również quasi-macierzowymi, podobne są do struktury funkcjonalnej, gdzie rola kierownika projektu sprowadza się raczej do koordynacji i usprawniania działań niż rzeczywiście do kierowania<sup>15</sup>. Struktura ta jest stosowana przede wszystkim w organizacjach realizujących kilka projektów równocześnie<sup>16</sup>. Struktura macierzowa zrównoważona jest bardzo podobna do struktury quasi-macierzowej i często z nią mylona. W strukturze macierzowej zrównoważonej jest jednak wyraźnie określona równowaga sił i władzy pomiędzy kierownikami projektu a kierownikami działów funkcjonalnych. Oczekuje się od nich współpracy, wspólnego uzgadniania priorytetów w zakresie alokacji i wykorzystania pracowników oraz innych zasobów<sup>17</sup>.

Silne organizacje macierzowe, zwane również organizacjami o strukturze macierzy projektowej, mają wiele cech organizacji projektowych<sup>18</sup>. Władza kierownika projektu jest tu zdecydowanie większa niż władza kierowników funkcjonalnych. W tej strukturze kierownicy funkcjonalni muszą oddelegować swoich podwładnych do pracy w projekcie, a oddelegowani pracownicy podlegają zasadniczo kierownikowi projektu. Kierownika projektu zatrudnia się w pełnym wymiarze godzinowym i obdarza znacznymi kompetencjami. Takie organizacje dysponują zwykle pełnoetatowym personelem obsługującym projekty<sup>19</sup>.

Wśród zalet struktur macierzowych mówi się przede wszystkim o punkcie nacisku, akcencie, który położony jest zdecydowanie na projekt. Samodzielny

---

<sup>11</sup> Hyväri I., Success of projects in different organizational conditions. *Project Management Journal* 2006, No. 4, s. 32.

<sup>12</sup> Kendra K., Taplin T.J., dz. cyt., s. 33.

<sup>13</sup> Tamże, s. 33.

<sup>14</sup> Zob. Bourne L., Derek H.T., dz. cyt., s. 157–178.

<sup>15</sup> Turner S.G., Utley D.R., Westbrook J.D., Project managers and functional managers: a case study of job satisfaction in a matrix organization. *Project Management Journal* 1998, No. 3, s. 11–19.

<sup>16</sup> Meredith J.R., Mantel Jr. S.J., dz. cyt., s. 192.

<sup>17</sup> Turner S.G., Utley D.R., Westbrook J.D., dz. cyt., s. 11–19.

<sup>18</sup> Meredith J.R., Mantel Jr. S.J., dz. cyt., s. 192.

<sup>19</sup> Lock D., dz. cyt., s. 47–50.

kierownik projektu bierze pełną odpowiedzialność za zarządzanie projektem. Jest to wspólna zaleta organizacji macierzowej i projektowej. W takiej strukturze, w odróżnieniu do struktury projektowej, gdy równocześnie realizowanych jest kilka projektów, istnieje możliwość sięgania po wiedzę fachową, będącą zasobem działów funkcjonalnych, co zwalnia z konieczności zatrudniania fachowców potrzebnych sporadycznie na cały czas trwania projektu. Zmniejszona jest tu również obawa dotycząca możliwości wystąpienia negatywnych dla organizacji zdarzeń po zakończeniu projektu: choć członkowie zespołu projektowego przywiązują się do projektu, są również przywiązani do swoich komórek funkcjonalnych. Odpowiedź na potrzeby klienta i organizacji, w której realizowany jest projekt, jest praktycznie tak samo szybka i elastyczna jak w przypadku organizacji projektowej. W strukturach macierzowych pracownicy projektów mają dostęp do komórek administracyjnych firmy, co pozwala utrzymać ciągłość w zachowaniu procedur obowiązujących w całej organizacji. Natomiast gdy w danej organizacji realizuje się kilka projektów równocześnie, wówczas struktura macierzowa pozwala na lepsze i bardziej optymalne wykorzystanie zasobów z punktu widzenia całej organizacji<sup>20</sup>.

W organizacji funkcjonalnej to działy funkcjonalne mają uprawnienia do podejmowania decyzji, a w organizacji projektowej centrum władzy stanowi kierownik projektu. Natomiast w przypadku organizacji macierzowej władza jest bardziej zbilansowana. Może to powodować problemy związane z uchylaniem się od odpowiedzialności w razie niepowodzenia, bądź w sytuacji odwrotnej, kiedy projekt odnosi sukces, wiele osób może rościć sobie prawo do korzyści wynikających z tego faktu. Kolejna wada wynika z rozkładu zasobów, który w środowisku wieloprojektowym powinien być optymalny i uwzględniający różne projekty, co może powodować walkę i nieuczciwe zabiegi kierowników projektów, mające na celu uzyskanie pierwszeństwa dla ich projektów. W silnych organizacjach macierzowych problem wynikający z tego, co będzie się dziać po zakończeniu projektu, jest tak samo istotny jak w czystej organizacji projektowej. W organizacji macierzowej nie obowiązuje zasada jedności rozkazodawstwa. Podwładny ma przynajmniej dwóch przełożonych – kierownika projektu oraz kierownika funkcjonalnego. Taki podział władzy zawsze będzie powodować mniejsze lub większe nieprawidłowości<sup>21</sup>.

## **2. Metodyka badawcza**

Prezentowane w niniejszym artykule wyniki badań pochodzą z projektu zatytułowanego „Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działają-

---

<sup>20</sup> Meredith J.R., Mantel Jr. S.J., dz. cyt., s. 195–196.

<sup>21</sup> Turner S.G., Utley D.R., Westbrook J.D., dz. cyt., s. 11–19; Meredith J.R., Mantel Jr. S.J., dz. cyt., s. 196.

cych w Polsce”, który został zrealizowany na przełomie czerwca i lipca 2008 r. W projekcie tym zbadano próbę celową, stworzoną w głównej mierze na podstawie bazy członków Stowarzyszenia Project Management Polska (SPMP). Z pełnej listy członków SPMP liczącej 658 podmiotów (wzięto pod uwagę wyłącznie jednego reprezentanta dla każdego podmiotu) usunięte zostały podmioty reprezentujące organizacje inne niż przedsiębiorstwa (np. uczelnie, agencje, fundacje oraz jednostki państwowe). W ten sposób wyselekcjonowane zostały 363 podmioty. Kwestionariusz ankiety internetowej rozpowszechniono głównie w środowisku SPMP. Kilka jego egzemplarzy skierowano także do wybranych przedsiębiorstw, w których arbitralnie stwierdzono zaawansowanie w zarządzaniu projektami. Do badania przystąpiło łącznie 70 przedsiębiorstw.

Próbę badawczą scharakteryzowano ze względu na stosowane w przedsiębiorstwach struktury organizacyjne. W tym celu dokonano rozróżnienia na pięć typów struktur, które najczęściej występują w organizacjach realizujących projekty, mianowicie na strukturę funkcjonalną, trzy rodzaje struktur macierzowych: słabą, zrównoważoną i silną (zwaną również strukturą macierzową projektową) oraz strukturę projektową (czystą). W podziale uwzględniono głównie aspekty związane ze zdefiniowaniem ról i zakresów odpowiedzialności, kładąc szczególny nacisk na rolę korownika projektu oraz kierowników funkcjonalnych, a także aspekt kontroli nad zasobami. Tabela 1 zawiera dokładne charakterystyki każdej z pięciu wymienionych struktur, które podlegały ocenie respondentów w badaniu ankietowym.

Respondentów poproszono o wskazanie, która z wymienionych charakterystyk struktury organizacyjnej (zaprezentowanych w tabeli 1) w najlepszym stopniu odzwierciedla relacje wewnątrzorganizacyjne, w których realizowany był projekt poddany ocenie w badaniu ankietowym.

Na podstawie wyników przeprowadzonych badań utworzono zmienną o nazwie struktura organizacyjna (SO), która odzwierciedla typ struktury organizacyjnej (relacji wewnątrzorganizacyjnych badanych przedsiębiorstw). Zmienna SO oparta jest na pięciostopniowej skali <1,5> gdzie: 1 – oznacza, że struktura organizacyjna firmy zbliżona jest do struktury funkcjonalnej, 2 – struktury macierzowej słabej, 3 – struktury macierzowej zrównoważonej, 4 – struktury macierzowej silnej oraz 5 – struktury projektowej.

W celu dokonania oceny wyników omawianych projektów na podstawie szeroko zakrojonych badań literaturowych skonstruowano listę kryteriów powodzenia projektów. Tworząc tę listę, wyeksponowano trzy paradygmaty zarządzania projektami, mianowicie paradygmat strategiczny, który zakłada, że projekt przez swój produkt może być postrzegany jako sposób realizacji strategii organizacji, paradygmat biznesowy, według którego projekt postrzegany jest jako ciąg działań i procesów, które mają się dokonać, oraz paradygmat ludzki, zgodnie z którym projekt stanowi pewną płaszczyznę wymiany i realizacji działań między ludźmi. Przyjęcie takiego schematu myślowego pozwoliło stworzyć



Tab. 1. Charakterystyka struktur organizacyjnych występujących w przedsiębiorstwach realizujących projekty

Typ struktury	Opis
Struktura funkcjonalna	Projekt jest przypisany do odpowiedniego działu funkcjonalnego i zarządzany przez kierownika funkcjonalnego lub wyższe kierownictwo. Każdy pracownik ma jednego szefa. W organizacji występuje specjalizacja personelu w działach, których funkcje są zgodne ze specyfiką wykonywanej pracy.
Struktura macierzowa słaba	Projekty realizowane są w ramach działów funkcjonalnych i zarządzane przez kierowników projektów (mających ograniczoną decyzyjność), którzy współpracują z kierownikami funkcjonalnymi. Kierownicy funkcjonalni mają większe uprawnienia od kierowników projektów. Jest to struktura podobna do struktury funkcjonalnej, gdzie rola kierownika projektu sprowadza się raczej do koordynacji i usprawniania działań niż rzeczywiście do kierowania.
Struktura macierzowa zrównoważona	Występuje tu wyraźnie określona równowaga sił i władzy pomiędzy kierownikami projektu a kierownikami działów funkcjonalnych. Oczekuje się od nich współpracy, wspólnego uzgadniania priorytetów w zakresie alokacji i wykorzystania pracowników oraz innych zasobów.
Struktura macierzowa silna (zwana również macierzą projektową)	Kierownicy projektów mają wszelkie uprawnienia do kierowania projektami. W tej strukturze kierownicy funkcjonalni muszą w zależności od potrzeb delegować swoich podwładnych do pracy w projekcie. Oddelegowani pracownicy podlegają zasadniczo kierownikowi projektu. Kierownika projektu zatrudnia się w pełnym wymiarze godzinowym i obdarza znacznymi kompetencjami. Takie organizacje dysponują zwykle pełnoetatowym personelem obsługującym projekt.
Struktura projektowa	Całe zarządzanie projektem jest w gestii kierowników projektów. Projekt jest całkowicie oddzielony od reszty systemu. Pracowników grupuje się według przynależności do poszczególnych zespołów projektu. Do każdego projektu powołuje się odrębny zespół, który stanowi odrębną oraz samowystarczalną jednostkę na czele z kierownikiem projektu, mającym bezpośrednią władzę nad zespołem. Większość zasobów, jakimi dysponuje organizacja, przeznaczona jest na realizację projektów, a kierownicy projektów dysponują zdecydowaną autonomią i znacznymi uprawnieniami. Czysta struktura projektowa jest stosunkowo elastyczną formą, w której pracownicy zatrudniani są na zasadach kontraktu, wyłącznie do danego projektu.

Źródło: opracowanie własne na potrzeby badania ankietowego przeprowadzonego w przedsiębiorstwach.

możliwie kompletną i szczegółową propozycję pogrupowania kryteriów powodzenia projektów, która przedstawiona została w tabeli 2. W ramach trzech

powyższych paradygmatów zarządzania projektami wyróżniono sześć obszarów oceny: satysfakcji klienta, korzyści dla organizacji klienta, korzyści dla interesariuszy, powodzenia procesu zarządzania projektem, korzyści kierownika projektu oraz korzyści zespołu projektowego. W ramach każdego obszaru zaprezentowano szczegółowe kryteria powodzenia projektu, które następnie poddano ocenie respondentów w badaniu empirycznym.

Tab. 2. Lista kryteriów powodzenia projektu w ramach sześciu obszarów oceny

<b>Kryteria powodzenia projektu</b>
<b>Paradygmat strategiczny – satysfakcja klienta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- klient jest zadowolony z rezultatów projektu</li> <li>- problem klienta został rozwiązany</li> <li>- klient wykorzystuje/użytkuje rezultat projektu i czerpie z niego satysfakcję</li> <li>- funkcjonalność rezultatu projektu satysfakcjonuje klienta</li> <li>- rezultat projektu został dostarczony do klienta na czas</li> <li>- rezultat projektu daje klientowi możliwość sprawniejszego działania</li> <li>- realizacja projektu nie spowodowała zakłóceń przebiegu pracy klienta</li> <li>- klient jest zadowolony z przebiegu projektu</li> </ul>
<b>Paradygmat strategiczny – korzyści dla organizacji klienta</b>
<p>Rezultat projektu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- przyczynia się do realizacji celu strategicznego organizacji</li> <li>- pozwolił organizacji odnieść zauważalny sukces rynkowy/biznesowy/komercyjny</li> <li>- przyczynił się do wzrostu udziału organizacji w rynku</li> <li>- tworzy szanse dla organizacji w odniesieniu do przyszłych działań</li> <li>- kreuje nowe rynki, do których dotychczas oferta organizacji nie była adresowana</li> <li>- daje możliwość zwiększenia konkurencyjności organizacji</li> <li>- przyczynia się do wzrostu dochodów organizacji</li> <li>- przyczynia się do doskonalenia efektywności działań w organizacji</li> <li>- przyczynia się do rozwijania nowych technologii</li> <li>- zmniejsza poziom zakłóceń w organizacji</li> <li>- przyczynia się do uczenia się organizacji</li> <li>- przyczynia się do redukcji strat w organizacji</li> </ul>
<b>Paradygmat strategiczny – korzyści dla innych interesariuszy</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- partnerzy i kontrahenci czerpią zauważalne korzyści z rezultatu projektu</li> <li>- osoby niezaangażowane bezpośrednio w projekt czerpią zauważalne korzyści z jego wyniku</li> </ul>

<b>Paradygmat procesowy – powodzenie procesu zarządzania projektem</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- planowany koszt projektu nie został przekroczony</li><li>- planowany czas trwania projektu nie został przekroczony</li><li>- wyróżniki określające jakość projektu zostały pozytywnie zweryfikowane</li><li>- zaplanowana specyfikacja techniczna projektu została dotrzymana</li><li>- wszystkie planowane produkty cząstkowe projektu zostały wytworzone</li><li>- produkt końcowy projektu został wytworzony</li></ul>
<b>Paradygmat ludzki – korzyści kierownika projektu</b>
Praca w projekcie: <ul style="list-style-type: none"><li>- przyczyniła się do rozwoju osobistego kierownika projektu</li><li>- przyczyniła się do wzrostu umiejętności kierownika projektu w obszarze kompetencji zarządczych</li><li>- przyczyniła się do wzrostu umiejętności kierownika projektu w obszarze kompetencji zawodowych (fachowych)</li><li>- usatysfakcjonowała kierownika projektu pod względem uzyskanych korzyści finansowych</li><li>- przyczyniła się do rozwoju kariery zawodowej kierownika projektu</li></ul>
<b>Paradygmat ludzki – korzyści zespołu projektowego</b>
Praca w projekcie: <ul style="list-style-type: none"><li>- przyczyniła się do rozwoju osobistego członków zespołu projektowego</li><li>- była dla członków zespołu satysfakcjonująca pod względem uzyskanych korzyści finansowych</li><li>- przyczyniła się do wzrostu i rozwoju kompetencji zawodowych członków zespołu projektowego</li><li>- przyczyniła się do powstania nowych, pozytywnych relacji i zacieśnienia się więzi w zespole</li></ul>

Źródło: opracowanie własne podstawie m.in.: Baccarini D., The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal* 1999, No. 4, s. 29; Youker R., *Defining the hierarchy of project objectives*. San Diego: PMI Annual Seminar & Symposium, 1999, s. 78–83; Shenhar A.J. (i in.), Project success: a multidimensional strategic concept. *Long Range Planning* 2001, No. 34, s. 702; Belout A., Effects of human resource management on project effectiveness and success: towards a new conceptual framework. *International Journal of Project Management* 1998, Vol. 16, s. 21–26; Yu A.G., Flett P.D., Bowers J.A., Developing a value-centered for assessing project success. *International Journal of Project Management* 2005, Vol. 23, s. 430; Crawford P., Bryce P., Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency of aid project implementation. *International Journal of Project Management* 2003, Vol. 21, s. 365–366; Wateridge J., How can IT/IS project be measured for success? *International Journal of Project Management* 1998, Vol. 7, s. 59–63; Shawn W. (i in.), Measuring project success in construction industry. *Engineering Management Journal* 2004, Vol. 16, No. 3, s. 31.

Respondenci dokonywali oceny stopnia spełnienia każdego kryterium wymienionego w tabeli 2, opisanego zdaniem twierdzącym, udzielając odpowiedzi na pytanie, na ile dane stwierdzenie odzwierciedla sytuację, jaka rzeczywiście miała miejsce w omawianym projekcie. Oceny przydzielano według skali od 0 do 5, gdzie: 5 oznaczało „zdecydowanie tak”, 4 – „raczej tak”, 3 – „trudno powiedzieć (nie potrafię ocenić)”, 2 – „raczej nie”, 1- „zdecydowanie nie”, 0 – „nie dotyczy”. Uzyskane w ten sposób wyniki stanowiły podstawę do opracowania zmiennej nazwanej skuteczność realizacji projektu ( $S$ ). Zmienna  $S$  wyraża opinie respondentów dotyczącą powodzenia omawianych projektów dokonaną przez ocenę stopnia spełnienia różnych kryteriów powodzenia w danym projekcie. Zmienna została zdefiniowana jako łączna średnia jednostkowych kryteriów powodzenia projektu i może być wyznaczana dla dowolnego projektu.

Jednym z celów przeprowadzonych badań było również określenie poziomu zaawansowania procesów zarządzania projektami w przedsiębiorstwach objętych próbą badawczą. Na potrzeby realizacji tak sformułowanego celu utworzono zmienną o nazwie poziom zaawansowania procesów zarządzania projektami ( $PZP$ ) w przedsiębiorstwie, która została poddana ocenie w ramach dziewięciu obszarów wiedzy o zarządzaniu projektami zdefiniowanych w oparciu o *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami* PMBOK Guide. Wśród nich znalazły się procesy zarządzania: integracją, zakresem, czasem, kosztami, jakością, zasobami ludzkimi, komunikacją, ryzykiem i zamówieniami w projekcie. W ramach każdego obszaru wyróżniono pięć poziomów zaawansowania procesów: procesy niestandardyzowane, procesy częściowo opisane, procesy standaryzowane, procesy monitorowane oraz procesy zoptymalizowane<sup>22</sup>. Spośród wymienionych dla każdego obszaru wiedzy charakterystyk pięciu poziomów zaawansowania procesów respondenci wybierali jeden wariant, który ich zdaniem najlepiej odzwierciedla stopień sformalizowania i standaryzacji procesów zarządzania projektami, które realizowane są w ich organizacjach. Uzyskane wyniki poddano kodyfikacji w taki sposób, że kolejnym poziomom przypisane zostały oceny od 1 (poziom niestandardyzowany) do 5 (poziom zoptymalizowany). Następnie, łącząc odpowiedzi na wszystkie pytania i uśredniając otrzymane wyniki, obliczono zmienną  $PZP$  wyrażającą generalne zaawansowanie wszystkich procesów w ramach wszystkich wymienionych obszarów wiedzy o zarządzaniu projektami. Częstkowe zmienne  $PZP$  utworzono również osobno dla każdego obszaru wiedzy o zarządzaniu projektami.

---

<sup>22</sup> Szczegółowy opis poziomów zaawansowania procesów zarządzania projektami w ramach dziewięciu obszarów wiedzy o zarządzaniu projektami można znaleźć w: Haffer J., *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*. Toruń: TNOiK, 2009, s. 200–202.

### 3. Wyniki badania i wnioski

W próbie badawczej znalazły się przedsiębiorstwa posiadające wszystkie typy omówionych wyżej struktur organizacyjnych, przy czym zdecydowanie przeważały struktury macierzowe – zrównoważona i silna. Łącznie odzwierciedlają one specyfikę relacji panujących wewnątrz organizacji blisko 60% badanych przedsiębiorstw. Na drugim miejscu wymieniono strukturę macierzową słabą (18% przedsiębiorstw). Strukturę projektową posiadało 14% badanych przedsiębiorstw, strukturę funkcjonalną jedynie 10%. Otrzymane wyniki dowodzą, że struktury macierzowe najlepiej odzwierciedlają charakter stosunków panujących wewnątrz 74% zbadanych przedsiębiorstw.

Przyjmując założenie, że struktura organizacyjna ma duże znaczenie dla prowadzenia projektów, poszukano pozytywnych korelacji między skutecznością realizacji projektów a rodzajem struktur organizacyjnych przedsiębiorstw. Wpływ struktury organizacyjnej na skuteczność realizacji projektów oddaje wynik korelacji rang Spearmana dla zmiennych *SO* oraz *S*, zamieszczony w tabeli 3.

Tab. 3. Korelacja zmiennej *SO* ze zmienną *S*

(N = 70)	<i>SO</i>
<i>S</i>	0,31**

Korelacja jest istotna (dwustronnie) na poziomie: \* $\alpha \leq 0,1$ ; \*\* $\alpha \leq 0,05$ ; \*\*\* $\alpha \leq 0,01$ ,  $\forall \alpha \leq 0,001$ .

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach.

Z danych zaprezentowanych w tabeli 3 wynika, że istnieje pozytywny związek między rodzajem struktury organizacyjnej a skutecznością realizacji projektu ( $r = 0,31$ ,  $\alpha \leq 0,05$ ).

Jak się okazuje, typ struktury organizacyjnej powiązany jest również z poziomem zaawansowania procesów zarządzania projektami. Na podstawie wyników badania ankietowego doszukano się bowiem istotnej statystycznie i pozytywnej korelacji rang Spearmana między zmienną *PZP* oraz zmienną *SO* ( $r = 0,32$ , dla  $\alpha \leq 0,01$ ). Tabela 4 prezentuje wynik korelacji w tym zakresie.

Tab. 4. Korelacja zmiennej *SO* ze zmienną *PZP*

(N = 70)	<i>SO</i>
<i>PZP</i>	0,32***

Korelacja jest istotna (dwustronnie) na poziomie: \* $\alpha \leq 0,1$ ; \*\* $\alpha \leq 0,05$ ; \*\*\* $\alpha \leq 0,01$ ,  $\forall \alpha \leq 0,001$ .

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach.

Można zatem przypuszczać, że im struktura organizacyjna jest bliższa strukturze projektowej, tym wyższy jest poziom zaawansowania procesów zarządzania projektami. Rozpoznano również, w jakim stopniu wyższe zaawansowanie konkretnych procesów zarządzania projektami powiązane jest z dojrzałością projektowej struktury organizacyjnej. W tym celu obliczono związki korelacyjne dla zmiennej *SO* oraz cząstkowych zmiennych *PZP* odnoszących się do dziesięciu obszarów wiedzy o zarządzaniu projektami. Uzyskane wyniki zaprezentowano w tabeli 5.

Tab. 5. Korelacje między zmienną *SO* oraz cząstkowymi zmiennymi *PZP*

(N=70)	<i>SO</i>
<i>PZP</i> w obszarze zarządzania integracją projektu	0,01
<i>PZP</i> w obszarze zarządzania zakresem projektu	0,19
<i>PZP</i> w obszarze zarządzania czasem projektu	0,28**
<i>PZP</i> w obszarze zarządzania kosztami projektu	0,25**
<i>PZP</i> w obszarze zarządzania jakością w projekcie	0,19
<i>PZP</i> w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w projekcie	0,17
<i>PZP</i> w obszarze zarządzania komunikacją w projekcie	0,34***
<i>PZP</i> w obszarze zarządzania ryzykiem w projekcie	0,40***
<i>PZP</i> w obszarze zarządzania zamówieniami w projekcie	0,21

Korelacja jest istotna (dwustronnie) na poziomie: \* $a \leq 0,1$ ; \*\* $a \leq 0,05$ ; \*\*\* $a \leq 0,01$ ,  $\forall a \leq 0,001$ .

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych przeprowadzonych w przedsiębiorstwach.

W tym przypadku istotne i pozytywne korelacje wystąpiły dla czterech związków zmiennej *SO* z cząstkowymi zmiennymi *PZP*, mianowicie w obszarze zarządzania ryzykiem projektu (odnotowano tu stosunkowo silną zależność:  $r = 0,40$ ,  $\alpha \leq 0,01$ ), w obszarze zarządzania komunikacją projektu (również stosunkowo silna zależność:  $r = 0,34$ ,  $\alpha \leq 0,01$ ), w obszarze zarządzania czasem projektu ( $r = 0,28$ ,  $\alpha \leq 0,5$ ) oraz w obszarze zarządzania kosztami projektu ( $r = 0,25$ ,  $\alpha \leq 0,5$ ).

Wniosek, jaki nasuwa się na podstawie analizy powyższych wyników, jest następujący: struktury projektowe sprzyjają w szczególności wysokiemu zaawansowaniu procesów zarządzania ryzykiem, komunikacją, czasem i kosztami.

#### 4. Podsumowanie

Na przełomie lat 2003 i 2004 w Finlandii przeprowadzone zostały podobne do prezentowanych w niniejszym artykule badania ankietowe pod kierunkiem Irja Hyvärri, które dotyczyły tematyki skuteczności zarządzania projektami m.in. ze względu na stosowane struktury organizacyjne. W badaniach tych respondenci

również zostali poproszeni o wskazanie typu struktury organizacyjnej, który najlepiej opisuje ich organizację, mając do wyboru pięć opisanych w niniejszym artykule typów struktur. Uzyskane wyniki dowiodły, że w firmach, w których na szeroką skalę prowadzi się projekty, dominuje struktura macierzowa słaba lub macierzowa silna<sup>23</sup>.

Przytoczone powyżej wyniki badań fińskich, podobnie jak i wyniki badań opisane w niniejszym artykule, pozwalają wnioskować, że tradycyjne struktury funkcjonalne nie są właściwym rozwiązaniem dla przedsiębiorstw realizujących projekty. Czysto techniczne podejście do organizacji nakazywałoby sądzić, iż struktury macierzowe stanowią optymalne rozwiązanie dla przedsiębiorstw, stanowiąc doskonałe połączenie funkcji projektowych i operacyjnych. Takie stanowisko reprezentują również Clifford F. Gray i Erik W. Larson, znawcy tematyki zarządzania projektami<sup>24</sup>.

Wyniki badania przedstawione w niniejszym artykule wykazują również, że skuteczność realizacji projektu zależy od charakteru relacji wewnątrzorganizacyjnych przedsiębiorstw i jest tym wyższa, im bardziej charakter tych relacji zmierza w kierunku struktury projektowej. W strukturze projektowej oraz strukturach do niej zbliżonych, do których zalicza się również strukturę macierzową (głównie silną), można osiągnąć wyższy poziom zaawansowania procesów zarządzania projektami. Struktury takie sprzyjają w szczególności wysokiemu zaawansowaniu procesów zarządzania ryzykiem, komunikacją, czasem i kosztami projektów.

## **Literatura**

- A guide to the project management body of knowledge. PMBOK®Guide*. Warszawa: Project Management Institute, MT&DC, 2003. ISBN 83-919462-0-7.
- Baccarini D., The logical framework method for defining project success. *Project Management Journal* 1999, No. 4.
- Belout A., Effects of human resource management on project effectiveness and success: towards a new conceptual framework. *International Journal of Project Management* 1998, Vol. 16.
- Belout A., Gauvreau C., Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International Journal of Project Management* 2004, Vol. 22.
- Bourne L., Derek H.T., The paradox of project control. *The Performance Management* 2006, No. 5/6.

---

<sup>23</sup> Hyväri I., Project management effectiveness in project-orientated business organizations. *International Journal of Project Management* 2006, Vol. 24, s. 216–225.

<sup>24</sup> Gray C.F., Larson E.W., *Project management: The complete guide for every manager*. New York: McGraw-Hill, 2003, s. 47–56, cyt. za: Morrison J.M., Brown C.J., Smit E.M., A supportive organizational culture for project management in matrix organizations: A theoretical perspective. *South African Journal of Business Management* 2006, No. 4, s. 40.

- Crawford P., Bryce P., Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency of aid project implementation. *International Journal of Project Management* 2003, Vol. 21.
- Davis A. (i in.), A path toward integrated solution. *MIT Sloan Management Rev* 2006, No. 47.
- Gray C.F., Larson E.W., *Project management: The complete guide for every manager*. New York: McGraw-Hill, 2003. ISBN 978-0071376013.
- Haffer J., *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*. Toruń: TNOiK, 2009. ISBN 978-83-7285-503-9.
- Hyväri I., Project management effectiveness in project-orientated business organizations. *International Journal of Project Management* 2006, Vol. 24.
- Hyväri I., Success of projects in different organizational conditions. *Project Management Journal* 2006, No. 4.
- Kendra K., Taplin L.J., Project success: a cultural framework. *Project Management Journal* 2004, No. 1.
- Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*. Warszawa: PWE, 2002.
- Maylor H. (i in.), From projectification to programification. *International Journal of Project Management* 2006, Vol. 24.
- Maylor H., *Project management*. Great Britain: Pearson Education Limited, 2003.
- Meredith J.R., Mantel Jr. S.J., *Project management. A managerial approach*. Asia: John Wiley & Sons Inc., 2006. ISBN 978-0471073239.
- Morrison J.M., Brown C.J., Smit E.M., A supportive organizational culture for project management in matrix organizations: A theoretical perspective. *South African Journal of Business Management* 2006, No. 4.
- Shawn W. (i in.), Measuring project success in construction industry. *Engineering Management Journal* 2004, Vol. 16, No. 3.
- Shenhar A.J. (i in.), Project success: a multidimensional strategic concept. *Long Range Planning* 2001, No. 34.
- Turner S.G., Utley D.R., Westbrook J.D., Project managers and functional managers: a case study of job satisfaction in a matrix organization. *Project Management Journal* 1998, No. 3.
- Uher T.E., Toakley A.R., Risk management in the conceptual phase of a project. *International Journal of Project Management* 1999, Vol. 17.
- Wateridge J., How can IT/IS project be measured for success? *International Journal of Project Management* 1998, Vol. 7.
- Yang M.L., Chuah K.B., Rao Tummala V.M., Chen E.H., Project management practices in Pudong, a new economic development area of Shanghai, China. *International Journal of Project Management* 1997, Vol. 15.
- Youker R., *Defining the hierarchy of project objectives*. San Diego: PMI Annual Semminar & Symposium, 1999.
- Yu A.G., Flett P.D., Bowers J.A., Developing a value-centered for assessing project success. *International Journal of Project Management* 2005, Vol. 23.



**RYZIKO PERSONALNE  
W DZIAŁALNOŚCI WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA**

*Urszula Golaszewska-Kaczan*

**Abstrakt:** Turbulentne otoczenie jest dla każdego przedsiębiorstwa źródłem niepewności, we wszystkich obszarach funkcjonowania. Niepewność natomiast tworzy ryzyko, które może prowadzić do sytuacji kryzysowych, a nawet upadku przedsiębiorstwa. Jednym z obszarów, którego dotyczy ryzyko, jest zarządzanie zasobami ludzkimi; ryzyko związane z tym obszarem to ryzyko personalne. Celem artykułu jest określenie, czym jest ryzyko personalne i z jakimi konsekwencjami się ono wiąże oraz przedstawienie narzędzia, które może służyć do zmniejszania poziomu ryzyka personalnego, którym to narzędziem zdaniem autorki jest controlling personalny.

**Słowa kluczowe:** ryzyko, ryzyko personalne, controlling personalny.

**JEL Classifications:** L20 – General; M50 – General.

## **1. Wprowadzenie**

Sytuację, w jakiej funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, Harry I. Ansoff, nazwał *turbulencją*, rozumiejąc pod tym pojęciem nagle, nieciągłe (i dlatego trudne do przewidzenia) zmiany w otoczeniu firmy, charakteryzujące się następującymi tendencjami: wzrostem nowości i szybkości zmiany oraz wzrostem intensywności i złożoności otoczenia<sup>1</sup>. Owe cztery wyróżniki tworzą nowe jakościowo środowisko, w którym działalność podmiotu gospodarczego związana jest z coraz większą niepewnością. Niepewność oznacza, że podejmujący decyzję

---

<sup>1</sup> Zob. Golaszewska-Kaczan U., *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*. Białystok: Wydaw. Uniwersytetu w Białymstoku, 2009, s. 65.

wie, że wszystkie zdarzenia są dopuszczalne, ale nie zna prawdopodobieństwa ich zaistnienia.

Stopień niepewności ma zasadnicze znaczenie w ocenie możliwości realizacji celów strategicznych i szans na przetrwanie. Nieprawidłowa reakcja w obliczu niepewności może bowiem prowadzić do sytuacji kryzysowych, a nawet upadku przedsiębiorstwa. Funkcją niepewności jest ryzyko – im większy zakres niepewności, tym większe ryzyko. Jak stwierdza Bolesław R. Kuc, niepewność wpływa na zachowanie decydenta przez ryzyko. Tam, gdzie nie ma niepewności, nie ma ryzyka<sup>2</sup>. *Niepewność to warunek konieczny, ale również wystarczający do wystąpienia ryzyka*<sup>3</sup>.

Wyzwaniem stojącym przed współczesnym przedsiębiorstwem jest znalezienie takich rozwiązań, które pozwoliłyby na ograniczenie rosnącej niepewności i ryzyka, które zwiększyłyby szanse na odpowiednią reakcję, a tym samym na budowanie pożądanej przewagi konkurencyjnej. Podstawą wydaje się sama świadomość istnienia ryzyka i podjęcie próby zdiagnozowania jego rodzajów oraz czynników go kształtujących. Dopiero potem można podejmować określone działania w celu jego minimalizacji.

Ryzyko może być powiązane z każdą funkcją przedsiębiorstwa. Jednak zdecydowanie najczęściej wiąże się je z finansami, zapominając, że inne obszary działalności firmy nie są od niego wolne. Całościowe podejście do ryzyka, uwzględnianie każdego rodzaju ryzyka w przedsiębiorstwie, wydaje się konieczne, każda z funkcji może bowiem w konsekwencji zdecydować o sukcesie bądź porażce podmiotu gospodarczego.

Niniejszy artykuł poświęcono ryzyku występującemu w ramach funkcji personalnej. Jego pierwszym celem jest określenie, czym jest ryzyko personalne i jakie konsekwencje wiążą się z jego wystąpieniem. Celem drugim jest wskazanie narzędzia, które może być wykorzystywane przez przedsiębiorstwo w celu zmniejszania poziomu ryzyka personalnego; zdaniem autorki tym instrumentem może być controlling personalny. W artykule wykorzystano dostępną literaturę przedmiotu oraz materiały internetowe.

## 2. Ryzyko w działalności gospodarczej

Według *Słownika wyrazów obcych* termin *ryzyko* pochodzi z języka włoskiego (wł. *risico*) i oznacza przedsięwzięcie, którego końcowy wynik jest nieprzewidywalny,

---

<sup>2</sup> Kuc B.R., Ryzyko menedżerskie – determinanty osobowościowe i sytuacyjne (ryzykanci, hazardziści, asekuranci). W: Kuc B.R. (red.), *Zarządzanie ryzykiem – wyzwania XXI wieku*. Warszawa: Wydaw. WSZiP w Warszawie, 2007, s. 13.

<sup>3</sup> Staniec I., Klimczak K., Panorama ryzyka. W: Staniec I., Zawila-Niedźwiecki J. (red.), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*. Warszawa: Wydaw. C.H. Beck, 2008, s. 14.

nieznany<sup>4</sup>. Podobną definicję podaje *Słownik języka polskiego*, który jednak obok określenia, iż jest to przedsięwzięcie, którego wynik jest niepewny, dodaje także tłumaczenie, że jest to możliwość, iż coś się nie uda<sup>5</sup>. Również w literaturze fachowej bardzo często akcentowana jest przede wszystkim negatywna strona ryzyka. Sławomir Zapłata i Magdalena Kaźmierczak, analizując występujące w literaturze podejścia do definiowania ryzyka, wskazują trzy sposoby opisywania tego terminu, czyli jako:

- potencjał negatywnego wpływu (podejście ogólne),
- prawdopodobieństwo zaistnienia niepożądanych zdarzeń (jako element związany z analizą),
- możliwość poniesienia straty (najczęstsza koncepcja)<sup>6</sup>.

Zauważa się jednak tendencję do dostrzegania także pozytywnej strony tego zjawiska. Zwraca na to uwagę przykładowo Małgorzata Król, mówiąc o szerokim traktowaniu ryzyka (inaczej jest to ofensywne ujęcie ryzyka), zarówno jako źródła strat, lecz także jako źródła możliwych zysków<sup>7</sup>. Tak postrzegane ryzyko zdefiniować można jako [...] *niepewność wyniku działań lub zdarzeń, zarówno w przypadku pozytywnych szans, jak i negatywnych zagrożeń*<sup>8</sup>, albo też jako możliwość wystąpienia efektu działania niezgodnego z oczekiwaniami, a odchylenie od oczekiwanego rezultatu może być zarówno negatywne, jak i pozytywne<sup>9</sup>.

Te dwa podejścia ujmowane są też jako ryzyko czyste i ryzyko spekulacyjne. Ryzyko czyste to ryzyko, że w stosunku do obecnego stanu wystąpią straty, ryzyko spekulacyjne ma natomiast miejsce wtedy, kiedy nieznanne przyszłe zdarzenia mogą spowodować zarówno straty, jak i zyski<sup>10</sup>. W niniejszym artykule ryzyko rozumie się jako ryzyko czyste, a więc jako zagrożenie w działalności przedsiębiorstwa.

Podobnie jak trudno jest wskazać uniwersalną definicję ryzyka, tak trudno o jednoznaczną klasyfikację występujących ryzyk. Na potrzeby niniejszego opracowania warto zwrócić uwagę na dwa możliwe podziały ryzyk. Podział pierwszy dotyczy wyróżnienia ryzyka ogólnego, rozumianego jako ryzyko pro-

---

<sup>4</sup> Latusek A., Puchalska I. (red.), *Słownik wyrazów obcych*. Kraków: Wydaw. Zielona Sowa, 2008, s. 527.

<sup>5</sup> *Słownik Języka Polskiego* [on-line]. [Dostęp 14.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://sjp.pwn.pl/szukaj/ryzyko>.

<sup>6</sup> Zapłata S., Kaźmierczak M., *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2011, s. 28.

<sup>7</sup> Król M., Elastyczność zatrudnienia a ryzyko personalne. *Współczesne Zarządzania* 2010, nr 3, s. 52.

<sup>8</sup> *Pomarańczowa księga. Zarządzanie ryzykiem – zasady i koncepcje* [on-line]. Ministerstwo Skarbu Jej Królewskiej Mości, 2004 [Dostęp 20.04.2012], s. 49. Dostępny w World Wide Web: [http://www.audyt.put.poznan.pl/files/orange\\_book\\_pl\\_-\\_zarzadzanie\\_ryzykiem.pdf](http://www.audyt.put.poznan.pl/files/orange_book_pl_-_zarzadzanie_ryzykiem.pdf).

<sup>9</sup> Por. Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje. Instrumenty finansowe. Ryzyko finansowe. Inżynieria finansowa*. Warszawa: PWN, 1998, s. 99.

<sup>10</sup> Zob. Gładysz M., *Ryzyko w działalności gospodarczej* [on-line]. [Dostęp 20.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.wne.sggw.pl/p/publikacje/pdf/zeszyt\\_59\\_2006.pdf](http://www.wne.sggw.pl/p/publikacje/pdf/zeszyt_59_2006.pdf).

wadzenia działalności gospodarczej, oraz ryzyk szczegółowych w postaci ryzyk związanych z poszczególnymi funkcjami przedsiębiorstwa – ryzyka działalności produkcyjnej, marketingowej, finansowej, zarządzania zasobami ludzkimi, badan i rozwoju.

Drugie podejście do podziału ryzyka bierze pod uwagę źródła pochodzenia czynników tworzących ryzyko. W tym ujęciu mówi się o ryzyku rynkowym i ryzyku specyficznym. Ryzyko rynkowe, zwane również ryzykiem systematycznym, systemowym, podstawowym lub niedywersyfikowalnym, dotyczy wszystkich firm działających na danym rynku i jest związane z warunkami, jakie tworzy otoczenie. Odnosi się do czynników, które wywierają wpływ na podmioty, ale są od nich niezależne, tj. nie mogą być przez te podmioty kontrolowane. Według Przemysława Borkowskiego zasadniczo przyjmuje się, że firma nie ma wpływu na ten rodzaj ryzyka<sup>11</sup>. Źródłami ryzyka systematycznego mogą być np.: zmiany stopy procentowej, inflacji, prawa podatkowego czy też sytuacji polityczno-ekonomicznej.

Ryzyko specyficzne, zwane również ryzykiem indywidualnym, niesystematycznym, niesystemowym lub dywersyfikowalnym, związane jest z przyszłymi zdarzeniami, które można częściowo kontrolować albo przewidywać. Przyczyny tego ryzyka znajdują się w samej firmie. Jako źródła ryzyka specyficznego można wymienić: zarządzanie firmą, płynność czy bankructwo firmy.

### 3. Istota ryzyka personalnego i obszary jego występowania

Powyższe podziały ryzyka zostały przedstawione w celu wskazania, iż jednym z rodzajów ryzyk występujących w przedsiębiorstwie jest ryzyko personalne. Z pierwszego podziału wynika to wprost, w podziale drugim – wypływa ze stwierdzenia, że źródłem ryzyka specyficznego jest zarządzanie firmą. Zarządzanie obejmuje bowiem także zasoby ludzkie, stąd możliwość wyodrębnienia ryzyka personalnego.

Anna Lipka definiuje ryzyko personalne jako [...] *angażowanie się w warunkach niepewności w działania dotyczące personelu, które mogą zakończyć się niepowodzeniem*. [...] *Ryzyko personalne związane jest z niemożliwością stwierdzenia, czy w określonym przypadku działania skierowane na odpowiednie ukształtowanie zasobów ludzkich przyniosą rezultaty zgodne z realizowaną strategią personalną firmy*<sup>12</sup>. Według Pawła Bochniarza i Krzysztofa Gugaly ryzyko personalne jest to ryzyko strat finansowych wynikających z ludzkiej niedoskonałości (błędy wynikające z niedostatków wiedzy, umiejętności, właściwych predyspozycji, świadome łamanie przez pra-

---

<sup>11</sup> Borkowski P., *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*. Gdańsk: Wydaw. Uniwersytetu Gdańskiego, 2008, s. 72.

<sup>12</sup> Lipka A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydaw. Poltext, 2002, s. 24–25.

owników prawa lub regulacji wewnątrzfirmowych), a także niedoskonałości procesów zarządzania nimi<sup>13</sup>. Podobnie na ryzyko personalne patrzą Ryszard Rutka i Małgorzata Czerska, którzy definiują je jako funkcję prawdopodobieństwa wystąpienia negatywnego zdarzenia na skutek podjętych decyzji personalnych (zarówno subiektywnych, jak i wymuszonych warunkami) oraz skali negatywnych skutków owego zdarzenia dla prawidłowego funkcjonowania organizacji<sup>14</sup>. Jak widać, takie ujęcia ryzyka personalnego nawiązują do wspomnianego wcześniej ryzyka czystego, a więc ryzyka kojarzonego z możliwością poniesienia przede wszystkim pewnych strat w wyniku wystąpienia nieprzewidzianych zdarzeń.

Niezależnie od sposobu ujęcia wszystkie przytoczone definicje zwracają uwagę na kwestię, iż czynnik ludzki także jest źródłem ryzyka w rozwoju firmy. Zdaniem autorki pomiędzy ryzykiem personalnym a ryzykami w ramach innych funkcji przedsiębiorstwa istnieje ścisły związek. Ryzyko personalne przekłada się na inne ryzyka. Zwiększenie poziomu ryzyka personalnego powoduje także zwiększenie poziomu tych ryzyk, co wynika z faktu, że to ludzie podejmują decyzje, uruchamiają i wykorzystują inne zasoby firmy, popełniają błędy. Niewłaściwe działania w sferze zarządzania zasobami ludzkimi skutkują niesprawnością w innych obszarach.

Ryzyko personalne można uznać za termin zbiorczy, mieszczący w sobie szczegółowe rodzaje ryzyka. Najprościej zdekomponować je można na elementy składowe związane z poszczególnymi obszarami funkcji personalnej. W takim ujęciu mówić można o ryzyku:

- planowania zatrudnienia,
- rekrutacji i selekcji,
- wprowadzania do pracy,
- motywacyjnym,
- ocen,
- szkoleń,
- przemieszczeń pracowników,
- derekrutacji.

Właśnie takie podejście zostanie wykorzystane w dalszej części opracowania do bliższego opisu poszczególnych ryzyk.

Inne podejście proponuje Grzegorz Kierner, który wyróżnia następujące rodzaje ryzyka personalnego<sup>15</sup>:

---

<sup>13</sup> Bochniarz P., Gugala K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*. Warszawa: Wydaw. Poltext, 2005, s. 97–98.

<sup>14</sup> Rutka R., Czerska M., Ryzyko ewaluacyjne w zarządzaniu personelem w badanych urzędach miasta. W: Stabryła A. (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 2006, t. 2, s. 201.

<sup>15</sup> Kierner G., Bezpieczeństwo osobowe. W: Staniec J., Zawila-Niedźwiecki J. (red.), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*. Warszawa: Wydaw. C.H. Beck, 2008, s. 160.

- ryzyko nieodpowiedniej ilości zasobów potrzebnych organizacji,
- ryzyko niewykorzystania potencjału ludzkiego organizacji,
- ryzyko braku odpowiednich zasobów ludzkich w organizacji,
- ryzyko dotyczące stopnia bezpieczeństwa informacji, którymi dysponują pracownicy,
- ryzyko tzw. błędu ludzkiego.

Jeszcze inne podejście proponuje G. Ledig. Mówi on o obszarach ryzyka personalnego podlegających kształtowaniu i takich, które kształtowaniu nie podlegają. Do grupy pierwszej zalicza: ryzyko odejść, ryzyko dopasowania kwalifikacyjnego, ryzyko motywacyjne, ryzyko lojalnościowe oraz ryzyko tzw. wąskich gardeł (brak pokrycia ilościowego lub kwalifikacyjnego zapotrzebowania na pracowników). Grupa druga obejmuje: ryzyko związane ze zdrowiem, ryzyko związane z systemem wartości, ryzyko związane ze sferą prywatną<sup>16</sup>.

Z kolei A. Lipka zwraca uwagę, że ryzyko personalne można rozpatrywać w różnych przekrojach. Można mówić o ryzyku<sup>17</sup>:

- funkcjonalnym, czyli specyficznym dla funkcji personalnej – i wówczas wyróżnić można ryzyka specyficzne dla poszczególnych funkcji personalnych (np. ryzyko niedostosowania popytu i podaży pracy, selekcyjne, motywacyjne),
- niespecyficznym – które występuje w przekroju różnych funkcji personalnych (np. ryzyko w komunikowaniu się, ryzyko konfliktu, ryzyko różnic kulturowych),
- innowacyjnego zarządzania kapitałem ludzkim – związanym ze stosowaniem przez firmę innowacji w tym zakresie (np. outsourcing, reinżynieria procesów, benchmarking),
- utraty wizerunku wewnętrznego i zewnętrznego.

Dla lepszego zrozumienia istoty ryzyka personalnego niezbędna wydaje się charakterystyka jego wszystkich obszarów funkcjonalnych. Każdy z nich ma bowiem specyficzne dla siebie zagrożenia.

Ryzyko planowania zatrudnienia, to ryzyko niedostosowania posiadanych zasobów ludzkich, zarówno pod względem ilości, jak i jakości, do potrzeb przedsiębiorstwa. Wystąpienie tych zjawisk może prowadzić do niemożliwości realizacji celów firmy z powodu braku personelu bądź też z drugiej strony – do ponoszenia niepotrzebnych kosztów na nieproduktywną część załogi, która nie jest niezbędna do efektywnego funkcjonowania firmy.

---

<sup>16</sup> Zob. Lipka A., *Investycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*. Kraków: Wolters Kluwer Polska, 2010, s. 257.

<sup>17</sup> Zob. tamże, s. 256.

Ryzyko rekrutacji obejmuje zarówno ryzyko niedotarcia z informacją o ofercie pracy do odpowiednich kandydatów, odpowiedź na ofertę nieodpowiednich kandydatów, a także brak odzewu ze strony pożądaných osób na tą ofertę. Konsekwencją tych zjawisk stają się zwiększone koszty rekrutacji, ponoszone wskutek dodatkowych akcji rekrutacyjnych, a także zwiększone później koszty działań selekcyjnych, związane z koniecznością odsiewania nieodpowiednich osób.

Ryzyko rekrutacji powiązane jest, jak widać, z ryzykiem selekcji, które według A. Lipki polega na tym, że decydent przyjmie lub odrzuci ofertę danego kandydata, ze wszelkimi tego pozytywnymi i negatywnymi konsekwencjami<sup>18</sup>. Ryzyko to obejmuje zarówno przyjęcie niewłaściwych kryteriów selekcji, zastosowanie nieodpowiednich instrumentów selekcji, jak i podjęcie na podstawie uzyskanych wyników niewłaściwych decyzji. Oczywiście ma to swoje dalsze negatywne konsekwencje związane przykładowo z niedopasowaniem pracownika do pełnionych funkcji, brakiem innowacyjności czy konfliktami w zespole pracowniczym.

Ryzyko nieprawidłowego wprowadzenia pracownika do pracy, inaczej ryzyko nieprawidłowej adaptacji społeczno-zawodowej, to ryzyko błędnych zachowań nowego pracownika wskutek nieposiadania niezbędnych informacji. Prowadzi to do niezrozumienia swojej roli w firmie, wydłużonego czasu dochodzenia do pełnej efektywności nowego pracownika, konfliktów, a w konsekwencji może doprowadzić do odejścia nowego pracownika.

Na ile ważny jest to problem? W sposób pośredni można wnioskować o skali problemu na podstawie wyników różnych badań. I tak w roku 2010 do obsadzenia w Europie Środkowo-Wschodniej było około 970 tys. miejsc pracy, jednak 75% pracodawców skarżyło się na problemy ze znalezieniem właściwych pracowników<sup>19</sup>. W konsekwencji wielu z nich zadowolilo się pracownikami o kompetencjach nie do końca odpowiadających potrzebom firmy. Z kolei według badań J. Philipa koszty bezpośrednie w całości kosztów rekrutacji stanowią jedynie 10–15%, koszty braku wydajności w czasie, gdy stanowisko pozostaje nieobsadzone, stanowią około 33%, a koszty związane z nieefektywnością nowych pracowników około 32%<sup>20</sup>. Zdzisława Janowska przytacza natomiast wyniki badań prowadzonych w Wielkiej Brytanii, według których 5% całej populacji pracujących jest zwalniana w okresie pierwszych 3 miesięcy pracy. Po upływie 6 miesięcy 68,4% pracowników zostaje w firmie, po 2 latach tylko 33%<sup>21</sup>. Działania w ramach pozyskiwania pracowników muszą być więc przemyślane, prawidłowo zaprojektowane i przeprowadzone, aby firma nie była narażona na ryzyko pozyskiwania nieodpowiednich osób.

---

<sup>18</sup> Lipka A., *Ryzyko personalne...*, s. 56.

<sup>19</sup> Dawid-Sawicka M., Umiejętności poszukiwane i pożądane. Czego pracodawcy oczekują od pracowników. W: *Raport*. THINKTANK, 2011, s. 22.

<sup>20</sup> Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2011, s. 437.

<sup>21</sup> Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE, 2010, s. 233.

Omówione rodzaje ryzyk wiążą się z działaniami w zakresie pozyskiwania pracowników. Należy tutaj zauważyć, iż poziom tych ryzyk będzie zależny w pewnym stopniu od przyjętego przez firmę modelu polityki personalnej. W ramach modelu sita przedsiębiorstwo stosunkowo szybko pozbędzie się nieefektywnych pracowników, jednakże w sytuacji stosowanego modelu kapitału ludzkiego i związania się przedsiębiorstwa z pracownikiem – ryzyko tych etapów wzrasta.

Również działania w ramach utrzymania pracowników nie są pozbawione ryzyk. I tak ryzyko oceniania obejmuje ryzyko nieprawidłowej organizacji procesu oceniania, zarówno pod względem kryteriów, doboru metod i częstotliwości oceniania, jak i wyboru podmiotów oceniających i ocenianych, a także ryzyko niezrealizowania celów stawianych przed procesem oceniania. Szczególnie ważne jest tutaj ryzyko braku motywacyjnego oddziaływania ocen oraz ryzyko nieprawidłowych decyzji podejmowanych na podstawie uzyskanych wyników.

Kolejne ryzyko – ryzyko szkoleń – to po pierwsze, ryzyko błędnej diagnozy potrzeb szkoleniowych, albo też ryzyko niewłaściwej organizacji szkoleń, i co za tym idzie, niedopasowania szkolenia do rzeczywistych potrzeb pracowników i firmy. Konsekwencją są oczywiście niepotrzebne koszty i brak oczekiwanych rezultatów w postaci podwyższonych kwalifikacji, wzrostu efektywności pracy czy umiejętności zachowania się na nowym stanowisku. Ranga tego ryzyka wzrasta w sytuacji rosnącej wręcz mody na szkolenie personelu (aczkolwiek badania „Bilans kapitału ludzkiego” pokazały, że w 2010 r. 45% firm w Polsce nie szkoliło swoich pracowników, a 81% dorosłych Polaków nie uczestniczyło w tym roku w żadnej z form kształcenia<sup>22</sup>).

W ramach ryzyka szkoleń warto zwrócić uwagę także na ryzyko utraty przez przedsiębiorstwo zdobytej przez pracowników na szkoleniach wiedzy w wyniku odejścia tychże pracowników z firmy. Wówczas nie tylko ulegnie zmniejszeniu zasób wiedzy organizacji, lecz także nie wystąpi zwrot zainwestowanych w pracownika nakładów.

Ważne jest także ryzyko motywacyjne. Przejawia się ono w ryzyku niewłaściwego zdiagnozowania potrzeb pracowników i w konsekwencji niedostosowania instrumentów motywacyjnych do tych potrzeb. Prowadzi to do braku pożądanego oddziaływania stosowanych instrumentów, niezadowolenia pracowników i negatywnych zachowań w postaci konfliktów, a nawet odejść z pracy. Zdzisława Janowska przytacza wyniki badań prowadzonych w Wielkiej Brytanii wśród osób pracujących, według których 20% kobiet i 30% mężczyzn poszukiwało nowej pracy, a powodem tego było niezadowolające wynagrodzenie<sup>23</sup>. Według badań prowadzonych w Polsce najczęstszą przyczyną zmiany pracodawcy były pieniądze (45% decyzji). Ponadto z powodów finansowych

---

<sup>22</sup> Dawid-Sawicka M., dz. cyt., s. 26.

<sup>23</sup> Janowska Z., dz. cyt., s. 234.



i ekwiwalentów w postaci szkoleń, warunków socjalnych i bytowych, zmieniło pracę ponad 23% badanych<sup>24</sup>.

Kolejnym ryzykiem jest ryzyko przemieszczeń pracowników. Wiąże się ono z niedopasowaniem przemieszczanego pracownika do wymogów nowego stanowiska, a w konsekwencji z możliwością osiągnięcia przez pracownika tzw. szczebla niekompetencji.

Ryzyko derekrutacji obejmuje natomiast zarówno ryzyko błędnych decyzji derekrutacyjnych co do poszczególnych osób, co prowadzi do utraty zasobów ludzkich, jak i ryzyko powstania w firmie atmosfery nieufności i braku bezpieczeństwa. Konsekwencją staje się spadek zaangażowania pracowników w pracę i w sprawy firmy, a także utrata wizerunku przez przedsiębiorstwo. Z badań Global Workforce Study wynika, że zyskowność przedsiębiorstw, w których pracownikom brakuje zaangażowania, jest o 5,7% niższa niż w firmach o wysokim zaangażowaniu personelu<sup>25</sup>. Pracownicy o niskim poziomie zaangażowania osiągają wyniki gorsze o 20%, a ich odejście z firmy jest o 87% bardziej prawdopodobne w porównaniu z pracownikami o najwyższym poziomie zaangażowania<sup>26</sup>.

#### **4. Controlling jako instrument wspomagający zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie**

Według M. Król można wyróżnić dwie postawy wobec ryzyka personalnego. Pierwsza z nich to postawa aktywna, przejawiająca się w świadomym podejmowaniu działań obciążonych ryzykiem, które jednak mogą przynieść firmie określone korzyści w walce konkurencyjnej. Druga postawa to postawa pasywna, charakteryzująca się unikaniem ryzyka, podejmowaniem działań rutynowych i przewidywalnych. O ile ta postawa typowa jest dla przedsiębiorstw tradycyjnych, o tyle pierwsze podejście charakterystyczne jest dla firm elastycznych, które umieją się dostosowywać do zachodzących zmian<sup>27</sup>. Niezależnie jednak od przyjętej postawy rozpoznawanie i podejmowanie prób mających na celu obniżenie poziomu ryzyka personalnego jest niezbędne.

Zdaniem P. Bochniarz i K. Gugały ryzyko personalne stanie się obszarem coraz większego zainteresowania ze strony menedżerów z powodu m.in. takich czynników, jak<sup>28</sup>:

---

<sup>24</sup> Szacowanie kosztów fluktuacji pracowników. W: *Controlling Partner* [on-line]. [Dostęp 17.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.controllingpartner.pl/controlling-dla-hr/80-szacowanie-kosztow-fluktuacji-pracownikow>.

<sup>25</sup> Kopera A., Karta stanowiska. *Personel i Zarządzanie* 2010, nr 7, s. 87.

<sup>26</sup> *Wpływ zaangażowania pracowników na wyniki finansowe. Lepsze relacje przynioszą efekty. Raport Fierce* [on-line]. [Dostęp 17.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://blog.weknowhow.pl/wp-content/uploads/2012/02/Wplyw-zaangazowania-pracownikow-na-wyniki-finansowe.pdf>.

<sup>27</sup> Król M., dz. cyt., s. 53.

<sup>28</sup> Por. Bochniarz P., Gugała K., dz. cyt., s. 106.

- oczekiwania akcjonariuszy dużych przedsiębiorstw (szczególnie spółek publicznych), aby w informacji przekazywanej inwestorom zawarte były pełne profile ryzyka firmy,
- nowe formy wiązania się firm, zarówno z pracownikami, jak i z dostawcami,
- konieczność uwzględniania kosztów ryzyka w kalkulacji stopy zwrotu z inwestycji, szczególnie w przypadku inwestycji w kapitał ludzki, które z natury rzeczy obciążone są wysokim i trudnym do oszacowania ryzykiem.

Działania na rzecz ograniczania ryzyka personalnego powinny dotyczyć każdego z ryzyk szczegółowych. Każdy obszar w zarządzaniu kadrami tworzy bowiem specyficzne dla siebie procedury, udoskonala je i dzięki temu zmniejsza niepewność w działaniu. W tym miejscu, nie koncentrując się na szczegółowych działaniach, zwrócona zostanie uwaga na ogólne narzędzie, które może być wykorzystane w celu zmniejszenia ryzyka personalnego, czyli na controlling personalny. Ponieważ efektywne gospodarowanie w obszarze zarządzania personelem wymaga dokonywania bieżących analiz oraz pomiarów w stosunku do przyjętych planów, wykorzystanie controllingu personalnego do zmniejszania ryzyka personalnego wydaje się bardzo zasadne.

Controlling (ang. sterowanie, regulowanie) to nowoczesna metoda kierowania firmą, [...] *polegająca na tworzeniu i aktualizowaniu architektury systemu planowania i konstruowania wskaźników i mierników oceny sytuacji finansowej oraz na przygotowaniu informacji bieżących i strategicznych do podejmowania decyzji przez kadrę kierowniczą. Stanowi on zbiór reguł, który ma jej pomagać w osiąganiu wyznaczonych celów*<sup>29</sup>. Controlling może być stosowany w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa, stąd możliwość wyróżnienia controllingów funkcjonalnych, w tym m.in. controllingu personalnego.

Zdaniem M. Nowak, wydzielenie controllingu personalnego jest szczególnie zasadne w tych firmach, w których występują m.in. następujące uwarunkowania<sup>30</sup>:

- kluczowe czynniki sukcesu koncentrują się w obszarze zasobów ludzkich,
- zasoby ludzkie mają charakter unikatowy,
- niezbędne są wysokie kwalifikacje pracowników,
- może wystąpić problem niedoboru kadr,
- występuje złożona struktura organizacyjna,
- konkuruje się marką, nie ma jednak realnej możliwości prowadzenia działań marketingowych,
- istnieje wysokie ryzyko kadrowe.

---

<sup>29</sup> Penc J., *Leksykon biznesu*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet, 1997, s. 60.

<sup>30</sup> Nowak M., *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wolters Kluwer Polska, 2008, s. 18.

Controlling personalny to wewnętrzny system sterownia procesami w poszczególnych obszarach zadaniowych zarządzania zasobami ludzkimi, ukierunkowujący je na osiąganie nadrzędnych celów przedsiębiorstwa. Określa on stopień realizacji celów zawartych w strategii zarządzania zasobami ludzkimi i w miarę potrzeby wskazuje konieczność podjęcia działań naprawczych<sup>31</sup>.

Controlling personalny jest narzędziem, które należy wykorzystywać do odpowiednio wczesnego dostrzegania zjawisk zarówno wewnątrz firmy, jak i w jej otoczeniu, które wpłynąć mogą na efektywność zarządzania zasobami ludzkimi. *Umożliwia to uniknięcie bądź zminimalizowanie zaskoczenia ze strony nagle pojawiających się zagrożeń, jak również wykorzystanie pojawiających się szans*<sup>32</sup>.

Stosowanie controllingu personalnego wymaga opracowania zbioru wskaźników, które będą się odnosiły do efektów zarządzania kadrami, zarówno ekonomicznych, jak i społecznych. Poprzez to controlling personalny pozwala na wyrażenie tych efektów w konkretnych wartościach.

Mierniki stosowane w ramach controllingu personalnego mogą przybierać różne formy, zależne od specyfiki przedsiębiorstwa, w szczególności od jego fazy rozwoju. Według P. Zająca mogą to być<sup>33</sup>:

- pojedyncze mierniki zatrudnienia, produktywności pracy, kosztów pracy, czasu pracy, ruchliwości pracowniczej, stosowane wybiórczo i niepołączone celami strategicznymi,
- systemy mierników dobrane pod kątem monitorowania celów strategicznych, które nie ukazują jednak związków przyczynowo-skutkowych, stanowią jedynie próbę budowania podstawy do porównań w ramach benchmarkingu,
- systemy mierników powiązanych związkami przyczynowo-skutkowymi, częściowo połączone z celami ekonomicznymi firmy, częściowo kwantyfikowalne oraz uwzględniające aktywa niematerialne,
- zintegrowane z controllingiem ogólnym systemy pomiaru wkładu efektów pracy w sukces przedsiębiorstwa; kwantyfikowalne i pozwalające mierzyć rentowność w inwestycje w kapitał ludzki.

Controlling bada zależność pomiędzy strategią personalną i innymi strategiami funkcjonalnymi a strategią ogólną firmy. Pozwala zmierzyć potencjał społeczny, jakim dysponuje firma, kwalifikacje pracowników pod kątem wykonywanych i przyszłych zadań, wpływ planów rozwojowych na zmianę wymagań w aspekcie kwalifikacji pracowników. W konsekwencji kierownictwo za pomocą

---

<sup>31</sup> Frankowska E., *Kontroling jako instrument mierzący ryzyko*. W: Kuc B.R. (red.), *Zarządzanie ryzykiem – wyzwania XXI wieku*. Warszawa: Wydaw. WSZiP w Warszawie, 2007, s. 148.

<sup>32</sup> Zajac P., *Zastosowanie controllingu w obszarach funkcji personalnej*. W: Stabryła A. (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjny*. Kraków: Wydaw. UE w Krakowie, 2008, s. 709.

<sup>33</sup> Tamże.

wielu wskaźników może kontrolować prawidłowość decyzji dotyczących zasobów ludzkich, monitorować reakcje pracowników na zmiany w systemie personalnym. Wskaźniki te w prosty sposób pozwalają zidentyfikować przyczyny nieefektywnych działań, wypracować nowe rozwiązania, określić koszty i przewidywane rezultaty polityki personalnej w różnych obszarach<sup>34</sup>.

Controlling personalny w przedsiębiorstwie pełni więc wiele funkcji. Do najważniejszych zaliczamy funkcje<sup>35</sup>:

- kontroli personelu pod względem efektywności (której skuteczność uzależniona jest od wdrożenia systemu planowania, pozwalającego na szybkie rozpoznawanie odchyłeń),
- informacyjną, która obejmuje dostarczanie systematycznej, wczesnej i niezbędnej informacji wszystkim decydentom i grupom zainteresowanych, (konieczne jest tu stworzenie i regularna pielęgnacja obszernego i szczegółowego systemu informacyjnego, który wspomaga rejestrację, przetworzenie i udostępnienie danych istotnych dla kierownictwa personalnego),
- sterującą, która obejmuje identyfikację możliwych przyczyn nieefektywnego użycia narzędzi do zarządzania personalnego oraz wypracowanie odpowiednich możliwości działania,
- przejrzystości i wczesnego ostrzegania, której zadaniem jest dostarczanie informacji o obecnych i przewidywalnych kosztach (za pomocą systemu wskaźników) oraz o rezultatach polityki personalnej, w celu terminowego podjęcia decyzji,
- strategiczną, która ma na celu udostępnianie podstawowych informacji w celu podjęcia strategicznych dla zarządzania personalnego decyzji,
- integracyjną, która ma na celu łączne kontrolowanie różnych obszarów działalności i ich wzajemny wpływ, np. uzgodnienie polityki kształcenia pracowników z długofalowym planowaniem rynkowo-produkcyjnym,
- doradczo-pilotażową, która obejmuje obszar doradczy w celu optymalizacji zasobów personalnych na poziomie przedsiębiorstwa jak i poszczególnych działów.

Controlling personalny dostarcza pogłębionych informacji na temat zasobów ludzkich i ich wykorzystania, w tym możliwych przyczyn ich nieefektywnego wykorzystania, pozwala na lepszą koordynację działań w zakresie funkcji personalnej, na podniesienie jakości decyzji podejmowanych w tym obszarze. W konsekwencji dzięki controllingowi możliwe jest przeprowadzenie analizy ryzyka personalnego jako ryzyka funkcjonalnego, a także wynikającego z tego obszaru ryzyka dla całego przedsiębiorstwa.

---

<sup>34</sup> Zob. Knobloch S., Wczesne ostrzeganie. *Personel i Zarządzanie* 2010, nr 11, s. 96–97.

<sup>35</sup> Controlling personalny. W: *InForum* [on-line]. [Dostęp 16.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.inforum.pl/controlling-personalny.html>.

Wydaje się, że skuteczne korzystanie z controllingu personalnego wymaga jednak od menedżerów zrozumienia istoty kapitału ludzkiego, traktowania personelu firmy nie jako jednego z zasobów, ale jako istotny składnik aktywów przedsiębiorstwa, będący źródłem konkurencyjności. Konieczne jest odejście od postrzegania pracowników jako źródła kosztów i zrozumienie, iż należy inwestować w ludzi, aby przynosili oni jak największą wartość dla przedsiębiorstwa.

Czy controlling personalny w Polsce jest wykorzystywany? Badania wśród 93 przedstawicieli finansów i controllingu dotyczące tego problemu przeprowadziły w roku 2010 firmy Controler Partner i Gavdi. Badania pokazały, że prawie 70% organizacji podejmuje decyzje dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi bez jakichkolwiek analiz i kalkulacji. 90% firm nie ma wyodrębnionego stanowiska kontrolera personalnego. Tylko 1/3 badanych firm traktuje specjalistów HR jako partnerów w opracowaniu strategii<sup>36</sup>. Wykorzystanie controllingu personalnego w badanych przedsiębiorstwach w Polsce przedstawia tabela 1.

Tab. 1. Zadania controllingu personalnego realizowane w przedsiębiorstwach w Polsce

Zadanie wykonywane przez controlling personalny	% badanych firm deklarujących takie działanie
Komórki HR są uczestnikami procesu budżetowania zasobów ludzkich	44
Komórki HR uczestniczą w opracowywaniu strategii firmy	31
Decyzje dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi są podejmowane na podstawie analiz i kalkulacji	31
Na bieżąco monitorowane są koszty fluktuacji pracowników	29
Komórki HR koordynują proces budżetowania zasobów ludzkich	26
Menedżer HR najwyższego szczebla jest członkiem zarządu	22
Decyzje dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi są podejmowane intuicyjnie ze względu na brak profesjonalnego wsparcia analitycznego	18
Komórki HR uczestniczą w ciągłym usprawnianiu modeli controllingu	14

<sup>36</sup> *Wsparcie zarządzania zasobami ludzkimi przez controlling w Polsce. Badanie opinii ekspertów HR i controllingu* [on-line]. [Dostęp 17.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.controllingpartner.pl/images/stories/201110\\_RAPORT\\_controlling\\_personalny.pdf](http://www.controllingpartner.pl/images/stories/201110_RAPORT_controlling_personalny.pdf).

Cyklicznie kalkuluje się pieniężna wartość kapitału ludzkiego	14
Controlling personalny jest znaczącym elementem kompleksowego systemu controllingu, nadzorowanego przez komórki finansów i controllingu	10
W firmie jest wyodrębnione stanowisko pracy: kontroler personalny	9
Decyzje o inwestycjach w kapitał ludzki są podejmowane w oparciu o analizę zwrotu z inwestycji	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Wsparcie zarządzania zasobami ludzkimi przez controlling w Polsce. Badanie opinii ekspertów HR i controllingu* [on-line]. [Dostęp 17.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.controllingpartner.pl/images/stories/201110\\_RAPORT\\_controlling\\_personalny.pdf](http://www.controllingpartner.pl/images/stories/201110_RAPORT_controlling_personalny.pdf).

## 5. Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania, należy stwierdzić, że ryzyko personalne stanowi ważny składnik ryzyka ogólnego firmy. Ludzie to z pewnością najmniej przewidywalny składnik zasobów firmy, podczas gdy ich wpływ na sukces bądź porażkę firmy jest największy. Wobec powyższego zasadne wydaje się rozpoznawanie elementów ryzyka personalnego i podejmowanie prób jego ograniczenia. Doskonałą pomocą w tym zakresie może być controlling personalny.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2011. ISBN 978-83-264-0616-4.
- Bochniarz P., Gugała K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*. Warszawa: Wydaw. Poltext, 2005. ISBN 83-88840-75-4.
- Borkowski P., *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*. Gdańsk: Wydaw. Uniwersytetu Gdańskiego, 2008. ISBN 978-83-7326-569-1.
- Controlling personalny. W: *InForum* [on-line]. [Dostęp 16.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.inforum.pl/controlling-personalny.html>.
- Dawid-Sawicka M., Umiejętności poszukiwane i pożądane. Czego pracodawcy oczekują od pracowników. W: *Raport*. THINKTANK, 2011.
- Frankowska E., Kontroling jako instrument mierzący ryzyko. W: Kuc B.R. (red.), *Zarządzanie ryzykiem – wyzwania XXI wieku*. Warszawa: Wydaw. WSZiP w Warszawie, 2007.
- Gładysz M., *Ryzyko w działalności gospodarczej* [on-line]. [Dostęp 20.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.wne.sggw.pl/p/publikacje/pdf/zeszyt\\_59\\_2006.pdf](http://www.wne.sggw.pl/p/publikacje/pdf/zeszyt_59_2006.pdf).

- Gołaszewska-Kaczan U., *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*. Białystok: Wydaw. Uniwersytetu w Białymstoku, 2009. ISBN 978-83-7431-197-7.
- Jajuga K., Jajuga T., *Investycje. Instrumenty finansowe. Ryzyko finansowe. Inżynieria finansowa*. Warszawa: PWN, 1998. ISBN 83-01-12021-5.
- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE, 2010. ISBN 978-83-208-1867-3.
- Kierner G., Bezpieczeństwo osobowe. W: Staniec J., Zawila-Niedźwiecki J. (red.), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*. Warszawa: Wydaw. C.H. Beck, 2008.
- Knobloch S., Wczesne ostrzeżenie. *Personel i Zarządzanie* 2010, nr 11.
- Kopera A., Karta stanowiska. *Personel i Zarządzanie* 2010, nr 7.
- Król M., Elastyczność zatrudnienia a ryzyko personalne. *Współczesne Zarządzenia* 2010, nr 3.
- Kuc B.R., Ryzyko menedżerskie – determinanty osobowościowe i sytuacyjne (ryzykan-ci, hazardziści, asekuranci). W: Kuc B.R. (red.), *Zarządzanie ryzykiem – wyzwania XXI wieku*. Warszawa: Wydaw. WSZiP w Warszawie, 2007.
- Latusek A., Puchalska I., (red.), *Słownik wyrazów obcych*. Kraków: Wydaw. Zielona Sowa, 2008.
- Lipka A., *Investycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*. Kraków: Wolters Kluwer Polska, 2010. ISBN 978-83-7526-725-9.
- Lipka A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydaw. Poltext, 2002. ISBN 83-888-40-23-1.
- Nowak M., *Controlling personalny w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wolters Kluwer Polska, 2008. ISBN 978-83-7526-649-8.
- Penc J., *Leksykon biznesu*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet, 1997. ISBN 83-85428-20-8.
- Pomarańczowa księga. Zarządzanie ryzykiem – zasady i koncepcje* [on-line]. Ministerstwo Skarbu Jej Królewskiej Mości, 2004 [Dostęp 20.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.audyt.put.poznan.pl/files/orange\\_book\\_pl\\_-\\_zarzadzanie\\_ryzykiem.pdf](http://www.audyt.put.poznan.pl/files/orange_book_pl_-_zarzadzanie_ryzykiem.pdf).
- Rutka R., Czerna M., Ryzyko ewaluacyjne w zarządzaniu personelem w badanych urzędach miasta. W: Stabryła A. (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 2006, t. 2.
- Słownik Języka Polskiego* [on-line]. [Dostęp 14.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://sjp.pwn.pl/szukaj/ryzyko>.
- Staniec I., Klimczak K., Panorama ryzyka. W: Staniec I., Zawila-Niedźwiecki J. (red.), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*. Warszawa: Wydaw. C.H. Beck, 2008.
- Szacowanie kosztów fluktuacji pracowników. W: *Controlling Partner* [on-line]. [Dostęp 17.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.controllingpartner.pl/controlling-dla-hr/80-szacowanie-kosztow-fluktuacji-pracownikow>.
- Wpływ zaangażowania pracowników na wyniki finansowe. Lepsze relacje przynoszą efekty. Raport Fierce* [on-line]. [Dostęp 17.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://blog.weknowhow.pl/wp-content/uploads/2012/02/Wplyw-zaangazowania-pracownikow-na-wyniki-finansowe.pdf>.
- Wsparcie zarządzania zasobami ludzkimi przez controlling w Polsce. Badanie opinii ekspertów HR i controllingu* [on-line]. [Dostęp 17.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.controllingpartner.pl/images/stories/201110\\_RAPORT\\_controlling\\_personalny.pdf](http://www.controllingpartner.pl/images/stories/201110_RAPORT_controlling_personalny.pdf).

- Zajac P., Zastosowanie controllingu w obszarach funkcji personalnej. W: Stabryła A. (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjny*. Kraków: Wydaw. UE w Krakowie, 2008.
- Zaplata S., Kaźmierczak M., *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska, 2011.



WYBRANE PRAKTYKI  
ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI  
WSPIERAJĄCE PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ  
W WARUNKACH ZAGROŻENIA KRYZYSEM

*Joanna Żarnik Żuławska*

**Abstrakt:** Kryzys gospodarczy i towarzyszące mu poczucie niepewności wymusza na firmach umiejętne i efektywne zarządzanie potencjałem intelektualnym. Z doświadczeń wielu firm wynika, że znaczącym elementem ich rozwoju są przeobrażenia wewnętrzne. Szczególnie istotne dla zrównoważonego działania przedsiębiorstwa jest systematyczne kreowanie i wdrażanie innowacji i transfer wiedzy. W przygotowanym opracowaniu zostały opisane przykłady praktyk zarządzania zasobami ludzkimi mające na celu stymulowanie pracowników do pomysłowości i wzrostu wydajności. Opracowanie jest próbą oceny zależności między podejmowanymi działaniami a konkurencyjnością przedsiębiorstwa, zawiera wybrane przykłady metod zarządzania personelem, uwzględniające mierniki ich skuteczności.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie talentami, system ocen pracowniczych, systemy wynagrodzeń, dywersyfikacja pracowników, zarządzanie przez przywództwo, zarządzanie zasobami ludzkimi, ZZL.

**JEL Classifications:** D81 – Criteria for Decision-Making under Risk and Uncertainty. D83 – Search; Learning; Information and Knowledge; Communication.

## 1. Wprowadzenie

Kryzys gospodarczy i towarzyszące mu poczucie niepewności wymusza na firmach umiejętne i efektywne zarządzanie potencjałem intelektualnym. Z doświadczeń wielu firm wynika, że znaczącym elementem ich rozwoju są prze-

obrażenia wewnętrzne. Szczególnie istotne dla zrównoważonego działania przedsiębiorstwa jest systematyczne kreowanie i wdrażanie innowacji, rozpowszechnianie informacji i transfer wiedzy. Ważnym źródłem innowacji są sami pracownicy. Ich kreatywność, przedsiębiorczość, poziom wiedzy i kwalifikacji stanowią istotny element budowania konkurencyjności. W ostatnich pięciu latach wiele firm kładło nacisk na szkolenia pracowników, pozyskiwanie i szybki przepływ informacji. Doświadczenia tych przedsiębiorstw pokazały, że innowacyjność intelektualna personelu może się przyczynić do wypracowania nowej koncepcji produktu, usługi, nowej płaszczyzny współpracy z klientem, nowego systemu dostarczania usług czy bardziej optymalnego wykorzystania technologii<sup>1</sup>. Elastyczność zasobów ludzkich i umiejętność ich szybkiego dostosowania do strategii działania firmy wyznaczają wartość rynkową przedsiębiorstwa. To spowodowało zmianę w podejściu do motywowania pracowników i angażowania ich w pracę. Coraz bardziej powszechne stają się praktyki i instrumenty pobudzania innowacyjności intelektualnej pracowników, takie jak wynagradzanie za efekty czy zarządzanie talentami (*talent management*)<sup>2</sup>.

W przygotowanym opracowaniu opisano przykłady sześciu praktyk zarządzania zasobami ludzkimi mające na celu stymulowanie pracowników do pomysłowości i przedsiębiorczości. Wykorzystano wyniki badań prowadzonych m.in. metodą ankietową oraz metodą wywiadu skategoryzowanego. Artykuł jest również próbą oceny podejmowanych działań i ich wpływu na efektywność ekonomiczną organizacji.

## 2. Indywidualne i grupowe tworzenie pomysłów na przykładzie przedsiębiorstw międzynarodowych

Niewątpliwie szansa na innowacje tkwi w przełomowych ideach pracowników oraz ich aktywnym uczestnictwie w procesach zmian w organizacji. Podstawowe pytanie brzmi: czy firma umożliwia wszystkim pracownikom takie uczestnictwo? Czy wszyscy mają szansę zgłaszać pomysły nie tylko dotyczące poważnych przedsięwzięć, lecz także drobnych usprawnień? W większości firm przewidziano takie procedury, jednak są one szczególnie popularne w firmach ze strukturą proinnowacyjną (ponad 83% spółek)<sup>3</sup>. Praktykowanym sposobem na wzmoczenie pomysłowości są konkursy indywidualne i grupowe. Zasadność ich wpro-

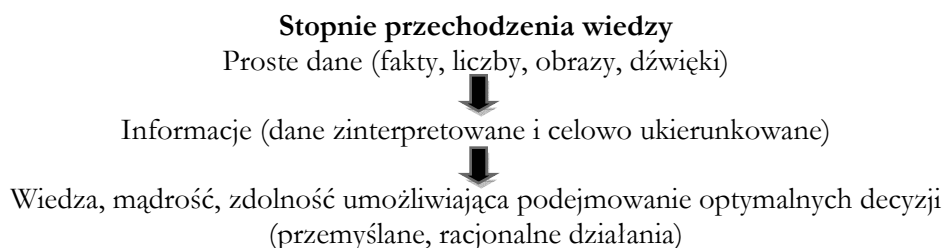
---

<sup>1</sup> Janasz W., *Innowacje w zrównoważonym rozwoju organizacji*. Warszawa: Difin, 2011, s. 177–201.

<sup>2</sup> Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*. Warszawa: Difin, 2007, s. 275–330.

<sup>3</sup> Sajkiewicz B., Woźniakowski A., Proinnowacyjne wynagradzanie w badaniach IPiSS. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* [on-line]. IPiSS 2009, nr 2 [Dostęp 15.04.2012], s. 45. Dostępny w World Wide Web: <http://www.ipiss.com.pl/?zzl=proinnowacyjne-wynagradzanie-w-badaniach-ipiss>.

wadzenia wynika m.in. z hierarchii wiedzy. W literaturze przedmiotu najczęściej występują hierarchie trzystopniowe<sup>4</sup>.



Wiele firm decyduje się na wprowadzenie systemów, które zachęcają pracowników do przedstawiania gotowych pomysłów lub dostarczają informacji umożliwiających wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań. Takie działania są praktykowane od wielu lat. W czasach kryzysu i rosnącej niepewności część firm jeszcze chętniej sięga do sprawdzonych, oddolnych inicjatyw wprowadzania zmian, takich jak konkursy dla pracowników. Jako przykład można wskazać międzynarodową Agencję Pracy Tymczasowej Trenkwalder Sp. z o.o., w której w latach 2008–2010 trwał konkurs pod nazwą „just idea”. Efektem tych praktyk było m.in. wdrożenie zintegrowanego raportu w wewnętrznym systemie internetowym, a przez to zoptymalizowanie czasu wykonywania zadań przez kierowników i pracowników działu kadr.

Inny przykład stanowi międzynarodowa firma Berendsen Textile Service Sp. z o.o. zajmująca się serwisem odzieży roboczej, mat wejściowych i urządzeń higienicznych. Pomysł zainicjowany przez jednego z pracowników w 2011 r. był związany z zamykaniem kotła parowego na noc i przyniósł oszczędności około 2000 PLN netto w skali roku, w jednym z pięciu zakładów rozmieszczonych na terenie kraju. Kolejnym pomysłem umożliwiającym obniżenie kosztów było m.in. podjęcie inicjatywy odsprzedawania odzieży, która wcześniej była przeznaczona do utylizacji. Pracownicy dowiedli, że istnieją firmy zainteresowane jej dalszym użytkowaniem i włączyli się w proces poszukiwania potencjalnych odbiorców. Skutkiem było odzyskanie części kosztów zainwestowanych w zakup odzieży roboczej. Opis zasad działania konkursu zachęcającego do inicjowania i wdrażania usprawnień przedstawia tabela 1.

---

<sup>4</sup> Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?* Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2011, s. 171.

Tab. 1. Zasady działania konkursu pobudzania innowacyjności pracowników

<b>Cel konkursu</b>	Celem konkursu jest budowanie innowacyjności firmy poprzez wdrożenie pomysłów i sugestii pracowników. Każdy z pracowników może zgłosić pomysł, który w jego ocenie umożliwi usprawnienie pracy danego działu i/lub całej firmy. Oczekiwane korzyści wynikające z wdrożenia nowych rozwiązań to m.in. zwiększenie obrotów, skrócenie czasu wykonywania zadań, zmniejszenie kosztów, podniesienie jakości świadczonych usług czy usprawnienie przepływu informacji.
<b>Zasady zgłaszania pomysłów</b>	Każdy pracownik indywidualnie lub w ramach pracy zespołowej może zgłosić pomysł, sugestię, komentarz, opinię, uwagę w dowolnym momencie przez cały okres trwania konkursu. Pomysły można przysyłać na adres mailowy lub przekazać kierownikowi działu/przełożonemu albo wrzucić do specjalnie przygotowanym w tym celu skrzynki. Pomysły jednej osoby/grupy mogą ulegać modyfikacji i przechodzić naturalny proces zmian w całym okresie trwania konkursu.
<b>Kryteria oceny pomysłów</b>	Głównymi kryteriami oceny pomysłów są: twórczość, przewidywane efekty, potrzeby firmy, czas i koszt wdrożenia rozwiązania, zgodność z zasadami i wartościami firmy.
<b>Podmiot oceniający pomysły</b>	Pomysły są punktowane przez powołaną w tym celu Komisję Ekspertów. Komisja zbiera się po zakończeniu konkursu i przyznaje punkty wszystkim nadesłanym pomysłom według wskazanych kryteriów. Wyniki pracy Komisji Ekspertów zostają podane do wiadomości wszystkich pracowników firmy.
<b>Nagrody</b>	Osoby lub zespoły, które uzyskają największą liczbę punktów, otrzymują nagrodę pieniężną. Warunkiem otrzymania nagrody jest wdrożenie pomysłu w życie. Innowator oprócz nagrody materialnej ma możliwość udziału we wdrażaniu i realizacji prac związanych z jego ideą.

Zródło: opracowanie własne.

Firmy coraz częściej zwracają się również na zewnątrz, do swoich klientów w celu pozyskania innowacyjnych pomysłów. Na przykład na początku 2006 r. firma Netflix obiecała nagrodę w wysokości 1 mln USD dla zespołu lub osoby spoza organizacji, które opracują system zwiększający o 10% dokładność stosowanego przez nią mechanizmu rekomendacji filmów. Do czerwca 2006 r. zgłoszono 18 tys. pomysłów, przy czym najlepszy zespół poprawił dokładność mechanizmu o 10%<sup>5</sup>. Wzmożenie efektywności przepływu wiedzy pomiędzy jednostkami, od jednostki do struktury wewnętrznej i w każdym innym kierunku m.in. poprzez konkursy i inne narzędzia, wspomaga proces innowacji oraz tworzy klimat współpracy i zaufania.

<sup>5</sup> Scott D.A. (i in.), *Przez innowację do wzrostu*. Przekł. Grzegorz Łuczkiwicz. Warszawa: PWN, 2010, s. 164.

Koncentrowanie się tylko i wyłącznie na pomysłach indywidualnych może wytworzyć nadmierną rywalizację wewnątrz zespołu i problemy z dzieleniem się wiedzą. Dlatego w wielu firmach dużą wagę przywiązuje się do zespołowego rozwiązywania problemów czy premiowania związanego z efektami pracy zespołu, jako metody rozwoju przedsiębiorczości indywidualnej i grupowej. Zmienia się również sposób prowadzenia spotkań kwartalnych kadry zarządczej. Jeszcze do niedawna większość czasu poświęcano na omawianie liczb i wyników przez poszczególne osoby. Obecnie w wielu firmach analiza efektywności zajmuje nie więcej niż 10% czasu. W Merto Banku menedżerowie obserwują odchylenia od przyjętego planu i przez większość czasu skupiają się na inicjowaniu i wypracowywaniu planu działania zmierzającego do ukierunkowania organizacji na właściwe tory<sup>6</sup>. Zespołowe formy pracy, spotkania pracowników/menedżerów sprzyjają innowacjom dzięki temu, że ułatwiają osiągnięcie pożądanego efektu końcowego, na który mają wpływ nie tylko pomysłodawcy, lecz także wykonawcy idei. Dzięki pracy zespołowej można wyeliminować opór wykonawców względem innowacji i kreować postawy proinnowacyjne zarówno siewcy pomysłów, jak i wykonawcy zadania<sup>7</sup>. Jednocześnie warto zwrócić uwagę, że w innowacyjnych firmach konieczne staje się akceptowanie zachowań związanych z eksperymentowaniem, uczeniem się na błędach, poszukiwaniem nowych rozwiązań, co może oznaczać mniej efektywne wykorzystanie czasu pracy. Innowacyjność pracowników wymaga odpowiedniego podejścia kadry kierowniczej. Wszelkie działania nakierowane na duże lub małe innowacje w firmie powinny zostać dostrzeżone i nagrodzone.

### 3. Program przeglądu efektywności i rozwoju na przykładzie międzynarodowej firmy usługowej

Rosnącą rolę innowacyjności należy upatrywać przede wszystkim w procesie globalizacji. Innowacyjność, konkurencyjność to przejawy zaostrzającej się globalnej konkurencji, walki o pozycję na rynku światowym, a także trwającego obecnie kryzysu. Należy na to nałożyć fakt pogłębienia się procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw oraz towarzyszący mu transfer wiedzy i umiejętności. Proces dzielenia się wiedzą i rozpowszechniania jej oddziałuje na zarządzanie jakością i czasem, a tym samym ma niebagatelny wpływ na kluczowe czynniki konkurencyjności firmy<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Kaplan R., Norton D., *Strategiczna karta wyników, jak przenieść strategię na działanie*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2001, s. 233–239.

<sup>7</sup> Antos K., Latocha M., *Czy współpraca naprawdę się opłaca? Praca zespołowa drogą do sukcesu w zarządzaniu jakością*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny, 2008, s. 13–19.

<sup>8</sup> Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2004, s. 181.

Wyraźnie widać to na przykładzie firmy Calsberg, goszczącej również na rynku polskim. Przedsiębiorstwo to, po fuzji z norweskim browarem Orlika w 2000 r., dysponowało większymi zasobami ludzkimi i kapitałowymi oraz mogło skorzystać z połączenia światowych marek wraz z systemami zarządzania markami lokalnymi. Wykorzystanie przez Calsberga światowej kompetencji i wiedzy z zakresu sprzedaży spowodowało zaangażowanie się firmy w działalność na rynkach wschodzących. W latach 90. Calsberg inwestował głównie w Europie Wschodniej i Zachodniej. W 2003 r. 75% sprzedaży odbyło się w Europie Zachodniej, 21% w Europie Wschodniej, a 4% w Azji<sup>9</sup>.

Z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem globalizacja oznacza zmianę zachowań, działań, uznawanych wartości i przesunięcia perspektywy krajowej na ogólnoświatową<sup>10</sup>. Globalizacja otworzyła przed firmami nowy model zarządzania zasobami ludzkimi i zapoczątkowała zaostrzenie rywalizacji między przedsiębiorstwami o szybszy i pełniejszy dostęp nie tylko do nowych technologii, lecz także szeroko pojętych innowacji. Zmianie uległ również sposób działania wewnątrz firmy, przesunięto szalę z wydajności na efektywność. Przykładem tego są stosowane powszechnie oceny okresowe pracowników. W firmach międzynarodowych oprócz standardowych systemów ocen pracowniczych (*employee rating systems, annual review*) coraz częściej pojawiają się przeglądy wydajności kadry menedżerskiej wyższego szczebla (*performance and development review, PDR*), powiązane bezpośrednio z systemem zarządzania talentami (*talent management*) czy systemem wynagrodzeń (*reward and incentive programs*). Przykład takiej praktyki można odnaleźć w międzynarodowej firmie Berendsen Textile Service Sp. z o.o. działającej w 15 krajach Europy. Zasadnicza różnica między tradycyjnym systemem oceny pracowniczej (SOP) a PDR wiąże się z tym, że w PDR większy nacisk kładzie się na wyznaczanie celów i definiowanie mierników lub wskaźników efektywności podejmowanych działań. Opis mierników dla jednej z grupy stanowisk zawiera tabela 2.

Okresowe analizy wyników kadry menedżerskiej odchodzą od wyjaśniania przeszłości na rzecz zdobywania wiedzy o przyszłości. Oznacza to, że odchylenia od planu nie są wykorzystywane do wytykania błędów i przypisywania winy. Traktuje się je raczej jako okazję do nauki. Niekorzystne różnice pomiędzy aktualnymi a planowanymi wynikami zachęcają dyrektorów do przemyślenia, czy w świetle dostępnych informacji przyjęta strategia wciąż jest odpowiednia. Przegląd dostarcza też informacji, czy organizacja wystarczająco szybko zwiększa efektywność procesów, czy działa zgodnie z oczekiwaniami klientów i pracowników oraz czy jakość usług oferowanych klientom prowadzi do lepszych wyników rynkowych i finansowych.

---

<sup>9</sup> Stępnia A., *Strategie przedsiębiorstw na obszarze Unii Europejskiej w zakresie zagranicznych inwestycji bezpośrednich*. Gdańsk: Uniwersytet Gdański, 2005, s. 313.

<sup>10</sup> Szczakowski Z.J., *Meandry i wyzwania procesu globalizacji*. Łódź: Łódzkie Towarzystwo Naukowe, 2010, s. 81–83.

Tab. 2. Przykład jednej z pięciu części arkusza przeglądu wydajności

Cele, zadania uzgodnione podczas poprzedniej rozmowy okresowej	Mierniki realizacji celu Np. po czym poznajemy, że cel został lub nie został osiągnięty	Waga celu w % Znaczenie tego celu na tle innych	Realizacja celu w % W jakim stopniu cel został osiągnięty
Prowadzenie procesu reklamacji w sposób satysfakcjonujący Klientów. Renegocjowanie warunków umowy w przypadku złożenia przez Klienta wypowiedzenia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Czas realizacji reklamacji nie dłuższy niż.....</li> <li>• Wartość miesięczna rezygnacji na poziomie.....</li> </ul>	<b>10</b>	<b>80</b>
Monitorowanie terminowych płatności Klientów w powierzonym regionie, uzgadnianie z Klientem terminów spłat ewentualnych zadłużeń.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przeterminowane płatności na poziomie nie więcej niż.....</li> <li>• przeterminowane płatności powyżej 30 dni na poziomie np. nie więcej niż .....</li> </ul>	<b>20</b>	<b>90</b>
Realizacja planu dotyczącego obrotu.	Wielkość obrotu na poziomie.....	<b>70</b>	<b>80</b>

Źródło: opracowanie własne.

Przegląd wydajności i rozwoju (PDR *performance and development review*) w odróżnieniu od tradycyjnego SOP systemu oceny pracowniczej odzwierciedla zarówno wyniki, jak i postawy w dłuższej perspektywie czasowej i pokazuje ciąg wzajemnych powiązań między poszczególnymi efektami. Poza tym PDR włącza kadre kierowniczą w zarządzanie przedsiębiorstwem, zespala inicjatywy i zadania (czynniki sukcesu z rezultatem podejmowanych działań). Nastawienie na wymierne efekty czyni kadre kierowniczą bardziej efektywną, zaangażowaną, przedsiębiorczą, a samą organizację bardziej konkurencyjną. Takie podejście do oceny okresowej jest niezwykle wartościowe w czasach kryzysu i rosnącej niepewności, gdzie najczęściej obiektywne uwarunkowania stają się powodem rozbieżności między celami a wynikami pracy. Skupienie uwagi na podejmowaniu działań naprawczych (a nie tylko odchylen od budżetu) podtrzymuje zaangażowanie pracowników i daje wizję na lepsze wyniki w przyszłości.

Dużą rolę w procesie uczenia się i dokonywania postępów odgrywają formalne, okresowe spotkania grupowe poświęcone przeglądom wyników kadry menedżerskiej. Większość tego typu spotkań dotyczy kwestii operacyjnych, a nie strategicznych. Spotkania te często służą do wyjaśniania odchylen od budżetu

czy analizy wyników działań za miniony okres, pomijają proces uczenia się, oceny strategii, etapów jej wdrażania czy właściwego zaangażowania zasobów itp.<sup>11</sup> W obliczu tego faktu proces PDR stanowi fundament strategicznego systemu zarządzania. Bez względu na to, czy dyrektorzy potwierdzą słuszność dotychczasowej strategii działania czy zmodyfikują cele, jako uzupełnienie dotychczasowych koncepcji, w gruncie rzeczy testując hipotezy i analizując wyniki dokonują postępu. Dzięki rocznym przeglądom wydajności kadra menedżerska może wykorzystać nabytą wiedzę, cofnąć się do etapu wyznaczania celów, zaktualizować wizję i strategię oraz zmodyfikować zadania i mierniki na nadchodzący okres.

Przeglądy wydajności są nowoczesnym sposobem na ocenę pracowników i stymulują ich w kierunku nieustannego rozwoju. Należy przy tym zaznaczyć, że stosowanie tego typu praktyk będzie tym bardziej wartościowe dla organizacji, im większa będzie świadomość strategicznego zarządzania wśród kadry menedżerskiej. Wdrożenie systemu oceny wydajności powinno być zatem powiązane z przekazaniem informacji dotyczący misji, wizji i wartości przedsiębiorstwa. Czytelny przekaz tych informacji, na każdym szczeblu struktury organizacyjnej umożliwia pracownikom zrozumienie, w jaki sposób poszczególne elementy pasują do siebie i jak zachowania poszczególnych osób wpływają na realizację celów biznesowych przedsiębiorstwa.

#### **4. Zróżnicowanie kulturowe a przedsiębiorczość i innowacyjność**

Globalizacja oznacza przede wszystkim swobodę przepływu kapitału finansowego, a to pozwala na podjęcie decyzji inwestycyjnych niezależnie od granic państwowych. Z jednej strony trwający kryzys i towarzyszące mu poczucie niepewności, a drugiej presja ze strony akcjonariuszy na wysokość uzyskiwanych przed przedsiębiorstwo zysków, wymusza na firmach wzrost efektywności. Działanie na rynku globalnym zwiększa zagrożenie ze strony konkurencji i jednocześnie stwarza szanse rozwoju. Dążąc do wzrostu efektywności przedsiębiorstwa np. lokują procesy produkcyjne w różnych częściach świata. To sprawia, że różnorodność kulturowa w organizacji staje się naturalnym zjawiskiem i jednocześnie wyzwaniem dla działów personalnych, zwłaszcza tych działających w strukturach międzynarodowych.

Pojęcie zróżnicowania w odniesieniu do miejsca pracy obejmuje wiele zjawisk, m.in. płeć, wiek, pochodzenie etniczne, język, religię, zdolności intelektualne, pochodzenie demograficzne oraz stan posiadania. Kluczowe staje się pytanie: czy zróżnicowanie kulturowe pracowników przyczynia się do tworzenia wiedzy, stanowiąc źródło nowych pomysłów i podatny grunt do ich wdrożenia? Czy zróżnicowanie jest utrudnieniem dla jedności organizacyjnej i jednorodności?

---

<sup>11</sup> Kaplan R.S., Norton D.P., dz. cyt., s. 232.



ści, tak ważnej w procesie tworzenia wiedzy i innowacji? Trudno ustalić, w jakim dokładnie stopniu zarządzanie różnorodnością wpływa na przewagę konkurencyjną. Jeśli różnorodność jest obiektem umiejętnego zarządzania, może wspomagać wzrost kreatywności, co powoduje wzrost zaangażowania pracowników, satysfakcji z pracy i lepszy kontakt z rynkiem.

Ogromne zainteresowanie wzbudzają dane firmy doradczej McKinsey & Company, która już w czwartym z kolei raporcie *Women matter. Gender diversity, a corporate performance driver* z 2010 r. zbadała korelację między wynikami finansowymi firm a udziałem kobiet w zarządach. Firma prowadzi tego typu badania nieprzerwanie od 2007 r. i kolejny raz okazuje się, że obecność kobiet ma bezpośredni wpływ na wyniki firm. Według nich spółki z największą reprezentacją kobiet w zarządach w latach 2007–2009 nie tylko uzyskały zwrot na kapitale średnio o 42% wyższy niż firmy zarządzane przez wyłącznie męskie zespoły, ale lepiej wypadły też pod względem rentowności operacyjnej (EBIT) – w tym przypadku ich przewaga sięgała 56%<sup>12</sup>. Powodami, dla których w dywersyfikacji pracowników (*diversity in the workplace*) upatruje się okazji do odważniejszego stawiania czoła konkurencji, jest kilka. Można przyjąć, że personel, który jest zróżnicowany pod względem: stylu życia, sposobu myślenia, wyznania, płci czy zaplecza zawodowego (*backgrounds*), ma szersze spojrzenie na potrzeby klientów i jest sam w sobie zdolny do stworzenia większej dywersyfikacji produktów, usług, bardziej zróżnicowanego sposobu obsługi klienta. To oznacza, że ma łatwość w dostosowywaniu się do różnych gustów, stylów życia i postaw klientów<sup>13</sup>. Polityka dywersyfikacji często występuje w firmach oferujących niszowe produkty i usługi. Różnorodność personelu pozwala zdobyć udziały w rynku poprzez odpowiadanie na różne, nawet najmniej standardowe potrzeby klientów.

Polityka różnorodności (*diversity policy*) realizowana we współczesnych firmach może w istotny sposób poprawiać skuteczność komunikacji, wpływać pozytywnie na tworzenie bardziej otwartych postaw, ułatwić wdrażanie nowych osób do organizacji, otwierać pracowników na zmiany, zachęcać do dzielenia się wiedzą i czynić organizację bardziej elastyczną. Istotne znaczenie ma budowanie takiej atmosfery pracy, w której każdy pracowników może czuć się pełnoprawnym członkiem zespołu. Niska efektywność pracowników lub ich niedostateczne zaangażowanie może zaważyć na porażce całkiem dużego przedsięwzięcia<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Guziak K., *Kobiety w radach nadzorczych i zarządach spółek giełdowych* [on-line]. [Dostęp 18.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.kartaroznorodnosc.pl/pl/roznorodnosc/zarzadzanie-roznorodnoscia---artykuly.html?id=20>.

<sup>13</sup> Green K.A. (i in.), *Diversity in the Workplace: Benefits, Challenges, and the Required Managerial Tools* [on-line]. University of Florida, Institute of Food and Agricultural Sciences (IFAS) [Dostęp 30.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://edis.ifas.ufl.edu/hr022>.

<sup>14</sup> Woźniakowski A., *Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami*. W: Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*. Warszawa: IPiSS, 2005, s. 37–50.

Tab. 3. Arkusz analizy różnorodności pracowników

DIVERSITY ANALYSIS																		
2011																		
Obszar analizy	Łączna liczba	Płeć		Wiek				Rasa				Region kraju				Stan cywilny		Wskaźniki pomiaru efektywności polityki różnorodności
		k	m	< 25	< 25-45 >	< 36-45 >	> 45	b	c	c z e	z	a	b	c	d	w	z	
Rekrutacja/zatrudnienia																		Fluktuacja/koszty zatrudnienia
																		Wskaźnik absencji
																		Czas obsadzania stanowiska
Udział w szkoleniach/rozwoju																		Poziom wiedzy/zachowań/wyniki działów
Awans																		Wyniki finansowe i pozafinansowe działów/firmy
Średnie wynagrodzenie																		
Kadra menedżerska ogółem																		
Mt																		
Absencja (liczba dni)																		Wskaźnik absencji

Źródło: opracowanie własne.

Stosowanie polityki różnorodności w zarządzaniu personelem może stanowić odwołanie do marketingu personalnego i umożliwić tworzenie wizerunku pożądanego i odpowiedzialnego społecznie pracodawcy. Ma to szczególne znaczenie w przypadku zróżnicowania wiekowego pracowników<sup>15</sup>. Występuje kilka modeli zarządzania różnorodnością. Jeden z nich sprowadza się do analizy różnic kulturowych, międzyludzkich, bez zgłębiania się w wynikające z tego korzyści dla

<sup>15</sup> Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Warszawa: C.H. Beck, 2001, s. 176–177.

organizacji. Bardziej zaawansowany model oznacza analizę związków między różnymi grupami pracowników a zajmowaną pozycją w organizacji, możliwością awansu, wysokością wynagrodzenia itp. Bada się także wpływ poziomu zróżnicowania na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Przykład analizy różnorodności uwzględniający wskaźniki pomiaru efektywności przedstawia tabela 3.

Możliwe efekty związane z wdrożeniem polityki różnorodności:

- większy poziom kreatywności, rozwój innowacyjności i konkurencyjności firmy,
- pozyskanie nowych rynków wynikające z nowych usług i produktów (zróżnicowanie klientów wymaga zróżnicowania pracowników),
- wzrost obrotów dzięki lepszemu dostosowaniu do potrzeb różnych klientów,
- większe zaangażowanie pracowników,
- nowy wizerunek firmy jako przedsiębiorstwa zaangażowanego w kwestie różnorodności (narzędzie biznesowe do budowania kontaktów, udziału w przetargach oraz wizerunku atrakcyjnego pracodawcy),
- pomiar nowych obszarów (aspektów różnorodności) dostarczy wiedzy i pozwoli na podejmowanie trafnych decyzji (ilościowe i jakościowe narzędzie pomiaru)<sup>16</sup>.

Trudno jednoznacznie stwierdzić, że zróżnicowanie pracowników wpływa na tworzenie wiedzy i innowacji. Barię w inicjowaniu zmian, kreowaniu pomysłów w środowisku międzynarodowym jest często język i stres związany z nawiązywaniem relacji. Bezpiecznie jest zatem uznać, że polityka różnorodności (jako jeden z podsystemów ZZL) może wspomóc proces budowania innowacyjności i przedsiębiorczości wśród pracowników.

## 5. Zagrożenie kryzysem a system motywacyjny w organizacji

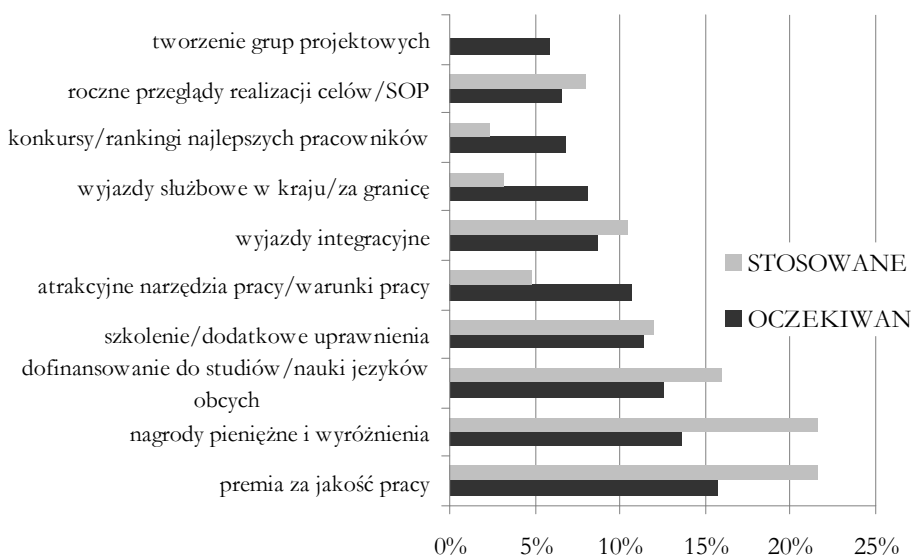
Innowacyjność na poziomie pracownika wymaga innowacyjnych rozwiązań na poziomie organizacji. Obowiązujące zasady, kultura organizacyjna, systemy wynagrodzeń, systemy motywacyjne i ścieżki rozwoju zawodowego powinny stymulować pracowników do tworzenia nowych rozwiązań, udoskonalania obecnych produktów i usług, wprowadzania nowej technologii, zastosowania nowego sposobu produkcji, sprzedaży lub zakupu, otwarcia nowego rynku, zastosowania nowych półproduktów, zmniejszania kosztów czy skracania czasu wykonania zadań. Firmy, które poważnie myślą o rozwoju swojego potencjału intelektualnego, powinny nieustannie (niezależnie od kryzysu gospodarczego) two-

---

<sup>16</sup> Morawska-Wilkowska A. (i in.), *Firma równa się różnorodność*. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2009, s. 23.

rzyć struktury, systemy i narzędzia zwiększające powtarzalność przedsięwzięć rozwojowych<sup>17</sup>. Aby ustalić, jakie działania wspierające innowację są optymalne w danym okresie, należy określić, na czym firmie zależy najbardziej: stymulowaniu innowacyjnego myślenia, wzmacniania konkretnych nowatorskich przedsięwzięć, inicjowaniu nowej działalności czy innych efektach. Ważne jest stworzenie nie tylko praktyk, lecz także sprzyjającego środowiska pracy poprzez otwartą komunikację, włączanie pracowników w proces podejmowania decyzji, zarządzanie przez przywództwo (*leadership management*) itp. Niezwykle ważne jest również procesowe podejście i integracja pozioma podejmowanych przedsięwzięć.

Przykłady praktyk wspierających motywację pracowników (badania własne) przedstawia wykres 1. Badania prowadzono metodą ankietową z udziałem ankietera, w kwietniu 2012 r. W badaniu wzięło udział 71 aktywnych zawodowo studentów studiów zaocznych, na dwóch uczelniach wyższych w Bydgoszczy i Toruniu. Uczestnicy badania byli w różnym przedziale wiekowym, najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku 19–29 lat. 89% ankietowanych było zatrudnionych na umowę o pracę. Wśród 71 osób biorących udział w ankiecie 48 odpowiedziało, że ich pracodawca stosuje programy i narzędzia pobudzania zaangażowania i motywacji pracowników, z czego 14 osób wyraziło obojętny stosunek tych działań. 34 osoby uznały stosowane przez pracodawcę praktyki za skuteczne dla pobudzania ich przedsiębiorczości i motywacji.



Wykr. 1. Przykłady praktyk wspierających zaangażowanie pracowników  
Źródło: badanie własne.

<sup>17</sup> Scott D.A. (i in.), dz. cyt., s. 261.

Wykres 1 wskazuje trendy w odniesieniu do podejmowanych praktyk i oczekiwań pracowników. Najczęściej firmy podejmują działania związane z motywowaniem finansowym i rozwojem personelu. Te praktyki są spójne z oczekiwaniami grupy respondentów, choć zakres ich stosowania nieco przekracza oczekiwania zatrudnionych. Dla pracowników ważne są również atrakcyjne narzędzia/warunki pracy, konkursy, rankingi, a także możliwość podejmowania pracy zespołowej (udział w grupie projektowej) i wiążące się z tym wyjazdy po kraju oraz za granicę.

## 6. Szkolenia personelu a innowacyjność i wzrost konkurencyjności

Strategia szkoleniowa wynika ze strategii zarządzania zasobami ludzkimi, która z kolei jest związana z ogólną strategią organizacji<sup>18</sup>. Niezależnie od sytuacji społeczno-ekonomicznej i celów biznesowych firmy, w każdym typie strategii ZZL zwraca się uwagę na potrzeby kształcenia i rozwoju pracowników, różnice dotyczą wielkości środków, rodzaju i adresatów szkoleń<sup>19</sup>. Celem szkolenia z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest rozwój potencjału ludzkiego, pozwalającego organizacji zwiększyć konkurencyjność, innowacyjność i przyczynić się do jej wzrostu. Należy przy tym dokonać analizy tych obszarów strategii przedsiębiorstwa, których powodzenie zależy od dostępności kompetentnych i twórczych pracowników<sup>20</sup>. Czy zatem wiedza może być najbardziej skutecznym lekarstwem na niepewność w okresie kryzysu? Przykłady wielu firm pokazują, że właściwe gospodarowanie umiejętnościami pracowników ułatwia zdobycie globalnej przewagi konkurencyjnej, prowadząc do wzrostu wartości dla akcjonariuszy. W latach 2008–2011 wiele firm skorzystało z dotacji unijnych na rozwój pracowników. W szkolenia personelu inwestowały przede wszystkim średnie i duże przedsiębiorstwa. W grupie, która przeznaczyła najwięcej środków na szkolenia dla pracowników w roku 2010, znalazła się niemal połowa (49%) firm średnich, 41% dużych zatrudniających do 999 osób oraz 42% podmiotów powyżej 1000 osób. Małe firmy finansowały kształcenie pracowników w nieco mniejszym zakresie – 37%<sup>21</sup>.

---

<sup>18</sup> Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problemów i metod*. Kraków: Wydaw. Antykwa, 1998, s. 227.

<sup>19</sup> Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi wyzwania XXI wieku*. Warszawa: Wydaw. Ekonomiczne, 2001, s. 24.

<sup>20</sup> Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wyd. 4. Kraków: Wolters Kluwer Polska, 2007, s. 498.

<sup>21</sup> Czernecka M., Woszczyk P., *Przyszłość rynku szkoleń w Polsce. Raport* [on-line]. 2011 [Dostęp 2.05.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.hrtrendy.pl/wp-content/uploads/downloads/2011/12/Raport\\_EFSEnd\\_Financial\\_Support\\_Przyszlosc\\_rynk\\_u\\_szkolen\\_w\\_Polsce.pdf](http://www.hrtrendy.pl/wp-content/uploads/downloads/2011/12/Raport_EFSEnd_Financial_Support_Przyszlosc_rynk_u_szkolen_w_Polsce.pdf).

Twórczość jako kompetencja stała się ważną częścią działalności organizacji. Dobry program szkoleniowy umożliwia organizacji znalezienie nowych, bardziej efektywnych sposobów wykonywania pracy. Twórczość, jak dostrzega Ricky Griffin, jest procesem indywidualnym i umożliwia firmie wyprzedzanie zmian i wytworzenie nowego pomysłu. Zastosowanie pomysłu w praktyce sprawia, że organizacja działa innowacyjnie. Z kolei innowacyjna działalność organizacji przyczynia się do wzrostu jej konkurencyjności, jako strategicznego celu firmy<sup>22</sup>.

Pojęcie innowacji jest różnie definiowane na potrzeby ekonomii, socjologii i psychologii oraz innych dyscyplin naukowych. W ujęciu psychologicznym to pojęcie rozpatrywane jest zwłaszcza w kategoriach indywidualnej pomysłowości, talentu, ich przyczyn. W sensie socjologicznym innowacja to zjawisko konstruowane społecznie. Ekonomiczny wymiar innowacji zauważają m.in. Wiesław Grudzewski i Irena Hejduk, którzy twierdzą, że innowacja to specyficzna forma przedsiębiorczości, która polega na systematycznym poszukiwaniu nowych kombinacji czynników wytwórczych w celu osiągnięcia i pomnożenia kapitału, zwłaszcza zysku. Warunkiem osiągnięcia sukcesu przez współczesne przedsiębiorstwa jest wdrażanie nowych produktów, elastyczne reagowanie na zmiany zachodzące na rynku, a także wprowadzanie innowacji we wszystkich obszarach funkcjonowania<sup>23</sup>.

## **7. Ocena efektywności szkoleń – model D. Kirkpatricka – studium przypadku polskiej spółki giełdowej z branży wyrobów hutniczych**

### **7.1. Założenia badawcze**

W badaniu podjęto próbę oceny związku między wynikami firmy a poziomem kompetencji pracowników. Problem rozpatrywano w oparciu o realizowany przez 18 miesięcy projekt szkoleniowy współfinansowany z EFS.

---

<sup>22</sup> Haffer M., Zasoby wiedzy jako czynnik wzrostu innowacyjności przedsiębiorstwa. W: Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J. (red.), *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*. Toruń: TNOiK Dom Organizatora, 2005, s. 465.

<sup>23</sup> Stabryła A. (red.), *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*. Kraków: Akademia Ekonomiczna, 2005, s. 294–295.

Tab. 4. Metody i narzędzia badawcze

Poziom szacowania efektów	Przedmiot oceny	Metoda	Narzędzie
Poziom reakcji	Ocena szkoleń pod kątem merytorycznym, ocena trenera, ocena przydatności omawianych zagadnień w pracy	Ankieta bezpośrednia i internetowa, wywiad telefoniczny i internetowy	Kwestionariusz ankietowy, kwestionariusz wywiadu
Poziom nauczania	Analiza poziomu konkretnych kompetencji, ocena własna uczestników szkolenia przed przystąpieniem do projektu i po jego zakończeniu	Ankieta bezpośrednia, wywiad osobisty	Kwestionariusz ankietowy – ocena konkretnych kompetencji (adekwatnie do zadań na stanowisku), kwestionariusz wywiadu (rozmowy z kadrą kierowniczą)
Poziom zachowania	Ocena zaangażowania pracowników w trwający program szkoleniowy oraz ocena akceptacji dla kultury organizacyjnej opartej na permanentnym rozwoju	Obserwacja, rejestracja i spis, wywiad osobisty, wywiad grupowy	Dzienniki obserwacji (dzienniki zajęć, listy obecności), arkusze, kwestionariusz wywiadu (rozmowy z kierownikami, trenerami, pracownikami)
Poziom rezultatów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wzrost kapitału intelektualnego firmy</li> <li>• Pozyskanie nowych klientów, dostawców</li> <li>• Poszerzenie działalności firmy o nowy asortyment</li> <li>• Optymalizacja kosztów administracyjnych w poszczególnych działach</li> </ul>	Wywiad osobisty, rejestracja	Kwestionariusz wywiadu (rozmowy z przedstawicielami poszczególnych działów), arkusze

Źródło: opracowanie własne oparte na przykładach metod zbierania danych w: Kaczmarczyk S., Zarys metodyki prac doktorskich i habilitacyjnych. *Kwartalnik Naukowy Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu* 2006, nr 1 (30), s. 124.

## 7.2. Czas i miejsce przeprowadzenia badań

Badanie empiryczne, którego wyniki są tu prezentowane, przeprowadzono w ramach projektu: „Wykwalifikowana kadra podstawą konkurencyjności” współfinansowanego ze środków UE w ramach EFS. Projekt realizowano na terenie polskiej spółki giełdowej, zajmującej się dystrybucją wyrobów hutniczych. Zasadniczym celem projektu był rozwój firmy poprzez podnoszenie i dostosowanie kwalifikacji zawodowych pracowników do zmieniającej się sytuacji gospodarczej. Czas prowadzenia badań obejmował 18 miesięcy (styczeń 2009 – czerwiec 2010). Jednym z celów badania była próba oceny znaczenia programu szkoleń dla konkurencyjności przedsiębiorstwa. Badanie zostało przeprowadzone przez autora artykułu, metodami wskazanymi w tabeli 4. Kwestionariusz ankietowy dotyczący poziomu reakcji wypełniło łącznie ponad 700 uczestników szkoleń z różnych działów (księgowość, handel, zakupy, kadra menedżerska, pracownicy magazynowi i inne działy), co stanowi 93,3% całej badanej populacji. Łącznie przeszkolonych zostało 175 pracowników. Kwestionariusz ankietowy poziomu nauczania wypełniło ponad 140 osób, dwukrotnie, tzn. na początku i po zakończeniu projektu, co stanowi 80% całej badanej populacji. W badaniu brali udział pracownicy, trenerzy, kadra menedżerska. Przeprowadzone analizy dotyczyły łącznie 60 szkoleń, czyli 544 godzin. Najliczniejszą grupę w projekcie szkoleniowym stanowili pracownicy magazynowi i produkcji, którzy jednocześnie brali udział zaledwie w pięciu 8-godzinnych szkoleniach. Najwięcej godzin szkoleniowych, bo aż 176 przeznaczono na potrzeby działu handlowego, który stanowił ponad 18% łącznej grupy badawczej. Ważnym źródłem informacji byli również pracownicy działu zakupów i transportu (144 godziny szkoleń), prawie 9% grupy badawczej, kadra menedżerska (80 godzin szkoleń), niecałe 7% grupy badawczej, księgowości (72 godziny szkoleń), przeszło 9% grupy badawczej.

Wymierne rezultaty poprawy konkurencyjności firmy w trakcie 18 miesięcy trwania projektu szkoleniowego były wyraźne. Zgromadzone dane wykazały zadowolenie ze szkoleń zdecydowanej większości osób, wzrost poziomu kompetencji uczestników projektu, pozytywne zachowania w poszczególnych działach oraz poprawę wskaźników ekonomicznych w skali firmy. Szczegółowa analiza i wywiady pogłębiające pozwoliły dotrzeć do informacji potwierdzających te pozytywne zmiany. Jednocześnie wykryto czynniki pozaszkoleniowe, których udział w poprawie efektywności firmy był znaczący, a może nawet decydujący. Są to m.in. zmiana zasad premiowania pracowników działu handlowego i zakupów, przejęcie przez badaną firmę innej spółki o podobnym profilu działalności, przyjęcie przez zarząd planu oszczędności, zmiany personalne w poszczególnych działach. Nastąpił wzrost kapitału intelektualnego firmy. Liczba certyfikatów ukończenia szkoleń w ogólnej dokumentacji personalnej firmy wzrosła o 46,7%. Liczba nowych klientów w stosunku do stanu sprzed



Tab. 6. Mierniki efektywności programu szkoleń

REZULTAT	MIERNIK	STAN NA DZIEŃ 1.01.2009 r. (stan wyjściowy)	STAN NA DZIEŃ 30.07.2009 r. (w stosunku do stanu wyjściowego)	STAN NA DZIEŃ 1.06.2010 r. (w stosunku do stanu wyjściowego)	UWAGI
Wzrost kapitału intelektualnego firmy	Liczba pracowników, którzy posiadają (w dokumentach personalnych) certyfikaty ukończenia jakichkolwiek szkoleń	100%	4,50%	36,12%	BRAK
	Liczba certyfikatów ukończenia szkoleń ogółem w dokumentacji personalnej badanej firmy	100%	10%	46,70%	BRAK
Pozyskanie nowych klientów, dostawców	Liczba nowych klientów	100%	73,90%	128,90%	W 2009 r. pozyskano 1565 nowych klientów (łącznie sprzedaż na kwotę 32 141 507,57 PLN). Do czerwca 2010 r. pozyskano 525 nowych klientów (łącznie sprzedaż na kwotę 11 459 678,56 PLN).
	Liczba nowych dostawców	100%	6,90%	6,90	W 2009 r. pozyskano dwóch nowych dostawców.
Poszerzenie działalności firmy o nowy asortyment	Asortyment	100%	27,30%	27,30%	Taśmy ocynkowane cięte z kręgów, profile ocynkowane, profile zamknięte czarne, jako produkcja, wcześniej był tylko handel.
Spadek reklamacji	Liczba reklamacji ilościowej od klientów	100%	10,20%	16,32%	Pozytywna tendencja dotyczy tylko danych ilościowych reklamacji, reklamacje jakościowe nie wykazały tendencji spadkowej.
Większa świadomość pracowników, wdrożenie planu optymalizacji kosztów w poszczególnych działach	Różnica w kosztach administracyjnych wybranych działów	100%	51%	46%	Dane dotyczą przede wszystkim kosztów zużycia materiałów biurowych i połączeń telefonicznych, mogą wynikać m.in. z odgórnie przyjętych rozporządzeń w tym obszarze.

Źródło: opracowanie własne.

projektu szkoleniowego wzrosła o 128%. Jednocześnie okazało się, że ta zmiana w dużym stopniu mogła być spowodowana przejęciem przez badaną firmę innej spółki o podobnym profilu działalności czy zmiany zasad premiowania pracowników. Rozszerzono działalność firmy o nowy asortyment, jednak zebrane dane nie dowodzą, że jest to następstwem szkoleń. Tym bardziej, że ta zmiana była jednorazowa i nie wykazuje tendencji rosnącej. Zmniejszyły się również koszty administracyjne, w połowie projektu o 49%, następnie nastąpił lekki wzrost. Na podstawie rozmów z pracownikami i zarządem można wnioskować, że było to następstwem cięcia kosztów w całej firmie na skutek trwającego w tym czasie kryzysu.

### 7.3. Wnioski dotyczące badania

Przeprowadzone badania pokazały pozytywne zmiany w skali całej organizacji w okresie 18 miesięcy trwania projektu szkoleniowego. Można uznać, że szkolenia były jednym z elementów wpływających na poprawę konkurencyjności badanej firmy. Należy jednak podkreślić, że analiza różnych danych zebranych w trakcie badania wskazała na kilka czynników pozaszkoleniowych, które mogły być źródłem poprawy efektywności w poszczególnych działach. Zatem uznanie wyników ekonomicznych organizacji za właściwe kryterium oceny efektywności programów szkoleniowo-rozwojowych prowadzi do błędnych wniosków. Bardziej trafnym sposobem oceny skuteczności działań rozwojowych jest analiza sytuacji i efektów pracy poszczególnych działów w zestawieniu ze szkoleniami odbytymi przez pracowników.

## 8. Zakończenie

Nowe wyzwania związane z globalizacją, postępem technologicznym, internacjonalizacją i rosnącą konkurencyjnością wymusiły kolejne zmiany w podejściu do zarządzania firmą, a zwłaszcza jej potencjału kadrowego. Kryzys gospodarczy i spowolnienie tempa wzrostu, wysoki poziom bezrobocia czy fiasko strategii lizbońskiej zapoczątkowały nowe praktyki w zarządzaniu personelem. Większość firm ma świadomość znaczenia innowacyjności intelektualnej w rozwoju przedsiębiorczości i podejmuje działania stymulujące jej pracowników do kreatywnego myślenia i lepszego rozumienia procesów biznesowych.

W ostatnich latach w nowoczesnych przedsiębiorstwach coraz częściej pojawiają się koncepcje związane z wartościami niematerialnymi. Innowacja jest elementem rynku, który może być jednym z zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa i należy do kapitału intelektualnego organizacji. Skutecznym sposobem na budowanie innowacyjności i przedsiębiorczości pracowników jest nieustanny rozwój ich kompetencji. Zagadnienie konkurencyjności należy jednak rozpatrywać w szerokim kontekście. Za pomocą jednego działania, nawet tak znaczące-

go jak strategia szkoleń, trudno ocenić postęp organizacji. Nie da się bowiem wyeliminować wpływu wielu czynników zewnętrznych związanych z koniunkturą gospodarczą, sytuacją polityczną czy ekonomiczną. Programy szkoleniowe są bardzo ważnymi, lecz nie jedynymi czynnikami budującym innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstwa.

## Literatura

- Antos K., Latocha M., *Czy współpraca naprawdę się opłaca? Praca zespołowa drogą do sukcesu w zarządzaniu jakością*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny, 2008. ISBN 978-83-927079-0-5.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wyd. 4. Kraków: Wolters Kluwer Polska, 2007. ISBN 978-83-7526-171-4.
- Czernecka M., Woszczyk P., *Przyszłość rynku szkoleń w Polsce. Raport* [on-line]. 2011 [Dostęp 2.05.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.hrtrendy.pl/wp-content/uploads/downloads/2011/12/Raport\\_EFS-End\\_Financial\\_Support\\_Przyszlosc\\_rynk\\_u\\_szkolen\\_w\\_Polsce.pdf](http://www.hrtrendy.pl/wp-content/uploads/downloads/2011/12/Raport_EFS-End_Financial_Support_Przyszlosc_rynk_u_szkolen_w_Polsce.pdf).
- Green K.A. (i in.), *Diversity in the Workplace: Benefits, Challenges, and the Required Managerial Tools* [on-line]. University of Florida, Institute of Food and Agricultural Sciences (IFAS) [Dostęp 30.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://edis.ifas.ufl.edu/hr022>.
- Guziak K., *Kobiety w radach nadzorczych i zarządach spółek giełdowych* [on-line]. [Dostęp 18.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.kartaroznorodnosc.pl/pl/roznorodnosc/zarzadzanie-roznorodnoscia---artykuly.html?id=20>.
- Haffer M., Zasoby wiedzy jako czynnik wzrostu innowacyjności przedsiębiorstwa. W: Godziszewski B., Haffer M., Stankiewicz M.J. (red.), *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*. Toruń: TNOiK Dom Organizatora, 2005.
- Jamka B., *Czynniki ludzkie we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?* Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2011. ISBN 978-83-264-1281-3
- Janasz W., *Innowacje w zrównoważonym rozwoju organizacji*. Warszawa: Difin, 2011. ISBN 978-83-7641-362-4
- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi wyzwania XXI wieku*. Warszawa: Wydaw. Ekonomiczne, 2001. ISBN 83-208-1350-6
- Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*. Warszawa: Difin, 2007. ISBN 978-83-7251-813-2
- Kaczmarczyk S., Zarys metodyki prac doktorskich i habilitacyjnych. *Kwartalnik Naukowy Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu* 2006, nr 1 (30).
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników, jak przenieść strategię na działanie*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2001. ISBN 9788301147464
- Morawska-Wilkowska A. (i in.), *Firma równa się różnorodność* [on-line]. Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 2009 [Dostęp 05.02.2013]. Dostępny w World Wide Web: [http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Firma\\_Roznorodnosc.pdf](http://odpowiedzialnybiznes.pl/public/files/Firma_Roznorodnosc.pdf).
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*. Warszawa: C.H. Beck, 2001. ISBN 83-7110-780-3

- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problemów i metod*. Kraków: Wydaw. Antykwa, 1998. ISBN 83-87493-45-7.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2004. ISBN 83-88597-77-9.
- Sajkiewicz B., Woźniakowski A., Proinnowacyjne wynagradzanie w badaniach IPiSS. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* [on-line]. IPiSS 2009, nr 2 [Dostęp 15.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.ipiss.com.pl/?zsl=proinnowacyjne-wynagradzanie-w-badaniach-ipiss>.
- Scott D.A. (i in.), *Przez innowację do wzrostu*. Przekł. Grzegorz Łuczkiwicz. Warszawa: PWN, 2010. ISBN 978-83-7526-708-2.
- Stabryła A. (red.), *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*. Kraków: Akademia Ekonomiczna, 2005. ISBN 83-7252-267-7.
- Stępnia A., *Strategie przedsiębiorstw na obszarze Unii Europejskiej w zakresie zagranicznych inwestycji bezpośrednich*. Gdańsk: Uniwersytet Gdański, 2005. ISBN 83-89786-30-3.
- Szczakowski Z.J., *Meandry i wyzwania procesu globalizacji*. Łódź: Łódzkie Towarzystwo Naukowe, 2010. ISBN 978-83-60655-38-2.
- Woźniakowski A., *Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami*. W: Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*. Warszawa: IPiSS, 2005.

**ROLA SYSTEMU INFORMACYJNEGO  
W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ  
W TURBULENTNYM OTOCZENIU**

*Jacek Unold*

**Abstrakt:** Turbulentne otoczenie organizacji cechuje się wysokim wskaźnikiem zmian o trudnym do przewidzenia charakterze. Dynamika takiego otoczenia jest niezależna od procesów wewnętrznych organizacji, podczas gdy dynamika samej organizacji zależy od przebiegu procesów w jej systemie informacyjnym. Dziś można przyjąć, że funkcje globalnego systemu informacyjnego pełni Internet, wraz ze swoją hipermedialną usługą, czyli WWW. W drugiej generacji WWW, czyli w Web 2.0, można zaobserwować wyraźną konwergencję obszarów i funkcji globalnego systemu informacyjnego i turbulentnego środowiska, jakim jest współczesna cyberprzestrzeń.

**Słowa kluczowe:** systemy informacyjne, Web 2.0, dynamika systemu, turbulentne otoczenie.

**JEL Classifications:** P47 – Performance and Prospects; L86 – Information and Internet Services; Computer Software; M15 – IT Management.

## **1. Wprowadzenie**

Dynamika systemu informacyjnego (SI) organizacji jest pochodną procesów zachodzących w podsystemie społecznym tego systemu. Dynamika otoczenia organizacji jest niezależna od jej procesów wewnętrznych. W przypadku występowania wysokiego wskaźnika zmian otoczenia i trudnego do przewidzenia kierunku tych zmian, mówi się o otoczeniu turbulentnym.

We współczesnej cyberprzestrzeni, a szczególnie w rzeczywistości Web 2.0, dokonuje się wyraźna konwergencja obszarów globalnego SI wraz z jego

podsystemem społecznym i turbulentnego środowiska funkcjonowania takiego SI. Dynamika zjawisk społecznych i technologicznych, jak np. tagowanie, folksonomia, syndykacja czy remiks, potwierdza wysoki stopień zaawansowania procesu tej konwergencji.

## 2. Koncepcje i kategorie systemu informacyjnego

Jak pisze Alfred Czermiński i in., [...] *w systemie zarządzania instytucją wyróżniamy podsystem informacyjno-decyzyjny, którego celem jest zapewnienie dopływu informacji niezbędnej kierownictwu dla sprawnych i ekonomicznie uzasadnionych decyzji*<sup>1</sup>. Podobne rozumienie systemu informacyjno-decyzyjnego zarządzania prezentuje Wojciech Jerzy Wesolowski<sup>2</sup>, a także Adam Nowicki, który mówi o [...] *potrzebie tworzenia sprawnie działających systemów informacyjno-decyzyjnych, wspieranych przez nowe generacje komputerowych systemów wspomaganie decyzji*<sup>3</sup>. Prezentowane podejście, uznając rolę rozwiniętej techniki komputerowej, wyraźnie podkreśla znaczenie procesu informacyjno-decyzyjnego w efektywnym zarządzaniu organizacją.

Dalej A. Nowicki<sup>4</sup> definiuje system informacyjno-decyzyjny zarządzania jako wyodrębniony czasowo i przestrzennie układ powiązanych ze sobą elementów, którymi są:

- procesy informacyjno-decyzyjne,
- strumienie informacji,
- techniczne środki magazynowania, przetwarzania i przekazywania informacji,
- podmioty zarządzania, tj. nadawcy i odbiorcy informacji i decyzji,
- problemy decyzyjne,
- strumienie decyzyjne.

Na bazie omawianego podejścia w literaturze polskiej powstało pojęcie *systemu informatycznego*, rozumiane jako wyodrębniona część systemu informacyjno-decyzyjnego, która z punktu widzenia przyjętych celów jest skomputeryzowana. W świetle podanych definicji można przyjąć, że pojęcie systemu informatycznego będzie związane z tymi aspektami systemu informacyjnego organizacji, które odnoszą się do jego struktury (komputer, oprogramowanie, sieci). Kiedy będzie mowa o funkcjach systemu, a więc o udziale człowieka (podsystem społeczny) i przebiegu procesów informacyjno-decyzyjnych, będzie analizowane znacznie szersze pojęcie systemu informacyjno-decyzyjnego.

---

<sup>1</sup> Czermiński A. (i in.), *Zarządzanie organizacjami*. Toruń: Wydaw. Dom Organizatora, 2002, s. 434.

<sup>2</sup> Wesolowski W.J., *Modele decyzyjne rozwoju techniki*. Warszawa: PWN, 1987.

<sup>3</sup> Nowicki A. (red.), *Systemy informacyjno-decyzyjne zarządzania*. Wrocław: Akademia Ekonomiczna, 1991, s. 5.

<sup>4</sup> Tamże, s. 13.

W terminologii angielskiej powszechnie używa się ogólnego określenia „system informacyjny” (*information system*). Warto przy tej okazji nadmienić za Edwardem Kolbuszem<sup>5</sup>, że pojęcie system informacyjny zostało po raz pierwszy zdefiniowane najprawdopodobniej w roku 1965 przez trzech Amerykanów: Edwina Churchila, Chrisa Kriebela i Adama Stedry’ego. Według nich [...] *system informacyjny w organizacji jest to sformalizowana kombinacja zasobów ludzkich i informacyjnych, umożliwiającą zbieranie, przechowywanie, wyszukywanie, komunikowanie i wykorzystanie danych w celu efektywnego zarządzania operacjami danej organizacji*. W definicji tej podkreśla się wyraźny związek między zarządzaniem organizacją a jej systemem informacyjnym.

Interesujące na tle tej klasycznej definicji wydaje się przytoczenie współczesnego rozumienia koncepcji systemu informacyjnego. W swoim ujęciu tego systemu Steve Benson i Craig Standing ograniczają się jedynie do podania jego elementów strukturalnych: ludzie, dane, procedury, środki techniczne, oprogramowanie oraz środki telekomunikacji<sup>6</sup>.

Według Roberta Vigdena i in.<sup>7</sup> SI jest to zestaw współpracujących elementów, tzn. ludzi, procedur i technologii, które mają za zadanie zbieranie, przetwarzanie, składowanie oraz dystrybucję informacji w celu wspomagania procesów decyzyjnych w organizacji. W tym ujęciu wyraźnie podkreśla się znaczenie funkcji informacyjno-decyzyjnych w procesie zarządzania organizacją. Koncepcję tę można uznać za pokrewną przytoczonej wcześniej idei systemu informacyjno-decyzyjnego zarządzania.

I wreszcie w kolejnym ujęciu David Avison i George Fitzgerald definiują ogólnie SI jako [...] *system ludzkiej aktywności (system społeczny), który może, choć nie musi, wykorzystywać systemy komputerowe*<sup>8</sup>. Sami autorzy podkreślają, że w tym podejściu chodzi o wyraźne uwypuklenie ludzkich i organizacyjnych aspektów funkcjonowania SI i podkreślenie, że nie wszystkie systemy informacyjne muszą bazować na technologii informatycznej. W literaturze przedmiotu powszechnie podkreśla się możliwość występowania trzech zasadniczych kategorii SI: prostych systemów manualnych (ang. *paper-and-pencil*), systemów nieformalnych (ang. *word-of-mouth*) oraz komputerowych SI (ang. *computer-based IS*)<sup>9</sup>.

Przeprowadzona powyżej analiza różnych ujęć i definicji SI prowadzi do interesującego wniosku. Niezależnie od proponowanego podejścia ludzie stanowią podstawowy podmiotowy element każdego systemu informacyjnego. Tak okre-

---

<sup>5</sup> Kolbusz E., *Analiza potrzeb informacyjnych przedsiębiorstw. Podstawy metodologiczne*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński, 1993, s. 150.

<sup>6</sup> Benson S., Standing C., *Information Systems: A Business Approach*. Milton: John Wiley & Sons, 2008, s. 6.

<sup>7</sup> Vigden R. (i in.), *Developing Web Information Systems*. Oxford: Butterworth Heinemann, 2002, s. 2.

<sup>8</sup> Avison D., Fitzgerald G., *Information Systems Development: Methodologies, Techniques and Tools*. New York: Mc-Graw Hill, 2008, s. 19.

<sup>9</sup> Zob. m.in. O’Brien J., *Management Information Systems*. McGraw-Hill/Irwin 2003, s. 6.

ślony komponent SI, obejmujący zbiór podmiotów danego systemu, tzn. nadawców i odbiorców informacji, można uznać za podsystem społeczny danego SI.

W cytowanej powyżej pracy<sup>10</sup> D. Avison i G. Fitzgerald podają przykłady dwóch typowych systemów informacyjnych, leżących na przeciwległych biegach, jeżeli chodzi o stopień komputeryzacji. Pierwszy przykład to system plac, będący jedną z pierwszych aplikacji technologii informacyjnej w obszarze organizacji i zarządzania. Drugi przykład to powstały w roku 1995 elektroniczny dom aukcyjny eBay. Wykorzystuje on strony WWW jako interfejs użytkownika i kojarzy oferty kupna i sprzedaży, przenosząc w cyberprzestrzeń tradycyjną koncepcję aukcji. Idea elektronicznej aukcji pozwala sprzedawcom i kupcom na nieograniczone rozproszenie geograficzne. W swej istocie dom aukcyjny eBay jest typowym SI, obejmującym ludzi, procedury, sprzęt, oprogramowanie, środki telekomunikacji oraz różne usługi towarzyszące. Rozwój tego typu systemów ilustruje coraz powszechniejszy proces ewolucji tradycyjnych rynków rozumianych jako pewne obszary fizyczne (ang. *marketplace*), w kierunku rynków określanych przez przestrzeń informacyjną (ang. *marketspace*)<sup>11</sup>.

Należy odnotować, że w literaturze przedmiotu spotyka się wiele różnych rodzajów typologii SI, opartych na różnych kryteriach podziału. Jednym z bardziej znanych kryteriów jest zakres spełnianych funkcji systemu zarządzania. Na przykład Ken Laudon i Jane Laudon<sup>12</sup> identyfikują cztery poziomy SI, czyli systemy:

- transakcyjne (ang. *transaction systems*),
- dla pracowników wiedzy i pracowników biurowych (ang. *knowledge work systems + Office systems*),
- informowania kierownictwa i wspomaganie decyzji (ang. *management IS + decision support systems*),
- dla najwyższego kierownictwa (ang. *executive IS*).

Z kolei Jerzy Kisielnicki<sup>13</sup> identyfikuje trzy generacje systemów informacyjnych:

- systemy transakcyjne,
- systemy informowania kierownictwa,
- systemy doradcze.

Te trzy generacje SI są powiązane z odpowiednimi systemami wspomaganiami, np. MIS (*management information systems*). Szczegółowa analiza różnorodnych

---

<sup>10</sup> Avison D., Fitzgerald G., dz. cyt., s. 5–6.

<sup>11</sup> Unold J., *Systemy informacyjne marketingu*. Wyd. 2. Wrocław: Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego, 2009, s. 42.

<sup>12</sup> Laudon K.C., Laudon J.P., *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. New Jersey: Prentice Hall, 2010.

<sup>13</sup> Kisielnicki J., *MIS. Systemy informatyczne zarządzania*. Warszawa: Placet, 2008, s. 274.



typologii oraz technologicznych aspektów funkcjonowania SI wykracza poza ramy niniejszego opracowania.

### 3. Dynamika systemu informacyjnego a dynamika otoczenia

Dynamika systemu informacyjnego organizacji jest pochodną procesów zachodzących w podsystemie społecznym tego systemu. Tak zidentyfikowana dynamika systemu odzwierciedla zmiany w zasobach wiedzy i reprezentuje procesy uczenia się oraz zapominania<sup>14</sup>.

W tym ujęciu jako pojęcia podstawowe i determinanty omawianego zjawiska pojawiają się: wiedza, uczenie się i zapominanie (oduczanie się). Wiedzy zbiorowej nie można zrozumieć bez ogarnięcia i zrozumienia procesów komunikacyjnych między członkami zbiorowości<sup>15</sup>. Oznacza to, że procesy informacyjno-decyzyjne zbiorowości są wyznacznikiem dynamiki systemu, a ich specjalną kategorią są wymienione wcześniej procesy uczenia się i zapominania. Warto nadmienić, że uczenie się organizacji (*organizational learning*) jest metaforą wskazującą na sposób, w jaki organizacja adaptuje się do zmiennych warunków otoczenia.

Steve Cook i Doug Yanow<sup>16</sup> przedstawiają tzw. perspektywę kulturową omawianego pojęcia. Organizacyjne uczenie się jest to [...] *zdobycie, utrzymanie i zmienianie powszechnie rozumianych znaczeń określonych zjawisk poprzez [...] zbiorowe działania grupy*. Ujęcie to nawiązuje do uniwersalnej definicji dynamiki, gdzie jest mowa o zdolności działania. Zbiorowe działania są zatem kolejnym wyznacznikiem dynamiki SI organizacji.

Dynamika systemu informacyjnego organizacji, rozumiana klasycznie jako zdolność działania, będzie się odnosić do aktywności systemu. Stan działania systemu jest czasami określany w literaturze mianem systemu aktywności (*activity system*). Pojęcie systemu aktywności, wraz z pojęciem kultury organizacyjnej, wskazuje na kolejny wyznacznik dynamiki systemu. Jest to zjawisko określane jako tzw. umysł zbiorowy. Istnienie umysłu zbiorowego można zidentyfikować jedynie w systemie aktywności<sup>17</sup>, a dla wielu analityków pojęcia kultura organizacyjna i umysł zbiorowości są tożsame<sup>18</sup>.

Należy tu podkreślić, że już w 1895 r. Gustav Le Bon w swojej klasycznej *Psychologii tłumu* postawił tezę, że zbiorowość jest zjawiskiem w pierwszym rze-

---

<sup>14</sup> Eden C., Spender J.C., *Managerial and Organizational Cognition. Theory, Methods and Research*. London: Sage Publications, 1998, s. 15.

<sup>15</sup> Weick K.E., Roberts K.H., Collective Mind in Organization: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly* 1993, No. 38, s. 357–381.

<sup>16</sup> Cook S.D.N., Yanov D., Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry* 1993, No. 2, s. 373–390.

<sup>17</sup> Eden C., Spender J.C., dz. cyt., s. 19.

<sup>18</sup> Zob. m.in. tamże, s. 15.

dzie psychologicznym, a nie fizycznym, przy czym te dwa pojęcia nie muszą się wzajemnie wykluczać<sup>19</sup>. Dowolna liczba niezależnych, a nawet oddzielonych w przestrzeni jednostek może utworzyć zbiorowość, jeżeli jej członków połączy wspólna sprawa. Ta wspólna sprawa oznacza presję zbiorowości na jednostkę. Jak pisze Le Bon, [...] *już dzięki temu, że jednostki potrafiły wytworzyć tłum, posiadają one coś w rodzaju duszy zbiorowej. Dusza ta każe im inaczej myśleć, działać i czuć, aniżeli działała, myślała i czuła każda jednostka z osobna*. W związku z tym tłum nie jest sumą i średnią swych składników, lecz [...] *powstaje nowa substancja, o zupełnie innych właściwościach*<sup>20</sup>.

W latach 50. XX wieku H. Simon wyraźnie już dopuszcza istnienie „umysłu zbiorowości” (*collective mind*). Każdy podmiot, indywidualny czy zbiorowy, posiadający zdolność przetwarzania informacji, zdolność reakcji i samoregulacji, posiada „umysł”<sup>21</sup>. Obecnie przyjmuje się, że żywy organizm nie potrzebuje mózgu, aby zachowywać się inteligentnie. Inteligencja jest własnością wynikającą z odpowiedniego stopnia uporządkowania, co pozwala systemowi na przetwarzanie informacji. I tak, na podstawie koncepcji umysłu zbiorowego M. Wheatley wprowadza pojęcie inteligencji organizacyjnej<sup>22</sup>. Tak rozumiana inteligencja nie zależy od poziomu jej indywidualnych menedżerów czy ekspertów. Jest to cecha systemu zależna od tego, w jakim stopniu system jest otwarty na nową informację i jak szybko potrafi się do niej dostosować.

Jeżeli dynamikę SI organizacji określa się jako pochodną procesów zachodzących w podsystemie społecznym tego SI, to dynamika otoczenia organizacji jest niezależna od jej procesów wewnętrznych. Przez otoczenie organizacji należy rozumieć zbiór elementów, które wprawdzie nie należą do samej organizacji, ale których bezpośrednie oddziaływanie bądź zmiana właściwości może powodować zmianę stanu samej organizacji. Dynamika otoczenia będzie zatem pochodną zmian w czasie cech tego otoczenia. Przy stabilnym otoczeniu istotne dla organizacji cechy otoczenia pozostają zasadniczo niezmiennie. W przypadku występowania wysokiego wskaźnika zmian otoczenia i trudnym do przewidzenia kierunku tych zmian mówi się o otoczeniu turbulentnym<sup>23</sup>.

---

<sup>19</sup> Bon G. Le, *The Crowd: A Study of the Popular Mind*. Weare, NH, USA: Boomer Books, 2008.

<sup>20</sup> Tamże, s. 51.

<sup>21</sup> Simon H., Rationality as a Process and as Product of Thought. *American Economic Review* 1978, No. 68, s. 1–16.

<sup>22</sup> Wheatley M., *Finding Our Way: Leadership for an Uncertain Time*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2006, s. 23, 98.

<sup>23</sup> Wang M., Sun Z., *Handbook of Research on Complex Dynamic Process Management: Techniques for Adaptability in Turbulent Environments*. Hershey, USA: Business Science Reference, 2009.

#### 4. Konwergencja SI i turbulentnego otoczenia w cyberprzestrzeni

Opisane powyżej teoretyczno-metodologiczne koncepcje systemu informacyjnego organizacji, jego dynamiki oraz dynamiki otoczenia organizacji znajdują swoje odniesienie metodologiczno-aplikacyjne w praktyce funkcjonowania cyberprzestrzeni, powszechnie dziś utożsamianej z Internetem i WWW.

Ogólnoświatowa sieć komputerowa, tzw. World Wide Web, w skrócie WWW lub Web, jest systemem wzajemnie powiązanych dokumentów hipertekstowych, dostępnych za pośrednictwem Internetu. Don Hoffman i Terence Novak definiują WWW w aspekcie przetwarzania informacji w globalnej sieci telekomunikacyjnej<sup>24</sup>. Według tych autorów World Wide Web jest to dynamicznie rozmieszczona sieć, o potencjalnie globalnym zasięgu, łącznie z towarzyszącym jej sprzętem i oprogramowaniem niezbędnym do uzyskania do niej dostępu, a pozwalająca firmom i konsumentom na:

- dostarczanie hipermedialnej zawartości i interaktywny dostęp do niej oraz
- komunikowanie się poprzez medium.

Robert Sebesta<sup>25</sup> definiuje WWW jako hipertekstowy, multimedialny sieciowy (TCP/IP) system informacyjny oparty na publicznie dostępnych, otwartych standardach (IETF i W3C). Inna definicja World Wide Web mówi, że jest to sieć kolekcji hiperlinków w Internecie<sup>26</sup>. Taka kolekcja użytecznych, wzajemnie powiązanych źródeł informacji często jest też nazywana „siecią informacji” lub „pajęczyną informacji” (*web of information*).

Spoiwem, które umożliwia zastąpienie tradycyjnego kontaktu między ludźmi kontaktem elektronicznym, wirtualnym, jest możliwość posługiwania się środkami multimedialnymi. Cecha interaktywności multimediiów jest ściśle związana z koncepcją hipertekstu – metodą dynamicznego wyszukiwania i gromadzenia informacji, umożliwiającą użytkownikowi w indywidualny sposób w pełni kontrolować przeszukiwanie danych.

Systemy hipermedialne stwarzają zupełnie nową perspektywę łączącą technologie, ludzi i organizacje. Ich informacyjny potencjał jest pochodną nowej perspektywy komunikacji i porozumiewania się, polegającej na zapewnieniu wielopłaszczyznowego kontaktu z odbiorcą. Polimorfizm zapewnia nową, nieznaną wcześniej formę symulacji zdarzeń, negocjacji i podejmowania decyzji. Hipermedia z natury swojej opierają się na intuicyjnym i kojarzeniowym mechanizmie wyszukiwania, przyjaznym użytkownikowi. Z uwagi na powyższe cechy

---

<sup>24</sup> Hoffman D.L., Novak T.P., *Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environment: Conceptual Foundations* [on-line]. 1995 [Dostęp 11.03.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://moe.ogsm.vanderbilt.edu/cmepaper.revision.july11.1995/cmepaper.html>.

<sup>25</sup> Sebesta R.W., *Programming the World Wide Web 2009*. London: Addison Wesley, 2009.

<sup>26</sup> Shelly G.B., Cashman T.J., Forsythe S.G., *Introduction to the World Wide Web*. Boston: Thomson Course Technology, 2009, s. 4.

systemy hipermedialne są również określane jako systemy zarządzania informacją asocjacyjną<sup>27</sup>.

Omawiane systemy stanowią również elastyczną metodę strukturalizacji wiedzy, która może być w pełni wykorzystana do implementacji i łączenia z innymi strukturami wiedzy. Dają możliwość dostępu do nieograniczonego audytorium, a do końca jeszcze nierozpoznane możliwości manipulowania obrazem i dźwiękiem stwarzają nowy rodzaj percepcji w cyberprzestrzeni. Ich informacyjne możliwości wynikają wreszcie z faktu zniesienia bariery odległości i czasu.

Wydaje się oczywiste, że w świetle przytoczonych na wstępie definicji systemu informacyjnego Internet, wraz z jego hipermedialną usługą, czyli WWW, pełni dziś funkcje globalnego systemu informacyjnego. Granice między funkcjami wewnętrznymi tak zdefiniowanego SI a jego otoczeniem zewnętrznym uległy ostatecznemu rozmyciu, a sama cyberprzestrzeń ma typowy charakter środowiska turbulentnego.

## 5. Przykłady aplikacji w obszarze Web 2.0

Cechy charakterystyczne drugiej generacji World Wide Web, określanej jako Web 2.0, bardzo wyraźnie wskazują na wzajemne przenikanie się różnych wzorców technologicznych, organizacyjnych i społecznych, i potwierdzają postępującą konwergencję takich pojęć, jak globalny system informacyjny wraz z jego podsystemem społecznym i turbulentne środowisko funkcjonowania takiego SI. W tym kontekście zostanie dokonana analiza trzech wybranych modeli i wzorców, spośród ośmiu opisujących zjawisko Web 2.0<sup>28</sup>:

1. Wykorzystanie zbiorowej inteligencji (ang. *harnessing collective intelligence*).
2. Dane jako następny *Intel* w środku (ang. *data is the next „Intel Inside”*).
3. Innowacja poprzez remiks (ang. *innovation in assembly*).
4. Bogate doświadczenia użytkownika (ang. *rich user experiences*).
5. Oprogramowanie łączące urządzenia (ang. *software above the level of a single device*).
6. Ustawiczny stan beta (ang. *perpetual beta*).
7. Wykorzystanie tzw. długiego ogona (ang. *leveraging the long tail*).
8. Lekkie modele i opłacalna skalowalność (ang. *lightweight models and cost-effective scalability*).

---

<sup>27</sup> Ennslin A., *Canonising Hypertext: Explorations and Constructions*. New, York: Continuum, 2007.

<sup>28</sup> Zob. Musser J., *Web 2.0: Principles and Best Practices*. O'Reilly Media, Inc., 2007; O'Reilly T., *What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software* [on-line]. 2005 [Dostęp 11.03.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://oreilly.com/lpt/a/6228>; Shuen A., *Web 2.0: A Strategy Guide*. Beijing, Cambridge: O'ReillyMedia Inc., 2009.

Jedną z ciekawszych aplikacji dotyczących nowatorskiego wykorzystania danych (wzorzec nr 2) jest używanie tagów, czyli tzw. tagowanie (ang. *tagging*). Polega ono na zastosowaniu słów kluczowych do własnego klasyfikowania obiektów w cyberprzestrzeni, np. zdjęć, zakładek, produktów. Ma to na celu ułatwienie procesu składowania i wyszukiwania tego typu obiektów. Tagi, wprawdzie tworzone przez indywidualnych użytkowników, są wykorzystywane przez całe społeczności wirtualne. Są one widoczne i dostępne dla innych, dlatego proces przeszukiwania tagów z reguły kończy się adaptacją części z nich na własny użytek, zgodnie z własnym rozumieniem pojęć. Jest to zatem realizacja jednego z naczelných hasel ery Web 2.0: *Ułatwiaj powstawanie zjawiska emergencji*<sup>29</sup>, sam zaś proces tagowania wiąże się nierozzerwalnie z aplikacją zasad wykorzystania inteligencji zbiorowej w cyberprzestrzeni oraz zbiorowej adaptacji.

Tagi, podobnie jak przypisy, dopiski itd., są zatem specyficzną formą interpretacji, podkreśleniem lub wydobyciem kontekstu oryginalnych danych. Zadaniem tagów nie jest zorganizowanie całej informacji dostępnej w cyberprzestrzeni w ścisłe kategorie. Chodzi raczej o zwiększenie wartości olbrzymiej ilości danych, które już zdołano zgromadzić w tej przestrzeni. Owo zwiększanie wartości może dokonywać się np. poprzez generowanie efektów pochodnych, dzięki zagregowanej zbiorowej inteligencji, pozyskiwanej właśnie z różnorodnych zbiorów danych. Ponadto tagowanie, w przeciwieństwie do ścisłej i odgórnej kategoryzacji, umożliwia proces wielokrotnych i zachodzących na siebie skojarzeń, podobnych do tych, jakie rzeczywistość zachodzą w mózgu. W odróżnieniu do ustrukturalizowanego sposobu definiowania nie zakłada z góry osiągnięcia określonego celu, nie narzuca też żadnych ograniczeń, jeżeli chodzi o dobór słów definiujących dany obiekt (np. fotografię na witrynie Flickr). Taki swobodny i elastyczny sposób definiowania pozwala na osiągnięcie bardziej naturalnych skojarzeń. Używanie tagów prowadzi zatem do systematyzacji i kategoryzacji informacji krążącej w sieci, a także produktów i usług, zgodnie z osobistymi potrzebami, poglądami i preferencjami. Systematyzacja i kategoryzacja należą zaś do podstawowych funkcji, jakich wymaga się od każdego systemu informacyjnego.

Co więcej, proces ten idzie jeszcze dalej, poza wymiar ściśle indywidualny. Publikowanie i wspólne użytkowanie tagów jest bowiem równocześnie istotnym elementem „uspołecznienia”, czyli tzw. socjalizacji (ang. *socialization*) treści informacyjnej generowanej przez użytkowników. Tagowanie jest zatem podstawowym procesem tworzenia tzw. folksonomii, czyli generowanych zespołowo otwartych systemów znakowania, systematyzacji i kategoryzacji. Tradycyjna klasyfikacja jest z założenia procesem przebiegającym w uprzednio zdefiniowanym i hierarchicznym systemie. Wszelkie hierarchie są definiowane w sposób scentralizowany i odgórny. Jest to model niezbyt przydatny do zdecentralizowanej, współuczestniczącej i mocno usieciowionej rzeczywistości cybernetycz-

---

<sup>29</sup> Shuen A., dz. cyt.

nej, szczególnie w wersji Web 2.0. Folksonomia, w odróżnieniu od tradycyjnej taksonomii, jest procesem spontanicznym i oddolnym, polegającym na zespolonej kategoryzacji witryn internetowych przy wykorzystaniu tagów, czyli dowolnie dobranych słów kluczowych. Jest definiowana jako [...] *generowana przez użytkownika klasyfikacja, nylaniająca się na drodze oddolnego konsensusu*<sup>30</sup>. Folksonomie cechuje [...] *podejście demokratyczne, pozwalające na ominięcie wielu kwestii politycznych czy etycznych, jakie cechują podejścia odgórne, centralnie sterowane*<sup>31</sup>. Termin folksonomia już na poziomie semantyki podkreśla zatem wpływ zbiorowości na procesy klasyfikacji. Folksonomie przyczyniają się do rozwoju wspólnego rozumienia pojęć, konsensusu w ramach danej społeczności, a nawet zaufania. Przede wszystkim jednak odwracają dotychczasowy porządek w obszarze systematykcji, strukturalizacji i determinizmu problemów decyzyjnych.

Stosowanie tagów czy tzw. chmurek tagów sprzyja rozwojowi kolejnego zjawiska. Klasyczne ontologie czy taksonomie mają pewien „punkt odcięcia”, poza którym dalsza specjalizacja nie znajduje już zastosowania z uwagi na nikłe zainteresowanie. W przypadku tagowania taka relacja nie zachodzi. Najmniejsza nawet przestrzeń słowotwórcza może zawierać tagi i słowa kluczowe, pochodzące z bardzo małych społeczności bądź nawet od indywidualnych użytkowników. To zaś zjawisko może wpływać na twórcze zagospodarowanie obszarów niszowych w cyberprzestrzeni, na przyciąganie nowych zainteresowanych, identyfikowanie unikalnych źródeł informacji itd.

Nowe, nieznanie wcześniej możliwości w tym zakresie są odzwierciedlane przez koncepcję tzw. długiego ogona (wzorzec nr 7), zaproponowaną w 2004 r. przez Chrisa Andersona<sup>32</sup>. Zauważył on, że pewna niewielka liczba blogów ma bardzo wiele linków prowadzących do siebie z innych blogów. Natomiast olbrzymia większość blogów, liczona w dziesiątkach milionów, ma tylko niewielką liczbę linków prowadzących z innych blogów. Te miliony blogów z niewielką liczbą linków, a dokładniej rozkład częstotliwości linków na blogi, to właśnie długi ogon.

Koncepcja długiego ogona określa zaś pewną statystyczną prawidłowość polegającą na tym, że w danej kategorii rynku sumaryczna wartość rynków niszowych jest większa od dominującego rynku masowego. Innymi słowy, posiadanie bardzo szerokiego asortymentu może zaowocować wygenerowaniem na pojedynczych, rzadko poszukiwanych pozycjach, sumarycznie większych obrotów niż te osiągnane na najpopularniejszych, masowo sprzedawanych towarach czy usługach.

---

<sup>30</sup> Wright A., *Folksonomy* [on-line]. 2004 [Dostęp 5.06.2011]. Dostępny w World Wide Web: [www.agwright.com/blog/archives/000900.html](http://www.agwright.com/blog/archives/000900.html).

<sup>31</sup> Sturtz D., *Categorization of the folksonomy* [on-line]. 2008 [Dostęp 5.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://davidsturtz.com/drebel/622/communal-categorization-the-folksonomy.html>.

<sup>32</sup> Anderson C., *The Long Tail. Wired* [on-line]. October 2004 [Dostęp 13.07.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.wired.com/wired/archive/12.10tail.html>.

Długi ogon odzwierciedla zatem zbiorową siłę tej niezliczonej liczby małych witryn internetowych. Rynki, które wcześniej były zbyt małe lub zbyt odległe, dzięki rozprzestrzenieniu globalnej sieci mogą teraz stanowić podstawowe źródło informacji, a także innych wartości: dochodu, rozrywki itd. Należy sięgać nie tylko po zasadniczą zawartość Internetu, należy sięgać do samych granic, czyli do obrzeży cyberprzestrzeni. Te obrzeża to właśnie długi ogon. Przykładem jest działanie domu aukcyjnego eBay, gdzie każdy pojedynczy akcjonariusz, z zaledwie kilkoma dolarami zainwestowanymi w drobne transakcje, jest elementem składowym tego długiego ogona w ogólnym biznesie cyberprzestrzeni. Podobnie Napster, jakkolwiek usunięty z sieci z przyczyn prawnych, zbudował swą sieć w oparciu o architekturę partycypacji: każdy pojedynczy użytkownik ładujący swe ulubione utwory stawał się w tym momencie serwerem. Wspólnie z każdym słuchaczem ściągającym te pojedyncze utwory stanowili fragment długiego ogona. Jest to jednocześnie odzwierciedlenie decentralizacji Weba oraz fragmentaryzacji (granulacji) danych i informacji: przedmiotem wymiany stały się nie całe płyty CD, lecz pojedyncze utwory. Elementem tej strategii jest stworzenie możliwości zakupu pojedynczych rozdziałów zamiast całych książek, indywidualnych artykułów zamiast całych magazynów czy czasopism itd.

Koncepcja długiego ogona znajduje szczególnie wyraźne zastosowanie w ogólnie pojętym obszarze pozyskiwania informacji, a więc zarówno w możliwościach docierania do unikalnych i trudno dostępnych źródeł informacji (perspektywa użytkownika/klienta), jak i możliwościach udostępniania informacji na rynkach niszowych (perspektywa producenta/reklamodawcy). Dotyczy to zatem również producentów i dystrybutorów różnego rodzaju usług informacyjnych. Należy pamiętać, że efektywne pozyskiwanie informacji, opartej zarówno na danych strukturalizowanych, jak i niestrukturalizowanych, jest jednym z większych wyzwań w procesie przetwarzania informacji. Dotyczy to również cyberprzestrzeni. Zaletą przestrzeni cyfrowej jest natomiast możliwość wykorzystania koncepcji długiego ogona w efektywnym kojarzeniu podaży informacji i popytu na nią ze strony cybernautów. Bardziej oplaca się np. zamiast pobierania opłat za dostęp do baz danych udostępniać je za darmo, wyświetlając za to dochodowe reklamy. Taką strategię przyjął m.in. PC World, udostępniając za darmo zasoby swojego archiwum. Pochodną tej strategii jest biznesowy model ery Web 2.0, zwany *freemium*, a przykładem Flickr. Idea *freemium* została zaproponowana w 2006 r.: *Udostępnij swoją usługę za darmo, możesz wzmocnić ją reklamą, pozyskuj nowych klientów poprzez marketing szeptany, sieci poleceń, marketingu w wyszukiwarkach itd., a dopiero potem zaoferuj swoim klientom dodatkowe płatne usługi lub rozszerzoną wersję serwisu*. Bodaj najlepiej tę zasadę zdyskontował Google, udostępniając w cyberprzestrzeni darmowe wyszukiwanie i jednocześnie generując aż 97% swoich dochodów z internetowej reklamy<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Manjoo F., The Search For a Rival. *Time*, August 31, 2009.

Kolejnym nowym zjawiskiem informacyjnym w dobie Web 2.0, łączącym wzorce nr 2 i 3, jest tzw. syndykacja. Dotychczasowy sposób pozyskiwania informacji polegał na jej aktywnym wyszukiwaniu, ewentualnie biernym przeglądaniu (skanowaniu) cyberprzestrzeni, a następnie „wyciągnięciu” (ang. *pull*) informacji znalezionej w Webie. Tymczasem ludzie od dziesięcioleci dokonują subskrypcji gazet i periodyków. Podobnie znacznie łatwiejszą formą pozyskiwania informacji na WWW jest jej prenumerowanie. W praktyce polega to na udostępnianiu pewnej części danej strony internetowej innej stronie. Syndykacja odnosi się zatem do tworzenia tzw. webowych kanałów informacyjnych, czyli zasileń informacyjnych ze stron, które udostępniają streszczenia ostatnio dodanych treści, np. nowych wiadomości albo postów na forum. Dostawca usługi informacyjnej może też udostępniać na swojej witrynie link do takiego kanału, a użytkownik może zamówić prenumeratę, używając odpowiedniego czytnika. Klientem może być użytkownik, który przegląda informacje prasowe z wielu serwisów internetowych. Osoba ta posiada program zbierający informacje z wielu serwerów naraz i udostępniający te informacje w jednym miejscu, przedstawiając je wszystkie w jednym oknie na ekranie komputera. W tym przykładzie serwerami są serwisy gazet/czasopism, które udostępniają swoje artykuły/informacje dla czytelników/klientów.

Syndykacja jest bardzo powszechnym zjawiskiem w świecie rozrywki, w odniesieniu do programów telewizyjnych, artykułów, kreskówek, i była do tej pory raczej zjawiskiem nietypowym w innych dziedzinach. Jest to bowiem sprzedawanie tego samego dobra, czasami zremiksowanego lub przepakowanego, wielu różnym klientom, którzy z kolei integrują otrzymane (syndykowane) treści z innymi i dokonują ich redystrybucji. Syndykator zbiera i agreguje w jednym pakiecie oryginalne treści, a następnie oferuje je do publikacji. Na przykład, syndykator może się zajmować zabawnymi historyjkami obrazkowymi, dana gazeta otrzymuje od niego najświeższy zestaw różnych takich historyjek i wybiera te najbardziej interesujące do opublikowania. Trudno zrobić to z dobrami materialnymi, jak samochody czy sokowirówki, które mogą być sprzedane tylko jednemu klientowi.

Dobra cyfrowe, a więc bit i bajty informacji, istniejące pod postacią pakietów danych, mogą być dowolnie kopiowane i przenoszone oraz użytkowane przez miliony ludzi jednocześnie. Na takiej syndykacji zyskuje zarówno strona dostarczająca informacje, jak i strona je wykorzystująca i wyświetlająca. Druga ze stron w efektywny sposób dodaje ciekawą treść do swojej zawartości, przez co staje się atrakcyjniejsza dla użytkowników. Dla strony transmitującej syndykacja staje się darmową reklamą na wielu platformach jednocześnie, dzięki której generowany jest nowy ruch na stronie.

Syndykacja jest bardzo skutecznym mechanizmem wirusowej dystrybucji informacji w blogosferze. Jedno kliknięcie na pomarańczowy przycisk RSS powoduje, że użytkownik dostaje nagłówek powiadamiający, kiedy jego ulubiony autor napisał coś nowego na interesujący go temat. Kiedy użytkownik sam napi-



sze komentarz do jakiejś wypowiedzi, inicjuje w ten sposób działanie pętli sprzężenia zwrotnego. Czasami taki użytkownik pełni rolę „przywódcy idei”, a blogosfera działa jak urządzenie rezonansowe, wzmacniające te dominujące głosy.

Syndykacja może dziś dotyczyć również zbioru kompetencji organizacyjnych, *know-how* oraz procesów biznesowych, gdyż zbiory te mogą być również zdefiniowane w formie cyfrowej. Na przykład dana firma może oferować usługę zamawiania dóbr (koszyk) oraz dokonywania płatności wielu detalistom w cyberprzestrzeni. Przykładem syndykowanego systemu płatności, jednego z najbezpieczniejszych dziś w sieci, jest PayPal. Inna firma może syndykować platformę logistyczną czy platformę do nauczania na odległość, np. otwarta i bezpłatna platforma Moodle.

Syndykacja kompetencji w Web 2.0 jest nową formą otwartego, cyfrowego remiksowania (wzorzec nr 3). Mashupy i wirusowa dystrybucja skrywanych wcześniej sekretnych rozwiązań i przepisów firmy mogą zmienić konkurentów, partnerów, a także wiele małych i średnich firm w lojalnych użytkowników, generujących zyski i dzielących się nimi, zwiększając przy tym ekonomię skali i zasięg w sieci. W syndykowanej cyberprzestrzeni kluczowe umiejętności i potencjał przestają być ściśle chronioną tajemnicą handlową, lecz stają się usługami webowymi, które można sprzedać. Na przykład Amazon stosuje syndykację do wkomponowania swoich unikalnych rozwiązań technologicznych, m.in. systemu zamówień i przestrzeni magazynowej, w łatwy do obsługi system zakupów. Ten system jest dziś sprzedawany tysiącom sklepów internetowych. Potencjalna konkurencja została w ten sposób przekształcona w klientów i użytkowników. Spośród innych usług webowych firmy Amazon należy wymienić też syndykowany system dystrybucji informacji.

Wspomniany wyżej remiks treści informacyjnych i koncepcja tzw. mashup polega na możliwie maksymalnej granulacji (atomizacji) danych i informacji, a następnie na ponownej integracji tych zatomizowanych elementów celem wygenerowania nowych informacji. Najczęściej taka informacja jest znacznie lepiej strukturalizowana, a przez to bardziej użyteczna. Wynika to z tego, że cechą charakterystyczną zawartości cyfrowej jest możliwość podziału na czynniki pierwsze i ponownego składania w nowe całości. Projektowanie takie polega na podziale i udostępnieniu zawartości informacyjnej w możliwie najmniejszych elementach składowych. Im mniejsza taka jednostka podstawowa, tym więcej możliwości jej ponownego wykorzystania i zremisowania z innymi jednostkami. Dotyczy to np. możliwości operowania jednym utworem muzycznym, a nie całą płytą, pojedynczym artykułem, a nie całą gazetą. Taki proces może zresztą sięgać głębiej i dotyczyć danych fragmentów utworu (utworów), które następnie są remiksowane, tworząc zupełnie nowy utwór.

Zresztą właśnie w muzyce było to zjawisko znane od lat. Ostatnio opisywana koncepcja przeniknęła do sieci, a twórcy mogą teraz mikсовать, dopasowywać i wykorzystywać wielokrotnie różne kategorie webowych danych. Mówi

się dziś o tzw. granulacyjnej adresowalności treści informacyjnych<sup>34</sup>. Strona internetowa nie jest już dziś ostateczną jednostką informacyjną w sieci. Istnieją też indywidualne posty na poszczególnych blogach, jednostkowe elementy informacyjne na poszczególnych kanałach informacyjnych RSS, teksty na różnych Wiki itd. Tego typu treści reprezentują przyszłość wykorzystania informacji online. Im mniejszy komponent informacyjny, tym większy potencjał jego wykorzystania, większe możliwości remiksu, odnalezienia w sieci, dotarcia do rynków niszowych (zjawisko długiego ogona) itd. Prowadzi to do powstawania całego nowego ekosystemu, zwanego mashup, będącego kolejnym czynnikiem strukturalizującym problemy decyzyjne.

Niewyczerpany potencjał strukturalizacyjny w tym zakresie został niejako przy okazji odnotowany przez Vincenta Cerfa, uważanego za twórcę Internetu: *Wiemy, że nie mamy wyłączności na kreatywność. Jest wielu kreatywnych ludzi na całym świecie, setki milionów, i mogą oni wymyślać takie sposoby wykorzystania naszej platformy, o jakich nawet nam się nie śniło. Dlatego mashupy są wspaniałym sposobem umożliwiania ludziom odnajdywania nieznanymi sposobów wykorzystania tej infrastruktury, którą my dostarczamy*<sup>35</sup>.

Dzięki mashupom zaczyna się zatem urzeczywistniać idea dostarczania usług webowych, oprogramowania i danych, praktycznie na żądanie użytkownika. Twórca Amazonu, Jeff Bezos, podkreśla: *Biorą oni po maleńkim kawałku z wielu firm i komponują je sprytnie w jedną całość... Wreszcie zobaczysz prawdziwy potencjał usług webowych*<sup>36</sup>. Zamiast tradycyjnego spojrzenia menedżerskiego J. Bezos widzi swój Amazon raczej jako zbiór nieograniczonych możliwości, z milionami użytkowników jako wdzięczną widownią. Z kolei dyrektor Google, Ed Schmidt, twierdzi, że firma nie ma ani takich zasobów, ani takich możliwości, aby stworzyć to wszystko, co dotychczas zrobiła. Powstało to w wyniku twórczej działalności społeczności deweloperów zainteresowanych Googlem. Schmidt zaleca zatem uczenie się od swoich użytkowników sztuki remiksu i kreacji nowych informacji, gdyż dopiero to otwiera nowe, nieprzewidywane nawet możliwości aplikacyjne i biznesowe.

## 6. Podsumowanie

Typowy system informacyjny składa się z następujących komponentów: ludzie, dane, procedury, środki techniczne, oprogramowanie oraz środki telekomunikacji. W zależności od zadań pełnionych w organizacji można mówić o różnych

---

<sup>34</sup> Musser J., dz. cyt.

<sup>35</sup> Perez J.C., Q&A: Vint Cerf on Google's Challenges Aspirations. *Computeworld*, November 25, 2005. Tłum. własne autora.

<sup>36</sup> Hof R., Mix, Match, and Mutate. *Business Week*, July 25, 2005. Tłum. własne autora.

kategoriach funkcjonalnych SI, np. systemy informacyjne zarządzania, systemy informacyjne marketingu, systemy informacyjne logistyki.

Innym kryterium podziału jest zakres stosowalności, dlatego można mówić o systemach informacyjnych mikroekonomicznych i makroekonomicznych. W świetle dynamicznego rozwoju cyberprzestrzeni należy tę typologię uzupełnić o kategorię globalnych systemów informacyjnych. Zidentyfikowanie kategorii globalnych SI ma decydujące znaczenie dla możliwości opisu i analizy procesów przetwarzania informacji w środowisku wykraczającym poza tradycyjnie rozumianą organizację czy system zarządzania odnoszony do poziomu przedsiębiorstwa.

I tak, we współczesnej cyberprzestrzeni, a szczególnie w rzeczywistości Web 2.0 dokonuje się wyraźna konwergencja obszarów globalnego SI, szczególnie jego podsystemu społecznego, z turbulentnym środowiskiem funkcjonowania takiego SI, a więc z samą cyberprzestrzenią. W tak zdefiniowanym środowisku informacyjnym trudno o jednoznaczne zidentyfikowanie granic organizacyjnych i rozdzielenie kategorii wnętrza zarządzanej jednostki i jej turbulentnego otoczenia. Dynamika takich zjawisk społecznych i technologicznych dzisiejszej cyberprzestrzeni, jak tagowanie, folksonomie, syndykacja czy remiks, potwierdza wysoki stopień zaawansowania procesu tej konwergencji.

## Literatura

- Anderson C., The Long Tail. *Wired* [on-line]. October 2004 [Dostęp 13.07.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.wired.com/wired/archive/12.10tail.html>.
- Avison D., Fitzgerald G., *Information Systems Development: Methodologies, Techniques and Tools*. New York: Mc-Graw Hill, 2008.
- Benson S., Standing C., *Information Systems: A Business Approach*. Milton: John Wiley & Sons, 2008.
- Bon G. Le, *The Crowd: A Study of the Popular Mind*. Weare, NH, USA: Boomer Books, 2008.
- Cook S.D.N., Yanov D., Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry* 1993, No. 2, s. 373–390.
- Czermiński A. (i in.), *Zarządzanie organizacjami*. Toruń: Wydaw. Dom Organizatora, 2002. ISBN 83-7285-052-6.
- Eden C., Spender J.C., *Managerial and Organizational Cognition. Theory, Methods and Research*. London: Sage Publications, 1998.
- Ennslin A., *Canonising Hypertext: Explorations and Constructions*. New York: Continuum, 2007.
- Hof R., Mix, Match, and Mutate. *Business Week*, July 25, 2005.
- Hoffman D.L., Novak T.P., *Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environment: Conceptual Foundations* [on-line]. 1995 [Dostęp 11.03.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://moe.ogsm.vanderbilt.edu/cmepaper.revision.july11.1995/cmepaper.html>.
- Kisielnicki J., *MIS. Systemy informatyczne zarządzania*. Warszawa: Placet, 2008. ISBN 978-83-7488-138-8.

- Kolbusz E., *Analiza potrzeb informacyjnych przedsiębiorstw. Podstany metodologiczne*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński, 1993. ISBN 83-85798-03-X.
- Laudon K.C., Laudon J.P., *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. New Jersey: Prentice Hall, 2010.
- Manjoo F., The Search For a Rival. *Time*, August 31, 2009.
- Musser J., *Web 2.0: Principles and Best Practices*. O'Reilly Media, Inc., 2007; O'Reilly T., *What Is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software* [on-line]. 2005 [Dostęp 11.03.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://oreilly.com/lpt/a/6228>.
- Nowicki A. (red.), *Systemy informacyjno-decyzyjne zarządzania*. Wrocław: Akademia Ekonomiczna, 1991.
- O'Brien J., *Management Information Systems*. McGraw-Hill/Irwin 2003.
- Perez J.C., Q&A: Vint Cerf on Google's Challenges Aspirations. *Computerworld*, November 25, 2005.
- Sebesta R.W., *Programming the World Wide Web 2009*. London: Addison Wesley, 2009.
- Shelly G.B., Cashman T.J., Forsythe S.G., *Introduction to the World Wide Web*. Boston: Thomson Course Technology, 2009.
- Shuen A., *Web 2.0: A Strategy Guide*. Beijing, Cambridge: O'ReillyMedia Inc., 2009.
- Simon H., Rationality as a Process and as Product of Thought. *American Economic Review* 1978, No. 68, s. 1–16.
- Sturtz D., *Categorization of the folksonomy* [on-line]. 2008 [Dostęp 5.08.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://davidsturtz.com/drebel/622/communal-categorization-the-folksonomy.html>.
- Unold J., *Systemy informacyjne marketingu*. Wyd. 2. Wrocław: Wydaw. Uniwersytetu Ekonomicznego, 2009. ISBN 978-83-7695-004-4.
- Vigden R. (i in.), *Developing Web Information Systems*. Oxford: Butterworth Heinemann, 2002.
- Wang M., Sun Z., *Handbook of Research on Complex Dynamic Process Management: Techniques for Adaptability in Turbulent Environments*. Hershey, USA: Business Science Reference, 2009.
- Weick K.E., Roberts K.H., Collective Mind in Organization: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly* 1993, No. 38, s. 357–381.
- Wesołowski W.J., *Modele decyzyjne rozwoju techniki*. Warszawa: PWN, 1987.
- Wheatley M., *Finding Our Way: Leadership for an Uncertain Time*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2006.
- Wright A., *Folksonomy* [on-line]. 2004 [Dostęp 5.06.2011]. Dostępny w World Wide Web: [www.agwright.com/blog/archives/000900.html](http://www.agwright.com/blog/archives/000900.html).

## ROLA NADZORU KORPORACYJNEGO W ZAPOBIEGANIU KRYZYSOM

*Marek Matuszak*

**Abstrakt:** W artykule omówiono rolę nadzoru korporacyjnego w zapobieganiu kryzysom gospodarczym, zarówno w przedsiębiorstwie, jak i gospodarce. Artykuł oparty został na badaniach literaturowych. Przedstawiono w nim pojęcia nadzoru korporacyjnego, kryzysu oraz uwarunkowania skuteczności działania rady nadzorczej. Następnie przedstawiono zasady skutecznego nadzoru korporacyjnego określone przez OECD i rekomendacje dla redefiniowania tych zasad, wynikające z analizy doświadczeń z ostatniego światowego kryzysu finansowego.

**Słowa kluczowe:** nadzór korporacyjny, rada nadzorcza, zasady nadzoru korporacyjnego.

**JEL Classifications:** M0 – General; M14 – Corporate Culture; Social Responsibility.

### 1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest przedstawienie roli nadzoru korporacyjnego w zapobieganiu kryzysom gospodarczym w skali gospodarki, a przede wszystkim w skali przedsiębiorstwa. Artykuł ma charakter teoretyczny i oparty został na badaniach literaturowych. W pierwszej części artykułu scharakteryzowano pojęcia nadzoru korporacyjnego i kryzysu. Następnie przedstawiono najważniejsze uwarunkowania wpływające na skuteczność działania podstawowej instytucji nadzoru korporacyjnego, jaką jest rada nadzorcza. W kolejnej części artykułu omówiono pokrótce instytucjonalną perspektywę postrzegania skuteczności działania instytucji nadzoru korporacyjnego, w której to akcentuje się znaczenie tzw. instytucji nieformalnych. W końcowej części artykułu przedstawiono zasady skutecznego

nadzoru korporacyjnego określone przez OECD oraz wnioski i rekomendacje dla redefiniowania tych zasad, wynikające z analizy doświadczeń z ostatniego światowego kryzysu finansowego.

## 2. Istota nadzoru korporacyjnego oraz kryzysu

Termin nadzór korporacyjny, podobnie jak termin kryzys, nie są pojęciami w pełni jednoznacznym. *Nadzór korporacyjny* stanowi ogół zewnętrznych i wewnętrznych, formalnych i nieformalnych reguł i mechanizmów działania i kontroli spółki kapitałowej, których celem jest osiągnięcie celów ich właścicieli (akcjonariuszy). Przedstawione powyżej bardzo szerokie ujęcie nadzoru korporacyjnego jest wręcz równoznaczne z formułowanym w literaturze z zakresu zarządzania ogólnym pojęciem nadzoru<sup>1</sup>. Jakkolwiek wydaje się, że tak szerokie ujęcie tworzy bardzo interesującą perspektywę badawczą, to problematyka nadzoru korporacyjnego koncentruje się najczęściej wokół analizy problemów i relacji pomiędzy właścicielami i menedżerami<sup>2</sup> oraz problemów działania jego podstawowej instytucji, jaką jest rada nadzorcza. Obszar problemowy związany z działaniem nadzoru korporacyjnego poszerza się często o problemy relacji między większością najważniejszych interesariuszy.

*Spółki kapitałowe* stanowią prawne formy działania różnego typu przedsiębiorstw – międzynarodowych i krajowych, publicznych i prywatnych, dużych i małych czy należących do różnych sektorów. W związku z powyższym, a także z uwagi na fakt, że istnieje wiele odmian tych spółek, reguły i mechanizmy działania nadzoru korporacyjnego mogą być i są zróżnicowane<sup>3</sup>.

Bardziej nieostrym niż pojęcie nadzoru korporacyjnego jest pojęcie kryzysu. O kryzysie można mówić zarówno w odniesieniu do gospodarki, jak i każdego z jej podmiotów, co przy próbach poszukiwania jego przyczyn stawia na porządku dziennym potrzebę rozumienia relacji i zależności pomiędzy kryzysa-

---

<sup>1</sup> Patrz: Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2004, s. 295.

<sup>2</sup> Problemy związane z rozdziałem własności i władzy w dużych przedsiębiorstwach podjęli już w 1932 r. A. Berle i G. Means. W latach 60. zaczęła powstawać teoria agencji, która traktowana jest jako jedna z koncepcji teoretycznych ładu korporacyjnego. W teorii tej przedsiębiorstwo traktowane jest jako sieć kontraktów, a problem agencji związany jest z: 1) konfliktem między przełożonym i agentem, 2) wysokimi kosztami nadzoru. Teoria agencji bada najefektywniejsze w tej sytuacji formy kontraktu. Szerzej na temat teorii agencji patrz np. Eisenhardt K., *Agency Theory, An Assessment and Review*. *Academy of Management Review* 1989, Vol. 14, No. 1.

<sup>3</sup> Szczegółne zainteresowanie mechanizmami oraz skutecznością działania nadzoru korporacyjnego wzbudzają przede wszystkim wielkie przedsiębiorstwa międzynarodowe, w tym w szczególności wielkie banki. Z uwagi na rozliczne odmienności instytucjonalne, bardzo interesująca wydaje się problematyka działania i uwarunkowań skuteczności działania nadzoru korporacyjnego w krajach postsocjalistycznych transformujących swe gospodarki.

mi w obu tych obszarach. Kryzysy gospodarcze<sup>4</sup>, w wymiarze zarówno gospodarki, jak i podmiotu gospodarczego, mogą mieć różne przyczyny, mogą się różnie manifestować i być różnie oceniane. Pojęcie kryzysu jest do pewnego stopnia kategorią subiektywną, zależną od oceniającego oraz od przyjmowanych przez niego kryteriów oceny zjawisk. Stany kryzysowe gospodarek i tworzących je podmiotów gospodarczych (przedsiębiorstw) są stopniowalne<sup>5</sup>. Najbardziej jednoznaczne sposoby ich określania wypracowane zostały, jak się wydaje, na gruncie analizy finansowej przedsiębiorstw, w postaci ocen stanu finansowego przedsiębiorstw. Na podstawie tych ocen, wskazujących różne poziomy finansowego zagrożenia bezpieczeństwa obrotu gospodarczego, określa się stany krytyczne, które uzasadniają podejmowanie wobec przedsiębiorstw zewnętrznych działań prawnych. Działania te przybierają różne formy procedur upadłościowych<sup>6</sup>, przy czym „łżejsze” stany kryzysowe przedsiębiorstw nie wymagają uruchamiania takich procedur. Pojęcie kryzysu jest zatem bardzo rozciągliwe, a stany kryzysowe w przedsiębiorstwach traktowane są obecnie wręcz jako zjawisko powszechne i normalne. Nie zmienia to jednak faktu, że kryzysy traktowane są zazwyczaj jako zjawiska groźne, stanowiące potencjalne zagrożenie bytu przedsiębiorstwa, choć czasem fakt ich pojawienia się umożliwia i ułatwia procesy jego odradzania się.

Stany kryzysowe w gospodarce, podobnie jak jej dobra czy zła kondycja, charakteryzują się szeregiem wskaźników makroekonomicznych, takich jak tempo wzrostu PKB, poziom bezrobocia czy inflacji. Stany gospodarek i tworzących je przedsiębiorstw (podmiotów gospodarczych) są współzależne, choć charakter tych relacji jest niezwykle złożony i wielowymiarowy. Obecnie, wraz z postępującymi procesami amerykańskiej (globalizacji) krajów i gospodarek, postępującymi zmianami w charakterze struktur i powiązań podmiotów gospodarczych, można stwierdzić, że kryzysy i problemy jednego wielkiego przedsiębiorstwa (korporacji) mogą stanowić zagrożenia i wywoływać kryzysy nawet w skali gospodarki globalnej. Z punktu widzenia konsekwencji makroekonomicznych szczególne znaczenie przypisuje się jednak stanowi finansów największych w skali świata przedsiębiorstw sektora finansowego (banków), zwłaszcza gdy stanowią one znaczące źródło zasilania przedsiębiorstw w niezbędne im zasoby finansowe<sup>7</sup> lub też stanowią znaczące źródło finansowania konsumpcji.

---

<sup>4</sup> Kryzys to sytuacja, w której istnieje/powstaje zagrożenie dla podstawowych celów, wartości czy interesów przedsiębiorstwa lub gospodarki. Zwalczanie kryzysów wymaga zazwyczaj podejmowania radykalnych działań „pod presją czasu”. Szerzej patrz np. Wikipedia.

<sup>5</sup> Istnieje obszerna literatura dotycząca źródeł, dynamiki i konsekwencji kryzysów oraz zalecanych sposobów ich łagodzenia czy/i zwalczania.

<sup>6</sup> W polskim prawie podstawowym aktem prawnym regulującym kwestie upadłości przedsiębiorstw jest *Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. – Prawo upadłościowe i naprawcze*. Tekst jedn. Dz.U. 2009, nr 175, poz. 1361.

<sup>7</sup> Alternatywnym sposobem pozyskiwania przez przedsiębiorstwa niezbędnych kapitałów, który zmniejsza ich zależność od banków, jest pozyskiwanie tych kapitałów z rynku.

Próby wyjaśnienia ostatnich światowych kryzysów wskazują, że ich źródła tkwiły w kryzysach w dużych przedsiębiorstwach sektora finansowego (bankach).

### 3. Znaczenie nadzoru korporacyjnego dla przedsiębiorstw i gospodarek

W literaturze formuluje się pogląd, że jakkolwiek dwa ostatnie kryzysy światowe miały nieco odmienne przyczyny, to u ich źródeł leżały niesprawności w systemie nadzoru korporacyjnego dużych przedsiębiorstw sektora finansowego. Wybuchające w nich z tego powodu kryzysy przenosiły się do kolejnych przedsiębiorstw i powodowały kryzysy w skali gospodarki światowej. Za źródła światowego kryzysu lat 2000–2002 uznaje się przede wszystkim konsekwencje nieujawnianych w stosownym czasie (tj. czasie pozwalającym na podjęcie skutecznych środków zaradczych) oszustw, malwersacji i nadużyć popełnianych przez najwyższe kierownictwa niektórych firm, co możliwe było m.in. dzięki stosowaniu w nich przez stosunkowo długi czas tzw. kreatywnej księgowości. Powszechnie znanymi przykładami tego rodzaju działań były praktyki stosowane np. w Enronie. Źródła ostatniego kryzysu, którego początki przypadają na lata 2005–2006, kojarzone są natomiast z konsekwencjami nieodpowiedzialnej, nadmiernie ryzykownej polityki kierownictw wielu banków. Choć można wskazać sporo obszarów, wymiarów i jednostkowych przykładów takiej nieodpowiedzialności, to przyjmuje się, że kryzys ten spowodowało załamanie na amerykańskim rynku kredytów hipotecznych, którego przyczyną było powszechne udzielanie przez banki nadmiernie ryzykownych kredytów. Za przyczynę tego kryzysu można zatem uznać niedostatki nadzoru nad działaniami banków podejmujących nadmiernie ryzykowne działania<sup>8</sup>. Upoważnia to do sformułowania ogólniejszego stwierdzenia, że nadzór korporacyjny odgrywa istotną rolę jako regulator procesów gospodarczych w skali przedsiębiorstwa i gospodarki, a do jego podstawowych zadań należy zapobieganie wszelkiego rodzaju zagrożeniom i kryzysom, które okazać się mogą groźne zarówno dla samego przedsiębiorstwa, jak i gospodarki – lokalnej lub światowej. Przytoczone powyżej przykłady odnoszą się do kryzysów wywołanych niesprawnością nadzoru korporacyjnego w największych światowych przedsiębiorstwach, co prowadziło do kryzysów gospodarczych w skali światowej. Nie pomniejsza to jednak znaczenia problematyki skuteczności nadzoru korporacyjnego w mniejszych przedsiębiorstwach, nawet gdy wynikające stąd konsekwencje odczuwane są jedynie w skali lokalnej.

---

<sup>8</sup> Patrz np. Peszko A., Użyteczność nadzoru korporacyjnego w zapobieganiu kryzysom gospodarki globalnej. W: Urbanek P. (red.), *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*. Łódź: Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego, 2010, s. 65–82.



#### 4. Determinanty skuteczności działania instytucji nadzoru korporacyjnego

Zasadniczym celem tworzenia struktur władzy i zarządzania w przedsiębiorstwie jest dążenie do zapewnienia mu najlepszych warunków do osiągnięcia wysokiej efektywności przy osiąganiu stojących przed nim zadań – zarówno w perspektywie krótko-, jak i długookresowej. Wiąże się to z budowaniem odpowiednich zasobów i zdolności pozwalających przeciwstawiać się przedsiębiorstwu, z odpowiednim wyprzedzeniem i za pomocą adekwatnych środków i sposobów działania, wszelkim zagrożeniom, tzn. sytuacjom kryzysowym i kryzysom. Istota budowania skutecznych struktur władzy i zarządzania, jak ujmuje to Jan Jeżak, sprowadza się do rozstrzygnięcia [...] *w jaki sposób dokonać podziału zadań, kompetencji i odpowiedzialności pomiędzy organy lub osoby odpowiedzialne za nadzór i organy lub osoby odpowiedzialne za bieżące zarządzanie*<sup>9</sup>.

Zgodnie z regulacjami polskiej *Ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych*<sup>10</sup>, w tradycyjnej spółce akcyjnej (korporacji) podstawowymi organami władzy i zarządzania są:

- walne zgromadzenie akcjonariuszy (WZA),
- rada nadzorcza (RN),
- zarząd (Z).

Między wymienionymi organami istnieje system wzajemnych powiązań, który zapewniać ma spójny i skuteczny system zarządzania, zapewniający nadzór właścicieli/akcjonariuszy nad działaniami zarządu. Każdy z wymienionych organów spółki ma ustawowo przypisane zakresy kompetencji i odpowiedzialności.

Właściciele – dawcy kapitału (akcjonariusze) mają prawo do podejmowania wszelkich najważniejszych decyzji dotyczących spraw spółki, nie wklajając się bezpośrednio w bieżące zarządzanie. Do najważniejszych należą decyzje:

- dotyczące trwania i kształtu spółki,
- dotyczące podziału nadwyżki finansowej,
- w sprawie powoływania członków rady nadzorczej.

Rada nadzorcza jest organem odpowiedzialnym za nadzór nad działalnością spółki. Swe uprawnienia nadzorcze wykonuje ona poprzez:

- stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności, jakkolwiek nie ma prawa do wydawania zarządowi wiążących poleceń dotyczących prowadzenia spraw spółki,
- powoływanie i odwoływanie członków zarządu,

<sup>9</sup> Jeżak J., Rada nadzorcza a sytuacja kryzysowa w spółce. W: Urbanek P. (red.), *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*. Łódź: Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego, 2010, s. 52.

<sup>10</sup> Dz.U. 2000, nr 94, poz. 1037.

- gdy przewiduje to statut, wyrażanie zgody na podejmowanie przez zarząd określonych czynności.

Zarząd prowadzi sprawy spółki i reprezentuje ją na zewnątrz. W zakresie jego kompetencji i odpowiedzialności mieści się również organizowanie wewnętrznego nadzoru i kontroli nad prowadzonymi działaniami.

Skuteczność działania instytucji nadzoru, czyli rady nadzorczej, jest determinowana oddziaływaniem wielu czynników, zarówno formalnych, jak i nieformalnych. Podstawową kwestią determinującą jakość i skuteczność działania rady nadzorczej jest, jak się wydaje, kwestia, w czym interesie działa rada nadzorcza. Pomimo pozornej oczywistości odpowiedzi na to pytanie, sprawa ta nie jest wcale tak oczywista. Zgodnie z KSH, rada nadzorcza działa w interesie spółki. Członkowie rady nadzorczej są jednak jednocześnie przedstawicielami (agentami) właścicieli i z tego powodu oczekuje się od nich, by dbali o ich interesy. Sytuacja taka nie rodzi problemów, gdy spółka należy tylko do jednego właściciela. Jednak w sytuacji, gdy jest wielu właścicieli, pojawiać się mogą konflikty interesów – zarówno na wspomnianym powyżej tle, jak i, co może być również tego odzwierciedleniem, np. w kwestii oceny pracy zarządu. Właściciele spółki mogą mieć bowiem różne wyobrażenia o długofalowych celach spółki, akceptowanym poziomie podejmowanych przez zarząd ryzyk czy o sposobach i efektywności działania spółki. Dla sposobu i skuteczności działania nadzoru właścicielskiego istotne znaczenie ma zatem struktura akcjonariatu. Z problemem struktury akcjonariatu wiąże się również ważne zagadnienie faktycznego przestrzegania praw i interesów tzw. akcjonariuszy mniejszościowych. Ignorowanie ich praw jest niewątpliwie wyrazem wadliwego działania spółki i jej organów, a podejmowane przez akcjonariuszy większościowych decyzje (podobnie jak decyzje rady nadzorczej) mogą naruszać ich interesy czy nawet przyczyniać się np. do kreowania przez zarząd (przy akceptacji przez radę nadzorczą) strategii czy kierunków rozwoju spółki niezgodnych z interesami wszystkich właścicieli (akcjonariuszy). Rada nadzorcza stanowi zatem forum ścierania się interesów różnych grup właścicieli, co powoduje, że interes spółki nie jest kategorią w pełni obiektywną i stanowi *wypadkową siły jej właścicieli*<sup>11</sup>. Fakt ten może wywierać wpływ na sposób postrzegania i wykonywania jej statutowych uprawnień. W literaturze ugruntowany jest jednak pogląd, że istnieje pozytywna zależność między stopniem niezależności rady nadzorczej od właścicieli a uzyskiwanymi przez spółkę wynikami<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Problemy te mogą być widoczne w spółkach międzynarodowych, gdy pewne decyzje podejmowane są (w sposób jawny lub zakamuflowany) z uwzględnieniem interesu kraju udziałowca (udziałowców). Do tej kategorii zaliczyć można np. decyzje o przenoszeniu pomiędzy krajami zakładów wytwórczych spółki.

<sup>12</sup> Patrz np. Daily C., Dalton D., Bankruptcy and Corporate Governance. The Impact of Board composition and Structure. *Academy of Management Journal* 1994, Vol. 37.

Rada nadzorcza, jak wspomniano powyżej, wykonuje swe uprawnienia nadzorcze, z których wprost wynika jej bezwzględna odpowiedzialność za zapobieganie powstawaniu wszelkim poważniejszym sytuacjom kryzysowym, poprzez swe dwa podstawowe uprawnienia:

- obowiązek sprawowania nadzoru nad wszystkimi działaniami spółki,
- kształtowanie składu zarządu.

Obowiązek sprawowania nadzoru nad działaniami spółki, bliżej niesprecyzowany w kodeksie, nakłada na nią niezmiernie obszerny zakres powinności. Nadzór dotyczyć powinien więc przede wszystkim oceny:

- efektywności wykorzystywanych w spółce kapitałów,
- obecnych i przyszłych zagrożeń,
- poziomu ryzyka realizowanych (i przygotowywanych) strategii działań,
- poziomu ryzyka stosowanych narzędzi<sup>13</sup> i sposobów zarządzania,
- stopnia społecznej odpowiedzialności prowadzonych działań<sup>14</sup>.

Nieadekwatne oceny i diagnozy w tych przykładowo wymienionych obszarach nadzoru nad działaniami zarządu spółki mogą prowadzić do sytuacji sprzyjającej powstawaniu, pogłębianiu się czy/i rozprzestrzenianiu zjawisk kryzysowych w związku z wadliwym czy spóźnionym wykonywaniem przez zarząd swych funkcji. Tak szeroki, zróżnicowany i wyspecjalizowany zakres powinności i zadań rady nadzorczej wskazuje, że kluczowym czynnikiem jej właściwego działania, tzn. faktycznego i rzetelnego wypełniania funkcji nadzoru, jest stosowna wiedza i doświadczenie jej członków. Niezmiernie ważne, szczególnie w przypadku działania przedsiębiorstw postsocjalistycznych<sup>15</sup>, są również cechy osobowościowe oraz systemy wartości i motywy działań osób wykonujących te funkcje. Znaczenie wszystkich wspomnianych powyżej czynników ujawnia się przede wszystkim w sytuacjach kryzysowych, gdy organy nadzoru stają wobec konieczności dokonywania szybkich, zdecydowanych i radykalnych działań mogących zapobiec powstaniu lub/i rozwojowi kryzysu.

---

<sup>13</sup> Jako przykład posłużyć mogą poważne kłopoty wielu polskich firm, które dość powszechnie korzystały z tzw. opcji, choć jak się okazało, ich wiedza o działaniu tego instrumentu była bardzo niewielka.

<sup>14</sup> Przykładem może być przenoszenie produkcji do krajów tańszych, powodujące niekorzystne zjawiska społeczne (wzrost poziomu bezrobocia) w kraju, z którego zabierana jest produkcja. Za inny aspekt tego problemu można potraktować akceptację korporacji dla często bardzo złych warunków pracy w najbiedniejszych krajach.

<sup>15</sup> Pierwszym problemem wydają się specyficzne, czasem bardzo różnokierunkowe interesy właścicieli i członków rad nadzorczych (szczególnie w spółkach z udziałem Skarbu Państwa) związane z fazą tzw. chaosu transformacyjnego. Kolejnym problemem wydają się kompetencje przedstawicieli właścicieli w radach nadzorczych w związku z koniecznością obsadzenia wielkiej liczby stanowisk, w sytuacji braku odpowiednio przygotowanych (wiedza i doświadczenie) do pełnienia tych funkcji kadr.

W literaturze zauważa się również<sup>16</sup>, że właściwe wykonywanie funkcji nadzoru wymaga zazwyczaj współpracy rady nadzorczej z zarządem – szczególnie przy przygotowywaniu i realizowaniu przygotowywanych przez zarząd strategii działań spółki.

Powolywanie, odwoływanie i zawieszanie członków zarządu stanowi drugą kompetencję rady nadzorczej, poprzez którą zapewnia się nadzór nad działaniem spółki. Z kompetencją tą wiąże się niezwykle istotne uprawnienie, polegające na kształtowaniu systemu motywacji, w tym także systemu i wysokości wynagrodzeń członków zarządu. Znaczenie tego uprawnienia wynika z faktu, że rada nadzorcza ma dzięki temu bezpośredni wpływ na kształtowanie systemu bodźców skłaniających menedżerów do określonych typów zachowań<sup>17</sup>, kształtujących w istocie cały system bodźców w przedsiębiorstwie. Od charakteru tego systemu zależy sposób i siła powiązania interesów menedżerów z interesami spółki i jej właścicieli. Dobre systemy motywacji skłaniają menedżerów do efektywnej pracy na rzecz spółki, podczas gdy złe pozwalają im wręcz pasywnie pasować na spółce<sup>18</sup>.

Należy jeszcze zwrócić uwagę na fakt, że zawodowi menedżerowie posiadają szeroką wiedzę i duże doświadczenia zarządcze pozwalające im wypracować sobie określoną – silną pozycję wobec rady nadzorczej<sup>19</sup>. W praktyce ważny jest zatem rzeczywisty charakter relacji między radą nadzorczą i zarządem. Zdarzają się bowiem sytuacje, że rady nadzorcze są zdominowane przez zarządy, a relacje nadzoru i kontroli są wtedy wręcz odwrócone<sup>20</sup>.

## 5. Instytucjonalna perspektywa skuteczności działania instytucji nadzoru korporacyjnego

W przeprowadzonej powyżej krótkiej analizie podstawowych uwarunkowań skuteczności działania podstawowej instytucji nadzoru korporacyjnego (właścicielskiego), tj. rady nadzorczej, uwzględniono przede wszystkim tzw. uwarun-

---

<sup>16</sup> Patrz np. Jeżak J., dz. cyt., s. 57.

<sup>17</sup> W jednej z niedawno prywatyzowanych dużych spółek Skarbu Państwa odwołanie prezesa zarządu nastąpiło m.in. z tego powodu, że zarzucono mu celowe działanie na szkodę spółki oraz dopuszczanie do wyciekania tajemnic firmy na skutek prowadzonej przez niego polityki zatrudniania osób z kręgu konkurencji.

<sup>18</sup> Wyniki badań empirycznych dotyczących nadzoru korporacyjnego w polskich przedsiębiorstwach przedstawione są np. w opracowaniu *Efektywny nadzór korporacyjny*. Warszawa: PWE, 2002, patrz też np. Gruszczyński M., *Corporate governance and financial performance of companies in Poland* [on-line]. Warsaw School of Economics [Dostęp 11.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.sgh.waw.pl/instytuty/zes/wp> czy Urbanek P. (red.), dz. cyt.

<sup>19</sup> Pomijam problem łączenia stanowisk w radzie nadzorczej i zarządzie.

<sup>20</sup> Wskazać można wiele przyczyn takiego stanu rzeczy. Sytuacja taka może wynikać np. ze słabości rady nadzorczej. Sytuacja dominacji zarządu nad radą może zostać również uznana za korzystną dla obu tych organów z uwagi na obopólne wynikające stąd dla stron korzyści.

kowania (instytucje) formalne. Tworzą je zasadniczo regulacje prawne i cały system zapewniający ich poszanowanie. Stanowią one ważny, ale nie jedyny rodzaj uwarunkowań determinujących skuteczność działania instytucji nadzoru korporacyjnego. Drugim rodzajem uwarunkowań jest oddziaływanie tzw. instytucji nieformalnych, których znaczenie akcentowane jest szczególnie przez nurt tzw. nowej ekonomii instytucjonalnej (NEI). Przyjęcie do analizy problemu perspektywy NEI<sup>21</sup> pozwala zatem poszerzyć prowadzoną analizę o mniej eksponowane w tradycyjnych ujęciach wątki. Chodzi tu przede wszystkim o uwzględnienie wpływu i znaczenia oddziaływania instytucji nieformalnych<sup>22</sup> oraz formułowanych na gruncie tego podejścia założeń behawioralnych.

W nowej ekonomii instytucjonalnej podkreśla się siłę i znaczenie oddziaływania instytucji nieformalnych, tj. ukształtowanych historycznie, dominujących w danych przestrzeniach społeczno-gospodarczych typów interakcji społecznych, które określają specyficzne motywacje i cechy zachowań ekonomicznych ludzi i podmiotów gospodarczych<sup>23</sup>. Instytucje nieformalne mają wobec instytucji formalnych charakter pierwotny, a ich znaczenie polega na tym, że wpływają one na sposób, w jaki postrzegany jest i wykorzystywany istniejący system prawny. Określają one w zasadzie aksjologię oraz moralne i etyczne podstawy ładu ekonomicznego i działań gospodarczych. Jeśli przyjąć, że istotę gospodarki wolnorynkowej stanowią przedsiębiorcze działania jednostek i podmiotów gospodarczych, nagradzane premią za skuteczne działania (zysk), to nie ulega wątpliwości, że istnieje wiele odmian tej gospodarki, w których imperatyw osiągania zysku (korzyści materialnych) oraz dopuszczalnych i sankcjonowanych normami społecznymi sposobów jego osiągania jest różny. Stwierdzenie to zachowuje swą adekwatność w stosunku do sytuacji istniejącej w różnych przedsiębiorstwach (korporacjach). Tak więc nawet w ramach analogicznej konstrukcji prawnej możliwe są daleko idące odmienności zarówno w postrzeganiu jej ograniczeń, jak i akceptowanym charakterze podejmowanych działań.

Na gruncie nowej ekonomii instytucjonalnej formułuje się również bardziej realistyczne niż na gruncie ekonomii klasycznej założenia behawioralne. Przyjmuje się więc, że zachowania ludzi (zatem i przedsiębiorstw) cechuje zarówno racjonalizm, jak i pogoń za zyskiem<sup>24</sup>. W obu przypadkach wyróżnia się jednak ich różne poziomy, przy czym najpowszechniejsze stany to:

---

<sup>21</sup> Nowa ekonomia instytucjonalna stanowi bardzo rozległy i niejednorodny nurt, którego spoiwem jest pojęcie i znaczenie przypisywane instytucjom. Patrz np. Hockuba Z., Nowa ekonomia instytucjonalna – czy zdominuje nasze myślenie w rozpoczynającym się stuleciu? *VII Kongres Ekonomistów Polskich* 2001, sesja I, zeszyt 2. NEI traktować można jako *sui generis* zarządzanie.

<sup>22</sup> Na poziomie zarządzania wpływ nowej ekonomii instytucjonalnej przejawia się m.in. w docenianiu problematyki kultury organizacyjnej

<sup>23</sup> Szerzej na temat instytucji patrz np. North D., *Institutions. Journal of Economic Perspectives* 1991, Vol. 5, No. 1.

<sup>24</sup> Williamson O., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 56–65.

- ograniczona racjonalność – co oznacza, że zachowania ludzi są racjonalne, ale w granicach wyznaczonych wiedzą, doświadczeniami, schematami myślenia, naciskami otoczenia itp.,
- oportunizm – co oznacza przebiegłe działanie zmierzające przede wszystkim do osiągnięcia własnych korzyści. Istnieje wiele odmian oportunizmu – od mniej lub bardziej szkodliwych zaniechań (tzn. np. uchylanie się od rzetelnego wykonania swych powinności) do wyrafinowanego kłamstwa lub/i oszustwa, mogącego prowadzić do powstawania różnorodnych, poważnych, negatywnych konsekwencji.

Powyższe założenia behawioralne wskazują, jak ważne znaczenie odgrywa kontekst aksjologiczny, który określa, w ramach formalnych regulacji prawnych, faktyczny charakter akceptowalnych działań i zachowań członków rady nadzorczej, a także zachowania właścicieli zmierzających do osiągnięcia swych celów. W tym też kontekście na podkreślenie zasługuje pogląd wielu przedstawicieli nowej ekonomii instytucjonalnej, w tym Douglasa Northa, że oddziaływanie instytucji nieformalnych ma równe lub nawet większe znaczenie niż oddziaływanie instytucji formalnych.

## 6. Zasady nadzoru korporacyjnego w świetle regulacji OECD

Znaczenie problematyki skuteczności nadzoru korporacyjnego dla bezpieczeństwa i skuteczności działania współczesnych dużych przedsiębiorstw (korporacji) wpłynęło na powstanie wielu zasad, kodeksów czy zbiorów dobrych praktyk, których przestrzeganie ma zapewnić skuteczne działanie instytucji nadzoru korporacyjnego. Do takich kodeksów należą *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*<sup>25</sup>. Celem zasad sformułowanych przez OECD jest [...] *pomaganie w ocenie i udoskonalaniu ram prawnych, instytucjonalnych i regulacyjnych, które mają wpływ na nadzór właścicielski [...] zarówno w krajach członkowskich OECD, jak i w krajach nie będących członkami tej organizacji*. W swym założeniu stanowią one pomocny, stosowany dobrowolnie instrument sprzyjający budowaniu skutecznych praktyk nadzoru korporacyjnego. W dokumencie tym zaznacza się jednak, że nie istnieje jeden właściwy model dobrego nadzoru korporacyjnego. Zasady te, wraz pojawieniem się nowych problemów lub/i dostrzeżeniem ich słabości, są sukcesywnie udoskonalane.

Cytowane zasady<sup>26</sup> dotyczą pięciu obszarów oddziaływania nadzoru korporacyjnego. W każdym obszarze sformułowana jest zasada podstawowa, którą

---

<sup>25</sup> *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*. OECD, Ministerstwo Skarbu Państwa 2004.

<sup>26</sup> Należy zaznaczyć, że w OECD opracowano osobno *Zasady nadzoru korporacyjnego dotyczące spółek publicznych*.

uzupełnia pewna liczba wspierających ją bardziej szczegółowych zaleceń. Zasady te przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Obszary i zasady nadzoru korporacyjnego OECD

Obszar	Zasada podstawowa	Liczba zaleceń
Zapewnienie podstawy do skutecznych ram nadzoru korporacyjnego	Ramy nadzoru korporacyjnego powinny promować przejrzyste oraz skutecznie działające rynki, powinny być zgodne z literą prawa oraz wyraźnie wskazywać na podział zakresu obowiązków między różnymi władzami nadzorczymi, regulacyjnymi oraz wykonawczymi.	4
Prawa wspólników/akcjonariuszy oraz najważniejsze funkcje właścicielskie	Ramy nadzoru korporacyjnego powinny chronić prawa wspólników/akcjonariuszy oraz ułatwiać wykonywanie ich praw.	7
Równoprawne traktowanie wspólników/akcjonariuszy	Ramy nadzoru korporacyjnego powinny zapewniać równoprawne traktowanie wszystkich wspólników/akcjonariuszy, włącznie ze wspólnikami/akcjonariuszami mniejszościowymi i zagranicznymi. Wszyscy wspólnicy/akcjonariusze powinni mieć możliwość uzyskania rzeczywistej rekompensaty w przypadku naruszenia ich praw.	3
Rola interesariuszy w procesach nadzoru korporacyjnego	Ramy nadzoru korporacyjnego powinny uznawać prawa interesariuszy, ustanowione przez prawo i nabyte w drodze obopólnych porozumień, oraz sprzyjać aktywnej współpracy pomiędzy spółkami i interesariuszami, zmierzającej do tworzenia wartości ekonomicznej, miejsc pracy oraz trwałej rentowności przedsiębiorstw, funkcjonujących w oparciu o zdrowe podstawy finansowe, do działania na rynku.	6
Jawność i przejrzystość	Ramy nadzoru korporacyjnego powinny gwarantować terminowe publikowanie przez spółki precyzyjnych informacji, odnoszących się do wszystkich istotnych spraw dotyczących tych spółek, w tym informacji na temat sytuacji finansowej, wyników, struktury właścicielskiej kapitału i nadzoru sprawowanego nad spółką.	6
Zakres odpowiedzialności organu spółki	Ramy nadzoru korporacyjnego powinny gwarantować spółce odpowiednie ukierunkowanie strategiczne, efektywne monitorowanie procesów zarządzania przez organ spółki oraz odpowiedzialność finansową organu spółki wobec samej spółki i jej wspólników/akcjonariuszy	6

Źródło: *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*. OECD, Ministerstwo Skarbu Państwa 2004, s. 17–26.

Wskutek ostatnich kryzysów ponownie wzrosło zainteresowanie problematyką skuteczności działania nadzoru korporacyjnego w zapobieganiu kryzysom. Zaowocowało to powstaniem wielu opracowań dotyczących tego tematu. Poniżej przedstawiono najistotniejsze konkluzje zawarte w opublikowanym w 2009 r. raporcie OECD na temat ujawnionych niedostatków nadzoru korporacyjnego w bankach<sup>27</sup>. W raporcie stwierdza się, że sformułowane zastrzeżenia mają szerszy zakres odniesienia niż tylko do instytucji finansowych, choć makroekonomiczny wpływ złego zarządzania ryzykiem jest w nich niewątpliwie bardziej znaczący.

Główną konkluzję raportu stanowi stwierdzenie, że [...] *przyczyny kryzysu finansowego mogą być kojarzone w dużej mierze z zaniedbaniami oraz słabościami rozwiązań nadzoru korporacyjnego* [...] [stosowane praktyki] *nie uchroniły instytucji finansowych przed podejmowaniem nadmiernego ryzyka.* [...] *Systemy zarządzania ryzykiem okazywały się w wielu przypadkach zawodne z powodu stosowanych procedur nadzoru korporacyjnego* [...] [co] *wchodzi w zakres odpowiedzialności organów nadzoru korporacyjnego.* Analizy pokazały, że [...] *w wielu przypadkach zaobserwowano brak spójności i dysharmonię pomiędzy systemami bodźców, zarządzaniem ryzykiem i wewnętrznym systemem kontroli.* Przy analizie przyczyn kryzysów nacisk został położony na aspekty behawioralne i zarządcze, tzn. jakie i jak wykorzystywane były informacje, a nie na aspekty techniczne.

Zgodnie ze stwierdzeniami zawartymi w raporcie<sup>28</sup>, przeanalizowane dane sugerują następujące przyczyny wybuchu kryzysów:

1. Zarządzanie ryzykiem:

- uwaga (nadzoru) skupiona była na wewnętrznej kontroli dotyczącej raportów, nie zaś na analizie szerszego kontekstu zarządzania ryzykiem,
- finansowe zamieszanie ujawniło poważne zaniedbania zarówno na szczeblu zarządzania wewnętrznego, jak i roli nadzoru w kontrolowaniu tego ryzyka<sup>29</sup>:
  - pomimo możliwości identyfikacji zagrożeń już w 2006 r. zaniechano podejmowania środków zaradczych,
  - dyrektorzy ds. dywersyfikacji (CDO) nie rozumieli zagrożeń tkwiących w narzędziach, którymi się posługiwali,
  - rady nie kontrolowały skutków implementacji wdrażanych decyzji strategicznych,
  - ignorowano znaczenie tzw. stress-testów,

---

<sup>27</sup> Kirkpatrick G., *The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis*. Financial Market Trends, OECD 2009.

<sup>28</sup> Zagadnienia te omawia szerzej np. Jerzemowska M., *Zasady nadzoru korporacyjnego OECD w świetle globalnego kryzysu finansowego*. W: Urbanek P. (red.), *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*. Łódź: Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego, 2010, s. 37–50.

<sup>29</sup> W raporcie stwierdza się, że firmy, które uniknęły problemów, stosowały spójne i kompleksowe podejście do zarządzania ryzykiem, a rady angażowały się bardziej w dialog z zarządem.



- zawodził przekaz informacji o poziomie ryzyka podejmowanych działań<sup>30</sup>,
- niski prestiż i status personelu oceniającego poziom ryzyka w porównaniu do handlowców utrudniał lub uniemożliwiał narzucanie bardziej rygorystycznego systemu kontroli ryzyka działań i sprzyjał bezkrytycznemu zwiększaniu sprzedaży bez uwzględniania wszystkich tego konsekwencji.

## 2. System wynagrodzeń i bodźców:

- odegrał kluczową rolę w wywoływaniu zaburzeń (nierównowagi finansowej),
- wynagrodzenia dyrektorów zarządzających (CEO) nie były związane z wynikami firm<sup>31</sup>,
- systemy wynagrodzeń nie były weryfikowane, a ich struktury premiowały osiągnięcie sukcesów krótkoterminowych,
- nie prowadzono analiz nad określeniem wpływu stosowanych schematów wynagrodzeń na bieżącą sytuację firmy,
- negatywne następstwa stosowanych systemów wynagrodzeń pojawiały się także na poziomie wykonywania funkcji sprzedaży i handlu:
  - systemy bonusów skłaniały do podejmowania nadmiernych ryzyk, nie skłaniając przy tym do stosowania bardziej elastycznych rozwiązań,
  - pojawiające się straty brały na siebie banki i udziałowcy, ich sprawcy nie byli nimi obciążani<sup>32</sup>.

W raporcie stwierdza się, że wraz z rozprzestrzeniającym się kryzysem wiele rad nadzorczych zintensyfikowało, z dobrym skutkiem, swą aktywność, choć nawyki i umiejętności zarządzania ryzykiem nie są głęboko zakorzenione w firmach i stanowi to raczej słabszą stronę działalności rad nadzorczych. W zasadzie krytycznie oceniono również działania agencji ratingowych, podobnie jak i umiejętność korzystania z ich usług przez niektóre firmy. W jednym z końcowych wniosków stwierdza się także, że w zasadzie nie ma powszechnie akceptowanych zasad rachunkowych dotyczących zarządzania ryzykiem.

---

<sup>30</sup> Według cytowanego w omawianym opracowaniu raportu KPMG, tylko 46% badanych członków komisji audytowych było bardzo zadowolonych z istniejących w ich firmach systemów identyfikacji ryzyka, a tylko 38% było bardzo zadowolonych z otrzymywanych raportów na temat ryzyka. Kirkpatrick G., dz. cyt., s. 11.

<sup>31</sup> Powszechnie znane są bulwersujące przypadki: 1) przeznaczania publicznych środków pomocowych na wypłaty premii dla kierownictw banków, 2) tolerowania wysokich wynagrodzenia „za straty”.

<sup>32</sup> W raporcie sformułowane są wynikające z tego stanu rzeczy zalecenia, w których stwierdza się, że: 1) struktura bodźców powinna równoważyć różne interesy, 2) cele finansowe stanowiące podstawę premiowania powinny być ustalane na bazie pomiaru ryzyka.

## 7. Podsumowanie

W artykule przedstawiono wybrane zagadnienia dotyczące roli nadzoru korporacyjnego w zapobieganiu kryzysom, które to kryzysy przekształcać się mogą w lokalne lub światowe kryzysy gospodarcze.

O skuteczności działania nadzoru korporacyjnego decydują dwie grupy czynników: regulacje (instytucje) formalne i regulacje (instytucje) nieformalne. Regulacje formalne stwarzają ramy prawne, które określają formalne reguły nadzoru korporacyjnego. Podstawową instytucją nadzoru korporacyjnego jest rada nadzorcza. Wykonuje ona swe funkcje nadzorcze poprzez powoływanie i odwoływanie członków zarządu oraz stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności. Fundamentalne znaczenie regulacji (instytucji) nieformalnych polega zaś na tym, że określają one aksjologiczne oraz moralne i etyczne podstawy ładu korporacyjnego, które przesądzają o tym, jaka jest praktyka działań tego organu.

Z uwagi na mikro- i makroekonomiczne znaczenie problematyki efektywności działania instytucji nadzoru korporacyjnego istnieje wiele zasad i kodeksów, które mają ułatwiać przedsiębiorstwom (korporacjom) tworzenie skutecznych rozwiązań w tym zakresie. W artykule przedstawiono zasady nadzoru korporacyjnego sformułowane przez OECD, a także główne wnioski, wynikające również z raportu OECD, na temat niedostatków tych zasad i wpływu nadzoru korporacyjnego w bankach na powstanie ostatniego światowego kryzysu. Z tego oraz innych opracowań wysnuć można ogólny wniosek, że główną przyczyną ostatnich kryzysów były niesprawności w działaniu nadzoru korporacyjnego w największych bankach. Kryzysy te wybuchały jednak w większym stopniu nie z powodu słabości regulacji formalnych, lecz raczej sposobu wypełniania nałożonych na organy nadzoru obowiązków. Można zatem sformułować tezę, że zawodziły raczej aksjologiczne i moralne podstawy ładu korporacyjnego.

## Literatura

- Daily C., Dalton D., Bankruptcy and Corporate Governance. The Impact of Board composition and Structure. *Academy of Management Journal* 1994, Vol. 37.
- Efektowny nadzór korporacyjny*. Warszawa: PWE, 2002. ISBN 83-208-1377-8.
- Eisenhardt K., Agency Theory, An Assessment and Review. *Academy of Management Review* 1989, Vol. 14, No. 1.
- Gruszczyński M., *Corporate governance and financial performance of companies in Poland* [online]. Warsaw School of Economics [Dostęp 11.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.sgh.waw.pl/instituty/zes/wp>.
- Hockuba Z., Nowa ekonomia instytucjonalna – czy zdominuje nasze myślenie w rozpoczynającym się stuleciu? *VII Kongres Ekonomistów Polskich* 2001, sesja I, zeszyt 2.

- Jerzemowska M., Zasady nadzoru korporacyjnego OECD w świetle globalnego kryzysu finansowego. W: Urbanek P. (red.), *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*. Łódź: Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego, 2010.
- Jeżak J., Rada nadzorcza a sytuacja kryzysowa w spółce. W: Urbanek P. (red.), *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*. Łódź: Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego, 2010.
- Kirkpatrick G., *The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis*. Financial Market Trends, OECD 2009.
- North D., Institutions. *Journal of Economic Perspectives* 1991, Vol. 5, No. 1.
- Peszko A., Użyteczność nadzoru korporacyjnego w zapobieganiu kryzysom gospodarki globalnej. W: Urbanek P. (red.), *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*. Łódź: Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego, 2010.
- Trocki M., *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2004. ISBN 83-01-14188-3.
- Williamson O., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 1998. ISBN 83-01-12392-3.
- Zasady nadzoru korporacyjnego OECD*. OECD, Ministerstwo Skarbu Państwa 2004.

#### **Akty prawne**

- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych*. Dz.U. 2000, nr 94, poz. 1037.
- Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. – Prawo upadłościowe i naprawcze*. Tekst jedn. Dz.U., 2009, nr 175, poz. 1361.



## ALTERNATYWNE METODY ROZSTRZYGANIA SPORÓW W SPRAWACH GOSPODARCZYCH

*Tadeusz Leczykiemicz*

**Abstrakt:** Spory w sprawach gospodarczych są przejawem sytuacji kryzysowych, jakie mogą dotknąć przedsiębiorstwa ze sobą współpracujące. Rozwiązuje się je w trybie postępowania przed właściwym sądem powszechnym (wydziałem gospodarczym) lub w formie rozstrzygnięć alternatywnych, do których zalicza się postępowanie polubowne (arbitrażowe), mediacyjne oraz pojednawcze (ugodowe). Elementem zarządzania sporami w sprawach gospodarczych jest więc dokonywanie wyboru między postępowaniem sądowym a postępowaniem alternatywnym, z uwzględnieniem kryteriów wynikających z uwarunkowań prawnych, ekonomicznych, czasowych i wizerunkowych spierających się podmiotów gospodarczych.

**Słowa kluczowe:** sprawy gospodarcze, sądy powszechne, sądy gospodarcze, alternatywne rozstrzyganie sporów gospodarczych, postępowanie polubowne, postępowanie arbitrażowe, postępowanie mediacyjne.

**JEL Classifications:** K41 – Litigation Process; L14 – Transactional Relationships; Contracts and Reputation; Networks; M1 – Business Administration.

### 1. Wprowadzenie

Zjawiska kryzysowe (sytuacje kryzysowe, kryzysy) o podłożu gospodarczym, do jakich może dochodzić między współdziałającymi podmiotami, mogą być zainicjowane przez różne czynniki, do których można zaliczyć m.in. relacje prawno-ekonomiczne. Powstające wówczas spory gospodarcze są przyczyną zagrożenia egzystencji podmiotów gospodarczych. Prowadzą bowiem do utraty ich stabilności, a nawet – w skrajnym przypadku – do bankructwa, upadłości i zniknięcia

z przestrzeni rynkowej (np. jako konsekwencja niewypłacalności). Ograniczają dotychczasową przewidywalność zdarzeń (wynikających m.in. z zawartych umów, kontraktów) oraz poczucie kontroli nad nową sytuacją. Zagrożają osiągnięciu podstawowych celów podmiotów gospodarczych oraz realizacji ich funkcji i zadań na skutek trudności w uzyskiwaniu oczekiwanych strategicznych i operacyjnych wyników finansowych, korzystnych – ilościowych i jakościowych – wskaźników ekonomicznych. Zakłócają normalny przebieg różnych procesów i przerywają ciągłość rutynowego działania. Często mają charakter medialnych zjawisk kryzysowych pogarszających wizerunek i reputację podmiotów gospodarczych w oczach opinii społecznej.

Niekiedy zdarza się, że podmioty gospodarcze nie potrafią się przeciwstawić destrukcyjnym skutkom sytuacji kryzysowej (kryzysu) powstającym na skutek prowadzenia działalności gospodarczej. Często przyczyną tego jest niewystarczający poziom kompetencji przedsiębiorców (menedżerów) i specjalistów branżowych, także prawników (adwokatów, radców prawnych) obsługujących organizacje oraz zawodowych arbitrów i mediatorów w zakresie rozstrzygnięcia sytuacji kryzysowych (kryzysów) o podłożu gospodarczym. A przecież kryzysy mogą się stać także czynnikiem mobilizującym podmioty gospodarcze do podjęcia działań prowadzących do złagodzenia negatywnych skutków i stworzenia szans na ich przekształcenie w sukces.

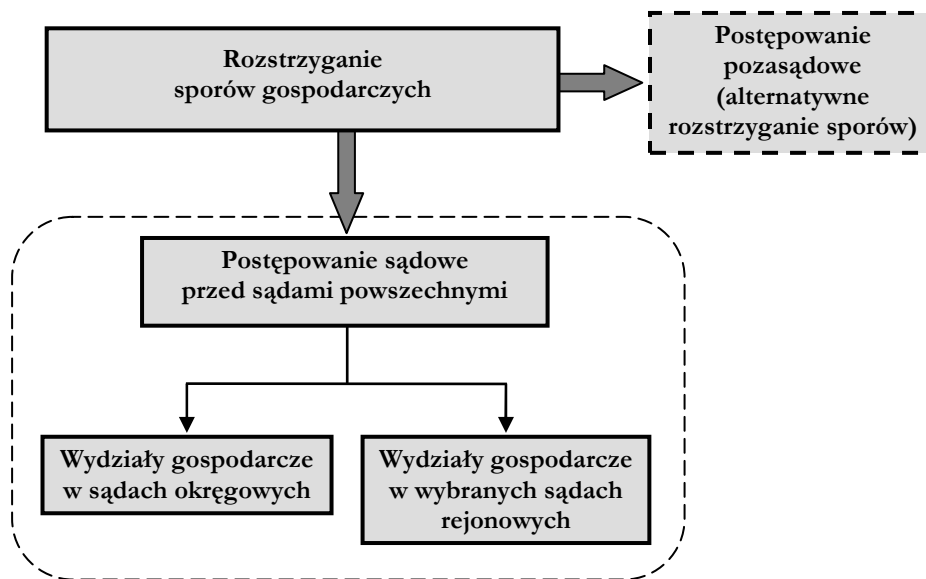
Istotnego znaczenia nabiera zatem proces zarządzania sporami gospodarczymi. Inicjuje go podjęcie decyzji, czy ich rozstrzygnięcie ma być prowadzone w trybie postępowania przed sądem powszechnym czy też w formie postępowania pozasądowego. W tym alternatywnym rozstrzygnięciu sporów gospodarczych (*alternative dispute resolution* – ADR) wykorzystuje się przede wszystkim postępowanie polubowne (arbitrażowe) oraz postępowanie mediacyjne i pojednawcze (ugodowe). Dzięki oczywistym zaletom (np. profesjonalizm rozwiązywania zjawisk kryzysowych w kwestiach gospodarczych, dobrowolność, dyskretność, szybkość rozstrzygnięcia, niższe koszty) zdobywają one w krajach Unii Europejskiej coraz większe uznanie. Dają bowiem nie tylko szanse na rozwiązanie korzystniejsze dla każdej ze stron sporu, lecz także pozwalają na stworzenie pomiędzy nimi więzi nowego typu, które zachęcają do dalszej i być może szerszej współpracy biznesowej.

## 2. Rozstrzygnięcie sporów gospodarczych w trybie postępowania sądowego

Spory gospodarcze powstają w stosunkach prawno-ekonomicznych między podmiotami współpracującymi w sprawach gospodarczych. Art. 479<sup>1</sup> § 1 k.p.c. określa, że sprawami gospodarczymi są sprawy ze stosunków cywilnych między przedsiębiorcami, w zakresie prowadzonej przez nich działalności gospodarczej. Natomiast § 2, pkt. 1–4 tego artykułu ustala, że sprawami gospodarczymi są także sprawy:

1. ze stosunku spółki oraz dotyczące roszczeń, o których mowa w art. 291–300 i art. 479–490 ustawy z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz. U. nr 94, poz. 1037, z późn. zm.),
2. przeciwko przedsiębiorcom o zaniechanie naruszania środowiska i przywrócenie do stanu poprzedniego lub naprawienie szkody z tym związanej oraz zakazanie lub ograniczenie działalności zagrażającej środowisku,
3. należące do właściwości sądów na podstawie przepisów o ochronie konkurencji, prawa energetycznego, prawa telekomunikacyjnego, prawa pocztowego oraz przepisów o transporcie kolejowym,
4. przeciwko przedsiębiorcom o uznanie postanowień wzorca umowy za niedozwolone.

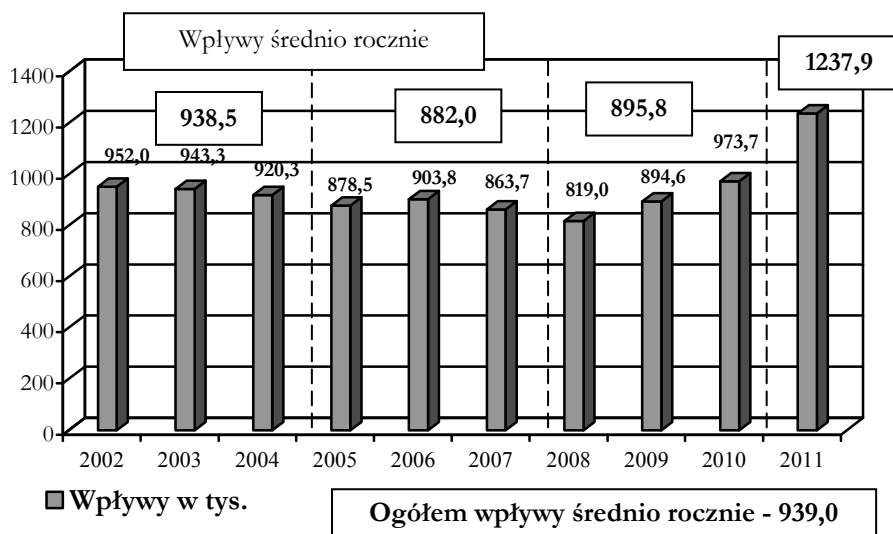
Zarządzanie sporami gospodarczymi jest specyficzną sytuacją decyzyjną związaną z działaniami naprawczymi podejmowanymi przez podmioty w związku z występowaniem sytuacji kryzysowych (kryzysów) w działalności gospodarczej. W ramach procesu zarządzania sporami gospodarczymi podmioty gospodarcze podejmują decyzje dotyczące przywrócenia stanu równowagi oraz dalszego istnienia w przestrzeni rynkowej i rozwoju, ale przede wszystkim co do sposobu rozstrzygnięcia sporu gospodarczego w postępowaniu sądowym lub w postępowaniu pozasądowym – alternatywnym (rys. 1).



Rys. 1. Formy rozstrzygnięcia sporów gospodarczych  
Źródło: opracowanie własne.

Postępowanie sądowe w sprawach gospodarczych realizują wyodrębnione jednostki organizacyjne sądów powszechnych – wydziały gospodarcze i wydziały gospodarcze odwoławcze, powołane na poziomie sądów okręgowych oraz

w sądach rejonowych znajdujących się w miastach będących siedzibą wojewodów. Od 1 kwietnia 2011 r. przestało istnieć kilkadziesiąt wydziałów gospodarczych, a ich zadania przejęły wydziały w sądach położonych najbliżej. Obecnie ogółem jest ich 194, w tym: w sądach okręgowych – 32 (w 5 sądach okręgowych – po 2–3 wydziały gospodarcze), w sądach rejonowych – 162 (w tym w niektórych – po 2–15 wydziałów).



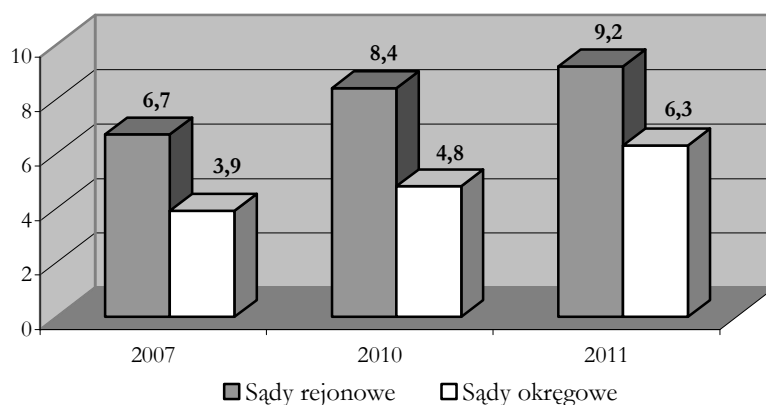
Rys. 2. Wpływy spraw gospodarczych w sądach rejonowych w latach 2002–2011

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Analiza statystyczna działalności wymiaru sprawiedliwości w latach 2002–2011. W: *Biuletyn Informacji Publicznej* [on-line]. Ministerstwo Sprawiedliwości [Dostęp 15.04.2012], s. 15. Dostępny w World Wide Web: <http://bip.ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/statystyki/statystyki-2011/>.

Rozstrzygnięcie sporów gospodarczych w drodze postępowania sądowego jest ograniczane nadmiernym obciążeniem wynikającym z ogromnej liczby wpływów (rys. 2) oraz złą organizacją pracy wydziałów gospodarczych sądów powszechnych, co powoduje ich niewydolność (przewlekłość postępowania sądowego). Sądy powszechne (wydziały gospodarcze) nie rozstrzygają spraw według zasad słuszności i nie kierują się poszukiwaniem prawdy obiektywnej, tylko „prawdy procesowej”. Ciężar postępowania dowodowego przerzucają na strony (konieczność zachowania najwyższej uwagi np. na etapie składania pozwu/wniosku oraz w toku prowadzenia sprawy). Postępowanie sądowe w sprawach gospodarczych jest długotrwałe i kosztowne, a skierowanie sprawy do sądu powszechnego wydłuża czas rozstrzygnięcia sporu (rys. 3). Bardzo wolne rozpatrywanie spraw wynika z ich skomplikowanego zakresu merytorycznego. Wymagają większej specjalizacji sędziów, powoływania przez sąd biegłych, a także korzystania przez większość przedsiębiorców z pomocy profesjonalnych pełnomocników procesowych (adwokatów i radców prawnych). Rozstrzygnięcie



sporów przed sądami powszechnymi jest wieloinstancyjne<sup>1</sup>, co znacznie wydłuża czas postępowania i zwiększa koszty postępowania w sprawach gospodarczych. Wyroki sądu powszechnego nie zawsze satysfakcjonują strony, stąd zazwyczaj kończą się wzajemną niechęcią stron do siebie, co pogarsza relacje między nimi w przyszłości lub powoduje ich całkowite zerwanie. W tej sytuacji konieczna była zmiana w zasadach postępowania gospodarczego. W rezultacie wprowadzenia – z dniem 3 maja 2012 r. – zmian w k.p.c. zlikwidowano zbędną odrębność i zbiurokratyzowanie procedur, daleko posunięty rygoryzm i duży formalizm postępowania gospodarczego (dochodzenie roszczeń w postępowaniu gospodarczym było znacznie bardziej sformalizowane niż w zwykłym postępowaniu cywilnym). Obecnie spory gospodarcze są rozpatrywane na podstawie przepisów postępowania cywilnego oraz zgodnie z zasadą tzw. dobrych obyczajów i zasady lojalności.



Rys. 3. Średni czas trwania postępowania w sprawach gospodarczych w latach 2007–2011 (miesiące)

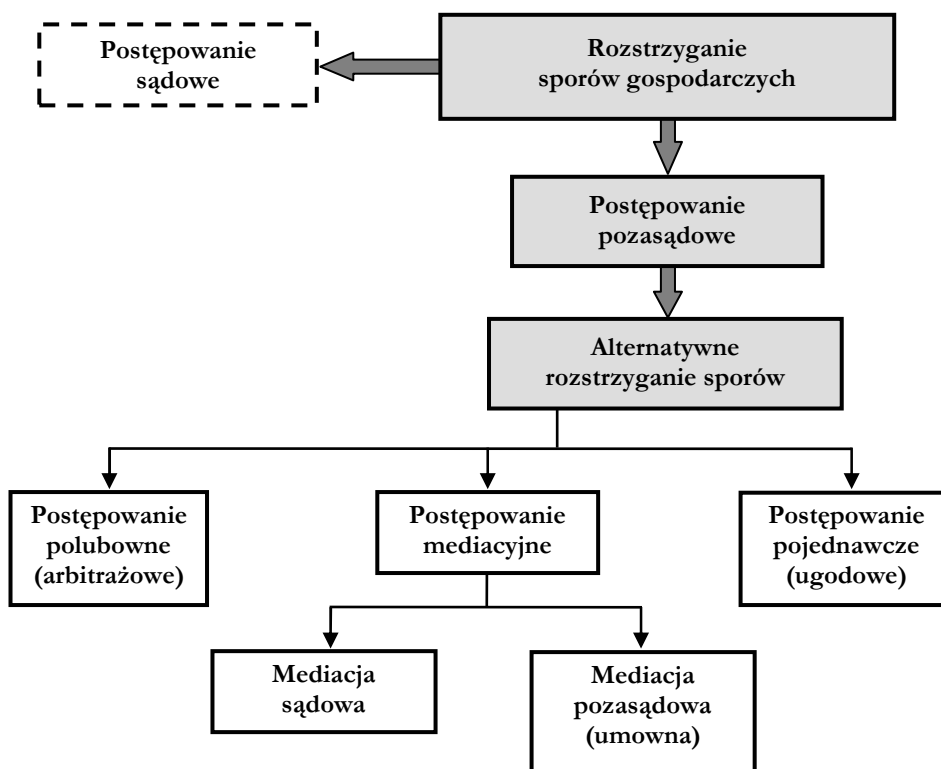
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Podstawowe wskaźniki statystyczne przedstawiające osiągnięcia w załatwialności spraw w sądach powszechnych w 2011 r. w porównaniu z danymi za lata 2007–2010 – cz. I. W: *Biuletyn Informacji Publicznej* [on-line]. Ministerstwo Sprawiedliwości [Dostęp 15.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://bip.ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/statystyki/statystyki-2011/>.

### 3. Rozstrzyganie sporów gospodarczych w trybie pozasądowego postępowania polubownego (arbitrażowego)

Postępowanie przed sądem powszechnym pogarsza wizerunek organizacji nadzarpnięty upublicznieniem sporu między podmiotami działalności gospodar-

<sup>1</sup> Wieloinstancyjność postępowania przed sądem powszechnym obejmuje postępowanie przedprocesowe (przygotowawcze – wymiana pism pomiędzy stronami), postępowanie procesowe przed sądem I (sąd rejonowy lub okręgowy) i II (sąd okręgowy) instancji, postępowanie kasacyjne (skarga kasacyjna do sądu apelacyjnego) i postępowanie egzekucyjne.

czej. Fakt ten, a także cechy, a właściwie wady postępowania przed sądami powszechnymi (wydziałami gospodarczymi) stają się podstawą strategii organizacji w zakresie zarządzania sporami gospodarczymi. Dotyczy ona wyboru alternatywnego – pozasądowego – sposobu rozstrzygnięcia sporów gospodarczych w drodze postępowania polubownego (arbitrażowego), postępowania mediacyjnego (mediacja sądowa i pozasądowa) oraz postępowania pojednawczego (ugodowego), lepiej dostosowanych do realiów współczesnej działalności gospodarczej (rys. 4).



Rys. 4. Alternatywne formy rozstrzygnięcia sporów gospodarczych  
Źródło: opracowanie własne.

Zdolność arbitrażową mają osoby fizyczne posiadające pełną zdolność do czynności prawnych, osoby prawne (np. spółka z o.o., spółka akcyjna, spółdzielnie, przedsiębiorstwa państwowe) oraz jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej (np. spółka jawna, spółka komandytowa). Strony mogą wskazać w umowie konkretny stały sąd polubowny ustanowiony w statutach i regulaminach różnych organizacji (np. izb gospodarczych, izb odwoławczych, związków, stowarzyszeń i zrzeszeń), któremu powierzają rozstrzygnięcie sporu – arbitraż instytucjonalny, albo umówić się na rozstrzygnięcie przez doraźny sąd arbitrażowy, powoływany specjalnie do rozstrzygnięcia sporu wynikłego między

stronami w konkretnej sprawie – arbitraż *ad hoc*. Obecnie w Polsce działa 21 stałych sądów arbitrażowych (głównie branżowych) oraz 31 stałych polubownych sądów konsumenckich, które w zależności od ich wielkości i rangi rocznie rozpatrują od kilku lub kilkunastu (najmniejsze sądy konsumenckie) do kilkuset sporów (największe stałe sądy arbitrażowe).

Rozstrzyganie sporów gospodarczych w trybie postępowania polubownego charakteryzuje się następującymi cechami:

- sądy polubowne (arbitrażowe) nie są państwowymi (powszechnymi) organami wymiaru sprawiedliwości, dlatego nie są dla nich konkurencją – nie zastępują, lecz uzupełniają i odciążają niewydolne sądy powszechne (wydziały gospodarcze);
- rozpoznanie i rozstrzygnięcie sprawy gospodarczej przez sąd polubowny nie wyklucza możliwości rozpoznania jej i rozstrzygnięcia przez wydział gospodarczy sądu powszechnego (zachowanie prawa do postępowania sądowego w całym procesie – w tym możliwości wniesienia skargi do sądu powszechnego) – skierowanie sporu na klasyczną drogę sądową wypacza jednak ideę postępowania polubownego;
- postępowanie polubowne łagodzi nieporozumienia i rozstrzyga spory w sprawach gospodarczych w sposób sprawniejszy, skuteczniejszy i efektywniejszy niż sądy powszechne (wydziały gospodarcze);
- postępowanie polubowne to dobrowolna i dyskretna droga rozstrzygnięcia sporów w sprawach gospodarczych, bez przymusu i raczej bez odwołań do sądów powszechnych, z przestrzeganiem ogólnych i właściwych zasad prawa oraz prawa słuszności lub ustalonych zwyczajów;
- postępowanie polubowne służy nie tylko alternatywnemu rozstrzygnięciu sporów w sprawach gospodarczych, lecz także rozwojowi przedsiębiorczości;
- sądy polubowne zdobywają coraz większe niekwestionowane uznanie w wyspecjalizowanej sferze życia, takiej jak działalność gospodarcza;
- wysoka pozycja polskich arbitrów, wynikająca z ich kompetencji i profesjonalizmu, sprawia, że są powoływani także do rozstrzygnięcia międzynarodowych sporów w sprawach gospodarczych (polskie stałe instytucje arbitrażowe mają zasłużoną renomę u inwestorów zagranicznych);
- sądownictwo polubowne jest bardziej profesjonalne niż postępowanie przed wydziałem gospodarczym sądu powszechnego, ponieważ pozwala rozwiązywać spory gospodarcze w sposób godzący sprzeczne interesy stron – sądy powszechne rozstrzygają spory gospodarcze, natomiast sądy polubowne je rozwiązują;
- postępowanie polubowne z założenia jest jednoinstancyjne, co powoduje, że trwa krócej i jest tańsze (niższe koszty) niż postępowanie sądowe (w wydziałach gospodarczych sądów powszechnych);
- poddanie się procedurze polubownej (arbitrażowej) wymaga autonomicznej woli stron, wyrażającej się w ich dobrowolnej, nieskrępowanej decyzji

- co do wyboru arbitrażu jako drogi rozstrzygnięcia określonego sporu gospodarczego (dobrowolność poddania się procedurze postępowania polubownego – arbitrażowego);
- wadą prawną postępowania polubownego jest konieczność uzyskania od stron sporu zgody na jego rozstrzygnięcie przez sąd polubowny, a nie przez wydział gospodarczy sądu powszechnego (zgody tej muszą udzielić wszystkie strony sporu gospodarczego);
  - każda ze stron postępowania arbitrażowego może wskazać arbitra, który ma dobre przygotowanie merytoryczne do rozstrzygnięcia danej sprawy (odpowiednie kompetencje w zakresie rozstrzygania sporów gospodarczych), jest niezależny i bezstronny (w sposób równoprawny traktuje strony);
  - w postępowaniu polubownym istnieje możliwość określenia trybu postępowania w dochodzeniu do porozumienia (w tym języka, sposobu przeprowadzenia rozprawy, doręczania pism, terminów rozprawy itp., a jeśli tego nie uczynią, stosuje się w tym względzie zasady określone w regulaminach stałych sądów arbitrażowych oraz w k.p.c.);
  - postępowanie polubowne ma niejawną (poufną) charakter, co sprzyja otwartości w poszukiwaniu kompromisowego rozwiązania oraz osiągnięciu porozumienia jednakowo satysfakcjonującego strony postępowania arbitrażowego;
  - postępowanie polubowne pozwala na uznanie roszczeń jednej ze stron lub doprowadzenie do porozumienia w drodze kompromisu;
  - merytoryczne rozstrzygnięcia (ugoda lub wyrok) sądu polubownego są zgodne ze specyfiką danej sprawy i przynoszą skutki finansowe jako konsekwencje merytorycznego rozstrzygnięcia;
  - postępowanie polubowne umożliwia kontynuowanie dobrych relacji między stronami postępowania polubownego;
  - istnieje problem z udziałem w postępowaniu polubownym podmiotów, które nie są zapisane na sąd polubowny w umowie zawartej w tym celu przez strony sporu;
  - możliwe jest zgłoszenie skargi do sądu powszechnego o uchylenie wyroku sądu polubownego, co może być, niestety, nadużywane przez strony nierozumiejące istoty arbitrażu.

Powyższe cechy postępowania polubownego oraz stosunkowo niska świadomość prawna i biznesowa polskich przedsiębiorców<sup>2</sup> powodują, że organizacje (przedsiębiorcy) często nie chcą, aby sprawę załatwiał sąd polubowny (zgody

---

<sup>2</sup> Przejawia się to w braku świadomości możliwości szybkiego i skutecznego rozstrzygnięcia sporów w sprawach gospodarczych w sądach polubownych, odmowie zgody na dobrowolne poddanie się jurysdykcji sądów polubownych oraz braku świadomości, że orzeczenie (wyrok lub ugoda) sądu polubownego ma moc prawną równą wyrokowi i ugodzie zawartej przed sądem powszechnym (może je egzekwować komornik).

na arbitraż odmawia ok. 40% przedsiębiorstw, ignorując sąd polubowny). Zależy więc potrzeba dalszego odbiurokratyzowania i uproszczenia procedur w postępowaniu w sprawach gospodarczych (mniejsze sformalizowanie i stopień skomplikowania procedur) oraz nieograniczanie kompetencji prawnych sądów polubownych. Sądy polubowne są przyszłością w rozstrzygnięciu sporów gospodarczych, a więc także przyszłością dla profesjonalnych arbitrów. Aby przygotować prawników oraz specjalistów branżowych i menedżerów do alternatywnego rozstrzygnięcia sporów gospodarczych, niezbędna jest jednak ukierunkowana edukacja prawnicza, specjalistyczna i menedżerska.

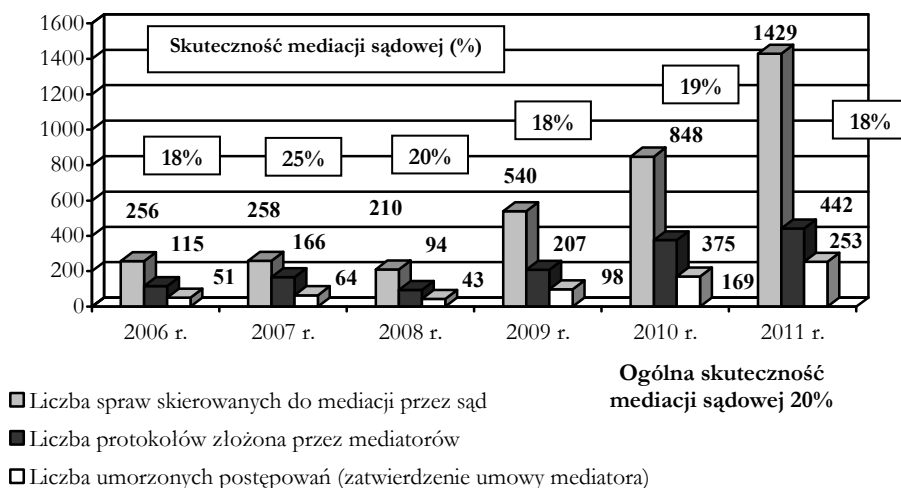
#### **4. Wykorzystanie mediacji w rozstrzygnięciu sporów gospodarczych**

Podstawą strategii podmiotów gospodarczych w kwestii rozstrzygnięcia sporów między nimi w drodze postępowania mediacyjnego są zalety i wady postępowania sądowego oraz polubownego (arbitrażowego). Pomimo coraz większego popularyzowania oraz większej dostępności alternatywnych metod rozstrzygnięcia sporów gospodarczych wiele czynników nadal ogranicza możliwość powszechnego stosowania mediacji w sprawach gospodarczych. Wpływają na to uwarunkowania: prawne, organizacyjne, biznesowe (w tym finansowe), psychologiczne, socjologiczne i kulturowe. Przede wszystkim dostrzega się brak świadomości środowiska biznesowego i prawnego korzyści wynikających z rozstrzygnięcia sporów gospodarczych metodami alternatywnymi – w tym za pomocą mediacji. Niewystarczające jest także przygotowanie przedsiębiorców, specjalistów branżowych, prawników obsługujących organizacje (adwokatów, radców prawnych), mediatorów, a nawet sędziów. Niski też jest poziom społecznego akceptowania alternatywnych metod rozstrzygnięcia sporów gospodarczych i konfliktów społecznych. Potrzebne jest więc systematyczne doskonalenie przepisów prawnych, w tym np. wprowadzenie do przepisów prawnych dotyczących alternatywnych metod rozstrzygnięcia sporów możliwości obligatoryjnego zobowiązania stron przez sąd do uczestniczenia w postępowaniu mediacyjnym.

W przypadku decyzji o rozstrzygnięciu sporu gospodarczego w drodze postępowania mediacyjnego (rys. 4) wykorzystać można tryb:

- mediacji sądowej – skierowanie sprawy do mediacji przez sąd I lub II instancji w ramach procedury sądowej (przed wszczęciem procesu sądowego lub tylko raz w toku całego postępowania – najpóźniej do zamknięcia pierwszego posiedzenia rozprawy; po jego zamknięciu spór może zostać skierowany przez sąd do mediacji tylko wówczas, gdy strony wyrażą na to zgodę z własnej inicjatywy). Jej skuteczność w latach 2006–2011 zaprezentowano na rysunku 5;
- mediacji pozasądowej – umownej – wymaga zgodnego wniosku stron zainteresowanych rozstrzygnięciem ewentualnych sporów w kwestiach gospo-

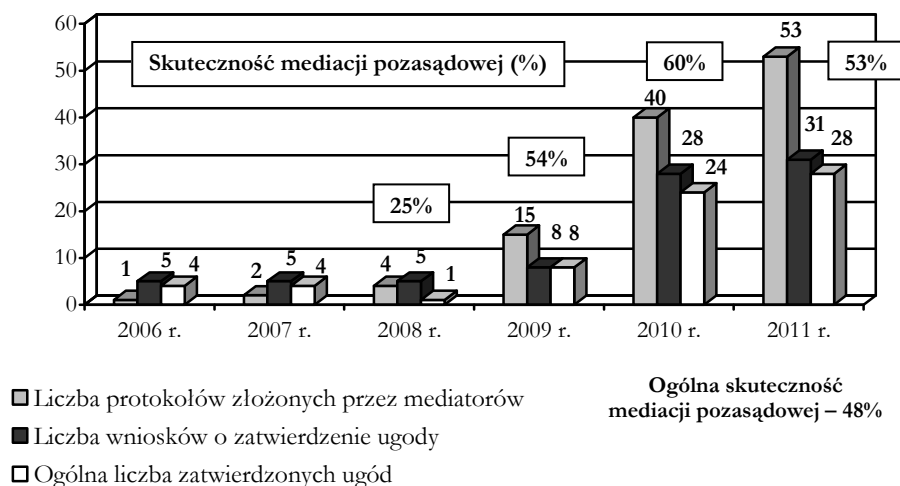
darczych w drodze postępowania mediacyjnego. Skuteczność mediacji pozasądowej w sprawach gospodarczych w latach 2006–2011 przedstawia rysunek 6.



Rys. 5. Skuteczność mediacji sądowej w sprawach gospodarczych w latach 2006–2011 (łącznie w sądach rejonowych i okręgowych)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Analiza statystyczna działalności wymiaru sprawiedliwości w latach 2002–2011. W: *Biuletyn Informacji Publicznej* [on-line]. Ministerstwo Sprawiedliwości [Dostęp 15.04.2012], s. 18. Dostępny w World Wide Web: <http://bip.ms.gov.pl/dzialalnosc/statystyki/statystyki-2011/>.

W sytuacji mediacji pozasądowej konieczne jest zawarcie przez strony umowy o mediację w formie odrębnej umowy mediacyjnej lub jako element innej umowy (tzw. klauzula mediacyjna), określającej przedmiot mediacji i mediatora lub sposób jego wyboru. Konsekwencją tego jest – w przypadku zaistnienia sporu gospodarczego – podpisanie umowy z mediatorem i określenie wysokości jego wynagrodzenia jeszcze na etapie przedmediacyjnym (zanim strony przystąpią do właściwych mediacji). Niekiedy zdarza się, że zawarcie umowy mediacyjnej może nastąpić także wówczas, gdy jedna ze stron skieruje wniosek do mediatora o wszczęcie mediacji w celu rozstrzygnięcia konkretnego sporu gospodarczego, a druga wyrazi zgodę na wzięcie w niej udziału. Wówczas mówi się, że doszło do zawarcia umowy mediacyjnej w danej sprawie gospodarczej.



Rys. 6. Skuteczność mediacji pozasądowej w sprawach gospodarczych w latach 2006–2011  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: Analiza statystyczna działalności wymiaru sprawiedliwości w latach 2002–2011. W: *Biuletyn Informacji Publicznej* [on-line]. Ministerstwo Sprawiedliwości [Dostęp 15.04.2012], s. 18. Dostępny w World Wide Web: <http://bip.ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/statystyki/statystyki-2011/>.

Zgoda na prowadzenie mediacji może także nastąpić po przekazaniu sporu do rozstrzygnięcia sądowego (w toku sprawy). Wówczas do postępowania mediacyjnego może dojść na wniosek zawierający oznaczenie stron, dokładne określenie żądania, okoliczności uzasadniające żądanie oraz załączniki (np. dowód doręczenia odpisu wniosku drugiej stronie, odpis umowy zawartej wcześniej pomiędzy stronami o mediację).

Mediacja ma wiele istotnych zalet:

- jest mniej sformalizowana, bardziej profesjonalna (fachowa) i skuteczna;
- jest dobrowolna (wymaga zgody wszystkich stron sporu) i dyskretna (ma poufny charakter);
- trwa krócej i generuje niższe koszty;
- jest odporna na próby przewlekania postępowania;
- daje możliwość – w razie braku ugody – kontynuowania postępowania przed sądem powszechnym;
- przeciwdziała sytuacji, w której w otoczeniu biznesowym mówi się, że organizacja jest niesolidna i trzeba się z nią procesować (reputacja, wizerunek organizacji).

Rezultatem mediacji są rozstrzygnięcia korzystniejsze dla każdej ze stron, ponieważ mediacja gospodarcza łagodzi spór i prowadzi do porozumienia satysfakcjonującego strony. Daje to podstawę do stworzenia między nimi więzi nowego typu, które zachęcają do dalszej i szerszej współpracy (nie zamyka jej

nawet wtedy, kiedy mediacja była konsekwencją wcześniejszego nieporozumienia czy sporu, ułatwia współpracę między stronami także na etapie wcielenia ugody w życie oraz prowadzenie wspólnych interesów w przyszłości).

## 5. Podsumowanie

Mimo pozytywnych doświadczeń krajów UE w zakresie wykorzystywania alternatywnych metod rozstrzygnięcia sporów w różnych dziedzinach (także w sferze gospodarczej) są one nadal mało popularne w polskich środowiskach biznesowych i prawniczych. Obserwuje się niezadawalający poziom (w stosunku do zakładanego i oczekiwanego) zainteresowania i wykorzystania alternatywnych metod rozstrzygnięcia sporów gospodarczych.

Przedsiębiorcy, którzy skorzystali w przeszłości z alternatywnych metod rozstrzygnięcia sporów gospodarczych w formie postępowania polubownego lub mediacyjnego, starają się zadbać o zapisanie właściwej klauzuli w nowych umowach zawieranych z kontrahentami i klientami. Budują w ten sposób swój wizerunek przedsiębiorcy dbającego o utrzymanie wysokiego poziomu kultury organizacyjnej, w tym prawnej. Sprzyja to polubownemu lub mediacyjnemu rozstrzygnięciu ewentualnych sporów ze swoimi kontrahentami i klientami, a także budowaniu z nimi relacji partnerskich w przyszłości.

Dzięki odwołaniu się do alternatywnych sposobów rozstrzygnięcia sporów gospodarczych również przedsiębiorstwa nie tylko zdobywają i utrzymują swój pozytywny wizerunek, lecz także zyskują gwarancję poufności dla przejściowych trudności biznesowych, szansę na budowanie partnerskiej współpracy z kontrahentami w przyszłości, a co najważniejsze, zamiast ponosić koszty wynikające z długotrwałego rozstrzygnięcia sporu gospodarczego przed sądem powszechnym mogą zaoszczędzone środki finansowe zainwestować w swój rozwój.

W celu poprawy świadomości społecznej oraz upowszechnienia możliwości, jakie wynikają z wykorzystywania metod alternatywnych rozstrzygnięcia sporów gospodarczych, należy:

- przeciwdziałać negatywnym czynnikom ograniczającym możliwość wykorzystania alternatywnych metod rozstrzygnięcia sporów gospodarczych;
- zwiększać społeczną akceptację dla alternatywnych metod rozstrzygnięcia sporów gospodarczych;
- tworzyć środowisko biznesowe i prawne przyjazne alternatywnym metodom rozstrzygnięcia sporów gospodarczych;
- pogłębiać świadomość społeczną korzyści wynikających ze znajomości instytucji arbitrażu i mediacji (w tym głównie mediacji pozasądowej) w społeczeństwie, a przede wszystkim wśród przedsiębiorców, prawników (advokatów, radców prawnych) obsługujących organizacje oraz sędziów co do możliwości wykorzystania alternatywnych metod rozstrzygnięcia sporów go-



- spodarczych;
- przekonywać polskich przedsiębiorców do wykorzystywania alternatywnych metod rozstrzygania sporów gospodarczych (w tym przede wszystkim arbitrażu i mediacji);
- przyjąć właściwą strategię edukacyjną kształcenia ekonomicznego, menedżerskiego i prawniczego, uwzględniającą potrzebę, a nawet konieczność przygotowania przedsiębiorców i prawników do stosowania alternatywnych metod rozstrzygania sporów gospodarczych w praktyce.

### **Literatura**

Analiza statystyczna działalności wymiaru sprawiedliwości w latach 2002–2011. W: *Biuletyn Informacji Publicznej* [on-line]. Ministerstwo Sprawiedliwości [Dostęp 15.04.2012].

Dostępny w World Wide Web: <http://bip.ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/statystyki/statystyki-2011/>.

Podstawowe wskaźniki statystyczne przedstawiające osiągnięcia w załatwialności spraw w sądach powszechnych w 2011 r. w porównaniu z danymi za lata 2007–2010 – cz. I. W: *Biuletyn Informacji Publicznej* [on-line]. Ministerstwo Sprawiedliwości [Dostęp 15.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://bip.ms.gov.pl/pl/dzialalnosc/statystyki/statystyki-2011/>.

### **Akty prawne**

*Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych*. Dz.U. nr 94, poz. 1037, z późn. zm.



**DZIAŁANIA PUBLIC RELATIONS  
W ZARZĄDZANIU SYTUACJĄ KRYZYSOWĄ**

*Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz*

**Abstrakt:** Wystąpienie kryzysu wiąże się nierozzerwalnie z obniżeniem wartości firmy w całym otoczeniu oraz utratą pozycji rynkowej. Uderza nagle i powoduje spustoszenie nie tylko związane z finansami, lecz także z utratą wiarygodności i pogorszeniem kontaktów z otoczeniem. Wpływa negatywnie na sferę emocjonalną kadry zarządzającej i pracowników.

Artykuł prezentuje istotę zarządzania kryzysowego, rozróżnia pojęcia, takie jak *issue* i *crisis management*, oraz przedstawia sposoby tworzenia odpowiedniej komunikacji kryzysowej i następnie – walki z kryzysem. Poza aspektem teoretycznym w artykule znalazły się odniesienia praktyczne, dotyczące umowy ubezpieczenia jako sposobu na zniwelowanie skutków kryzysu.

**Słowa kluczowe:** issue management, zarządzanie kryzysowe, komunikacja kryzysowa, całościowy program naprawczy, konflikty medialne, zarządzanie ryzykiem biznesowym

**JEL Classifications:** G22 – Insurance; Insurance Companies; K12 – Contract Law; M12 – Personnel Management; Executive Compensation; M14 – Corporate Culture; Social Responsibility; M20 – General; M30 - General; M39 – Other; O22 – Project Analysis.

## **1. Wprowadzenie**

Popularne powiedzenie mówi, że firmy można podzielić na te, które kryzys mają już za sobą, i na te, które dopiero z kryzysem się zmierzają. Być może w obliczu obecnych zagrożeń gospodarczych i ekonomicznych warto dodać, że organizacje można podzielić na te, które kryzys przeżyły, a następny mają dopiero przed sobą, oraz te nieliczne, którym pierwszy kryzys jeszcze się nie przydarzył.

Celem artykułu jest wskazanie, że kryzys, z punktu widzenia public relations, oznacza pogorszenie wizerunku przedsiębiorstwa. I w tym wypadku sytuacje kryzysowe niekoniecznie muszą być związane z nieszczęściem. Czasami kryzys wizerunkowy wywołany jest przez uchybienia pracowników, niewielkie niedopatrzania, a nawet zwykłe plotki niemające przełożenia w rzeczywistości. Poza elementami teoretycznymi w artykule znalazły się też porady praktyczne, dotyczące umowy ubezpieczenia jako jednego ze sposobów na zniwelowanie skutków kryzysu. Ten aspekt tym bardziej należy wziąć pod uwagę, gdy kryzys uderza nagle i powoduje w firmie spustoszenie nie tylko pod względem finansowym, ale przede wszystkim utraty wiarygodności i pogorszenia kontaktów z otoczeniem, a także wpływa na sferę emocjonalną i psychologiczną kadry zarządzającej i pracowników.

## 2. Istota zarządzania kryzysowego

W obecnych czasach konflikty i sytuacje kryzysowe powinny być w kalkulowane w działalność każdej organizacji. Ponadto umiejętność zarządzania kryzysem ma znaczenie strategiczne. Od tego, w jaki sposób i jak szybko firma rozwiąże problem, będzie zależało, czy skutki kryzysu okażą się okresowe czy też długotrwałe i czy opinia publiczna wybaczy firmie dane uchybienie.

W tym miejscu należy wspomnieć, że zarządzanie sytuacją kryzysową (*crisis management*) nie polega jedynie na reagowaniu na symptomy kryzysu i walkę z nim, lecz na budowaniu polityki zarządzania kryzysem tak, aby poprzez prewencję do sytuacji negatywnych dochodziło jak najrzadziej.

Jak wspomina Barbara Rozwadowska, to [...] *ustawiczne eliminowanie słabości firmy i ciągły trening psychologiczny menedżerów, aby w decydującym momencie umieli opanować negatywne uczucia [...] i potrafili podjąć konstruktywne działania*<sup>1</sup>.

Pojęciem nierozzerwalnie związanym z zarządzaniem sytuacją kryzysową jest komunikacja kryzysowa (*crisis communications*). Nakłada się ona na cały proces walki z kryzysem i obejmuje działania związane z przekazywaniem informacji przed zdarzeniem, w trakcie zdarzenia i po nim (por. schem. 1). Warto zauważyć, że jeśli jest ona dobrze prowadzona, to wizerunek firmy po całym zajściu może być lepszy i wyraźniejszy niż przed kryzysem.

---

<sup>1</sup> Rozwadowska B., *Public relations. Teoria. Praktyka. Perspektywy*. Warszawa: Wydaw. Studio Emka, 2002, s. 169.

<b>Etapy</b>	<b>Charakterystyka komunikacji kryzysowej</b>
<b>Faza I</b>	Opracowanie potencjalnych wewnętrznych i zewnętrznych zagrożeń
<b>Faza II</b>	Identyfikacja możliwości wystąpienia potencjalnych zagrożeń i ich interpretacja oraz przygotowanie potencjalnych scenariuszy ich odbioru przez opinię publiczną i poszczególne grupy docelowe. Ustalenie listy odbiorców i metod komunikacji.
<b>Faza III</b>	Budowa zespołu kryzysowego. Ustalenie składu zespołu, zadań dla poszczególnych uczestników, przepływu informacji wewnątrz zespołu i na zewnątrz.
<b>Faza IV</b>	Przygotowanie informacji i edukacja dotycząca komunikacji kryzysowej: dla pracowników, mediów, partnerów, inwestorów, klientów, dystrybutorów itp.
<b>Faza V</b>	Opracowanie komunikatów kryzysowych ( <i>backgrounders</i> , fakty, dane, oświadczenia, zasady postępowania w kryzysie).
<b>Faza VI</b>	Stale usprawnianie komunikacji kryzysowej poprzez regularne przeglądy faz I–V i systematyczne edukowanie nowych pracowników itd.

Schem. 1. Budowa komunikacji kryzysowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Szymańska A., *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Unimex, 2004, s. 290.

Punktem wyjścia w zarządzaniu sytuacją kryzysową jest zdiagnozowanie istoty problemu, analiza przyczyn jego wystąpienia oraz ocena jego zasięgu. I choć mówi się, że każdy kryzys jest inny – większość ma elementy wspólne. Jednym z kryteriów wydzielenia kryzysów jest ich miejsce (można wyróżnić kryzysy wewnętrzne i zewnętrzne) oraz tempo przebiegu i czas ich trwania. Można mówić o kryzysach bezpośrednich, dotyczących samą firmę, i kryzysach całej branży. Najbardziej jednak rozpowszechniona jest typologia kryzysów ze względu na przyczyny ich powstania. Można tu mówić o kryzysach<sup>2</sup>:

- wywołanych złą sytuacją ekonomiczną firmy (zła polityka cenowa, nieściągalne długi, brak płynności finansowej),
- wywołanych złą sytuacją ekonomiczną kraju (inflacja, krach na giełdzie),
- wywołanych nieszczęśliwymi zdarzeniami (wypadki, katastrofy, pożary, napaady, powodzie itp.),
- ekologicznych (zanieczyszczenia wody, skażenia, hałas, emisja spalin),
- związanych z prawem (łamanie praw, toczące się sprawy sądowe, oskarżenia, podejrzenia itp.),
- pracowniczych (wynikających z reorganizacji, problemów w komunikacji wewnętrznej, nieodpowiedniej polityki płacowej itp.),
- informacyjnych (plotki, pogłoski, zniekształcenia informacji, nieprzychylnie informacje prasowe itp.),

<sup>2</sup> Tamże, s. 171.

- wynikających z działania wrogo nastawionych osób i grup ludzi (terroryzm, celowe zatrucie produktów),
- wynikających ze złego zachowania, takiego jak kłamstwa, skandale,
- innych.

Najtrudniej zawsze ocenić sytuację wstępną – firma dysponuje wtedy niewielką ilością informacji, nie wie, czy zawinili ludzie, czy maszyny, czy może cały problem ma podłoże w środowisku zewnętrznym. Ponadto na kryzys należy patrzeć w szerszym kontekście, a nie tylko przez pryzmat określonego zdarzenia.

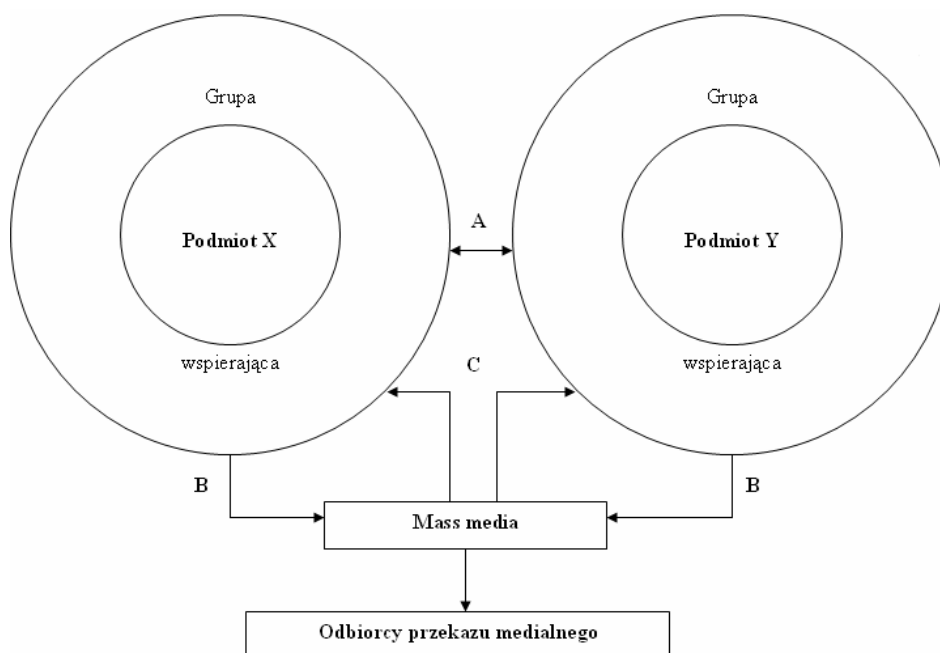
W ostatnim czasie nie do uniknięcia jest także ocena sytuacji kryzysowej poprzez pryzmat zainteresowania mediów, a zwłaszcza mediów elektronicznych. Tymczasem wielu przedsiębiorców boi się spotkania z dziennikarzami, sądząc, że ich zainteresowanie może jedynie wpłynąć na komunikację z otoczeniem negatywnie. Mają złe doświadczenia, choć w praktyce okazuje się, że najczęściej nie mają ich wcale, a strach wynika bardziej z krążących stereotypów i newsów, które ukazują się w kolorowej prasie.

W czasie kryzysu zainteresowanie mediów jest oczywiste i warto je wykorzystać. Firma przecież chce budować pozytywny wizerunek w oczach klientów i inwestorów, zaznajomić ich ze specyfiką produkcji i przekonać o przewadze nad konkurencją, a dzięki mediom ma właśnie szansę publicznego „oczyszczenia się”. Dzięki temu wszyscy zainteresowani mogą się przekonać, że w firmie został zrobiony porządek. Jest to też okazja do medialnego przekazania wszelkich pozytywnych informacji o firmie. Tego rodzaju włączenie mediów do współpracy ma zasadnicze znaczenie dla publicznego komunikowania<sup>3</sup>. Propozycję komunikacji w konflikcie medialnym zaprezentowano na schemacie 2.

Warto zwrócić uwagę też na to, że media nie tworzą kanału komunikowania między stronami, lecz przekazują jedynie informacje opinii publicznej. Ile ich będzie i jakiej będą jakości – zależy od firmy i zdrowego rozsądku jej decydentów. To walka o słowa, o kontekst i uwagę odbiorcy.

---

<sup>3</sup> Jednym z kryteriów oceny kryzysu jest rozpatrywanie ich pod kątem zaangażowania mediów. Można wówczas wyróżnić konflikty medialne (publiczne) oraz niepubliczne. Te ostatnie odnoszą się najczęściej do dwóch stron i mają ograniczony zasięg, podczas gdy w konflikty medialne włącza się strona trzecia – media. W praktyce, w przypadku konfliktów medialnych, należy bacznie zwracać uwagę na to, co się mówi – wycofanie się bywa trudne, a często nawet niemożliwe. Widoczne to jest zwłaszcza w materiałach dziennikarskich (prezentowanych w radiu i w telewizji), które dotyczą wypowiedzi polityków odnośnie jakiejś sprawy, a zupełnie rozmijają się z tym, co zostało powiedziane wcześniej.



A – komunikacja bezpośrednia między stronami konfliktu. B – apel do opinii publicznej za pośrednictwem mediów. C – komunikacja pośrednia między stronami konfliktu, która odbywa się poprzez media.

Schem. 2. Komunikacja w konflikcie medialnym

Źródło: Rozwadowska B., dz. cyt., s. 172, cyt. za Birchmeier E., Köcher A., *Public relations? Public relations!*. Zürich: Verlag TÜV Rheinland, 1992, s. 102.

W momencie, gdy firma przejmuje kontrolę nad kryzysem, rozpoczyna się kolejny etap zarządzania sytuacją kryzysową, tzn. wdrażanie całościowego programu naprawczego. Często firmy zauważają, że nie są w stanie same powstrzymać kryzysu (nie mają odpowiednich ludzi, są za duże braki w planowaniu strategicznym, skutki kryzysu wymknęły się spod kontroli do tego stopnia, że organizacja nie może sobie sama poradzić) i wtedy zatrudniają specjalistów z zewnątrz. Każdy sposób jest dobry, o ile działania są podjęte szybko i dobrze zaplanowane. Ten całościowy program naprawczy ma na celu przede wszystkim zrekompensowanie strat i ewentualne objęcie opieką osób najbardziej poszkodowanych.

Każdy przedsiębiorca, który zetknął się z kryzysem w swoim przedsiębiorstwie, uważa go za coś całkowicie negatywnego, tymczasem kryzys daje możliwość wyciągnięcia wniosków na przyszłość. W tym celu należy jednak dokonać całościowej analizy kryzysu i zweryfikować zdobytą wiedzę, gdyż na tym etapie nie chodzi o to, aby szukać winnych, lecz aby nauczyć się stawiać czoła kolejnym (a będzie ich wiele) kryzysom. Tylko właściwe wyciągnięcie wniosków

i zweryfikowanie swoich słabych stron pozwoli ustrzec firmę przed problemami w przyszłości<sup>4</sup>.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że każdy etap walki z kryzysem jest tak samo ważny i nie wolno skupiać się tylko na jednym z nich. Należy zidentyfikować obszary najbardziej zaniedbane i uczynić wszystko, by je zaktywizować.

### 3. Istota issue management

Wszystkie sytuacje noszące miano kryzysu wizerunku, niezależnie od przyczyn ich wystąpienia i skutków, jakie wywołują, działają według określonego schematu. Większość kryzysów nie zaczyna się bez „ostrzeżenia”. Najczęściej symptomy można zaobserwować dużo wcześniej, a ich zlekceważenie wynika najczęściej z błędnego podejścia do planowania. Zdaniem szefów wielu firm kryzys to jednorazowe przedsięwzięcie, do którego przygotowanie nie ma sensu.

Tymczasem jego wczesne wykrycie poprzez szybką identyfikację symptomów jest znacznie mniej kosztowne dla firmy<sup>5</sup>. Za granicą mówi się o zarządzaniu na tym etapie – *issue management* (w Polsce nieudolnie tłumaczone jako zarządzanie problemami lub kontekstem), czyli zarządzanie prewencyjne. Aneta Szymańska definiuje to pojęcie jako [...] *zorganizowaną działalność mającą na celu identyfikowanie pojawiających się trendów, kwestii i problemów, które mogą wpłynąć na organizację w przeciągu następnych kilku lat, oraz opracowanie pozytywnych reakcji organizacji na przyszłe wydarzenia*<sup>6</sup>.

Osoby, które spotkały się już z kryzysem w firmie, wiedzą, że podręcznik symulacji kryzysowej może znacznie pomóc, ale dodatkowo prowadzone *issue management* sprawi, że plan walki z kryzysem stanie się realny, a nie będzie tylko zbiorem dokumentów. Znaczącą rolę w eliminowaniu symptomów kryzysu odgrywa monitorowanie otoczenia, czyli *zbieranie informacji dotyczących publiczności, jej reakcji na działalność organizacji oraz opinii publicznej na temat kwestii ważnych dla organizacji*<sup>7</sup>.

Działania w tym zakresie powinny objąć tzw. *media policy*, książkę kryzysową, plan kryzysu, harmonogram szkoleń, listę kontaktów z członkami publiczności bliższej i dalszej oraz zasady tworzenia sztabu kryzysowego. Istotą *issue management* jest dokładna analiza możliwości powstania i skutków kryzysów z podziałem na zagrożenia wynikające zarówno z działań firmy, jak i od niej niezależnych. Równie istotne są szkolenia dla członków zarządu i kierownictwa

---

<sup>4</sup> Mitroff I., Pearson Ch., *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*. Warszawa: Business Press, 1998, s. 28–30.

<sup>5</sup> Wynajęcie zewnętrznej agencji public relations do zażegnania symptomów kryzysu to koszt do 10 tys. zł, koszt zażegnania zaawansowanej sytuacji kryzysowej wynosi nawet 600 tys. zł.

<sup>6</sup> Szymańska A., *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Unimex, 2004, s. 302.

<sup>7</sup> Tamże, s. 303.



średniego szczebla, poświęconych zarządzaniu informacją w sytuacji wystąpienia kryzysu.

Ciekawe jest to, że po identyfikacji słabych stron firmy często okazuje się, że mogą one zostać wyeliminowane niewielkim nakładem czasu i pieniędzy.

*Media policy* to dokument przedstawiający podstawowe założenia dotyczące relacji z mediami. Są w nim informacje na temat osób, które są odpowiedzialne za kontakt z dziennikarzami, schemat kontaktu z dziennikarzami itp. Coraz częściej mówi się także o *social media policy* (SMP), który określa komunikację w mediach internetowych. To zbiór różnych regulacji, kodeksów dobrych praktyk, poradników itp., który w sposób jasny i zrozumiały dostarcza informacji, jak powinni się zachować zainteresowani w różnych sytuacjach i miejscach. Dokumenty te określają zasady i standardy, jakimi powinny się kierować wszystkie osoby związane z otoczeniem firmy, począwszy od zarządu, po partnerów, dostawców, klientów itd. Kolejnym narzędziem polityki kryzysowej jest książka kryzysowa, zawierająca wskazówki, co trzeba robić, a czego unikać podczas kryzysu<sup>8</sup>, obszerny zbiór trudnych pytań i odpowiedzi na nie, podstawowe informacje o firmie, opisy produktów i publikacje wydane przez firmę, materiały przygotowane dla firmy przez niezależnych ekspertów i listę instytucji, wywierających aktywny wpływ na firmę. Kolejnym elementem przygotowania się na kryzys jest plan kryzysu zawierający wykaz kompetencji i obowiązków, hipotetyczne scenariusze kryzysów wraz ze wzorami oświadczeń dla mediów.

Przy tworzeniu polityki walki z kryzysem niezwykle pomocna jest właściwie prowadzona i wdrożona kultura organizacyjna. Pracownicy najczęściej jako pierwsi zauważają symptomy kryzysu, więc wyczulenie ich na potrzebę zgłaszania problemów, a następnie nagradzanie za szybkie ich dostrzeżenie jest jedną z istotniejszych cech budowania komunikacji wewnętrznej w organizacji<sup>9</sup>. Na tym etapie możliwe jest udostępnienie bezpłatnej infolinii, sprawny system reklamacji itd., ale także działania na rzecz kontroli urządzeń i maszyn, które w przyszłości mogą wywołać problemy.

Zdarza się i tak, że podjęte szybko działania prewencyjne nie przynoszą pożądanego efektów i kryzys rozwija się dalej. W tym wypadku należy zabezpieczyć obszary, które nie zostały jeszcze objęte zagrożeniem, poprzez stały kontakt z klientami, informowanie ich o wszelkich zmianach i postępowaniu zaradczym, np. wycofaniu wadliwego produktu z rynku. Ten etap określa się jako punkt zwrotny w kryzysie, gdyż jeśli uda się w tym momencie zahamować go, jego negatywne skutki będą niewielkie.

---

<sup>8</sup> Warto zwrócić uwagę, że w pracach sztabu kryzysowego nie powinien uczestniczyć zarząd firmy. Powinien on być tylko na bieżąco informowany o pracach sztabu. W skład sztabu wchodzi zaś specjaliści od public relations bądź komunikacji, kierownicy sprzedaży, produkcji i marketingu, maksymalnie pięć osób.

<sup>9</sup> Por. Miller K., Issue Management. The link between Organisation Reality and Public Perception. *Public Relations Quarterly* 1999, No. 2, s. 5–6.

#### 4. Uczestnicy kryzysu

Każdy kryzys obejmuje różne grupy osób. Jeśli ma charakter wewnętrzny, wówczas obejmuje tylko grono pracowników wraz z ich rodzinami. Mimo że rodziny nie mają bezpośredniego wpływu na rozwój sytuacji, jednak z racji tego, że wiedzą o kryzysie, mogą przenosić albo pozytywne, albo negatywne informacje dalej. Negatywne będą budowały plotki w otoczeniu dalszym, pozytywne będą skutecznym narzędziem walki z kryzysem. Nie wolno więc lekceważyć tych, którzy potencjalnie nie mają wpływu na rozwój sytuacji. Właśnie dzięki nim kryzys nabiera wymiaru społecznego.

Pierwszą grupą, którą należy omówić, są tzw. inicjatorzy kryzysu<sup>10</sup>. Są to osoby odpowiedzialne za wywołanie kryzysu w sposób świadomy lub przypadkowy. Po przeciwnej stronie stoją tzw. wybawcy, czyli osoby, które starają się pomóc w zażegnaniu kryzysu. Należą do nich eksperci zewnętrzni, agencje public relations, przychylni dziennikarze i pracownicy firmy, którzy tworzą sztab antykryzysowy.

Kolejną grupą są osoby poszkodowane w wyniku zaistnienia kryzysu. Szkody te mogą mieć charakter materialny, zdrowotny i psychologiczny. Do tej grupy wchodzi klienci, którzy nabyli wadliwy produkt bądź usługę, osoby poszkodowane w wypadkach, mieszkańcy terenów objętych szkodą, ale także wszyscy, którzy w wyniku kryzysu stracili do firmy zaufanie i którym zachwiano hierarchię wartości.

Należy wspomnieć także o grupie osób, które dzięki zaistnieniu kryzysu uzyskały pewne korzyści. Jest nią niewątpliwie konkurencja, dziennikarze, którzy zyskują ciekawy materiał i dzięki temu mogą zdobyć popularność i lepsze wynagrodzenie oraz różnego typu organizacje non profit, np. proekologiczne czy konsumenckie. Jest to grupa, która często może wesprzeć firmę w zażegnaniu sytuacji kryzysowej, pod warunkiem, że ta szybko zareaguje i stanie w obronie poszkodowanych.

Grupą, która na pierwszy rzut oka ma niewiele wspólnego z problemami firmy, są tzw. obserwatorzy. Mimo że te osoby nie są związane bezpośrednio z sytuacją kryzysową, mogą wkrótce stać się stroną w sprawie. Zdarza się przecież często tak, że osoby, które nie mają styczności z firmą, mają wyrobione zdanie na jej temat.

Inną klasyfikację proponuje Kathleen Fearn-Banks, która dzieli publiczność na następujące kategorie<sup>11</sup>:

- decyzyjna – to osoby, które są odpowiedzialne za decyzje w przedsiębiorstwie;

---

<sup>10</sup> Rozwadowska B., dz. cyt., s. 177.

<sup>11</sup> Fearn-Banks K., *Crisis Communication. A Casebook Approach*. New York: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1996, s. 1–2, 19, 27.

- funkcjonalna – to wszyscy, dzięki którym organizacja funkcjonuje (całe otoczenie bliższe organizacji);
- normatywna – to ludzie, dla których ważne są te same wartości, co dla organizacji znajdującej się w kryzysie, np. stowarzyszenia handlowe, organizacje profesjonalne, konkurencja;
- rozproszona – osoby bezpośrednio niezwiązane z organizacją, w tym dziennikarze, społeczność lokalna.

W momencie, kiedy kryzys zostaje zauważony, należy od razu przejść do zidentyfikowania odbiorców. Trzeba przede wszystkim ocenić ich wpływ na przebieg kryzysu i ustalić scenariusz postępowania z każdą z grup. Warto jednak mieć na uwadze fakt, że czasem osoby z jednej grupy przechodzą do innej albo są reprezentantami kilku grup. Stąd należy systematycznie monitorować otoczenie kryzysu, by w porę przygotować odpowiednie komunikaty do określonych grup.

## **5. Program interwencji kryzysowej**

Praktyka pokazuje, że żadne przedsiębiorstwo nie jest w stanie uchronić się przed wystąpieniem kryzysu, ale do jego nadejścia można się skutecznie przygotować. I mimo że każdy kryzys jest inny, istnieją pewne standardy, według których można stworzyć plan antykryzysowy. Jego podstawą jest analiza SWOT, w której zwłaszcza słabe strony pokazują możliwe do wystąpienia symptomy kryzysu. Trzeba także sprawdzić krok po kroku działalność całego przedsiębiorstwa i najlepiej, jeśli za analizę zasobów odpowiedzialny jest zespół mieszany, w skład którego wchodzi pracownicy przedsiębiorstwa i osoby z zewnątrz. Dobrym rozwiązaniem jest także zatrudnienie osoby do monitorowania opinii publicznej oraz otoczenia dalszego przedsiębiorstwa. W wyniku takiej obserwacji można przeanalizować szanse i zagrożenia czyhające na przedsiębiorstwo.

Warto także pamiętać, że istnieją pewne typy instytucji szczególnie narażone na kryzys. I tak, dla instytucji ubezpieczeniowych i bankowości kryzys może wiązać się z utratą wiarygodności finansowej, a dla przedsiębiorstw produkcyjnych z utratą zaufania do jakości produktów<sup>12</sup> i wątpliwościami klientów, dotyczącymi nieprzestrzegania działań, uznawanych za społecznie istotne, takie jak ekologia, recykling.

---

<sup>12</sup> Afera z solą techniczną dodawaną do produktów spożywczych m.in. w: Jaryczewski A., *Afera solna. Sanepid bierze pod lupę zakłady* [on-line]. 2012 [Dostęp 28.02.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.polskieradio.pl/5/3/Artykul/550099,Afera-solna-Sanepid-bierze-pod-lupe-zaklady>; Larwy młkika próchniczka w czekoladkach firmy Wawel SA m.in. w: Chyży B., *Czekoladki z nadzieniem robakowym* [on-line]. 2012 [Dostęp 21.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://studente.pl/artykuly/artykul/4299/Czekoladki-z-nadzieniem-robakowym/> itp.

Po dokonaniu analizy potencjalnych kryzysów należy przystąpić do opisanie konkretnych procedur, bardziej jednak chodzi o pewien schemat niż o konkretne kroki, trudno bowiem przewidzieć przebieg sytuacji kryzysowej. Podstawą każdego działania powinien być plan, przy czym można wyróżnić plan proaktywny (na wszelki wypadek) i reaktywny (reakcja na już zaistniały kryzys); pierwszy z nich jest rzadkością w polskich firmach. Warto również opracować dwa warianty zdarzeń: optymistyczny i pesymistyczny. Optymistyczny będzie miał rację bytu w momencie szybkiego wykrycia problemów i równie szybkiej reakcji. Pesymistyczny wówczas, gdy kryzys rozwinie się na tyle, że jego zażegnanie będzie trwało wiele miesięcy, a firma utraci pozytywny wizerunek. W planach antykryzysowych umieszcza się także scenariusze dialogu z otoczeniem, zwłaszcza z mediami.

Kolejnym etapem jest zorganizowanie sztabu antykryzysowego. Jego zadaniem jest wykrycie zagrożenia, zapobiegnięcie skutkom kryzysu i pomoc wszystkim zainteresowanym grupom w przebrnięciu przez kryzys. Jest to ogromna odpowiedzialność, gdyż często okazuje się, że jeden nieprzemysłany komentarz dla mediów może skutkować sankcjami, szeroko dyskutowanymi w mediach i Internecie. Dlatego poza osobami o zdolnościach organizatorskich, powinny tam znaleźć się osoby zrównoważone, taktowne i odporne na stres.

Warto, aby poza specjalistami od public relations, w sztabie zasiadali<sup>13</sup>:

- kierownictwo wyższego szczebla,
- osoba orientująca się w dziedzinie produkcji i technologii,
- specjalista BHP (jeśli kryzys ma miejsce w zakładzie produkcyjnym),
- osoba odpowiedzialna za kontakt z mediami,
- osoba reprezentująca dział HR (tutaj ważne jest to, by wybrać osobę, do której pracownicy mają zaufanie, a nie osobę, która zajmuje najwyższe stanowisko),
- osoba, która prowadziła by bieżącą dokumentację przeciwdziałania sytuacji kryzysowej,
- inne osoby, w zależności od potrzeb.

W tym miejscu jednoznacznie należy podkreślić, że najgorszym sposobem wychodzenia z kryzysu jest zlekceważenie opinii publicznej. A zdarza to się często. Firmy przyjmują bierną postawę, sądząc, że w miarę upływu czasu interesariusze zapomną o sprawie, tymczasem każda próba wyjaśnienia, przytoczenie faktów, przedstawienie własnego (firmy) punktu widzenia jest najlepszym sposobem zjednania sobie otoczenia i zyskania zrozumienia, a czasem nawet współczucia.

---

<sup>13</sup> Rozwadowska B., dz. cyt., s. 182.

Komunikacja nie powinna być jednak jednostronna, prowadzona przez firmę. Cenne są spotkania z grupami otoczenia, a następnie analizowanie i zbieranie informacji i na ich podstawie dokonanie korekt w budowaniu komunikatów.

Plan komunikacji kryzysowej powinien być zawsze dopasowany do przedsiębiorstwa i kryzysu, z którym to przedsiębiorstwo ma do czynienia. Najczęściej składa się z następujących elementów:

- strony tytułowej,
- wstępu (ma na celu zaznaczenie powagi przedsięwzięcia i przekonanie pracowników, że jego zlekceważenie grozi negatywnymi skutkami),
- celu głównego i celów szczegółowych planu,
- listy kluczowych odbiorców komunikatów,
- listy ekspertów i kluczowych mediów,
- schematów przepływu informacji z opisem sposobów dotarcia do poszczególnych publiczności,
- informacji o wytypowanej osobie do kontaktów z dziennikarzami,
- informacji o składzie sztabu kryzysowego,
- wstępnie zebranych informacji (procedury, raporty, zdjęcia, broszury firmowe, mapa firmy, procedury kontroli jakości, dane dotyczące przedsiębiorstwa),
- kluczowych oświadczeń (tzw. *holding statements*).

Nie powinno także zabraknąć oświadczenia o wprowadzeniu planu w życie, terminów prowadzenia prób zachowania się w kryzysie oraz oświadczeń z potwierdzeniem zaakceptowania planu przez sztab kryzysowy i zarząd.

Niezwykle istotne jest posiadanie listy osób i instytucji, które powinny być powiadomione jako pierwsze o zaistniałej sytuacji. Należą do niej m.in. dziennikarze, z którymi firma na stałe współpracuje, agencje PR czy też niezależni eksperci itd. W takiej liście kontaktowej nie może zabraknąć nazwisk, telefonów i adresów e-mailowych do wspomnianych osób.

Nie sposób działać w kryzysie bez odpowiednich materiałów o firmie, o które najczęściej proszą dziennikarze i eksperci. Do nich należą katalogi firmowe, foldery, opisy produktów, specyfikacje, certyfikaty jakości, wyniki badań. Można także przygotować treść komunikatów dla prasy, które w zależności od sytuacji byłby na bieżąco modyfikowane.

## **6. Zasady postępowania w sytuacji kryzysowej**

Niezwykle ważną rolę pełni odpowiednie przygotowanie pracowników do potencjalnego kryzysu. Najlepiej, gdy za szkolenia odpowiedzialna jest instytucja zewnętrzna, która nie tylko przetestuje z pracownikami reakcję na określone

sygnały kryzysowe, lecz także zajmie się przygotowaniem pracowników do działania pod wpływem stresu, podjęcia skutecznej komunikacji, zapozna z zasadami postępowania w kryzysie i technikami wychodzenia z kryzysu.

Z licznych zasad zarządzania komunikacją w kryzysie warto zapamiętać kilka:

- przygotowanie do kryzysu,
- szybka reakcja,
- otwartość wobec mediów,
- zintegrowana komunikacja,
- dbałość o ludzi,
- nieużywanie stwierdzeń typu „brak komentarza”.

Szkolenia na wypadek kryzysu uczą także zachować odpowiednią postawę wobec otoczenia. Według tzw. koncepcji 5 P zasady postępowania w kryzysie nakazują: przeproszać (zamiast obwiniać i zaprzeczać), przyznawać się do błędów, przeciwdziałać skutkom kryzysu, poprawiać swoją organizację, by nigdy nie dochodziło do podobnych sytuacji, powetowywać straty jako zadośćuczynienie dla osób, które odniosły straty przez działania przedsiębiorstwa.

Postępowanie w kryzysie można przedstawić za pomocą formuły:

$$T = C + C$$

gdzie:

T (*trust*) oznacza zaufanie,

C (*competence*) – kompetencje,

C (*confidence*) – pewność.

Niezwykle istotny jest *media training*, czyli szkolenie medialne dla osób, które będą się komunikować z mediami. Warto, by takie szkolenie przeprowadził właśnie dziennikarz, który wypunktuje typowe błędy, podpowie, jak się zachować i przygotowywać materiały, i co najważniejsze, jakich trików używać, by zjednać sobie media.

Dzięki doświadczeniu na tym polu zespół będzie czuł się pewniej. Ponadto pracownicy muszą wiedzieć, że w każdej niepokojącej sytuacji mogą się zgłosić do odpowiednich osób w firmie bądź w trakcie trwania kryzysu do sztabu antykryzysowego. Ponadto pracownicy powinni mieć świadomość, że nie mogą się wypowiadać dowolnie na temat sytuacji w firmie, a pytania wszelkich osób (zwłaszcza dziennikarzy) muszą być kierowane do odpowiednich służb. Szkoleniami powinny być objęte przede wszystkim osoby pierwszego kontaktu (sekretarki, dozorczy, pracownicy ochrony itd.).

Gdy kryzys zaczyna być rozpoznawalny, każda firma powinna zadać sobie trzy pytania. Pierwsze to pytanie o istotę kryzysu, czyli na czym ów kryzys polega i czym się objawia, drugie – o fazę kryzysu, w której firma się znajduje i jej

zasieg, także trzecie – o wybór strategii, którą należy przyjąć i ewentualne działania naprawcze. Dobierając narzędzia działania w sytuacji kryzysowej, należy zwrócić uwagę nie tylko na profil odbiorców, co wydaje się sprawą nadrzędną, lecz także na fazę kryzysu. Jaki pierwsza następuje faza ostrego kryzysu<sup>14</sup>, trwającą do dwóch tygodni, w której intensywność publikacji w mediach jest bardzo duża. Kolejna to faza sanacji<sup>15</sup>, czyli okres odzyskiwania zaufania publiczności do firmy. Trudno powiedzieć, jak długo faza ta będzie trwała, wszystko bowiem zależy od szybkości działania i dojrzałości firmy do walki z kryzysem. Barbara Rozwadowska na tym etapie proponuje wybór jednej z czterech strategii<sup>16</sup>:

- dostosowania się – jej celem jest zyskanie zadowolenia przeciwników poprzez spełnienie ich żądań, sprawdza się najlepiej, gdy firma chce utrzymywać długotrwałe relacje z wybraną grupą;
- wycofania się – jak sama nazwa wskazuje, nie ma na celu rozwiązania problemu ani utrzymania relacji z grupą, więc nigdy nie zakończy się sukcesem;
- kooperacji – okazuje się, że nie zawsze jest tą właściwą, gdyż chcąc za wszelką cenę rozwiązać problem, można doprowadzić do pogorszenia stosunków z grupą;
- oporu – może okazać się skuteczna, gdy istnieje możliwość koalicji z innymi uczestnikami konfliktu.

Warto wspomnieć, że korzystanie z jednej strategii nie musi być ostateczne. W miarę rozwoju sytuacji może się bowiem okazać, że konieczna jest zmiana. Wszystko zależy od rodzaju zdarzenia, fazy kryzysu, w jakiej został wykryty, otoczenia itp., a także od tego, czy firma ma przygotowany scenariusz działania w wypadku kryzysu czy nie. W pierwszym przypadku firma od razu wie, jakich środków zaradczych użyć, kto ma wejść w skład sztabu kryzysowego itd. Bez przygotowanego scenariusza działania zaczyna działać chaotycznie. A to jest najmniej trafne podejście.

---

<sup>14</sup> Szymańska A., dz. cyt., s. 301.

<sup>15</sup> Tamże, s. 301.

<sup>16</sup> Rozwadowska B., dz. cyt., s. 184.

zorientowanie  
na problem

duże

małe

<b>Opór</b>	<b>Kooperacja</b>
<b>Wycofanie się</b>	<b>Dostosowanie się</b>

małe

duże

zorientowanie  
na przeciwnika

Schem. 2. Strategie rozwiązywania konfliktów

Źródło: Birchmeier E., Köcher A., *Public Relations? Public Relations!*, Zürich: Verlag TÜV Rheinland, 1992, s. 107, cyt. za: Rozwadowska B., *Public relations. Teoria. Praktyka. Perspektywy*. Warszawa: Wydaw. Studio Emka, 2002, s. 185.

## 7. Umowa ubezpieczenia sposobem na ograniczenie skutków kryzysu

Pojęcie ryzyka ma elementarne znaczenie z punktu widzenia potrzeb codziennej praktyki gospodarczej. W powszechnym rozumieniu upatrywać je można jako synonim niepewności, niebezpieczeństwa czy możliwość wystąpienia straty lub odmiennego rezultatu niż oczekiwany. Podmioty uczestniczące w obrocie gospodarczym, chcąc ograniczyć skutki materialne związane z wystąpieniem kryzysu, winny przygotować stosowny schemat postępowania, oparty na procesie zarządzania ryzykiem biznesowym (*enterprise risk management*). Winien być on poprzedzony przygotowaniem kompleksowego audytu ubezpieczeniowego, w którym zostaną uwzględnione dane techniczno-finansowe, dotyczące rodzaju i miejsca prowadzonej działalności, stanu technicznego obiektów i istniejących instalacji, sposobów zabezpieczenia przed potencjalnymi zagrożeniami oraz miejsca i rodzaju wykonywanych prac. Analizie winny zostać także poddane dotychczas zawarte umowy ubezpieczenia pod względem prawnym, skuteczności udzielanej ochrony ubezpieczenia oraz ich efektywności ekonomicznej. Wynikiem przeprowadzonego audytu będzie: zidentyfikowanie występujących ryzyk, ich ocena jakościowa oraz ilościowa, selekcja, wybór metody zarządzania ryzykiem (jego kontroli) oraz ocena efektywności przyjętych rozwiązań. Tym samym proces zarządzania ryzykiem można podzielić na fazę diagnozowania ryzyka oraz fazę jego kontroli. Stosowne opracowanie winno zostać przygotowane przez wysoko wykwalifikowanych specjalistów z zakresu oceny ryzyka (np. poprzez wyspecjalizowanych brokerów ubezpieczeniowych), a jego efektem winno być określenie katalogu ryzyk zatrzymanych na udziale własnym



oraz tych, które winny ulec transferowi na rzecz podmiotów trzecich, np. wskutek zawartej umowy ubezpieczenia.

Istotę tak ujętego transferu ryzyka oddaje najpełniej definicja legalna umowy ubezpieczenia<sup>17</sup>, zgodnie z którą [...] *przez umowę ubezpieczenia ubezpieczyciel zobowiązuje się, w zakresie działalności swego przedsiębiorstwa, spełnić określone świadczenie w razie zajścia przewidzianego w umowie wypadku, a ubezpieczający zobowiązuje się zapłacić składkę*. Tym samym powszechnie przyjmuje się, że cel umowy ubezpieczenia stanowi umożliwienie ubezpieczonemu uwolnienie się od ryzyka powstania określonych szkód<sup>18</sup>. Warto jednakże zauważyć, że pojęcie szkody nie zostało zdefiniowane ustawowo w polskim systemie prawa cywilnego, pomimo że jest to termin mający znaczenie fundamentalne w doktrynie prawa ubezpieczeń. Uznaje się, że szkodą w znaczeniu prawnym jest uszczerbek na dobrach i interesach prawnie chronionych. Szkada może być wyrządzona na osobie i dobrach osobistych poszkodowanego oraz na mieniu, obejmuje utratę, zmniejszenie lub niepowiększenie aktywów albo powstanie lub zwiększenie pasywów<sup>19</sup>.

Przykładem umowy ubezpieczenia, która pozwala uniknąć znacznych strat finansowych w razie wystąpienia kryzysu, jest tzw. *product withdrawal* oraz *product recall*. Przedmiotem ubezpieczenia są tutaj koszty wycofania z rynku wadliwych produktów, mogących spowodować zagrożenie dla zdrowia i życia konsumentów. Najczęściej zawierane umowy ubezpieczenia dotyczą procesu wycofywania z rynku produktów żywnościowych, nienadających się do spożycia przez ludzi, gdyż nie spełniają one norm określonych przepisami powszechnie obowiązującego prawa. Rozporządzenie (WE) nr 178/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 28 stycznia 2002 roku, ustanawiające ogólne zasady i wymagania prawa żywnościowego, powołujące Europejski Urząd ds. Bezpieczeństwa Żywności oraz ustanawiające procedury w zakresie bezpieczeństwa żywności, jest podstawowym aktem prawnym regulującym kwestie bezpieczeństwa żywności w Europie. Krajowym aktem prawnym, regulującym w Polsce przedmiotową kwestię, jest *Ustawa z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia*<sup>20</sup>.

Straty finansowe, wywołane koniecznością wycofania z rynku produktów spożywczych nienadających się do spożycia, mogą zawierać się w wartościach wielu milionów euro. Dywersyfikuje się je na straty bezpośrednie i pośrednie. Stratami bezpośrednimi są: wartość wycofanego towaru, koszty dodatkowego transportu, koszty składowania wycofanego towaru, koszty utylizacji, koszty związane z obsługą wycofania produktu z rynku, koszty związane z konieczno-

---

<sup>17</sup> Art. 805 § 1 *Ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny*. Dz.U. 1964, nr 16, poz. 93, z późn. zm.

<sup>18</sup> Wosiewicz A., Nowakowski Z.K., *Prawo ubezpieczeń gospodarczych*. Warszawa – Poznań 1980, s. 20, cyt. za Raczyński A., *Sytuacja prawna poszkodowanego w ubezpieczeniu odpowiedzialności cywilnej*. Warszawa: C.H. Beck, 2010, s. 51.

<sup>19</sup> Nesterowicz M., Wałachowska M., *Ustalenie odszkodowania w prawie polskim (zasady, kryteria, granice)*. Toruń: Wydaw. TNOiK, 2012.

<sup>20</sup> Dz.U. 2010, nr 136, poz. 914, tekst jedn. ze zm.

ścią publikacji ostrzeżeń czy też kary umowne. Są to więc wszelkie nakłady finansowe, poniesione w związku z koniecznością wycofania produktu z rynku. W pojęciu strat pośrednich zawierają się zaś takie elementy, jak: utrata reputacji producenta i zmniejszenie wartości jego marki czy też utrata klientów i zwiększone wydatki marketingowe, ukierunkowane na pozyskanie nowych odbiorców. Oczywiście zakres wynegocjowanej z ubezpieczycielem ochrony może odbiegać od przedstawionego powyżej podziału. Zasadniczo na rynku rozróżnia się dwa różne standardy ubezpieczeniowe: *product withdrawal*, obejmujący swym zakresem wszelkie środki mające na celu zapobieżenie dystrybucji, prezentacji czy oferowaniu produktu niebezpiecznego dla konsumenta, oraz tzw. *product recall*, obejmujący środki mające na celu doprowadzenie do zwrotu produktu niebezpiecznego, który został już wprowadzony do obrotu lub sprzedany konsumentom przez producenta lub dystrybutora.

Narzędziem służącym do minimalizacji skutków kryzysu jest sprawnie funkcjonująca procedura wycofania produktu. Najczęściej jej opracowanie i wdrożenie jest wymagane przez ubezpieczycieli już na etapie negocjowania umowy ubezpieczenia, a więc jej zawarcie jest uzależnione od posiadania stosownych rozwiązań. Procedura winna określać skład zespołu kryzysowego, wraz ze szczegółowym i zindywidualizowanym podziałem zakresu obowiązków oraz uprawnień jego członków, a także kolejność działań, jakie winny zostać podjęte w zależności od wystąpienia konkretnej sytuacji kryzysowej. Taka procedura winna być regularnie analizowana, aktualizowana w przypadku zaistnienia takiej konieczności oraz testowana. Każdy przeprowadzony test winien zakończyć się stosownym podsumowaniem, zawierającym wnioski z niego płynące, mające na celu udoskonalenie procedury. Skuteczność i szybkość podejmowanych decyzji w przypadku zaistnienia sytuacji kryzysowej wpływa bowiem bezpośrednio na możliwość minimalizacji wysokości zaistniałych strat, co przekłada się tym samym na koszt ubezpieczenia.

## 8. Podsumowanie

W każdej dziedzinie gospodarki i życia społecznego przygotowanie się do kryzysu pozwala maksymalnie zniwelować jego skutki. Tak też jest w przypadku firm, które w każdej chwili muszą liczyć się z wybuchem kryzysu. Wiąże się on nierozłącznie z obniżeniem wartości firmy w oczach klientów, inwestorów i całego otoczenia, a także z utratą pozycji rynkowej. Warto zwrócić uwagę, że zbagatelizowanie problemów bądź próby ich nieudolnego rozwiązania powodują ich gwałtowne narastanie. Kryzys zatacza coraz szersze kręgi, a problemem zainteresowane są coraz to nowsze grupy otoczenia.

Co ciekawe jednak, kryzysu wizerunkowego nie należy rozpatrywać jedynie w kategoriach negatywnych. Paradoksalnie niesie on duży potencjał do dalszego doskonalenia organizacji. Często jest tak, że po sytuacji kryzysowej otoczenie

postrzega ją dużo lepiej lub bardziej wyraziście niż przed kryzysem. I jak zauważył P. Lesly [...] *w sytuacji awaryjnej sposób obchodzenia się z mediami determinuje nie tylko to, jak organizacja będzie pokazana w sprawozdaniach zamieszczonych w środkach przekazu, ale też to, jak będą układać się jej relacje z mediami w ciągu następujących lat*<sup>21</sup>.

Szczególnie więc ważne jest przygotowanie się do sytuacji kryzysowej, w tym docenienie ogromnej roli mediów w procesie wychodzenia z trudności. I mimo że każda sytuacja jest inna, zawsze można stworzyć pewne mechanizmy, pozwalające uniknąć typowych (książkowych) błędów. Są to: dwustronna komunikacja, zaangażowanie zespołu i informacja. Warto o tym pamiętać przy okazji obecnego kryzysu na świecie, gdy coraz więcej firm dotkliwie odczuwa skutki kryzysu wizerunkowego.

## **Literatura**

- Adams W.C., Responding to the Media During a Crisis: It's What You Say and When You Say It. *Public Relations Quarterly* 2000, No. 1.
- Birchmeier E., Köcher A., *Public relations? Public relations!* Zürich: Verlag TÜV Rheinland, 1992.
- Chyży B., *Czekoladki z nadzieniem robakowym* [on-line]. 2012 [Dostęp 21.04.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://studencie.pl/artykuly/artukul/4299/Czekoladki-z-nadzieniem-robakowym/>.
- Fearn-Banks K., *Crisis Communication. A Casebook Approach*. New York: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1996. ISBN 0805857737, ISBN 978-0805857733.
- Jaryczewski A., *Afera solna. Sanepid bierze pod lupę zakłady* [on-line]. 2012 [Dostęp 28.02.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.polskieradio.pl/5/3/Artykul/550099,Afera-solna-Sanepid-bierze-pod-lupe-zaklady>.
- Miller K., Issue Management. The link between Organisation Reality and Public Perception. *Public Relations Quarterly* 1999, No. 2.
- Mitroff I., Pearson Ch., *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*. Warszawa: Business Press, 1998. ISBN 83-87474-10-X.
- Rozwadowska B., *Public relations. Teoria. Praktyka. Perspektywy*. Warszawa: Wydaw. Studio Emka, 2002. ISBN 83-88607-26-X.
- Szymańska A., *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Unimex, 2004. ISBN 83-88785-49-4.

## **Akty prawne**

- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny*. Dz.U. 1964, nr 16, poz. 93, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia*. Dz.U. 2010, nr 136, poz. 914, tekst jedn. ze zm.

---

<sup>21</sup> Adams W.C., Responding to the Media During a Crisis: It's What You Say and When You Say It. *Public Relations Quarterly* 2000, No. 1, s. 26.



**PSYCHOSPOŁECZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA  
RELACJAMI INTERPERSONALNYMI  
Z KLIENTAMI NIEPEŁNOSPRAWNYMI**

*Tomasz Kruszeński*

**Abstrakt:** W artykule autor dokonał przyczynkowej analizy relacji interpersonalnych między sprzedawcą a klientem wykazującym określone niepełnosprawności. Tekst ma charakter pragmatyczny, stąd zamiast syntezy teoretycznych podstaw tego zagadnienia (odesłano do nich za pomocą literatury przedmiotu) zostało ono opracowane w formule przewodnika możliwego do wdrożenia w miejscu pracy. W artykule oprócz wskazówek gotowych do implementacji są także przytoczone najczęstsze błędy i trudności w opanowaniu podstaw specyficznych umiejętności interpersonalnych.

**Słowa kluczowe:** psychologia społeczna, niepełnosprawności, kompetencje społeczne, usługi, zarządzanie zasobami ludzkimi.

**JEL Classifications:** J – Labor and Demographic Economics; J14 – Economics of the Elderly; Economics of the Handicapped; Non-Labor Market Discrimination.

## **1. Wprowadzenie**

W świadomości społecznej marginalnie dostrzegany jest człowiek niepełnosprawny, dla którego w Polsce nadal nie wyznaczono pełnych humanistycznych ram możliwości jego funkcjonowania, a stawiane granice nierzadko są poniżej standardów należnych każdej jednostce ludzkiej, niezależnie od jej kondycji psychofizycznej i statusu społecznego. O problemach osób niepełnosprawnych i ich obecności w sferze publicznej powstało w naszym kraju wiele naukowych opracowań, by wymienić takich autorów jak: Aleksander Hulek, Stanisław Ko-

walik, Andrzej E. Sękowski, a w ostatnich latach Małgorzata Fedorowicz, Danuta Gorajewska, Sławomira Sadowska<sup>1</sup>. Pojawiają się w nich rozważania nad jakościową i ilościową obecnością osób niepełnosprawnych w społeczeństwie w ogóle, jak też w określonych obszarach życia publicznego, w tym biznesowego. Pomimo tych analiz oraz popularyzatorskich akcji społecznych prowadzonych w mediach, pomimo działań organizacji pozarządowych i tego, że mamy cykliczną możliwość obserwowania w serwisach informacyjnych poczynąń niepełnosprawnych ruchowo posłów lub dziennikarzy, w mainstreamowym obiegu społecznym uważamy siebie, tzn. polskie społeczeństwo, za ludzi zdrowych i sprawnych, w którym osoby niewidome, głuche, z niepełnosprawnością intelektualną są jedynie wąskim marginesem. Między innymi z tego powodu nie do końca potrafimy posługiwać się terminologią, którą należałoby stosować – chcąc być „politycznie poprawnym”, a przynajmniej zwyczajnie uprzejmym i taktownym<sup>2</sup>. Zatem czy określenia „upośledzony umysłowo” lub „kaleka” powinny znajdować się w słowniku osoby świadomej istoty godności człowieka? Czy zamiast nich mniej stygmatyzująco nie będzie brzmiało określenie „osoba z niepełnosprawnością” np. „słuchową” albo osoba „niepełnosprawna intelektualnie”? Notabene, skłonność do „metkowania” i pejoratywnego określania innych niż „my”, czyli większość, zdaje się jednym z częstszych objawów nietolerancji, ksenofobii i etnocentryzmu Polaków. Ze zdumiewającą łatwością przychodzi nam w XXI wieku używać określeń typu: „murzyn”, „angol”, „ciapaty” (popularne określenie polskiej emigracji zarobkowej na Wyspach Brytyjskich względem osób pochodzenia hinduskiego i pakistańskiego)<sup>3</sup>. O ile jednak tzw. murzynów nie mieszka w Polsce zbyt wielu i nie są w stanie przeciwdziałać tego rodzaju patologicznemu nazewnictwu, o tyle liczba osób niepełnosprawnych w Polsce – wbrew potocznemu mniemaniu – jest znaczna. Według metodologii uwzględniającej w pomiarze wyłącznie czynnik biologiczny<sup>4</sup>, na terenie naszego kraju pod koniec 2009 r. żyło 8,1 mln osób, z czego 1/3 wykazywała się poważnymi ograniczeniami<sup>5</sup>. Tylko ta ostatnia grupa to ponad 7% populacji wszystkich mieszkańców Polski, a więc spory rynek potencjalnych nabywców

---

<sup>1</sup> Zob. obszerny wykaz literatury: Czerwińska M., *Niepełnosprawność i osoba niepełnosprawna w polskojęzycznej literaturze pięknej i naukowej: bibliograficzny warsztat biblioterapeuty*. Warszawa: Zakład Nauk i Wydawnictw Związku Niewidomych, 2002.

<sup>2</sup> Por. Milewski S., Czaplewska E., Człowiek niepełnosprawny w świadomości współczesnych Polaków. W: Aquil B. (red.), *Człowiek niepełnosprawny: zagrożenia i szanse rozwoju*. Bydgoszcz: WSP, 1999, s. 118–119, 124.

<sup>3</sup> Por. badania nad cechami osobowości (inteligencji, zdolności twórczych, stylów poznawczych, wartości) i wpływów środowiskowych a postawami wobec osób niepełnosprawnych: Sękowski A.E., *Psychospołeczne determinanty postaw wobec invalidów*. Lublin: UMCS, 1994, s. 50–68.

<sup>4</sup> W związku z różnymi definicjami niepełnosprawności istnieją różne metodologie pomiaru. W artykule na potrzeby statystyki przyjęto definicję niepełnosprawności zgodną z kodyfikacjami Unii Europejskiej.

<sup>5</sup> Łysoń P. (red.), *Zdrowie i ochrona zdrowia w 2010 r.* Warszawa: GUS, 2012, s. 63.

dóbr i usługobiorców, którzy mogą lub chcieliby pozyskiwać standardowe produkty i usługi.

Bynajmniej nie z usprawiedliwieniem postaw wielu naszych rodaków, lecz z wyjaśnieniem zjawiska stygmatyzowania ludzi przez ludzi przychodzi Michael Agryle, który wskazuje na determinanty błędnego postrzegania: atrakcyjność fizyczną, przynależność rasową (lub do jakiejś charakterystycznej grupy), przykładanie większej wagi do wad niż zalet postrzeganej osoby, nieuwzględnianie kontekstu sytuacyjnego, wreszcie tzw. efekt halo, czyli uogólnianie na podstawie jednej cechy, przesłanki itd.<sup>6</sup> Odzwierciedlenie w rzeczywistości znajdują również teorie atrybucyjne, w których warunkujące etykietyzującą relację interpersonalną jest opieranie się na stałej, lecz tylko wybranej (pojedynczej) cesze lub czynniku. Do takich teorii, które rzucają więcej światła na problematykę kontaktów społecznych między osobami o różnym poziomie sprawności, należą klasyczne już teorie: Fritza Heidera, Harolda Kelleya, Edwarda Jonesa i Keitha Davisa czy Allana R. Bussa<sup>7</sup>. W niniejszym artykule, ze względu na jego objętość, są one jedynie wspomniane. Niemniej powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie w tematyce treningu interpersonalnym, np. organizowanego dla kadr przedsiębiorstw znajdujących się w bezpośrednim kontakcie z klientem.

Ludzie niepełnosprawni w Polsce coraz częściej wychodzą poza ściany swoich domów, pensjonatów i innych miejsc opieki i pomocy społecznej i stają się uczestnikami coraz szerszych obszarów życia publicznego. Stają się również klientami przedsiębiorstw produkcyjno-usługowych, wchodząc w relacje interpersonalne z personelem tych instytucji. Skoro przeciętny mieszkaniec tego kraju nie wie nic o osobach z niepełnosprawnościami<sup>8</sup>, tym bardziej nie wie, w jaki sposób komunikować się z takimi klientami<sup>9</sup>. Nie potrafi tego również dlatego, że odczuwa niepokój powstały w wyniku kontaktu z kimś/czymś niestandardowym<sup>10</sup>. Badania pokazują, że niepokój zwiększa się m.in. wraz ze wzrostem widocznych odstępstw od tzw. standardu<sup>11</sup>.

Niniejszy artykuł jest krótkim przeglądem podstawowych zasad relacji i form komunikowania się w firmach usługowych (biznesowych, non profit i administracyjnych), w których zachodzi kontakt interpersonalny z osobą nie-

---

<sup>6</sup> Agryle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*. Warszawa: PWN, 1999, s. 108–109.

<sup>7</sup> Zob. szerzej: Belzyt J., *Kontakt i komunikacja z osobami niepełnosprawnymi: aspekty niewriterbalne*. Toruń: UMK, 2005, s. 23–28; Semin G.R., A gloss on attribution theory. *British Journal of Social and Clinical Psychology* 1980, No. 19, s. 291–300.

<sup>8</sup> Wskazują na to badania opinii publicznej. W 2002 r. ponad 60% przebadanych Polaków zadeklarowało, że w swoim otoczeniu nie ma żadnego kontaktu z osobami niepełnosprawnymi. Zob. Gorajewska D., *Osoby niepełnosprawne w społeczeństwie równych szans*. W: Gorajewska D. (red.), *Spółeczeństwo równych szans: tendencje i kierunki zmian*. Warszawa: Integracja, 2005, s. 14.

<sup>9</sup> Zob. też Sękowski A.E., dz. cyt., s. 23.

<sup>10</sup> Wright B., *Psychologiczne aspekty fizycznego inwalidztwa*. Warszawa: PWN, 1965, s. 289–291.

<sup>11</sup> Por. Kowalik S., *Psychologia rehabilitacji*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2007, s. 66–68.

pełnosprawną. Przyjmując zdecydowanie pragmatyczny wymiar tego artykułu, autor wyszedł z założenia, że panuje spora dysproporcja pomiędzy teoretycznymi analizami poruszanego tu problemu a jego praktycznymi rozwiązaniami, na niekorzyść tych drugich. W tym nieco poradnikowym wymiarze praca wpisuje się w nurt psychologii defektologicznej, zwanej też – przy akcentowaniu właśnie praktycznego wymiaru zagadnienia – psychologią rehabilitacyjną lub psychologią rewalidacji<sup>12</sup>, ale także ze względu na tło w nurt psychologii społecznej.

## 2. Schematy komunikacyjne

Pożądana dla współczesnych postępów w humanistyce transdyscyplinarność przejawia się również w problemie podjętym w niniejszym studium. Kwestiami budowania właściwych relacji społecznych między sprawnymi a niepełnosprawnymi członkami społeczeństwa zajmują się przedstawiciele psychologii, pedagogiki specjalnej i społecznej wraz z pracą socjalną, socjologią, bibliologią itd. Wypracowanie standardów na płaszczyźnie danej dziedziny pozwala na określenie standardów szerszych – w tym wypadku zasad zarządzania relacjami z osobą niepełnosprawną.

Jedną z bardziej znanych podstaw budowania uniwersalnych i prostych technik poprawnych relacji interpersonalnych na poziomie ogólnym jest formuła SOFTEN opracowana przez Arthura Wassmera. Choć zbudowana z myślą o przeciwdziałaniu nieśmiałości, znajduje zastosowanie w specyficznym układzie kontaktów z klientem niepełnosprawnym – jednak nie z każdym, bo skuteczność warunkuje rodzaj niepełnosprawności. Niemniej wspomnieć trzeba, że model SOFTEN to w istocie akronim powstały od działań wartych podjęcia dla polepszenia wszelkich relacji interpersonalnych. Składają się na nie: uśmiech (*smile*), otwarta postawa (*open posture*), wychylenie się do przodu – do rozmówcy (*forward lean*), dotyk (*touch*), kontakt wzrokowy (*eye contact*) oraz skinienia głową (*nods*)<sup>13</sup>. Są to naturalne postawy i działania wskazujące na pozytywny, partnerski stosunek do drugiej osoby. Stanowią właściwie bazę każdego treningu umiejętności interpersonalnych czy komunikacji niewerbalnej. Są przy tym na tyle oczywiste, że nie ma potrzeby szerszego ich komentowania. Przyjmowanie postaw w podobnym stylu sugeruje się w dziesiątkach opracowań dotyczących sprawnego komunikowania się. Ich wadą jest jednak to, że wszystkie one zakładają, że sytuacja kontaktu interpersonalnego będzie standardowa.

W świetle uwag poczynionych na początku artykułu, za taką wciąż nie jest traktowana relacja osoba sprawna – osoba niepełnosprawna. Gdy dochodzi do

---

<sup>12</sup> Majewski T., *Psychologia niewidomych i niedowidzących*. Warszawa: PWN, 1983, s. 24–25; zob. też Kowalik S., dz. cyt., s. 22–25.

<sup>13</sup> Wassmer A.C., *Making contact: a guide to overcoming shyness*. New York: Holt, 1991, s. 96–98 et passim.



niej, w głowie osoby sprawnej „włącza się” proces etykietowania, że ma ona do czynienia z osobą słabą, bezradną czy uzależnioną, a to z kolei budzi lęk przed nieuniknionością i zarazem niewiedzą w zakresie niesienia pomocy<sup>14</sup>. Założenie, że osoba niepełnosprawna oczekuje zawsze pomocy, skutecznie hamuje normalną komunikację interpersonalną.

Aby niwelować tę naturalną skłonność człowieka, w poszczególnych segmentach życia publicznego opracowuje się wskazówki określające style, sposoby i formy kontaktu interpersonalnego z osobą niepełnosprawną<sup>15</sup>. Najbogatsze w tym zakresie są obszary usług non profit. Małgorzata Fedorowicz dokonała niedawno kompilacji takich wskazówek, które adresowane były do pracowników bibliotek, mediatek, lokalnych centrów kulturalno-edukacyjnych<sup>16</sup>. Posługując się tymi propozycjami, spróbujmy zbudować zestaw wskazówek adresowanych do handlowców – osób będących w bezpośrednim kontakcie i relacjach na rynku detalicznym z klientem niepełnosprawnym. Ogólne rady, niezależnie od specyfiki kontaktu, są trzy. Po pierwsze, trzeba być spokojnym, panować nad napięciem emocjonalnym, w tym zakłopotaniem, lub przynajmniej nauczyć się je skrywać (próbować być sobą)<sup>17</sup>. Takie może zrodzić się choćby po słowach „do widzenia”, wypowiedzianych do klienta niewidomego. Doświadczenia autora tego artykułu wskazują nawet, że osoby z określoną niepełnosprawnością chcą, by do nich mówić zwyczajnie – jak to tzw. sprawnych osób, jak do osób „normalnych” – bo przecież są normalni pomimo różnic. Te występują powszechnie w całej populacji ludzkiej. Zatem zwrot sprzedawcy sprzętu AGD: „tutaj widzimy chłodziarkę firmy X” nie dotknie osoby niewidomej, podobnie, jak: „chodźmy dalej” – osoby z niepełnosprawnością ruchową na wózku inwalidzkim. Przeciwnie, mogą się one poczuć lepiej, bo potraktowano je bez zbędnych aktów stygmatyzacji. Po drugie, należy utrzymywać kontakt wzrokowy z klientem i mówić do niego, a nie jego towarzyszy lub opiekunów. Zwrócenie twarzy (zatem i oczu) do rozmówcy powoduje, że mowa jest lepiej słyszalna – zauważy to również osoba niewidoma. Po trzecie, nie można zakładać, że się wie, czego oczekuje klient lub co będzie najlepsze dla niego. Koniecznym więc trzeba go wysłuchać do końca<sup>18</sup>. Rzecz jasna, naczelną zasadą jest traktowanie klienta niepełnosprawnego tak samo jak każdego innego – profesjonalnie.

---

<sup>14</sup> Ostrowska A., Postawy społeczeństwa polskiego w stosunku do osób niepełnosprawnych. W: Gustavsson A., Zakrzewska-Manterys E. (red.), *Upośledzenie w społecznym zwierciadle*. Warszawa: Żak, 1997, s. 88.

<sup>15</sup> Szerzej: Gorajewska D., *Fakty i mity o osobach z niepełnosprawnością*. Warszawa: Integracja 2006, s. 99–100.

<sup>16</sup> Zob. Fedorowicz M., *Człowiek niepełnosprawny w bibliotece publicznej*. Toruń: UMK, 2010, s. 296–300; Gorajewska D., dz. cyt., s. 102.

<sup>17</sup> Por. Eareckson, Tada J., *Exzamin z przyjaźni*. Warszawa: Vocatio, 1995, s. 20–22.

<sup>18</sup> Zob. szerzej tamże; Rubin R.J., *Planning for library services to people with disabilities*. Chicago: ASCLA, 2001, s. 75–80; Deines-Jones C., Low-cost/no-cost ways to improve service right now. W: Deines-Jones C. (red.), *Improving library services to people with disabilities*. Oxford: Chandos Publ., 2007, s. 139–142; Deines-Jones C., Van Fleet C., *Preparing staff to serve patrons with disabili-*

Przechodząc do bardziej szczegółowych aspektów komunikacji interpersonalnej, należy zaznaczyć, że niezbędny jest podział zasad tworzenia pierwszego właściwego kontaktu zależnie od rodzaju i stopnia niepełnosprawności. Ich różnorodność wymusza, jeśli nie indywidualne podejście, to przynajmniej kierowanie się ograniczeniami wynikającymi z konkretnej somatycznej, psychicznej lub społecznej przypadłości (ułomności) klienta. Poza tym nie należy zakładać, że osoba niepełnosprawna, która przybyła do sklepu, banku lub innego przedsiębiorstwa, potrzebuje informacji na temat niepełnosprawności. Przeciwnie, założyć powinno się, że oczekuje w miarę standardowej obsługi.

W artykule nie przedstawiono wskazówek dotyczących relacji z wieloma grupami osób niepełnosprawnych. Autor ograniczył się zaledwie do kilku z nich, lecz najbardziej charakterystycznych lub najbardziej liczebnych. Jak więc postępować z podawanym już za przykład klientem z niepełnosprawnością wzroku (osobą niewidomą lub słabo widzącą)?

Rozmowę warto rozpocząć od przedstawienia się i zapytania o preferowaną przez klienta formę kontaktu. Często rodzi się niczym nieuzasadniona opinia, że do osoby niepełnosprawnej powinno się mówić głośno. Większość z niewidomych nie ma jednak kłopotów ze słuchem. Głośność mówienia na zwyczajnym poziomie jest całkowicie wystarczająca – dobrze byłoby postarać się o przyjemne brzmienie własnego głosu. W sytuacji, w której handlowiec prowadzi rozmowę z więcej niż jedną osobą, powinien zawsze zwracać się do tej, do której adresuje swoje słowa. Jest to szczególnie istotne, gdy klient z niepełnosprawnością ma towarzysza lub opiekuna – to nie sprawny (widzący) człowiek jest klientem. Ta zasada dotyczy komunikacji ze wszystkimi, kolejnymi grupami osób niepełnosprawnych. Fakt, że ktoś porusza się na wózku lub jest głuchy, nie czyni z niego osoby o ograniczonych kompetencjach intelektualnych, a zwłaszcza prawach obywatelskich. O tej bazie postaw tolerancji i integracji nigdy nie można zapominać.

Osoby niewidzące za towarzysza często mają psa – przewodnika. Trzeba pamiętać, że ten pies to nie maskotka, lecz pomocnik, który jest w trakcie wykonywania pracy. Dlatego unikać trzeba dotykania i głaskania psa, choć zapew-

---

*ties: a how-to-do-it manual*. New York: Schuman Publ., 1996; Guidelines on library and information. Services for people with disabilities. W: Scott W., *The accessible Canadian library II: a resource tool for libraries serving persons with disabilities* [on-line], Ottawa 1996 [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/p10/f2/eacc-can.pdf>; Mortensen H.A., Nielsen G.S., *Guidelines for library services to persons with dementia* [online]. The Hague 2007 [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://archive.ifla.org/VII/s9/nd1/Profrep104.pdf>; Velleman R.A., *Meeting the needs of people with disabilities: a guide for librarians, educators and other service professionals*. Phoenix: Oryx Pr., 1997, s. 167–168; Kruszewski T., Prawidłowa komunikacja interpersonalna z niepełnosprawnym użytkownikiem biblioteki (ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności słuchania). *Nasze Forum* 2006, nr 3–4, s. 129–134. Przedstawiona tutaj literatura była również podstawą do skonstruowania wskazówek, jak postępować w relacjach z osobami przejawiającymi inne rodzaje niepełnosprawności.

ne dla wielu miłośników zwierząt będzie trudne powstrzymanie się od zwyczajowego głaskania „zwykłych” czworonogów. Gdy natomiast towarzysza osoby niewidomej brak, można taktownie zaproponować jako podparcie własny łokieć, by poprowadzić klienta w inne miejsce. Wówczas należy nieco wyprzedzać osobę prowadzoną, ale absolutnie nie wolno jej popychać, ciągnąć itp. Gdy przestrzeń sklepu czy innego miejsca kontaktu wydaje się bezpieczna, tzn. brak w niej nagromadzonych barier, jak rzędu lodówek, regałów z telewizorami itd., klienta można w określone miejsce pokierować wskazówką typu: „dział z kosmetykami znajduje się na godzinie 10 od miejsca, w którym Pan/i znajduje się”. Wreszcie należy założyć, że osoba niewidoma dobrze rozumie, co do niej się mówi. Współcześnie odchodzi się od opinii formowanych przed laty, jeszcze przez Marię Grzegorzewską, że osoba niepełnosprawna posiada wystrzone inne zmysły. Niezależnie od siły kompensacji, nie ulega jednak wątpliwości, że jest bardzo skoncentrowana i to powoduje jej stosunkowo dobre rozumienie i orientowanie się w zaistniałej sytuacji.

Część z wcześniejszych rad znajduje zastosowanie w sytuacjach bezpośredniego kontaktu z klientem niesłyszącym lub słabo słyszącym, lecz warto wymienić i inne. Gdy posiada on wystarczająco dobry aparat słuchowy, część z poniższych uwag traci na znaczeniu. Z drugiej strony podkreślić trzeba, że niepełnosprawność słuchowa powoduje trudności z artykulacją i zrozumienie osoby głuchej może być trudne. Zwyczajowo już należałoby zapytać o formę komunikacji, jaką preferuje klient. Zdarza się, że skutecznym kanałem porozumienia jest pisanie komunikatów na kartce, tablecie itp. Często preferowaną formą jest ponadto język migowy. Tu pojawia się spora trudność, którą jednak rozwiązuje się z powodzeniem w urzędach i instytucjach publicznych, takich jak muzea, biblioteki lub domy kultury. Od kilku lat zaleca się, by była w nich zatrudniona osoba znająca język migowy – przynajmniej na poziomie podstawowym. Wysłanie na odpowiednie szkolenie jednego pracownika w przedsiębiorstwach biznesowych nie powinno być kłopotliwe, tym bardziej, że wiele z kursów organizowanych jest bezpłatnie.

W relacji z osobą niesłyszącą ważna jest odległość, poziom hałasu i dostateczne oświetlenie. Sprzedawca musi znajdować się stosunkowo blisko klienta i powinien zadbać o ograniczenie zakłóceń dźwiękowych, chociażby przenosząc się w bardziej ustronne miejsce. Powinien starać się mówić wyraźnie (ale bez przesadnej, teatralnej artykulacji), w przeciętnym tempie i z twarzą skierowaną do rozmówcy. Wszystko po to, aby umożliwić osobie niesłyszącej odczytywanie mowy z ruchu ust. Mamrotanie, zasłanianie ust, żucie gumy, spożywanie posiłków w trakcie kontaktu – są wykluczone.

Kolejną grupą osób niepełnosprawnych, która jest coraz częściej widoczna w przestrzeni publicznej, są poruszający się na wózkach inwalidzkich, względnie wykazujący inne niesprawności fizyczne. Obniżanie krawężników, budowanie pochylni obok schodów czy uruchamianie wind są społecznymi objawami dostrzegania obecności ludzi z niepełnosprawnością ruchową. Jednak to nie wy-

starczy, by takie osoby mogły się czuć równouprawnionymi mieszkańcami danej społeczności.

Zacząć należy od podkreślenia, że wózek inwalidzki lub inny sprzęt, pozwalający przemieszczać się osobie niepełnosprawnej, stanowi jej osobistą przestrzeń. Bez zgody tej osoby absolutnie nie jest dopuszczalne dotykanie wózka, a zwłaszcza popychanie go itp. (jasne jest, że w sytuacji ewakuacji zasada nie obowiązuje). Zamiast tego warto poświęcić nieco czasu na obserwację drogi przemieszczania się osoby niepełnosprawnej oraz usunąć zbędne bariery zalegające na szlaku. W przypadku sklepów wielkopowierzchniowych zapewne nie powinno też być problemu z szerokością dróg między regałami, choć sklepy z produktami RTV/AGD są tymi, w których zagęszczenie towaru jest wyraźnie ponad miarę. Inny typ bariery architektonicznej często można dostrzec w przestrzeniach placówek bankowych i salonach z telefonami komórkowymi. Designerskie schodki „dla ozdoby”, sztuczna zieleń znacznych rozmiarów – przeszkadzają w poruszaniu się. Ale design wnętrza to także umeblowanie, w tym wysokie stolki dla pracowników. Rozmowa powinna przebiegać na poziomie oczu klienta. Klasyczne już uwagi nad proksemiką w ujęciu Edwarda Halla<sup>19</sup> oraz szereg poradników z zakresu komunikacji niewerbalnej wskazują na negatywne psychiczne aspekty komunikacji, w której jedna strona siedzi na wyższym poziomie niż druga. Co zrobić, gdy projektant przygotował dla pracowników wysokie, barowe siedziska? Cóż, przydatne byłoby zwykłe krzesło, a jeśli go brak, należy przykucnąć naprzeciw klienta. Należy jednak mieć na względzie, że niepełnosprawność ruchowa znacząco wpływa na ekspresję ruchową. Pantomimika osoby niepełnosprawnej różnicuje się w zależności od rodzaju niepełnosprawności ruchowej – co oczywiste, ale również w zależności od tego, czy niepełnosprawność ma charakter wrodzony, czy nabyty<sup>20</sup>. By uniknąć jakichś negatywnych odczuć podczas kontaktu, trzeba zwracać uwagę na odległość między rozmówcami.

W najwyższym stopniu stygmatyzowane są osoby z niepełnosprawnością intelektualną i problemami psychicznymi, bo sądzi się, że np. stanowią zagrożenie dla otoczenia lub są godne pożałowania<sup>21</sup>. Tak stereotypowo traktowani są także ludzie z trudnościami w mówieniu (np. z porażeniem mózgowym, z chorobą Parkinsona – często osoby takie postrzegane są, jakby były pod wpływem alkoholu) lub z demencją (będącą np. wynikiem choroby Alzheimera). Przydatną techniką jest wówczas parafraza – czyli powtórzenie wypowiedzi partnera, lecz własnymi słowami, we własnym stylu mówienia. Jeśli więc sprzedawca nie jest pewien, co usłyszał, warto wypowiedź powtórzyć w celu potwierdzenia lub zaprzeczenia. Niekiedy pomaga przejście w spokojniejsze i cichsze miejsce, któ-

---

<sup>19</sup> Zob. Hall E.T., *Ukryty wymiar*. Warszawa: Muza 1997.

<sup>20</sup> Szczupal B., Psychospołeczne problemy osób z niepełnosprawnością ruchową. W: Gorajewska D. (red.), *Poznajemy ludzi z niepełnosprawnością*. Warszawa: Integracja 2007, s. 36.

<sup>21</sup> Abramowska B.E., Osoby niepełnosprawne w mediach i odbiorze społecznym. W: *Spoleczeństwo równych szans...*, s. 191–192.

re będzie mniej stresogenne dla klienta, a w efekcie ułatwi mu również mówienie. Z tych samych powodów istotne jest, by nie kończyć wypowiedzi za klienta, lecz pozwolić mu wypowiedzieć się w jego naturalnym tempie. Ponieważ taka postawa jest również oznaką uprzejmości i szacunku, pozwala drugiemu człowiekowi wzmocnić poczucie wartości siebie. Natomiast, podobnie jak przy wcześniej zarysowanych problemach, tak i tutaj, w sytuacji całkowitej niemożności komunikacji werbalnej, należy ustalić inną formę ułatwiającą porozumienie. Ze względu na specyfikę określonej niepełnosprawności pisanie nie będzie wówczas najwłaściwszą techniką. Twórcze myślenie handlowca w takich sytuacjach będzie jego sporą zaletą.

W odniesieniu zaś do osób z niepełnosprawnością intelektualną, ale też wspomnianą demencją, duże znaczenie ma skupienie ich uwagi na sobie. Pomaga w tym utrzymywanie kontaktu wzrokowego (to kolejny element treningu umiejętności interpersonalnych). Małgorzata Fedorowicz do tych uwag dodaje jeszcze kolejne:

- *Upewnij się, czy przyciągnąłeś uwagę rozmówcy.*
- *Mów jasno i powoli.*
- *Zwracaj uwagę na język ciała, zarówno rozmówcy, jak i swój.*
- *Używaj prostego języka, krótkich zdań, unikaj obcych słów.*
- *Stosuj powtórzenia.*
- *Bądź kreatywnym słuchaczem i okaż zrozumienie, tolerancję i szacunek.*
- *Daj rozmówcy wystarczająco dużo czasu na odpowiedź i zadawaj pytania, na które można odpowiedzieć „tak” lub „nie”.*
- *W rozmowie uwzględniaj tematy codzienne.*
- *Bądź spokojny i wspierający<sup>22</sup>.*

### **3. Oswajanie**

Spółczesne europejskie starzeje się i nie można uniknąć tematu obsługi seniorów i osób starszych w szkoleniu przyszłych kadr handlowców, niezależnie od branży, którą będą reprezentować. Początki nauki tolerancji i działań integracyjnych powinny następować w szkole i poprzez naturalny rozwój w społeczności lokalnej. Jednak specyficzne umiejętności, m.in. takie, jak zarysowane w tym artykule, są wyćwiczone i w formie treningów winny być organizowane w ramach zajęć dydaktycznych na uczelni. Przykładowym elementem treningu, który stosuje autor niniejszego artykułu, jest ćwiczenie „Wejdz w cudzą skórę”. Połowa grupy uczestników zajęć ma za zadanie przemierzyć budynek, w którym przebywają, z zasłoniętymi oczami, mając do pomocy jedynie wskazówki, towarzysztwo drugiego, widzącego uczestnika treningu i ewentualnie białą laskę. Jak

---

<sup>22</sup> Fedorowicz M., dz. cyt., s. 228.

się okazuje, silne emocje pojawiające się podczas tego ćwiczenia są pamiętane nawet po latach i wciąż stymulująco działają na postawy tolerancji i otwartości. Podobnie wpływają na uczestników warsztatów takie zadania, jak robienie w sytuacji ograniczonej mobilności lub komunikatywności zakupów w sklepie, który nie jest samoobsługowy, lub przejazd na wózku inwalidzkim środkami komunikacji miejskiej. Ćwiczenia pozwalają przybliżyć się do zrozumienia tzw. obrazu samego siebie u osoby niepełnosprawnej i przyczyn jej napięcia emocjonalnego, powstającego w sytuacjach kryzysowych<sup>23</sup>. Pozytywne postawy determinowane obiektywizmem oceny, pozytywnym nastawieniem poznawczym i pozytywnym zachowaniem społecznym, o których wspominał A.E. Sękowski, mogą być wprowadzane w formie wykładów lub konwersatoriów podczas zajęć z etyki, podstaw wiedzy o kulturze, psychologii społecznej, lecz rzeczywiste kompetencje można rozwijać jedynie w praktyce: w uczelni podczas symulowanych sytuacji społecznych, w pracy zawodowej – poprzez doświadczenie i rady lepiej wykształconego personelu oraz poprzez nieepizodyczny kontakt z osobą niepełnosprawną. Oczywiście działania promocji reintegracji psychospołecznej podejmowane w społeczeństwie i ukierunkowane bezpośrednio do osób niepełnosprawnych to obowiązek państwa i podstawa funkcjonowania wielu organizacji pozarządowych<sup>24</sup>. Te są jednak ze swojej natury ogólne, ograniczane czasowo bądź fokusowane na określone społeczności.

#### 4. Podsumowanie

Skoro „my” to swoi, zatem „oni” muszą być obcy. Dlatego wciąż pokutują w nas stereotypowe poglądy o naturze niepełnosprawności i jeśli zauważamy w naszym życiu osobę niepełnosprawną, to jej widoczny stan fizyczny zdominuje nasze spostrzeżenia i wnioskowanie na jej temat. Etykieta inności wciąż wygrywa z ludzką przyzwoitością, a takie filmy, jak *Piękny umysł* w reżyserii Rona Howarda, *Forest Gump* Roberta Zemeckisa lub książki *Poczwarzka* Doroty Terakowskiej czy *Cela* Anny Sobolewskiej, w których niepełnosprawny jest po prostu osobą i działa nieschematycznie (w znaczeniu inaczej niż większość), ukazują szerszej grupie publiczności rzeczywisty problem. Jego esencją jest integracja. Skoro tak silnie odwołujemy się do europejskich korzeni humanizmu i braterstwa, nie ma przed nią odwrotu. Istotnym pojęciem jest *integracja*, którą zdarza się mylić z *asymilacją*. W nowoczesnych społeczeństwach demokratycznych musi się znaleźć miejsce dla mniejszości w takim rozumieniu, że funkcjonują one na równych prawach z większością, ale przy zachowaniu ich odrębności, specy-

---

<sup>23</sup> Zob. też: Sadowska S., *Ku edukacji zorientowanej na zmianę społecznego obrazu osób niepełnosprawnych*. Toruń: Akapit, 2005, s. 134–135; Wyszynska A., *Inwalidztwo i możliwości jego rehabilitacji*. W: Wyszynska A. (red.), *Psychologia defektologiczna*. Warszawa: PWN, 1987, s. 19, 24.

<sup>24</sup> Szerzej: Białobrzeska K., Kawula S. (red.), *Wykluczenie i marginalizacja społeczna: wokół problemów diagnostycznych i reintegracji społecznej*. Toruń: Akapit, 2006.

ficznych uwarunkowań funkcjonalnych oraz potrzeb. Odgórne przypisywanie „należnych” cech jakościowych, a także prosty bilans ekonomiczny są nadmiernymi uproszczeniami życia społecznego i w istocie nie rozwiązują problemów zgodnie z wolą większości, lecz przyczyniają się do pomijania spraw obcych dla większości. Przekładając tę ideę na praktykę dnia codziennego widać, że w ostatnich dwóch dekadach zrobiliśmy zaledwie mały krok w kierunku osiągnięcia społecznej homeostazy. Cóż z tego, że prawo budowlane nakazuje takie projektowanie obiektów, które będą przystosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, skoro w rzeczywistości bardzo często okazuje się, że szczegóły nie zostały dopracowane i tylko z pozoru ma się do czynienia z udogodnieniami. Cóż z tego, że w różnego rodzaju zaleceniach administracyjnych wskazuje się na potrzebę zatrudniania osoby władającej językiem migowym, skoro nie są one brane pod uwagę. Tym bardziej podnoszenie kwestii treningu umiejętności obsługi osób z deficytami jest istotne.

Ułatwienia pozwalające na integrację są tańsze i łatwiejsze niż procedury zmierzające do asymilacji grup mniejszościowych, w tym osób z niepełnosprawnościami. Wspomniany na początku artykułu odsetek osób niepełnosprawnych uprawomocnia tezę o opłacalności inwestycji w kadry i infrastrukturę. Warto zdawać sobie ponadto sprawę z tego, że Polska, podobnie jak wiele krajów europejskich – „starzeje się”. W efekcie wykwalifikowany personel będzie mógł świadczyć rozmaite usługi, takie jak doradztwo w wyborze produktu, również dla seniorów. Ten segment klientów będzie powiększał się zarówno ilościowo, jak i w wymiarze zasobności finansowej. Już obecnie osób w kategorii 65+, które korzystają z oferty do niedawna ograniczonej do ludzi młodych, jest sporo, a ich liczba będzie dynamicznie przyrastała. Współczesny senior coraz częściej wykorzystuje nowoczesne narzędzia typu: telefony komórkowe, IT i inne specjalistyczne technologie. Jego społeczna aktywność wzrasta, rozszerzając się na nowe obszary. Dostrzega się to w krajach skandynawskich, w których biznes organizowany i adresowany specjalnie do ludzi starych jest znaczący w ogólnych zyskach przedsiębiorstw. Zacząć jednak należy od wykształcenia zasobów ludzkich, a to poprzedzić intensywną kampanią uświadamiającą istnienie „innych”.

## **Literatura**

- Agryle M., *Psychologia stosunków międzyludzkich*. Warszawa: PWN, 1999. ISBN 83-01-12809-7.
- Belzyt J., *Kontakt i komunikacja z osobami niepełnosprawnymi: aspekty niewerbalne*. Toruń: UMK, 2005. ISBN 83-7204-463-5.
- Białobrzeska K., Kawula S. (red.), *Wykluczenie i marginalizacja społeczna: wokół problemów diagnostycznych i reintegracji społecznej*. Toruń: Akapit, 2006. ISBN 83-89163-23-3.

- Czerwińska M., *Niepełnosprawność i osoba niepełnosprawna w polskojęzycznej literaturze pięknej i naukowej: bibliograficzny warsztat biblioterapeuty*. Warszawa: Zakład Nagrań i Wydawnictw Związku Niewidomych, 2002. ISBN 83-86728-06-X.
- Deines-Jones C., Van Fleet C., *Preparing staff to serve patrons with disabilities: a how-to-do-it manual*. New York: N. Schuman Publ., 1996. ISBN 978-1555702342.
- Eareckson Tada J., *Egzamin z przyjaźni*. Warszawa: Vocatio, 1995. ISBN 83-85435-19-0.
- Fedorowicz M., *Człowiek niepełnosprawny w bibliotece publicznej*. Toruń: UMK, 2010. ISBN 978-83-231-2472-6.
- Gorajewska D., *Fakty i mity o osobach z niepełnosprawnością*. Warszawa: Integracja, 2006. ISBN 978-83-89681-17-1.
- Gorajewska D. (red.), *Społeczeństwo równych szans: tendencje i kierunki zmian*. Warszawa: Integracja, 2005. ISBN 83-89681-02-1.
- Kowalik S., *Psychologia rehabilitacji*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, 2007. 978-83-60501-26-9.
- Kruszewski T., Prawidłowa komunikacja interpersonalna z niepełnosprawnym użytkownikiem biblioteki (ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności słuchania). *Nasze Forum* 2006, nr 3–4, s. 129–134.
- Majewski T., *Psychologia niewidomych i niedowidzących*. Warszawa: PWN, 1983. ISBN 83-01-04226-5.
- Milewski S., Czaplewska E., Człowiek niepełnosprawny w świadomości współczesnych Polaków. W: Aquil B. (red.), *Człowiek niepełnosprawny: zagrożenia i szanse rozwoju*. Bydgoszcz: WSP, 1999, s. 117–125. ISBN 83-7096-306-4.
- Ostrowska A., Postawy społeczeństwa polskiego w stosunku do osób niepełnosprawnych. W: Gustavsson A, Zakrzewska-Manterys E. (red.), *Upośledzenie w społecznym zwierniadle*. Warszawa: Żak, 1997, s. 75–95. ISBN 83-86770-39-2.
- Rubin R.J., *Planning for library services to people with disabilities*. Chicago: ASCLA, 2001. ISBN 0-8389-8168-2.
- Sadowska S., *Ku edukacji zorientowanej na zmianę społecznego obrazu osób niepełnosprawnych*. Toruń: Akapit, 2005. ISBN 83-89163-12-8.
- Semin G.R., A gloss on attribution theory. *British Journal of Social and Clinical Psychology* 1980, No. 19, s. 291–300.
- Sękowski A.E., *Psychospołeczne determinanty postaw wobec invalidów*. Lublin: UMCS, 1994. ISBN 83-227-0620-0.
- Szczupał B., Psychospołeczne problemy osób z niepełnosprawnością ruchową. W: Gorajewska D. (red.), *Poznajemy ludzi z niepełnosprawnością*. Warszawa: Integracja 2007, s. 32–42.
- Velleman R.A., *Meeting the needs of people with disabilities: a guide for librarians, educators and other service professionals*. Phoenix: Oryx Pr., 1997. ISBN 978-1573561570.
- Wassmer A.C., *Making contact: a guide to overcoming shyness*. New York: H. Holt, 1991. ISBN 978-0805013481.
- Wright B., *Psychologiczne aspekty fizycznego invalidztwa*. Warszawa: PWN, 1965.
- Wyszyńska A. (red.), *Psychologia defektologiczna*. Warszawa: PWN, 1987. ISBN 83-01-07260-1.



## **IV. LOGISTYKA**



## METODY UZUPEŁNIANIA ZAPASÓW W OPERACJACH MORSKICH

*Bobdan Pac*

**Abstrakt:** Zaopatrywanie okrętów na morzu stanowi fundamentalny element współczesnej logistyki morskiej w warunkach działań militarnych i kryzysowych. Jako ostatnie ogniwo łańcucha dostaw charakteryzuje się specyficznymi standardami w zakresie procedur, wyposażenia technicznego, środków materiałowych, warunków bezpieczeństwa, zwłaszcza w przypadku działań o charakterze międzynarodowym. Stosowane metody w sposób kompleksowy rozwiązują problem zapewnienia okrętom możliwości długotrwałego przebywania na morzu bez potrzeby zawijania do portów. W pracy zagadnienie to potraktowano w sposób całościowy. Scharakteryzowano nie tylko stosowane metody uzupełniania zapasów na morzu, biorąc pod uwagę ich specyfikę i ograniczenia, lecz także zawarto propozycję oceny tych działań w postaci zespołu mierników i wskaźników. Ponadto praca zawiera zestawianie statystyczne dotyczące stopnia standaryzacji procedur i wyposażenia wśród państw deklarujących implementację dokumentów normalizujących przedmiotowe przedsięwzięcia.

**Słowa kluczowe:** zapasy, zabezpieczenie logistyczne, procedury, zasoby i środki materiałowe, metody uzupełniania zapasów, wyposażenie.

**JEL Classifications:** Z00 – General.

### 1. Wprowadzenie

Prowadzenie działań militarnych i kryzysowych na morzu przez okręty współdziałające w ramach danej organizacji militarnej, takiej jak NATO, UE czy ONZ, wymaga zapewnienia systematycznego zabezpieczenia logistycznego jednostek pływających w środki materiałowe i techniczne. Efektem globalizacji

jest upowszechnienie różnego rodzaju konfliktów politycznych, militarnych, działalności terrorystycznej czy pirackiej. W związku z tym potencjalny obszar działania może się znajdować w każdym akwenie, gdzie przecinają się lub konsolidują jakiegokolwiek interesy polityczne, społeczne czy ekonomiczne, a strony konfliktu muszą działać w dużym oddaleniu od macierzystych baz i portów oraz zapewniać ciągłość prowadzonych operacji. Gwarantem tego jest efektywne i skuteczne zabezpieczenie logistyczne, związane z realizacją funkcji obsługowej logistyki w stosunku do wspieranych sił.

Drugim istotnym elementem jest możliwość zaangażowania w dane przedsięwzięcie dużej liczby uczestników posługujących się podobnym wyposażeniem, sprzętem technicznym i wojskowym, wykorzystujących te same lub substytucjonalne środki materialowe.

Takie podejście umożliwia realizację funkcji integracyjnej, dzięki której możliwie jest odpowiednie konfigurowanie łańcucha dostaw, redukcja kosztów logistycznych, wzajemne obsługiwanie jednostek różnych bander oraz wzrost poziomu obsługi klienta, czyli zwiększenie prawdopodobieństwa zapewnienia dostępności danego środka materialowego dla jednostek pływających, w odpowiednim czasie, ilości i jakości. Realizacja funkcji integracyjnej jest możliwa tylko przy wprowadzeniu i zachowaniu szerokiej gamy standardów dotyczących wykorzystywanego sprzętu i wyposażenia, środków materialowych oraz odpowiedniego wsparcia technicznego. Jest to szczególnie ważne w prowadzeniu współczesnych działań na morzu, gdzie czas prowadzenia operacji, jej natężenie oraz ilość zaangażowanych jednostek pływających determinują wielkość niezbędnego potencjału logistycznego.

Brak możliwości skorzystania w przypadku takich działań z naturalnego zaplecza, jakim są porty morskie, spowodował wypracowanie pewnych procedur, metod i technik uzupełniania zapasów na morzu przez jednostki pływające oraz zastosowanie kompatybilnego lub jednolitego wyposażenia pokładowego w zakresie realizacji tychże procedur. Wypracowane procedury i wymagania przyjęły charakter sformalizowanych standardów w formie dokumentu *Repelishment at Sea (RAS)*, ATP/MTP 16 D, którego autorem jest NATO, natomiast takie organizacje, jak UE czy inne państwa niezrzeszone, deklarujące swój udział w prowadzeniu wielonarodowych działań pod auspicjami tych organizacji, zaakceptowały te standardy i w różnym stopniu wdrażają je w swoich siłach morskich.

## 2. Pojęcie i rola uzupełniania zapasów na morzu – RAS

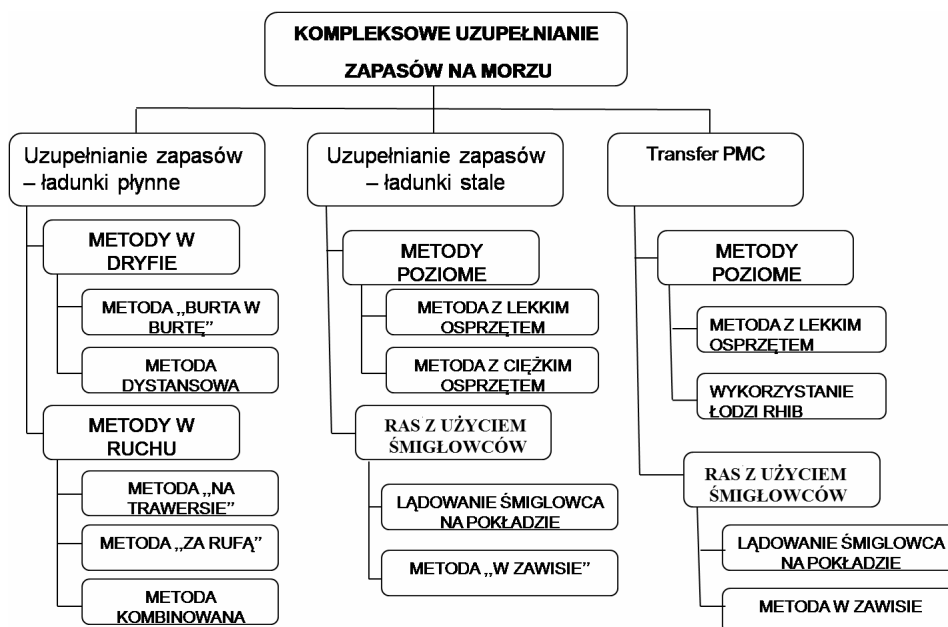
Proces uzupełniania zapasów na morzu definiowany jest jako operacje wymagające przekazania sił i środków na morzu<sup>1</sup>. Jest to zdolność operacyjna do zaopatrzenia jednostek pływających na morzu w takie zasoby, jak:

---

<sup>1</sup> AAP-6 – NATO Glossary of Terms and Definitions. NATO 2010, s. 320.

- stale środki materiałowe, czyli żywność, zaopatrzenie medyczne, części zamienne i narzędzia, szeroko rozumiane środki bojowe (pociski raketowe, torpedy, amunicja), przesyłki pocztowe i kurierskie oraz drobne CARGO,
- materiały płynne, czyli woda, paliwa czy oleje maszynowe oraz gazy techniczne (freon, azot itp.), które wpływają w zasadniczy sposób na gotowość okrętów i innych jednostek pływających do prowadzenia operacji.

Ponadto w zakres RAS wchodzi działania związane z rotacją i uzupełnianiem personelu okrętowego oraz ewakuacją rannych i poszkodowanych. W operacjach RAS transport drobnego CARGO, przesyłek kurierskich, pocztowych oraz kluczowego personelu definiowany jest pojęciem PMC, czyli PAX, MAIL & CARGO. Operacje RAS mają więc charakter kompleksowy i realizowane są przy użyciu wielu metod (rys. 1).



Rys. 1. Kompleksowe uzupełnianie zapasów na morzu

Źródło: opracowanie własne na podstawie ATP 16 (MTP 16) cb. 6, *Replenishment at Sea*. NATO 2010.

Ogólna koncepcja RAS składa się z kilku zasadniczych elementów, które mają umożliwić realizację celu zasadniczego, jakim jest zwiększenie autonomii okrętów i innych jednostek pływających, czyli maksymalne wydłużenie przebywania i operowania na morzu bez zawijania do portu, poprzez kompleksowe uzupełnianie niezbędnych zapasów oraz przemieszczanie personelu, przy wykorzystaniu akceptowanych i implementowanych przez uczestników operacji standardów w zakresie organizacji operacji, wyposażenia przeladunko-

wego, stosowanych środków materiałowych, sygnałów łączności, procedur bezpieczeństwa itp.

Kluczowym pojęciem jest autonomiczność okrętu, która definiowana jest jako czas, w którym samolot może kontynuować lot lub pojazd naziemny albo okręt mogą kontynuować działania w określonych warunkach, np. bez uzupełniania paliwa<sup>2</sup>. Dla jednostki pływającej autonomiczność jest to najdłuższy, mierzony w dobach czas, w jakim może ona przebywać na morzu, wykonując właściwe sobie zadania bez uzupełniania zapasów i zmiany załogi. Od tego parametru jest uzależniony zasięg pływania, czyli całkowita odległość, którą pokonuje okręt, wykorzystując własny napęd i utrzymując określoną prędkość. Dla okrętów nawodnych autonomiczność okrętu nawodnego można wyznaczyć z następującej zależności:

$$R_{ON} = 0,5(k \cdot D_e - \frac{D_e}{D_p} \cdot V_p \cdot t_z)$$

gdzie:

k – współczynnik zasięgu pływania ( $k = 0,85 - 0,9$ ) uwzględniający niesprzyjające warunki meteorologiczne oraz konieczność wykonywania manewrów (obejścia niebezpiecznych i zagrożonych rejonów, uchylania się od ataku itp.),

$D_e$  – zasięg pływania okrętu z prędkością ekonomiczną (bojową) w milach morskich,

$D_r$  – zasięg pływania okrętu z pełną prędkością,

$V_p$  – pełna prędkość okrętu (w węzłach),

$t_z$  – czas wykonywania zadań (w godzinach)<sup>3</sup>.

Biorąc pod uwagę obszar, w którym mogą być prowadzone operacje, oraz brak możliwości wsparcia logistycznego w portach morskich na akwenie, gdzie prowadzone są działania, operacje RAS są jedynym rozwiązaniem wydłużającym autonomiczność okrętu i zasięg pływania.

Autonomiczność okrętu powinna obejmować trzy fazy operacji, tj. rozwinięcie operacyjne, czyli przemieszczenie z bazy macierzystej do rejonu operacji, czas realizacji powierzonych zadań oraz powrót do bazy macierzystej. Wpływ RAS na autonomiczność jednostki pływającej przedstawia rysunek 2.

Drugim istotnym aspektem na poziomie strategicznym jest miejsce operacji RAS w logistycznym łańcuchu zaopatrzenia (rys. 3). Łańcuch ten obejmuje takie ogniwa, jak:

- dostawcy, czyli bazy narodowe,
- rozwinięte bazy zabezpieczenia logistycznego (*advanced logistic support site* – ALSS) oraz wysunięte bazy logistyczne (*forward logistic site* – FLS), pełniące

---

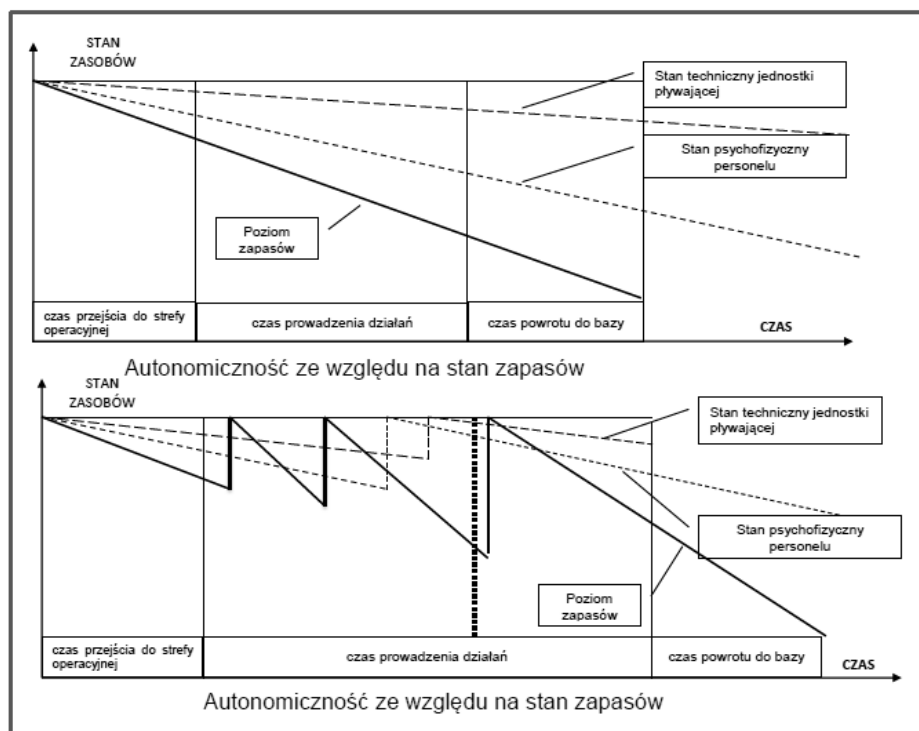
<sup>2</sup> AAP-6 - NATO Glossary of Terms and Definitions, NATO 2010, s. 153.

<sup>3</sup> Miecznikowski R., *Taktyka Marynarki Wojennej. Taktyka ogólna Marynarki Wojennej*. Gdynia: AMW, 1997.

rolę platform logistycznych realizujących funkcje dystrybucyjne i zaopatrzeniowe,

- odbiorcy końcowi, czyli jednostki pływające operujące w strefie działań.

Bazy narodowe realizują zadania zaopatrzeniowe na rzecz rodzimych sił morskich oraz w ramach wielonarodowego zabezpieczenia logistycznego na rzecz okrętów innych państw na podstawie umów wielostronnych, kontraktów lub innych form współpracy opartej na odpłatności za pozyskiwane usługi i dobra ze strony beneficjentów lub organizacji prowadzącej operację<sup>4</sup>.



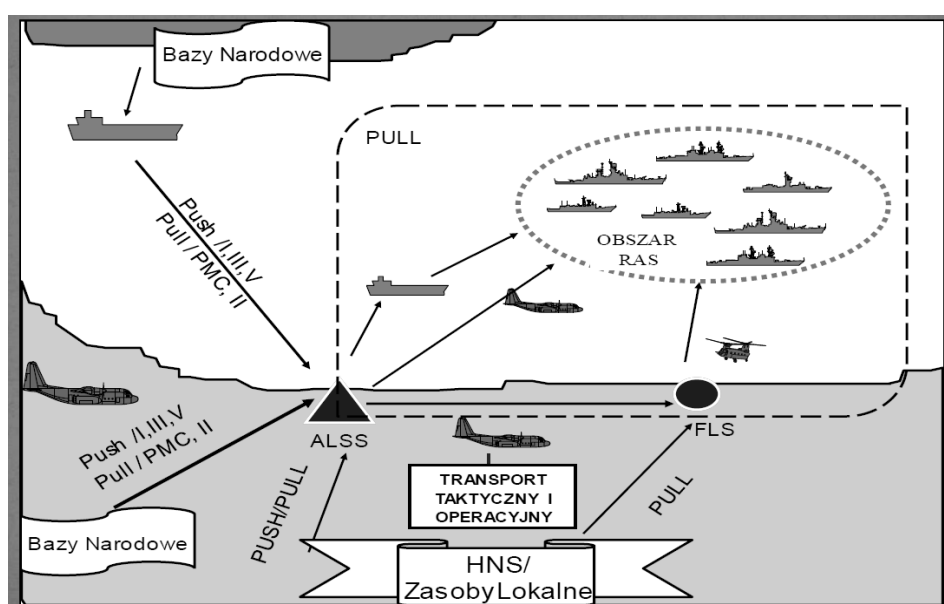
Rys. 2. Wpływ RAS na autonomiczność jednostek pływających

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bursztyński A., *Wpływ uzupełniania zapasów na morzu na autonomiczność okrętu*, LOGITRANS – VII Konferencja Naukowo-Techniczna Logistyka, Systemy Transportowe, Bezpieczeństwo w Transporcie.

ALSS, czyli brzegowa platforma zabezpieczenia logistycznego wspierająca operujące na morzu wielonarodowe siły morskie, a także ich jednostki brzegowe, zapewniająca odpowiednie przyjęcie, obsługę oraz dalsze przemieszczenie przesyłek PMC i innych środków zaopatrzenia, stanowi zasadniczy rejon trans-

<sup>4</sup> Do form takich należą np. państwo wiodące logistycznie lub państwo specjalista logistyczny.

feru personelu, środków materiałowych i bojowych do i od sił morskich<sup>5</sup>. Pełni rolę centrum logistycznego, konsolidując i rozdzielając dostawy napływające z baz narodowych do jednostek pływających operujących na morzu, zapewniając możliwość realizacji niezbędnych remontów i napraw oraz wsparcia medycznego dla poszkodowanych. Jest także rejonem tranzytowym dla przemieszczającego się personelu.



Rys. 3. RAS jako ostatnie ogniwo w łańcuchu zaopatrzenia w operacjach prowadzonych na morzu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: PDNO-07-A102, *logistyka sił morskich w operacjach wielonarodowych*. Warszawa: MON/WCNJiK, 2012.

FLS to najdalej wysunięta w kierunku operujących sił brzegowa platforma logistyczna, realizująca ostatni etap przerzutu zaopatrzenia, sprzętu, personelu itp. pomiędzy ALSS a siłami na morzu (stanowi też pierwszy rejon przerzutu między siłami na morzu a ALSS w przeciwnym kierunku)<sup>6</sup>. W zakresie wsparcia logistycznego zakres działania FLS odpowiada zazwyczaj platformie crossdocking, gdzie dostawy są formowane według zamówień bez okresowego składowania.

Ostatnim ogniwo łańcucha jest właśnie RAS, którego zadaniem jest bezpośrednie wspieranie jednostek pływających w strefie działań. W ramach tego łańcucha przemieszczane są środki materiałowe, które według przyjętej klasyfikacji materiałów w NATO i UE dzieli się na pięć klas: klasa I – żywność, woda, klasa II – materiały, których ilość jest określana w normach i tabelach należno-

<sup>5</sup> ALP-4.1 SUPP 1 NATO Standard Operating Procedures for the Operation of Advanced and Forward Logistic Sites. NATO 2001.

<sup>6</sup> Por. Szubrycht T. (red.), *Leksykon bezpieczeństwa morskiego*. Gdynia: AMW, 2008, s. 182.



ści (np. części zamienne, pojazdy), klasa III/III a – paliwa i oleje/paliwa dla aparatów powietrznych, klasa IV – materiały, których ilość nie jest określona normami i tabelami należności (np. materiały inżynieryjne), klasa V – amunicja i inne środki bojowe, materiały wybuchowe itp.

Wsparcie logistyczne realizowane w łańcuchu opiera się na dwóch podstawowych strategiach: *push*<sup>7</sup> i *pull*<sup>8</sup>. W praktyce w wielonarodowych operacjach połączonych stosuje się kombinację obu metod. Zakres i stopień ich zastosowania będzie się zmieniać w zależności od charakteru i fazy prowadzonej operacji oraz zależnie od rodzaju i wolumenu transportowanych środków materiałowych/iłości personelu (ładunki masowe, PMC, rotacja/wycofanie personelu). Strategia *push* realizowana jest zasadniczo między bazami narodowymi a ALSS, dotyczy przemieszczenia i konsolidacji artykułów masowego użycia, tj. klasy I, III, III a oraz V. Klasy II i IV są przemieszczane na tym etapie według zasady *pull*. Od ALSS bezpośrednio do jednostek pływających lub poprzez FLS dostawy wszystkich klas materiałów są przemieszczane według zasady *pull*. Operacje RAS realizowane są zgodnie z zasadą *pull*.

### 3. Standaryzacja w operacjach RAS

W operacjach prowadzonych na morzu, gdzie bierze udział więcej niż jedno państwo, konieczna jest zdolność do synergicznego (wspólnego) działania, która jest definiowana jako *interoperacyjność*<sup>9</sup>. Z pojęciem interoperacyjności nierozdzielnie związana jest *standaryzacja*, która w terminologii militarnej jest definiowana jako rozwój i wdrożenie koncepcji, doktryn procedur oraz projektów, w celu osiągnięcia i utrzymania kompatybilności, wzajemnej wymienialności i wspólności, które są konieczne do osiągnięcia wymaganego poziomu interoperacyjności lub do optymalizacji wykorzystania zasobów i środków w sferze administracyjnej, operacyjnej i materiałowej<sup>10</sup>. Z powyższej definicji wynika, że interoperacyjność jest celem standaryzacji, która realizowana jest na trzech poziomach:

---

<sup>7</sup> Metoda *push* – system – system tłoczący, polega na dostawach zaopatrzenia na podstawie prognozowanego zapotrzebowania i średniego zużycia środków bojowych i materiałowych przez siły na teatrze. Ma on na celu przemieszczenie zaopatrzenia do najbardziej oddalonych odbiorców. W celu uniknięcia nadmiernych zapasów wymagana jest ścisła koordynacja działań między planistami operacyjnymi i logistycznymi oraz efektywne wykorzystanie takich narzędzi, jak system dowodzenia i łączności oraz system śledzenia zasobów – *assets tracking system*.

<sup>8</sup> Metoda *pull* – System – system ssący, opiera się na dostawach zaopatrzenia na podstawie zapotrzebowań płynących bezpośrednio od wspieranych sił. W specyficznych warunkach metoda ta może umożliwić optymalizację zabezpieczenia logistycznego, ale podczas prowadzenia działań bojowych (stopień natężenia działań) należy zdawać sobie sprawę z pewnego ryzyka dotyczącego zapewnienia ciągłości dostaw, zwłaszcza jeśli podstawowym kryterium jest czas ich realizacji.

<sup>9</sup> *NATO Glossary of Terms and Definitions. AAP 6*. NATO 2005, s. 2-I-6.

<sup>10</sup> Tamże, s. 2-S-8.

- kompatybilności – *compatibility*, czyli zdatności procesów, produktów lub usług do wspólnego wykorzystania w określonych warunkach do zaspokojenia stosownych potrzeb bez generowania wzajemnych negatywnych oddziaływań<sup>11</sup>,
- wzajemnej wymienialności – *interchangeability*, oznaczającej zdolność produktu, procesu lub usługi do zastosowania w miejsce innego produktu, procesu lub usługi w celu zaspokojenia tych samych wymagań/potrzeb<sup>12</sup>,
- wspólności – *commonality*, czyli stanu, w którym korzysta się z tych samych doktryn, procedur i wyposażenia<sup>13</sup>.

Standaryzacja w operacjach RAS umożliwia przede wszystkim:

- redukcję kosztów logistycznych związanych z zaopatrywaniem i dystrybucją dóbr,
- możliwość zaangażowania większej ilości uczestników w dane przedsięwzięcie,
- utrzymanie założonego poziomu obsługi klienta, przy wykorzystaniu ustalonych procedur wymiany informacji, tj. raporty logistyczne i procedury w zakresie łączności i sygnalizacji.

W operacjach RAS standaryzacja obejmuje takie obszary, jak: organizacja i planowanie operacji, terminologia i symbolika, system raportów logistycznych, sygnały łączności (sygnały dzienne i nocne za pomocą łączności radiowej, telefonicznej sygnalizacji optycznej, np. światła, flagi itp.), procedury awaryjne (w przypadkach awaryjnego rozłączenia współpracujących jednostek, pożarów, zagrożenia ekologicznego itp.), wyposażenie pokładowe do przekazywania ładunków, środki zaopatrzenia, metody uzupełniania zapasów i przekazywania ładunków. W zakresie organizacji i planowania operacji RAS do podstawowych standardów należy zaliczyć: identyfikację poszczególnych uczestników operacji i ich zakres obowiązków, dokumentację, tj. formularze, jakie okręty zaopatrywane i zaopatrujący jest zobowiązany wykonać, określające możliwości oraz rozkład wyposażenia do podawania i odbierania ładunków ciekłych i stałych. Dane zawarte w formularzu dotyczą:

- parametrów technicznych oraz sposobu mocowania lin osprzętu przeladunkowego przyjmowanych na jednostki zaopatrywane z jednostki zaopatrującej,
- możliwości przyjmowania na pokład jednostki zaopatrywanej ładunków przekazywanych za pomocą śmigłowca,

---

<sup>11</sup> Tamże, s. 2-C-8.

<sup>12</sup> Tamże, s. 2-I-5.

<sup>13</sup> Tamże, s. 2-C-8.

- możliwości przekazywania przez okręt zaopatrujący ładunków na kilka jednostek zaopatrywanych jednocześnie.

Działalność organizacyjna i planistyczna w zakresie RAS wymaga identyfikacji kluczowych uczestników tej operacji oraz przydzielonych im zadań. Podstawowi uczestnicy operacji RAS to jednostki:

- kontrolująca, czyli okręt kontrolujący przebieg uzupełniania zapasów,
- podająca, czyli okręt podający osprzęt przeladunkowy,
- przyjmująca, czyli okręt odbierający osprzęt przeladunkowy,
- podchodząca, czyli okręt wykonujący podejście / okręt, który wykonał podejście,
- zaopatrująca, czyli okręt, który dostarcza zasoby podlegające przekazaniu w operacji RAS,
- zaopatrywana, czyli okręt przyjmujący zasoby w ramach operacji RAS.
































Kolejnym wymogiem standaryzacyjnym jest prędkość, jaką powinny utrzymywać jednostki współpracujące podczas operacji RAS. Minimalna prędkość obydwu okrętów nie powinna być mniejsza niż 8 węzłów (ok. 15 km/h), prędkość zalecana wynosi natomiast od 10 do 16 węzłów (18,5 do ok. 30 km/h).

Jeżeli chodzi o dokumentację, to istotne znaczenie dla realizacji operacji RAS mają odpowiednio wykonane diagramy okrętów, które zawierają dane taktyczno-techniczne odnośnie przedsięwzięć RAS, jak np. liczba i rozmieszczenie stanowisk przyjmujących lub podających określone materiały, pojemność zbiorników na materiały pędne i smary. Wykonywane są one na bazie przyjętej wspólnej symboliki dotyczącej oznakowania stanowisk, przewodów paliwowych i rodzaju przekazywanych ładunków (rys. 4).

Istotnym elementem w realizacji operacji uzupełniania zapasów na morzu jest właściwy przepływ informacji dotyczących możliwości okrętów zaopatrujących, zasad realizacji operacji oraz zapotrzebowań ze strony okrętów zaopatrywanych. Podstawowym narzędziem jest tutaj system raportów logistycznych w zakresie RAS. Raporty te mogą mieć charakter:

- zapotrzebowań składanych przez jednostki/okręty zaopatrywane do przelożonych i na okręt zaopatrujący (logistyczny),
- raportów o stanie, informujących przelożonych o stanie zapasów płynnych i stałych na poszczególnych okrętach oraz na okręcie zaopatrującym (logistycznym), a także informujących jednostki zaopatrywane o zakresie oferowanego wsparcia przez jednostkę logistyczną odnośnie do środków materiałowych płynnych i stałych,
- instrukcji, zatwierdzających sposób i kolejność realizacji operacji RAS w stosunku do jednostek zaopatrywanych, tj. okrętów danego zespołu.

Kolejnym ważnym czynnikiem w procesie uzupełniania zapasów na morzu jest standaryzacja środków materiałowych. W przypadku ładunków stałych ze względu na indywidualne wyposażenie jednostek pływających różnych bander w zakresie środków bojowych może ona dotyczyć wymagań o dużym stopniu ogólności, np. kaliber czy maksymalny ciężar.

	stanowisko przeladunku paliwa		woda kotłowa		
	stanowisko ładunków stałych		woda do zasilania		
	stanowisko lekkie (226 kilogramów)		stanowisko lądowania śmigłowca		
	stanowisko ciężkie (1 lub 2 tony metryczne)	Węże pojedyncze			
	stanowisko do ładunków ciężkich (do 6 ton metrycznych)	178 mm lub 152 mm		76 mm lub 65 mm	
	stanowisko odbiorcze		paliwo marynarki wojennej (F-75/76)		paliwo marynarki wojennej (F-75/76)
			F-77 pozostałe paliwa		F-77 pozostałe paliwa
	paliwo marynarki wojennej (F-75/76)		F-44 paliwo lotnicze		F-44 paliwo lotnicze
	F-77 pozostałe paliwa		F-18/F-22 benzyna lotnicza		F-18/F-22 benzyna lotnicza
	F-44 paliwo lotnicze		olej smarowy		olej smarowy
	F-18/F-22 benzyna lotnicza		paliwo samochodowe		paliwo samochodowe
	olej smarowy		woda kotłowa		woda kotłowa
	paliwo samochodowe		woda do zasilania		woda do zasilania

Rys. 4. Wybrane symbole i oznaczenia wykorzystywane w diagramach okrętów  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: *ATP 16 (MTP 16) ch. 6, Replenishment at Sea*. NATO 2010.

Tab. 1. Standaryzacja środków materiałowych na przykładzie paliw dla jednostek pływających

	Kotły		Turbiny gazowe		Silniki Diesla	
	Normalnie stosowane	Produkty akceptowalne	Normalnie stosowane	Produkty akceptowalne	Normalnie stosowane	Produkty akceptowalne
BEL	żaden	żaden	F-76	F-75	F-76	F-75
CAN	F-76	F-75	F-76	F-75, F-44	F-76	F-75, F-44
DNK	żaden	żaden	F-75	F-76, F-44	F-75	F-76, F-44
FRA	F-76 lub F-77	F-75*	F-76	F-75	F-76 lub F-75	żaden
DEU	F-75	F-76	F-75	F-76	F-75	F-76
GRC	F-77	żaden	F-75	F-76, F-44	F-75	F-76
ITA	F-76	F-75	F-76	F-75	F-76	F-75
NLD	F-76	F-75	F-76	F-75	F-76	F-75
NOR	F-75	F-76, F-44	żaden	Żaden	F-75	F-76
POL	żaden	żaden	F-75	F-76, F-44	F-75	F-76
PRT	żaden	żaden	F-76	F-75	F-76	F-75
ESP	F-76	F-75, F-44	F-76	F-75, F-44	F-76	F-75, F-44
TUR	F-76	F-75	F-76	F-75	F-76	F-75
GBR	F-77	żaden	F-76	F-75, F-44	F-76	F-75, F-44
	F-76	F-75, F-44				
USA	F-76	F-75, F-44	F-76	F-44, F-75	F-76	F-44, F-75

\* Paliwo F-75 jest akceptowalnym zamiennikiem dla F-76; nie ma akceptowalnego zamiennika dla F-77.

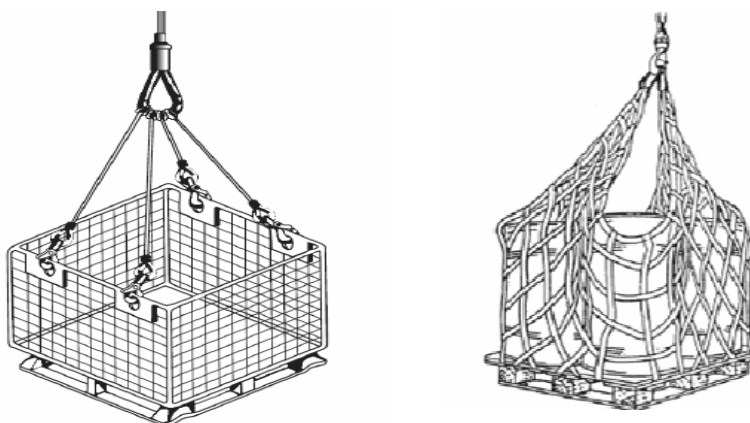
Źródło: NO-07-A028, *Uzupełnianie zapasów na morzu, Ładunki płynne*. Warszawa: WCNJIK, 2010.

O wiele łatwiej jest wdrożyć proces standaryzacji w zakresie ładunków płynnych, czyli paliw oraz olejów maszynowych. W takich organizacjach, jak

NATO lub UE, osiągnięto w tym zakresie najwyższy poziom standaryzacji, tj. wspólność czy też jednolitość stosowanych paliw odpowiednio do silników wysokoprężnych, turbinowych zespołów spalinowych, kotłów okrętowych czy silników śmigłowców pokładowych (tab. 1).

W szczególnych przypadkach można stosować zamienniki ze względu na właściwości fizykochemiczne paliw, takie jak: gęstość, lepkość, temperatura zapłonu, krzepnięcia, zawartość siarki, popiołu, wody ciał obcych, liczba cetanowa czy liczba koksowania<sup>14</sup>. Dla olejów maszynowych będzie to zależecie zasadniczo od lepkości w warunkach zimowych i letnich oraz wskaźnika lepkości w przypadku olejów wielosezonowych<sup>15</sup>.

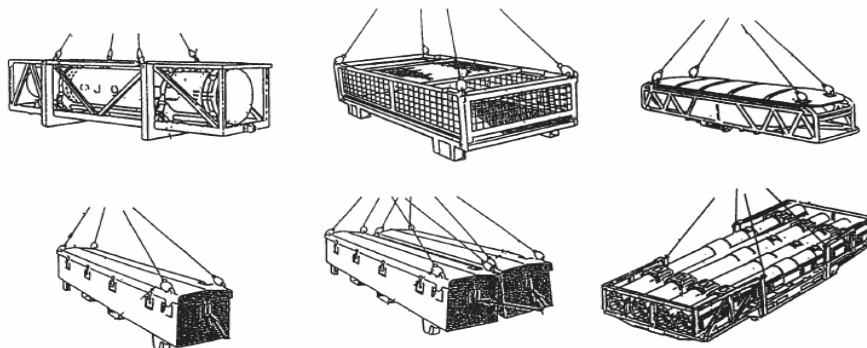
Zdolność do współdziałania i stopień standaryzacji zależą również od stosowanego wyposażenia, zarówno osprzętu przeładunkowego, jak i jednostek ładunkowych. Jeżeli chodzi o jednostki ładunkowe, dotyczy to takich elementów, jak: kontenery, palety i sieciopalety (rys. 5) czy też ramy i pojemniki transportowe (rys. 6).



Rys. 5. Kontenery i sieciopalety wykorzystywane w operacjach RAS  
Źródło: ATP 16 (MTP 16) ch. 6, *Replenishment at Sea*. NATO 2010.

<sup>14</sup> Zob. Urbański P., *Paliwa smary i woda dla statków morskich*. Gdańsk: Wydaw. Morskie, 1976, s. 65.

<sup>15</sup> Tamże, s. 77–78.



Rys. 6. Ramy i pojemniki transportowe wykorzystywane do przeladunku środków bojowych i materiałów niebezpiecznych

Źródło: ATP 16 (MTP 16) ch. 6, Replenishment at Sea. NATO 2010.

#### 4. Uzupełnianie ładunków płynnych

Do podstawowych standardów w przypadku przekazywania ładunków płynnych należy zaliczyć wykorzystywane przez okręty NATO i UE złącza do tankowania paliwa (tab. 2).

Tab. 2. Standardowe złącza NATO do przekazywania ładunków płynnych

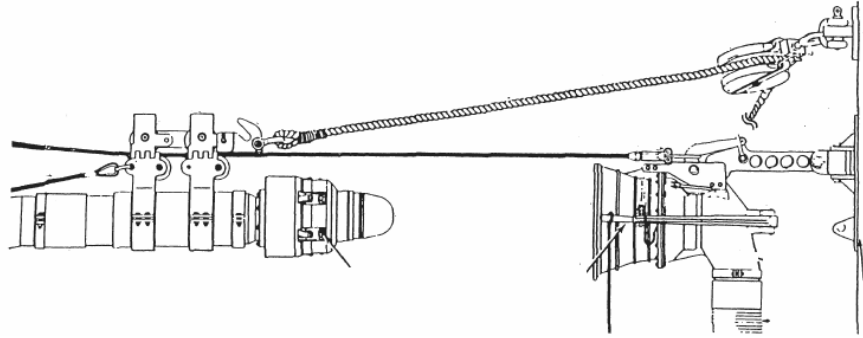
Lp.	Typ złącza	Średnica	Metoda uzupełniania zapasów	Produkt
1	NATO 1	178 mm	na trawersie	paliwo
2	NATO 2	152 mm	za rufą	paliwo
3	NATO 3	65 mm	na trawersie	paliwo
4	NATO 4	65 mm	za rufą	paliwo
5	NATO 5	65 mm	za rufą, za rufą	woda

Źródło: opracowanie własne na podstawie: NO-07-A028, Uzupełnianie zapasów na morzu, Ładunki płynne. Warszawa: WCNJIK, 2010.

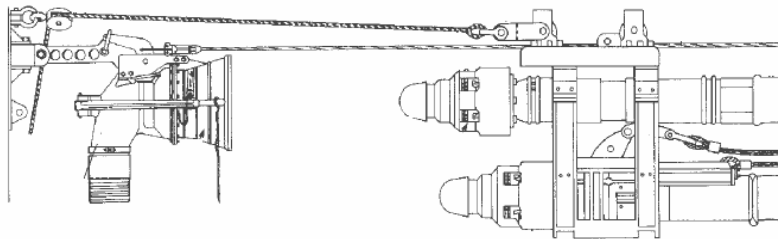
Złącza wchodzą w skład systemów tankowania, wykorzystywanych w operacjach uzupełniania paliwa na jednostkach pływających, do których zaliczamy m.in. (rys. 7):

- system pojedynczej sondy tankowania na jednostkach z pojedynczym odbiornikiem (wlewem paliwa),
- system pojedynczej sondy tankowania z podwójnym odbiornikiem,
- system podwójnej sondy tankowania z podwójnym odbiornikiem,
- system podwójnej sondy tankowania z pojedynczym odbiornikiem.

System pojedynczej sondy tankowania z pojedynczym zbiornikiem



System podwójnej sondy tankowania z pojedynczym odbiornikiem



Rys. 7. Wybrane systemy tankowania paliwa w operacjach RAS

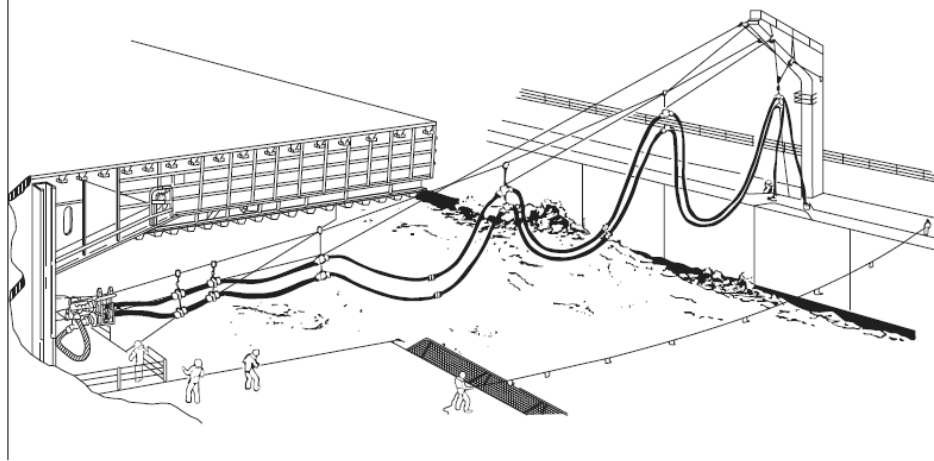
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *ATP 16 (MTP 16) ch. 6, Replenishment at Sea*. NATO 2010.

Systemy te mogą być wykorzystywane do podawania paliwa za pomocą standardowego osprzętu, do którego można m.in. zaliczyć (rys. 8):

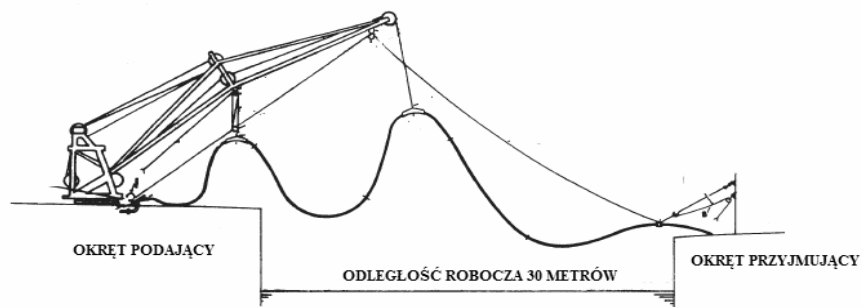
- osprzęt *STREAM* (*Standard Tensioned Replenishment Alongside Method*) – przewody paliwowe podtrzymywane przez cztery „siodła”, zamocowane do naprężonej liny. Osprzęt umożliwia zachowanie większej odległości między jednostkami podczas operacji *RAS*, zapewnia większe bezpieczeństwo obsługi i minimalizuje prawdopodobieństwo zerwania lin. Długość rozwiniętego osprzętu to ok. 90 m. Standardowa odległość między współpracującymi okrętami 24–55 m, maksymalna odległość ok. 60 m. Osprzęt jest wyposażony w przewód paliwowy o średnicy 178 mm oraz podwieszony przewód do tankowania wody o średnicy 65 mm;
- osprzęt dźwigu, bomu tankowania i małego renera – w przypadku dźwigu i bomu tankowania wykorzystuje się system z pojedynczą sondą do podawania paliwa głównego. Osprzęt małego renera jest wyposażony w dwa przewody o średnicy 152 mm (system z podwójną sondą), zdolny do przekazywania tylko jednego rodzaju paliwa w tym samym czasie. Istnieje możliwość zastosowania przewodu paliwowego o średnicy 152 mm i 76 mm, które umożliwiają przekazywanie dwóch rodzajów paliwa jednocześnie;



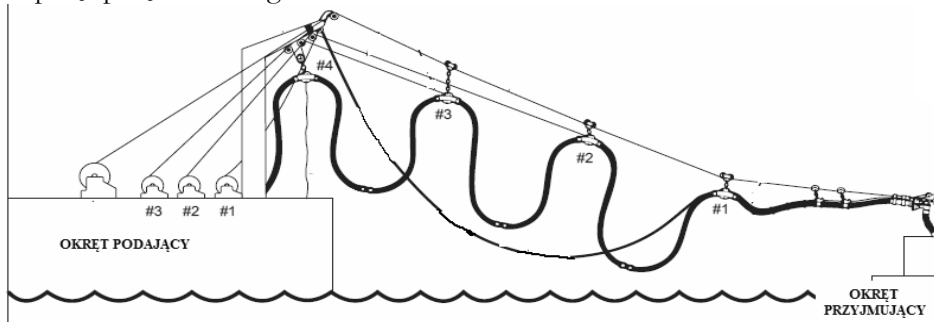
Osprzęt STREAM



Osprzęt dźwigu, bomu tankowania i małego renera



Osprzęt przęsła nośnego



Rys. 8. Standardowy osprzęt do przekazywania ładunków płynnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ATP 16 (MTP 16) ch. 6, *Replenishment at Sea*. NATO 2010.

- osprzęt przesła nośnego – znajduje się na wyposażeniu zbiornikowców i innych jednostek logistycznych oraz na lotniskowcach. Konstrukcja podobna do osprzętu typu STREAM, przewody paliwowe o długości ok. 75 m i średnicach podobnych jak w osprzęcie STREAM. Odległość jednostek współpracujących podczas operacji uzupełniania paliwa zależy od ich wielkości i klasy. Minimalne odległości 24–30 m, maksymalne do 61 m<sup>16</sup>.

Dodatkowym wymogiem standaryzacyjnym w operacjach uzupełniania paliwa na jednostkach pływających NATO jest wydajność pomp podających paliwo, która powinna osiągać wartość co najmniej 150 m<sup>3</sup>/h. Niemniej ciśnienie tankowania będzie zależało zawsze od możliwości jednostki przyjmującej oraz konstrukcji i parametrów jej systemu paliwowego.

Dodatkowym wymogiem standaryzacyjnym w operacjach uzupełniania paliwa na jednostkach pływających NATO jest wydajność pomp podających paliwo, która powinna osiągać wartość co najmniej 150 m<sup>3</sup>/h. Niemniej ciśnienie tankowania będzie zależało zawsze od możliwości jednostki przyjmującej oraz konstrukcji i parametrów jej systemu paliwowego.

Operacje uzupełniania zapasów płynnych na morzu mogą być realizowane w dryfie lub na kotwicy metodą „burta w burtę” lub w ruchu. Metody na postoju ze względu na usytuowanie okrętów nie wymagają specjalistycznego sprzętu, niemniej wymagają zachowania szczególnych środków bezpieczeństwa w zakresie ochrony przeciwpożarowej i ekologicznej, a także odpowiednich umiejętności i środków zabezpieczających manewrowanie do burty drugiej jednostki i bezpieczny postój.

Ponadto ze *stricte* militarnego punktu widzenia operacja taka związana jest z ograniczeniem manewrowości i mobilności jednostek, co czyni je łatwiejszym celem w razie ataku lub działań dywersyjnych. Z tego też względu preferowane są metody uzupełniania paliw i wody w ruchu, gdzie okręty muszą zachować odpowiednie odległości, wykorzystując odpowiednie środki techniczne.

Do podstawowych metod uzupełniania ładunków płynnych w ruchu zaliczamy:

- tzw. metodę na trawersie (rys. 9) – okręty zajmują względem siebie pozycję horyzontalną (przemieszczają się równolegle),
- tzw. metodę za rufą – okręty zajmują pozycję – zaopatrywany znajduje się za rufą zaopatrującego (rys. 10).

---

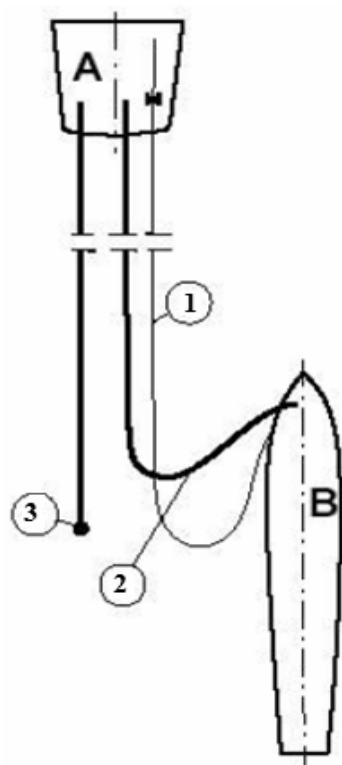
<sup>16</sup> Zobacz ATP 16 (MTP 16) ch. 6, *Replenishment at Sea*. NATO 2010, rozdz. 6.



Rys. 9. Uzupełnianie zasobów na morzu metodą na trawersie  
Źródło: materiały własne autora.

Metoda na trawersie jest najbardziej preferowanym sposobem uzupełniania zasobów na morzu w czasie ruchu jednostek pływających. Umożliwia tankowanie kilku rodzajów paliw i wody jednocześnie z wykorzystaniem odpowiedniej ilości przewodów. Przewody paliwowe i do tankowania wody podawane są zazwyczaj z jednostki podającej do jednostki przyjmującej za pomocą wystrzelianych rzutek, przymocowanych do tzw. liny gończej podawanego osprzętu, której podanie na okręt przyjmujący umożliwia wybranie i zamocowanie liny podtrzymującej osprzętu, a następnie liny luzującej osprzętu.

Metoda za rufą – metoda ta jest także często stosowana przy operacjach uzupełniania paliwa. Przewód paliwowy jest wydawany i wybierany za rufą zbiornikowca. Przekazywanie paliwa za pomocą przewodu paliwowego o średnicy 152 mm może realizować każdy zbiornikowiec lub inna jednostka zaopatrująca. W przypadku tej metody osprzęt podaje się za pomocą wystrzelianych rzutek podobnie jak w metodzie na trawersie lub metodą dryfowania, gdzie jednostka podająca wypuszcza linę gończą przymocowaną do pływającej boi za swoją rufą, jednostka przyjmująca natomiast podnosi dryfującą boję z liną i rozpoczyna wybieranie pozostałych elementów osprzętu.



Legenda:

- A – jednostka podająca / zaopatrująca
- B – jednostka przyjmująca / zaopatrywana
- 1 – lina powrotna (do oddawania przewodu) na jednostkę podającą
- 2 – przewód paliwowy
- 3 – boja sygnalizacyjna do utrzymywania odpowiedniej odległości między jednostkami

Rys. 10. Tankowanie metodą za rufą

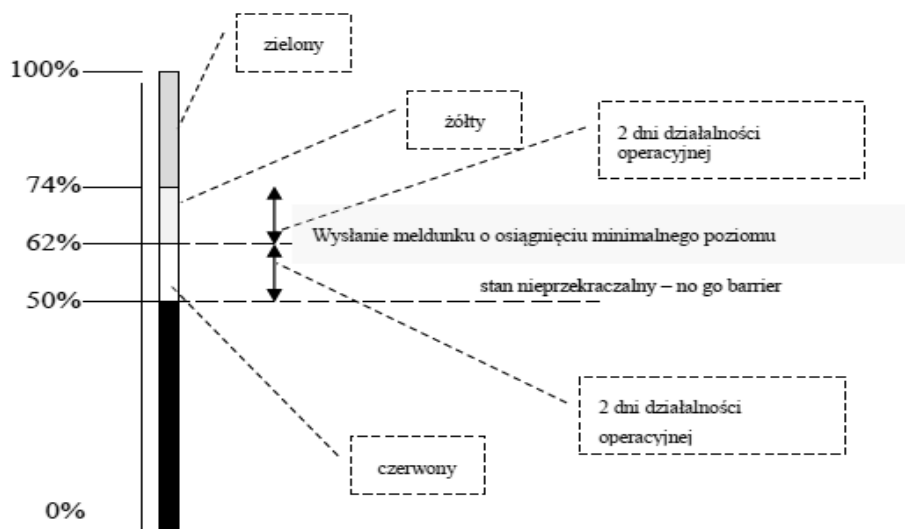
Źródło: opracowanie własne na podstawie: NO-07-A028, *Uzupełnianie zasobów na morzu, Ładunki płynne*. Warszawa: WCNJIK, 2010.

W zakresie metod sterowania zasobami płynnymi na jednostkach pływających obowiązuje metoda min-maks (rys. 11). W przypadku paliw okrętowych podczas prowadzenia działań na morzu, przy uwzględnieniu wymagania w zakresie skutecznego planowania i realizacji operacji uzupełniania zasobów, wprowadzono odpowiedni sposób monitorowania zasobów poprzez nadanie ich stanom procentowym odpowiednich kolorów (*Traffic Lights System*) w celu zasygnalizowania zbliżania się do poziomu minimalnego (poziom zasobu informacyjnego).

W przypadku paliwa okrętowego F 76 kolor zielony oznacza poziom zasobów na burcie powyżej 74%, żółty – poziom zasobów pomiędzy 62% a 74% (wyliczony średnio po dwóch kolejnych dniach prowadzenia działań), kolor czerwony – od 50% do 62% zasobów na burcie (średnio po następnych dwóch dniach prowadzenia działań), przy czym 50% jest to stan określany jako nieprzekraczalny (*no go barrier*).

Informacja o osiągnięciu zasobu informacyjnego jest wysyłana przed osiągnięciem poziomu zasobów zobrazowanego kolorem czerwonym (62% zasobów). Paliwo jest uzupełnianie do poziomu zasobu maksymalnego, czyli do poziomu jednostki

napelnienia, przy czym 100% jednostki napelnienia nie odpowiada nigdy całkowitej pojemności zbiorników. Ze względów statecznościowych, ekologicznych i bezpieczeństwa jest to zwykle ok. 80–85% pojemności zbiorników dennych paliwa



Rys. 11. Sterowanie i kontrola poziomu zapasów paliwa na jednostkach pływających  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: *ALP4.1 SUPP 2 NATO Standard Operating Procedures for the Force Logistic Coordinator/Group Logistic Coordinator*. NATO 2001.

Ustalenie minimalnego poziomu zapasów dla innych paliw, środków bojowych, amunicji, żywności jest przedmiotem ustaleń odpowiednich przełożonych w zależności od harmonogramu realizowanych działań na morzu, ich intensywności, występujących i potencjalnych zagrożeń oraz spodziewanego czasu uzupełniania zapasów.

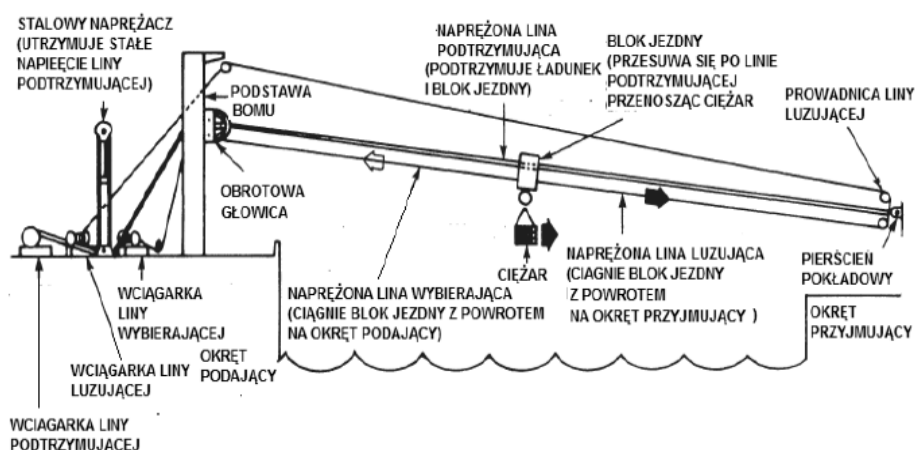
## 5. Uzupełnianie ładunków stałych

Podobnie jak w metodzie tankowania na trawersie jednostki pływające zajmują pozycję horyzontalną względem siebie. Osprzęt przeladunkowy według standardów NATO jest przeznaczony do przekazywania:

- typowych ładunków o ciężarze do 2500 kg,
- dużych ładunków o ciężarze do 6000 kg (włączając w to przemieszczanie kontenerów),
- lekkiego frachtu i osób o ciężarze do 272 kg<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Zob. ATP 16 (MTP 16) ch. 6, Replenishment at Sea. NATO 2010, rozdz. 7.

W przypadku ładunków typowych przeladunek następuje między dwoma okrętami zajmującymi w stosunku do siebie położenie horyzontalne z wykorzystaniem m.in. osprzętu ciężkiego jaksztagu oraz osprzętu STREAM. W obu metodach wykorzystuje się rozpiętą między okrętem podającym a przyjmującym linę podtrzymującą, po której porusza się wózek ładunkowy podtrzymujący ładunek. Lina jest naprężana za pomocą windy lub wciągarki pokładowej. Sterowanie przemieszczaniem ładunku odbywa się przy użyciu lin: wybierającej i luzującej przymocowanych do wózka za pomocą zespołu bloczków, których naprzemienne luzowanie i wybieranie (z wykorzystaniem wciągarek bądź ręcznie) wprawia wózek w ruch (rys. 12).



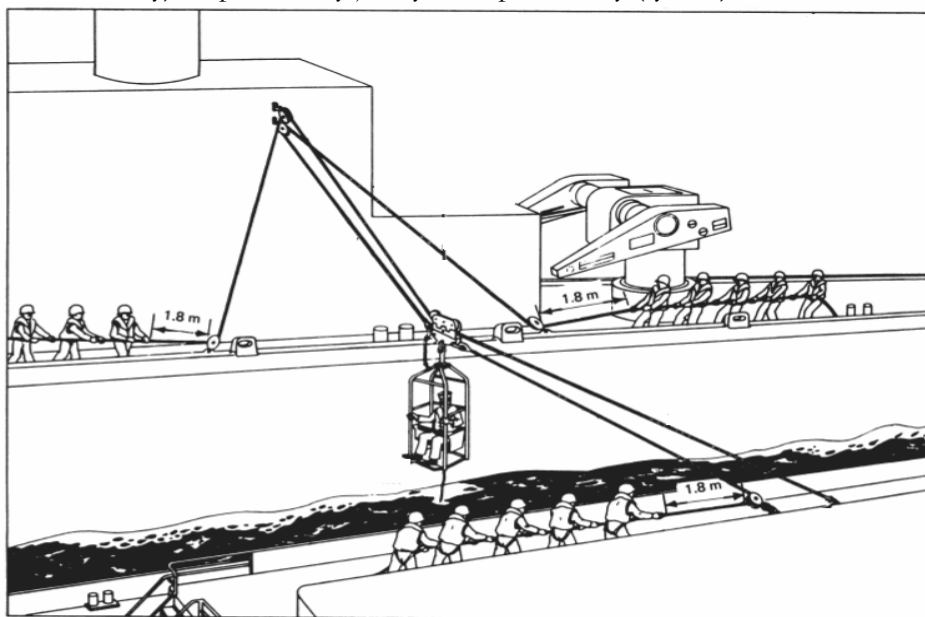
Rys. 12. Osprzęt STREAM do przekazywania ładunków stałych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *ATP 16 (MTP 16) cb. 6, Replenishment at Sea*. NATO 2010.

W przypadku lekkiego frachtu i osób wykorzystuje się osprzęt pokładowy, łodzie pneumatyczne i śmigłowce. Podstawowe metody z wykorzystaniem osprzętu pokładowego to:

- osprzęt wysokiej liny, gdzie w wypadku lin manilowych (z włókien) o średnicy 40 mm i lin syntetycznych można przekazywać ładunki o ciężarze do 272 kg, natomiast w przypadku lin manilowych o średnicy 32 mm ładunki do 136 kg,
- osprzęt lekkiego jaksztagu (ładunki o ciężarze do 250 kg),
- lina gończa (rozpięta między operującymi jednostkami) – przemieszczanie bardzo lekkich ładunków.

Do przemieszczania osób wykorzystuje się tylko liny manilowe lub syntetyczne (zabrania się wykorzystywania lin stalowych) oraz krzesła, szelki transportowe lub nosze. Przy wybieraniu lub luzowaniu lin wprawiających krzesła / szelki transportowe w ruch zabrania się ze względów bezpieczeństwa wykorzystywania napędu mechanicznego lub elektrycznego (wciągarki, windy pokładowe, kabestany), dopuszczalny jest tylko napęd ręczny (rys. 13).



Rys. 13. Przekazywanie osób przy użyciu liny wysokiej manilowej  
Źródło: ATP 16 (MTP 16) ch. 6, Replenishment at Sea. NATO 2010.

## 6. Uzupełnianie zapasów z wykorzystaniem śmigłowców – VERTREP

Zaopatrywanie za pomocą śmigłowców definiowane jest jako użycie śmigłowca do transportu osób i/lub materiałów do lub z okrętu – *vertical replenishment* (VERTREP). Przyspiesza ono uzupełnianie zapasów metodą na trawersie, a w przypadku małej skali operacji RAS istnieje możliwość całkowitej eliminacji metody na trawersie w zakresie przekazywania koniecznych zasobów<sup>18</sup>.

Z punktu widzenia bezpieczeństwa, skuteczności i efektywności prowadzonych na morzu działań metoda ta niesie ze sobą wiele korzyści. Przede wszystkim może stanowić uzupełnienie metod poziomych (na trawersie). Ponadto redukuje czas utrzymywania się jednostek współpracujących w ramach

<sup>18</sup> ATP 16 (MTP 16) ch. 6, Replenishment at Sea. NATO 2010, s. 9-1.

operacji przy swojej burcie, a także powoduje, że proces planowania i realizacji uzupełniania zapasów staje się bardziej elastyczny<sup>19</sup>.

Podstawowe zalety metody uzupełniania zapasów z wykorzystaniem śmigłowców to:

- wzrost swobody manewrowej okrętu zaopatrywanego/przyjmującego bez konieczności opuszczania rejonu działania,
- mniejsze ograniczenia na okręcie przyjmującym w zakresie wykorzystania wyposażenia i sprzętu wojskowego podczas operacji RAS,
- redukcja całkowitego czasu operacji RAS,
- redukcja liczby personelu zaangażowanego w operację RAS,
- możliwość bezzwłocznego dostarczenia ładunku,
- uzupełnianie zapasów na jednostkach przebywających na kotwicowiskach lub w dryfie.

Podstawowe wady wykorzystania opisywanej metody to:

- ograniczenia w jej stosowaniu ze względu na złe warunki meteorologiczne (słaba widoczność),
- wysokie koszty operacyjne i niekorzystna relacja kosztów do masy ładunku w przypadku wzrostu odległości,
- ograniczenia w stosowaniu metody wynikające z niewystarczającego udźwigu wykorzystywanych śmigłowców (poniżej 2720 kg)<sup>20</sup>.

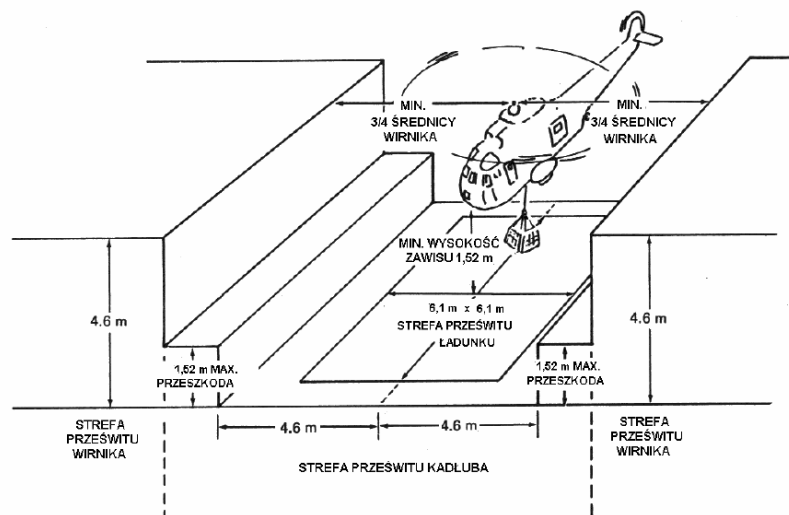
Operacje VERTREP mogą być realizowane w dwóch wariantach: poprzez lądowanie śmigłowca na pokładzie okrętu z niezbędnym ładunkiem lub poprzez opuszczanie go na pokład okrętu, pozostając w zawisie. Wydajność transportu ładunków metodą VERTREP uzależniona jest w znacznym stopniu od powierzchni obszaru roboczego, zdolności natychmiastowej obsługi przyjmowanych ładunków na okręcie zaopatrywanym, długości drogi transportu, liczby i możliwości użytych śmigłowców oraz warunków atmosferycznych. Aby możliwe było lądowanie śmigłowca na pokładzie okrętu, okręt musi dysponować lądowiskiem o ściśle określonych parametrach. W trakcie realizacji zaopatrywania przy zawisie śmigłowca nad pokładem konieczne jest dysponowanie przez jednostkę pływającą miejscem umożliwiającym zawis śmigłowca z zachowaniem bezpiecznej odległości od wszystkich wystających elementów konstrukcyjnych okrętu, takich jak: nadbudówki, maszty, anteny, uzbrojenie itp. (rys. 14).

---

<sup>19</sup> Tamże.

<sup>20</sup> Tamże.





Rys. 14. Rejon roboczy operacji VERTREP  
 Źródło: ATP 16 (MTP 16) ch. 6, Replenishment at Sea. NATO 2010.

Do zasadniczych wymagań, jakie muszą być spełnione w operacjach z wykorzystaniem śmigłowców, należą ich możliwości w zakresie udźwigu. Śmigłowce powinny być zdolne do przenoszenia ładunków nominalnych o ciężarze od 900 kg do 2500 kg, z łatwym do obsługi urządzeniem do zaczepu ładunku i możliwością natychmiastowego startu i przemieszczenia ładunku do miejsca przeznaczenia. Największą wydajność co do przekazywania ładunków można osiągnąć, gdy okręt zaopatrywany znajduje się w odległości 350 m do 950 m pod wiatr, na trawersie okrętu zaopatrującego. Wraz ze wzrostem odległości skuteczność i efektywność spada, a widzialność i stan pogody są często decydującym czynnikiem dla bezpieczeństwa operacji<sup>21</sup>.

Do podstawowych parametrów taktyczno-technicznych śmigłowców zaopatrzeniowych ograniczających możliwość zaopatrywania metodą VERTREP zaliczyć należy:

- udźwig śmigłowca, na który wpływa wiele parametrów, takich jak: temperatura otoczenia, ciśnienie atmosferyczne, wilgotność i wiatr,
- autonomiczność, dodatkowo ograniczona zwiększonym zużyciem paliwa podczas transportu ładunków,
- ładowność śmigłowca<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> Zobacz ATP 16 (MTP 16) ch. 6, Replenishment at Sea. NATO 2010, s. 9-2.

<sup>22</sup> Tamże, s. 9-3.

## 7. Mierniki i wskaźniki operacji RAS

Kwestia oceny efektywności i skuteczności operacji RAS na morzu w formie odpowiednich mierników i wskaźników logistycznych nie została dotąd sformalizowana. Niemniej opierając się na podobnych rozwiązaniach w logistyce cywilnej, można zaproponować zespół wskaźników i mierników logistycznych (tab. 3), który umożliwi ocenę prowadzonych działań pod kątem ich sprawnej realizacji, doboru odpowiednich zasobów logistycznych, tj. okrętów zaopatrujących z właściwymi dla danego działania środkami materiałowymi, wyboru odpowiedniej metody uzupełniania zapasów oraz skuteczności systemów sygnalizacji i łączności, a także procedur awaryjnych. Taka ocena może ułatwić rekomendacje podczas okresowego przeglądu planu lub planowania nowych przedsięwzięć co do skuteczności prowadzonych operacji RAS.

Wielkość osiągniętych wskaźników będzie zadawalająca, jeżeli operacje RAS zapewnią zdolność do kontynuacji prowadzenia działań przez wszystkie uczestniczące w danej operacji okręty w wymaganej gotowości operacyjnej<sup>23</sup>.

## 8. Stopień interoperacyjności w operacjach RAS

Opisane standardy dotyczące realizacji przedsięwzięć uzupełniania zapasów w operacjach morskich zostały sformalizowane w dokumencie standaryzacyjnym NATO – *ATP 16 (MTP 16) Replenishment at Sea*. Ze względu na szerokie uczestnictwo w różnego rodzaju wielonarodowych działaniach na morzu państw spoza sojuszu, np. z UE i innych krajów, jest on dokumentem jawnym, udostępnianym wszystkim potencjalnym uczestnikom działań, którzy chcą brać udział w operacjach kryzysowych i pokojowych na morzu. Mogą oni zawrzeć w nim informacje dotyczące własnych zasobów w zakresie sprzętu i wyposażenia oraz innych zasobów w zakresie RAS na zasadzie dobrowolności, podobnie jak państwa NATO. Celem tej publikacji jest także promocja interoperacyjności w przedmiocie uzupełniania zapasów na morzu, aby każdy potencjalny uczestnik danego przedsięwzięcia mógł z skorzystać z obsługi logistycznej w opisywanym zakresie bądź mógł jej udzielić innemu współuczestnikowi operacji. Dlatego sprawą istotną jest zdefiniowanie, w jakim zakresie państwa NATO, UE i inne deklarujące przyjęcie tych zasad wypełniają opisane standardy. Biorąc pod uwagę rozmiar zagadnienia, sprawdzono stopień interoperacyjności potencjalnych uczestników, dokonując analizy w zakresie posiadania i wykorzystywania wybranych elementów wyposażenia RAS.

---

<sup>23</sup> Zdolność sił, zespołu, okrętu, systemu uzbrojenia lub sprzętu i wyposażenia wojskowego do realizacji postawionych zadań. PDNO-07-A102, *logistyka sił morskich w operacjach wielonarodowych*. Warszawa: MON/WCNJiK, 2012.

Tab. 3. Proponowane mierniki i wskaźniki logistyczne w operacjach RAS

Lp.	Miernik/wskaźnik	Interpretacja miernika/wskaźnika	J.m.
1.	Średni czas cyklu operacji	Suma czasów wszystkich operacji RAS liczonych od momentu podejścia jednostki zaopatrywanej do zaopatrującej do momentu zakończenia operacji uzupełniania / liczba wszystkich jednostek zaopatrywanych	godzina
2.	Średni czas realizacji zapotrzebowania na RAS	Suma czasów wszystkich operacji liczona od momentu przyjęcia zapotrzebowania do rozpoczęcia operacji uzupełniania / liczba wszystkich jednostek zaopatrywanych	doła, godzina
3.	Niezawodności operacji RAS	Prawdopodobieństwo dotrzymania ustalonych terminów rozpoczęcia operacji uzupełniania – liczba operacji rozpoczętych terminowo do wszystkich operacji ogółem	%
4.	Jakość zrealizowanych dostaw	Liczba właściwie zrealizowanych operacji pod względem ich kompletności oraz prawidłowości dot. dokumentacji do wszystkich operacji ogółem	%
5.	Elastyczność systemu RAS	Liczba wprowadzonych i zaakceptowanych zmian we wszystkich złożonych zapotrzebowaniach na RAS do zapotrzebowań ogółem w okresie od złożenia zapotrzebowania do planowanego rozpoczęcia operacji	%
6.	Braki w dostawach w całym okresie działań	Całkowite zestawienie braków w zakresie materiałów mających decydujący wpływ na autonomiczność w całym okresie operacji we wszystkich przedsięwzięciach RAS	tony/ m <sup>3</sup> / sztuki
7.	Efektywność systemu informacji logistycznej	Trafność treści zapotrzebowanych w stosunku do rzeczywistych potrzeb	%

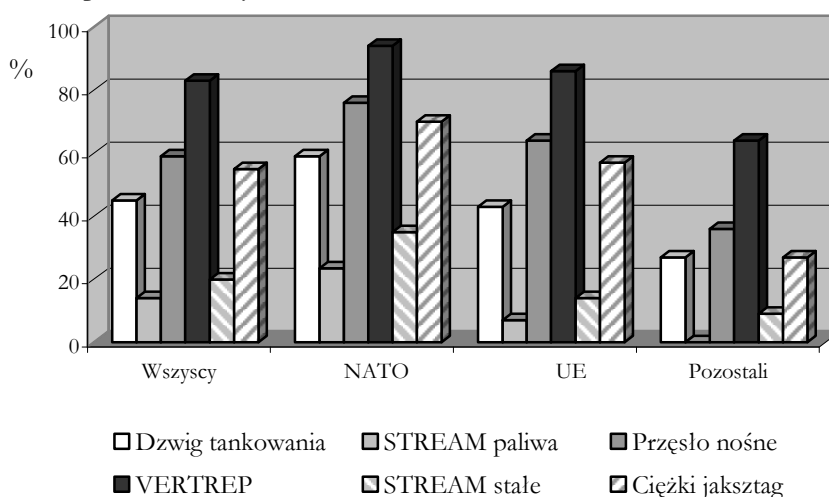
Źródło: opracowanie własne.

Do badania wybrano osprzęt do przekazywania ładunków płynnych:

- osprzęt STREAM,
- osprzęt przęsła nośnego,
- osprzęt dźwigu, bomu tankowania i małego renera.

W zakresie przeladunków stałych wybrano osprzęt STREAM oraz osprzęt ciężkiego jaksztagu, a także możliwości realizacji operacji RAS za pomocą śmigłowców (VERTREP).

Do badania przyjęto zawarte w *ATP (MTP) 16 D* dane z 29 państw, w tym 17 państw NATO (w tym 13 członków UE), 14 członków UE (w tym 13 członków NATO) oraz 11 państw spoza wymienionych organizacji. Wyniki badania przedstawia rysunek 15.



Rys. 15. Stopień interoperacyjności jednostek pływających państw w operacjach RAS według *ATP (MTP) 16 D*  
 Źródło: opracowanie własne.

## 9. Podsumowanie

Operacje uzupełniania zapasów na morzu należą do przedsięwzięć skomplikowanych, angażujących poważne zasoby techniczne, materiałowe i osobowe. Wymagają one również dobrego przygotowania praktycznego do realizowanych w ramach RAS przedsięwzięć oraz znajomości różnorodnego osprzętu.

Z punktu widzenia zabezpieczenia logistycznego RAS jest ostatnim ogniwem w łańcuchu zaopatrzenia, realizującym rzeczywiste zamówienia, płynące z okrętów zgodnie z metodą *pull*. Ponadto operacje te umożliwiają wydłużenie autonomiczności okrętu, która nie zależy już tylko od indywidualnych danych taktyczno-technicznych i konstrukcji jednostki pływającej, lecz także od posiadanych zasobów, danych taktyczno-technicznych i osprzętu jednostek zaopatrujących oraz właściwego planowania przedsięwzięć uzupełniania zapasów na morzu w celu zapewnienia zdolności do kontynuacji zadań operacyjnych.

Istotnym problemem w operacjach RAS jest kwestia standaryzacji i interoperacyjności. Z rysunku 17 wynika, że największy stopień interoperacyjności

i standaryzacji charakteryzuje państwa NATO, nieco mniejszy kraje UE deklarujące implementację zapisów dokumentu *ATP 16 D / MTP 16 D*. Najlepsze rezultaty obserwujemy u państw spoza dwóch wymienionych organizacji. Największy stopień interoperacyjności i standaryzacji można zauważyć w przypadku uzupełniania zapasów na morzu za pomocą śmigłowców, co wynika z dużej elastyczności współdziałania okrętu ze śmigłowcem w ramach operacji RAS, która nie stawia przed jednostką pływającą skomplikowanych wymagań technicznych. Konieczne jest w zasadzie miejsce do opuszczenia ładunku oraz bezpieczna przestrzeń dla operującego nad okrętem śmigłowca.

Istotnym elementem jest także wykorzystywanie jednolitych paliw przez jednostki pływające współpracujących państw lub stosowanie odpowiednich zamienników. Dzięki temu redukuje się różnorodność zapotrzebowanych zasobów. W przypadku przekazywania ładunków stałych istotnym elementem jest stosowanie znormalizowanych ram transportowych, palet, sieciopalet, kontenerów i pojemników.

Podsumowując, należy stwierdzić, że koncepcja RAS oparta na szerokiej standaryzacji procedur i wyposażenia w zakresie uzupełniania zapasów na morzu to najprostszy sposób redukcji kosztów długotrwałych działań na morzu w odległych akwenach oraz możliwość zaangażowania dużej liczby uczestników, którzy są nie tylko kontrybutorami operacji, lecz także ponoszonych kosztów.

## Literatura

- ALP-4.1 SUPP 1 NATO Standard Operating Procedures for the Operation of Advanced and Forward Logistic Sites*. NATO 2001.
- ALP-4.1 SUPP 2 NATO Standard Operating Procedures for the Force Logistic Coordinator/Group Logistic Coordinator*. NATO 2001.
- AAP-6 – NATO Glossary of Terms and Definitions*. NATO 2010.
- ATP 16 (MTP 16) ch. 6, Replenishment at Sea*. NATO 2010.
- Bursztyński A., *Wpływ uzupełniania zapasów na morzu na autonomiczność okrętu*, LOGITRANS – VII Konferencja Naukowo-Techniczna Logistyka, Systemy Transportowe, Bezpieczeństwo w Transporcie.
- Miecznikowski R., *Taktyka Marynarki Wojennej. Taktyka ogólna Marynarki Wojennej*. Gdynia: AMW, 1997.
- NATO Glossary of Terms and Definitions. AAP 6*. NATO 2005.
- NO-07-A028, Uzupełnianie zapasów na morzu, Ładunki płynne*. Warszawa: WCNJIK, 2010.
- NO-07-A036, Uzupełnianie zapasów na morzu, Ładunki stałe*. Warszawa: WCNJIK, 2012.
- PDNO-07-A102, logistyka sił morskich w operacjach wielonarodowych*. Warszawa: MON/WCNJIK, 2012.
- Szubrycht T. (red.), *Leksykon bezpieczeństwa morskiego*. Gdynia: AMW, 2008. ISBN 978-83-60278-26-1.
- Urbański P., *Palwa smary i woda dla statków morskich*. Gdańsk: Wydaw. Morskie, 1976. Biblioteka Nautyki.



## WYKORZYSTANIE KONCEPCJI SIX SIGMA W LOGISTYCE ZAOPATRZENIA

*Agnieszka Szmelter*

**Abstrakt:** Opracowanie ma na celu przedstawienie koncepcji Six Sigma jako jednej z wielu metod usprawniania procesów biznesowych, w tym procesów logistycznych. W pierwszej kolejności zaprezentowano logistykę informacji oraz kontroling jako elementy przyczyniające się do poprawy efektywności logistyki zaopatrzenia. W dalszej części wyróżniono główne założenia koncepcji Six Sigma oraz jej powiązanie z istotą *lean management*. Następnie zidentyfikowano obszary wspólne tej metodologii oraz logistyki. Przedstawiono również praktyczny przykład wykorzystania narzędzi Six Sigma w badaniu procesu zaopatrzenia w wybranym przedsiębiorstwie.

**Słowa kluczowe:** logistyka, logistyka zaopatrzenia, Six Sigma, lean management.

**JEL Classifications:** C12 – Hypothesis Testing: General; C14 – Semiparametric and Nonparametric Methods: General; C20 – General; C81 – Methodology for Collecting, Estimating, and Organizing Microeconomic Data; Data Analysis; L23 – Organization of Production.

### 1. Wprowadzenie

Procesy logistyczne decydują o efektywności działania przedsiębiorstwa. Umożliwiają realizację planów produkcyjnych dotyczących danego dobra poprzez dostarczanie odpowiednich zasobów do jego wytwarzania oraz kontrolę przepływu materiałów między poszczególnymi operacjami.

Proces logistyczny można fragmentaryzować m.in. ze względu na fazę procesu podstawowego, jaki obsługuje. Wobec tego wyróżnia się logistykę fazy zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji. Wspieranie procesu podstawowego polega

m.in. na dostarczeniu właściwych zasobów, we właściwe miejsce i we właściwym czasie. Dlatego też w sferze zaopatrzenia działania logistyczne opierają się przede wszystkim na ocenie potencjalnych dostawców, wyborze źródeł zakupu, dokonaniu zamówienia, przyjęciu materiału oraz na jego składowaniu. Wsparcie przetwarzania zasobów w produkt gotowy polega na dostawie ich na stanowiska operacyjne oraz obsłudze transportu półproduktów między nimi. Proces logistyczny w fazie dystrybucji z kolei obejmuje pakowanie i składowanie wyrobów gotowych, fizyczne dostarczanie do odbiorców oraz obsługę posprzedażną. Wszystkie te działania są zogniskowane na dostarczenie klientowi produktu zgodnego z jego wymaganiami tak, by zapewnić mu wysoki poziom obsługi oraz fizyczny dostęp do dobra. Rolą logistyki jest wyeliminowanie z procesów elementów, które nie tworzą wartości dodanej (działania mające na celu ich likwidację określa się mianem *reengineeringu*<sup>1</sup>). Przeprojektowanie tychże procesów ma na celu minimalizowanie kosztów, a przede wszystkim usprawnienie procesu w celu uzyskania wysokiej jakości dóbr lub usług, odpowiadających wymaganiom klienta. Jest to jeden z obszarów wspólnych logistyki i koncepcji Six Sigma. Oryginalność tej metody eliminowania błędów w procesach biznesowych znajduje również zastosowanie w logistyce zaopatrzenia.

## 2. Rola kontrolingu i logistyki informacji w kształtowaniu efektywności sfery zaopatrzenia

Większość definicji logistyki uznaje przepływ informacji za element towarzyszący przepływowi rzeczowemu. *Informację* należy postrzegać jako jeden z zasobów biorących czynny udział w procesie gospodarowania. Zadanie logistyki, czyli koordynację procesu przepływu wszelkich zasobów<sup>2</sup>, w odniesieniu do informacji postrzega się jako wykorzystanie urządzeń, oprogramowania oraz innych technologii w celu szybkiego przetworzenia danych i uzyskania cennej wiedzy na temat danego procesu<sup>3</sup>. Raporty generowane w ramach takiej analizy powinny zostać dostosowane do potrzeb odbiorcy, a także do charakteru procesu. Nawet najlepsze narzędzia stosowane do gromadzenia, przetwarzania oraz przekazywania i magazynowania informacji będą nieprzydatne, jeżeli system obiegu informacji zostanie źle zaplanowany. Zaopatrzenie informacyjne zależy zarówno od odpowiednio zaplanowanego systemu obiegu informacji, jak i od prawidłowego ustalenia odbiorcy i celu ich kompletowania oraz przetwarzania.

Kontroling jako element towarzyszący logistyce informacji jest ściśle powiązany z organizacją zaopatrzenia informacyjnego, im większe jest bowiem

---

<sup>1</sup> Chaberek M., Logistyka – dawne i współczesne płaszczyzny jej praktycznego stosowania. *Pieniądże i Władza* 1999, nr 3, s. 141.

<sup>2</sup> Rzeczowych, pieniężnych, ludzkich oraz informacyjnych.

<sup>3</sup> Chaberek M., Wybrane makro- i mikroekonomiczne aspekty logistyki w systemach gospodarczych. *Zeszyty Naukowe Ekonomiki Transportu Lądowego*. Gdańsk: Wydaw. UG, 2002, s. 18.



spektrum jego zadań, tym więcej informacji musi być mu dostarczonych. Celem działań kontrolingowych w przedsiębiorstwie jest ocena terażniejszych wyników oraz ustalenie, jakie błędy zostały popełnione, a także co mogło spowodować ich wystąpienie. Ważne jest również dokonanie działań korygujących i zapobiegawczych wobec tych usterek, by uniknąć powtarzania się ich w przyszłości. Dlatego też konieczne jest zbudowanie systemu zaopatrzenia informacyjnego<sup>4</sup>.

Jeden z obszarów zarządzania przedsiębiorstwem stanowi organizacja działań logistycznych w sferze zaopatrzenia. System zarządzania zapasami jest mało odporny na zmieniające się zamówienia klienta, wobec czego często rezygnuje się z utrzymywania rezerw produkcyjnych w kapitale obrotowym na rzecz kapitału trwałego. Od współczesnych przedsiębiorstw produkcyjnych wymaga się elastyczności, którą trudno osiągnąć, stosując zasadę minimalizacji zapasów. Wobec tego kontroling logistyki zaopatrzenia opiera się głównie na<sup>5</sup>:

- planowaniu i kontroli kosztów,
- prowadzeniu rachunku efektywności inwestycji,
- przygotowaniu budżetu i sprawozdań.

Kontroling oraz logistyka informacji umożliwiają sprawne zarządzanie całym przedsiębiorstwem, w tym sferą zaopatrzenia. Ich współdziałanie, wsparte konkretnymi narzędziami, umożliwia koordynację procesu podstawowego z logistycznym, a poprzez to – wypracowanie efektów synergicznych. Powiązanie zaś logistyki zaopatrzenia oraz kontrolingu umożliwia *zwiększenie stopnia integracji lub koordynacji elementów systemu ekonomicznego przedsiębiorstwa*<sup>6</sup>. Logistyka zaopatrzenia jest zatem odpowiedzialna za tworzenie efektów synergicznych w obszarze przepływu zasobów (wymiar materialny), kontroling natomiast – za wymiar niematerialny, odnoszący się do przepływu informacji. Jedną z koncepcji, która realizuje ten cel, jest Six Sigma.

### 3. Charakterystyka metodologii Six Sigma

Powstanie koncepcji Six Sigma ma związek z firmą Motorola, która w latach 80. ubiegłego wieku borykała się z dużymi problemami finansowymi. Konkurencja rynkowa, głównie producenci japońscy, stosunkowo szybko pozyskiwali jej klientów. Motorola potrzebowała radykalnych zmian, wobec tego zastosowała u siebie statystyczną kontrolę procesów biznesowych, czyli metodologię Six

---

<sup>4</sup> Chaberek M., *Logistyka informacji zarządczej w kontrolingu przedsiębiorstwa*. Gdańsk: Wydaw. UG, 2001, s. 35–40.

<sup>5</sup> Błaik P., Matwiejczuk R., *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*. Opole: Wydaw. Uniwersytetu Opolskiego, 2008, s. 23.

<sup>6</sup> Mańkowski C., *Kontroling i logistyka zaopatrzenia jako czynniki synergiczne gospodarowania*. Gdańsk: Wydaw. UG, 2005, s. 21.

Sigma. W ciągu czterech lat udało jej się stukrotnie poprawić wyniki dotyczące usterek w procesie produkcji<sup>7</sup>, czyli osiągnąć poziom 3,4 błędu na milion możliwości jej wystąpienia (*defects per million opportunities* – DPMO), co określa się poziomem Six Sigma. Większość przedsiębiorstw działających na rynku prowadzi procesy odpowiadające 3–4 sigma. Oznacza to, że awaryjność w nich sięga 7–67 tys. DPMO<sup>8</sup>, a koszty zapewnienia jakości wahają się w granicach 25–40% przychodów ze sprzedaży<sup>9</sup>. Mimo że to Motorola zapoczątkowała wdrażanie koncepcji, do dziś największym autorytetem w tej kwestii pozostaje General Electric<sup>10</sup>.

Postępowanie przy wykonywaniu projektu usprawniającego w metodyce Six Sigma przebiega według pięciu kroków, składających się na cykl DMAIC (akronim *define, measure, analyze, improve, control*, por. tab. 1). Jednak koncepcja ta opiera się również na cyklu Deminga (PDCA). Powiązania ich obu przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Powiązanie cyklu PDCA oraz DMAIC

Faza cyklu Deminga (PDCA)	Faza cyklu DMAIC	Wyjaśnienie
Plan	Define	definiowanie problemu w procesie
	Measure	pomiar potencjalnych przyczyn błędów w procesie
	Analyze	analiza zgromadzonych danych w celu wyodrębnienia istotnych czynników powstania błędów
Do	Improve	usprawnianie procesu poprzez odpowiednie dobranie istotnych parametrów
Check		
Act	Control	kontrola usprawnień, definiowanie kolejnych błędów

Źródło: opracowanie własne.

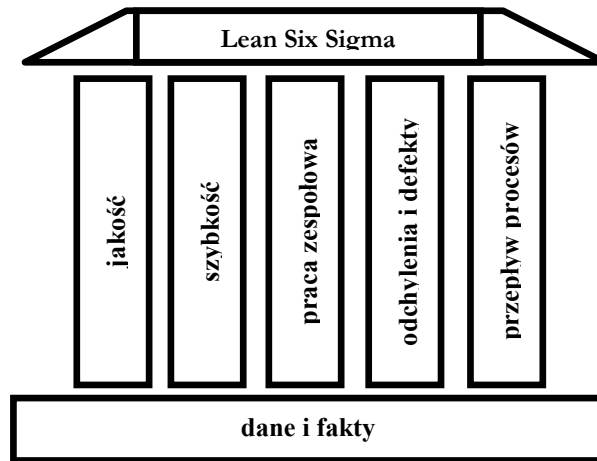
Obecnie częściej stosuje się pojęcie *lean Six Sigma* jako złożenie metodologii Six Sigma oraz filozofii *lean management*. Opiera się ona na pięciu filarach przedstawionych na rysunku 1.

<sup>7</sup> Domańska A., Od ISO 9000 do Sześć Sigma? *Problemy Jakości* 2005, nr 6, s. 14.

<sup>8</sup> Harry M., Schroeder R., *Six Sigma – The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing The World's Top Corporations*. New York: Doubleday, Random Inc., 2000, s. 45.

<sup>9</sup> Wodecka-Hyjek A., Walczak M., Wykorzystanie technik poka-yoke przy wdrażaniu metody Six Sigma. *Problemy Jakości* 2006, nr 1, s. 13.

<sup>10</sup> Lean Six Sigma Black Belts, Polish Six Sigma Academy (materiały szkoleniowe).



Rys. 1. Elementy *lean Six Sigma*

Źródło: Karaszewski R., *Lean Six Sigma. Problemy Jakości* 2006, nr 8, s. 8.

Wyżej wyróżnione elementy tworzą cztery główne zasady *lean Six Sigma*. Pierwsza z nich, odnosząca się do satysfakcji klienta, obejmuje dwie kwestie: jakość oraz szybkość, które w pozytywny sposób wpływają na obniżenie kosztów. Szybka realizacja procesu produkcyjnego jest bezskuteczna bez zapewnienia odpowiednio wysokiej jakości wyrobów, natomiast często powolny przepływ zasobów nie daje wymaganych rezultatów, nawet jeśli wiąże się z dobrą jakością produktów. Dopiero szybka obsługa w zestawieniu z wysoką jakością gwarantują obniżenie kosztów produkcji, a dla klienta – kosztu zakupu dóbr.

Zasada druga zawiera odchylenia, defekty oraz przepływ procesów. Jest to związane z regułą Deminga, w myśl której 85% usterek związanych z jakością jest wynikiem nieprawidłowego przepływu zasobów, natomiast jedynie 15% – nieuwagi pracowników. Z kolei przepływ procesów wymaga najczęściej przyspieszenia, którego dokonuje się poprzez analizę ścieżki pracy oraz faz procesów.

Zasada trzecia odnosi się do pracy zespołowej, która nie polega wyłącznie na tworzeniu formalnych grup, tylko na:

- włączeniu się każdego pracownika w kształtowanie jakości produktu oraz płynność przebiegu procesów,
- podziale odpowiedzialności,
- wspólnym podejmowaniu decyzji,
- sterowaniu konfliktem,
- ciągłej edukacji,
- kooperacji z innymi zespołami,
- realizacji projektu i jego kontroli na regularnych spotkaniach.

Zasada czwarta obejmuje konieczność podejmowania decyzji przy uwzględnieniu danych oraz faktów. To oczywiście wymaga gromadzenia wielu informacji, jednak aby nie doprowadzić do ich redundancji, należy się skupiać wyłącznie na tych, które dotyczą satysfakcji klienta, wyników finansowych, szybkości i czasu poszczególnych procesów oraz defektów, jakie w nich wystąpiły<sup>11</sup>.

Metodyka Six Sigma początkowo znalazła zastosowanie wyłącznie w dużych firmach, w których mała oszczędność w procesie przekładała się globalnie na setki tysięcy dolarów rocznie. W ostatnich latach jednakże odnotowuje się coraz większe jej zastosowanie w małych przedsiębiorstwach, które zwykle są dostawcami globalnych korporacji, dlatego stosuje się wobec nich nacisk na minimalizowanie kosztów. Jednakże specyfika prowadzenia projektów usprawniających w tych przedsiębiorstwach jest inna, ponieważ wymaga się bardzo szybkiego zwrotu kosztów inwestycyjnych, a okres wdrażania usprawnień jest stosunkowo krótki. Poziom wiedzy o udoskonalaniu procesów biznesowych jest w nich nadal mały, dlatego też najczęściej w kwestii realizacji założeń Six Sigma korzystają z usług firm consultingowych<sup>12</sup>.

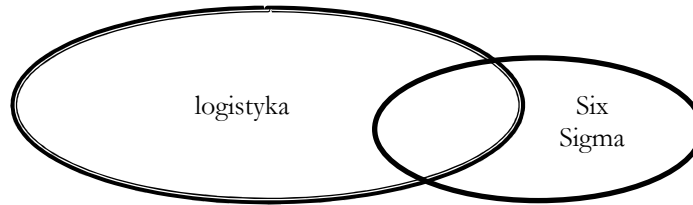
#### 4. Cechy wspólne logistyki oraz metodologii Six Sigma

Istnieje kilka obszarów wspólnych, które łączą logistykę oraz Six Sigmę. Jednym z nich jest niewątpliwie cel, który polega na usprawnianiu procesów. Logistyka pod tym względem prezentuje większe spektrum narzędzi, Six Sigma natomiast w dużej mierze skupia się na poznaniu przyczyn zjawiska i ich statystycznej weryfikacji. Kolejny wspólny obszar obejmuje zorientowanie na klienta. Istota logistyki polega na integracji przepływu zasobów w celu zapewnienia maksymalnego standardu obsługi przy danym poziomie kosztów. Z kolei Six Sigma skupia się na spełnieniu wymagań klienta, dotyczących parametrów konkretnego produktu lub usługi. Trzeci obszar wspólny obejmuje konieczność rozwiązywania realnych problemów gospodarczych w skali mikro i makro. Logistyka może obejmować działania w ramach jednego przedsiębiorstwa, kilku, całego łańcucha dostaw lub gospodarki danego kraju. Metodologia Six Sigma skupia się głównie na procesach jednego przedsiębiorstwa lub ewentualnie ich sieci, obszar jej zainteresowań jest zatem węższy. Niewątpliwie logistyka jest rozległą dziedziną wiedzy, zdecydowanie większą aniżeli Six Sigma, jednakże mają one pewien wspólny obszar i wzajemnie się uzupełniają. Relacje między nimi zostały przedstawione na rysunku 2.

---

<sup>11</sup> Karaszewski R., Lean Six Sigma. *Problemy Jakości* 2006, nr 8, s. 8–9.

<sup>12</sup> Grudowski P., Uwarunkowania aplikacyjne koncepcji Six Sigma w sektorze MŚP. *Problemy Jakości* 2008, nr 1, s. 20–23.



Rys. 2. Relacje między logistyką a Six Sigmą

Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystanie narzędzi proponowanych przez Six Sigmę może mieć wieloraki charakter i odnosić się do różnych poziomów logistyki, czyli do:

- całego systemu logistycznego przedsiębiorstwa lub łańcucha dostaw,
- wybranych podprocesów i podsystemów logistycznych.

Dodatkowo podejście do usprawniania procesów logistycznych może wykorzystywać całą metodologię lub wyłącznie jej wybrane elementy<sup>13</sup>, co obrazuje tabela 2.

Tab. 2. Podejścia implementacji metodologii Six Sigma w modelowaniu procesów i systemów logistycznych

		Zakres badania z punktu widzenia logistyki	
Zakres badania z punktu widzenia Six Sigmy		całość metodologii Six Sigma, cały proces i system logistyczny	całość metodologii Six Sigma, podprocesy i podsystemy logistyczne
		elementy metodologii Six Sigma, cały proces i system logistyczny	elementy metodologii Six Sigma, podprocesy i podsystemy logistyczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Długosz J., Przydatność systemu Six Sigma do usprawniania procesów logistycznych. *Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomicznego UG*. Gdańsk: Uniwersytet Gdański, 2006, s. 67.

## 5. Przykład zastosowania narzędzi Six Sigma w wybranym przedsiębiorstwie

W niniejszym opracowaniu zostanie rozpatrzony przypadek przedsiębiorstwa RAMP Polska Sp. z o.o., funkcjonującego w branży budowlanej. Zatrudnia ok. 50 pracowników, prowadzi działalność produkcyjną (m.in. wytwarzanie betonu,

<sup>13</sup> Długosz J., Przydatność systemu Six Sigma do usprawniania procesów logistycznych. *Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomicznego UG*. Gdańsk: Uniwersytet Gdański, 2006, s. 67.

bloczków betonowych), handlową (dystrybucja pokryć dachowych, okien, sklep z artykułami budowlanymi) i usługową (montaż okien). Spółka korzysta z kilkudziesięciu źródeł zakupu, ma w swojej ofercie sprzedażowej ponad dwieście pozycji asortymentowych. Niektóre towary są zamawiane lub produkowane dopiero w momencie wpłynięcia zamówienia od klienta. Problem, jaki występuje w tym przedsiębiorstwie, dotyczy błędów w realizacji zamówień zakupowych wystawianych przez pracowników. Wiąże się to często z opóźnieniem dostawy produktów do klienta, i ostatecznie – jego utratą. Wyniki pomiaru, dokonanego w roku 2011, zostały przedstawione w tabeli 3<sup>14</sup>.

Tab. 3. Wyniki pomiaru niezawodności dostaw w przedsiębiorstwie w roku 2011

Miesiąc	Liczba błędów w realizacji zamówienia		Liczba zamówień		Udział błędów w zamówieniach ogółem	
	hurtownia 1	hurtownia 2	hurtownia 1	hurtownia 2	hurtownia 1	hurtownia 2
Styczeń	1	0	8	6	0,1250	0,0000
Luty	2	1	9	5	0,2222	0,2000
Marzec	0	2	9	10	0,0000	0,2000
Kwiecień	3	0	15	11	0,2000	0,0000
Maj	2	2	14	13	0,1429	0,1538
Czerwiec	2	1	12	10	0,1667	0,1000
Lipiec	4	3	17	12	0,2353	0,2500
Sierpień	4	2	16	12	0,2500	0,1667
Wrzesień	1	1	12	8	0,0833	0,1250
Październik	2	0	12	7	0,1667	0,0000
Listopad	0	1	9	8	0,0000	0,1250
Grudzień	0	0	7	5	0,0000	0,0000

Źródło: dane przedsiębiorstwa RAMP Polska Sp. z o.o.

Osoba zarządzająca spółką zastanawia się nad tym, czy realizacja zamówienia niezgodna z rzeczywiście zgłoszonym zapotrzebowaniem jest uzależniona od dostawcy, czyli od czynnika zewnętrznego. Wobec tego przeprowadza analizę statystyczną dla procesu zaopatrzenia. W pierwszej kolejności bada, czy dane pochodzą z tego samego procesu i czy są stabilne. Jest to warunek, który musi być spełniony, by móc wykonać dalszą analizę. W tym celu sporządza się wy-

<sup>14</sup> Przyjęto założenie, że liczba szans popelnienia błędu w każdym zamówieniu jest taka sama i wynosi 1.

kres I-MR (*individual-moving range*<sup>15</sup>) dla zmiennej określającej poziom usterek w procesie, czyli dla zmiennej „udział błędów w zamówieniach ogółem”. Analiza rysunku 3 pozwala na stwierdzenie, że we wszystkich przypadkach zostały spełnione warunki niezbędne do dalszej analizy. Wartość żadnego z pomiarów nie przekroczyła ustalonych granic kontrolnych<sup>16</sup>.

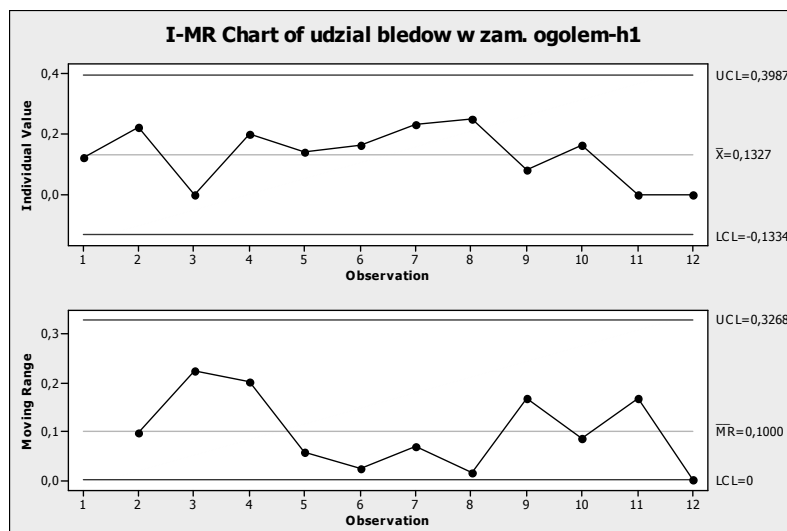
Zgodnie z metodologią Six Sigma, jeśli zmienną objaśniającą jest zmienna dyskretna, objaśnianą – zmienna ciągła, a ilość obserwacji nie przekracza liczby 50, zakłada się, że rozkład cechy nie jest zgodny z rozkładem normalnym. Wówczas istotność potencjalnego czynnika bada się poprzez porównanie rozrzutów obu grup obserwacji. Służy do tego test Levene’a (*Levene’s test*)<sup>17</sup>, który opiera się na weryfikacji hipotez:

H<sub>0</sub>: odchylenia standardowe nie są znacząco różne

H<sub>1</sub>: odchylenia standardowe są znacząco różne

Wyniki testowania tych hipotez przedstawiono na rysunku 4. Wartość prawdopodobieństwa testu wynosząca więcej niż błąd pierwszego rodzaju  $\alpha = 0,05$  ( $P - Value = 0,943$ )<sup>18</sup> świadczy o tym, że rozrzuty pomiarów dokonanych dla hurtowni 1 i 2 nie różnią się znacząco między sobą. Dostawca nie ma istotnego wpływu na powstawanie błędów w trakcie realizacji zamówienia.

a)



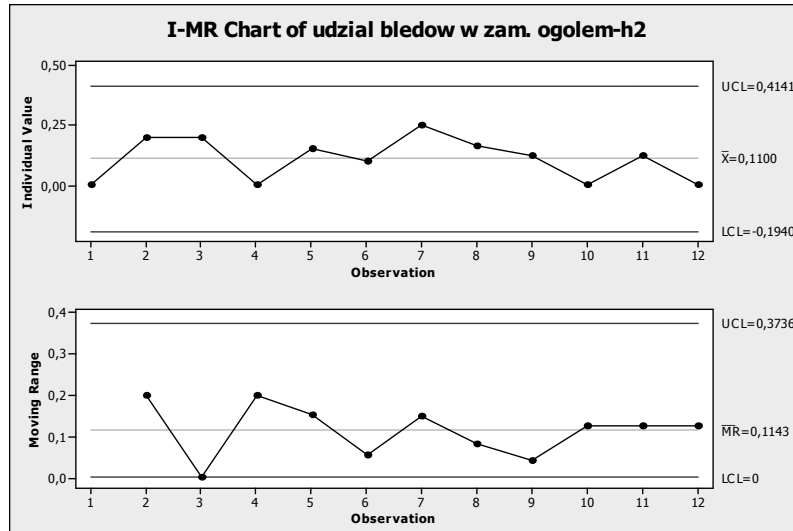
<sup>15</sup> Minitab User’s Guide. W: *Materiały szkoleniowe dla Lean Six Sigma Black Belts*. Gdańsk: Polish Six Sigma Academy, 2012.

<sup>16</sup> UCL – Upper Control Limit, LCL – Lower Control Limit.

<sup>17</sup> Materiały szkoleniowe dla Lean Six Sigma Black Belts, dz. cyt.

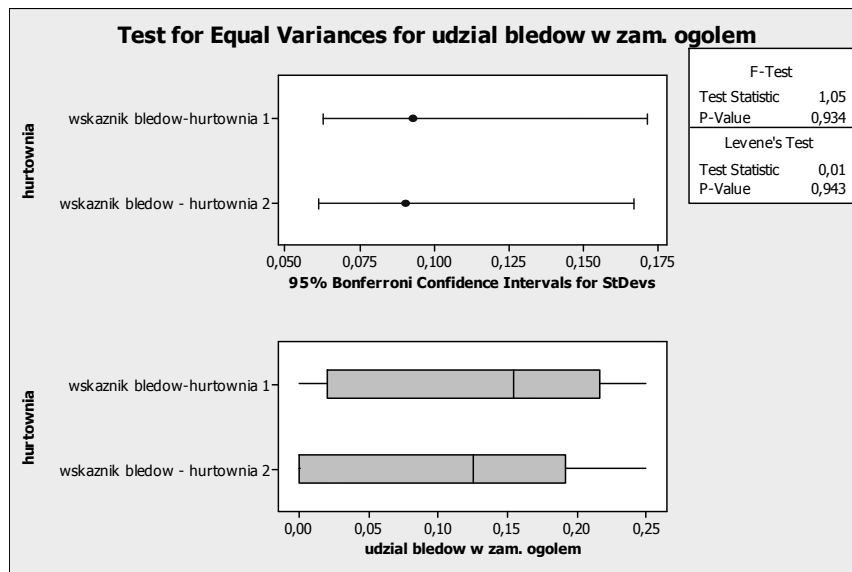
<sup>18</sup>  $\alpha = 0,05$  oznacza 5-procentowy próg prawdopodobieństwa odrzucenia hipotezy zerowej, gdy jest on prawdziwa. Jeśli  $P-Value$ , czyli prawdopodobieństwo testu jest niższe niż ten próg, należy odrzucić hipotezę zerową na rzecz hipotezy alternatywnej. Jeśli  $P-Value$  jest wyższe, nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej.

b)



Rys. 3. I-MR Chart dla zmiennej „udział błędów w zamówieniach ogółem” dla: a) hurtowni 1, b) hurtowni 2

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu programu Minitab 14.



Rys. 4. Wyniki testu porównania rozrzutów hurtowni 1 i 2

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu programu Minitab 14.

Ostatni krok w badaniu istotności statystycznej w tym przypadku stanowi porównanie wyśrodkowania, a dokładniej median pomiarów dla hurtowni 1 i 2. W związku z tym, że liczba pomiarów jest mniejsza niż 20 ( $n = 12$ ), należy wy-



konać test bezparametrowy Mooda (*Mood's median*<sup>19</sup>), opierający się na weryfikacji hipotez:

- H<sub>0</sub>: mediany obu grup są równe (dostawca nie ma wpływu na powstawanie błędów)  
 H<sub>1</sub>: mediany obu grup są różne (dostawca ma wpływ na powstawanie błędów)

Wyniki ich testowania zostały przedstawione w tabeli 4.

Wartość testu chi-kwadrat oraz odpowiadającego mu prawdopodobieństwa ( $P - Value = 0,414$ ) oznacza, że żaden z dwóch przedstawionych dostawców nie jest odpowiedzialny w istotny sposób za powstawanie błędów w realizacji zamówienia. W następnym etapie organizacja powinna rozpocząć analizę dotyczącą kolejnego potencjalnego czynnika, np. stosowanych procedur lub oprogramowania w celu ustalenia głównej przyczyny powstawania problemu.

Tab. 4. Wyniki testu porównania wyśrodkowania rozkładów

Mood Median Test: udział błędów w zam. ogolem versus hurtownia				
Mood median test for udział błędów w zam. ogolem				
Chi-Square = 0,67    DF = 1    P = 0,414				
hurtownia	N<=	N>	Median	Q3-Q1
wskaznik błędów-hurtownia 1	5	7	0,155	0,196
wskaznik błędów - hurtownia 2	7	5	0,125	0,192
Individual 95,0% CIs				
hurtownia	+-----+-----+-----+-----+			
wskaznik błędów-hurtownia 1	(-----*-----)			
wskaznik błędów - hurtownia 2	(------*-----)			
	+-----+-----+-----+-----+			
	0,000	0,060	0,120	0,180
Overall median = 0,134				
A 95,0% CI for median(wskaznik błędów-hurtownia 1) - median(wskaznik błędów - hurtownia 2): (-0,083;0,200)				

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu programu Minitab 14.

Zaprezentowany przykład jest jedynie elementem jednego z 12 kroków, jakie musi wykonać kierownik projektu usprawniającego, zgodnego z metodologią Six Sigma. W sferze zaopatrzenia jest wiele potencjalnych miejsc w procesach, które powodują błędy i mogłyby być doskonalone przy użyciu metodologii Six Sigma. Są to m.in.

- niska niezawodność dostaw,
- niska terminowość dostaw,
- niekompletność dostaw,
- niezgodność dostawy z zamówieniem,

<sup>19</sup> Tamże.

- zamawianie zbyt dużej ilości materiałów,
- przepelnienie magazynów,
- zamawianie materiałów w zbyt małej ilości,
- zamawianie materiałów nieadekwatnych do zapotrzebowania itp.

## 6. Podsumowanie

Metodologia *lean Six Sigma* jest uniwersalną metodą statystycznego badania procesów biznesowych, w tym logistycznych. Informacje, które uzyskuje się za pomocą jej narzędzi, pozwalają na zidentyfikowanie czynników najbardziej istotnych dla danego procesu, w tym takich, które przyczyniają się do powstawania błędów. *Lean Six Sigma* może również znaleźć zastosowanie w logistyce zaopatrzenia, m.in. w badaniu przyczyn powstawania błędów w realizacji zamówień, co w znaczącym stopniu przyczynia się do minimalizacji kosztów logistycznych.

## Literatura

- Błaik P., Matwiejczuk R., *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*. Opole: Wydaw. Uniwersytetu Opolskiego, 2008. ISBN 978-83-7395-317-8.
- Chaberek M., Logistyka – dawne i współczesne płaszczyzny jej praktycznego stosowania. *Pieniądże i Więź* 1999, nr 3.
- Chaberek M., *Logistyka informacji zarządczej w kontrolingu przedsiębiorstwa*. Gdańsk: Wydaw. UG, 2001. ISBN 83-7017-989-4.
- Chaberek M., Wybrane makro- i mikroekonomiczne aspekty logistyki w systemach gospodarczych. *Zeszyty Naukowe Ekonomiki Transportu Lądowego*. Gdańsk: Wydaw. UG, 2002.
- Długosz J., Przydatność systemu Six Sigma do usprawniania procesów logistycznych. *Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomicznego UG*. Gdańsk: Uniwersytet Gdański, 2006.
- Domańska A., Od ISO 9000 do Sześć Sigma? *Problemy Jakości* 2005, nr 6.
- Grudowski P., Uwarunkowania aplikacyjne koncepcji Six Sigma w sektorze MŚP. *Problemy Jakości* 2008, nr 1.
- Harry M., Schroeder R., *Six Sigma – The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing The World's Top Corporations*. New York: Doubleday, Random Inc., 2000.
- Karaszewski R., Lean Six Sigma. *Problemy Jakości* 2006, nr 8.
- Lean Six Sigma Black Belts, Polish Six Sigma Academy (materiały szkoleniowe).
- Mańkowski C., *Kontroling i logistyka zaopatrzenia jako czynniki synergiczne gospodarowania*. Gdańsk: Wydaw. UG, 2005. ISBN 83-7326-332-2.
- Minitab User's Guide. W: *Materiały szkoleniowe dla Lean Six Sigma Black Belts*. Gdańsk: Polish Six Sigma Academy, 2012.
- Wodecka-Hyjek A., Walczak M., Wykorzystanie technik poka-yoke przy wdrażaniu metody Six Sigma. *Problemy Jakości* 2006, nr 1.

**PRAWNO-GOSPODARCZE FUNKCJE  
DOKUMENTÓW PRZEWOZOWYCH  
W PROCESIE TRANSPORTOWYM**

*Iwona Wasielewska-Marszałkowska*

**Abstrakt:** Artykuł prezentuje wymagania legislacyjne związane z dokumentacją przewozową w procesach transportowych. Autorka skierowała szczególną uwagę na zakres norm dotyczących wymaganej dokumentacji dla przewozu towarów niebezpiecznych oraz transportu towarów ponadnormatywnych. Wnioski wynikające z podsumowania są następujące: stosowanie jurysdykcji i aktów prawnych w praktyce, ze szczególnym naciskiem regulującym wymaganą dokumentację, świadczą o profesjonalizmie i rzetelności wykonywanych/oferowanych usług przez przedsiębiorstwa transportowe/spedycyjne.

**Słowa kluczowe:** prawo, transport, proces transportowy, dokumenty przewozowe.

**JEL Classifications:** K00 – General; L91 – Transportation: General.

## **1. Wprowadzenie**

We współczesnej gospodarce rynkowej istotną rolę pełni transport<sup>1</sup>, jest działalnością mającą na celu pokonywanie przestrzeni. W ujęciu ekonomicznym działalność ta polega na odpłatnym świadczeniu usług, których efektem jest przemieszczanie osób i ładunków oraz tworzenie usług pomocniczych bezpośrednio z tym związanych. Dla zrealizowania usługi transportowej niezbędnych jest wiele elementów, takich jak: środki transportu, infrastruktura transportowa, ludzie oraz ustalone zasady i reguły realizowania tychże usług. Elementy te

---

<sup>1</sup> Rydzkowski W., Wojewódzka-Król K. (red.), *Transport*. Wyd. 4 zm. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2008, s. 1.

łącznie tworzą system transportowy, który definiuje się jako zespół składający się ze środków transportowych, infrastruktury transportowej, ludzi odpowiedzialnych za funkcjonowanie systemu transportowego oraz zasady i reguły, które są odpowiedzialne za przemieszczanie osób i ładunków z punktów początkowych (nadania), poprzez ewentualne punkty przeladunkowe, do punktów końcowych (odbioru)<sup>2</sup>.

Funkcjonowanie transportu, nie tylko drogowego, jest aktywnością usprawniającą i produktywnie wpływającą na rozwój gospodarki narodowej, a także gospodarki międzynarodowej. Skuteczne wykorzystanie transportu, stała adaptacja i modernizacja środków transportowych, a także wykorzystanie przy realizacji procesów transportowych nowoczesnych systemów telematycznych i informatycznych jest procesem nieuniknionym<sup>3</sup> na obecnym etapie rozwoju gospodarczego i społecznego.

W przepływie towarów między podmiotami gospodarczymi w trakcie realizacji procesu transportowego (zarówno w przypadku transportu krajowego, jak i międzynarodowego) towarzyszą dokumenty przewozowe. *Dokument to przedmiot materialny, zazwyczaj funkcjonujący jako pisemne oświadczenie, w sposób mniej lub bardziej formalny potwierdzający lub opisujący prawdziwość jakiegoś faktu, zdarzenia czy relacji (np. nabycia lub zbycia praw własności)*<sup>4</sup>. Stosowne przepisy i uwarunkowania prawne, w tym konwencje, ustawy, umowy i rozporządzenia, regulują formę i wskazują wzory, typy i rodzaje dokumentów, które winny być stosowane w poszczególnych gałęziach transportu. Oczywiście zatem wydaje się stosowanie przez przedsiębiorstwa transportowe dokumentacji przewozowej w procesach transportowych, reglamentowanej w regulacjach i normach prawnych. Zagadnienia te są przedmiotem rozważań w niniejszym artykule.

## 2. Wybrane regulacje prawne w procesie transportowym

Wśród polskich regulacji prawnych, nawiązujących do prawem wymaganej dokumentacji w realizowanych procesach transportowych, należy wymienić *Ustawę z dnia 15 listopada 1984 r. Prawo przewozowe*<sup>5</sup> (znowelizowanej po raz ostatni w roku 2011). Reguluje ona obowiązki stron w umowie przewozu w transporcie drogowym, kolejowym i wodnym śródlądowym. W rozdziale 3 a (art. 35. 1) niniejszej ustawy wskazuje się, że [...] *przesyłkę towarową stanowią rzeczy przyjęte do przewozu na podstawie jednego listu przewozowego lub innego dokumentu przewozowego, zwanego dalej także listem przewozowym*. Ustawodawca określa w niniejszym artykule

---

<sup>2</sup> Liberadzki B., Mindur L. (red.), *Uwarunkowania rozwoju systemu transportowego Polski*. Warszawa: Wydaw. Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, 2006, s. 517.

<sup>3</sup> Chaberek M., Jezierski A., *Informatyczne narzędzia procesów logistycznych*. Wyd. 1. Warszawa: CeDeWu Sp. z o.o., 2010, s. 25.

<sup>4</sup> Stajniak M. (i in.), *Transport i spedycja*. Poznań: Instytut Logistyki i Magazynowania, 2008, s. 120.

<sup>5</sup> *Ustawa z dnia 15 listopada 1984 r. Prawo przewozowe*. Dz.U. 1984, nr 53, poz. 272, z późn. zm.

obowiązek posiadania dokumentu, tj. listu przewozowego, na podstawie którego następuje przyjęcie przez przewoźnika do przewozu rzeczy – towarów.

W przepisach tej ustawy znajduje się również zapis wskazujący informacje, jakie winny być wpisane do listu przewozowego przez nadawcę przesyłki; wymagania te precyzuje art. 38, pkt 2. Informacje te to m.in.: [...] *nazwa i adres nadawcy, jego podpis oraz określenie placówki przewoźnika zawierającej umowę, miejsce przeznaczenia przesyłki oraz nazwę i adres odbiorcy, określenie rzeczy, masy, liczby sztuk przesyłki, sposobu opakowania i oznaczenia, a także inne wskazania i oświadczenia, wymagane albo dopuszczone zgodnie z przepisami ze względu na warunki danej umowy lub sposób rozliczeń.*

Podsumowując zapis niniejszego artykułu, można wnioskować, że każda niezbędna informacja dotycząca realizacji procesu transportowego, w szczególności wymagania obejmujące wskazówki lub instrukcje nadawcy ładunku, stanowią jedną z najważniejszych informacji, które winny być wpisane do listu przewozowego.

W zakresie międzynarodowego transportu drogowego stosuje się międzynarodowy samochodowy list przewozowy CMR. Prawa, obowiązki i odpowiedzialność stron zawierających umowę o międzynarodowy przewóz samochodem regulowane są przez konwencję o umowie międzynarodowego przewozu drogowego towarów, tzw. konwencję CMR (fr. *Convention relative aux contrat de transport international des marchandises par route*)<sup>6</sup>.

Konwencja CMR podpisana<sup>7</sup> w 1956 r. w Genewie ma zastosowanie przy wykonywaniu zarobkowego przewozu drogowego towarów pod warunkiem, że miejsce nadania towaru i miejsce przeznaczenia znajdują się w dwóch różnych krajach, z których przynajmniej jeden jest stroną konwencji CMR. Postanowienia prawa wewnętrznego poszczególnych państw określają, jaki podmiot jest uprawniony do prowadzenia działalności w zakresie międzynarodowego transportu drogowego. W Polsce kwestie te są unormowane w ustawie o transporcie drogowym<sup>8</sup>.

List przewozowy CMR wystawia się w trzech egzemplarzach, wszystkie na prawach oryginału, z których każdy ma taką samą moc prawną i dowodową. Jest on podpisany i ostemplowany przez nadawcę i przewoźnika. Pierwszy egzemplarz zatrzymuje nadawca, drugi towarzyszy przesyłce i jest przeznaczony dla odbiorcy, trzeci natomiast zatrzymuje przewoźnik. Czasem występuje czwarty egzemplarz, tzw. czarna kopia, służący jedynie celom statystycznym<sup>9</sup>. Dane do sporządzenia listu CMR pochodzą kontraktu handlowego, zlecenia spedy-

---

<sup>6</sup> Neider J., *Transport międzynarodowy*. Warszawa: PWE, 2008, s. 61.

<sup>7</sup> Marciniak-Neider D., Neider J. (red.), *Podręcznik spedytora: transport, spedycja, logistyka*. Gdynia: PISIL, 2011, t. 1, s. 357.

<sup>8</sup> *Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym*. Dz.U. 2007, nr 125, poz. 874, z późn. zm.

<sup>9</sup> Marciniak-Neider D., Neider J., dz. cyt., t. 1, s. 358.

cyjnego oraz specyfikacji towarowej. Dokumenty towarzyszące najczęściej stanowią: faktura dostawcy, SAD i ewentualnie karnet TIR<sup>10</sup>.

Artykuł 7 konwencji CMR<sup>11</sup> wskazuje, że międzynarodowy list przewoźny wystawia nadawca, przyjmując tym samym odpowiedzialność za treść niniejszego listu. W praktyce spotyka się często (także na życzenie nadawcy, jest to zapis konwencji CMR), iż stroną wypełniającą międzynarodowy list przewoźny jest przewoźnik, powstaje zatem domniemanie, że czyni to na rachunek nadawcy<sup>12</sup>.

Z praktycznego punktu widzenia (dotyczy to listu przewoźnego zarówno krajowego, jak i międzynarodowego) istotną kwestią jest dbałość o nienaganne wypełnienie danych dotyczących nadawcy, odbiorcy, rodzaju i ilości towaru, a także instrukcji nadawcy dotyczących transportu przesyłki/przesyłek. Poprawność, a także czytelność wypełnienia listu przewoźnego, może w znacznym stopniu ułatwić ustalenie wszelkich danych dotyczących nadawcy i odbiorcy przesyłki. Konsekwencją pejoratywnego (m.in. nieczytelnego) wypełnienia listu przewoźnego może się okazać dostarczenie przesyłki pod niewłaściwy adres lub doręczenie towaru osobie nieupoważnionej, za które to (doręczenie lub dostarczenie) przewoźnik ponosi odpowiedzialność w ramach realizacji zlecenia lub umowy przewozu.

Praktyka wskazuje często mylne traktowanie dokumentów typu: list załadunkowy, dokument WZ, a także specyfikacja załadunkowa/towarowa jako list przewoźny. Sytuacje takie zdarzają się w chwili, gdy przewoźnik obsługuje jednego klienta (tego samego) w ramach realizacji usługi/zlecenia transportowego czy spedycyjnego na tej samej trasie przewoźowej. Aby ograniczyć ilość dokumentacji przewoźowej do minimum, przedsiębiorstwa transportowe podejmują niewłaściwą decyzję o rezygnacji notorycznego wystawiania listu przewoźnego na rzecz np. dokumentu WZ czy listu załadunkowego. Artykuł 38 ustawy prawo przewoźowe, także art. 6 konwencji CMR, wskazują wymogi stosowania listu przewoźnego, nie innych dokumentów, które nie spełniają wymogów wspomnianych regulacji prawnych.

Ważną rolę w międzynarodowym transporcie towarów niebezpiecznych odgrywa umowa ADR (*Article-Dangerous-Route*). Jest to umowa dotycząca międzynarodowego przewozu drogowego materiałów niebezpiecznych, regulująca zasady i warunki przewozu tego typu materiałów w celu zapewnienia im maksymalnego bezpieczeństwa<sup>13</sup>. Regulacje prawne dotyczące międzynarodowego przewozu drogowego materiałów niebezpiecznych znajdują swoje odzwiercicie-

---

<sup>10</sup> Salomon A., *Spedycja. Teoria, przykłady, ćwiczenia*. Gdynia: Wydaw. Akademii Morskiej w Gdyni, 2011, s. 57.

<sup>11</sup> Konwencja o umowie międzynarodowego przewozu drogowego towarów (CMR) i protokół podpisania, sporządzone w Genewie 19 maja 1956 r. Dz.U. 1962, nr 49, poz. 238, sprost.: Dz.U. 1995, nr 69, poz. 352.

<sup>12</sup> Sikorski P.M., *Spedycja w praktyce – wiek XXI*. Warszawa: PWT, 2008, s. 124.

<sup>13</sup> Szczepaniak T. (red.), *Transport i spedycja w handlu zagranicznym*. Warszawa: PWE, 2002, s. 122.

dlenie w konwencji o przewozie materiałów niebezpiecznych, *sporządzonej w Genewie 30 września 1957 roku (weszła w życie 29 stycznia 1968 r.) przez Europejską Komisję Gospodarczą ONZ, i od tego czasu wielokrotnie nowelizowana. Polska przystąpiła do Umowy ADR 6 czerwca 1975 r. Od 1 stycznia 2011 r. obowiązuje kolejna wersja przepisów ADR 2011*<sup>14</sup>. Konwencja<sup>15</sup> obejmuje 42 państwa sygnatariuszy i 1 państwo popierające; od 1 stycznia 1997 r. została przyjęta jako przepisy wewnętrzne Unii Europejskiej – dyrektywa rady nr 94/55/EC z 24 listopada 1994 r.

Umowa ADR składa się<sup>16</sup> z przepisów wprowadzających oraz dwóch obszernych załączników technicznych oznaczonych literami A i B, podzielonych na dziewięć części tematycznych. Załącznik A to definicje, przepisy regulujące zasady klasyfikacji materiałów niebezpiecznych, przepisy ogólne, warunki stosowania i wymagania dotyczące opakowań materiałów niebezpiecznych. Regulacje zawarte w załączniku B dotyczą środków i operacji transportowych, wymagania związane z dopuszczeniem pojazdów do przewozu materiałów niebezpiecznych, a także ich wyposażenia oraz wymagania dotyczące kierowców. Załącznik B umowy ADR obejmuje swym zakresem również restrykcje dotyczące dokumentacji wymaganej do przewozu materiałów niebezpiecznych.

W polskiej znowelizowanej umowie ADR obowiązującej od stycznia 2011 r. *Umowie europejskiej dotyczącej międzynarodowego przewozu drogowego towarów niebezpiecznych* w części 5 *Procedury nadawcze*, dział 5.4 *Dokumentacja*, znaleźć można wytyczne dotyczące szczegółowych instrukcji wypełniania dokumentów przewozowych. Dokumenty przewozowe winny w szczególności zawierać informacje dotyczące każdego materiału i przedmiotu niebezpiecznego przeznaczonego do przewozu, w tym numerację i kodyfikację, liczbę, rodzaj oraz opakowanie towarów niebezpiecznych zgodnych w wytycznymi niniejszej umowy. Jednym z najważniejszych, zwłaszcza dla przewoźnika informacji zawartych w niniejszych przepisach, jest zapis w pkt. 5.4.1.1.2: *Informacje wymagane w dokumencie przewożonym powinny być czytelne*. Trudno polemizować z zapisem niniejszego punktu, z którego jasno wynika, że odpowiedzialność za właściwe, w tym także rzetelne wypełnienie dokumentu przewozowego jest najważniejszą, nawet brzemienne w skutki kwestią, zwłaszcza jeśli odnosi się do transportu materiałów niebezpiecznych.

Regulacje zawarte w umowie ADR wskazują konieczność prawidłowego wypełniania dokumentów przewozowych, instrukcji pisemnych zgodnych z ADR, załączanych przez nadawcę, rodzaj towaru (zgodnie z klasyfikacją w umowie ADR), jakim jest towar niebezpieczny<sup>17</sup>, wymaga szczególnego po-

---

<sup>14</sup> Marciniak-Neider D., Neider J., *Podręcznik spedytora, transport, spedycja, logistyka*. Gdynia: PISIL, 2011, t. 2, s. 489.

<sup>15</sup> Sikorski P.M., dz. cyt., s. 294.

<sup>16</sup> Marciniak-Neider D., Neider J. (red.), dz. cyt., s. 489.

<sup>17</sup> *Towar niebezpieczny – z punktu widzenia prawnego, towary niebezpieczne to takie materiały i przedmioty, których przewóz, na podstawie stosownych przepisów jest albo zabroniony, albo dopuszczony jedynie na warunkach określonych w tych przepisach*. Marciniak-Neider D., Neider J., dz. cyt., t. 2, s. 487.

stępowania oraz zachowania najwyższych zasad bezpieczeństwa ze względu na zagrożenie życia i zdrowia w ramach realizacji procesu transportu, w tym także wymagania związane z rodzajem użytego środka transportu, załadunku i wyładunku towaru niebezpiecznego, również jego opakowania i składowania bądź utylizacji.

Konkludując, [...] podstawowym dokumentem stosowanym przy przewozach ładunków niebezpiecznych, różnymi gałęziami transportu jest dokument przewoźny<sup>18</sup>. Dokumentem nieodłącznym w transporcie drogowym towarów niebezpiecznych jest dokument pod nazwą *Instrukcje pisemne zgodne z ADR*, które to winny być sporządzone (i przewożone w kabinie kierowcy) w języku zrozumiałym dla każdego członka załogi pojazdu zarówno w mowie i piśmie, a każdy z nich powinien rozumieć instrukcje i potrafić prawidłowo je wykonać<sup>19</sup>.

Zaakcentować należy, że do przewozu<sup>20</sup> niektórych materiałów niebezpiecznych wymagane jest świadectwo dopuszczenia pojazdu do przewozu tych materiałów (dla typów pojazdów: FL, OX, AT – przewóz w cysternach; EX/II, EX/III i MEMU – przewóz materiałów klasy 1). W określonych przypadkach przewozu niektórych materiałów niebezpiecznych, zgodnie z obowiązującymi przepisami, wymagane są m.in. [...] *zezwolenie miejscowej władzy, czy pisemne zawiadomienia komend wojewódzkich Policji oraz Państwowej Straży Pożarnej, właściwych ze względu na miejsce rozpoczęcia przewozu, a w przypadku przewozu materiałów klasy 7 o wysokim promieniowaniu – Państwowej Agencji Atomistyki*<sup>21</sup>.

Obowiązujące jurysdykcje dotyczące realizacji przewozu towarów niebezpiecznych innymi gałęziami transportu, takimi jak transport morski, lub dotyczącymi przewozu towarów niebezpiecznych w kontenerach, także transportu lotniczego, obligują do posiadania przez przewoźnika m.in. następujących dokumentów:

- W transporcie morskim oraz lotniczym dokument wypełniany przez nadawcę przesyłki zwany deklaracją ładunku niebezpiecznego<sup>22</sup> (*dangerous goods declaration*) – dokument ten zawiera informacje identyfikujące przewożony materiał niebezpieczny, dane nadawcy i odbiorcy, odpowiednią klasyfikację towaru niebezpiecznego, prawidłowe oznakowanie i opakowanie, a także oklejenie wymaganymi nalepkami oraz stwierdzenie nadawcy, że informacje te są zgodne z prawdą i przesyłka jest prawidłowo przygotowana do transportu, zgodnie z obowiązującymi przepisami międzynarodowymi i krajowymi.
- W transporcie lotniczym – dokumentem wystawianym przez agenta handlingowego, odpowiedzialnego za załadunek jest dokument, który winny

---

<sup>18</sup> Tamże, t. 2, s. 511.

<sup>19</sup> Tamże.

<sup>20</sup> Tamże, t. 2, s. 516.

<sup>21</sup> Tamże.

<sup>22</sup> Tamże.



być przekazany w [...] *formie pisemnej dowódcy statku powietrznego dokument ten to – powiadomienie kapitana statku powietrznego (special load – notification to captain, NOTOC), zawiera informacje dla dowódcy o materiałach niebezpiecznych znajdujących się na pokładzie samolotu*<sup>23</sup>.

Jeżeli przewóz drogowy towarów niebezpiecznych<sup>24</sup>, znajdujących się w kontenerze lub w pojeździe, jest dokonywany bezpośrednio przed przewozem morskim, to do dokumentu przewozowego powinien zostać dołączony certyfikat pakowania/załadunku kontenera/pojazdu (*container/vehicle packing certificate*). Potwierdza on zgodność załadunku z warunkami określonymi w przepisach kodeksu IMDG<sup>25</sup>.

Praktyka pokazuje lekceważenie przez nadawców (firm przewozowych) konieczności poprawnego przygotowania dokumentacji niezbędnej do przygotowania transportu towarów niebezpiecznych. Problem ten dotyczy zarówno dokumentacji, jak i prawidłowego opakowania czy oznaczenia klasyfikacji towaru niebezpiecznego przygotowanego do przewozu (zgodnie z wskazówkami zawartymi w normach prawnych). Najczęściej już na samym początku wysyła się zlecenia transportowe/spedycyjne bez konkretnych lub pełnych informacji dotyczących ilości, wagi, a nawet rodzaju, tj. klasy towaru niebezpiecznego przewożonego lub bez informacji, że towar będzie towarem ADR. Finalnie w ramach realizacji tego typu zlecenia (najczęściej) kierowca będący na załadunku informuje spedytora (lub nadawcę), że towar gotowy do załadunku jest towarem ADR. W konsekwencji (brak przygotowanych instrukcji dla kierowcy etc.) towar może nie zostać podjęty do załadunku, tym samym nie nastąpi realizacja zlecenia dla klienta ostatecznego. W rezultacie jeżeli wymagana dokumentacja zostanie przygotowana później (np. w trakcie załadunku), to dostawa towaru do klienta będzie opóźniona.

Bez względu na *a priori* przytoczone wymagania prawne regulujące rodzaje i typy dokumentów przewozowych winny być stosowane w praktyce.

### **3. Prawne aspekty dokumentacji przewozowej w transporcie towarów specjalnych**

Przewóz towarów ponadnormatywnych, często w praktyce nazywany ponadgabarytowym lub specjalnym, w obecnych tendencjach gospodarki krajowej, a także międzynarodowej, jest coraz częściej wykorzystywany (np. technologie

---

<sup>23</sup> Tamże, t. 2, s. 519.

<sup>24</sup> Tamże, t. 2, s. 516.

<sup>25</sup> *Kodeks IMDG (International Maritime Dangerous Goods Code) – rozumie się przez to Międzynarodowy morski kodeks towarów niebezpiecznych Międzynarodowej Organizacji Morskiej (IMO), stanowiący załącznik VII do Międzynarodowej konwencji o bezpieczeństwie życia na morzu (SOLAS)*. Marciniak-Neider D., Neider J., dz. cyt., t. 2, s. 491.

wiatrowe). W szczególności regulacje i obowiązujące normy kładą ogromny nacisk na prawidłowe przygotowanie procesu przewozu towarów ponadnormatywnych. W myśl polskiej jurysdykcji normy dotyczące realizacji transportu ponadnormatywnego znajdują swe odzwierciedlenie w takich aktach prawnych, jak *Ustawa z dnia 20 czerwca 1997 r. Prawo o ruchu drogowym*<sup>26</sup> – w art. 64 ustawodawca przedstawia zasady dopuszczenia do ruchu pojazdu lub zespołu pojazdów przekraczających dopuszczalne wymiary albo [...] *którego wymiary lub masa wraz z ładunkiem lub bez niego są większe od dopuszczalnych, przewidzianych w przepisach niniejszej ustawy, jest dozwolony tylko pod warunkiem uzyskania zezwolenia.*

Kolejne regulacje znajdują się w *Rozporządzeniu Ministra Infrastruktury z dnia 16 grudnia 2004 r. w sprawie szczególnych warunków i trybu wydawania zezwoleń na przejazd pojazdów nienormatywnych*<sup>27</sup>. Są nimi restrykcje wskazujące dopuszczalne parametry w przypadku transportu towarów ponadnormatywnych oraz regulacje dotyczące wydawania zezwoleń na przejazd transportu ponadnormatywnego. Za przewóz<sup>28</sup> specjalny (ponadgabarytowy, ponadnormatywny) uznaje się każdy, jeżeli dopuszczalne wymiary zestawu drogowego zostaną przekroczone choćby o jeden centymetr. Dopuszczalna masa zestawu drogowego w Europie wynosi od 38 do 42 ton, w zależności od kraju.

Przyjmując powyższe wymogi legislacyjne, można domniemywać, że wszystkie towary, które przekraczają dopuszczalne wymiary łączne i ciężary lub naciski na osie, innymi słowy towary, które uniemożliwiają zastosowanie standardowych technik oraz środków transportu do przewozu, traktuje się jako towary ponadnormatywne.

Normy zawarte w *Ustawie o drogach publicznych z dnia 21 marca 1985 r.*<sup>29</sup> (tekst obowiązuje od 31 maja 2012 r.) regulują zasady podziału dróg na kategorie oraz ich kwalifikacje, a także zasady korzystania z nich. W art. 13 mowa jest o kosztach związanych z przejazdem pojazdów nienormatywnych, podane są stawki opłat za poszczególne przekroczenia dopuszczalnych parametrów, natomiast art. 41 traktuje o kosztach związanych z określaniem tras przejazdów pojazdów nienormatywnych, precyzując, kto i jakie ponosi koszty związane z wytyczaniem tras przejazdów<sup>30</sup>.

Jurysdykcja bezwzględnie wskazuje obowiązkowe przygotowanie dokumentów do procesu transportu towarów ponadnormatywnych, jednym z wymaganych jest właśnie zezwolenie specjalne (poza oczywistym listem przewozowym). Zezwolenie specjalne jest podstawowym dokumentem wydawanym na podstawie wcześniej wspomnianego art. 64, ust. 4 ustawy prawo o ruchu drogowym oraz rozporządzenia Ministra Infrastruktury z dnia 16 grudnia 2004 r., które to w § 2 ust. 1 niniejszego rozporządzenia traktuje o szczególnych warun-

---

<sup>26</sup> Dz.U. 2005, nr 108, poz. 908, z późn. zm.

<sup>27</sup> Dz.U. nr 267, poz. 2660, z późn. zm.

<sup>28</sup> Sikorski P.M., dz. cyt., s. 225.

<sup>29</sup> Dz.U. 2007, nr 19, poz. 115.

<sup>30</sup> Marciniak-Neider D., Neider J. (red.), dz. cyt., t. 2, s. 537.

kach i trybie wydawania zezwoleń na przejazdy pojazdów nienormatywnych. Regulacje zawarte w KPA, ściślej *Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego*<sup>31</sup>, w art. 104 § 1 precyzuje, że [...] organ administracji publicznej załatwia sprawę przez wydanie decyzji, chyba że przepisy kodeksu stanowią inaczej. W § 2. Decyzje rozstrzygają sprawę co do jej istoty w całości lub w części albo w inny sposób kończą sprawę w danej instancji. Zezwolenie specjalne jest zatem decyzją administracyjną podlegającą restrykcjom wspomnianego kodeksu postępowania administracyjnego.

Zezwolenie<sup>32</sup> specjalne może być wydane na czas nieokreślony, na czas określony w zezwoleniu oraz na jednokrotny przejazd w wyznaczonym czasie po ustalonej trasie. Zezwolenia pierwszego i drugiego rodzaju wydaje starosta, a trzeciego – dyrektor Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad lub upoważniona przez niego państwowa albo samorządowa jednostka organizacyjna.

Zezwolenie specjalne zawiera dane dotyczące rodzaju transportowanego towaru ponadnormatywnego, w tym jego rzeczywiste wymiary i masę całkowitą zestawu transportowego wraz z ładunkiem, rozstaw osi oraz ich nacisk, informacje dotyczące trasy, a zwłaszcza jej precyzyjnie opisany przebieg, terminy załadunku i rozładunku oraz opłaty z nim związane. Wzory i informacje dotyczące wymagań oraz norm regulujących zasady wydawania zezwoleń specjalnych można również znaleźć na stronach Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad: <http://www.gddkia.gov.pl/pl>.

Fundamentalną rolę w ramach realizacji procesu transportu towarów ponadnormatywnych odgrywa *Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 31 grudnia 2003 r. w sprawie warunków i sposobu pilotowania pojazdów oraz wysokości opłat*<sup>33</sup>, w szczególności zapis w § 3 ust. 1: *Pojazd nienormatywny powinien być pilotowany przez Policję, jeżeli jest spełniony przynajmniej jeden z niżej wymienionych warunków:*

1. *szerokość jezdni, na trasie przejazdu pojazdu nienormatywnego, wraz z poboczem posiadającym ten sam rodzaj konstrukcji nawierzchni co jezdnia, pozostawiona dla przeciwnego kierunku ruchu na jezdniach dwukierunkowych lub dla tego samego kierunku ruchu na jezdniach jednokierunkowych, jest mniejsza niż 2 m;*
2. *długość pojedynczego pojazdu lub zespołu pojazdów przekracza 50 m;*
3. *łączna długość pojazdów pilotowanych przekracza 150 m".*

Wyraźny sygnał prawny niniejszej jurysdykcji odgrywa niebagatelną rolę dla spedytorów (np. jako organizatorów procesu transportu ponadnormatywnego) oraz partycypujących w tym procesie pozostałych uczestników, zwłaszcza dla przedsiębiorstw transportowych realizujących przewóz.

Nie mniej relatywne znaczenie w ramach realizacji transportu ponadnormatywnego odgrywają pozostałe dokumenty związane z organizacją tego procesu.

---

<sup>31</sup> Dz.U. 2000, nr 98, poz. 1071, z późn. zm.

<sup>32</sup> Marciniak-Neider D., Neider J. (red.), dz. cyt., t. 2, s. 543.

<sup>33</sup> Dz.U. 2004, nr 7, poz. 62, z późn. zm.

Najczęściej<sup>34</sup> w przypadku bardziej skomplikowanych procesów transportowych dokumentacja składa się z:

- zapytania ofertowego, które przesyła zleceniodawca, podając jak najwięcej danych dotyczących ładunku oraz oczekiwań w stosunku do wykonawcy,
- oferty, którą potencjalny wykonawca przygotowuje w oparciu o informacje zawarte w zapytaniu ofertowym, swoją wiedzę i doświadczenie,
- zlecenia transportowego, przygotowanego i przesłanego przez stronę zlecającego przewóz, powinno precyzować oczekiwania zleceniodawcy oraz koszt usługi i warunki płatności,
- potwierdzenia przyjęcia zlecenia przygotowanego i odesłanego zleceniodawcy przez wykonawcę, wykonawca może w nim sprecyzować pewne ważne dla realizacji przewozu szczegóły, o których z racji nieznamomości zagadnień nie wspomniał zlecający w zleceniu,
- wniosku o wydanie zezwolenia specjalnego i samego zezwolenia,
- innych dokumentów potwierdzających ( w przypadku ładunków szczególnie trudnych do transportu) dokonanie koniecznych uzgodnień, którymi mogą być zlecenia dla policji, służb telekomunikacyjnych, energetycznych, drogowych, czy też dla PLK i komunikacji miejskiej,
- notatek z objazdu trasy i harmonogramu transportu.

W ramach prac nad nowelizacją zasad i wymagań prawnych dotyczących przewozu towarów nienormatywnych z dniem 19 października 2012 r. weszła w życie nowela ustawy prawo o ruchu drogowym oraz niektórych innych ustaw z dnia 18 sierpnia 2011 r.<sup>35</sup> Niniejsza nowela wprowadza szeroki zakres zmian dotyczący wykonywania przewozów pojazdami nienormatywnymi, łącznie z trybem uzyskiwania zezwoleń, rodzajami zezwoleń, odpłatnością za ich uzyskanie, skończywszy na karach za ich brak.

Należy wspomnieć o kilku najważniejszych zmianach, m.in. art. 64 zmieniono w noweli ustawy poprzez dodanie art. 64 a do 64 i, które to wskazują 7 kategorii wydawanych zezwoleń oraz czas ich ważności – okres 1, 6, 12 lub 24 miesięcy. Istotne jest to, że każda z kategorii określa precyzyjne ramy czasowe oraz okres ważności takiego zezwolenia. Kolejną zmianą w noweli ustawy jest dodanie w dziale V, rozdziału 4 o tytule: *Kary pieniężne za przejazd pojazdów nienormatywnych bez zezwolenia lub niezgodnie z warunkami określonymi w zezwoleniu*, które to określają m.in. zakres wyższych kar za nieposiadanie zezwolenia lub jego nieważność. Jednocześnie zmianie uległy przepisy karne związane z oceną przekroczeń norm dla pojazdów przewożących ładunki sypkie i drewno, w tym

---

<sup>34</sup> Tamże, s. 542.

<sup>35</sup> *Ustawa z dnia 18 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o ruchu drogowym oraz niektórych innych ustaw*. Dz.U. 2011, nr 222, poz. 1321 (art. 1, pkt 9 w zakresie art. 64 h oraz art. 5, ust. 2 wchodzi w życie z dniem 18 października 2011 r.; art. 1, pkt 5, lit. b w zakresie art. 61, ust. 15 i 16 wchodzi w życie z dniem 19 stycznia 2012 r.).

przypadku warunkiem otrzymania kary pieniężnej za przekroczenie nacisków osi jest jednocześnie przekroczenie dopuszczalnej masy całkowitej (art. 140 aa, ust. 4, pkt 2). Charakter wprowadzonych zmian niniejszą nowelą dotyczących problematyki transportu towarów nienormatywnych dowodzi przystosowania regulacji prawnych do dzisiejszych potrzeb rynku oraz dynamicznie zmieniających się potrzeb przewozowych.

W zakresie międzynarodowego transportu towarów nienormatywnych warto zasygnalizować ogromną rolę konwencji celnej dotyczącej międzynarodowego przewozu towarów z zastosowaniem karnetów TIR, tzw. konwencji TIR<sup>36</sup>. W ramach organizowania procesu transportu drogowego towarów ponadnormatywnych (np. przez spedytora) wykorzystywane są także inne dokumenty, np. karnet TIR. Ładunki ponadnormatywne<sup>37</sup> można przewozić pod osłoną tzw. otwartego karnetu TIR pod warunkiem przekonania władz celnych, że: towar nie może być przewieziony w inny sposób, sztuki przewozowe są łatwo rozpoznawalne na podstawie opisu zawartego w otwartym karnecie TIR<sup>38</sup>, zwłaszcza przestrzeń ładunkowa nie pozwala na ukrycie innych towarów oraz że sztuki przewozowe ani ich osprzęt nie nadają się do demontażu. Gama dokumentów wymaganych do przewozu towarów ponadnormatywnych jest stosownie uregulowana legislacjami dotyczącymi wszystkie gałęzie transportu, m.in. międzynarodowego transportu kolejowego dotyczy umowa SMGS<sup>39</sup> – dla krajów stosujących tę umowę, a także konwencja COTIF – dla krajów, które są stronami konwencji COTIF<sup>40</sup>.

#### **4. Podsumowanie**

Sprawna organizacja i realizacja procesu transportowego (krajowego czy międzynarodowego organizowanego np. przez spedytora) wymaga od jego uczestników zastosowania wielu dokumentów wskazanych przez jurysdykcje (zarówno krajowe, jak i międzynarodowe regulacje prawne). Nie budzi zatem wątpli-

---

<sup>36</sup> Szczepaniak T. (red.), *Transport międzynarodowy*. Warszawa: PWE, 1996, s. 127.

<sup>37</sup> Sikorski P.M., dz. cyt., s. 226.

<sup>38</sup> Konwencja TIR – dotyczy międzynarodowego przewozu towarów transportem drogowym i powstała w Genewie 14 listopada 1975 roku (Dz.U. 1984, nr 17, poz. 76). Stronami są prawie wszystkie kraje europejskie i kraje WNP. Podstawowym dokumentem jest karnet TIR. Tamże, s. 297.

<sup>39</sup> Umowa SMGS – Umowa z dnia 1 listopada 1951 r. o międzynarodowej kolejowej komunikacji towarowej (SMGS), w brzmieniu nadanym tekstem jednolitym z dnia 1 lipca 2007 r.; Marciniak-Neider D., Neider J. (red.), dz. cyt., t. 1, s. 385.

<sup>40</sup> Konwencja COTIF – konwencja o międzynarodowym przewozie kolejami, tzw. konwencja berneńska (sporządzona 9 maja 1980 roku, Dz.U. 1985, nr 34, poz. 158 i Dz.U. 1997, nr 37, poz. 225), która zawiera załącznik B – Przepisy ujednoczone o umowie międzynarodowego przewozu towarów kolejami – CIM (Dziennik Urzędowy Ministerstwa Komunikacji 1985, nr 34, poz. 185); znolizowana w 1999 r.; Sikorski P.M., dz. cyt., s. 298.

wości ich praktyczne stosowane, w szczególności prawidłowo wypełnionego listu przewozowego krajowego lub międzynarodowego, tj. listu CMR. List przewozowy<sup>41</sup> CMR spełnia następujące role:

- dowodową – jest dowodem zawarcia takiej, a nie innej umowy przewozu, określa jej warunki oraz stanowi dowód przejęcia opisanego w liście ładunku przez przewoźnika, jak też stanu i daty wydania towaru, jeżeli takowe nastąpiło;
- legitymizującą – uprawnia posiadacza jednego egzemplarza do zmiany umowy przewozu, czyli dysponowanie ładunkiem (art. 12 konwencji CMR);
- instrukcji przewozowej – list przewozowy CMR może zawierać wiążące przewoźnika instrukcje dotyczące np.: zakazu przeladunku, postępowania w razie przeszkody w przewozie. Role, jakie pełni list przewozowy, niewątpliwie uwydatniają charakter prawny, jaki został mu nadany przez ustawodawcę. Jest to dokument towarzyszący każdej przesyłce, każdemu transportowi towaru, bez względu na rodzaj wykorzystywanej gałęzi transportu. Różnica może wynikać z nazewnictwa poszczególnych rodzajów listów przewozowych *stricte* nazwanych do adekwatnych gałęzi transportu, np.: międzynarodowy kolejowy list przewozowy CIM, podstawowy lotniczy list przewozowy AWB – *Air Waybill*. W tej ostatniej gałęzi transportu można również spotkać inne lotnicze listy przewozowe, m.in. MAWB – *Master Air Waybill*, używany do udokumentowania umowy przewozu pomiędzy nadawcą (którym jest najczęściej spedytor) a linią lotniczą, oraz HAWB – *House Air Waybill*, używany do udokumentowania umowy przewozu lotniczego między nadawcą a spedytorem<sup>42</sup>.

Restrykcje prawne związane z wymaganą prawem dokumentacją przede wszystkim są korzystne dla stron uczestniczących w procesie transportowym. Dla przewoźników, a także spedytorów, oznacza to m.in. możliwość wykazania się nie tylko należyta starannością podczas realizacji procesu transportowego, lecz także działaniem zgodnie z literą prawa. Dla klienta z kolei to gwarancja właściwie zrealizowanego procesu transportowego, za który płaci on stosowną stawkę (tym samym zrealizowanie procesu transportowego zgodnie z obowiązującą jurysdykcją).

Wyciągając wnioski z praktyki stosowania, należy podkreślić, jak ważne jest, aby wszyscy uczestnicy procesu transportowego konsekwentnie, nie wybiórczo traktowali wymagania jurysdykcji krajowych (a także międzynarodowych), wskazujących normy i regulacje prawne dotyczące transportu. W dobie tak szeroko dominującej w gospodarce krajowej i międzynarodowej konkurencji (dotykającej również branżę transport – spedycja – logistyka), to klient, dokonu-

---

<sup>41</sup> Sikorski P.M., dz. cyt., s. 124.

<sup>42</sup> Tamże, s. 214.

jąc wyboru firmy transportowej czy spedycyjnej, kieruje się rzetelnością, profesjonalizmem, a zwłaszcza legalnością – zgodną z przepisami prawa działalnością przedsiębiorstw oferujących swoje usługi.

## **Literatura**

- Chaberek M., Jezierski A., *Informatyczne narzędzia procesów logistycznych*. Wyd. 1. Warszawa: CeDeWu Sp. z o.o., 2010. ISBN 978-83-7556-349-8.
- Liberadzki B., Mindur L. (red.), *Uwarunkowania rozwoju systemu transportowego Polski*. Warszawa: Wydaw. Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, 2006.
- Marciniak-Neider D., Neider J. (red.), *Podręcznik spedytora: transport, spedycja, logistyka*. Gdynia: PISIL, 2011, t. 1, 2. ISBN 978-83-924234-3-0.
- Neider J., *Transport międzynarodowy*. Warszawa: PWE, 2008. ISBN 978-83-208-1773-7.
- Rydzkowski W., Wojewódzka-Król K. (red.), *Transport*. Wyd. 4 zm. Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, 2008. ISBN 978-83-01-14260-5.
- Salomon A., *Spedycja. Teoria, przykłady, ćwiczenia*. Gdynia: Wydaw. Akademii Morskiej w Gdyni, 2011. ISBN 978-83-7421-159-8.
- Sikorski P.M., *Spedycja w praktyce – wiek XXI*. Warszawa: PWT, 2008. ISBN 978-83-906065-8-3.
- Stajniak M. (i in.), *Transport i spedycja*. Poznań: Instytut Logistyki i Magazynowania, 2008. ISBN 978-83-87344-68-9.
- Szczepaniak T. (red.), *Transport i spedycja w handlu zagranicznym*. Warszawa: PWE, 2002. ISBN 83-208-1367-0.
- Szczepaniak T. (red.), *Transport międzynarodowy*. Warszawa: PWE, 1996. ISBN 83-208-1008-6.

## **Akty prawne**

- Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r. Kodeks postępowania administracyjnego*. Dz.U. 2000, nr 98, poz. 1071, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 15 listopada z 1984 r. Prawo przewożowe*. Dz.U. 1984, nr 53, poz. 272, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 21 marca 1985 r. o drogach publicznych*. Dz.U. 2007, nr 19, poz. 115 – tekst obowiązuje od 31 maja 2012 r.
- Ustawa z dnia 20 czerwca 1997 r. Prawo o ruchu drogowym*. Dz.U. 2005, nr 108, poz. 908, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o transporcie drogowym*. Dz.U. 2007, nr 125, poz. 874, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 18 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o ruchu drogowym oraz niektórych innych ustaw*. Dz.U. 2011, nr 222, poz. 1321.
- Rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 31 grudnia 2003 r. w sprawie warunków i sposobu pilotowania pojazdów oraz wysokości opłat*. Dz.U. 2004, nr 7, poz. 62, z późn. zm.
- Umowa SMGS z dnia 1 listopada 1951 r. o międzynarodowej kolejowej komunikacji towarowej (SMGS)*, w brzmieniu nadanym tekstem jednolitym z dnia 1 lipca 2007 r.

Konwencja COTIF, konwencja o międzynarodowym przewozie kolejami, sporządzona 9 maja 1980 r. Dz.U., 1985, nr 34, poz. 158; Dz.U., 1997, nr 37, poz. 225; załącznik B – Przepisy ujednolicone o umowie międzynarodowego przewozu towarów kolejami – CIM (Dziennik Urzędowy Ministerstwa Komunikacji 1985, nr 34, poz. 185); znowelizowana w 1999 r.

Konwencja o umowie międzynarodowego przewozu drogowego towarów (CMR) i Protokół podpisania, sporządzone w Genewie 19 maja 1956 r. Dz.U. 1962, nr 49, poz. 238, sprost.: Dz.U. 1995, nr 69, poz. 352.

Konwencja TIR dotycząca międzynarodowego przewozu towarów transportem drogowym, podpisana w Genewie 14 listopada 1975 r. Dz.U. 1984, nr 17, poz. 76.



## LOGISTYCZNE NARZĘDZIA WDRAŻANIA STRATEGII CSR W ŁAŃCUCHACH DOSTAW

*Grażyna Chaberek-Karmacka*

**Abstrakt:** Współcześnie konsumenci stają się coraz bardziej wymagający zarówno co do jakości produktu finalnego i jego kosztu, jak i społeczno-ekologicznych uwarunkowań jego produkcji. Dlatego też, coraz częściej podstawą decyzji zarządczych staje się społeczna odpowiedzialność biznesu (*corporate social responsibility*). Jednocześnie stawia się pytanie o sposoby urzeczywistniania postulatów CSR w działalności rynkowej. Celem artykułu jest ukazanie logistyki jako kluczowego obszaru kształtowania postaw odpowiedzialności biznesu oraz narzędzi logistycznych umożliwiających praktyczne kształtowanie tych postaw w łańcuchach dostaw.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu, zarządzanie logistyczne, ekologiczność.

**JEL Classifications:** L21 – Business Objectives of the Firm.

### 1. Wprowadzenie

Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social response*, CSR) nie jest nowe. W literaturze amerykańskiej zwracano uwagę na społeczną rolę działań ekonomicznych już w latach 50.<sup>1</sup>, a definicja koncepcji CSR powstała w latach 70. XX wieku. Dlaczego zatem idea CSR stała się ponownie obiektem szczególnego zainteresowania zarówno polityków, jak i teoretyków i praktyków biznesu? Powodem ponownego zwrócenia uwagi na społeczną odpowiedzial-

---

<sup>1</sup> Zob. Carter C.R., Jennings M.M., Logistics Social Responsibility: An Integrative Framework. *Journal of Business Logistics* 2002, Vol. 23, No. 1, s. 147.

ność przedsiębiorców jest współczesna sytuacja gospodarcza. Globalizacja rynków i towarzyszący jej szybki rozwój różnego rodzaju mediów (choćby dynamicznie rozwijające się portale społecznościowe) przyspieszających przepływ informacji przyczyniają się do wzrostu udziału biznesu w życiu społecznym oraz wzrostu bezpośredniego wpływu podmiotów gospodarczych na kształt społeczeństwa. Dodatkowo ostatnie zawirowania gospodarki światowej miały ogromny wpływ m.in. na spadek zaufania wobec świata biznesu. Kryzys gospodarczy i jego społeczne konsekwencje w pewnym stopniu negatywnie wpłynęły na zaufanie konsumentów i na poziom zaufania w biznesie. Uwaga społeczeństwa skoncentrowała się na socjalnych i etycznych wynikach przedsiębiorstw. Wszyscy interesariusze zaczęli dostrzegać te problemy i oczekiwać od podmiotów gospodarczych informacji o poczynaniach w zakresie CSR<sup>2</sup>. Przyczyną bezpośrednią stało się natomiast opublikowanie rok po roku dwóch dokumentów. W październiku 2010 r. ISO wydała po raz pierwszy opracowanie na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorcy – ISO 26000. Rok później, w październiku 2011 r., Komisja Europejska wydała komunikat w sprawie *Odnowionej strategii UE na lata 2011–2014 dotyczącej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*.

Oczywiście dzisiejsza definicja CSR różni się od pierwotnej wersji z lat 70. Dotychczas CSR nawiązywał w relacjach przedsiębiorcy z otoczeniem do działań związanych z dobroczynnością czy też działaniami charytatywnymi<sup>3</sup>. Komisja Europejska zdefiniowała wcześniej społeczną odpowiedzialność biznesu jako [...] *konceptę, zgodną z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają problematykę społeczną i środowiskową w swojej działalności gospodarczej i stosunkach z zainteresowanymi stronami*<sup>4</sup>. Wznawiając obecnie wysiłki na rzecz promowania CSR, Komisja ma na celu utworzenie warunków sprzyjających zrównoważonemu wzrostowi, odpowiedzialnym postawom biznesu i utworzeniu trwałego zatrudnienia w perspektywie średnio- i długoterminowej<sup>5</sup>. Wobec takich postulatów nasuwa się pytanie dotyczące praktycznych sposobów osiągnięcia założonych celów, czyli pytanie o narzędzia realizacji idei SCR. Celem artykułu jest ukazanie, dlaczego logistyka może się stać kluczowym obszarem kształtowania postaw odpowiedzialności biznesu wobec społeczeństwa i pozostałych interesariuszy gospodarczych oraz w jaki sposób narzędzia logistyczne mogą te postawy kształtować.

---

<sup>2</sup> Tamże, s. 147.

<sup>3</sup> Portal wiedzy na temat standardów etycznych w łańcuchu dostaw [on-line]. 2011 [Dostęp 18.07.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.standardyetyczne.pl>.

<sup>4</sup> *Green paper – Promoting a European framework for corporate social responsibility*. COM/2001/0366 final.

<sup>5</sup> *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*. KOM/2011/0681 wersja ostateczna.

## **2. Zakres merytoryczny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw**

Według nowej definicji CSR Komisji Europejskiej, *społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw* dotyczy podejmowanych przez nie działań wynikających z ich zobowiązań prawnych wobec społeczeństwa i środowiska oraz wykraczających poza nie. Nowe podejście i trendy wskazują na większe zwrócenie uwagi na prawa człowieka, stosowanie uczciwych praktyk rynkowych, ochronę środowiska naturalnego, ochronę praw konsumenta, prawidłowe praktyki w zatrudnianiu, przeciwdziałanie korupcji<sup>6</sup>. Strategiczne podejście do CSR może przynieść korzyści w zakresie zarządzania ryzykiem, oszczędności kosztów, dostępu do kapitału, relacji z klientami, zarządzania zasobami ludzkimi i potencjału innowacyjnego, dlatego też we współczesnych warunkach gospodarczych CSR będzie miała coraz większe znaczenie dla osiągania przewagi konkurencyjnej na rynku. Dodatkowo CSR wymaga zaangażowania zainteresowanych stron zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i poza nim. Umożliwia to lepsze prognozowanie nie tylko dla pojedynczej jednostki, lecz także dla całych łańcuchów dostaw oraz wykorzystanie szybko zmieniających się oczekiwań ze strony społeczeństwa i warunków prowadzenia działalności. Zajmując się kwestiami odpowiedzialności społecznej, przedsiębiorstwa mogą budować długoterminowe zaufanie pracowników, konsumentów i obywateli, tworząc podstawę pod zrównoważone modele biznesowe. Większe zaufanie z kolei przyczynia się do tworzenia otoczenia, w którym przedsiębiorstwa mogą podejmować inicjatywy innowacyjne i rozwijać się. CSR może zatem stymulować rozwój nowych rynków i sprzyja tworzeniu nowych możliwości wzrostu gospodarczego<sup>7</sup>. Postulaty te w pełni wpisują się w ideę zrównoważonego rozwoju, czyli samopodtrzymującego się rozwoju ekonomicznego i społecznego bez uszczuplania walorów środowiska naturalnego<sup>8</sup>. Co to oznacza w praktyce dla przedsiębiorstwa? Podstawowy zestaw uznanych na szczeblu międzynarodowym zasad i wskazówek wdrażania CSR zawiera: niedawno aktualizowane wskazówki OECD dla przedsiębiorstw wielonarodowych, dziesięć zasad inicjatywy ONZ „Global Compact”, wytyczne zawarte w normie ISO 26000 dotyczącej odpowiedzialności społecznej, trójstronna deklaracja zasad dotyczących przedsiębiorstw wielona-

---

<sup>6</sup> Tamże.

<sup>7</sup> Carter C.R., Jennings M.M., dz. cyt., s. 148.

<sup>8</sup> Zob. Karwacka G., *The Influence of Logistics System Life Cycle on the Sustainable Development*. W: *Book of Proceeding from the 5th International Conference: Environmental Accounting – Sustainable Development Indicators 2009*. Usti and Labem: J.E. Purkyne University in Usti and Labem, 2009, s. 93; Karwacka G., Cicharska A., *Zrównoważony rozwój demograficzny na obszarach wiejskich województwa pomorskiego po wstąpieniu Polski do struktur Unii Europejskiej*. W: Kacprzak E., Kołodziejczak A. (red.), *Rola środków Unii Europejskiej w rozwoju obszarów wiejskich*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Geograficzne: PAN. Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania, 2010, s. 215–226.

rodowych i polityki społecznej Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP) oraz wytyczne ONZ dotyczące biznesu i praw człowieka<sup>9</sup>.

Najszerszym i najbardziej szczegółowym opracowaniem jest standard ISO, przy czym należy podkreślić, że standard ISO 26000 nie jest zbiorem precyzyjnych wytycznych i nie można uzyskać certyfikacji na zgodność z nim. Główne obszary odpowiedzialności społecznej przedsiębiorcy identyfikowane przez przewodnik ISO to:

- ład korporacyjny / zarządzanie organizacją,
- prawa człowieka,
- praktyki pracy,
- ochrona środowiska,
- uczciwe praktyki w łańcuchu dostaw,
- uczciwe działania wobec konsumentów,
- działanie na rzecz lokalnych społeczności.

W ramach wymienionych obszarów do działań, które świadczą o społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, należą praktyki związane z pracą i zatrudnieniem, takie jak: szkolenia, równość płci czy działania na rzecz zdrowia i dobrego samopoczucia pracowników; etyczność zachowań, zwalczanie korupcji, respektowanie oczekiwań interesariuszy, respektowanie prawa lokalnego, respektowanie międzynarodowych norm i zachowań i oczywiście przestrzeganie praw człowieka, a nade wszystko odpowiedzialność za własne decyzje i działalność, której podstawowym przejawem jest transparentność procesów podejmowania decyzji i działań. Przedsiębiorstwo powinno ujawniać w sposób dokładny, czytelny i zrozumiały swoje polityki i zasady, za które odpowiada, w szczególności wobec społeczeństwa i środowiska naturalnego. Przejrzystość organizacji powinna przede wszystkim obejmować<sup>10</sup>:

- cel, naturę, lokalizację jej działalności,
- sposób podejmowania decyzji w organizacji, ich wprowadzania w życie i kontroli ze wskazaniem osób/funkcji odpowiedzialnych i zakresu uprawnień,
- standardy i kryteria, wobec których organizacja ocenia swój rozwój w zakresie odpowiedzialności społecznej,
- źródła finansowania swojej działalności,
- identyfikację jej interesariuszy, kryteria i procedury używane do identyfikowania i wyboru grup interesariuszy,
- wpływ podejmowanych przez organizację decyzji i działań na jej interesariuszy, społeczeństwo, gospodarkę i środowisko naturalne.

---

<sup>9</sup> *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego...*, dz. cyt.

<sup>10</sup> *Portal wiedzy na temat standardów etycznych...*, dz. cyt.

Na rynku międzynarodowym funkcjonuje wiele innych uporządkowanych standardów, które nazywane są etycznymi czy też społecznymi. Przedsiębiorstwa, które spełniają wymagania w nich zawarte, bez wątpienia można określić mianem odpowiedzialnych społecznie. Do najbardziej znanych standardów należy zaliczyć<sup>11</sup>:

*ETI Base Code* – kodeks postępowania etycznego opracowany w roku 1998 w Wielkiej Brytanii. Był jedną z pierwszych w Europie prób ujednoczenia wymagań postępowania etycznego stawianych wszystkim uczestnikom łańcucha dostaw. Ma na celu promowanie działań i zachowań poprawiających życie i warunki bytu pracowników zatrudnionych przy wytwarzaniu różnego rodzaju produktów.

ICS (Initiative, Clause Sociale) – standard etyczny, opracowany również w roku 1998 przez Francuską Federację Handlu. Wśród korporacji, które pracowały nad stworzeniem tego standardu, znalazły się m.in.: Auchan, Carrefour, Groupe PPR, Okaidi, Systeme U, Monoprix, E. Leclerc, Galeries Lafayette, Cora Rovera, Casino oraz Camif. Organizacje te mają swoich dostawców również w Polsce i wymagają przestrzegania zasad tego standardu od kontrahentów. Podstawowe obszary działalności biznesowej regulowane przez standard ICS to: 0) system dokumentacji i zarządzania zgodny z wymaganiami standardu, 1) niezatrudnianie dzieci, 2) brak pracy przymusowej, 3) brak dyskryminacji, 4) brak praktyk dyscyplinarnych niezgodnych z prawem, 5) wolność zrzeszania się pracowników, 6) przestrzeganie norm czasu pracy, 7) zasady wynagradzania za pracę, 8) zasady bhp i ppoż.

SCI – standard etyczny stosowany do oceny etyczności postępowań przedsiębiorstw występujących w łańcuchu dostaw. Standard ten przede wszystkim obejmuje respektowanie wolności zrzeszania się pracowników, zakaz stosowania praktyk dyskryminacyjnych, zakaz zatrudniania dzieci, respektowanie minimalnego wynagrodzenia za pracę na poziomie lokalnego prawa, respektowanie lokalnych limitów czasu pracy, ale w żadnym wypadku nie przekraczanie 48 godzin pracy tygodniowo i maksymalnie 12 godzin dziennie, zakaz stosowania przymusu pracy i nielegalnych praktyk dyscyplinarnych, stwarzanie bezpiecznego i higienicznego środowiska pracy, poszanowanie i ochrona środowiska naturalnego.

WCA (Workplace Conditions Assessment) – autorski standard etyczny opracowany i wdrożony przez INTERTEK. Standard WCA, podobnie jak wiele innych na świecie, opiera się na wymaganiach konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy (International Labour Organization – ILO) i jest zgodny z programem GSCP (Globalnego Programu Społecznej Odpowiedzialności). Jednakże prawo lokalne również pełni ważny obszar wytycznych standardu.

---

<sup>11</sup> Tamże.

### 3. Idea odpowiedzialnego biznesu we współczesnej koncepcji logistycznej

Przede wszystkim należy odróżnić powszechne rozumienie logistyki sprowadzające się do traktowania jej jako sumy działań związanych z transportem, magazynowaniem, składowaniem, spedycją itp., od jej znacznie szerszych ujęć koncepcyjnych, prezentowanych w Polsce głównie przez sopocki ośrodek skupiony wokół Katedry Logistyki Uniwersytetu Gdańskiego. Podobne ujęcia prezentowane są przez wiele prac amerykańskich logistyków<sup>12</sup>. Według tych koncepcji istota logistyki przejawia się przede wszystkim w jej funkcji usługowej oraz relacyjno-integracyjnej. *Logistyka* rozumiana jest tu jako zespół czynności wykonywanych w logicznej sekwencji, czyli proces mający na celu obsługę każdej racjonalnej aktywności człowieka, zmierzającej do urzeczywistnienia dowolnego celu, polegający na zapewnieniu koniecznych do tego zasobów we właściwym miejscu i czasie w odpowiedniej ilości, o odpowiedniej jakości i po odpowiednim koszcie (cenie), w taki sposób, aby całość działań urzeczywistniania głównego celu była zrealizowana w sposób skuteczny, efektywny i korzystny<sup>13</sup>. Inaczej mówiąc, istotą logistyki jest sterowanie procesami przepływu wszelkich zasobów poprzez integrację tych przepływów w wymiarze czasu i przestrzeni, aby zoptymalizować koszty realizacji procesów gospodarczych, zapewniając jednocześnie maksymalnie możliwy, przy danym poziomie kosztów, standard obsługi klienta<sup>14</sup>. W praktyce gospodarczej przedsiębiorstw realizacja postulatów logistycznych przejawia się poprzez wprowadzane strategie zarządzania.

Podstawowe zmienne, których optymalizacja wynika z filozofii zarządzania logistycznego, to jednoczesna maksymalizacja jakości obsługi klienta przy jednoczesnym utrzymaniu kosztu globalnego na najniższym możliwym poziomie. Takie spojrzenie na gospodarowanie w organizacji biznesowej urzeczywistniło się w dwóch pierwotnych strategiach logistycznych: *just in time* (JIT) oraz *total quality management* (TQM). Poglądowy schemat takiego podejścia przedstawia rysunek 1. *Just in time* to metoda produkcyjna, pozwalająca na zsynchronizowanie zaopatrzenia z produkcją. „Dokładnie na czas” dotyczy dostarczenia bezpośrednio na linię produkcyjną surowców, materiałów, maszyn i innych zasobów, dokładnie na moment produkcji w celu uniknięcia ich magazynowania lub przestoju. Głównym założeniem JIT jest minimalizacja zapasów. Wszelkie surowce, półwyroby są dostarczane dopiero w momencie, kiedy jest na nie zapotrzebowanie. Sygnałem do uruchomienia produkcji jest pojawienie się popytu na dany produkt. Pozwala to na uniknięcie długotrwałego magazynowania surowców, półproduktów oraz wyrobu gotowego. To z kolei wiąże się z obniżeniem kosztów działalności przedsiębiorstwa, które nie musi utrzymywać dużych po-

---

<sup>12</sup> Przykładowo: Blanchard B.S., *Logistics engineering and management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2004.

<sup>13</sup> Chaberek M., Praktyczny wymiar teorii logistyki. *Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu* 2011, nr 10 (10), s. 211.

<sup>14</sup> Chaberek M., *Makro- i mikroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego*. Gdańsk: UG, 2002, s. 36.

wierzchni magazynowych. Jednocześnie produkcja z systemem zaopatrzenia „dokładnie na czas” nastawiona jest na osiągnięcie poziomu „zero defektów”. Utrzymanie systemu JIT wymaga przekazania większych kompetencji pracownikom produkcyjnym. To oni mają największy kontakt z surowcami oraz półproduktami i to właśnie im najłatwiej odkryć błędy jakościowe. Ze względu na to, że na linię produkcyjną trafia ściśle wyliczona ilość materiału, istotne jest, by wszelkie niezgodności były szybko eliminowane. W związku z tym każdy pracownik ma prawo zatrzymać linię produkcyjną w celu wyeliminowania zauważonych problemów.



Rys. 1. Poglądowy schemat filozofii zarządzania logistycznego  
Źródło: opracowanie własne.

Strategia *just in time* wywodzi się z wprowadzonej w latach 50. ubiegłego stulecia w Japonii metody *kanban*, która do dzisiaj ma szerokie zastosowanie w systemach zarządzania logistycznego<sup>15</sup>. Metoda *kanban* polega na wizualizacji przepływu materiałów w przedsiębiorstwie, co umożliwia redukcję magazynowania poprzez zapewnienie płynności produkcji i przepływu materiałów. Produkcja na każdym etapie uruchamiana jest dopiero wtedy i tylko wtedy, gdy zachodzi taka potrzeba. Rozwiązania praktyczne metody opierają się na założeniu „7 żadnych”: żadnych braków, żadnych opóźnień, żadnych zapasów, żadnych kolejek – gdziekolwiek i po cokolwiek, żadnych beczynności, żadnych zbędnych operacji technologicznych i kontrolnych, żadnych przemieszczeń.

<sup>15</sup> Tochman R., *Just in Time (JiT)* [on-line]. 2011 [Dostęp 18.07.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.jakosc.biz>.

Systemy *kanban* we współczesnych przedsiębiorstwach, to systemy z informatyzowane. Dają one dodatkowe możliwości poprawiania jakości efektu końcowego. Dzięki zastosowaniu technologii informatycznych możliwa jest pełna identyfikowalność produktu, gromadzenia danych (np. o pochodzeniu surowca) na ogromną skalę, dokładne odtworzenie przebiegu procesu produkcji na każdym stanowisku, utrzymanie pełnej zgodności z FIFO (ang. First In First Out - np. materiał, który jako pierwszy przybył do magazynu, jako pierwszy go opuszcza) etc. Wszelkie materiały zarejestrowane są w systemie informatycznym, a karty *kanban* oprócz tradycyjnych informacji zawierają np. kod kreskowy, pod którym mogą się kryć wszelkiego rodzaju informacje o danej partii półproduktu/produktu<sup>16</sup>.

Najważniejszym pojęciem wprowadzonym przez Japończyków do zarządzania logistycznego jest *kaiizen*. To japońskie słowo, które można przetłumaczyć jako usprawnienie, udoskonalenie – jest sposobem na życie i polega na ciągłym zaangażowaniu pracowników wszystkich szczebli, od robotnika do dyrektora, w udoskonalaniu działania biznesu. Japońskie przedsiębiorstwa jako pierwsze zwróciły uwagę na fakt, że wydajność można zwiększać, poprawiając jakość<sup>17</sup> i redukując nadmiar. Wszyscy pracownicy mają za zadanie ciągłą analizę procesów, zasad postępowania, sposobów i standardów pracy. Pozwala to na odnalezienie i wyeliminowanie błędów i niedoskonałości w działaniu przedsiębiorstwa<sup>18</sup>. Japoński *kaiizen* w strategiach zarządczych przedsiębiorstw amerykańskich przejawia się w pojęciu *total quality management* (TQM). TQM jest podstawą wszystkich innych koncepcji zarządzania logistycznego. Jest to koncepcja kompleksowego zarządzania jakością. W jej ramach jakość traktowana jest jako integralny element polityki przedsiębiorstwa, a jej kształtowanie znajduje się wśród zadań każdego pracownika. Koncepcja TQM wychodzi poza funkcję sterowania i kontroli jakości, uwzględniając także takie funkcje zarządzania, jak: polityka przedsiębiorstwa, planowanie, organizacja, kierowanie personelem i tworzenie warunków do rozwoju zarządzania. Pojęcie *total* w koncepcji jakości odnosi się do integracji wszystkich współpracowników. Nie tylko określone działy, lecz także wszystkie struktury oraz płaszczyzny i procesy gospodarowania w przedsiębiorstwie kryją w sobie źródła i możliwości kształtowania jakości. Charakterystyczna dla pojęcia *quality* w koncepcji TQM jest ponadto orientacja na klienta. Oznacza to, że jakość musi uwzględnić stale rosnące wymagania dotyczące

---

<sup>16</sup> Tochman R., *Kanban* [on-line]. 2011 [Dostęp 18.07.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.jakosc.biz>.

<sup>17</sup> Figula J., Jakość i innowacyjność w operacjach firm globalnych. W: Olszewski L. (red.), *Dynamika procesów wzrostu gospodarczego i integracji drugiej połowy XX wieku*. Wrocław: UW, 2000.

<sup>18</sup> Tochman R., *Kaiizen* [on-line]. 2011 [Dostęp 18.07.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.jakosc.biz>.



zaspokojenia oczekiwań klientów<sup>19</sup>. Najważniejsze komponenty TQM, które powinno uwzględnić w gospodarowaniu każde przedsiębiorstwo, to<sup>20</sup>:

- wszyscy pracownicy organizacji powinni działać w kierunku poprawy jakości;
- dostarczany produkt lub usługa powinny całkowicie wychodzić na przeciw wymaganiom klienta;
- redukcja kosztów związanych ze słabą jakością;
- zarząd powinien być wymagający w stosunku do pracowników, a jednocześnie wytyczać cele, zapewniać wsparcie finansowe, odpowiednią komunikację, szkolenia, uznania i nagrody;
- zaspokojone muszą być oczekiwania zarówno klienta zewnętrznego, jak i wewnętrznego przedsiębiorstwa – należy prowadzić badania popytu co do wymagań względem jakości;
- planowanie strategiczne w długim okresie zamiast działalności tradycyjnej i osiągania wyników krótkookresowych;
- umożliwianie pracownikom rozwiązywanie zwykłych problemów, pomaganie w doskonaleniu działania i podejmowaniu decyzji;
- skoncentrowanie na zapobieganiu, a nie naprawianiu – dążenie do poprawnej realizacji danego zadania za pierwszym razem;
- nastawienie na gromadzenie informacji, kontrola procesów oraz pobudzenie innowacyjności.

Reasumując, istota podstawowych filarów myślenia logistycznego w strategiach zarządczych, tj. JIT i TQM, czy *kanban* i *kaizen*, przejawia się przede wszystkim w nastawieniu na klienta, zarówno tego zewnętrznego, jak i wewnętrznego, czyli partnera w łańcuchu dostaw. Gospodarowanie zgodnie z zasadami logistycznymi polega na zapewnieniu maksymalnej jakości, czyli uczciwości wobec klientów i kontrahentów. Praktycznym przejawem strategii logistycznych jest stosowanie metod, które umożliwiają redukcję marnotrawstwa wszelkich zasobów, w tym również naturalnych, oraz właściwego wykorzystania zasobu ludzkiego poprzez traktowanie każdego pracownika jako współtworzącego wartość dodaną przedsiębiorstwa, który ma prawo, a wręcz obowiązek czynnego udziału w tworzeniu celów i wyników organizacji. Można zatem wnioskować, że sama istota logistyki, a także oparte na niej strategie zarządcze, zawierają założenia zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności biznesu.

---

<sup>19</sup> Błaik P., *Logistyka*. Warszawa: PWE, 2001, s. 234–235.

<sup>20</sup> Magad E.L., Amos J.M., *Total Materials Management. Achieving Maximum Profits Through Materials/Logistics Operations*. Boston/Dordrecht/London: Kluwer Academic Publishers, 1999, s. 195.

#### 4. Praktyczny wymiar logistyki w realizacji postulatów CSR

Procesy logistyczne należały do pierwszych obszarów biznesu prowadzonego w gospodarce globalnej, w których poszukiwano rozwiązań proekologicznych. Potrzeba realizacji procesów logistycznych z uwzględnieniem skutków oddziaływania na środowisko naturalne oraz społeczeństwo została określona jako *logistics social response* (LSR)<sup>21</sup>. Dotychczasowe działania w ramach LSR koncentrowały się na: logistyce zwrotnej, proekologicznym zarządzaniu łańcuchem dostaw, warunkach pracy, bezpieczeństwie transportu i magazynowania czy etycznych zachowaniach wobec kontrahentów. W tabeli 1 zaprezentowano przykładowe działania w zakresie LSR, zidentyfikowane w roku 2002 przez menedżerów logistycznych. Wszystkie działania zostały zidentyfikowane w siedmiu kategoriach: działania w zakresie środowiska, postaw etycznych, dywersyfikacji działalności, praw człowieka, bezpieczeństwa oraz na rzecz społeczności lokalnej, w tym działalności charytatywnej.

W roku 2008 inni praktycy i teoretycy logistyczni, w ramach raportu *The Future Supply Chain 2016*, określili podstawowe zadania, przed którymi stoi obsługa logistyczna współczesnych łańcuchów dostaw. Do najważniejszych zaliczono konieczność tworzenia transparentnych łańcuchów dostaw, w których produkt musi być wytwarzany, dostarczany, używany oraz utylizowany w sposób gwarantujący redukcję emisji CO<sub>2</sub>, zmniejszenie zużycia energii, lepsze planowanie popytu i zmniejszenie kosztów całego procesu, dodatkowo rozwój działań w zakresie logistyki zwrotnej (*reusing, recycling*) również poprzez proekologiczne pakowanie i magazynowanie<sup>22</sup>.

Tab. 1. Przykładowe działania w zakresie obszarów LSR

Obszary LSR	Działania w zakresie zakupów
Środowisko przyrodnicze	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprawdzanie, czy procesy dostawy i nabywane produkty są przyjazne dla środowiska</li> <li>• Kupowanie tylko od dostawców przyjaznych dla środowiska</li> <li>• Korzystanie jedynie z opakowań wielokrotnego użytku bądź recyklingowych</li> <li>• Przeznaczanie opakowań jednorazowych do recyklingu</li> <li>• Analizowanie cyklu życia produktów</li> <li>• Poszukiwanie alternatywnych zasobów do produkcji</li> <li>• Zapewnienie właściwego oznakowania, dokumentowania i pakowania materiałów niebezpiecznych</li> <li>• Zmniejszanie liczby opakowań</li> </ul>

<sup>21</sup> Carter C.R., Jennings M.M., dz. cyt., s. 149.

<sup>22</sup> *The Future Supply Chain 2016. Serving Consumers in a Sustainable Way*. Raport by GCI and Capgemini, 2008.

<p>Etyka (unikanie następujących działań)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korzystanie z niejasnych warunków umowy na szkodę dostawcy</li> <li>• Wprowadzanie w błąd kontrahenta podczas negocjacji</li> <li>• Wymyślanie rzekomego drugiego źródła zaopatrzenia w celu uzyskania przewagi negocjacyjnej</li> <li>• Wyolbrzymianie zaistniałych problemów, w celu uzyskania ustępstw od partnera</li> <li>• Traktowanie na preferencyjnych warunkach dostawców rekomendowanych przez wyższe kierownictwo</li> <li>• Pisanie specyfikacji, które faworyzowałyby konkretnego dostawcę</li> <li>• Obwinianie dostawców za własne błędy popełnione w procesie zakupu</li> <li>• Udostępnianie informacji o dostawcach ich konkurentom</li> <li>• Przeszacowywanie popytu w celu uzyskania wyższych rabatów</li> </ul>
<p>Dywersyfikacja</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nabywanie u dostawców będących kobietami lub należących do mniejszości narodowych</li> </ul>
<p>Prawa człowieka / jakość życia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upewnianie się, czy dostawcy nie korzystają z zakładów produkcyjnych typu <i>sweatshop</i><sup>23</sup></li> <li>• Upewnianie się, że dostawcy działają zgodnie z prawem dotyczącym zatrudniania dzieci</li> <li>• Upewnianie się, czy dostawca zapewnia pracownikom przynajmniej płacę minimalną</li> </ul>
<p>Bezpieczeństwo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upewnianie się, czy dostawcy działają z zachowaniem standardów bezpieczeństwa</li> <li>• Zapewnianie bezpieczeństwa przepływu (dostaw) kupowanych zasobów</li> </ul>
<p>Działania charytatywne i na rzecz społeczności lokalnej</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wspieranie lokalnych dostawców</li> <li>• Rozdawanie prezentów otrzymanych od dostawców lub ich wystawianie na aukcjach charytatywnych</li> </ul>

<sup>23</sup> *Sweatshop* – termin służący na określenie zakładów produkcyjnych, w których występują ciężkie lub niebezpieczne warunki pracy, zwykle kiedy pracujący nie mają zapewnionych żadnych praw ochronnych ani nie są objęci formalnymi stosunkami pracy. Pracownicy sweatshops są zmuszani do pracy przez wiele godzin, bez gwarancji wypłaty świadczeń za nadgodziny, ich płaca jest skandalicznie niska lub są oni jej pozbawiani w ogóle. Za: *Encyklopedia Zarządzania* [on-line]. 2012 [Dostęp 18.07.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://mfiles.pl>.

Obszary LSR	Działania w zakresie transportu
Środowisko przyrodnicze	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przestrzeganie przepisów szczególnie w zakresie transportu materiałów niebezpiecznych, w tym etykietowania i oznakowania</li> <li>• Wykorzystywanie pojazdów ekologicznych zużywających mniej paliwa oraz szczelnych, dzięki czemu zapobiega się wyciekom (szczególnie substancji niebezpiecznych)</li> <li>• Wybór środka transportu z preferencją transportu kolejowego zamiast samochodowego</li> <li>• Organizacja logistyki zwrotnej (opakowań, materiałów do recyklingu czy zużytych produktów elektronicznych)</li> <li>• Renowacja i wielokrotne wykorzystywanie palet</li> </ul>
Etyka (unikanie następujących działań)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Branie łapówek w procesie wyboru przewoźnika</li> <li>• Angażowanie przewoźników z powiązaniem mafijnymi</li> <li>• Oferowanie łapówek urzędnikom portowym w celu przyspieszenia wysyłki</li> </ul>
Dywersyfikacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Angażowanie przewoźników należących do mniejszości narodowych</li> <li>• Zatrudnianie i traktowanie wszystkich kierowców na tych samych zasadach</li> </ul>
Prawa człowieka/jakość życia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tworzenie harmonogramów pracy w ten sposób, by umożliwić kierowcom spędzanie przynależnego im czasu wolnego w domu</li> <li>• Regularne wypłacanie godziwych płac</li> </ul>
Bezpieczeństwo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przestrzeganie czasu pracy kierowców</li> <li>• Upewnianie się co do sprawności technicznej pojazdów</li> <li>• Upewnianie się, że przyczepy i cysterny są odpowiednio czyszczone, a zepsuta żywność usuwana</li> <li>• Prawidłowe ubezpieczenie ładunku</li> <li>• Stosowanie jako kryterium wyboru przewoźników – wskaźników bezpieczeństwa: ilości wypadków, wskaźników operacyjnych, kompletności szkoleń, posiadanie pełnego pakietu ubezpieczenia pojazdów</li> <li>• Sprawdzanie certyfikatów szkoleń kierowców</li> <li>• Testowanie kierowców na obecność alkoholu i narkotyków we krwi</li> <li>• Wykonywanie wewnętrznych audytów bezpieczeństwa</li> <li>• Zapobieganie przeciążeniu pojazdów</li> </ul>

Działania charytatywne i na rzecz społeczności lokalnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostosowywanie czasu przewozu tak, by minimalizować natężenie ruchu lokalnego, unikanie dzielnic mieszkaniowych</li> <li>• Umożliwianie kierowcom nauki na wyższych szczeblach edukacji</li> </ul>
<b>Obszary LSR</b>	<b>Działania w zakresie magazynowania</b>
Środowisko przyrodnicze	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapobieganie kradzieżom z magazynu</li> </ul>
Etyka (unikanie następujących działań)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapobieganie kradzieżom z magazynu</li> </ul>
Dywersyfikacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zatrudnianie i promocja</li> </ul>
Prawa człowieka/jakość życia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wspomaganie w problemach rodzinnych, np. świadczenia socjalne lub pomaganie w zapewnianiu pracownikom opieki nad dziećmi</li> </ul>
Bezpieczeństwo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szkolenie i certyfikacja w zakresie użytkowania sprzętu, w tym wózków widłowych i innych urządzeń magazynowych</li> <li>• Procedury bezpieczeństwa i wyposażenie pracowników w: kaski, rękawice, gogle, odpowiednie obuwie itp.</li> </ul>
Działania charytatywne i na rzecz społeczności lokalnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przeznaczanie nieprzydatnych lub nadmiernych zapasów na cele charytatywne</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Carter C.R., Jennings M.M., Logistics Social Responsibility: An Integrative Framework. *Journal of Business Logistics* 2002, Vol. 23, No. 1.

## 5. Podsumowanie – odpowiedzialne rozwiązania logistyczne

Podjęcie działań zarządczych mających na celu redukcję zjawisk niepożądanych oraz wywoływanie zdarzeń korzystnych wymaga przede wszystkim, by zmienne widoczne były przez system ekonomiczny przedsiębiorstwa, tzn. że muszą być one kwantyfikowane i możliwe do porównywania w czasie. W tym celu, zarówno negatywne, jak i pozytywne aspekty oddziaływania przedsiębiorstwa na otoczenie, do tej pory postrzegane jako efekty zewnętrzne, muszą znaleźć swoje odzwierciedlenie w ewidencji ekonomicznej podmiotu gospodarczego. Internalizację kosztów zewnętrznych rozpoczęli najwięksi gracze globalnego rynku poprzez wprowadzenie pomiaru poziomu emisji CO<sub>2</sub> w procesach transportowych, a następnie produkcyjnych, międzynarodowych łańcuchów dostaw. Na-

stępnie zaczęto wdrażać rozwiązania, które umożliwiają redukcję uzyskanych liczb, i tak efektywność procesów logistycznych poprawiana jest poprzez<sup>24</sup>:

- przegląd cyklu życia produktu w całym łańcuchu dostaw, zaczynając od etapu projektowania,
- rekonfigurację łańcuchów dostaw poprzez relokację magazynów, miejsc produkcji i dystrybucji,
- redukcję „pustych kursów” poprzez lepszą konsolidację ładunków oraz logistykę zwrotną odpadów i opakowań,
- wykorzystanie proekologicznych gałęzi transportu, przede wszystkim na większe odległości transportu morskiego i kolejowego,
- wykorzystanie pojazdów z silnikami o obniżonej emisji,
- dobrowolne ponoszenie dodatkowych kosztów transportu za proekologiczne paliwo (np. Jaguar Land Rover).

Zastosowane rozwiązania służą zarówno redukcji negatywnego wpływu działalności gospodarczej na środowisko naturalne, jak i redukcji kosztu globalnego łańcucha dostaw. Kolejnym etapem drogi ku zrównoważonemu rozwojowi powinno być zwrócenie uwagi na aspekty społeczne gospodarowania.

## Literatura

- Blaik P., *Logistyka*. Warszawa: PWE, 2001. ISBN 83-208-1290-9.
- Blanchard B.S., *Logistics engineering and management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2004.
- Carter C.R., Jennings M.M., Logistics Social Responsibility: An Integrative Framework. *Journal of Business Logistics* 2002, Vol. 23, No. 1.
- Chaberek M., *Makro- i mikroekonomiczne aspekty wsparcia logistycznego*. Gdańsk: UG, 2002. ISBN 83-7326-075-7.
- Chaberek M., Praktyczny wymiar teorii logistyki. *Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu* 2011, nr 10 (10).
- Encyklopedia Zarządzania* [on-line]. 2012 [Dostęp 18.07.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://mfiles.pl>.
- Figula J., Jakość i innowacyjność w operacjach firm globalnych. W: Olszewski L. (red.), *Dynamika procesów wzrostu gospodarczego i integracji drugiej połowy XX wieku*. Wrocław: UW, 2000. Acta Universitatis Wratislaviensis. Ekonomia; 7.
- Karwacka G., The Influence of Logistics System Life Cycle on the Sustainable Development. W: *Book of Proceeding from the 5th International Conference: Environmental Accounting – Sustainable Development Indicators 2009*. Usti and Labem: J.E. Purkyne University in Usti and Labem, 2009.
- Karwacka G., Cicharska A., Zrównoważony rozwój demograficzny na obszarach wiejskich województwa pomorskiego po wstąpieniu Polski do struktur Unii Europejskiej.

---

<sup>24</sup> Murray S., Green supply chain: moving beyond logistics. *Financial Times*, December 10, 2007.

- skiej. W: Kacprzak E., Kołodziejczak A. (red.), *Rola środków Unii Europejskiej w rozwoju obszarów wiejskich*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Geograficzne: PAN. Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania, 2010. Studia Obszarów Wiejskich; t. XXIV.
- Magad E.L., Amos J.M., *Total Materials Management. Achieving Maximum Profits Through Materials/Logistics Operations*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1999.
- Murray S., Green supply chain: moving beyond logistics. *Financial Times*, December 10, 2007.
- Portal wiedzy na temat standardów etycznych w łańcuchu dostaw [on-line]. 2011 [Dostęp 18.07.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.standardyetyczne.pl>.
- The Future Supply Chain 2016. Serving Consumers in a Sustainable Way*. Raport by GCI and Capgemini, 2008.
- Tochman R., *Just in Time (JiT)* [on-line]. 2011 [Dostęp 18.07.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.jakosc.biz>.
- Tochman R., *Kaizen* [on-line]. 2011 [Dostęp 18.07.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.jakosc.biz>.
- Tochman R., *Kanban* [on-line]. 2011 [Dostęp 18.07.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.jakosc.biz>.

#### **Akty prawne**

- Green paper – Promoting a European framework for corporate social responsibility*. COM/2001/0366 final.
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*. KOM/2011/0681 wersja ostateczna.





## GOSPODARCZE I ŚRODOWISKOWE ZNACZENIE RAIL BALTICA W SYSTEMIE LOGISTYCZNYM POLSKI I UNII EUROPEJSKIEJ

*Miroslaw Chaberek, Bogusław Kowalski, Jakub Doński-Lesink*

**Abstrakt:** Na poziom obsługi logistycznej procesów gospodarczych i ludności bezpośredni wpływ ma jakość infrastruktury logistycznej, zwłaszcza jej stan techniczny oraz wzajemna dostępność poszczególnych elementów punktowej i liniowej infrastruktury różnych gałęzi transportu. Rozbudowie liniowej infrastruktury transportowej musi towarzyszyć powstanie adekwatnej punktowej infrastruktury logistycznej pozwalającej m.in. na sprawne przenoszenie ładunków i osób z jednej gałęzi transportu na inną. Budowa łańcuchów logistycznych, z zastosowaniem regulacji w zakresie interoperacyjności i łączenia różnych form i technologii transportu w rozwiązania intermodalne, daje szansę na uzyskiwanie celów ekologicznych bez blokowania mobilności wewnątrz Unii. Zależności te można obserwować na przykładzie przebudowy linii kolejowej Rail Baltica.

**Słowa kluczowe:** logistyka, transport, Rail Baltica, zrównoważony rozwój.

**JEL Classifications:** L92 – Railroads and Other Surface Transportation; O18 – Urban, Rural, Regional, and Transportation Analysis; Housing; Infrastructure; R4 – Transportation Systems.

### 1. Transport kolejowy w polityce logistycznej UE

Zjawisko globalizacji ma istotny wpływ na rozwój handlu międzynarodowego. Przedmiotem wymiany, obok gotowych towarów, coraz częściej stają się półprodukty. Zwiększa to zapotrzebowanie na przewozy i obsługę logistyczną w stopniu znacznie przekraczającym dynamikę wzrostu gospodarczego. Na poziom obsługi logistycznej bezpośredni wpływ ma jakość infrastruktury logi-

stycznej, tzn. jej stan techniczny oraz wzajemna dostępność poszczególnych elementów infrastruktury punktowej i liniowej różnych gałęzi transportu. Ale dla osiągnięcia pełnej efektywności inwestycje w nowoczesną infrastrukturę powinny być zsynchronizowane z odpowiednią polityką regulacyjną ze strony władz państwowych. Celem artykułu jest wskazanie na te zależności na przykładzie przebudowy korytarza transportowego Rail Baltica.

W prowadzonej przez Unię Europejską wspólnej polityce transportowej kluczowy nacisk kładzie się na osiągnięcie znacznej redukcji emisji CO<sub>2</sub> i rozwiązanie problemu kongestii w aglomeracjach. Jednym ze sposobów osiągania tego celu jest konsolidacja towarów przemieszczanych na duże odległości. W większym stopniu powinno się korzystać z różnych form transportu zbiorowego przy przewożeniu ludzi. Przy przemieszczaniu towarów powszechniejsze powinno być stosowanie rozwiązań multimodalnych. W najnowszej białej księdze dotyczącej strategii transportowej<sup>1</sup> zostały postawione konkretne cele do osiągnięcia. 30% towarów przewożonych na odległości większe niż 300 km ma do 2030 r. być przeniesione z transportu drogowego na kolej lub żeglugę. W drugim etapie do 2050 r. ponad połowa towarów ma być przeniesiona na ekologiczne formy transportu. Również większa część ruchu pasażerskiego na średnie odległości powinna dokonywać się koleją.

Położenie silnego nacisku na rozwój kolei jest kontynuacją kierunku podjętego już w białej księdze z roku 2001. Nadal priorytetem jest stworzenie jednolitego europejskiego obszaru kolejowego, który obok jednolitej europejskiej przestrzeni powietrznej ma być główną częścią składową jednolitego europejskiego obszaru transportu. Ale aby doprowadzić do większego udziału kolei w przewozie towarów oraz osób na średnie i dalekie odległości, konieczne są zmiany strukturalne umożliwiające tego rodzaju przewozom skuteczne konkutowanie z innymi gałęziami transportu. Komisja Europejska chce do tego doprowadzić poprzez<sup>2</sup>:

- otwarcie wewnętrznego pasażerskiego rynku kolejowego na konkurencję, w tym wprowadzenie obowiązkowego przyznawania zamówień publicznych na usługi na podstawie konkurencyjnych przetargów,
- wprowadzenie jednolitej autoryzacji typu pojazdów oraz jednolitego świadectwa bezpieczeństwa przedsiębiorstwa kolejowego, co będzie wymagało wzmocnienia Europejskiej Agencji Kolejowej,
- przygotowanie zintegrowanego podejścia do zarządzania korytarzami transportu towarów, a zwłaszcza opłat za dostęp do infrastruktury,

---

<sup>1</sup> *Biała księga. Plan utworzenia jednolitego europejskiego obszaru transportu – dążenie do osiągnięcia konkurencyjnego i zasobooszczędneho systemu transportu*. COM (2011) 144 final.

<sup>2</sup> Kowalski B., Polityka Unii Europejskiej w zakresie logistyki w świetle Białej księgi do roku 2020. *Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu* 2011, nr 10 (10), s. 115.

- zagwarantowanie niedyskryminacyjnego dostępu do infrastruktury kolejowej i konsekwentne egzekwowanie rozdziału struktur zarządzających infrastrukturą od podmiotów świadczących usługi,
- wdrożenie pakietu działań podnoszących bezpieczeństwo kolei, m.in. poprzez stopniową harmonizację krajowych środków bezpieczeństwa i wprowadzenie nadzoru nad nimi ze strony Europejskiej Agencji Kolejowej.

Równolegle prowadzona będzie dalsza rozbudowa odpowiedniej infrastruktury:

- do 2030 r. ma nastąpić:
  - trzykrotny wzrost sieci szybkich kolei w UE,
  - zachowanie gęstej sieci kolejowej we wszystkich państwach członkowskich,
  - budowa w pełni funkcjonalnej ogólnounijnej, multimodalnej sieci bazowej TEN-T;
- do 2050 r. planuje się:
  - zakończenie budowy sieci szybkiej kolei w UE,
  - uzyskanie przez sieć bazową TEN-T wysokiej jakości i przepustowości wraz z odpowiednimi usługami informacyjnymi,
  - utworzenie połączenia wszystkich lotnisk i portów morskich z sieci bazowej TEN-T z transportem kolejowym.

Ekspozycja znaczenia kolei w polityce Unii Europejskiej wiąże się z szerszym spojrzeniem na cały system transportowy. Realizacja unijnych celów w zakresie integracji tak wielu państw członkowskich połączona z promocją zrównoważonego rozwoju wymaga bowiem uwzględnienia dodatkowych elementów mających wpływ na procesy płynnego przemieszczania zasobów, które w dotychczas formułowanym tradycyjnym modelu polityki transportowej UE nie były wystarczająco dostrzegane. Rozbudowie liniowej infrastruktury transportowej musi towarzyszyć powstanie adekwatnej punktowej infrastruktury logistycznej pozwalającej m.in. na sprawne przenoszenie ładunków i osób z jednej formy transportu na inną. Budowa łańcuchów logistycznych z zastosowaniem regulacji w zakresie interoperacyjności i łączenia różnych form transportu w rozwiązania intermodalne daje szansę na uzyskiwanie celów ekologicznych bez blokowania mobilności wewnątrz Unii. Ale to są tylko narzędzia. Ich właściwe użycie przynoszące efekt w postaci wydajniejszych usług i poprawy przepływu różnych zasobów będzie możliwe dopiero po zastosowaniu dobrych praktyk logistycznych i ich upowszechnieniu w gospodarce całej UE<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Chaberek M., Problematyka logistyki w pracach Komisji i Parlamentu Europejskiego. W: *Modelowanie procesów logistycznych i systemów logistycznych*. Gdańsk: Wydaw. Uniwersytetu Gdańskiego, 2010, s. 12–13.

## 2. Gospodarcze znaczenie Rail Baltica dla UE

Strategia UE wychodzenia z kryzysu zakłada poprawę konkurencyjności gospodarki unijnej poprzez zwiększenie wydajności, rozwijanie nowoczesnych technologii i obniżanie kosztów. Zadanie to dotyczy też obsługi logistycznej wszystkich procesów społeczno-gospodarczych. Służące temu usprawnianie przepływu zasobów i obniżanie kosztów logistycznych wpływa bezpośrednio na konkurencyjność całej gospodarki, gdyż koszty te są znaczącą częścią wszystkich kosztów wytwarzania. Poprawę jakości obsługi logistycznej ma przynieść budowa jednolitego europejskiego obszaru transportu, rozwój sieci bazowej gwarantującej spójność i dostępność transportową wszystkich regionów UE, likwidacja tzw. wąskich gardel oraz wprowadzanie zasad interoperacyjności umożliwiającej swobodne przemieszczanie się po całej sieci unijnej<sup>4</sup>.

Z punktu widzenia interesów całej Unii kluczowy jest rozwój sieci bazowej infrastruktury w ramach najważniejszych korytarzy transportowych. W odniesieniu do linii kolejowych ma to polegać na:

- zwiększeniu przepustowości przez zapewnienie parametrów technicznych pozwalających na:
  - rozwijanie prędkości maksymalnej wynoszącej 160 km/h dla pociągów pasażerskich oraz 120 km/h dla pociągów towarowych,
  - zwiększenie do 221 kN (22,5 tony) dopuszczalnego nacisku na oś,
- likwidacji wąskich gardel przez wprowadzenie powyższych parametrów na całej długości linii wchodzących w skład korytarzy,
- wprowadzeniu rozwiązań gwarantujących interoperacyjność zgodnie z postanowieniami dyrektywy 2004/50/EC z 30 kwietnia 2004 r. i możliwość ewentualnej dalszej rozbudowy linii i wprowadzenia taboru ze zwiększonymi naciskami na oś i parametrami skrajni odpowiednimi dla transportu intermodalnego.

Jednym z najważniejszych korytarzy kolejowych, który nie spełnia tych kryteriów, jest szlak biegnący z Warszawy do Kowna i dalej przez Rygę i Tallin w kierunku Helsinek i Sankt Petersburga. Ta linia kolejowa (E 75) nosi nazwę Rail Baltica i wraz z równoległą trasą drogową nazwaną Via Baltica i odnogą drogową do Kaliningradu Via Hanseatica stanowią I europejski korytarz transportowy. Ze względu na kluczowe znaczenie geopolityczne tego szlaku, który jest jedyną lądową trasą łączącą Finlandię i trzy kraje nadbałtyckie z centrum Unii Europejskiej, we wspólnotowej polityce przywiązuje się do jego modernizacji dużą wagę. Już w kwietniu 2004 r., w przededniu rozszerzenia Unii o nowe kraje członkowskie, w tym m.in. o Polskę, Litwę, Łotwę i Estonię, decyzją nr

---

<sup>4</sup> Komunikat Komisji Europejskiej *EUROPA 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*. Bruksela 3.03.2010, COM (2010) 2020, wersja ostateczna, s. 11–22.

884/2004/EC Parlamentu Europejskiego i Rady UE uznano przebudowę Rail Baltica za kluczowy projekt. Wtedy planowano jego realizację: na odcinku Warszawa – Kowno już w 2010 r., następnie w 2014 r. na odcinku Kowno – Ryga oraz w 2016 r. pomiędzy Rygą a Tallinem.



Rys. 1. Planowany przebieg linii kolejowej Rail Baltica.

Źródło: Ministry of Transport and Communication of the Republic of Latvia, File:RailBaltica.jpg. W: *Wikimedia Commons* [on-line]. [Dostęp 11.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:RailBaltica.jpg>.

Niestety, brak właściwej koordynacji współpracy państw, przez które przebiega ten korytarz, oraz problemy środowiskowe spowodowały znaczne opóźnienie.

Dopiero w styczniu 2007 r. opublikowano zlecone przez KE studium wykonalności projektu. Przewiduje ono, że budowa linia Rail Baltica ma zakończyć się do roku 2025, a koszt inwestycji związanych z modernizacją oszacowano na ok. 3,7 mld EUR. Studium określiło kierunki prac przez wskazanie zasadniczych wniosków i zaleceń, na których trzeba się opierać na etapie planowania i realizacji projektu. Opierając się na nich, przygotowano etap pierwszy modernizacji linii Rail Baltica na odcinku Warszawa Rembertów – Zielonka – Tłuszcz – Sadowne Węgrowskie, o długości 60 km, który uzyskał finansowanie z programu operacyjnego „Infrastruktura i Środowisko 2007–2013”, będącego częścią unijnego Funduszu Spójności oraz ze środków własnych zarządcy infrastruktury, czyli PKP Polskie Linie Kolejowe. Umowa podpisana w czerwcu 2012 r. z konsorcjum firm Torpol i Polimex Mostostal opiewa na 1,6 mld PLN brutto. Zakres prac realizowanych w ramach tego etapu obejmuje wymianę wszystkich elementów infrastruktury z zachowaniem możliwości dalszego podnoszenia parametrów technicznych w przyszłości, umożliwiającą rozwijanie prędkości maksymalnej do 200 km/h, a także likwidację przejazdów kolejowodrogowych w poziomie szyn i ich zastąpienie skrzyżowaniami wielopoziomowymi. Przebudowa obejmie również powstanie nowej stacji osobowej Mokry Ług oraz położenie dodatkowej pary torów pomiędzy stacją Zielonka i docelową stacją Wołomin Słoneczna (obecnie przystanek osobowy), co umożliwi odseparowanie ruchu dalekobieżnego i podmiejskiego. W dalszej kolejności nastąpi modernizacja kolejnego odcinka linii kolejowej nr 6 od Sadownego Węgrowskiego w kierunku Białegostoku, której ukończenie przewidziane jest do roku 2018. Ale brak jeszcze konkretnych planów modernizacji tego odcinka.

Intensywne prace rozpoczynają się na całym litewskim odcinku Rail Baltica. W latach 2012–2014 zostaną rozpoczęte prace obejmujące łącznie 313 km od granicy z Polską w Sestokai przez Mariampol do Kowna i dalej do granicy z Łotwą. Ich wartość przekroczy 500 mln EUR pochodzących z unijnego Funduszu Spójności, funduszu TEN-T oraz środków litewskich. W październiku 2011 r. litewski sejm uznał projekt połączenia kolejowego Rail Baltica za projekt o szczególnej wadze dla państwa. Według władz w Wilnie taki status pozwoli szybciej zrealizować projekt, np. poprzez przyśpieszenie procesu pozyskania gruntów na potrzeby publiczne. Zakres techniczny przebudowy pozwoli na osiągnięcie parametrów przyjętych dla europejskich korytarzy transportowych. Ale co ma dodatkową szczególną wartość dla spójności i interoperacyjności sieci w ramach UE, zostanie zmieniony lub wprowadzony równolegle obok obecnego rozstawu torów 1520 mm (tzw. szerokich torów typowych dla krajów dawnego ZSRR), tor o szerokości 1435 mm stosowany w zdecydowanej większości krajów unijnych. W tym celu zastosowana zostanie dodatkowa trzecia szyna lub zostaną wybudowane zupełnie nowe odcinki linii, o europejskiej szerokości. Zgodnie z zatwierdzonym w 2010 r. przez rząd planem niezwłocznych

działań, kolej z europejskim rozstawem torów od granicy polsko-litewskiej do Kowna powinna powstać do końca 2013 r.<sup>5</sup>

Podniesienie zdolności przewozowych linii kolejowej Rail Baltica powinno się przyczynić do wzrostu wymiany handlowej między krajami nadbałtyckimi a resztą UE. Już obecnie kluczowym partnerem handlowym dla tych państw są rynki pozostałych krajów unijnych, w tym przede wszystkim tych, które współuczestniczą w realizacji projektu Rail Baltica. Litwa eksportuje do UE 61% całości sprzedaży zagranicznej, a importuje z UE 55,9% wszystkiego co kupuje. Najważniejsi partnerzy Litwy to: Łotwa (10,1% eksportu i 6,6% importu), Estonia (6,6% eksportu, 2,9% importu), Niemcy (9,4% eksportu, 9,9% importu) i Polska (7,0% eksportu, 9,1% importu)<sup>6</sup>. Podobnie jest z Łotwą, której eksport do UE stanowi 70,8%, a import z UE 73,3%. Najważniejsi partnerzy Łotwy to: Litwa (14,9% eksportu, 18,2% importu), Estonia (13,3% eksportu, 7,4% importu), Niemcy (7,5% eksportu, 11,7% importu) i Polska (7,2% eksportu, 7,8 importu)<sup>7</sup>. Także Estonia większość eksportu wysyła do UE – 66%, a importuje jeszcze więcej, bo 75,5%. Jej główni partnerzy to: Finlandia, Szwecja, Łotwa, Niemcy i Polska<sup>8</sup>.

Budowa szybkiej, interoperacyjnej linii Rail Baltica, nastawionej głównie na przewozy towarowe, będzie sprzyjać przeniesieniu części ładunków z transportu samochodowego, który obsługuje obecnie ponad 90% tych przewozów, na kolej. Możliwe stanie się zgodnie z zapisami białej księgi w zakresie polityki transportowej przesyłanie ładunków na odległości powyżej 300 km koleją, co powinno zaowocować zmniejszeniem zanieczyszczenia środowiska, zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju. Kolej generuje bowiem niemal pięciokrotnie niższe koszty zewnętrzne względem transportu drogowego i niemal dziesięciokrotnie niższe względem transportu lotniczego<sup>9</sup>. Podniesie też atrakcyjność oferty przewozowej w transporcie pasażerskim zarówno w relacjach międzyna-

---

<sup>5</sup> „Rail Baltica“ – projekt szczególnej wagi. W: *Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej w Wilnie* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://vilnius.trade.gov.pl/pl/aktualnosci/article/a,20806>; Międzynarodowy projekt transportowy Rail Baltica szansą dla polskich firm z branży budownictwa i sprzętu kolejowego. W: *COIE* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://opolskie.coie.gov.pl/pl/aktualnosci/a,1086,miedzynarodowy-projekt-transportowy-rail-baltica-szansa-dla-polskich-firm-z-branzy-budownictwa-i-sprzetu-kolejowego.html>.

<sup>6</sup> Dane za okres styczeń-wrzesień 2011, zob. III. c.d. – Handel zagraniczny W: *Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej w Wilnie* [on-line]. [Dostęp 11.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://vilnius.trade.gov.pl/pl/przewodnik/article/detail,604,III\\_cd\\_Handel\\_zagraniczny.html](http://vilnius.trade.gov.pl/pl/przewodnik/article/detail,604,III_cd_Handel_zagraniczny.html).

<sup>7</sup> Dane za okres styczeń-marzec 2012. W: *Główny Urząd Statystyczny Łotwy* [on-line]. [Dostęp 11.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.ryga.polemb.net/?document=225&PHPSESSID=6651791db9c5fc2d1d9e727b5462a810>.

<sup>8</sup> Dane pochodzą za okres styczeń-czerwiec 2011. [Estonia] [on-line]. [Dostęp 11.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.tallinn.polemb.net/?document=8&PHPSESSID=d00ccc5b3ec22ce6025eba481c51647f>.

<sup>9</sup> *Analiza rynku kolejowych przewozów intermodalnych*. Warszawa: Urząd Transportu Kolejowego, maj 2012, s. 35–44.

rodowych, jak i regionalnych. Poprawa dostępności transportowej krajów nadbałtyckich powinna też sprzyjać nowym inwestycjom i pobudzać rozwój gospodarczy tych państw należących do grona biedniejszych członków UE.

### 3. Znaczenie gospodarcze Rail Baltica dla Polski

Z polityką unijną współgrają plany krajowe. Aktualnie obowiązująca *Polityka transportowa państwa na lata 2006–2025* wśród 10 priorytetów zakłada unowocześnienie kolei m.in. poprzez radykalną poprawę stanu infrastruktury przy jednoczesnym ograniczaniu kosztów dostępu do niej. Planom modernizacji infrastruktury kolejowej towarzyszą duże nadzieje związane z rozwojem transportu intermodalnego. Upowszechnienie przewozów wykonywanych z udziałem transportu kolejowego, transportu wodnego śródlądowego i morskiego bliskiego zasięgu z zastosowaniem technik transportu intermodalnego jest jednym z narzędzi zapewnienia zrównoważonego rozwoju systemu transportowego. Transport intermodalny może odegrać szczególnie znaczącą rolę w obsłudze:

- handlu zagranicznego w relacjach lądowych, lądowo-morskich i lądowo-lotniczych,
- przewozów tranzytowych przez terytorium Polski w relacjach lądowych na kierunku wschód – zachód i północny wschód – zachód oraz przez polskie porty morskie na kierunku północ – południe.

Przewiduje się następujące działania wspierające transport intermodalny<sup>10</sup>:

- przeprowadzenie stosownych zmian w uregulowaniach prawnych,
- zidentyfikowanie i zrealizowanie priorytetowych przedsięwzięć infrastrukturalnych transportu intermodalnego, zwłaszcza stworzenie sieci terminali przeladunkowych i centrów logistycznych,
- przeniesienie odpraw celnych oraz kontroli fitosanitarnych i weterynaryjnych z wschodniej granicy państwa do terminali wewnątrz kraju,
- określenie zasad współpracy z samorządami lokalnymi w zakresie tworzenia infrastruktury regionalnych centrów logistycznych (z terminalami intermodalnymi) i połączenia ich z istniejącą i planowaną infrastrukturą drogową i kolejową.

Kierunki te są rozwijane w projekcie *Strategii rozwoju transportu do 2020 roku*, powstałym jako realizacja ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju z 6 grudnia 2006 r. oraz w strategiach rozwoju poszczególnych województw i aglomeracji miejskich. Osiągnięcie ważnych celów strategicznych za pośrednictwem modernizacji infrastruktury kolejowej znajduje swoje odbicie w planach

---

<sup>10</sup> *Polityka transportowa państwa na lata 2006–2025*. Warszawa, 27 czerwca 2005, s. 9–24.



operacyjnych, takich jak „Master Plan dla transportu kolejowego w Polsce do 2030 roku” oraz program operacyjny „Infrastruktura i Środowisko na lata 2007–2013” priorytet VII „Transport przyjazny środowisku”. Program ten przewiduje m.in.:

- poprawę stanu połączeń kolejowych wchodzących w skład sieci TEN-T, a także wybranych odcinków znajdujących się poza tą siecią wraz z poprawą obsługi w przewozach zarówno międzynarodowych, jak i międzyregionalnych,
- zwiększenie udziału przyjaznego środowisku transportu publicznego w obsłudze mieszkańców obszarów metropolitalnych.

W ramach osi priorytetowej oprócz projektów dotyczących inwestycji w tradycyjne elementy infrastruktury w sektorze kolejowym, realizowane będą inwestycje w zakresie zarządzania informacjami, systemami operacyjnymi i logistycznymi w celu podniesienia jakości obsługi klienta w krótkim okresie. Spodziewane dzięki realizacji inwestycji efekty w ramach założenia wdrażania priorytetu „Transport przyjazny środowisku” to:

- zwiększenie udziału w przewozie ładunków i osób gałęzi transportu alternatywnych w stosunku do transportu drogowego (w tym m.in. transport kolejowy i intermodalny, transport publiczny na obszarach metropolitalnych),
- lepsze zrównoważenie systemu transportowego,
- zmniejszenie negatywnych oddziaływań transportu na środowisko,
- redukcja zatłoczenia motoryzacyjnego.

Przebudowa infrastruktury kolejowej doprowadzi do zwiększenia prędkości kursowania pociągów, co powinno przynieść korzyści w postaci zmniejszenia kosztów przewozu i wzrostu zdolności przepustowej sieci. Analiza przeprowadzona przez prywatne przedsiębiorstwo kolejowe CTL Logistics wykazała, że na polskiej sieci kolejowej koszty przewozu, przy średniej prędkości 20 km/h, są o 10% wyższe niżeli przy prędkości 30 km/h. Bierze się to m.in. stąd, że przy obniżonej prędkości eksploatacyjnej, do przemieszczenia danej masy ładunku w założonym czasie konieczne staje się zaangażowanie większej liczby taboru kolejowego. Dla przykładowej relacji przewozowej o długości 400 km i prędkości handlowej 30 km/h wzrost prędkości tylko do 35 km/h powoduje obniżenie kosztów transportu ładunków za 1 tonę o 3%, a wzrost prędkości do 40 km/h – obniżenie kosztów transportu o 5,2%<sup>11</sup>.

Poprawa oferty w transporcie kolejowym, odpowiednie działania regulacyjne ze strony państwa oraz wzrost PKB i wymiany towarowej powinny zwiększać zapotrzebowanie na przewozy kolejowe. W oparciu o tę korelację w projekcie *Strategii rozwoju transportu do roku 2020* przedstawiono prognozę wzrostu

---

<sup>11</sup> Rolbiecki R., *Infrastruktura transportu jako czynnik kształtujący warunki rozwoju przedsiębiorstw w otoczeniu społeczno-gospodarczym*. Gdańsk: Wydaw. Uniwersytetu Gdańskiego, 2009, s. 217.

popytu na przewozy ładunków i osób. W wariantcie minimalnym w stosunku do wartości z roku 2009, w 2020 r. w zakresie kolejowych przewozów ładunków ma to być wzrost o 14,4%, a w zakresie transportu intermodalnego ładunków zapotrzebowanie wzrośnie o 35,9%. W roku 2030 w transporcie kolejowym ma nastąpić wzrost o 36,5%, a w transporcie intermodalnym o 105,7%. Natomiast w przewozach pasażerskich w wariantcie minimalnym w 2020 r. nastąpi wzrost jedynie o 2%. Znaczący przyrost ma nastąpić dopiero do roku 2030, gdy popyt wzrośnie w wariantcie minimalnym o 97,7%<sup>12</sup>.

W zaspokajaniu wzrastającego zapotrzebowania na przewozy kolejowe dużą rolę odegra zmodernizowana linia Rail Baltica. Będzie ona obsługiwała zwiększającą się wymianę handlową Polski z krajami nadbałtyckimi. Litwa, z udziałem 1,39% w polskim eksporcie i 0,67% w imporcie, jest pod względem obrotów 15. partnerem handlowym Polski w Unii Europejskiej oraz 23. w świecie. Litwa należy do grupy krajów, z którymi Polska ma najwyższą nadwyżkę handlową. Przewaga eksportu nad importem w 2011 r. sięgnęła 60%. Wysoką nadwyżką charakteryzują się też obroty z Łotwą, która jest 18. partnerem Polski w UE i 30. na świecie, z udziałem 0,61% w polskim eksporcie i 0,16% w imporcie do Polski. Natomiast Estonia jest 34. partnerem handlowym Polski w świecie i 21. w UE. Zajmuje 26. miejsce pod względem polskiego eksportu, z udziałem 0,56% i 53. miejsce pod względem importu (0,1%). We wszystkich przytoczonych przykładach nastąpiła poprawa o kilka pozycji w stosunku do roku poprzedniego<sup>13</sup>.

W obsłudze tranzytu towarów z krajów bałtyckich przez Polskę dominuje transport drogowy (ok. 95% przewozów). Efektem tego jest nieprzejezdność wielu polskich miast, np. Augustowa i zanieczyszczenie powietrza. Przeciążenie szlaków drogowych jest też bezpośrednią przyczyną wielu wypadków drogowych. Szacuje się, że w całej Polsce straty z tego tytułu dla gospodarki narodowej sięgają ok. 30 mld PLN rocznie. Główną przyczyną takiego stanu rzeczy jest zbyt mała konkurencyjność połączeń kolejowych zarówno w Polsce, jak i krajach bałtyckich, spowodowana złym stanem infrastruktury kolejowej, zwłaszcza na linii E75. Podniesienie na trasie Warszawa – granica polsko-litewska parametrów techniczno-eksploatacyjnych kolei do poziomu przewidzianych dla korytarzy AGC/AGTC zapewni standardy jakościowe niemożliwe do uzyskania przez infrastrukturę drogową, spowoduje przejście części ładunków i poprawę bezpieczeństwa drogowego.

Poprawa jakości infrastruktury na linii Rail Baltica powinno skutkować także istotnym wzrostem przewozów pasażerskich, i to w stopniu większym niż w ruchu towarowym. Należy oczekiwać powrotu na kolej pasażerów, którzy na

---

<sup>12</sup> *Strategia rozwoju transportu do roku 2020 z perspektywą do roku 2030 (projekt)*. Warszawa, 30 marca 2011 r., s. 23, tab. 2.

<sup>13</sup> Dane pochodzące ze strony: *Ministerstwo Gospodarki* [on-line]. [Dostęp 11.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.mg.gov.pl/Wspolpraca+z+zagranica/Wspolpraca+gospodarcza+Polski+z+krajami+UE+i+EFTA/lotwa.htm>.

przestrzeni ostatnich lat stopniowo rezygnowali z usług kolejowych przewoźników na rzecz komunikacji autobusowej lub własnego samochodu (wykorzystwanego niejednokrotnie jako regularny środek dowozowy dla grupy osób), zwłaszcza w relacjach pomiędzy:

- Warszawą a Białymstokiem,
- Warszawą a Łochowem,
- Warszawą a Suwałkami, Białymstokiem i Oleckiem.

Rail Baltica podniesie komfort podróżowania, w tym mieszkańcom aglomeracji warszawskiej. Pozwoli odseparować ruch pociągów lokalnych i dalekobieżnych towarowych na odcinku Zielonka – Wołomin Słoneczna, poprawiając przepustowość i tym samym większą dostępność dla przewozów pasażerskich w przedziałach czasowych szczególnie ważnych dla tego typu transportu. Czterotorowy szlak do Wołomina Słonecznej spowoduje, że Rail Baltica stanie się drugim kierunkiem wylotowym z Warszawy. Ale właściwe korzyści z przebudowy tej trasy pasażerowie odczują pod warunkiem skonstruowania właściwej oferty przewozowej przez przewoźników wykonujących usługi publiczne na zlecenie:

- ministra właściwego ds. transportu w zakresie połączeń międzynarodowych i międzywojewódzkich – PKP Intercity,
- marszałków województw mazowieckiego i podlaskiego w zakresie połączeń regionalnych – Przewozy Regionalne i Koleje Mazowieckie,
- prezydenta Warszawy w zakresie połączeń aglomeracyjnych – SKM Warszawa.

Po ukończeniu modernizacji linii kolejowej nr 29 z Tłuszcza przez Wyszaków do Ostrołęki możliwa będzie poprawa oferty przewozowej także w relacji Ostrołęka – Warszawa. Choć jest to szóste, pod względem liczby ludności, miasto województwa, pozbawione jest ono bezpośredniego połączenia kolejowego ze stolicą. Korzystny wpływ na obsługę logistyczną mieszkańców Mazowsza będzie miało także zwiększenie stopnia wykorzystania linii kolejowej nr 6: Zielonka – Małkinia – Białystok (i dalej w kierunku północnym i północno-wschodnim).

Projekt Rail Baltica otwiera nowe możliwości komunikacyjne w ramach Warszawskiego Węzła Kolejowego. Sprawny aglomeracyjny transport szynowy przyczyni się do ograniczenia nadmiernego ruchu na drogach, co pociągnie za sobą efekt w postaci poprawy stanu środowiska. Modernizacja linii Rail Baltica:

- usprawni komunikację Warszawy ze wschodnimi częściami województwa mazowieckiego,
- zapewni szybki i bezkolizyjny dostęp z obszarów podmiejskich do samego centrum miasta,

- usprawni komunikację o niskiej szkodliwości dla środowiska naturalnego, zwłaszcza w dziedzinie emisji pyłów zawieszonych i tlenu azotu,
- poprawi dostępność komunikacyjną do miasta stołecznego Warszawy zarówno w ruchu pasażerskim, jak i towarowym,
- spowoduje wzrost zainteresowania podróźnych komunikacją kolejową w dojazdach po terenie Warszawy, po aglomeracji i z dalszych rejonów, poprzez stworzenie wygodnej i szybkiej alternatywy wobec komunikacji samochodowej,
- przyczyni się do wzrostu zaufania społecznego do komunikacji kolejowej,
- doprowadzi do bardziej racjonalnych zachowań komunikacyjnych w społeczeństwie,
- wzmocni proces integracji różnych form transportu publicznego,
- zwiększy ekonomiczną opłacalność komunikacji publicznej w Warszawie i okolicach,
- zmniejszy natężenie ruchu samochodowego na trasach wlotowych do Warszawy i na ulicach wewnątrz miasta,
- przyczyni się do rozwoju gmin podwarszawskich.

Realizacja projektu Rail Baltica najprawdopodobniej skutkować będzie rozwojem obiektów logistycznych, szczególnie we wschodniej części Polski, która charakteryzuje się znacznie słabszym rozwojem infrastruktury logistycznej w porównaniu do innych części kraju. Pojawienie się tendencji do przeniesienia ładunków z dróg na kolej powinno spowodować rozwój lokalnych punktów spedycyjnych, których istota będzie się sprowadzać do zapewnienia dowozu ładunków, przeznaczonych do transportu koleją w dowolnym kierunku, do najbliższej stacji oraz do odbioru przesyłek z tych stacji i ich transporcie do finalnego odbiorcy. Tego rodzaju procesy gospodarcze przyczynią się do ożywienia Polski Północno-Wschodniej.

#### **4. Podsumowanie**

Główną wartością dodaną projektu Rail Baltica jest uzyskanie linii kolejowej o parametrach europejskich, co pozwoli na przejęcie w przyszłości przez kolej części ciężkiego ruchu drogowego pochodzącego z krajów bałtyckich. Omawiana linia powinna także znacząco przyczynić się do podniesienia standardu obsługi przewozów pasażerskich aglomeracji warszawskiej oraz wschodniej części województwa mazowieckiego oraz województwa podlaskiego. Modernizacja linii Rail Baltica powinna przyczynić się do:

- urzeczywistniania koncepcji „Tiry na tory” i rozwoju przewozów intermodalnych/kombinowanych, w tym przewozów całych zestawów kołowych oraz naczep i wymiennych nadwozi samochodowych,
- zakupu specjalistycznego taboru do przewozów intermodalnych,
- dostosowania infrastruktury punktowej do tego rodzaju przewozów. Aby to było możliwe, konieczne są dodatkowe inwestycje w infrastrukturę punktową w postaci terminali. Te dodatkowe inwestycje modernizacyjne powinny uwzględniać nowoczesne rozwiązania, w tym m.in. w zakresie nawierzchni płyt, placów składowych, sprzętu przeładunkowego, dostępu do infrastruktury kolejowej, a zwłaszcza torów ładunkowych umożliwiającego obsługę składów zespolonych i całopociągowych o długości 600 m (tj. 120 osi obliczeniowych).

Proces integracji transportu drogowego i kolejowego wymaga ponadto:

- wyposażenia większości stacji w tory ładunkowe i ponadnormatywne tory główne dodatkowe, na których możliwe będzie przyjmowanie, postój i ewentualna obsługa składów służących przewozom intermodalnym,
- utworzenia na wybranych stacjach ramp i placów ładunkowych,
- wyposażenia linii w elementy infrastruktury punktowej, służące realizacji funkcji dowozowo-odwozowej transportu drogowego,
- utrzymania i modernizacji linii dowozowo-odwozowych wraz z infrastrukturą na i rozładownicą; dzięki temu nie dojdzie do zaniku wolumenu przewozów ciężących w sposób naturalny do kolei,
- zbudowania terminali kontenerowych oraz/lub centrów logistycznych do obsługi ładunków docelowych dla Mazowsza i Warszawy.

Dla pełnego wykorzystania zdolności przewozowej korytarza Rail Baltica na rzecz rozwoju przewozów intermodalnych/kombinowanych i wdrożenia koncepcji „Tiry ma tory” wskazane będzie stworzenie nowych centrów logistycznych w:

- Łochowie, tj. w miejscu przecięcia się linii kolejowej nr 6 z drogą krajową nr 50 Ostrów Mazowiecka – Mińsk Mazowiecki – Góra Kalwaria – Grójec – Mszczonów (zwaną Tranzytową Obwodnicą Warszawy lub też Dużą Obwodnicą Warszawy) oraz drogą krajową nr 62 Siemiatycze – Sokół Podlaski – Wyszaków – Nowy Dwór Mazowiecki – Płock,
- Ostrów Mazowieckiej – jako miejsce przecięcia drogi ekspresowej S8 Warszawa – Białystok z drogami krajowymi: nr 63 Siedlce – Sokół Podlaski – Łomża – Rudziszki i nr 50 Ostrów Mazowiecka – Mińsk Mazowiecki – Góra Kalwaria – Grójec – Mszczonów (zwaną Tranzytową Obwodnicą Warszawy lub też Dużą Obwodnicą Warszawy), mającą dostęp do sieci ko-

lejowej za sprawą linii nr 34 (Ostrołęka – Malkinia, dawniej Ostrołęka – Siedlce).

Ostrów Mazowiecka znajduje się co prawda w odległości ok. 20 km od położonego na linii nr 6 węzła Malkinia, aczkolwiek jej walory wynikają z racji położenia względem sieci dróg kołowych i bliższą niż Łochów odległością do Ostrołęki, będącej najistotniejszym w tej części Mazowsza ośrodkiem generowania ładunków (elektrownia). Prawdopodobnie celowe byłoby też zlokalizowanie centrum logistycznego o znaczeniu ponadregionalnym w miejscowości Geniusze (Gieniusze) w powiecie sokólskim (województwo podlaskie) w odległości 35 km na północny wschód od Białegostoku. Geniusze zlokalizowane są na linii nr 6, dzięki linii kolejowej nr 51 mają także bezpośrednie połączenie z siecią kolei o szerokości toru 1520 mm.

Zachęcenie przewoźników do przeniesienia ładunków z transportu drogowego na kolejowy oprócz rozbudowy niezbędnej infrastruktury logistycznej wymaga użycia odpowiednich bodźców ekonomicznych. Narzędziem takim jest e-myto, którego odpowiednie stawki zastosowane na przebiegających równoległe do linii Rail Baltica szlakach drogowych mogą wytworzyć właściwą konkurencję międzygłęziową w transporcie. Dopiero odpowiednia polityka transportowa UE oraz krajów członkowskich ujmowana w szerokim horyzoncie i z uwzględnieniem wieloelementowego łańcucha powiązań pozwoli na uzyskanie pełnych efektów z realizowanych inwestycji.

Należy zaznaczyć, że przedstawiona w niniejszym artykule wizja rozwoju inwestycji Rail Baltica została oparta na aktualnych programach i planach UE, rozwoju gospodarczego kraju i regionu mazowieckiego. Niekorzystne zmiany w założeniach i przebiegu rozwoju gospodarczego mogą mieć znaczący wpływ zarówno na przebieg samej inwestycji, jak i poziom osiągniętych z omówionej inwestycji korzyści społeczno-gospodarczych.

## Literatura

- III. c.d. – Handel zagraniczny W: *Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej w Wilnie* [on-line]. [Dostęp 11.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: [http://vilnius.trade.gov.pl/pl/przewodnik/article/detail,604,III\\_cd\\_Handel\\_zagraniczny.html](http://vilnius.trade.gov.pl/pl/przewodnik/article/detail,604,III_cd_Handel_zagraniczny.html).
- Analiza rynku kolejowych przewoźników intermodalnych*. Warszawa: Urząd Transportu Kolejowego, maj 2012.
- Biała księga. Plan utworzenia jednolitego europejskiego obszaru transportu – dążenie do osiągnięcia konkurencyjnego i zasobooszczędneho systemu transportu*. COM (2011) 144 final.
- Chaberek M., Problematyka logistyki w pracach Komisji i Parlamentu Europejskiego. W: *Modelowanie procesów logistycznych i systemów logistycznych*. Gdańsk: Wydaw. Uniwersytetu Gdańskiego, 2010. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego; nr 39.

- [*Estonia*] [on-line]. [Dostęp 11.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.tallinn.polemb.net/?document=8&PHPSESSID=d00ccc5b3ec22ce6025eba481c51647f>.
- Główny Urząd Statystyczny Łotwy [on-line]. [Dostęp 11.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.ryga.polemb.net/?document=225&PHPSESSID=6651791db9c5fc2d1d9e727b5462a810>.
- Komunikat Komisji Europejskiej *EUROPA 2020 – Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*. Bruksela 3.03.2010, COM (2010) 2020, wersja ostateczna.
- Kowalski B., *Polityka Unii Europejskiej w zakresie logistyki w świetle Białej księgi do roku 2020*. *Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu* 2011, nr 10 (10).
- Międzynarodowy projekt transportowy Rail Baltica szansą dla polskich firm z branży budownictwa i sprzętu kolejowego. W: *COIE* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://opolskie.coie.gov.pl/pl/aktualnosci/a,1086,miedzynarodowy-projekt-transportowy-rail-baltica-szansa-dla-polskich-firm-z-branzy-budownictwa-i-sprzetu-kolejowego.html>.
- Ministerstwo Gospodarki [on-line]. [Dostęp 11.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.mg.gov.pl/Wspolpraca+z+zagranica/Wspolpraca+gospodarcza+Polski+z+krajami+UE+i+EFTA/lotwa.htm>.
- Ministry of Transport and Communication of the Republic of Latvia, File:RailBaltica.jpg. W: *Wikimedia Commons* [on-line]. [Dostęp 11.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://commons.wikimedia.org/wiki/File:RailBaltica.jpg>.
- Polityka transportowa państwa na lata 2006–2025*. Warszawa, 27 czerwca 2005.
- „Rail Baltica“ – projekt szczególnej wagi. W: *Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej w Wilnie* [on-line]. [Dostęp 10.10.2012]. Dostępny w World Wide Web: <http://vilnius.trade.gov.pl/pl/aktualnosci/article/a,20806>.
- Rolbiecki R., *Infrastruktura transportu jako czynnik kształtujący warunki rozwoju przedsiębiorstw w otoczeniu społeczno-gospodarczym*. Gdańsk: Wydaw. Uniwersytetu Gdańskiego, 2009. ISBN 978-83-7326-689-6.
- Strategia rozwoju transportu do roku 2020 z perspektywą do roku 2030 (projekt)*. Warszawa, 30 marca 2011 r.





## ABSTRACTS

*Miroslaw Bochenek*

### **Some reflections on crisis, risk, and uncertainty**

The economic history of the world and the history of universal economic thought provide evidence that economic crises are an inherent component of the market economy. After the year 1550, crisis phenomena appeared every 6.4 years on the average. The term “crisis” was coined by Hippocrates in ancient times, while “economic crisis” was introduced into specialist language by J.C.L.S. de Sismondi in 1827. In turn, in 1725, R. Cantillon enriched the economic vocabulary by the concept of “risk” and “uncertainty”. Taking them into account, he contributed to the development of economic sciences and their approximation to the real economy. Precise and unambiguous definitions of risk and uncertainty are credited to F.H. Knight and J.M. Keynes.

**Keywords:** crisis, economic crisis, depression, recession, risk, uncertainty, probability.

*Bogumił Brzęziński*

### **Creating and applying the tax law in Poland. A contribution to the diagnosis**

In order to ascertain that law plays its assumed functions properly, a number of conditions have to be fulfilled. The first of them is to apply law in a manner ensuring its axiological and instrumental consistency. The second one is to create conditions for the proper functioning of law. The third one is a certain level of social acceptance for the existing law.

The condition of the tax law in Poland is clearly unsatisfactory. A quite precise diagnosis of the status quo has been conducted in the available literature. Directives concerning the actions meant to lead to its substantial improvement have been formulated. However, studies on this issue have not met with any response from the decision-making centres in the country. The present article is an attempt to synthesise all the aspects covered by the topic of the article.

**Keywords:** Polish tax law, tax regulations, tax judicature, reverse charge mechanism.

*Grażyna Chaberek-Karwacka*

### **Logistic tools in the implementation of the CSR strategy within the supply chain**

Modern consumers are becoming more demanding as to the quality of the products and their costs, as well as to the socio-ecological conditions of production. Therefore, the Corporate Social Responsibility is becoming the increasingly frequent basis for management decisions. At the same time, there is a question about the way of implementing the CSR in the business organizations. The aim of this article is to show logistics as a key area of corporate responsibility attitudes and logistic tools to enable practical development of these attitudes in the supply chain.

**Keywords:** Corporate Social Response, logistics management, ecologistics.

*Miroslaw Chaberek, Boguslaw Kowalski, Jakub Doński-Lesink*

### **Economic and environmental significance of the Rail Baltica in the logistic systems of Poland and of the European Union**

The occurrence of globalization has a significant impact on the development of international trade. Traded goods are not only ready articles but now also intermediates. This increases the demand for transport and logistic services to a degree far exceeding the rate of economic growth.

The level of logistic services is directly influenced by the quality of transport infrastructure, i.e. its condition and mutual infrastructure availability of various transport modes. But, in order to achieve the full efficiency, investment in modern infrastructure should be synchronized with the appropriate regulatory policy on the part of state authorities. The purpose of this article is to indicate the dependence as exemplified by the reconstruction of the Rail Baltica transport corridor.

**Keywords:** logistics, transport, the Rail Baltica, sustainable development.

*Anna Działkiewicz, Piotr Juchniewicz*

### **Public relations in crisis management**

The company crisis decreases its value. Undoubtedly, it ruins the company's image, the stakeholders' opinion and puts the company at a disadvantage on the market. It strikes very unexpectedly and destroys the company financially. Moreover, the company loses its credibility and limits its relations with

the environment. It does effect the emotional sphere of the top management and employees, which is crucial for the company.

This report presents the heart of crisis management. It defines such terms as issue and crisis management, as well as shows the most effective way to create the communications channel in case of crisis and its reduction. Apart from the academic aspect, there are also practical references concerning insurance agreement as a means of risk elimination.

**Keywords:** issue management, crisis management, crisis communications, total healing program, media conflict, enterprise risk management.

*Tadeusz Falencikowski*

### **Business model inconsistency as a symptom of the crisis in the company**

This article aims at searching for the answer to the question: can the coherence of the business model be of use in the early warning of the upcoming crisis?

In order to achieve this objective, the definition and the concept of the business model were formulated, as well as its structure was depicted. It was indicated as necessary to measure the external, internal and overall correlation of the business model, and the reference point should be the coherence optimum of business models. If a coherence measure indicates the deviation from the adopted business model optimum, it can be interpreted as the occurrence of incoherence, which is a symptom of the crisis.

**Keywords:** business model, coherence business models, firm's crisis.

*Urszula Golaszewska-Kaczan*

### **Personal risk in the activities of modern enterprises**

Turbulent environment is a source of uncertainty for every company in all areas of activity. Uncertainty then creates risk, which can lead to crises or even to the collapse of the firm. One of the fields affected by risk is human relations management. The risk connected with this area is called personal risk. The aim of the article is to define what personal risk is and what consequences are associated with it, as well as to present a tool which can be used to reduce the level of personal risk. According to the author, personal controlling is such a tool.

**Keywords:** risk, personal risk, personal controlling.

*Zdzisław Gordon*

### **Joint-stock banks**

This article presents legislation on a joint stock bank. Such an organization is different from a typical joint-stock company. The article discusses the unique features of the line of business characteristic of a joint-stock bank, its specific founding, its specific share capital, its stock and stock trading, as well as specific rules of its management and supervision.

**Keywords:** joint stock company, bank.

*Anna Grzes*

### **Outsourcing in the face of crisis**

This article attempts to identify the scale of outsourcing and its changes in the last decade. It is remarked that outsourcing has become a popular tool used to improve business efficiency. The financial crisis has not stopped the outsourcing processes, but slowed them slightly in 2009. The crisis also modified these processes in terms of their complexity, and diversified them geographically. Companies from China are still the most important suppliers of outsourcing services in the manufacturing sector, and companies from India – in the service sector. Central and East European countries, including Poland, have gained in significance.

**Keywords:** outsourcing, crisis.

*Joanna Haffer*

### **Organizational structures of companies versus project management effectiveness**

An organizational structure, indicated as one out of the four main organizational conditions supporting project management, has an essential meaning for project execution. This article, based on the research results, describes different organizational structures of project-orientated enterprises, enumerating their advantages and disadvantages, and reveals the influence of inter-organizational relations on project management effectiveness in enterprises operating in Poland. The results indicate that the more a character of inter-organizational relations is heading towards project structure, the higher project management effectiveness is. In the next sequence the project management processes are supported by strong matrix structures, whereas the worst out-

comes are provided by functional structures. Simultaneously, it was concluded that project structures are conducive to high advancement of project management processes, and among them, especially project risk management processes as well as communication, time and cost management processes.

**Keywords:** project management, organizational structure, project success.

*Jolanta Iwin-Garżyńska*

### **The common consolidated corporate tax base – a chance for Polish enterprises**

The aim of this paper is to present CCCTB system in the aspect of a necessity for a complex reform of tax law in order to enhance competitiveness of Polish enterprises. The concept proves to be a chance for a new standard in the Polish tax system and the improvement of the income tax. The author will also conduct the analysis of possible standardizing solutions within the tax system of the European Union, taking into account the importance and attractiveness of this solution for Polish enterprises.

**Keywords:** Common Consolidated Corporate Tax Base, CCCTB, tax base, Polish enterprises.

*Monika Kośko*

### **The use of the Markov Models to identify the turning points in the business cycle**

The article presents an example of the idea of the Markov processes (chains) to identify phases and turning points in the business cycle. With regard to the business cycle, the states of the process cycle are the phases of the cycle. On the basis of a probability value of transitions between the states, moments of the process transitions between the particular phases of the business cycle can be predicted. The Markov switching models (MS) prove to be a more complex structure based on the concept of the Markov chain model), where a value determination of the states is not required because they are unobservable and estimated by means of the model. The paper presents the possibility of employing the Markov chains methodology, as well as of the MS models for identifying and forecasting turning points in the business cycle of the Polish economy based on GDP series.

**Keywords:** Markov chain, Markov switching model, business cycle, turning points of the business cycle.

*Małgorzata Kowalska*

**Crowdsourcing – generating and managing innovation  
in the world of wkinomics**

Today, more and more often, business communities make use of collective intelligence of Internet users. Many neologisms have been created to describe the long-lasting cooperation between business companies and social networks. One of them is the term crowdsourcing. Some of the economic sector representatives see it as a forward-looking concept of management, while others consider it a tool for supporting the traditional management. Many examples of crowdsourcing solutions existing on the Internet show that many companies, to a greater or lesser extent, take advantage of this form of economic relations with customers. Some of them have even made them the basis for their business. The article explains the idea of crowdsourcing, presents its typology and shows a number of Polish initiatives in this area.

**Keywords:** crowdsourcing, Internet, Web 2.0, wkinomics.

*Tomasz Kruszczyński*

**Psychosocial aspects of managing of interpersonal relations  
with disabled customers**

The author of this article attempts to introduce specific interpersonal communication between the salesperson and his disabled client (customer). The article has been designed to have the most practical dimension. Instead of a theoretical analysis of the psychosocial factors that affect interpersonal relationships, the author has presented specific guidelines for dealing with people with various types and levels of disability. The author focuses on relations with the blind, the deaf, the physically disabled and the mentally or intellectually disabled, which should be used in business. These tips are based on the existing ideas, which are implemented in non-profit sectors.

**Keywords:** social psychology, disability, social skills, communication commercial services, human resource management.

*Tadeusz Leczykiemicz*

### **Alternative methods of resolving commercial disputes**

Commercial disputes are instances of crisis situations which may arise between collaborating companies. They are solved by ordinary courts (courts of general jurisdiction) in judicial proceedings (usually by a commercial law division) or through alternative methods, such as arbitration, mediation and settlement proceedings. Selecting between judicial proceedings and alternative resolution methods is an element of the crisis management in commercial disputes, taking into consideration the criteria implied by conditions of legal and economic character, as well as those relating to reputational strategies of commercial operators in a dispute.

**Keywords:** commercial disputes, ordinary courts, commercial courts, alternative resolution of commercial disputes, settlement proceedings, arbitration, mediation.

*Krzysztof Łobos, Mirosława Szcwycyk*

### **Operational activity and economic efficiency of Polish enterprises engaged in stone quarrying in Poland (2008–2010)**

The global crisis, with varying degrees of intensity, affects the operational activity and economic efficiency of enterprises. The purpose of this paper is to analyze operational and economic efficiency of the largest companies engaged in stone quarrying in Poland in the years 2008–2010. The study uses data from the Official Journal of the Republic of Poland „Monitor Polski B”.

**Keywords:** enterprises, stone quarrying, economic efficiency.

*Marek Matuszak*

### **The role of corporate governance in preventing economic crises**

The author discusses the role of corporate governance in preventing economic crises, both in the enterprise and in the economy. The article is based on the research of literature. It presents the concept of corporate governance, crisis, and factors affecting the effectiveness of the supervisory board. In the final part, it presents the principles of effective corporate governance established by the OECD, and the recommendations for redefining of the rules resulting from the analysis of experiences of the last global financial crisis.

**Keywords:** corporate governance, supervisory board, principles of corporate governance.

*Jacek Olszewski-Strzyżowski, Wojciech Łopaciński*

### **The analysis of equestrian tourism potential in Poland**

Economic transformation in Poland and around the world result in tourists having increasingly larger amounts of free time and finance, and therefore more and more attention is being paid to leisure activities, recreation and tourism. Every year there is a growing number of tourists wanting to spend their holidays actively, in natural surroundings. One of the forms of active tourism, increasingly popular in our country, is equestrianism. The article presents its national product potential, as well as examples of relevant promotional activities undertaken by the Polish Tourist Organization and by particular regions.

**Keywords:** equestrian tourism, promotion, horse-riding routes.

*Bobdan Pac*

### **Replenishment at sea**

Replenishment at sea is a process which plays the key role in the contemporary naval logistics during military and crisis operations. As the last element of the supply chain, it must use specific standards within the areas of procedures, technical equipment, logistic assets and resources, as well as safety, especially in multinational operations. The methods applied enable ships to operate at sea in the long term without logistic support provided by sea ports. The paper explains all the methods of the solids and liquids replenishment, and also gives an idea how to estimate the resupply process, using the measures. The level of standardization of procedures and assets implemented by NATO, the EU and other willing states has been described.

**Keywords:** stocks, logistic support, procedures, materiel resources and assets, methods of replenishment, equipment.

*Jarosław Raczkiewicz*

### **Conventional and unconventional terrorism**

The article is devoted to the issues of contemporary terrorism. Selected problems of conventional and unconventional terrorism are discussed. The article presents dual use biological and chemical agents and their examples, the use of radioactive materials in acts of terrorism, planning and organizing methods, as well as operational and technical methods employed to stop terrorism. [Translated by Sylwia Kuchta].



**Keywords:** world, threats, weapons of mass destruction, terrorism.

*Natalia Soloveva*

**Tax reliefs in the Russian Federation,  
their definition, types and classification**

The present article analyzes the definition of tax allowances that is fixed in Tax Code of the Russian Federation and classification of tax allowances into tax exceptions, tax abatements and tax discharges. The article also covers the author's classification of tax allowances into direct and indirect ones, according to economic benefits obtained by taxpayers as a result of using tax allowances. In the conclusion, the author determines an exhaustive list of tax allowances in the Russian tax legislation.

**Keywords:** tax allowances, tax exceptions, tax abatements, tax discharges, tax deductions, direct tax allowances, indirect tax allowances, economic benefit.

*Bronius Sudavičius*

**Local government authority in the area of taxing  
in the Republic of Lithuania**

Local administrative units are guaranteed the right to self-government by Article 119 of the Constitution of the Republic of Lithuania. In order to implement this constitutional right, self-government institutions (local authorities) must obtain certain powers in managing public finance that they administer. The article deals with the question of competence enjoyed by local self-government institutions in the field of tax regulation.

**Keywords:** self-government, taxes, public finance.

*Agnieszka Szmelter*

**The use of the Six Sigma concept in supply logistics**

This paper aims to present Six Sigma as one of the concepts of business process improvement, including logistics processes. Firstly, the author presents the role of information logistics and controlling to improve the efficiency of supply logistics. Then, she focuses on the characteristics of Six Sigma, including Lean Management philosophy, and identifies the connection between logistics

and this methodology. She also presents an example of using the Six Sigma tools in the process of supply in a chosen company.

**Keywords:** logistics, supply logistics, Six Sigma, lean management.

*Andrzej Tokarski*

### **The going concern principle of entities in accounting regulations**

The principle of going concern is one of the fundamental concepts in accounting. Under this rule the enterprise management prepares financial statements on the assumption that there is neither intention nor the necessity to liquidate or significantly reduce the scale of business activity now or in the foreseeable future.

At present, a major challenge facing the management team is to ensure the continuity of the entity's operations and to avoid possible bankruptcy.

Going concern is defined in both national and international accounting regulations, with no difference between the principle of going concern in the Polish law on accounting and international solutions.

**Keywords:** principle of going concern, accounting, national and international accounting regulations.

*Maciej Tokarski*

### **Support for the cooperation between science and business received from the European subsidies within Regional Operational Programmes in the Kuyavian-Pomeranian region**

The transfer of knowledge at the European level has currently been one of the solutions leading to the creation of economy based on know-how. It not only constitutes the pillar of integration but also one of the most effective methods of internationalization of scientific research, thus cooperation between Polish research centres and enterprises represent a fundamental condition for the civilizational advancement of Poland.

In the paper, on the basis of ROP KP- R for the years 2007–2013 and the analysis of the conducted competitions (within 5.4 Operation: Enhancement of the Regional Research and Development Technological Potential) by the Marshals Office of the city of Torun, and various publications in the field, the author touches upon issues concerning the support for the cooperation between science and business received from the European subsidies within ROP, as well as the assessment of the support for the cooperation between the research and development centres and the enterprises in the Kuyavian-Pomeranian region.

**Keywords:** academic entrepreneurship, European funds, cooperation between science and business, research and development.

*Jacek Unold*

**The role of an information system in corporate management  
in the turbulent environment**

The turbulent environment of an organization can be characterized by a high rate of changes which prove to be difficult to predict. The dynamics of such an environment is independent of the internal processes within an organization, while the dynamics of the organization itself depends on the processes in the information system. It can be assumed that today the Internet, with its hypermedia service, i.e. WWW, takes the role of the global information system. In the second generation of WWW, i.e. Web 2.0, one can observe a clear convergence of areas and functions of the global information system and the turbulent environment, which is modern cyberspace.

**Keywords:** information systems, Web 2.0, system dynamics, turbulent environment-lent.

*Iwona Wasielewska-Marszałkowska*

**Legal and economic functions of shipping documents in transportation**

The article presents legislative requirements associated with shipping documentation for transportation. The author directed particular attention to the range of documentation standards required for the transport of dangerous goods and oversize freight. The conclusions of the summary are as follows: the exercise of jurisdiction and legislation in practice, with a particular regulating emphasis on the required documentation, constitute the evidence of professionalism and integrity of performed/offered services provided by transport /shipping companies.

**Keywords:** law, transport, transportation, shipping documents.

*Joanna Żarnik Żuławska*

**Some of the practices of human resources management fostering entrepreneurship in the danger of crisis**

The economic crisis and uncertainty demands skillful and effective management of intellectual potential on the part of companies. The experience of numerous companies shows that the internal transformation is a significant element of their development. The systematic creation and implementation of innovation and knowledge transfer is particularly important for sustainable business activity.

The study reveals examples of human resource management practices that encourage creativity among employees and productivity growth. The paper is an attempt to assess the relationship between the undertaken actions and the competitive edge of a company. The paper includes some examples of modern methods of personnel management, including the measures of their effectiveness.

**Keywords:** talent management, employee rating systems, reward and incentive programs, diversity in the workplace, leadership management, human resources management, HRM.

## NOTY O AUTORACH

**Mirosław Bochenek**, dr hab., prof. UMK, Katedra Ekonomii, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

**Bogumił Brzeziński**, prof. dr hab., Katedra Prawa Finansów Publicznych, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

**Mirosław Chaberek**, prof. dr hab., Katedra Logistyki, Uniwersytet Gdański, Katedra Logistyki, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu.

**Grażyna Chaberek-Karwacka**, dr, Katedra Logistyki, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, Katedra Gospodarki Przestrzennej, Instytut Geografii, Uniwersytet Gdański.

**Jakub Doński-Lesiuk**, mgr, Katedra Logistyki, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu.

**Anna Dziadkiewicz**, dr, Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu.

**Tadeusz Falencikowski**, dr, Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku.

**Urszula Gołaszewska-Kaczan**, dr hab., Zakład Zarządzania, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet w Białymstoku.

**Zdzisław Gordon**, dr, Katedra Prawa Handlowego, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Katedra Prawa, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu.

**Anna Grześ**, dr, Zakład Zarządzania, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet w Białymstoku.

**Joanna Haffer**, dr, Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu.

**Jolanta Iwin-Garzyńska**, prof. dr hab., Zakład Finansów Przedsiębiorstw, Katedra Finansów, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński w Szczecinie.

**Piotr Juchniewicz**, mgr, Międzywydziałowe Studia Doktoranckie, Uniwersytet Gdański.

**Monika Kośko**, dr, Katedra Informatyki i Ekonometrii, Wyższa Szkoła Informatyki i Ekonomii w Olsztynie.

**Małgorzata Kowalska**, dr, Instytut Informacji Naukowej i Bibliologii, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

**Bogusław Kowalski**, mgr, Katedra Logistyki, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu.

**Tomasz Kruszewski**, dr, Instytut Informacji Naukowej i Bibliologii, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi z Zakładem Psychologii, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu.

**Tadeusz Leczykiewicz**, prof. nadzw. dr hab. inż., Wydział Finansów i Bankowości, Katedra Organizacji i Zarządzania, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu.

**Krzysztof Łobos**, prof. nadzw. dr hab., Katedra Zarządzania, Wydział Ekonomiczny w Opolu, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu.

**Wojciech Łopaciński**, mgr, Instytut Geografii, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Katedra Turystyki i Rekreacji, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu.

**Marek Matuszak**, dr, Kolegium Nauk Ekonomicznych i Społecznych, Politechnika Warszawska, Katedra Zarządzania z Zakładem Marketingu, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu.

**Jacek Olszewski-Strzyżowski**, dr, Katedra Turystyki i Rekreacji, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu.

**Bohdan Pac**, dr, Katedra Logistyki, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku.

**Jarosław Raczkiewicz**, dr inż., Katedra Logistyki, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu.

**Natalia Soloveva**, dr, Katedra Prawa Finansowego, Uniwersytet Państwowy w Woroneżu.

**Bronius Sudavičius**, dr, Katedra Prawa Publicznego Wydziału Prawa, Uniwersytet Wileński.

**Mirosława Szewczyk**, dr inż., Katedra Ekonomii i Badań Regionalnych, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Politechnika Opolska.

**Agnieszka Szmelter**, mgr, Katedra Logistyki, Uniwersytet Gdański.

**Andrzej Tokarski**, dr, Katedra Rachunkowości, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu.

**Maciej Tokarski**, dr, Katedra Rachunkowości, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu.

**Jacek Unold**, dr hab. inż., prof. WSB, Katedra Zarządzania Informacją i Wiedzą, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu.

**Iwona Wasielewska-Marszałkowska**, mgr, Katedra Logistyki, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, Wydział Finansów i Zarządzania w Bydgoszczy.

**Joanna Żarnik Żuławska**, mgr, Katedra Podstawowych Problemów Zarządzania, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

## INFORMACJE DLA AUTORÓW

Redakcja przyjmuje artykuły dotychczas niepublikowane, dotyczące szeroko rozumianej tematyki ekonomicznej, prawnej i zarządzania. Teksty należy przesyłać do końca stycznia danego roku na adres: [wydawnictwo@wsb.torun.pl](mailto:wydawnictwo@wsb.torun.pl). Artykuł powinien mieć objętość 14–20 stron, być podzielony na numerowane wprowadzenie, śródrozdziały i podsumowanie. Należy do niego dołączyć:

- imię i nazwisko autora, tytuł naukowy, stanowisko, pełnione funkcje i miejsce pracy oraz e-mail i numer telefonu,
- abstrakt zawierający w formie maksymalnie skondensowanej (6–8 wierszy) podstawowe tezy artykułu i jego najważniejsze wyniki,
- symbol klasyfikacji publikacji ekonomicznych JEL ([http://www.aeaweb.org/journal/jel\\_class\\_system.php](http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.php)),
- słowa kluczowe,
- tłumaczenie abstraktu, tytułu i słów kluczowych na język angielski.

Preferowane są teksty w języku polskim i angielskim. Teksty niespełniające wymogów redakcyjnych będą odsyłane do poprawki. Redakcja zastrzega sobie prawo dokonywania skrótów i przeredagowywania tekstu.

## WSKAZÓWKI REDAKCYJNE

1. Tekst należy pisać w pliku szablonie (do pobrania na: [http://www.wsb.torun.pl/wwwTorun/bibliotekaTor\\_oferta\\_wydawnicza.xml](http://www.wsb.torun.pl/wwwTorun/bibliotekaTor_oferta_wydawnicza.xml)). Tabele, rysunki, wykresy – wyłącznie czarno-białe, w wersji edytowalnej, maks. wysokość 170 mm, szerokość 125 mm, pliki w Excelu i Corel Draw należy dołączyć dodatkowo jako odrębne pliki źródłowe.
2. Kursywą wyróżnia się cytaty oraz tytuły, np. książek, sprawozdań, aktów prawnych, artykułów. Kursywą należy wyróżniać terminy, które się definiuje w tekście po raz pierwszy, oraz obcojęzyczne wyrażenia. Inne wyróżnienia należy zaznaczać wytłuszczeniem, jeśli to konieczne.
3. Przy tytułach tabel i ilustracji obowiązuje numeracja oraz konsekwentne stosowanie równoważników zdań. Podpisy do tabel umieszcza się nad nimi, stosując skrót typu: Tab. 1. Podpisy do ilustracji (rysunków, schematów) zamieszcza się pod nimi, stosując skrót: Rys. 1. Zawsze podaje się

- pełne informacje o źródle pod tabelami, ilustracjami. Tabele i ilustracje należy umieścić w tekście najbliżej miejsca, w którym jest o nich mowa.
4. Przytoczone po raz pierwszy nazwisko w tekście poprzedza się całym imieniem, po raz kolejny inicjałem. Można spolszczać nazwy instytucji, które mają polskie odpowiedniki.
  5. Wszelkie użyte we wzorach oznaczenia literowe powinny być wyjaśnione w pierwszym miejscu ich występowania. Kursywą składa się: litery oznaczające liczby, wielkości zmienne i stałe oraz punkty geometryczne i oznaczenia funkcji, cyfry – pismem prostym. Numer wzoru podaje się w nawiasach po prawej stronie wzoru. Używa się następującego zapisu: ułamki:  $\frac{3}{4}$ , procent: 50%.
  6. W tekstach używamy łącznika (np. Kwiatkowska-Szymanowska) oraz półpauzy, np. 10–20 (od–do).

## PRZYPISY I LITERATURA

Każdy cytat powinien być opatrzony poprawnym przypisem z podaniem stron. Należy stosować opcję automatycznego wstawiania przypisów na dole strony. Stosuje się polskie skróty, np. tamże, dz. cyt., W:, i nast. Literatura w języku nielacińskim powinna podlegać transliteracji.

<sup>1</sup> Fischer P., *Begleitübungen zur Grundstufe 2*. Ismaning: Max Hueber Verlag; Warszawa: Warszawski Dom Wydawniczy, 1990, s. 37.

<sup>2</sup> Koziański J., Strategia personalna małego i średniego przedsiębiorstwa. W: Maśloch P., Stankiewicz M.J. (red.), *Zarządzanie w XXI wieku. Kierunki zmian*. Toruń: Wydaw. WSB, 2010, s. 140.

<sup>3</sup> Ciak J., Ewolucja systemu podatkowego w latach dziewięćdziesiątych w Polsce. *Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu* 2001, nr 1, s. 189–200.

Jeśli w tekście przywołuje się strony WWW (bez cytatu i powołania na treść), to należy dodać przypis:

<sup>4</sup> Wszystkie podane odesłania do stron internetowych przedstawiają wersję aktualną w dniu 15.02.2011 r.

W pozostałych wypadkach (gdy cytuje się fragment tekstu ze strony internetowej) należy podać dokładny adres strony, na której znajduje się cytowany fragment, oraz sporządzić przypis według wzoru:

Nazwisko, imię, *Tytuł* [on-line]. Kolejność wydania. Data wydania i aktualizacji [Data dostępu]. Tytuł fragmentu. Lokalizacja w obrębie dokumentu macierzystego (np. rozdział 1, strony). Warunki dostępu (adres WWW). ISBN\*.



\*obowiązkowe są tylko te elementy opisu, które są łatwo dostępne, co oznacza, że jeśli na cytowanej stronie WWW trudno znaleźć np. nazwę autora czy datę aktualizacji, to pomijamy je w przypisie.

<sup>5</sup> Korporacje transnarodowe w procesie globalizacji. W: *Globalizacja przedsiębiorstw i gospodarki – skutki i znaczenie globalizacji* [on-line]. [Dostęp 15.02.2011]. Dostępny w World Wide Web: [http://globalizacja.genialne.info/korporacje\\_transnarodowe.html](http://globalizacja.genialne.info/korporacje_transnarodowe.html).

<sup>6</sup> Gosk I., *Finansowanie outplacementu ze środków PO KL* [on-line]. Warszawa: Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, 2009 [Dostęp 15.02.2011]. Dostępny w World Wide Web: [http://www.bezrobocie.org.pl/files/1bezrobocie.org.pl/public/Raporty/090316\\_outplacem\\_t\\_w\\_POKL.pdf](http://www.bezrobocie.org.pl/files/1bezrobocie.org.pl/public/Raporty/090316_outplacem_t_w_POKL.pdf).

<sup>7</sup> Huczek M., Socha I., Marketing wewnętrzny czynnikiem poprawy efektywności pracy biblioteki. *Biuletyn EBIB* [on-line]. 2002, nr 3 (32) [Dostęp 15.02.2011]. Dostępny w World Wide Web: <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/32/huczek.php>. ISSN 1507-7187.

Spis wykorzystanych źródeł (literatura) powinien:

- zostać sporządzony w porządku alfabetycznym,
- obejmować wyłącznie pozycje przytoczone w tekście,
- uwzględniać podział na literaturę oraz akty prawne uporządkowane: według rangi, chronologicznie, czyli według daty uchwalenia (od najstarszych),
- zawierać pełen opis danej pozycji – jeśli opis dotyczy całej książki lub czasopisma, należy podać ISBN lub ISSN (przykłady poniżej), przy artykułach należy podać ich objętość (strony od–do).

Ćwiekowa J., *Mistrz i nauczyciel sztuki bibliotekarskiej*. W: *Śladami edukacji bibliotekarskiej*. Warszawa: Wydaw. SBP, 1995, s. 30–56.

*Rachunkowość zarządcza* [on-line]. 2008 [Dostęp 12.03.2009]. Dostępny w World Wide Web: <http://www.rachunkowosc-zarzadcza.pl>.

Santorski J., Niemczycka K., *Emocje, charaktery i... geny*. Wyd. 2. Warszawa: Jacek Santorski & Co., 2004. ISBN 83-88875-87-6.

*Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych*, tekst jedn. Dz.U. 2000, nr 54, poz. 654, z późn. zm.

Oprac. Beata Antczak-Sabala



## INFORMATION FOR THE AUTHORS

The editorial staff accepts so far unpublished articles concerning the manifold issues of economic, legal and managerial subject matter. The texts must be sent until the end of January of a particular year to the following address: [wydawnictwo@wsb.torun.pl](mailto:wydawnictwo@wsb.torun.pl). The article should consist of 14–20 pages, be divided into a paged introduction, sections and a summary. The following items must be attached:

- the first name and the surname of the author, an academic title, the position and functions held, a place of employment, the e-mail address and the telephone number,
- the abstract (6–8 lines) containing the basic points of the article and its most important outcomes,
- JEL classification code ([http://www.aeaweb.org/journal/jel\\_class\\_system.php](http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.php)),
- keywords.

Texts failing to meet the editorial requirements will be sent back for correction. The editorial staff reserve the right to shorten texts.

## EDITORIAL GUIDELINES

1. The text must be written in a standardised file (downloadable from: [http://www.wsb.torun.pl/wwwTorun/bibliotekaTor\\_oferta\\_wydawnicza.xml](http://www.wsb.torun.pl/wwwTorun/bibliotekaTor_oferta_wydawnicza.xml)). Tables, drawings, graphs – no other than black and white, editable, maximum height of 170 mm, width of 125 mm, Excel files and Corel Draw files must be sent additionally as separate sources.
2. Italics must be used for quotations and titles of books, reports, legal acts, articles. Italics must be used for distinguishing terms defined in the text for the first time, as well as for foreign phrases. Otherwise, text must be distinguished with bold print, if necessary.
3. With titles of tables and pictures, numerals are required, as well as consistent use of gerund clauses. Captions must be written under tables, using forms like: Table 1. Captions for pictures (drawings, schemes) must be written under them, using forms like: Fig. 1. Complete data about a source must be inserted under tables and pictures.

4. A surname mentioned in the text for the first time must be preceded by a full first name, mentioned again – by an initial.
5. All the symbols used in formulas must be explained when applied for the first time. Italics are used for letters signifying numbers, constants and variables, as well as geometric points, mathematical function symbols, whereas for digits – with regular print. Formula numbers must be written in brackets on the right side of the formula. The following transcript must be used: fraction –  $\frac{3}{4}$ , percentage – 50%.

### FOOTNOTES AND LITERATURE

Each quotation should be accompanied with appropriate footnotes, including page numbers. The automatic footnote function at the bottom of a page must be applied. Literature in non-Latin language should be transcribed.

<sup>1</sup> Shalder S., Drummond P., Kuijs L., *Adopting the Euro in Central Europe. Challenges of the Next Step in European Integration*. Washington: IMF, 2005, p. 19–25.

<sup>2</sup> Frey B.S., Eichenberger R., Competition among Jurisdictions: The Idea of FOCJ. In: Gerken L. (ed.), *Competition among Institutions*. London: Macmillan, 1995, p. 209–229.

<sup>3</sup> Berne R., Moser M., Stiefel L., Social Policy: School Finance. *Journal of Management History* 1999, vol. 5, issue 3, p. 165–179.

If WWW websites are mentioned (with no quotations or content reference), the following footnote must be added:

<sup>4</sup> All the mentioned reference to the Internet websites represent the updated material on the day 15.02.2011.

If an extract from a website text is quoted, the detailed address of the website including the quoted extract must be provided, and a footnote must be written in the following manner:

<sup>5</sup> Watts M., Odfjell to avoid Gulf of Aden due to piracy threat. In: *ICIS.com* [on-line]. 17 November 2008 [Available 6.06.2011]. Available on World Wide Web: <http://www.icis.com/Articles/2008/11/17/9172271/odfjell-to-avoid-gulf-of-aden-due-to-piracy-threat.html>.

Listing of the sources (literature) should:

- be prepared in an alphabetical order,
- include only the items quoted in the text,

- take into account a distinction into literature and legal acts organized according to their importance, chronologically, that is according to the voting date (starting from the oldest ones),
- contain a full description of an item – if the description refers to an entire book or magazine, ISBN or ISSN must be given, and with articles, the number of pages should be provided (pages from–to)

Przekł. Włodzimierz Szrajter

